


Zamateo, Guillermo José

El mercado santafesino de productos y servicios para arqueros y arqueras de fútbol amateur. Lineamientos para desarrollar un negocio digital

Maestría en Administración de Empresas

Año: 2024

Licencia:  [CC BY-NC-ND 4.0 Deed | Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International | Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Zamateo, G. J. (2024). *El mercado de productos y servicios para arqueros y arqueas de fútbol amteur. Lineamientos para desarrollar un negocio digital* [Tesis de posgrado]. Universidad Nacional de Rafaela. [Repositorio Institucional Digital UNRaf](#)



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**El mercado santafesino de productos y servicios
para arqueros y arqueras de fútbol amateur:
Lineamientos para desarrollar un negocio digital.**

Maestrando: Lic. Guillermo Zamateo

Directora de tesis: Mg. María Cecilia Gutierrez

Co-Director de tesis: Mg. Guillermo Wilson

Agradecimientos

A mi familia, y en especial a mi mamá Olga, que durante mi infancia y adolescencia tuvo la difícil tarea de convencerme día tras día para estudiar.

A Martín, Nicolás y Hernan, quienes me dieron el espacio para aprender y desarrollarme trabajando.

Al equipo y compañeros del MBA, que hicieron que dos años de cursado se pasen volando.

A María Cecilia, Guille y Marcelo, que me acompañaron durante el proyecto de tesis.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	6
Problemática de modo sintético	7
Justificación	8
Objetivos generales	9
Objetivos específicos	10
Marco teórico	10
El fútbol como actividad económica	11
Sobre las estrategias competitivas de mercado	15
El impacto del eCommerce en Argentina	17
Metodologías Ágiles	18
Metodología	20
Enfoque de la investigación	20
Diseño de investigación	20
Fuentes de información primaria	21
Entrevistas en profundidad	21
Encuestas	22
Fuentes de Información Secundarias	22
Fuentes de datos secundarios - medición y variables	23
Universo espacial y temporal	24
Universo de estudio	24
Definición de arqueros y arqueras de fútbol amateur para el presente estudio	24
Resultados y análisis de la investigación	25
Cantidad estimada de arqueros y arqueras en torneos y ligas amateur	25
Cantidad de arqueros/as amateur por equipo.	25
Ligas de la provincia de Santa Fe afiliadas a la Asociación de Fútbol Argentino.	26
Estructura de divisiones inferiores para clubes afiliados a la Federación Santafesina de fútbol.	27
Cantidad de arqueros por división y club.	27
Distribución geográfica	28
Distribución de equipos por localidad en torneos amateur relevados.	28
Cantidad de torneos amateur por localidad.	29
Distribución por género	30
Participación de las marcas comerciales en clubes, torneos y eventos	30
Modelo de comercialización de las marcas y distribución de mercado	31
Distribución de venta de guantes según origen del producto del líder de mercado.	32
Distribución de venta de guantes según marca .	33
Encuestas	34
Tasa de respuesta sobre el total de formularios enviados.	34
Distribución por rango etario.	35
Distribución por género.	36
Máximo nivel educativo alcanzado.	37
Zona donde reside en la actualidad.	38
En qué ámbitos suele jugar al fútbol como arquero/a.	39
Con qué frecuencia suele jugar al fútbol normalmente.	40

