

Pasión Deportiva: Empresa Organizadora de Eventos Deportivos para Universitarios

GRADO EN GESTIÓN DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Ailin Melina Geremias y Miguel Amaya

Año Académico: 2024 - 2025

Tutor: Álvaro Iranzo Barreira

Área: Plan de empresa

Resumen

Pasión Deportiva, es la primera y única empresa que se especializa en la organización de eventos deportivos para estudiantes universitarios en Argentina. El producto de nuestra organización es la carrera de obstáculos por equipos mixtos.

Somos una entidad que fomenta en los estudiantes universitarios la práctica de actividad física de forma divertida, que los motiva a superarse y que cultiva la pasión por el deporte a través del espíritu de competencia sana.

Además, nuestros clientes potenciales son las universidades privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Hemos elegido universidades como público objetivo, dado que los institutos no tienen instalaciones lo suficientemente grandes para poder desarrollar las carreras de obstáculos en ellas, y el producto está concebido para ser realizado en entornos universitarios. El objetivo principal es que las universidades puedan agregar valor a su oferta educativa, enriqueciendo la experiencia universitaria de sus estudiantes.

Como parte de la estrategia a largo plazo, nuestra visión es expandir los eventos por las universidades de toda Argentina, ofreciendo experiencias únicas, innovadoras, divertidas y memorables.

Nuestra oferta es única en el mercado porque nos enfocamos en brindar un producto innovador, de alta calidad y desarrollado de manera sostenible. Estamos comprometidos con el medio ambiente pensando cada evento de forma estratégica para minimizar su impacto. Usamos materiales deportivos reutilizables, con el fin de construir un futuro más responsable. Contamos con profesionales apasionados por el deporte, garantizando que cada evento sea seguro, divertido, irrepetible e inolvidable.

En este plan de empresa se expondrán los principios y estrategias fundamentales para la creación de nuestro proyecto Pasión Deportiva, así como el modelo de negocio que implementaremos para garantizar que nuestro producto sea rentable, sostenible a largo plazo, reconocido en el sector universitario.

Palabras clave: Carreras de obstáculos, estudiantes universitarios, diversión, vida activa, deporte, ocio, competición, universidad.

Abstract

Pasión Deportiva is the first and only company specializing in organizing sporting events for university students in Argentina. Our flagship product is the obstacle course.

We are an organization that encourages university students to engage in physical activity in a fun way, motivating them to surpass themselves and cultivating a passion for sports through a spirit of healthy competition.

Additionally, our potential clients will be private universities in the Autonomous City of Buenos Aires, Argentina. We have chosen universities as our target audience, given that these institutes do not have facilities large enough to host obstacle courses, and the product is designed to be implemented in university settings. The main objective is for universities to add value to their educational offerings, enriching their students' university experience.

As part of our long-term strategy, our vision is to expand our events to universities throughout Argentina, offering unique, innovative, fun, and memorable experiences.

Our offering is unique in the market because we focus on providing an innovative, high-quality, and sustainably developed product. We are committed to the environment, strategically planning each event to minimize its impact. We use reusable sports equipment to build a more responsible future. We employ professionals passionate about sports, ensuring that each event is safe, fun, unique, and unforgettable.

This business plan will outline the fundamental principles and strategies for creating our Sports Passion project, as well as the business model we will implement to ensure our product is profitable, sustainable in the long term, and recognized in the university sector.

Keywords: Obstacle courses, university students, fun, active lifestyle, sport, leisure, competition, university

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
2. DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
2.1. Idea del negocio.....	10
2.2. Modelo Canvas	11
2.3. Misión, Visión y Valores	12
2.4. Perfil de los emprendedores	13
2.5. Descripción general del proyecto	13
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1. Análisis Interno.....	13
3.2. Análisis externo.....	15
3.2.1. Análisis de la demanda.....	18
3.3. Análisis DAFO	19
3.4. Análisis CAME	20
3.5. Establecimiento de estrategias.	21
3.5.1. Objetivos estratégicos.....	21
3.5.2. Objetivos operativos	22
3.5.3. Posicionamiento estratégico	23
4. PLAN DE MARKETING	25
4.1. Decisiones en relación con el producto.....	25
4.2. Decisiones en relación al precio.....	28
4.3. Decisiones en torno a la distribución.....	29
4.4. Decisiones de comunicación.....	31
4.5. Activación.....	32
5. PLAN DE OPERACIONES	34
5.1. Entorno físico y virtual.....	34
5.2. Recursos materiales	34
5.3. Proveedores.....	35
5.4. Procesos	35
5.5. Fichas de procesos	36

5.6. Diagramas de flujo	38
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	39
6.1. Organigrama	39
6.2. Perfiles de puesto	40
6.3. Reclutamiento y selección de trabajadores	40
6.4. Análisis del desempeño de los puestos de trabajo y formación	41
6.5. Tipos de contrato a realizar y política salarial	41
6.6. Funciones o procesos externalizados a terceras empresas.....	42
6.7. Costos laborales y contrataciones externas.....	42
7. PLAN JURÍDICO	43
8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO Y VIABILIDAD	44
8.1. Inversión inicial y financiación	44
8.2. Balance inicial de situación financiera para el año 1.....	45
8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento	45
8.3.1. Ingresos del año 1 de funcionamiento	46
8.3.2. Gastos del año 1.....	47
8.3.3. Cuenta de resultados año 1 en funcionamiento.....	47
8.4. Cuenta de resultados a 5 años (escenario realista).....	49
8.5 Escenarios	50
9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	51
10. CRONOGRAMA (TO-START).....	52
11. CONCLUSIONES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA.....	53
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
13. ANEXOS	58
13.1. Anexo I. <i>Resultados del test de emprendedores</i>	58
13.2. Anexo II. <i>Modelo de carta a enviar a los directivos</i>	59
13.3. Anexo III. <i>Merchandising para entregar en Expo Universidad</i>	60
13.4. Anexo IV. <i>Determinación del precio de la carrera</i>	60
13.5. Anexo V. <i>Representación gráfica de la activación</i>	61
13.6. Anexo VI. <i>Costes de la activación en Expo Universidad</i>	61
13.7. Anexo VII. <i>Ficha de Proceso de Evaluación Posevento</i>	62
13.8. Anexo VIII. <i>Tabla de indicadores</i>	63

13.9. Anexo IX. <i>Diagrama de Flujo del Proceso de Ejecución del Evento.</i>	63
13.10. Anexo X. <i>Ficha de evaluación de desempeño</i>	64
13.11. Anexo XI. <i>Amortización del préstamo</i>	65
13.12. Anexo XII. <i>Crecimientos</i>	66
13.13. Anexo XIII. <i>Cuenta de resultados a 5 años escenario optimista</i>	67
13.14. Anexo XIV. <i>Cuenta de resultados a 5 años escenario pesimista</i>	68

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de benchmarking</i>	17
Tabla 2. <i>Tabla de ponderación</i>	18
Tabla 3. <i>Análisis DAFO</i>	20
Tabla 4. <i>Análisis CAME</i>	21
Tabla 5. <i>Posicionamiento estratégico</i>	24
Tabla 6. <i>Ficha de proceso de Marketing y Promoción</i>	37
Tabla 7. <i>Tabla de indicadores</i>	38
Tabla 8. <i>Perfil de puesto para el Director General</i>	40
Tabla 9. <i>Costes laborales</i>	42
Tabla 10. <i>Procesos externalizados a terceras empresas</i>	43
Tabla 11. <i>Inversión inicial y amortización</i>	44
Tabla 12. <i>Detalles de financiación</i>	45
Tabla 13. <i>Condiciones del préstamo</i>	45
Tabla 14. <i>Balance de situación</i>	45
Tabla 15. <i>Ingresos año 1</i>	46
Tabla 16. <i>Gastos año 1 operacionales y financieros</i>	47
Tabla 17. <i>Gastos Año 1, en personal</i>	47
Tabla 18. <i>Cuenta resultados año 1</i>	48
Tabla 19. <i>Cuenta Resultados a 5 años</i>	49
Tabla 20. <i>Resumen de escenarios año 5</i>	50
Tabla 21. <i>Cronograma to-start</i>	52

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Modelo CANVAS</i>	11
Figura 2. <i>Cadena de valor</i>	14
Figura 3. <i>Análisis de la demanda</i>	19
Figura 4. <i>Boceto de la carrera de obstáculos de Pasión Deportiva</i>	25
Figura 5. <i>Boceto de las medallas para los ganadores</i>	27
Figura 6. <i>Boceto de los obsequios para los ganadores</i>	28
Figura 7. <i>Boceto de la página principal de la web</i>	30
Figura 8. <i>Boceto de la segunda página de la web</i>	30
Figura 9. <i>Representación gráfica del stand para inscripciones</i>	31
Figura 10. <i>Mapa de Procesos</i>	36
Figura 11. <i>Diagrama de Flujo del Proceso de Marketing y Promoción</i>	38
Figura 12. <i>Organigrama de la empresa Pasión Deportiva</i>	39

1. INTRODUCCIÓN

La actividad física y su impacto sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico han sido objeto de estudio durante largo tiempo. “En varios estudios realizados por el Departamento de Educación del estado de California en los EE.UU. (Dwyer et al, 2001; Dwyer et al, 1983; Linder, 1999; Linder, 2002; Shephard, 1997 y Tremblay et. al, 2000, como se citó en Ramírez, Vinaccia & Suárez, 2004), se ha encontrado una relación positiva entre la práctica de la actividad física y el rendimiento académico.

En el ámbito universitario el deporte es crucial para el desarrollo integral de los estudiantes. No obstante, muchas universidades privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires proporcionan una limitada variedad de eventos y actividades deportivas.

Consultando la propuesta de la Universidad Argentina de la Empresa, se observa que, consta de un gimnasio de musculación, una sala donde dictan clases grupales como: entrenamiento funcional, entrenamiento de box, indoor cycle, power circuit y pilates mat; y deportes grupales como básquet, fútbol, vóley y handball (UADE, 2025). Además, analizando la oferta brindada por la Universidad de Palermo (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), hemos comprobado que varía ligeramente respecto de la anterior, agregando ajedrez, tenis, pádel y natación (Universidad de Palermo, 2025).

Por todo ello es que surge Pasión Deportiva, como una propuesta innovadora, especializada en la organización de eventos deportivos destacándose en las carreras de obstáculos dirigidas a estudiantes universitarios.

Según la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2023 realizada por el Observatorio Social del Deporte: “*entre las personas de 16 a 29 años, el 62 % declaró haber hecho deporte y actividad física de manera regular en el último año*” (Muguerza & Murzi, 2023, p. 15). Este dato es clave porque muestra el creciente interés de los jóvenes en edad universitaria por la actividad física y, a pesar de que el servicio lo contratan las universidades, los receptores son los estudiantes universitarios.

Además, la actividad física contribuye a la salud y a la construcción de habilidades como la disciplina, el trabajo en equipo y la superación personal. Por esta razón, Pasión Deportiva tiene como objetivo implementar desafíos divertidos a través de carreras de obstáculos, para diversificar la oferta deportiva de las universidades, fomentar el deporte en sus alumnos y generar beneficios positivos en su rendimiento académico.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2023 realizada por el Observatorio Social del Deporte: *“Un dato significativo de los cruces por edad es que la mitad de las personas de 16 a 29 años que practica deporte y actividad física declaró participar de competencias organizadas”* (Muguerza & Murzi, 2023, p. 35). Esta información es fundamental porque muestra la participación y el interés del mencionado grupo etario por las competencias organizadas, lo que nos indica que existe una demanda en ese segmento.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un plan de empresa realista, para que Pasión Deportiva pueda brindar un servicio de excelencia a las universidades y dichas entidades puedan agregar valor a su oferta académica a través de carreras de obstáculos organizadas de manera responsable y profesional.

Este documento se estructura en diferentes secciones: un análisis estratégico que permite realizar un diagnóstico del entorno donde actuará Pasión Deportiva, con la finalidad de evaluar la situación de la empresa. Por otra parte, el plan de marketing desarrollará los siguientes elementos del marketing mix: el precio, el lugar (place) o distribución y la promoción. Además, el plan de operaciones, que es fundamental para la optimización de los recursos, procesos y clave para el funcionamiento adecuado de la organización.

A su vez, se incluye el plan de recursos humanos en el que se podrá observar la estructura de la empresa, los perfiles de cada puesto, cómo se realizará el reclutamiento y selección de trabajadores, los tipos de contrato, la política salarial, los salarios brutos y el detalle de los costes de seguridad social a cargo de la empresa. Asimismo, el plan jurídico en el cual definimos el tipo de empresa y los requisitos legales específicos para la puesta en marcha del negocio. Por último, desarrollamos el plan económico-financiero y de viabilidad; la responsabilidad

social corporativa y el cronograma (to-start) desde el momento actual hasta la puesta en marcha de Pasión Deportiva.

2. DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Idea del negocio

La idea surge en 2025 a partir de la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2023, que muestra que el deporte en Argentina es principalmente recreativo (Muguerza & Murzi, 2023), lo que valida que las carreras de obstáculos responden a esta demanda. Además, la encuesta señala que a mayor nivel educativo, mayor es la práctica deportiva (Muguerza & Murzi, 2023, p. 16), confirmando al sector universitario como el más propenso a requerir estos servicios. Según el Observatorio Social del Deporte, la participación en competencias organizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aumentó del 30,2% al 37,7% (Muguerza & Murzi, 2023, p. 35), mostrando una tendencia creciente. Esto representa una oportunidad para brindar servicios a universidades que busquen sumar valor académico a través de eventos especializados.

Pasión Deportiva surge como una propuesta innovadora dentro del sector de eventos deportivos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La iniciativa también se fundamenta en Pavón et al., quienes destacan que al ingresar a la universidad muchos jóvenes abandonan la actividad física (Pavón et al., 2004, como se citó en Castillo Viera & Sáenz-López Buñuel, 2007). Por ello, las carreras de obstáculos buscarán promover valores como el compromiso, la camaradería y el trabajo en equipo.

El producto consiste en carreras adaptadas al calendario académico, combinando desafíos físicos y mentales para estudiantes universitarios. Los participantes deberán completar un circuito que inicia con una breve carrera y el salto de cinco vallas de distintas alturas. Luego, atravesarán un recorrido con cuatro trampolines y cuatro borus dispuestos de forma alternada. El tercer reto consiste en avanzar por un túnel de lona gateando o arrastrándose. A continuación, competirán en una carrera de bolsa usando una bolsa de arpillera resistente. Después, deberán arrastrar neumáticos hasta la siguiente estación. El sexto desafío pondrá a prueba su equilibrio al recorrer una barra de forma obligatoria. En el séptimo reto, escalarán una palestra utilizando tomas y, si es necesario, la ayuda del equipo, para luego

descender por una red de cuerdas. Finalmente, el octavo y último desafío será grupal: deberán correr hasta una canasta para depositar una cantidad determinada de pelotas plásticas de un color específico, sin lanzarlas.

Los tres equipos que completen correctamente el circuito en el menor tiempo serán premiados con medallas. Además, los segundos puestos recibirán una botella térmica y calcetines, mientras que los primeros obtendrán una camiseta personalizada de la carrera, botella térmica, riñonera deportiva, calcetines de calidad y una toalla de microfibra. Todos los artículos incluirán un discreto logo de Pasión Deportiva y de la universidad contratante, y serán adquiridos a productores locales comprometidos con la sostenibilidad ambiental. Al finalizar, todos los participantes recibirán por correo electrónico un certificado digital personalizado con un descuento exclusivo en comercios patrocinadores.