Que elemento considera más prioritario para ocupar la posición de arquero/a.	41
Gráfico 10. Utiliza guantes de arquero/a.	42
Indique cuál es su marca preferida de guantes.	43
Medio de compra más utilizado	44
Encuentra una oferta acorde en cuanto a variedad de modelos y precios.	45
Encuentra alguna de las siguientes limitantes en el proceso de compra.	46
Análisis de entorno competitivo	47
Mapa del escenario de marcas fabricantes e importadoras de productos deportivos en Argentina.	47
Análisis del entorno desde la perspectiva de producto:	48
Distribución por tipo de guantes del mix de la marca Reusch en Argentina.	49
Propuesta de modelo de negocios	51
Etapas del modelo de negocios propuesto a futuro	51
Etapa I: Modelo de negocios multimarca 100% digital	51
Etapa II: Modelo de negocios multimarca híbrido	54
Etapa III: Modelo de negocios híbrido con poder de marca	55
Conclusiones	56
Referencias bibliográficas	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cantidad de arqueros/as amateur por equipo.	25
Cuadro 2. Ligas de la provincia de Santa Fe afiliadas a la Asociación de Fútbol Argentino.	26
Cuadro 3. Estructura de divisiones inferiores para clubes afiliados a la Federación Santafesina de fútbol.	27
Cuadro 4. Cantidad de arqueros por división y club.	27
Cuadro 5. Distribución de equipos por localidad en torneos relevados	29
Cuadro 6. Cantidad de torneos amateur por localidad.	29
Cuadro 7. Distribución de venta de guantes según origen del producto	32
Cuadro 8. Distribución de venta de guantes según marca .	33
Cuadro 9. Tasa de respuesta sobre el total de formularios enviados.	34
Cuadro 10. Distribución por rango etario	35
Cuadro 11. Distribución por género	36
Cuadro 12. Máximo nivel educativo alcanzado	37
Cuadro 13. Zona donde reside en la actualidad	38
Cuadro 14. Frecuencia con la que suele jugar al fútbol	40
Cuadro 15. Cuál es el elemento que considera más prioritario para un arquero/a	41
Cuadro 16. Utiliza guantes de arquero/a	42
Cuadro 17. Marca preferida de guantes de arquero/a	43
Cuadro 18. Medio que suele utilizar para comprar guantes de arquero/a	44
Cuadro 19. Encuentra una oferta acorde en cuanto a variedad y precios	45
Cuadro 20. Encuentra alguna limitante en el proceso de compra	46
Cuadro 21. Mapa del escenario de marcas en Argentina	47
Cuadro 22. Distribución del mix por tipo de guantes según Reusch	48
Cuadro 23. Etapas del modelo de negocios propuesto	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de equipos por localidad en torneos amateur relevados.	28
Gráfico 2. Distribución por género en equipos de torneos amateur	30
Gráfico 3. Distribución por rango etario.	34
Gráfico 4. Distribución por género.	35
Gráfico 5. Máximo nivel educativo alcanzado.	37
Gráfico 6. Zona donde reside en la actualidad.	38
Gráfico 7. En qué ámbitos suele jugar al fútbol como arquero/a.	39
Gráfico 8. Con qué frecuencia suele jugar al fútbol normalmente.	40
Gráfico 9. Que elemento considera más prioritario para ocupar la posición de arquero/a.	41
Gráfico 10. Utiliza guantes de arquero/a.	42
Gráfico 11. Indique cuál es su marca preferida de guantes.	43
Gráfico 12. Medio de compra más utilizado	44
Gráfico 13. Encuentra una oferta acorde en cuanto a variedad de modelos y precios.	45
Gráfico 14. Encuentra alguna de las siguientes limitantes en el proceso de compra.	46

Introducción

A lo largo del tiempo el fútbol en sus diferentes formatos es reconocido como uno de los deportes más populares y practicados en Argentina. Desde aquel primer partido jugado el 20 de junio de 1867, el fútbol se ha convertido en uno de los deportes preferidos en el país. A partir de este escenario, tanto el sector público como el privado conformado por marcas, clubes, asociaciones sin fines de lucro y micro emprendimientos han desarrollado una gran cantidad de productos y servicios destinados a deportistas y aficionados de la disciplina en cuestión. Esto nos invita a hipotetizar que existe un gran mercado que en la actualidad consume productos y servicios relacionados al fútbol.

Los formatos más conocidos para la práctica de este deporte se pueden agrupar en Fútbol 11, Fútbol 9, Fútbol 7, Fútbol 6 y Fútbol 5 en diferentes superficies, categorías y sin distinción de género.

Según lo estipulado por el reglamento, todos estos formatos requieren la presencia de un arquero/a en cada equipo que cumplirá el rol de defender el arco de los ataques del rival.

Si bien existen marcas que fabrican y comercializan productos para arqueros/as de fútbol, es posible identificar una mayor aplicación de recursos en productos para jugadores/as de campo, donde el mercado es notablemente de mayor volumen. También es correcto aclarar que tanto los elementos como el entrenamiento específico difiere sustancialmente entre un arquero/a y jugadores/as de campo. Es por ello que la presente investigación intentará dimensionar la oportunidad que existe en la provincia de Santa Fe en términos de mercado, para desarrollar posteriormente un proyecto de negocio con bases sólidas en el ecosistema digital que comercialice productos y servicios especializados 100% hacia arqueros y arqueras de fútbol amateur.

Problemática de modo sintético

El fútbol es uno de los deportes más populares y de mayor presencia en Argentina en la actualidad.