Gracias a Pasión Deportiva, las entidades podrán generar un impacto positivo en su comunidad, y sus estudiantes vivirán experiencias memorables que fortalecerán sus vínculos y promoverán la integración en un entorno divertido y activo.

2.2. Modelo Canvas

Figura 1. Modelo CANVAS

MODELO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -UNIVERSIDADES DEPORTIVAS -EMPRESAS DE EQUIPAMIENTO DEPORTIVO -INFLUENCERS 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -CARRERA DE OBSTÁCULOS -MARKETING Y PROMOCIÓN 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> -ESPECIALIZADOS EN EL SECTOR UNIVERSITARIO -ORGANIZACIÓN DE ALTA CALIDAD -EQUIPOS MIXTOS 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -B2B -B2C 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> -UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA -ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> -SALARIOS -SEGUROS -GASTOS OPERATIVOS -COSTES DE MARKETING Y PUBLICIDAD 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -MATERIAL DEPORTIVO -BODEGA DE ALMACENAMIENTO -ORGANIZACIÓN Y REALIZACIÓN DE CARRERAS DE OBSTÁCULOS -MERCHANDISING -CONCESIONES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS POR EVENTO -PATROCINADORES 		

Nota. Modelo Canvas de Pasión Deportiva, a partir de elaboración propia.

Como se observa en la Figura 1, el modelo de este negocio es B2B, porque el servicio ofrecido es exclusivo para universidades privadas. Sin embargo, también tiene un enfoque B2C dado que el día del evento se activa la relación con los

estudiantes como consumidores directos del producto, a través de su asistencia como participantes, como espectadores y por medio de la adquisición de productos vinculados al evento.

2.3. Misión, Visión y Valores

- **Misión:** Nos dedicamos a organizar carreras de obstáculos en el ámbito universitario y fomentamos la participación deportiva, la camaradería, el espíritu de equipo, el compañerismo y el compromiso entre la comunidad estudiantil. Maximizamos el valor de nuestros socios brindándoles exposición continua en los eventos deportivos y redes sociales de Pasión Deportiva potenciando su posicionamiento y conexión con el entorno.
- **Visión:** Aspiramos a ser una organización líder en el sector a nivel nacional, distinguiéndonos por la creatividad y calidad de nuestros eventos deportivos para universitarios, dejando una huella positiva en cada alta casa de estudios en la que nos desempeñemos.

Queremos que cada evento que organicemos sea un espacio de integración, crecimiento y de fortalecimiento de los vínculos entre los estudiantes universitarios, potenciando su desarrollo personal, social y académico.

- **Valores:**
 - **Pasión:** realizamos cada evento con entusiasmo, demostrando nuestra profunda pasión por el deporte y motivando a los concurrentes a comprometerse absolutamente en cada actividad.
 - **Compromiso:** actuamos con ética, integridad y responsabilidad en cada interacción con nuestros clientes, proveedores y demás participantes. Ofreciendo un producto fiable y de alta calidad en cada área de la organización de eventos, para cumplir con todas nuestras obligaciones y responsabilidades, garantizando que cada tarea se ejecute de forma profesional y dedicada.
 - **Trabajo en equipo:** fomentamos la cohesión entre todos los individuos, creemos firmemente que cada contribución es esencial para crear experiencias deportivas divertidas e inolvidables, como así también para superar cualquier desafío juntos.
 - **Orientación al cliente:** estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes. Nos dedicamos a entender las necesidades y expectativas de cada uno

de ellos, ofreciéndoles asesoramiento personalizado y de excelencia, asegurando superar sus expectativas en cada evento.

2.4. Perfil de los emprendedores

Para identificar características emprendedoras de los promotores del proyecto hemos utilizado como instrumento de autoevaluación el test de evaluación de emprendedores del Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo, de España. El mismo consistió en responder 28 preguntas, para obtener un informe final que muestra las habilidades emprendedoras de quienes lo realizamos, como se puede observar en el Anexo I.

Los resultados del test de Ailin muestran que sus fortalezas son: el liderazgo en equipos, la capacidad de negociación y la creatividad, pudiendo mejorar su capacidad de trabajo, su flexibilidad y la asunción de riesgos. Por otra parte, los resultados del test de Miguel indican una alta confianza en sí mismo, innovación y creatividad; sin embargo, debe mejorar en competencias como: liderazgo, asunción de riesgo y capacidad de trabajo.

2.5. Descripción general del proyecto

Pasión Deportiva se destaca por la organización de carreras de obstáculos, brindando experiencias únicas. Se distingue por tener un enfoque exclusivo para los universitarios. Nos dedicamos a promover la actividad física y la fraternidad entre los participantes. Los eventos están diseñados de forma desafiante y adoptamos medidas para minimizar el impacto ambiental. Nuestra estrategia de comunicación se enfoca en los medios que consume la comunidad universitaria con el fin de alcanzar una difusión efectiva.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis Interno

Para el análisis interno de la empresa, utilizaremos la Cadena de Valor, que nos permite identificar las actividades clave dentro de la entidad, tal como puede verse en la Figura 2.

Figura 2. Cadena de valor

Actividades de apoyo o soporte	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Almacén en Buenos Aires y plataforma web.				
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Formación de personal para el evento, gestión del voluntariado universitario y equipo multidisciplinar.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO Desarrollo de software de gestión de eventos, marketing digital y analítico y tecnología para cronometraje.				
	COMPRAS Y ADQUISICIONES Contratos con proveedores estratégicos, servicios adicionales (kit nutritivo, entretenimiento) y uso de materiales sustentables.				
Actividades primarias	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSVENTA
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: campus universitario. • Gestión de permisos y acuerdos con universidades. • Contratos con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución de eventos universitarios. • Montaje y desmontaje de la infraestructura del evento. • Gestión del personal y seguridad del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte y distribución de materiales para el evento. • Gestión de inscripciones. • Entrega de kits a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia digital para la promoción en redes sociales. • Visitas y reuniones con universidades. • Estrategias de alianzas con patrocinadores para el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción. • Publicación en redes sociales de contenido posevento. • Expansión a otras universidades y fidelización de los clientes.

Nota. Cadena de valor (Porter, 1991), a partir de elaboración propia.

3.2. Análisis externo

Para efectuar el análisis externo, utilizamos la herramienta PEST que permite evaluar el entorno general de la empresa a través de cuatro dimensiones: política, económica, social y tecnológica para identificar factores que pueden afectar al negocio actualmente y en el futuro. A continuación, se resumen los elementos correspondientes al análisis PEST:

Factores Políticos

- A. Políticas gubernamentales de promoción del deporte: El gobierno argentino fomenta la actividad física en jóvenes universitarios a través de programas como el Plan Nacional del Deporte Universitario, lo cual representa una oportunidad para colaborar con universidades (Gobierno de Argentina, 2021).
- B. Regulaciones y permisos para eventos deportivos: La Ley 5.641 de Eventos Masivos exige permisos, medidas de seguridad y seguros para realizar eventos en Buenos Aires, lo que requiere cumplimiento riguroso (Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).
- C. Inestabilidad política en la inversión deportiva: El presupuesto nacional para deportes se redujo un 56% en 2025 respecto a 2023, lo cual afecta la financiación de proyectos deportivos universitarios (El Economista, 2025).
- D. Contratos laborales de los empleados: La relación laboral está regulada por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

Factores económicos

- A. Crecimiento del mercado de eventos deportivos: que ha mostrado, a nivel global, una tasa de crecimiento anual del 11,5%, alcanzando un valor proyectado de 2.816,46 mil millones de dólares en 2031 (The Insight Partners, 2023). En Argentina, el sector de eventos deportivos ha crecido un 8,2% anual, impulsado por el auge de experiencias deportivas (Jiménez Naranjo, 2015).
- B. Inflación y costos operativos: La inflación en Argentina alcanzó el 211,4% interanual en 2023, afectando el poder adquisitivo de las universidades (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2023).

- C. Inversión en deporte universitario: Las universidades privadas invierten un 3,7% de su presupuesto en actividades deportivas, lo cual abre oportunidades para ampliar la oferta (Berhongaray, 2012).
- D. Impuestos: La empresa deberá cumplir con obligaciones fiscales como Ganancias, IVA, Ingresos Brutos y Contribuciones patronales de seguridad social.

Factores sociales

- A. Cultura deportiva y tendencias en bienestar: El 64% de los estudiantes considera fundamental la actividad física, y el 45% prefiere actividades innovadoras como carreras de obstáculos (Vecdis, 2021).
- B. Interacción social y construcción de comunidad: Estas carreras fortalecen la comunidad universitaria; el 72% de los participantes en actividades extracurriculares reportan mayor satisfacción (Probox Eventos, 2023).

Factores tecnológicos

- A. Marketing digital y redes sociales: El 83% de los estudiantes universitarios descubre eventos por Instagram o TikTok, por lo que se recomienda una estrategia digital visual y pagada (Jiménez Naranjo, 2015).
- B. Avances en equipamiento deportivo y seguridad: El desarrollo de obstáculos más seguros mejora la experiencia y reduce riesgos; invertir en materiales innovadores brinda diferenciación (Vecdis, 2021).

Tabla de benchmarking: Se utilizará la Tabla 1 para comparar Pasión Deportiva con diferentes competidores.

Tabla 1. Tabla de benchmarking

Atributo	Pasión Deportiva	Juegos Universitarios Argentinos (JUAR)	Brutal Race Argentina
Precio	Tarifa medio-alta, ajustable según el evento.	Tarifa gratuita para estudiantes, ya que suele organizarse a través de organismos universitarios y financiamiento público.	Precio premium, orientado a un público que busca experiencias extremas y de alto rendimiento, con costo promedio de 350.000 (270€) pesos argentinos por persona.
Calidad	Alto nivel en diseño de circuitos, uso de materiales seguros y modernos, y un equipo multidisciplinar.	Enfocado en ofrecer deportes tradicionales universitarios con estándares institucionales a nivel local y nacional.	Alta calidad en producción, con inversión en instalaciones, tecnología y experiencia que garantizan un ambiente de competición exigente.
Horario	Eventos organizados en fines de semana (sábado y domingo).	Horario fijado según el calendario académico universitario (marzo a julio y agosto a diciembre).	Eventos puntuales a lo largo del año con información previa, próxima el 6 de abril.
Variedad	Se ofrece carrera de obstáculos en categorías, masculina, femenina y por grupos.	Oferta limitada a eventos deportivos estandarizado por el sistema universitario, con menor variedad deportiva.	Tres diferentes dificultades tanto para hombre como mujeres, son 9k ELITE-9 COMPETITIVO Y 5K RECREATIVO.
Notoriedad	Marca emergente con potencial de posicionarse por su propuesta innovadora.	Muy reconocida en el ámbito universitario a nivel nacional con respaldo de organismos públicos.	Marca consolidada en el segmento de eventos extremos, con una presencia notable en redes y medios especializados.
Contacto	Estrategia digital intensiva, plataforma online para inscripciones y contacto directo con universidades.	Canal de comunicación principalmente institucional (sitio web y boletines informativos).	Uso de múltiples canales: redes sociales, publicidad online, influencers y contacto directo con el público.

Nota. Tabla de benchmarking, a partir de elaboración propia. Juegos Universitarios. (2025) y Brutal Race. (2025).

La Tabla 2 muestra la ponderación asignada a las diferentes variables, donde 5 es la mejor puntuación.

Tabla 2. *Tabla de ponderación*

Atributo	Ponderación%	Pasión Deportiva	Juegos Universitarios Argentinos (JUAR)	Brutal Race Argentina
Precio	20	3.5	5	2.5
Calidad	20	4.5	3.5	4.5
Horario	15	4	3	4
Variedad	15	4.5	3	3.5
Notoriedad	15	3.5	4.5	4.5
Contacto	15	4	3.5	4
Total	100	4	3.9	3.7

Nota. Tabla ponderación, a partir de elaboración propia. Juegos Universitarios. (2025) y Brutal Race. (2025).

De acuerdo con la tabla de benchmarking, el principal competidor son los Juegos Universitarios Argentinos (JUAR), ya que su oferta se dirige de manera directa al mismo público objetivo estudiantes universitarios y al ser organizado por un organismo público y nacional, es gratuito participar y se adapta a lo largo del calendario académico. Aunque Brutal Race presenta alta calidad en sus producciones, su enfoque premium y más especializado, su cliente es diferente, mientras que los Juegos Universitarios se posiciona de forma consolidada en el ámbito institucional, constituyéndose como la competencia más directa para captar a los estudiantes universitarios mediante deportes tradicionales como fútbol o baloncesto.

3.2.1. Análisis de la demanda

Como puede verse en la Figura 3, el análisis de la demanda identifica los distintos niveles de público objetivo y actores clave que intervienen en la recepción y expansión de los eventos deportivos universitarios.

Figura 3. Análisis de la demanda



Nota. Gráfico análisis de la demanda, a partir de elaboración propia.

La Figura 3 representa el análisis de demanda de Pasión Deportiva, identificando los distintos niveles de audiencia y stakeholders clave para los eventos deportivos universitarios. Se visualiza desde el núcleo de clientes directos hasta el público potencial y los aliados estratégicos.

3.3. Análisis DAFO

Tal como se muestra en la Tabla 3 el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite evaluar de manera estratégica el entorno interno y externo de la empresa. A través de este diagnóstico, Pasión Deportiva puede identificar sus ventajas competitivas, riesgos potenciales y áreas de mejora, con el fin de establecer acciones que fortalezcan su posicionamiento en el mercado de eventos deportivos universitarios.

Tabla 3. Análisis DAFO

DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
D1: Dependencia de alianzas universitarias. D2: Recursos financieros limitados por ser una empresa emergente. D3: Escasa trayectoria y reconocimiento de marca, lo cual genera desconfianza inicial. D4: Falta de personal especializado en logística y producción de eventos deportivos.	A1: Competencia de otras ofertas de entretenimiento y ocio estudiantil. A2: Factores económicos y presupuestarios, las restricciones presupuestarias universitarias por el contexto económico. A3: Inestabilidad política que afecta el financiamiento educativo. A4: Saturación de la agenda universitaria y baja prioridad del ocio deportivo en estas agendas.
FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1: Propuesta innovadora centrada en carreras de obstáculos para universidades privadas. F2: Compromiso con la calidad y sostenibilidad, por utilizar materiales de alta calidad, diseñar eventos seguros, y por el enfoque alineado con los ODS. F3: Uso efectivo de la tecnología para inscripciones y promoción. F4: Capacidad de fidelización mediante experiencias únicas y memorables. F5: Preferencia de los jóvenes por experiencias deportivas presenciales pospandemia, que registraron un aumento del 70% en la participación deportiva (Universidad de Alicante), lo que refleja una fuerte demanda de eventos.	O1: Mayor interés en actividades extracurriculares universitarias. O2: Tendencia entre los jóvenes universitarios hacia estilos de vida más saludables. O3: Potencia de expansión nacional de la empresa hacia otras provincias argentinas. O4: Alianzas con marcas y patrocinadores interesadas en el público joven universitario. O5: Apoyo nacional al deporte universitario. Eventos como los JUAR (JUAR), con más de 20.000 estudiantes participantes en 2024, reflejan una política pública activa para promover el deporte en universidades.

Nota. DAFO, a partir de elaboración propia.