"[...] El fútbol, por su parte, se ubica como el deporte más practicado en Argentina: más de la mitad de los varones y una de cada cinco mujeres que hicieron Deportes y Actividad Física jugaron al fútbol."¹

Este fragmento del enunciado sugiere que en Argentina existe una gran cantidad de personas que practican deportes, en particular el fútbol, en sus diferentes niveles y formatos. Se destaca que una proporción significativa de la población participa en el fútbol de manera amateur o recreativa, mientras que un grupo más reducido lo hace de manera profesional, dependiendo del deporte como fuente de ingresos.

Sin embargo, se observa una deficiencia en el mercado relacionada específicamente con los arqueros o arqueras. Aunque hay una gran disponibilidad de productos para jugadores de campo, como camisetas oficiales de equipos profesionales, la situación es diferente para los arqueros. La disponibilidad de productos específicos para esta posición, como camisetas, guantes, pantalones y accesorios, es limitada en comparación con los productos para jugadores de campo. Esta falta de variedad y disponibilidad dificulta la compra de equipos y accesorios para aquellos que juegan en la posición de arquero o arquera, ya sea de manera amateur o recreativa.

En resumen, el enfoque comercial de las marcas y comercios minoristas en el mercado argentino está sesgado hacia productos para jugadores de campo, dejando una brecha en la oferta de productos específicos para arqueros. Esta situación presenta una oportunidad para mejorar el proceso comercial y satisfacer las necesidades de un segmento importante de la población que practica deportes, especialmente el fútbol, en el país.

¹ Observatorio Social del Deporte. (2021). Encuesta Nacional Sobre Actividad Física y Deporte [Informe]. Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina

Justificación

Considerando al fútbol como una disciplina de alto impacto, es posible hipotetizar que existe un número importante de individuos que practican este deporte en el ámbito amateur y de entretenimiento. Luego de haber realizado un análisis preliminar y de acercamiento al deporte, contrastamos esta hipótesis con la “Encuesta nacional sobre actividad física y deporte 2021” realizada por el Observatorio Social del Deporte perteneciente al Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina donde se confirma que el fútbol es practicado en sus diferentes formatos de forma amateur por el 37,2% de las personas encuestadas, siendo claramente el deporte colectivo más practicado en Argentina.

Sin embargo, se identifica una carencia en la oferta comercial de productos y servicios dirigidos específicamente a arqueros y arqueras de fútbol amateur.

Ante esta situación, el objetivo principal de este estudio de tesis es investigar y analizar en profundidad el segmento de arqueros y arqueras de fútbol amateur, aprovechando la alta penetración del fútbol en Argentina y la hipótesis de una oferta comercial insuficiente en este segmento.

El conocimiento generado a partir de este estudio se utilizará para desarrollar un plan de negocios sólido, aprovechando los conceptos aprendidos a lo largo de la Maestría en Administración de Empresas. Se busca identificar oportunidades de negocio en el mercado de productos y servicios dirigidos a arqueros y arqueras de fútbol amateur, especialmente a través de modelos digitales.

En resumen, este estudio busca aprovechar la pasión por el fútbol en Argentina para identificar oportunidades comerciales y desarrollar un plan de negocios innovador que satisfaga las necesidades específicas de un segmento importante de la población que practica este deporte en el país.

Objetivos

Objetivos generales

Profundizar el conocimiento sobre el mercado existente de arqueros y arqueras de fútbol amateur en la provincia de Santa Fe.

Desarrollar un modelo de negocio digital para la comercialización de productos y servicios especializados en arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.

Objetivos específicos

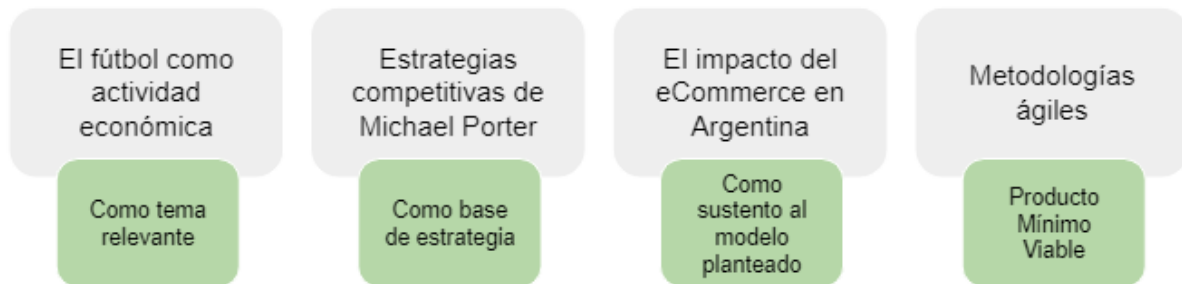
Investigar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur en la provincia de Santa Fe, incluyendo su tamaño, características y necesidades.