3.4. Análisis CAME

En la Tabla 4 se desarrolla el análisis CAME que complementa al DAFO y permite traducir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en estrategias concretas de mejora a través de cuatro enfoques: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

Tabla 4. Análisis CAME

CORREGIR (C)	AFRONTAR (A)
C1: Diversificar fuentes de ingreso mediante patrocinios y ventas de merchandising. C2: Buscar crecimiento externo, accediendo a financiamiento mediante programas públicos. C3: Construir credibilidad y marca desde temprano, con eventos piloto, testimonios y embajadores estudiantiles. C4: Reforzar el equipo con talento especializado en eventos deportivos y capacitación.	A1: Diferenciación y valor agregado frente a alternativas de ocio, combinando deporte, música y redes sociales. A2: Estrategias de precios flexibles y descuentos por volumen y fidelidad. A3: Cumplimiento normativo estricto de la Ley 5.641. que impone límites de aforo, requisitos de seguridad, seguros y protocolos de emergencia para eventos. A4: Integración en el calendario académico, ajustando las carreras a fechas disponibles y claves.
MANTENER (M)	EXPLOTAR (E)
M1: Mantener la propuesta de valor, mejorando continuamente la experiencia mediante feedback y a tecnología. M2: Mantener el compromiso con la calidad y la sostenibilidad en cada evento. M3: Fortalecer las relaciones con el segmento universitario, mediante visitas a las universidades. M4: Sostener la preferencia por eventos y experiencias presenciales, como valor diferencial frente a lo digital.	E1: Capitalizar tendencia en salud, promoviendo el bienestar y la vida saludable. E2: Expansión nacional a otras ciudades universitarias argentinas. E3: Colaboración con marcas y patrocinadores estratégicos con alta visibilidad en eventos deportivos. E4: Aprovechar el apoyo creciente al deporte universitario a nivel nacional, la acción sería colaborar directamente con la Federación del Deporte Universitario Argentino u organismos similares, ofreciendo incluir sus carreras de obstáculos dentro del circuito oficial de competencias interuniversitarias.

Nota. CAME, a partir de elaboración propia.

3.5. Establecimiento de estrategias.

El establecimiento de estrategias permite definir el rumbo que tomará la empresa para alcanzar su visión y consolidarse en el mercado distinguiendo los objetivos estratégicos, que orientan el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, y los objetivos operativos, que aseguran el funcionamiento eficiente del proyecto.

3.5.1. Objetivos estratégicos

A corto plazo (1 a 2 años):

- Validar el modelo de negocio con eventos piloto: En el primer año, organizar al menos 3 carreras de obstáculos universitarias y lograr un nivel de satisfacción del 80% entre los participantes.

- Alcanzar el punto de equilibrio financiero: Para finales del segundo año, generar ingresos suficientes para cubrir todos los costos operativos .

A medio plazo (3 a 5 años):

- Consolidar el mercado en Buenos Aires: Para el año 4, haber organizado eventos en 25 universidades.
- Lograr reconocimiento de marca líder: Al cabo de 5 años, el 70% de los estudiantes universitarios de Buenos Aires reconocerán a Pasión Deportiva como la marca líder en carreras de obstáculos universitarias.
- Alcanzar estabilidad financiera: Para el año 4, obtener rentabilidad sostenida con un margen neto $\geq 15\%$ y un crecimiento anual de ingresos del 20%, reinvertiendo las utilidades en la expansión del negocio.
- Involucrar a más estudiantes: Para 2027, lograr la participación de 2.500 estudiantes en los eventos de Pasión Deportiva, con al menos 60% de ellos reportando que la experiencia mejoró su actividad física o su integración social.

A largo plazo (más de 5 años):

- Expandirse a nivel nacional: A partir del año 5, operar regularmente en al menos 5 provincias fuera de Buenos Aires, realizando al menos un evento universitario de obstáculos anual en cada una de ellas.
- Generar un impacto estudiantil a nivel nacional: Para 2030, involucrar a más de 10.000 estudiantes de todo el país en los eventos de Pasión Deportiva y organizar un campeonato nacional con participación de 10 provincias.

3.5.2. Objetivos operativos**A corto plazo (1 a 2 años):**

- Establecer capacidad operativa inicial: En 6 meses, desarrollar un protocolo detallado para el montaje, ejecución y desmontaje de las carreras y aplicarlo con éxito en los primeros eventos.
- Crear y capacitar al equipo de trabajo: En el primer año, conformar un equipo multidisciplinario y capacitar al 100% de sus miembros en la organización de eventos deportivos y en protocolos de seguridad.
- Forjar alianzas con universidades y patrocinadores: En 2 años, cerrar convenios con 8 universidades privadas de Buenos Aires y captar 3 patrocinadores

corporativos que aporten al menos el 20% de los ingresos para el segundo año, diversificando así las fuentes de ingresos y asegurando eventos recurrentes.

- Desarrollar presencia digital: En el primer año, lanzar un sitio web oficial y activar cuentas en redes sociales, alcanzando 2.000 seguidores acumulados (Instagram, TikTok).

A medio plazo (3 a 5 años):

- Optimizar procesos logísticos: Para el año 4, reducir en un 30% el tiempo de montaje y desmontaje de las carreras mediante la estandarización de procesos y la mejora del equipamiento, aumentando la eficiencia operativa.
- Mejorar el transporte de equipos: Para el tercer año, adquirir un vehículo propio para el traslado de materiales, disminuyendo los costos de transporte en un 20%.

A largo plazo (más de 5 años):

- Lograr operaciones 100% sostenibles: En 5 años, realizar el 100% de los eventos con materiales reutilizables y con un plan de gestión de residuos eficiente, reduciendo a la mitad la huella ambiental promedio por evento y reafirmando el compromiso con el medio ambiente.
- Establecer presencia operativa regional: Para el año 6, formar equipos operativos locales en 5 provincias, permitiendo organizar eventos simultáneos en varias regiones del país sin comprometer los estándares de calidad de las carreras.

3.5.3. Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico define cómo una empresa se diferencia y se ubica en la mente de sus clientes en relación con sus competidores para establecer su visión e intención, mercado objetivo, alcance geográfico, estrategias competitivas, recursos disponibles y desarrollo de marketing, como puede verse en la Tabla 5.

Tabla 5. Posicionamiento estratégico

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Alcance geográfico	Pasión Deportiva tiene un alcance geográfico local/regional concentrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y sus alrededores.
Visión e intención	La visión de Pasión Deportiva es ofrecer experiencias únicas, innovadoras, divertidas y memorables a estudiantes universitarios de toda Argentina.
Cuota de mercado y posición	Pasión Deportiva entra al mercado inicialmente con cuota de mercado cero, pero cuenta con la ventaja de ser “first mover” en su categoría. Esto le otorga a Pasión Deportiva una posición inicial de liderazgo pionero en la organización de carreras de obstáculos universitarias.
Estrategia	Pasión Deportiva en términos de las estrategias de Porter, se centra en la diferenciación ya que en lugar de competir en precios bajos, compite ofreciendo mayor valor ya que se dirige a un segmento específico (universidades). Competitivamente, eso significa que la empresa intentará evitar una guerra de precios y a medida que crezca, es probable que genere efectos de red ya que las universidades querrán participar si ven que otras ya lo hacen.
Recursos	Pasión Deportiva cuenta con recursos clave como un equipo humano capacitado en organización de eventos deportivos, apoyado por una red de voluntarios; infraestructura propia como obstáculos y equipamiento modular reutilizable; y herramientas tecnológicas como su plataforma digital. Aunque parte con capital limitado, la empresa fortalece su estructura financiera mediante alianzas con universidades y patrocinadores.
Mercado target	El mercado objetivo de Pasión Deportiva son las universidades de la Ciudad de Buenos Aires y, por extensión, sus estudiantes. En términos de segmentación, la empresa opera en un modelo B2B y B2C: vende el servicio a las universidades (clientes institucionales que contratan el evento) pero el público usuario final son los estudiantes universitarios de 18 a 30 años aproximadamente.
Desarrollo del marketing	Pasión Deportiva desarrolla una estrategia de marketing híbrida, combinando marketing institucional (B2B) para atraer universidades mediante presentaciones, casos de éxito y argumentos deportivos, y marketing experiencial (B2C) para entusiasmar a los estudiantes a través de redes sociales, contenido visual, retos virales y embajadores estudiantiles.

Nota. Tabla posicionamiento estratégico, a partir de elaboración propia

La Tabla 5 evidencia que Pasión Deportiva ha definido una estrategia clara basada en diferenciación y valor agregado para su nicho universitario. Su enfoque local inicial, le brinda ventajas competitivas sostenibles.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Decisiones en relación con el producto.

El servicio que brindamos es la comercialización y organización de carreras de obstáculos destinadas específicamente al segmento universitario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para asumir el liderazgo en dicho grupo de población. Nos diferenciamos por ser la primera y única empresa en Argentina especializada en la organización de este tipo de eventos para el sector universitario. Nuestras competiciones están estructuradas bajo el formato de equipos mixtos, conformados por 4 personas, con el fin de fomentar el trabajo en grupos y la cooperación entre los participantes y enfocadas a que los estudiantes sientan que pertenecen a un ambiente único y exclusivo.

Cada evento tendrá una duración total aproximada de cinco horas, contemplando la bienvenida a los concurrentes, la entrega de kits, el desarrollo de la competencia y la ceremonia de premiación.

Como se puede ver en la Figura 4, nuestras carreras de obstáculos consisten en superar 8 desafíos en un recorrido previamente estructurado y señalizado con un orden específico, que los equipos tendrán que finalizar en el menor tiempo posible.

Figura 4. Boceto de la carrera de obstáculos de Pasión Deportiva



Nota. Boceto de carrera de obstáculos, a partir de elaboración propia.

A continuación, se describen los desafíos representados en la Figura 4:

1. Carrera de vallas: deberán superar cinco vallas de distintas alturas sin derribarlas a lo largo del recorrido, saltándolas.

2. Trampolines y borus: atravesarán un recorrido de cuatro trampolines y cuatro borus dispuestos de forma alternada lo más rápido posible sin tocar el piso.
3. Túnel de lona: tendrán que atravesar un túnel desplazándose en posición de gateo o arrastrándose, lo más rápido posible.
4. Carrera de bolsa: se colocarán dentro de una bolsa de arpillera resistente, debiendo desplazarse saltando hasta la próxima actividad.
5. Arrastre de neumáticos: jalarán el neumático con las manos, aplicando su fuerza sin hacerlo rodar como una rueda de auto, completando el recorrido en el menor tiempo posible.
6. Equilibrio sobre barra: los participantes deben realizar un recorrido sobre la barra elevada a 50 centímetros del piso sin tocar el suelo o salirse de ella, es decir, manteniendo el equilibrio hasta el final del recorrido.
7. Palestra: los competidores deberán traspasar una palestra en la que los individuos ascienden la pared sujetándose de las tomas, para descender los participantes tendrán que transferirse a la red de cuerdas.
8. Desafío grupal: los deportistas deberán colocar pelotas de plástico de un color específico dentro de una canasta, la pauta estará determinada donde comienza la estación.

La normativa de la carrera de obstáculos consiste en:

- Equipos mixtos: cuatro personas, dos hombres y dos mujeres. Todos deben completar el recorrido.
- La competencia dará inicio cuando el juez emita la señal con el silbato. Cualquier salida anticipada antes de dicha señal, será sancionada sumándole 15 segundos al tiempo del equipo infractor.
- Los participantes podrán ayudarse físicamente dentro del mismo equipo.
- En caso de lesión o emergencia, el equipo debe detenerse e informar a los jueces de la carrera.
- Los participantes deben seguir las instrucciones de los organizadores en todo momento.
- Cada vez que un participante falle en un obstáculo, es decir, derribe una valla, toque el suelo en la prueba de equilibrio, o trampolines y borus alternados, sumarán 10 segundos al equipo.

- Si un miembro no participa en algún obstáculo, el equipo al que pertenece quedará descalificado.
- El equipo que complete el recorrido en el menor tiempo posible será el ganador.
- Si un miembro del equipo no puede continuar a causa de una lesión, el equipo puede seguir con 3 miembros pero recibirá una penalización que consiste en adicionar un minuto al tiempo que obtenga al finalizar la carrera. Si dos o más integrantes no pueden continuar con el recorrido, el equipo quedará automáticamente descalificado.
- Todos los participantes deben mantener una actitud de respeto con los demás equipos, los organizadores y jueces. Cualquier comportamiento antideportivo, como acciones agresivas, lenguaje inapropiado o prácticas desleales resultará en la descalificación del equipo.
- Los ganadores serán los 3 equipos que obtengan el menor tiempo, habiendo realizado el recorrido completo de la carrera de 250 metros, de forma correcta, según lo indicado en el reglamento.

Nuestro producto se caracteriza por agregar valor a la oferta institucional de las universidades, ofrecer a los estudiantes una experiencia divertida, única y exclusiva. Esta propuesta se fortalece gracias al profesionalismo, especialización y pasión por el deporte del personal de la empresa que hace que esta experiencia sea memorable.

Como parte del servicio, ofreceremos a los concursantes frutas, barras de cereal y agua mineral antes, y después del evento. Además, entregaremos a los tres equipos ganadores, según se puede visualizar en la Figura 5 y merchandising personalizado con el logo de la empresa, en la Figura 6.

Figura 5. Boceto de las medallas para los ganadores



Nota. Medallas para los participantes ganadores, a partir de elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 5, en la ceremonia de premiación se entregarán medallas distintivas a los tres equipos que logren los mejores tiempos.

Figura 6. Boceto de los obsequios para los ganadores



Nota. Merchandising personalizado con logo y slogan de la empresa, a partir de elaboración propia.

Tal como se ilustra en la Figura 6, los artículos que se obsequiarán a los participantes serán: una camiseta, una botella térmica, una riñonera, una toalla de microfibra y unos calcetines. Además, estos mismos productos se comercializarán en un stand de ventas los días de evento.

El nombre de nuestra marca, “*Pasión Deportiva*” transmite amor y emoción por el deporte; y, además, es fácil de recordar. Nuestro eslogan, “*Sé parte de la historia*” convoca a las universidades y sus comunidades a conectar con el deseo de construir momentos trascendentes. Durante todo el evento, se genera un ambiente agradable gracias a la presencia de un animador, quien se dedicará a motivar a los asistentes y promover el carácter recreativo del evento.

Para la musicalización, reconocidos DJ’s crearán una atmósfera llena de energía, divertida y animada. También habrá un filmmaker encargado de documentar los mejores momentos del evento. Por último, para enriquecer la experiencia de los concurrentes, habrá food trucks que operarán bajo concesiones.

4.2. Decisiones en relación al precio.

Durante la etapa de lanzamiento y en el corto plazo, nuestra estrategia de precios se centrará en el coste o beneficio esperado.

Para la penetración y la asignación del precio del producto consideramos que tendremos una demanda inelástica, porque pequeñas variaciones en el precio no van a generar una modificación significativa en la demanda, dado que el servicio es adquirido por las universidades, para agregar valor a su oferta.

El precio de la carrera de obstáculos es de \$6.500.000 (4.905 €), según puede verse en el Anexo IV, que resulta medio-alto porque se trata de experiencias únicas, personalizadas y de alta calidad.

Además, brindaremos un descuento del 5% para las universidades que contraten un mínimo de seis eventos durante el año académico, al que se le adicionará un descuento del 10%, si realizan el pago total anticipado.

Ambos porcentajes los establecimos para que resulten atractivos para la entidad contratante sin afectar nuestra liquidez ni la rentabilidad de nuestra empresa.

Las condiciones de contratación de nuestro evento incluyen una política de cancelación y reprogramación por cuestiones climáticas o situaciones adversas, con el fin de garantizar seguridad a las altas casas de estudio que nos contraten.

En caso de cancelación del evento por parte de la universidad, se considerará otorgar un reembolso parcial, que estará relacionado con los gastos que hayamos realizado hasta ese momento.

4.3. Decisiones en torno a la distribución.

Nuestro producto se comercializará online a través de un formulario digital disponible en la página web (véase Figuras 7 y 8), mediante el cual las universidades interesadas podrán realizar consultas sobre la organización de las carreras.

Tras su consulta, recibirán información detallada y una propuesta económica personalizada en función del número de participantes que competirán.

Como se puede ver en las Figuras 7 y 8, la página web tiene un diseño agradable y organizado que motiva a las universidades a querer realizar negocios con nuestra entidad y disfrutar de las experiencias que ofrecemos.

Figura 7. Boceto de la página principal de la web



Nota. Representación gráfica de la página web, a partir de elaboración propia.

Figura 8. Boceto de la segunda página de la web



Nota. Representación gráfica de la segunda página web, a partir de elaboración propia.

Seleccionamos el canal online para la distribución del producto porque consideramos que de esta forma se ofrecerá una experiencia rápida y accesible para los interesados. Esta vía generará más alcance, permitiéndonos en un futuro superar barreras geográficas y llegar a un público más amplio.

Las instalaciones donde se realizan las carreras son los campus de las universidades que nos contraten, que estarán decorados reflejando la esencia y la identidad de Pasión Deportiva para crear un entorno que fortalezca el vínculo

emocional con los clientes. La ambientación presenta un diseño basado en los colores rojo, gris, blanco y negro que representan a la marca y su logotipo, reforzando de esta forma la imagen empresarial. Además, habrá banners con frases motivacionales e ilustraciones relacionadas con el deporte universitario y un stand donde los participantes podrán inscribirse de forma offline para competir en la carrera, como se puede observar en la Figura 9.

Figura 9. Representación gráfica del stand para inscripciones



Nota. El stand se colocará estratégicamente en los campus universitarios para facilitar la inscripción offline de sus alumnos, a partir de elaboración propia.

4.4. Decisiones de comunicación.

Las campañas de marketing se realizarán principalmente a través de las redes sociales: Instagram y TikTok, dado que los jóvenes universitarios descubren eventos a través de ellas. Además, mediante posts, historias y reels atractivos con imágenes de las carreras y testimonios de los participantes podremos difundir nuestro producto, interactuar con el público estudiantil y conocer mejor sus preferencias y necesidades.

También utilizaremos dichas plataformas para colaborar con estudiantes influencers que puedan crear contenido original y llamativo durante los eventos, y participar en trends o retos relacionados con las carreras de obstáculos utilizando los hashtags: #DesafíoPasiónDeportiva y #SoyParteDeLaHistoria, para crear una

comunidad y fomentar el sentido de pertenencia. Gracias a ellos, podremos medir el impacto de los desafíos.

Implementaremos estrategias en conjunto con los patrocinadores para aumentar el alcance y la visibilidad mutua mediante ofertas exclusivas, sorteos y publicaciones patrocinadas.

Por otra parte, Facebook y Youtube serán canales secundarios para compartir mini documentales de cada evento y entrevistas a participantes, permitiendo a los estudiantes y su entorno conectar con la experiencia de Pasión Deportiva a través de las redes sociales mencionadas.

Utilizando acciones de marketing por correo electrónico, contactaremos con las universidades de forma personalizada con ofertas e información sobre el servicio que ofrece Pasión Deportiva.

Para ello, enviaremos cartas personalizadas a los responsables de distintas universidades privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el fin de publicitar nuestro producto, cuyo modelo se encuentra en el Anexo II.

Además, para mejorar nuestro posicionamiento, utilizaremos SEO local para asegurar que el sitio web de Pasión Deportiva aparezca en los primeros lugares en los resultados de búsqueda relacionados con carreras de obstáculos para universidades, actividades recreativas universitarias y eventos universitarios deportivos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, empleando como palabras claves las mencionadas.

4.5. Activación

Para dar a conocer el producto, montaremos un stand interactivo en la Expo Universidad que es la mayor exposición de Educación Superior en Latinoamérica que se realiza todos los años en la Ciudad de Buenos Aires (Expo Universidad, s.f.). La feria está orientada a estudiantes secundarios, jóvenes graduados y profesionales interesados en comenzar o continuar sus estudios y los asistentes tienen contacto directo con el personal de las casas de altos estudios más prestigiosas de Argentina, para conseguir toda la información que necesiten (Expo Universidad, s.f.). Según la página oficial de Expo Universidad, el evento es visitado cada año por más de 40 mil personas (Expo Universidad, s.f.), por ello consideramos que es un ambiente perfecto para mostrar el producto.

En nuestro stand tendremos, una pantalla en la cual se reproducirá un video institucional cómo se puede observar en el Anexo V, con el que atraeremos la atención de los asistentes. Además, habrá un área instagrameable para que los visitantes puedan tomarse fotos y subirlas a sus redes sociales etiquetando a la empresa y utilizando los siguientes hashtags: #PasiónDeportiva, #PasiónDeportivaenExpoUni y #DesafioPasiónDeportiva.

Los concurrentes también podrán participar en una divertida carrera de bolsa, compitiendo en un formato 1 vs 1 por merchandising que se puede ver en el Anexo III y que se encontrará expuesto en el stand.

El objetivo de esta acción es que los estudiantes y los representantes de las altas casas de estudio puedan relacionarse con la marca y despertar así el entusiasmo por nuestro producto.

Esta acción resultará de utilidad para aumentar la visibilidad de la marca promocionando la propuesta que hemos creado e incrementar el reconocimiento de la empresa, a través de la interacción con los fundadores y el resto del equipo de la empresa, participando en el desafío e incrementar las interacciones en nuestras redes sociales mediante la zona instagrameable.

Los indicadores KPIs fundamentales para medir el éxito e impacto de nuestra activación son:

- Participación en el desafío en el stand: cantidad de personas que participaron en la carrera de bolsa y el tiempo promedio que permanecieron en el stand. Esto nos ayudará a evaluar si la actividad resulta atractiva y divertida para los concurrentes.
- Retención del público: durante la actividad mediremos la tasa de interacción respecto al total de visitantes del evento.
- Interacciones en redes sociales: mediremos la cantidad de nuevos seguidores conseguidos durante el evento, la cantidad de etiquetas y hashtags usados. Además, analizaremos el alcance de las publicaciones que realicemos sobre el stand el día del evento.

Los costes de la activación se encuentran en el Anexo VI.

5. PLAN DE OPERACIONES

Detalla el funcionamiento interno de la empresa, definiendo cómo se desarrollará la prestación de los servicios. Incluye la descripción del entorno físico, los recursos materiales necesarios, los proveedores seleccionados y los principales procesos estratégicos, operativos y de soporte y es fundamental para comprender cómo se estructura y ejecuta la actividad de Pasión Deportiva de forma eficaz y sostenible.

5.1. Entorno físico y virtual

Almacén de materiales: La empresa requiere un espacio de fácil acceso vehicular para guardar el equipamiento deportivo que utiliza. Por ello, se opta por alquilar un depósito de 100 m² ubicado en Vicente López, en la provincia de Buenos Aires.

Campus universitario: Los eventos se desarrollan en las instalaciones de las universidades, principalmente en espacios abiertos, aunque también pueden adaptarse a gimnasios o estacionamientos. Previamente, realizaremos una inspección para adaptar el circuito de obstáculos según las características del lugar.

Plataforma web: La empresa dispone de un sitio web responsive que facilita la gestión integral de los eventos. Permite consultar información, inscribirse y visualizar resultados.

5.2. Recursos materiales

Equipamiento: contamos con un inventario inicial de materiales reutilizables y de alta calidad para montar circuitos de obstáculos en distintos campus universitarios. El stock inicial está dimensionado para cubrir un año de actividades sin necesidad de reposición, incluyendo 10 vallas, 6 trampolines, 6 borus, 2 túneles, 10 bolsas resistentes, 8 neumáticos, 4 barras de equilibrio, 1 palestra, 1 red, 20 conos, 2 canastas, 2 arcos, 3 cronómetros, 2 sistemas de sonido y 2 stands. Además, se dispone de elementos auxiliares como cronómetros digitales, sistemas de sonido, stands, arcos inflables y material de seguridad. Se prevé además un presupuesto de mantenimiento y reemplazo a cinco años, con revisiones antes y después de cada evento para garantizar la seguridad y el estado óptimo del material.

Merchandising y Premios: Los premios que entregaremos a los ganadores pueden visualizarse en la Figura 5, mientras que el merchandising puede verse en la Figura 6. En cada competencia se entregarán premios según el puesto obtenido.

Las camisetas se confeccionarán con los logotipos de la universidad anfitriona y de Pasión Deportiva, mientras que las medallas se prepararán con diseños distintivos del evento, fortaleciendo la identidad institucional.

Kit nutritivo: Todos los participantes recibirán frutas, barras de cereal y agua como parte del servicio pre y poscompetencia.

5.3. Proveedores

Material deportivo: El proveedor principal es *Sonnos Deporte*, fabricante y distribuidor mayorista con tienda online. También se consideran *Deportes MD* (La Plata) y *Deportes Once* (Buenos Aires), como alternativas. La elección de estos proveedores locales, nos permitirá reducir costos de importación y facilitar la logística.

Medallas: Para las medallas hemos elegido a *Medallas para tu Evento*, taller especializado que diseña y produce medallas personalizadas.

Logística: El transporte del equipamiento será subcontratado a *Rodríguez Hnos. Transportes*, empresa con más de 40 años de experiencia, cobertura en la ciudad de Buenos Aires y seguimiento satelital de sus unidades. Ofrecen seguro de carga y flexibilidad operativa. A mediano plazo, se evalúa adquirir un vehículo propio para mayor autonomía.

Indumentaria: El proveedor que seleccionamos es *One Place World*, que realiza prendas confeccionadas con fibras naturales de bambú 100% orgánico.

Las botellas térmicas serán adquiridas a *El Taller de Pickles*, especializado en diseño y estampas personalizadas.

5.4. Procesos

El funcionamiento de Pasión Deportiva se estructura en torno a tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte.

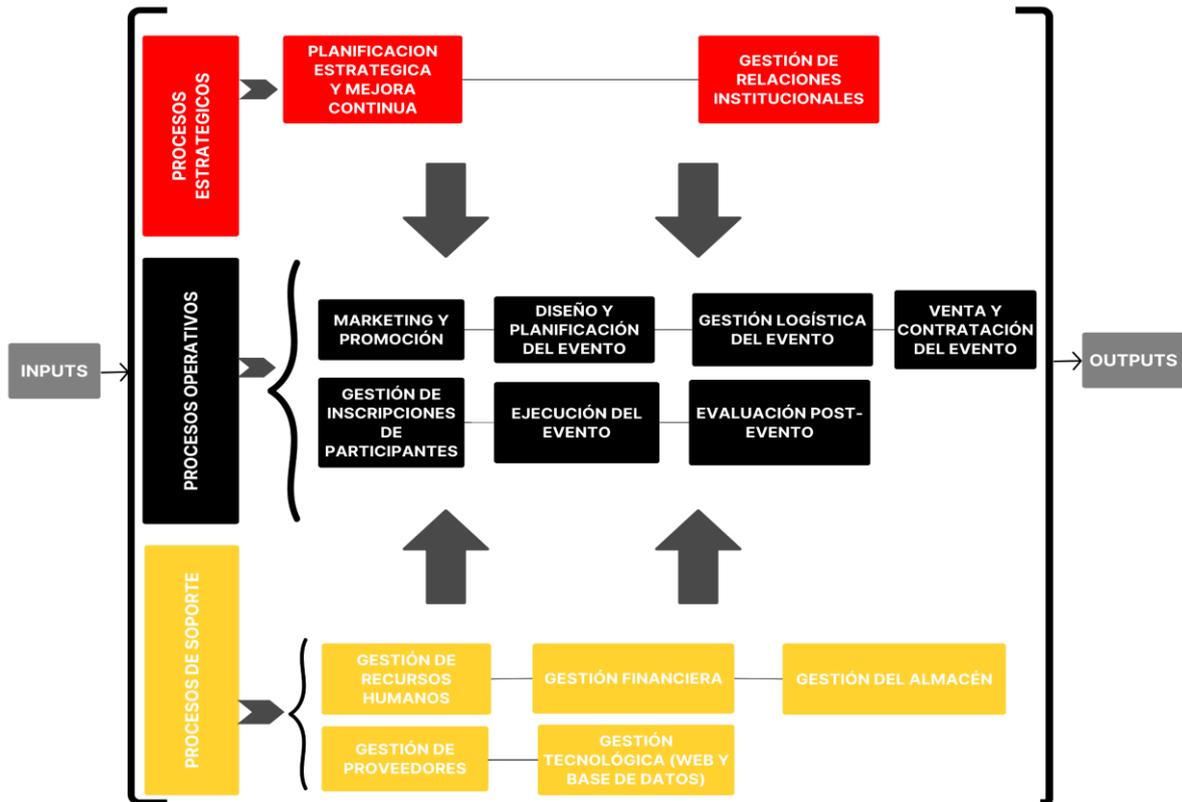
Procesos Estratégicos: son aquellos ligados a la dirección y la planificación del negocio.

Procesos Operativos: Procesos directamente relacionados con la prestación del servicio principal que es la organización de carreras de obstáculos.

Procesos de Soporte: Son procesos de apoyo que posibilitan que los operativos se desarrollen de manera correcta.

En la Figura 10 se puede observar el mapa de procesos que muestra cómo se articulan los distintos procesos de la empresa para transformar entradas (inputs) en salidas (outputs).

Figura 10. Mapa de Procesos



Nota. Mapa de procesos, a partir de elaboración propia.

El mapa estructura las actividades para lograr una prestación eficiente del servicio.

5.5. Fichas de procesos

Las fichas de procesos e indicadores permiten describir de forma clara y estructurada los procesos clave que realiza la empresa, sus responsables, herramientas e indicadores de desempeño. Las Tablas 6 y 7 muestran los procesos de Marketing y Promoción. Además, en el Anexo VII, se encuentra la Ficha de Proceso de Evaluación Posevento, con la correspondiente Tabla de indicadores en el Anexo VIII.

Tabla 6. Ficha de proceso de Marketing y Promoción

Nombre/descripción del proceso: Marketing y Promoción	
Input: <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia comercial definida ● Materiales promocionales ● Página web operativa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable del proceso: ● Responsable de Comunicación y Marketing.
Output: <ul style="list-style-type: none"> ● Solicitud de información y cotización ● Aumento de tráfico web ● Base de datos de contactos establecida 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes del proceso: ● Universidades privadas y estudiantes.
Herramientas necesarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes sociales ● Gestor de contenido web ● Plantillas gráficas y audiovisuales.
Personas implicadas en el proceso (agentes)	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de Comunicación y Marketing. ● Responsable de Ventas.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de universidades contactadas. ● Visitas a la página web. ● Tasa de respuesta o conversión.
Instrucciones a tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptar la presentación según la universidad. ● Medir rendimiento semanal de campañas ● Establecer conexión emocional con los estudiantes.
Hitos y plazos importantes: <ul style="list-style-type: none"> ● Contacto con universidades (1 mes antes del evento). ● Cierre de inscripciones (5 días antes del evento). ● Lanzamiento campaña digital (30 días antes). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Límites: ● Presupuesto asignado a la publicidad. ● Capacidad de atención al cliente simultánea. ● Tiempo disponible para respuesta de universidades.

Nota. Ficha de proceso e indicadores, a partir de elaboración propia adaptada de la Universidad Europea.