Identificar marcas de productos especializados en arqueros y arqueras de fútbol en Argentina, considerando su reputación y variedad de productos.

Diseñar un modelo de negocio digital para la comercialización de productos y servicios dirigidos a arqueros/as de fútbol amateur en Santa Fe, teniendo en cuenta las características del mercado y las tendencias en eCommerce.

Marco teórico

Con el objetivo de construir un marco para el presente estudio, se toman en consideración las siguientes teorías, junto con artículos académicos de interés a modo de eje que permitirán comenzar a acercarse a la dimensión del fútbol y sus oportunidades en términos económicos para productos y servicios especializados en arqueras y arqueros de fútbol amateur.



Fuente: Gráfico de elaboración propia para referenciar la situación del entorno competitivo, 2023.

El fútbol como actividad económica

El fútbol y la economía se encuentran fuertemente relacionados, debido al impacto que tiene el deporte en la producción de eventos, fabricación de productos y desarrollo de servicios asociados. Es importante considerar que el fútbol en su conjunto representa un atractivo mercado a nivel global para las marcas.

Sobre este aspecto, Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A., & Castaño Rios, C. E. desarrollan en su artículo “Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera” lo siguiente:

“[...] aunque es difícil su ponderación para demostrar en qué porcentaje incide en el PIB de los países. El desarrollo de su práctica deportiva, bien sea de manera directa o indirecta o desde lo macro hasta lo micro, tiene marcada influencia en actividades económicas cotidianas asociados con la producción, la demanda, el empleo y los ingresos para el gobierno, las empresas y la población.”¹²

Esto nos permite comenzar a evidenciar la existencia de una demanda actual y potencial muy importante alrededor de la disciplina, que tiene incidencia directa en la economía y en diversos sectores que se ven involucrados en procesos vinculados.

A partir del mismo artículo se toman datos de relevancia que nos acercan nuevamente a la dimensión del fútbol en términos económicos:

² Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A., & Castaño Rios, C. E. (2015). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera (p. 4)

[...] en 2006, según la FIFA, el mundo del fútbol representaba la quinta mayor población del planeta, 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados por vía directa o indirecta a la FIFA. Para 2010, con un PIB cercano a los 500 mil millones de dólares, el fútbol representaba la economía número 24 del mundo, algo similar al PIB de economías como Bélgica y Noruega. Esto implicaría, además, que el fútbol representó un 0,71% de la economía global en ese año. De igual forma, el PIB generado por el fútbol, superaba a economías como Argentina (puesto 25), Austria (26), Colombia (31), Chile (37), Perú (50) o Nueva Zelanda (54). (Datos tomados de: ³

Los datos disponibles refuerzan la hipótesis de un mercado disponible muy atractivo para el fútbol a nivel general. Desde este punto de partida, el presente estudio intentará cuantificar un nicho dentro del mercado total, haciendo foco en arqueros y arqueras de fútbol amateur. Más adelante se desarrollará específicamente el término futbolista amateur argentino con el objetivo de dar dimensión a esta investigación.

Ampliando estas afirmaciones el estudio de Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina: números sin pasiones; se posiciona en Argentina y expone las siguientes mediciones:

[...] La suma del valor de producción de los productos, servicios y sectores asociados al fútbol dio por resultado un valor de \$ 32.915 millones. Dado que el valor bruto de producción de los clubes de fútbol, estimado en este estudio en \$ 8.860 millones, ello da por resultado que por cada peso generado por los clubes hay 3,7 del giro del negocio del fútbol que se facturan por otros sectores. La prensa, publicidad y sponsors participan del 25% del giro del negocio, en tanto que la transmisión y producción de radio y TV un 23,4% y el merchandising (bebidas, indumentaria, etc.) un 22.6%. El turismo, cultura, bares y restaurantes un 8% y el resto de los servicios y sectores un 13%. De esta manera la totalidad del valor bruto de producción del fútbol argentino, incluyendo los clubes de fútbol más los sectores asociados es de \$ 41.774 millones.”⁴

Los autores afirman que existen pocos estudios disponibles sobre el tema, pero gracias a su aporte podemos evidenciar a partir de sus mediciones, la injerencia que tiene el fútbol en su conjunto sobre la actividad económica de Argentina como universo de estudio, siendo esto un factor y punto de partida muy relevante para el presente estudio.

Resulta interesante destacar también, la importancia del fútbol y su impacto indirecto sobre

³ Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A., & Castaño Rios, C. E. (2015). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera (p. 4)

⁴Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. Journal of Sports Economics & Management, (p. 19)

otros sectores, aumentando su relevancia para el análisis.

A partir del mismo material, los autores profundizan y concluyen a partir de la siguiente segmentación de datos:

“[...] La compilación y consistencia de datos y los relevamientos de acuerdo a la metodología planteada obtuvo como estimación que el fútbol como giro del negocio explica aproximadamente un 2.2% del consumo de las familias en Argentina. La actividad económica generada por los clubes de fútbol explica solo un 21% del total del giro del negocio.”⁵

Resulta sumamente importante incluir dentro de este estudio el abordaje de género, para comprender que el fenómeno del fútbol es sumamente amplio. En el plano global, es posible tomar como referencia a Suecia como el primer país en profesionalizar el fútbol femenino en el año 1973, bajo la denominada Liga Damallsvenskan.

Para profundizar sobre esta dimensión, es muy valioso el aporte de Murua Astorquiza, G. (2018), en su estudio sobre titulado “Fútbol Femenino: análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente”, donde destaca:

“[...] El fútbol es el deporte más practicado en el mundo, y son cada vez más las mujeres que lo juegan, desde las categorías escolares y amateurs, hasta la élite. Según la FIFA, en 2015 había 30 millones de mujeres que practicaban este deporte, y se espera que esta cifra ascienda a 45 millones en 2019 (FIFA, 2015).”⁶

Esto nos permite tomar como punto de partida una base cuantitativa muy importante con una fuerte proyección de crecimiento a nivel global. Para ratificar el impacto de la disciplina, podemos tomar del mismo estudio la siguiente referencia:

“[...] En los últimos años el interés por el fútbol femenino ha crecido mucho. Prueba de ello es que en la confederación de la UEFA (Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol), compuesta por 53 Asociaciones Miembro, 45 de ellas tienen una liga femenina de élite, y cada vez son más los grandes clubes que apuestan por tener un equipo femenino de élite.”⁷

⁵ Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. Journal of Sports Economics & Management, (p. 21)

⁶ Murua Astorquiza, G. (2018). Fútbol Femenino: análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente (p. 17)

⁷ Murua Astorquiza, G. (2018). Fútbol Femenino: análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente (p. 17)

Esta reflexión, refuerza la hipótesis de la penetración del fútbol a nivel mundial, y amplía su espectro de la disciplina en el ámbito del fútbol femenino.

Un indicador de crecimiento en el tiempo dentro de este segmento se refleja a partir del siguiente aporte desarrollado por la misma autora:

“[...] Las jugadoras federadas en las Asociaciones Miembro de la UEFA han ido en aumento: actualmente hay 1.270.481 fichas federativas. Desde la temporada 2013/14 ha habido un aumento de 108.167 fichas (UEFA, 2016).”⁸

La anterior afirmación, da cuenta de una tendencia alcista muy marcada respecto al fútbol femenino en países miembros de la UEFA, lo que nos permite hipotetizar un horizonte de similares características en Latinoamérica, donde el fútbol tiene una presencia muy marcada en Argentina y países limítrofes.

Con el objetivo de dar profundidad a esta hipótesis se referencia a partir de un artículo del diario deportivo Olé (2023), que la AFA y el sindicato Jugadores de Fútbol Profesional Agremiados firmaron un acuerdo marco, en el que profesionalizan el fútbol femenino, e invitaron a los clubes de primera división a que durante el lapso de un semestre profesionalizaran sus planteles de jugadoras. Esta importante definición, permite dar el puntapié inicial y significa un hito para el fútbol femenino en Argentina.

“[...] Para el reciente mundial de fútbol femenino, desarrollado en Nueva Zelanda y Australia, la FIFA dictaminó que las 736 jugadoras representantes reciban una prima de al menos US\$ 30.000 cada una. En paralelo, el máximo ente del fútbol a nivel mundial oficializó un total de US\$ 152.000.000, el triple de la edición de Francia 2019 y 10 veces más que en Canadá 2015. .”⁹

Si bien queda mucho camino por recorrer y mejorar dentro del fútbol femenino, es indudable el avance de los últimos años, dando una perspectiva de crecimiento hacia adelante en todo sentido.