Tabla 7. Tabla de indicadores

Tasa de respuesta o Conversión			
Responsable de la recogida de datos:	Responsable de Comunicación y Marketing.	Periodicidad de recogida de la información:	Semanal.
Responsable del tratamiento de la información:	Responsable de Comunicación y Marketing.	Periodicidad del tratamiento de la información:	Mensual.
Destinatario:	Director general.	Fecha o momento de entrega al destinatario:	Primer lunes de cada mes.
Unidad de medida: Porcentaje (%).		Procedimiento de cálculo: (Número de universidades que consultaron/Número total contactadas) x 100.	
Valor esperado: 15%.			

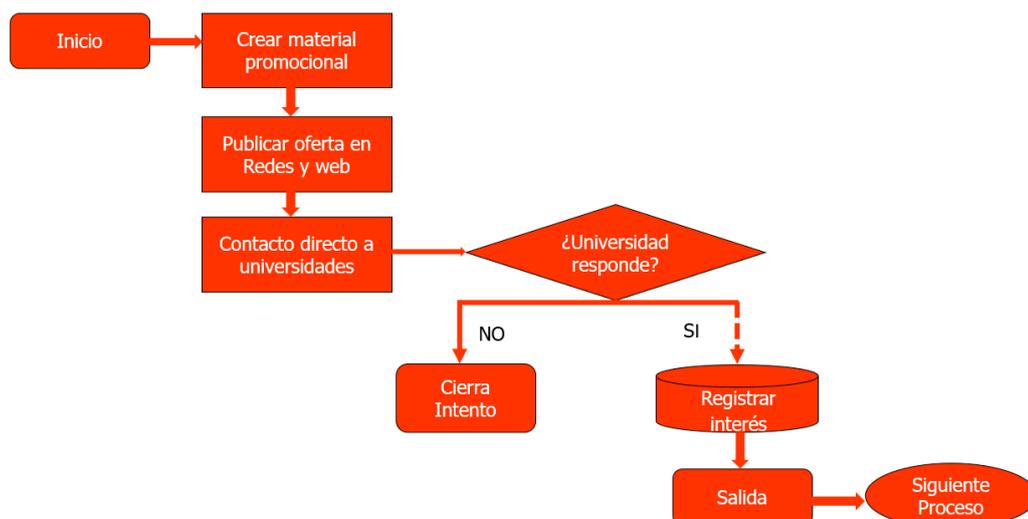
Nota. Tabla de indicadores, a partir de elaboración propia adaptada de la Universidad Europea.

Este proceso es esencial para posicionar la marca y atraer universidades interesadas en contratar carreras de obstáculos, permitiendo evaluar la efectividad de estas acciones y ajustar la estrategia en función de los resultados

5.6. Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo de procesos representa gráficamente las etapas de una actividad dentro de una empresa. La Figura 11 muestra los procesos de Marketing y Promoción.

Figura 11. Diagrama de Flujo del Proceso de Marketing y Promoción



Nota. Diagrama de flujo, a partir de elaboración propia.

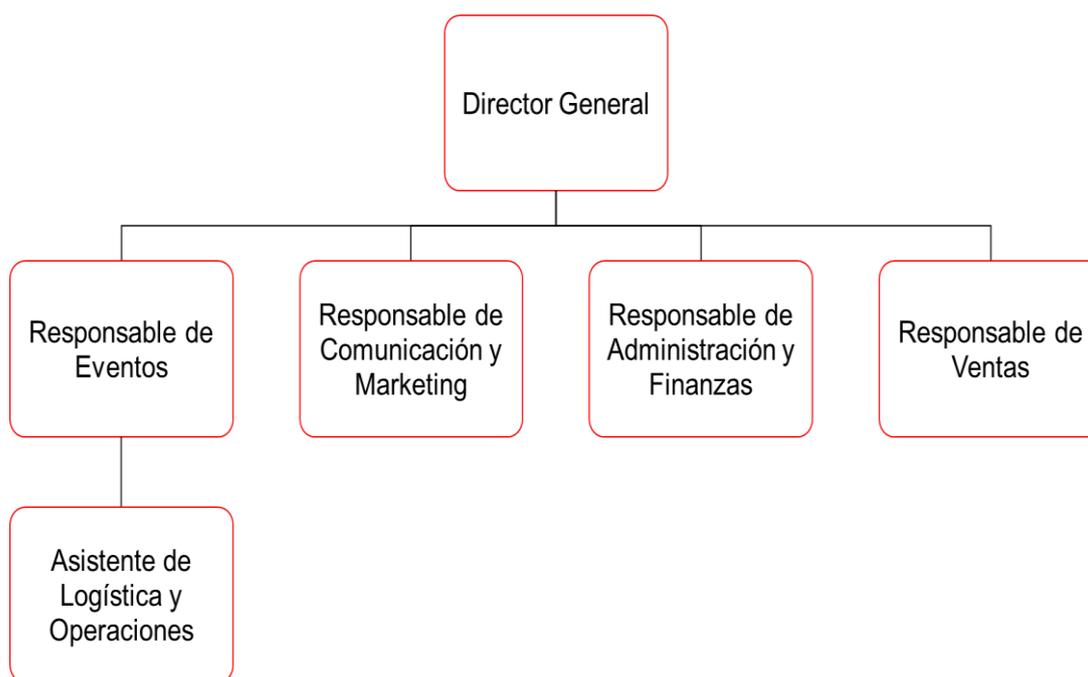
Además, en el Anexo IX se presenta el Diagrama de Flujo del Proceso de Ejecución del Evento.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Organigrama

La estructura del equipo estará conformada por seis personas, con una distribución de roles y jerarquía presentada en el organigrama de la Figura 12.

Figura 12. Organigrama de la empresa Pasión Deportiva



Nota. Organigrama de la empresa Pasión Deportiva, a partir de elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, la estructura de la empresa muestra seis roles definidos: el Director General, quien lidera la estructura organizacional y toma de decisiones estratégicas; un Responsable de Eventos, a cargo de la ejecución de los eventos; un Asistente de Logística y Operaciones, encargado del montaje, mantenimiento y desarme de la infraestructura del evento; un Responsable de Comunicación y Marketing que promocionará la empresa y gestionará su imagen; un Responsable de Ventas, encargado de la correcta comercialización del producto; y, un Responsable de Administración y Finanzas, encargado de la gestión económica, financiera y contable.

6.2. Perfiles de puesto

En la Tabla 8 se presenta el perfil de puesto de Director General:

Tabla 8. *Perfil de puesto para el Director General*

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director General
MISIÓN	Dirigir y liderar las operaciones diarias de forma eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Reporta a los fundadores, Ailin y Miguel.
PUESTOS A SU CARGO	Responsable de Eventos, Responsable de Ventas, Responsable de Comunicación y Marketing, y Responsable de Administración y Finanzas.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones estratégicas. - Gestionar el presupuesto. - Supervisar la ejecución de eventos. - Promover la satisfacción y motivación del personal.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el alcance de los objetivos organizacionales. - Garantizar el cumplimiento del cronograma. - Gestionar eficientemente los recursos disponibles. - Supervisar e impulsar iniciativas de responsabilidad social corporativa.
REQUISITOS ACADÉMICOS	Grado en CAFYD o Grado en Gestión Deportiva.
OTROS REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 3 años de experiencia en el sector deportivo. - Manejo avanzado de herramientas informáticas. - Certificación actualizada en Primeros Auxilios y RCP.
COMPETENCIAS	Pensamiento crítico y resolución de problemas, excelentes habilidades organizativas, comunicativas y de supervisión. Creatividad, gestión eficiente del tiempo, trabajo en equipo y capacidad de liderazgo.
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Rentabilidad financiera y operativa. - Satisfacción de stakeholders clave. - Gestión de cronogramas y presupuestos.

Nota. Perfil del Responsable de eventos, a partir de elaboración propia.

El Director General será el responsable de tomar las decisiones estratégicas, gestionar los recursos de forma eficiente y supervisar la ejecución de los eventos. También deberá asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos, fomentar un ambiente motivador e impulsar la implementación de prácticas sostenibles.

6.3. Reclutamiento y selección de trabajadores

El proceso de reclutamiento será a través de la publicación de vacantes en las siguientes plataformas digitales: Bumeran, ZonaJobs, Indeed y LinkedIn. Para postularse, los interesados deberán hacer clic en “Aplicar” y serán redirigidos al sitio

web oficial de la organización, donde podrán completar su perfil, adjuntar su currículum vitae y responder a preguntas específicas formuladas por la empresa. Los fundadores recopilaremos los currículums de los candidatos interesados, los evaluaremos realizando una selección preliminar y determinaremos qué candidatos cumplen con los requisitos mínimos del puesto. Luego, convocaremos a quienes cumplan con las condiciones requeridas para el cargo a participar de una entrevista online, donde profundizaremos sobre su idoneidad para el puesto mediante preguntas acerca de su experiencia profesional, sus competencias y su capacidad de trabajar en equipo. También indagaremos sobre su motivación por trabajar en Pasión Deportiva, sus valores personales y compatibilidad con nuestra cultura empresarial.

Posteriormente, para los puestos que requieran experiencia, contactaremos a las referencias aportadas por los candidatos para obtener información adicional que avale sus competencias.

Por último, extenderemos una oferta de empleo al candidato seleccionado detallando el salario, beneficios y condiciones laborales.

Para afrontar bajas de personal, contaremos con un banco de datos constituido por aspirantes que en las ofertas de empleo no hayan sido seleccionados para el puesto pero que sí cumplieran con las condiciones requeridas para el rol, garantizando un acceso rápido a candidatos calificados en caso de ser necesario.

6.4. Análisis del desempeño de los puestos de trabajo y formación

Con relación al análisis de desempeño de los trabajadores, implementaremos una evaluación trimestral que realizaremos los fundadores conjuntamente con el Director General mediante la plantilla que se puede observar en el Anexo X que permitirá conocer, monitorear y mejorar el rendimiento de los empleados de forma continua.

6.5. Tipos de contrato a realizar y política salarial

La relación laboral entre empleadores y empleados en Argentina está regulada por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (Congreso Argentino, 1974). En nuestra empresa, los tipos de contratos que utilizaremos son: el contrato por tiempo indeterminado dispuesto en el artículo 90, de dicha norma para el Director General y los Responsables de Eventos, de Ventas, de Comunicación y Marketing, y

Administración y Finanzas. El contrato a plazo fijo determinado por el artículo 93 y siguientes, con un año de duración para el Asistente de Logística y Operaciones. Utilizaremos dicha modalidad contractual porque nos permite tener mayor flexibilidad y control de costos, al permitirnos evaluar el desempeño del empleado antes de establecer una relación laboral por tiempo indeterminado.

Con relación al personal eventual, los encuadraremos en el contrato de trabajo eventual establecido en el artículo 99 de la mencionada ley.

La política salarial que utilizaremos se basará en los salarios mínimos fijados por la asociación sindical Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles, siendo nuestra propuesta un 15% superior a los establecidos por ella. Además, otorgaremos incentivos al buen desempeño del equipo, en función de los logros obtenidos.

6.6. Funciones o procesos externalizados a terceras empresas

Los servicios que contrataremos serán: un diseñador web que desarrollará la página digital; un DJ para cada evento que se encargará de ambientar musicalmente según las necesidades del público y cada momento de la jornada; y, por último, un filmmaker profesional que será responsable de la grabación, edición y creación de material de cada encuentro deportivo.

6.7. Costos laborales y contrataciones externas

La Tabla 9, muestra el detalle del costo laboral y de la seguridad social a cargo de la empresa anual, para el proyecto propuesto.

Tabla 9. Costes laborales

Puesto	Cantidad de trabajadores	Salario base (anual de todos los trabajadores del puesto)	Seguridad social a cargo de la empresa (25,8%)	Salarios totales del puesto
Director General	1	\$ 30.000.000,00	\$ 7.740.000,00	\$ 37.740.000,00
Responsable de Eventos	1	\$ 25.000.000,00	\$ 6.450.000,00	\$ 31.450.000,00
Responsable de Comunicación y Marketing	1	\$ 25.000.000,00	\$ 6.450.000,00	\$ 31.450.000,00
Responsable de Administración y Finanzas	1	\$ 25.000.000,00	\$ 6.450.000,00	\$ 31.450.000,00
Responsable de Ventas	1	\$ 25.000.000,00	\$ 6.450.000,00	\$ 31.450.000,00
Asistente de Logística y Operaciones	1	\$ 15.000.000,00	\$ 3.870.000,00	\$ 18.870.000,00
Personal Eventual	10	\$ 9.000.000,00	\$ 2.322.000,00	\$ 11.322.000,00
TOTAL ANUAL	16	\$ 154.000.000,00	\$ 39.732.000,00	\$ 193.732.000,00

Nota. Costes laborales en pesos argentinos, a partir de elaboración propia.

Por otra parte, en la Tabla 10, se pueden visualizar los costos de los servicios externalizados a terceras empresas.

Tabla 10. Procesos externalizados a terceras empresas

El euro tomado es el euro cotización vendedor a \$1.325/ €		
Servicio contratado	Costes externos por evento (ARS)	Costes externos por evento (€)
Dj	\$ 250.000,00	188,68 €
Transporte	\$ 100.000,00	75,47 €
Filmmaker	\$ 150.000,00	113,21 €
TOTAL	\$ 500.000,00	377,36 €
Servicio contratado	Gastos de iniciales (ARS)	Gastos de iniciales (€)
Diseñador web:		
Creación de la página	\$ 300.000,00	226,42 €
Mantenimiento	\$ 50.000,00	37,74 €
TOTAL	\$ 350.000,00	264,15 €

Nota. Procesos externalizados a terceras empresas, a partir de elaboración propia.

7. PLAN JURÍDICO

La modalidad jurídica que hemos elegido para la constitución de nuestra empresa es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) creada por la Ley N° 27.349 sancionada por el Congreso de la Nación Argentina porque este tipo societario es de fácil constitución, se puede formar por varias personas humanas, simplifica los procesos administrativos en comparación con otros tipos societarios, la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones y ofrece flexibilidad de estructura y gestión (Congreso de la Nación Argentina, 2017).

Los requisitos legales para la creación de las SAS son: que pueden crearse por instrumento público, privado o con firma digital y dicho instrumento constitutivo debe ser enviado al Registro Público correspondiente a su domicilio para su inscripción (Congreso de la Nación Argentina, 2017). Los solicitantes debemos poseer Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT).

Respecto al capital social al momento de la constitución no podrá ser inferior al importe equivalente a dos (2) veces el salario mínimo vital y móvil que al mes de abril de 2025 es de \$296.832 (224€). Debiendo integrarse el veinticinco por ciento (25 %) de los aportes dinerarios cómo mínimo al momento de la suscripción. Los aportes en especie deben integrarse en un cien por ciento (100 %) al momento de la suscripción (Congreso de la Nación Argentina, 2017).

Como nuestro proyecto está en su etapa inicial, integraremos el grupo de pymes y por ello, los beneficios fiscales a los que podemos acceder son: exención de percepción en importaciones, por aplicación de la Resolución General N° 5490

Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA); compensación de hasta el cien por ciento (100%) del impuesto al cheque contra contribuciones o impuesto a las ganancias; alícuota de contribuciones patronales y acceso a tasas de interés diferenciales para planes de facilidades de pago (ARCA, 2025).

Los trámites para la constitución y puesta en marcha de la empresa son los indicados en el Artículo 36, de la Ley N° 27.349 y consisten en la remisión a través de la página web de la Inspección General de Personas Jurídicas autoridad de aplicación de información referida a los socios y a la sociedad que se esta constituyendo, adjuntando archivos digitales conteniendo el instrumento de constitución.