Para concluir el análisis sobre el impacto del fútbol en la economía, es posible reafirmar el atractivo que presenta el fútbol a partir de la información analizada. Adicionalmente podemos entender que fuera del ámbito de clubes profesionales, sucede el mayor flujo de

⁸ Murua Astorquiza, G. (2018). Fútbol Femenino: análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente (p. 21)

⁹Diario Olé Deportivo. (2023, 9 de junio). La importante cifra que le pagará la FIFA a cada jugadora que participe del Mundial femenino. Recuperado de https://www.ole.com.ar/futbol-femenino/fifa-cifra-dolares-jugadoras-mundial-femenino-australia-nueva-zelanda_0_1UI3dbcCG9.html

actividad, siendo esto aún más importante, ya que el presente estudio tendrá como foco la práctica del deporte para arqueros y arqueras de fútbol amateur.

Sobre las estrategias competitivas de mercado

Para llevar adelante el presente estudio, partiremos de una población general a la que denominaremos “futbolistas amateurs”. Al comienzo nos encontraremos con todos aquellos individuos que reúnen esta condición, independientemente de su posición habitual al momento de practicar el deporte (pueden ser jugadores/as de campo o arqueros/as). En una segunda instancia haremos un corte para trabajar sobre arqueros/as pertenecientes al grupo inicial, y es a partir de este punto donde consideramos muy relevante el aporte de Porter, M (1947) en relación a estrategias competitivas genéricas desarrolladas en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Este reconocido autor del ámbito empresarial, y muy vinculado a la disciplina del marketing expone su teoría centrada en tres estrategias genéricas sobre las que puede situarse una empresa u organización.

“[...] en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.”¹⁰

Las estrategias desarrolladas por este autor son:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Según el autor, la estrategia de enfoque o concentración apunta principalmente a la identificación de un segmento específico, que será atendido de forma especial, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas. La adopción de esta estrategia debe considerar múltiples factores y variables para alcanzar las metas planteadas.

Para ampliar el análisis, desarrollaremos la teoría de enfoque a partir del siguiente aporte de este reconocido autor:

¹⁰ Porter, M. (1947). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (p. 51).

“[...] procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, y diseña las estrategias funcionales al tener presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.”¹¹

Esta afirmación requiere un profundo conocimiento del mercado potencial, para poder implementar estrategias funcionales que permitan aportar valor al cliente.

En paralelo, la adopción de este tipo de estrategia, se traduce en la identificación de una oportunidad emergente dentro del contexto de competencia. En relación a este punto, amplía del siguiente modo:

“[...]la concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables, sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil”¹²

Una de las hipótesis por validar en el presente estudio, se vincula directamente con esta afirmación, ya que plantea una oferta y atención limitada para un segmento específico por parte del canal de comercialización.

El siguiente ejemplo tomado de la bibliografía citada, permite comprender con claridad hacia dónde apuntan este tipo de estrategias:

“[...] Porter Paint se concentra en el mercado de pintores profesionales y no en el de aficionados; su estrategia consiste en atender al profesional mediante servicios gratuitos de igualación de colores, entrega rápida en lugar de trabajo cuando compre incluso un galón de pintura y salas donde se sirve café de manera gratuita para crear un ambiente hogareño en las tiendas de la fábrica.”¹³

Considerando esto, resultará determinante entender el comportamiento del segmento seleccionado. En primera instancia, es posible suponer una marcada diferencia entre arqueros y arqueras, respecto a jugadores y jugadoras de campo. Por tal motivo es posible

¹¹ Porter, M. (1947). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (p. 69).

¹² Porter, M. (1947). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (p. 70).

¹³ Porter, M. (1947). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (p. 69).

tomar este ejemplo como base de aplicación al modelo que buscará diseñar el presente estudio.

Con base en la estrategia de enfoque, este estudio intentará diseñar una propuesta a partir del dimensionamiento del mercado. La elección de esta teoría, y específicamente, de este tipo de estrategia, se debe a que apuntamos a lo que se denomina un “nicho de mercado”. Partiremos de un mercado general, que será segmentado en función de la posición que ocupan los individuos al momento de practicar el deporte.

Con estos elementos la propuesta estará enfocada y especializada en este grupo específico, basándonos en un plan integral superior a lo existente, mejorando así las capacidades de satisfacer las necesidades del mercado potencial.

El impacto del eCommerce en Argentina

Para desarrollar un plan de negocios con sólidas bases en el modelo digital, es muy importante comprender los nuevos hábitos de consumo y el auge de los eCommerce en Argentina. La información que se detalla a continuación nos permite acercarnos y entender el peso de este modelo en Argentina a partir del informe oficial de la CACE 2021 (Cámara de Comercio Electrónico de Argentina):

- 68% creció el comercio electrónico en Argentina vs 2020.
- 1,5 billones fue la facturación eCommerce en Argentina para 2021.
- Se registraron 684.000 nuevos compradores online para 2021.
- 381.000.000 de productos vendidos, representando un crecimiento del 52% respecto a 2020.
- La indumentaria deportiva se ubicó en el primer puesto de las más compradas durante el año 2021.¹⁴

¹⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2021). Informe Anual de Comercio Electrónico 2021 (p. 21).

Estos datos, se complementan con un marcado crecimiento en la frecuencia de compra tomando como base los extractos del mismo informe:

*"[...] Cada vez son más los consumidores que tienen un comportamiento de compra regular. Aquellos que realizan compras todas las semanas registraron un crecimiento del 43% en 2022 versus 39% en 2021, lo cual da la pauta de que el eCommerce se instala como un hábito de mayor regularidad."*¹⁵

Sumando también una mejora considerable de las condiciones en Argentina respecto al acceso y conectividad:

*"[...] Por otro lado, continúa la expansión de la población conectada a Internet, favoreciendo la incorporación de más de un millón de nuevos compradores al canal en 2022 (59% más versus 2021)."*¹⁶

Tomando estos datos como punto de partida, resulta muy atractivo pensar en un modelo de negocios especializado en arqueros y arqueras de fútbol amateur, con bases sólidas en el ecosistema digital dado el crecimiento acumulado de los últimos años y el potencial que representa en función de los nuevos hábitos del consumo y los consumidores del futuro.

Metodologías ágiles

Para llevar adelante el desarrollo de la etapa de plan de negocios del presente estudio, se tendrán en cuenta conceptos y teorías incorporadas durante el cursado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Rafaela. Al tratarse de un proyecto que plantea una etapa de desarrollo de un plan de negocios, se considera muy importante el aporte realizado por Ries, E. (2012) en el libro "El método Lean Startup":

"[...] Como sociedad, tenemos un conjunto de técnicas probadas para gestionar grandes empresas y conocemos las mejores prácticas para construir productos físicos. Pero cuando se trata de startups y de innovación todavía disparamos a ciegas. Podemos confiar en la visión, perseguir al «gran hombre» que puede hacer que la magia ocurra o analizar nuestros nuevos productos durante toda la eternidad. Son problemas nuevos, surgidos como consecuencia del éxito del management durante el siglo XX. Este libro intenta asentar la actividad emprendedora y la innovación sobre una base rigurosa. Estamos ante la creación del management del segundo siglo.

¹⁵ Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2021). Informe Anual de Comercio Electrónico 2021 (p. 37).

¹⁶ Ries, E. (2012). El método Lean Startup (p. 17).

Nuestro reto es hacer algo grande con la oportunidad que nos han dado. El movimiento del método Lean Startup pretende garantizar que quienes queramos crear el siguiente gran producto tengamos las herramientas necesarias para cambiar el mundo.”¹⁷

Este aporte nos invita a considerar la importancia de contar con datos objetivos que serán provistos en base a la investigación actual, para ser volcados en un proyecto dinámico y flexible, yendo en línea con el concepto de metodologías ágiles abordado por este autor.

Cuanto nos referimos a este tipo de metodologías existen varias en su tipo, que pueden ser aplicadas de manera conjunta o por separado dependiendo las características del proyecto que se desea abordar. Para este trabajo, pondremos foco en la aplicación de un PMV (Mínimo Producto Viable). Respecto a este concepto, Ries, E. amplía:

“[...] El primer paso es entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con un producto mínimo viable (PMV). El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante”¹⁸

A partir de este enunciado, el reconocido autor nos plantea el desarrollo y lanzamiento de un producto o servicio en un estadio incompleto, pero con lo mínimo para salir al mercado. De esta manera, el factor tiempo se reduce considerablemente, pudiendo obtener una retroalimentación rápida que permita corregir en función de las necesidades y demandas. Es justamente el modelo que adoptará este proyecto luego de dimensionar el mercado existente para productos y servicios especializados en arqueros y arqueras de fútbol amateur.

¹⁷Ries, E. (2012). El método Lean Startup (p. 33).

¹⁸ Ries, E. (2012). El método Lean Startup (p. 33).