Luego deberemos obtener la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) ingresando a las páginas web de la Agencia de Recaudación y Control Aduanero e inscribimos ante la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos, para el cumplimiento de nuestras obligaciones fiscales y de los recursos de la seguridad social. El CUIT será recibido dentro de las 24 horas de su solicitud.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO Y VIABILIDAD

El plan económico financiero permite proyectar la viabilidad económica de la empresa a corto y largo plazo, y presenta una estimación detallada de los ingresos y gastos del primer año de forma mensual y anual, la inversión inicial y su amortización, el balance contable, la cuenta de resultados proyectada a cinco años, una valoración económica del proyecto y un análisis de escenarios.

8.1. Inversión inicial y financiación

Para la ejecución de este proyecto, la inversión inicial y sus amortizaciones se muestran a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11. *Inversión inicial y amortización*

Concepto	Importe	Tiempo total de amortización	Amortización					Total
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activación	\$ 961.280,00	1	\$ 961.280,00	0	0	0	0	\$ 961.280,00
Página web	\$ 300.000,00	3	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	0	0	\$ 300.000,00
Equipamiento para las carreras	\$ 2.500.000,00	5	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 2.500.000,00
Sistema de sonido para eventos	\$ 1.200.000,00	4	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	0	\$ 1.200.000,00
Equipo de seguridad	\$ 150.000,00	1	\$ 150.000,00	0	0	0	0	\$ 150.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 5.111.280,00		\$ 2.011.280,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 800.000,00	\$ 500.000,00	\$ 5.111.280,00

Nota. Inversión inicial y amortización, a partir de elaboración propia.

Para financiar esta inversión y, como se muestra en la Tabla 12, se cuenta con recursos propios y ajenos; estos últimos obtenidos mediante un préstamo del Banco Galicia sede Argentina, cuyas condiciones pueden verse en la Tabla 13. En el Anexo XI se puede observar además, la tabla de amortización del préstamo.

Tabla 12. Detalles de financiación

Detalle de financiación	Importe	Coste
TOTAL FINANCIACIÓN NECESARIA	\$ 10.000.000	33,50%
Recursos Propios	\$ 5.000.000	33,00%
Recursos Ajenos (préstamo Banco Galicia)	\$ 5.000.000	34,00%

Nota. Tabla detalles de financiación, a partir de elaboración propia.

Tabla 13. Condiciones del préstamo

Cálculo de intereses préstamo bancario a pagar (plazo 3 años)	Importe	Costo Deuda por Año	
Valor del préstamo	\$ 5.000.000	1er año	\$ 1.325.830
Tasa de interés anual	34%	2do año	\$ 914.766
Tasa de interés mensual	2,469%	3er año	\$ 363.939
Años crédito	3		
Meses de financiación	36		

Nota. Tabla condiciones del préstamo, a partir de elaboración propia.

8.2. Balance inicial de situación financiera para el año 1.

A continuación, en la Tabla 14, se presenta el balance de situación financiera al inicio del año 1, que refleja los Activos, Pasivos y el Patrimonio Neto.

Tabla 14. Balance de situación

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.111.280,00	PATRIMONIO NETO	\$ 5.000.000,00
ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.888.720,00	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 3.790.985,59
		PASIVO CORRIENTE	\$ 1.209.014,41
TOTAL ACTIVO	\$ 10.000.000,00	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	\$ 10.000.000,00

Nota. Balance de situación, a partir de elaboración propia.

8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

8.3.1. Ingresos del año 1 de funcionamiento

La Tabla 15 muestra la estimación de ingresos mensuales del primer año para la empresa.

Tabla 15. Ingresos año 1

		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Nº de Eventos		-	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Eventos Acumulados		-	0	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12
Ingreso pago de evento	\$ 6.500.000,00	-	-	\$ 13.000.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 13.000.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
Ingresos Tienda	20%	-	-	\$ 2.600.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Ingresos Food Trucks	6%	-	-	\$ 780.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 780.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000
Ingresos Patrocinios	30%	-	-	\$ 3.900.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000	\$ 3.900.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000	\$ 1.950.000
Ingreso Total por mes		-	-	\$ 20.280.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000	\$ 20.280.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000	\$ 10.140.000
Ingreso Acumulado		-	-	\$ 20.280.000	\$ 30.420.000	\$ 40.560.000	\$ 50.700.000	\$ 60.840.000	\$ 81.120.000	\$ 91.260.000	\$ 101.400.000	\$ 111.540.000	\$ 121.680.000

Nota. Ingresos año 1, a partir de elaboración propia.

En enero y febrero no se generan ingresos debido al receso de verano, observándose un repunte en marzo y agosto, meses clave por el inicio de cada semestre académico. Los ingresos por tienda representan el 20%, los de food trucks el 6% y los de patrocinios el 30%, todos calculados sobre el ingreso base por pago de evento (\$6.500.000 por evento).

8.3.2. Gastos del año 1

La Tabla 16 detalla los gastos mensuales de la empresa y la Tabla 17, los gastos de personal.

Tabla 16. *Gastos año 1 operacionales y financieros*

Concepto	Importe	Fijos	Variables
DJ	\$ 250.000		\$ 250.000
Filmmaker	\$ 150.000		\$ 150.000
Mantenimiento web	\$ 50.000	\$ 50.000	
Alquiler almacén	\$ 800.000	\$ 800.000	
Seguro de responsabilidad civil y permisos	\$ 350.000	\$ 350.000	
Mantenimiento equipamiento eventos	\$ 80.000	\$ 80.000	
Transporte	\$ 100.000		\$ 100.000
Merchandising	\$ 250.000		\$ 250.000
Premios	\$ 50.000		\$ 50.000
Intereses de prestamo (Ver tabla de financiación en Inversión)	\$ 123.445	\$ 123.445	
Marketing y publicidad	\$ 120.000	\$ 120.000	
Total gastos	\$ 2.323.445	\$ 1.523.445	\$ 800.000

Nota. Gastos año 1, a partir de elaboración propia.

Tabla 17. *Gastos Año 1, en personal*

Gastos de Personal	Cantidad empleados	Monto unitario	Importe total salario fijo	Importe total salario variable
Director general	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
Responsable de comunicación y marketing	1	\$ 2.083.333	\$ 2.083.333	
Responsable de eventos	1	\$ 2.083.333	\$ 2.083.333	
Responsable de administración y finanzas	1	\$ 2.083.333	\$ 2.083.333	
Asistente de logística y operaciones	1	\$ 1.250.000	\$ 1.250.000	
Responsable de ventas	1	\$ 2.083.333	\$ 2.083.333	
Personal eventual	10	\$ 75.000		\$ 750.000
Total Salarios			\$ 12.083.333	\$ 750.000
Seguridad Social	25,8%		\$ 3.117.500	\$ 193.500
Total gastos de personal			\$ 15.200.833	\$ 943.500

Nota. Gastos año 1, a partir de elaboración propia.

8.3.3. Cuenta de resultados año 1 en funcionamiento.

En la Tabla 18 se presenta la cuenta de resultados del primer año.

Tabla 18. Cuenta resultados año 1

Concepto/mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos por Eventos	-	-	13.000.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	13.000.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	78.000.000
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por Tienda	-	-	2.600.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	2.600.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	15.600.000
Ingresos food trucks	-	-	780.000	390.000	390.000	390.000	390.000	780.000	390.000	390.000	390.000	390.000	4.680.000
Ingresos por Patrocinio	-	-	3.900.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	3.900.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000	23.400.000
Ingresos Totales	-	-	20.280.000	10.140.000	10.140.000	10.140.000	10.140.000	20.280.000	10.140.000	10.140.000	10.140.000	10.140.000	121.680.000
GASTOS													
DJ	-	-	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Filmmaker	-	-	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	300.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Mantenimiento web	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Alquiler almacén	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	9.600.000
Seguro RC	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Mantenimiento EQ	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Transporte	-	-	200.000	100.000	100.000	100.000	100.000	200.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Merchandising	-	-	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Premios	-	-	100.000	50.000	50.000	50.000	50.000	100.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Intereses de préstamo	123.445	121.277	119.056	116.781	114.449	112.059	109.610	107.101	104.530	101.896	99.196	96.430	1.325.830
Marketing y publicidad	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000
Personal Eventual (Incluye S.S.)	-	-	1.887.000	943.500	943.500	943.500	943.500	1.887.000	943.500	943.500	943.500	943.500	11.322.000
Salarios Fijos	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	12.083.333	145.000.000
Seguridad Social P.F.	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	3.117.500	37.410.000
Gastos Totales	16.724.278	16.722.111	20.206.890	18.461.114	18.458.782	18.456.392	18.453.944	20.194.935	18.448.864	18.446.229	18.443.530	18.440.763	221.457.830
EBITDA	-16.724.278	-16.722.111	73.110	- 8.321.114	- 8.318.782	- 8.316.392	- 8.313.944	85.065	- 8.308.864	- 8.306.229	- 8.303.530	- 8.300.763	- 99.777.830
Amortizaciones	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	167.607	2.011.280
EBIT	-16.891.885	-16.889.717	- 94.496	- 8.488.721	- 8.486.389	- 8.483.999	- 8.481.550	- 82.541	- 8.476.470	- 8.473.836	- 8.471.136	- 8.468.370	-101.789.110

Nota. Cuenta de resultados año 1, a partir de elaboración propia.

8.4. Cuenta de resultados a 5 años (escenario realista).

Utilizamos la información del Anexo XII sobre crecimientos proyectados para elaborar la Tabla 19.

Tabla 19. Cuenta Resultados a 5 años

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Pago del evento		\$ 78.000.000	\$ 101.400.000	\$ 136.890.000	\$ 191.646.000	\$ 268.304.400
Ingresos por Tienda		\$ 15.600.000	\$ 20.280.000	\$ 27.378.000	\$ 38.329.200	\$ 53.660.880
Ingresos food trucks		\$ 4.680.000	\$ 6.084.000	\$ 8.213.400	\$ 11.498.760	\$ 16.098.264
Ingresos por Patrocinio		\$ 23.400.000	\$ 30.420.000	\$ 41.067.000	\$ 57.493.800	\$ 80.491.320
Ingresos Totales		\$ 121.680.000	\$ 158.184.000	\$ 213.548.400	\$ 298.967.760	\$ 418.554.864
GASTOS						
DJ		\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Filmmaker		\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
Mantenimiento página web		\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Alquiler almacén		\$ 9.600.000	\$ 10.080.000	\$ 10.584.000	\$ 11.113.200	\$ 11.668.860
Seguro RC		\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500	\$ 4.862.025	\$ 5.105.126
Mantenimiento EQ		\$ 960.000	\$ 1.008.000	\$ 1.058.400	\$ 1.111.320	\$ 1.166.886
Transporte		\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Merchandising		\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Premios		\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500	\$ 694.575	\$ 729.304
Intereses de préstamo		\$ 1.325.830	\$ 1.325.830	\$ 1.325.830	\$ 1.325.830	\$ 1.325.830
Marketing y publicidad		\$ 1.440.000	\$ 1.512.000	\$ 1.587.600	\$ 1.666.980	\$ 1.750.329
Personal Eventual (Incluida Seg. social)		\$ 11.322.000	\$ 11.548.440	\$ 11.779.409	\$ 12.014.997	\$ 12.255.297
Salarios Fijos		\$ 145.000.000	\$ 147.900.000	\$ 150.858.000	\$ 153.875.160	\$ 156.952.663
Seguridad Social P.F.		\$ 37.410.000	\$ 38.158.200	\$ 38.921.364	\$ 39.699.791	\$ 40.493.787
Gastos Totales		\$ 221.457.830	\$ 226.652.470	\$ 231.990.603	\$ 237.477.079	\$ 243.116.943
EBITDA		-\$ 99.777.830	-\$ 68.468.470	-\$ 18.442.203	\$ 61.490.681	\$ 175.437.921
Amortizaciones		\$ 2.011.280	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 800.000	\$ 500.000
EBIT		-\$ 101.789.110	-\$ 69.368.470	-\$ 19.342.203	\$ 60.690.681	\$ 174.937.921
Impuesto Sociedades		-\$ 20.357.822	-\$ 13.873.694	-\$ 3.868.441	\$ 12.138.136	\$ 34.987.584
NOPLAT		-\$ 81.431.288	-\$ 55.494.776	-\$ 15.473.763	\$ 48.552.545	\$ 139.950.337
Amortizaciones		\$ 2.011.280	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 800.000	\$ 500.000
Operating Cash Flow		-\$ 79.420.008	-\$ 54.594.776	-\$ 14.573.763	\$ 49.352.545	\$ 140.450.337
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-\$ 5.111.280					
Free Cash Flow	-\$ 5.111.280	-\$ 79.420.008	-\$ 54.594.776	-\$ 14.573.763	\$ 49.352.545	\$ 140.450.337
Valor Residual						\$ 440.048.734
Free Cash Flow + Valor Residual	-\$ 5.111.280	-\$ 79.420.008	-\$ 54.594.776	-\$ 14.573.763	\$ 49.352.545	\$ 580.499.071

VAN	51.074.858	>0	EFFECTUABLE	Coste Financiación	34%
TIR	50%	> Coste Financiación	EFFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	1,20%

Nota. Cuenta de resultados año 5, a partir de elaboración propia.

En ella se estima un aumento progresivo en los ingresos por pago de eventos, manteniéndose constantes los porcentajes de ingresos por tienda, food trucks y patrocinios. Los gastos operativos se incrementan un 5% anual, los salarios un 2% y los gastos financieros permanecen constantes. Con base en esto, se elabora un escenario realista que permite calcular el Free Cash Flow, el cual alcanza su punto más alto en el año 5. Finalmente, la evaluación financiera arroja un VAN positivo de \$51.074.858 y una TIR del 50%, ambos superiores al coste de financiación (34%), lo que indica que el proyecto es ejecutable y rentable.

8.5 Escenarios

A continuación la Tabla 20 presenta un resumen de los escenarios optimista y pesimista elaborado en función de la información contenida en los Anexos XIII y XIV.

Tabla 20. Resumen de escenarios año 5

RESUMEN DE ESCENARIOS			
	Realista	Pesimista	Optimista
Ingresos año 1			
Ingresos por eventos	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00
Ingresos por tienda	\$ 15.600.000,00	\$ 15.600.000,00	\$ 15.600.000,00
Ingresos por patrocinios	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00	\$ 4.680.000,00
Ingresos food trucks	\$ 23.400.000,00	\$ 23.400.000,00	\$ 23.400.000,00
Ingresos anuales			
AÑO 1	\$ 121.680.000,00	\$ 121.680.000,00	\$ 121.680.000,00
AÑO 2	\$ 158.184.000,00	\$ 146.016.000,00	\$ 187.590.000,00
AÑO 3	\$ 213.548.400,00	\$ 175.219.200,00	\$ 253.246.500,00
AÑO 4	\$ 298.967.760,00	\$ 227.784.960,00	\$ 354.545.100,00
AÑO 5	\$ 418.554.864,00	\$ 307.509.696,00	\$ 496.363.140,00
Gastos anuales			
AÑO 1	\$ 221.457.830,47	\$ 221.457.830,47	\$ 221.457.830,47
AÑO 2	\$ 226.652.470,47	\$ 232.464.430,47	\$ 226.652.470,47
AÑO 3	\$ 231.990.603,27	\$ 244.021.360,47	\$ 231.990.603,27
AÑO 4	\$ 237.477.078,72	\$ 256.156.136,97	\$ 237.477.078,72
AÑO 5	\$ 243.116.942,69	\$ 268.897.652,29	\$ 243.116.942,69
Plazo de recuperación	3,64	16,49	2,52
VAN	\$ 51.074.858,05	-\$ 103.253.450,32	\$ 152.292.406,49
EFFECTUABILIDAD	EFFECTUABLE	NO EFFECTUABLE	EFFECTUABLE
TIR	50%	-19%	78%

Nota. Resumen de escenarios, a partir de elaboración propia.

La valoración del proyecto bajo el escenario realista demuestra su viabilidad, con un VAN de \$51.074.858 y una TIR del 50%. En contraste, el escenario pesimista refleja un menor crecimiento en ventas (20%) y un aumento salarial del 5% anual,

lo que genera un VAN negativo de -\$103.253.450 y una TIR del -19%, comprometiendo la sostenibilidad del proyecto.

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las iniciativas que llevaremos a cabo para generar un impacto positivo en el entorno social, económico y medioambiental están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (2015). En cuanto a la sostenibilidad social, donaremos los productos alimenticios no utilizados durante los eventos a comedores comunitarios con el fin de reducir el desperdicio y contribuir a cubrir necesidades básicas de grupos en situación de vulnerabilidad. Esta acción se relaciona con los ODS 1, Fin de la pobreza, ODS 10, Reducción de las desigualdades y el ODS 12, Producción y consumo responsable. Además, mediante las carreras mixtas en equipos fomentaremos la igualdad de género, de acuerdo al ODS 5, Igualdad de Género. Con respecto a la sostenibilidad económica, priorizaremos la compra de los productos e insumos a proveedores locales, promoviendo una economía colaborativa, esta medida se vincula con el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico.

En relación con la sostenibilidad medioambiental, adoptaremos medidas para mitigar el impacto ecológico a través de la adquisición de determinados productos de merchandising a proveedores que incorporan en su cadena de producción criterios de sostenibilidad. Particularmente, las camisetas serán de bambú, tela 100% natural, e incluiremos en su etiqueta semillas plantables. Entregaremos los kits en bolsas de lienzo reutilizables, eliminando las bolsas plásticas de un solo uso y las cartas que enviemos a las universidades estarán impresas en papel reciclado. El material deportivo se utilizará en más de un evento, siempre que se encuentre en condiciones adecuadas, minimizando el desperdicio y durante las carreras promoveremos la recolección de residuos de manera diferenciada. Estas iniciativas se vinculan con los ODS 12, Producción y consumo responsable; ODS 13, Acción por el clima; y ODS 15, Vida terrestre.

10. CRONOGRAMA (TO-START)

Es una herramienta fundamental para la gestión de proyectos. Permite a los integrantes de la empresa comprobar qué tareas faltan hacer, el orden en que deberán realizarlas y quién las ejecutará, tal como muestra la Tabla 21.

Tabla 21. Cronograma to-start

ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLES	SEMANAS																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Investigación y Análisis del mercado																				
Definición de la idea de negocio	2 semanas	Fundadores																		
Identificación del público objetivo	1 semana	Fundadores																		
Estudio de mercado y de la competencia	2 semanas	Fundadores																		
Constitución Jurídica del Proyecto																				
Constitución de la empresa	1 semana	Fundadores																		
Elaboración de instrumentos constitutivos	1 semana	Fundadores																		
Trámite de inscripción ante autoridad de aplicación	1 semana	Fundadores																		
Obtención de CUIT e inscripción en AGIP	1 semana	Fundadores																		
Recursos Humanos																				
Definición de personal y puestos de trabajo	2 semanas	Fundadores																		
Reclutamiento y selección de personal	4 semanas	Fundadores																		
Creación de Plan de Marketing																				
Elaboración de estrategia de marketing	2 semanas	R. de Mkt. y Comunic.																		
Diseño de logo, slogan e imagen de marca	1 semana	R. de Mkt. y Comunic.																		
Registro de marca	1 semana	R. de Mkt. y Comunic.																		
Desarrollo de Plataforma																				
Selección de proveedores de desarrollo web	1 semana	Fundadores																		
Creación de canales de comunicación (RRSS)	1 semana	Fundadores																		
Creación de Sitio WEB	1 semana	Diseñador Web																		
Difusión y Lanzamiento del Producto																				
Lanzamiento del Sitio Web y contenido en (RRSS)	1 semana	R. de Mkt. y Comunic.																		
Envío de cartas a los directivos de las universidades	1 semana	R. de Mkt. y Comunic.																		
Reuniones con los directivos y venta del producto	1 semana	R. de Ventas																		
Activación	1 semana	R. de Eventos																		
Evaluación y seguimiento del producto	permanente	R. de Marketing																		

Nota. Acciones clave para la puesta en marcha de la empresa, a partir de elaboración propia.

11. CONCLUSIONES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Como resultado del trabajo realizado podemos concluir que el principal aporte de nuestra empresa es el carácter pionero e innovador de su producto, que nos permitirá liderar el segmento de prestaciones destinadas al sector universitario ya que no sólo fomentamos la práctica de actividad física de forma divertida, sino que motivamos a los participantes a superarse y a cultivar la pasión por el deporte, mediante la competencia sana.

Respecto de las fortalezas, la propuesta brinda a las altas casas de estudio una excelente oportunidad para mejorar su oferta institucional a través del deporte, fomentando la igualdad, el trabajo en equipo y la vida activa.

Respecto a las debilidades, la principal es que podría existir una resistencia por parte de algunas entidades a incorporar actividades extracurriculares fuera de las tradicionales. El análisis que realizamos revela que, si bien existen desafíos como la falta de trayectoria, recursos limitados y un entorno económico volátil, las oportunidades en el sector son significativas.

Creemos firmemente que la clave de nuestro éxito estará basada en capitalizar nuestras fortalezas y gestionar las amenazas con una planificación eficiente para poder sobrellevarlas sin inconvenientes. Pasión Deportiva puede crecer de forma sostenible si diversifica sus ingresos, mantiene altos estándares de calidad y refuerza su propuesta de valor.

Por todo ello es que queda en evidencia la viabilidad de implementación real del proyecto, que presenta un alto potencial para ser desarrollado, implementado y consolidado en el mercado, convirtiéndose en el mediano plazo, en un hito del deporte universitario en Argentina.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) (2024). Resolución General N° 5490/2024. Biblioteca Electrónica.

<https://biblioteca.afip.gob.ar/search/query/norma.aspx?p=t:RAG%7Cn:5490%7Co:3%7Ca:2024%7Cf:15/03/2024>

Berhongaray, A. I. (2012). *Plan de negocios productora de eventos.* _

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4925/berhongaray-plan-negociosproductora-eventos.pdf

Brutal Race. (2025). *Brutal Race.* <http://www.brutalrace.com.ar/>

Bumeran. (s.f.). *Bumeran.* <https://www.bumeran.com.ar/>

Castillo Viera, E., & Sáenz-López Buñuel, P. (2007). Hábitos relacionados con la práctica de actividad física de las alumnas de la Universidad de Huelva a través de historias de vida. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado.

<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20046/19529>

Congreso de la Nación Argentina. (2017). Ley N.º 27.349: Apoyo al capital emprendedor – Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). InfoLEG.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/texact.htm>

Deportes MD. (2025). Tienda online. <https://www.deportesmd.com.ar/>

Deportes Once. (s.f.). Tienda online. <https://www.deportesonce.com.ar/>

El Economista. (2025). El impactante recorte que presenta Javier Milei para el deporte argentino en el 2025. *El Economista*, (1)

<https://eleconomista.com.ar/economia/el-impactante-recorte-presento-javier-milei-deporte-argentino-2025-n82650>

El Taller de Pickles. (s.f.). El Taller de Pickles <https://www.eltallerdepickles.com.ar/>

Expo Universidad. (s.f.). Feria de universidades y carreras.

<https://www.expouniversidad.com.ar/a>

Federación del Deporte Universitario Argentino (FeDUA). (2024). Los Juegos Universitarios Argentinos celebran 10 años con récord de participación.

<https://www.fedua.com.ar>.

Gobierno de Argentina. (2021). *Plan Nacional del Deporte Universitario*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/06/politicas_publicas_de_deporte_social_en_argentina_modificado.pdf

Indeed. (2025). *Indeed Argentina*. <https://ar.indeed.com/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). *Informe de inflación y actividad económica en Argentina*. <https://www.indec.gob.ar>

Jiménez Naranjo, H. V. (2015). *Análisis del impacto socioeconómico de los eventos deportivos* (p.15).Dehesa.

https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/3399/1/TDUEX_2015_Jimenez_Naranjo.pdf

Juegos Universitarios. (2025). <https://juegosuniversitarios.siu.edu.ar/>

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (2025). *Ley 5.641*.

<https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/338287>

LinkedIn. (2025). *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/>

Congreso Argentino. (1974). Ley N.º 20.744: Régimen del contrato de trabajo.

InfoLEG.<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>

Medallas para tu Evento. (2025). Medallas.

<https://medallasparatuevento.com.ar/medallas/>

Muguerza, E., & Murzi, D. (2023). *Encuesta Nacional de Actividad Física y Deportes 2023*. Portal oficial del Estado argentino.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enafyd_2023_-_digital.pdf

One Place World. (2025). Indumentaria. <https://oneplaceworld.com/indumentaria/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Editorial Rei Argentina.

Probox Eventos. (2023). *El impacto de los eventos deportivos en la vida universitaria*. <https://proboxeventos.com.ar>

Ramírez, W., Vinaccia, S., & Ramón Suárez, G. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de estudios sociales*, (18), 67-75.

<http://www.scielo.org.co/pdf/res/n18/n18a08.pdf>

Rodriguez Hermanos Transportes. (s.f.). Rodriguez Hermanos Transportes. <https://www.rht.com.ar/>

Sonnos Deporte. (s.f.). Catálogo online. <https://sonnosdeporte.com/>

Study Buenos Aires. (2024). Sistema educativo - Universidades en Buenos Aires. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ([Study BA - Sistema educativo - Sistema educativo](#)).

Team Asana. (2025). Evaluación del desempeño: 15 modelos y plantilla gratuita. Asana. <https://asana.com/es/resources/employee-performance-review-template>

The Insight Partners. (2023). *Crecimiento del mercado de eventos deportivos*. <https://www.theinsightpartners.com/es/reports/events-market>

Universidad de Alicante. (2023, 20 de julio). *La participación en actividades deportivas de la Universidad de Alicante aumenta casi un 70 % tras la pandemia*. <https://web.ua.es/es/actualidad-universitaria/2023/julio2023/17-23/la-participacion-en-actividades-deportivas-de-la-universidad-de-alicante-aumenta-casi-un-70-tras-la-pandemia.html>

Universidad Argentina De la Empresa. (2025). Deportes. <https://www.uade.edu.ar/acerca-de-uade/deportes/>

Universidad de Palermo. (2025). *Actividades sociales y deportes*.

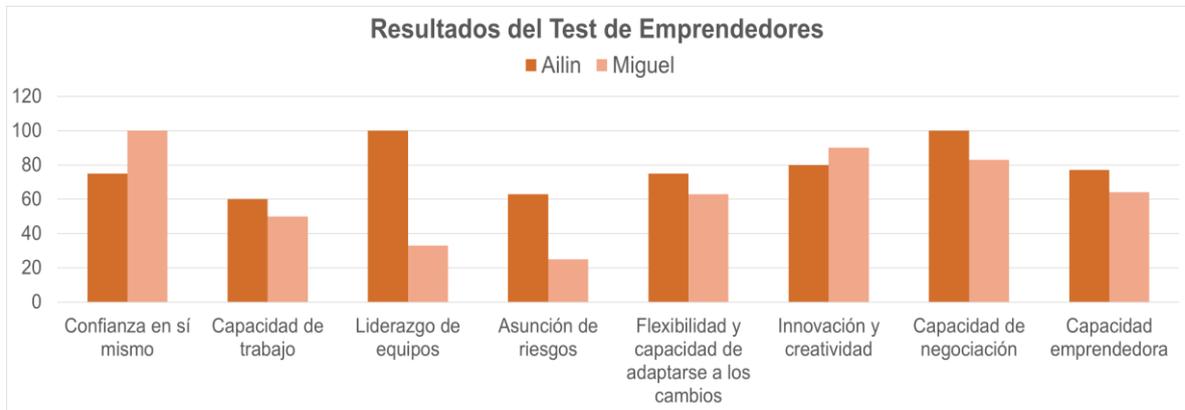
<https://www.palermo.edu/deportes/#>

Vecdis. (2021). *PESTEL: Política pública del deporte, actividad física y recreación en Santander* (p. 3). <https://smi-geoportal.santander.gov.co/smi/docs/Pesteldeporte.pdf>

ZonaJobs. (s.f.). *ZonaJobs*. <https://www.zonajobs.com.ar/>

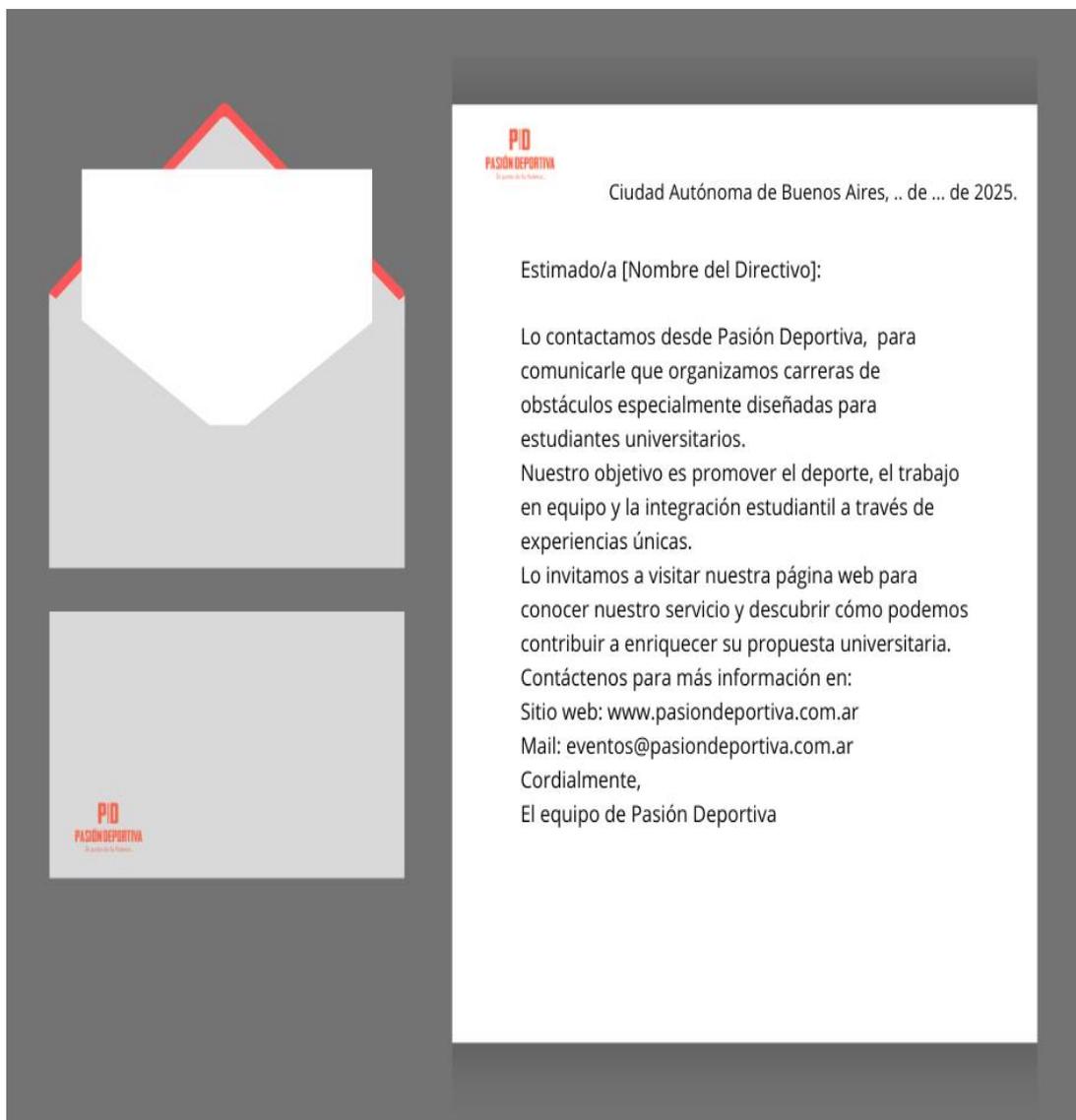
13. ANEXOS

13.1. Anexo I. Resultados del test de emprendedores



Nota. Los datos del gráfico provienen de los resultados del Test de Evaluación de Emprendedores del Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo, de España, a partir de elaboración propia.

13.2. Anexo II. Modelo de carta a enviar a los directivos



Nota. Modelo de carta, a partir de elaboración propia.

13.3. Anexo III. Merchandising para entregar en Expo Universidad



Nota. Sticker circular, bolígrafo, llavero, cupón de descuento aportados por patrocinadores, a partir de elaboración propia.

13.4. Anexo IV. Determinación del precio de la carrera

Concepto	Importe en \$
Gastos fijos según Tabla 18	\$ 1.523.445
Gastos variables según Tabla 18	\$ 800.000
Gastos variables Sueldos Eventuales	\$ 750.000
Gastos variables Cargas Sociales Eventuales	\$ 193.500
Subtotal	\$ 3.266.945
Margen Bruto	\$ 3.233.055
Precio final de cada carrera	\$ 6.500.000

Nota. El margen bruto refleja el beneficio directo obtenido por la empresa en cada evento.

13.5. Anexo V. Representación gráfica de la activación



Nota. Representación gráfica de la activación, a partir de elaboración propia.

13.6. Anexo VI. Costes de la activación en Expo Universidad

El euro tomado es el euro cotización vendedor a \$1.325/ €

Concepto	Monto (ARS)	Monto (€)
Alquiler stand	\$ 500.000,00	377,36 €
Merchandising	\$ 150.000,00	113,21 €
Salarios	\$ 160.000,00	120,75 €
Seguridad social	\$ 41.280,00	31,15 €
Armado del stand	\$ 80.000,00	60,38 €
Otros gastos (comida y agua)	\$ 30.000,00	22,64 €
TOTAL	\$ 961.280,00	725,49 €

Nota. Costes de la activación, a partir de elaboración propia.

13.7. Anexo VII. Ficha de Proceso de Evaluación Posevento.

Nombre/Descripción del proceso: Evaluación Posevento.	
Input: <ul style="list-style-type: none"> ● Resultados y métricas del evento (participación, tiempos, e incidencias). ● Encuestas de satisfacción (estudiantes y universidad). ● Reporte financiero del evento (costos vs ingresos). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable del proceso: ● Responsable de eventos
Output: <ul style="list-style-type: none"> ● Informe posevento con análisis y mejoras propuestas. ● Plan de acción para futuros eventos. ● Base de datos actualizada de feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes del proceso: ● Universidades clientes y participantes.
Herramientas necesarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Formulario de encuestas online. ● Plantilla de informe posevento. ● Software de análisis de datos.
Personas implicadas en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de eventos. ● Responsable de comunicación y marketing. ● Asistente de logística y operaciones.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de objetivos del evento. ● Nivel de satisfacción de universidades (escala de 1 a 5). ● Nivel de participación promedio de estudiantes. ● N* de mejoras implementadas y errores detectados.
Instrucciones a tener en cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregar el informe máximo 5 días después del evento. ● Documentar aprendizajes y proponer mejoras. ● Incorporar retroalimentación tanto de clientes como del staff.
Hitos y plazos importantes: <ul style="list-style-type: none"> ● Reunión de evaluación dentro de los 2 días siguientes al evento. ● Cierre del informe posevento: dentro de 5 días. ● Implementación de acciones correctivas antes del siguiente evento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Límites: ● Acceso a datos incompletos o encuestas no respondidas. ● Tiempo reducido entre eventos para aplicar mejoras. ● Recursos humanos para implementar las mejoras.

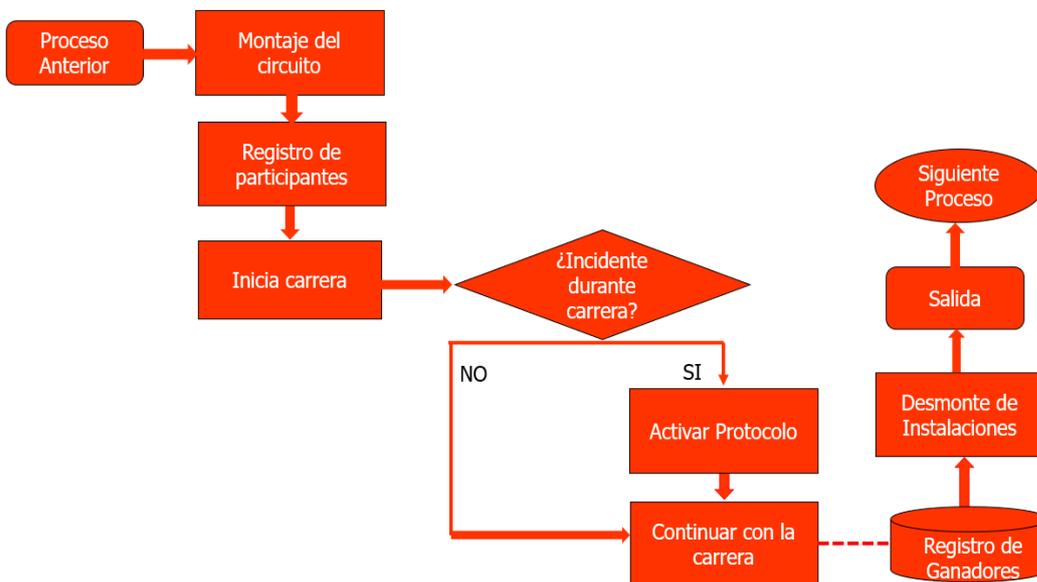
Nota. Ficha de Proceso de Evaluación Posevento, a partir de elaboración propia adaptada de la Universidad Europea.

13.8. Anexo VIII. Tabla de indicadores

Cumplimiento de objetivos del evento (vs planificado).			
Responsable de la recogida de datos:	Responsable de eventos.	Periodicidad de recogida de la información:	Después de cada evento.
Responsable del tratamiento de la información:	Responsable de eventos.	Periodicidad del tratamiento de la información:	Mensual.
Destinatario:	Director general.	Fecha o momento de entrega al destinatario:	Dentro de los 5 días hábiles posteriores al evento.
Unidad de medida: Porcentaje (%).		Procedimiento de cálculo: (Número de objetivos alcanzados/Total de objetivos previstos) x 100.	
Valor esperado: > a 85%.			

Nota. Ficha de proceso e indicadores, a partir de elaboración propia adaptada de la Universidad Europea.

13.9. Anexo IX. Diagrama de Flujo del Proceso de Ejecución del Evento.



Nota. Diagrama de flujo, a partir de elaboración propia.

13.10. Anexo X. Ficha de evaluación de desempeño

PID PASIÓN DEPORTIVA
De pasión al trabajo.

Evaluación de desempeño trimestral

Nombre del empleado	Área
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Período de evaluación	Fecha de evaluación
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desempeño general	<hr/>
Comunicación	<hr/>
Valores de la empresa	<hr/>
Liderazgo	<hr/>

Nota. Ficha a utilizar para la evaluación de desempeño, a partir de elaboración propia basada en Team Asana (2025).

13.11. Anexo XI. Amortización del préstamo

	Valor cuota fija mensual	Interés	Abono a Capital	Saldo Capital
				5.000.000
1	211.237	123.445	87.792	4.912.208
2	211.237	121.277	89.960	4.822.248
3	211.237	119.056	92.181	4.730.068
4	211.237	116.781	94.457	4.635.611
5	211.237	114.449	96.789	4.538.822
6	211.237	112.059	99.178	4.439.644
7	211.237	109.610	101.627	4.338.017
8	211.237	107.101	104.136	4.233.882
9	211.237	104.530	106.707	4.127.175
10	211.237	101.896	109.341	4.017.833
11	211.237	99.196	112.041	3.905.793
12	211.237	96.430	114.807	3.790.986
13	211.237	93.596	117.641	3.673.344
14	211.237	90.691	120.546	3.552.798
15	211.237	87.715	123.522	3.429.276
16	211.237	84.665	126.572	3.302.704
17	211.237	81.540	129.697	3.173.008
18	211.237	78.338	132.899	3.040.109
19	211.237	75.057	136.180	2.903.929
20	211.237	71.695	139.542	2.764.387
21	211.237	68.250	142.987	2.621.400
22	211.237	64.720	146.517	2.474.882
23	211.237	61.102	150.135	2.324.748
24	211.237	57.396	153.841	2.170.906
25	211.237	53.597	157.640	2.013.267
26	211.237	49.706	161.532	1.851.735
27	211.237	45.717	165.520	1.686.215
28	211.237	41.631	169.606	1.516.609
29	211.237	37.444	173.794	1.342.816
30	211.237	33.153	178.084	1.164.732
31	211.237	28.756	182.481	982.250
32	211.237	24.251	186.986	795.264
33	211.237	19.634	191.603	603.661
34	211.237	14.904	196.333	407.328
35	211.237	10.057	201.181	206.148
36	211.237	5.090	206.148	0

Nota. Amortización del préstamo, a partir de elaboración propia.

13.12. Anexo XII. Crecimientos

Concepto	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DJ	5%	5%	5%	5%
Filmmaker	5%	5%	5%	5%
Mantenimiento web	5%	5%	5%	5%
Alquiler almacén	5%	5%	5%	5%
Seguro RC	5%	5%	5%	5%
Mantenimiento EQ	5%	5%	5%	5%
Transporte	5%	5%	5%	5%
Merchandising	5%	5%	5%	5%
Premios	5%	5%	5%	5%
Intereses de préstamo	0%	0%	0%	0%
Marketing y publicidad	5%	5%	5%	5%
Incremento Salarios	2%	2%	2%	2%
Incremento de ingresos eventos	30%	35%	40%	40%

Ingresos por Tienda	20%
Ingresos Food trucks	6%
Ingresos por Patrocinio	30%
Crecimiento desde el año 5	1,2%

Nota. Tabla de crecimientos, a partir de elaboración propia.

13.13. Anexo XIII. Cuenta de resultados a 5 años escenario optimista

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Pago del evento		78.000.000	101.400.000	136.890.000	191.646.000	268.304.400
Ingresos por Tienda		15.600.000	30.420.000	41.067.000	57.493.800	80.491.320
Ingresos food trucks		4.680.000	15.210.000	20.533.500	28.746.900	40.245.660
Ingresos por Patrocinio		23.400.000	40.560.000	54.756.000	76.658.400	107.321.760
Ingresos Totales		121.680.000	187.590.000	253.246.500	354.545.100	496.363.140
GASTOS						
DJ		3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Filmmaker		1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Mantenimiento página web		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Alquiler almacén		9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Seguro RC		4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
Mantenimiento EQ		960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Transporte		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Merchandising		3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Premios		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Intereses de préstamo		1.325.830	1.325.830	1.325.830	1.325.830	1.325.830
Marketing y publicidad		1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
Personal Eventual (Incluida Seg.social)		11.322.000	11.548.440	11.779.409	12.014.997	12.255.297
Salarios Fijos		145.000.000	147.900.000	150.858.000	153.875.160	156.952.663
Seguridad Social P.F.		37.410.000	38.158.200	38.921.364	39.699.791	40.493.787
Gastos Totales		221.457.830	226.652.470	231.990.603	237.477.079	243.116.943
EBITDA		- 99.777.830	- 39.062.470	21.255.897	117.068.021	253.246.197
Amortizaciones		2.011.280	900.000	900.000	800.000	500.000
EBIT		-101.789.110	- 39.962.470	20.355.897	116.268.021	252.746.197
Impuesto Sociedades		- 20.357.822	- 7.992.494	4.071.179	23.253.604	50.549.239
NOPLAT		- 81.431.288	- 31.969.976	16.284.717	93.014.417	202.196.958
Amortizaciones		2.011.280	900.000	900.000	800.000	500.000
Operating Cash Flow		- 79.420.008	- 31.069.976	17.184.717	93.814.417	202.696.958
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-5.111.280					
Free Cash Flow	-5.111.280	- 79.420.008	- 31.069.976	17.184.717	93.814.417	202.696.958
Valor Residual						635.075.298
Free Cash Flow + Valor Resi	-5.111.280	- 79.420.008	- 31.069.976	17.184.717	93.814.417	837.772.256

VAN 152.292.406	>0	EFECTUABLE	Coste Financiación	34%
TIR 78%	> Coste Financiación	EFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	1,20%

Nota. Cuenta de resultados año 5 escenario optimista, a partir de elaboración propia

13.14. Anexo XIV. Cuenta de resultados a 5 años escenario pesimista

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Pago del evento		78.000.000	93.600.000	112.320.000	146.016.000	197.121.600
Ingresos por Tienda		15.600.000	18.720.000	22.464.000	29.203.200	39.424.320
Ingresos food trucks		4.680.000	5.616.000	6.739.200	8.760.960	11.827.296
Ingresos por Patrocinio		23.400.000	28.080.000	33.696.000	43.804.800	59.136.480
Ingresos Totales		121.680.000	146.016.000	175.219.200	227.784.960	307.509.696
GASTOS						
DJ		3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Filmmaker		1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Mantenimiento página web		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Alquiler almacen		9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
Seguro RC		4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
Mantenimiento EQ		960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Transporte		1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Merchandising		3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Premios		600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Intereses de prestamo		1.325.830	1.325.830	1.325.830	1.325.830	1.325.830
Marketing y publicidad		1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
Personal Eventual (Incluida Seg.social)		11.322.000	11.888.100	12.482.505	13.106.630	13.761.962
Salarios Fijos		145.000.000	152.250.000	159.862.500	167.855.625	176.248.406
Seguridad Social P.F.		37.410.000	39.280.500	41.244.525	43.306.751	45.472.089
Gastos Totales		221.457.830	232.464.430	244.021.360	256.156.137	268.897.652
EBITDA		- 99.777.830	- 86.448.430	- 68.802.160	- 28.371.177	38.612.044
Amortizaciones		2.011.280	900.000	900.000	800.000	500.000
EBIT		-101.789.110	- 87.348.430	- 69.702.160	- 29.171.177	38.112.044
Impuesto Sociedades		- 20.357.822	- 17.469.686	- 13.940.432	- 5.834.235	7.622.409
NOPLAT		- 81.431.288	- 69.878.744	- 55.761.728	- 23.336.942	30.489.635
Amortizaciones		2.011.280	900.000	900.000	800.000	500.000
Operating Cash Flow		- 79.420.008	- 68.978.744	- 54.861.728	- 22.536.942	30.989.635
Variación Fondo Maniobra						
Inversión	-5.111.280					
Free Cash Flow	-5.111.280	- 79.420.008	- 68.978.744	- 54.861.728	- 22.536.942	30.989.635
Valor Residual						97.094.460
Free Cash Flow + Valor Res	-5.111.280	- 79.420.008	- 68.978.744	- 54.861.728	- 22.536.942	128.084.095

VAN - 103.253.450	<0	NO EFECTUABLE	Coste Financiación	34%
TIR -19%	< Coste	NO EFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	1,20%

Nota. Cuenta de resultados año 5 escenario pesimista, a partir de elaboración propia.