Metodología

Enfoque de la investigación

En la actualidad, no existen muchos estudios que se enfoquen en la temática de la presente investigación, por lo tanto, este estudio es del tipo exploratorio. El interés que genera el fútbol en Argentina y su importancia económica subrayan la importancia de este trabajo y justifican su desarrollo.

El enfoque es considerado mixto debido a que se comenzará analizando bajo un abordaje cualitativo con el objetivo de lograr un acercamiento al contexto. Esto será realizado principalmente a partir de entrevistas en profundidad con referentes de diferentes niveles y roles dentro del ámbito del fútbol. Este primer acercamiento permitirá tomar en consideración los factores más relevantes y avanzar hacia un abordaje cuantitativo a partir de encuestas cerradas a futbolistas amateur junto con el análisis de estudios y mediciones disponibles. El complemento de ambos enfoques tiene como horizonte obtener un análisis objetivo que permita comprender un mercado existente para el desarrollo de una propuesta de comercialización integral con sólidas bases en el ecosistema digital.

Diseño de investigación

Este trabajo combina tres enfoques. Por un lado, es descriptivo, ya que a partir de la recolección de información de diversas fuentes (especialmente primarias) dimensiona el mercado de indumentaria y accesorios que utilizan arqueros y arqueras de fútbol amateur (en las localidades de Rafaela, Rosario y Santa Fe y en la provincia de Santa Fe). Por otro lado, es analítico ya que caracteriza ese mercado y sus diferentes segmentos. Por último, se trata de un trabajo aplicado que, a partir de la descripción y análisis del mercado mencionado, propone ciertos lineamientos para construir una oferta digital de comercialización.

Descripción de la investigación

Con los fines de recolectar la información necesaria que responda a las variables y principales lineamientos de este estudio, se plantea realizar un trabajo de campo a partir de las siguientes herramientas y fuentes de información

Fuentes de información

Fuentes de información primaria

Para llevar adelante la presente investigación, se seleccionaron dos instrumentos de medición. El objetivo principal es abordar el tema de estudio desde diferentes perspectivas que permitan realizar un análisis objetivo y certero.

Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad con referentes de diferentes ámbitos, vinculados a la práctica de fútbol, con el objetivo de conocer cuáles eran los principales fenómenos y variables a tener en cuenta. El aporte a partir de estos testimonios resultó clave para comprender cómo se comportaron los actores principales que mantuvieron contacto directo con el usuario final de productos y servicios para arqueros y arqueras de fútbol amateur. A continuación, se ha desarrollado brevemente el perfil de cada uno de los entrevistados en convivencia con las variables y objetivos correspondientes.

Ámbito	Rol del individuo	Instrumento de medición	Variables	Objetivo específico al que responde
Torneos de fútbol amateur	Directivos	Entrevista en profundidad	El objetivo de esta instancia fue conocer perfiles, convocatoria de los torneos, cual es el grado de adhesión y permanencia de los equipos.	Estudiar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.
Marcas especializadas	Representantes	Entrevista en profundidad	Este acercamiento permitió conocer cuál es la política y estrategia de una de las marcas más importantes. También dimensionar a nivel país cuáles son las principales acciones de comercialización para este tipo de productos.	Identificar cuáles son las marcas que fabrican productos especializados en arqueros y arqueras de fútbol en Argentina.
Liga Rafaelina de Fútbol	Directivo	Entrevista en profundidad	Conocer los niveles de competición en Argentina, cantidad de ligas amateur y equipos.	Estudiar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.
Club Amateur	Directivo	Entrevista en profundidad	Lograr un acercamiento con un club- Esto permitió acercarnos a la realidad de los	Estudiar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.

			deportistas, cuáles son los hábitos y cuál es el comportamiento de las marcas en el entorno.	
--	--	--	--	--

Encuestas

Con el objetivo principal de tomar contacto con los usuarios y usuarias finales, se incorporó al presente estudio una encuesta online conformada por preguntas cerradas y de múltiple opción. El formulario fue dirigido a las bases de datos disponibles por los torneos de fútbol amateur con mayor convocatoria en las ciudades de Rosario, Santa Fe y Rafaela. Esto permitió contar con un análisis representativo del fenómeno en la provincia de Santa Fe, siendo esto un disparador y punto de partida para llevar adelante la misma metodología en otras provincias del territorio argentino. La implementación de este instrumento tuvo como fin darnos mayor entendimiento sobre la frecuencia y hábitos de compra en relación a los canales y marcas existentes en la provincia de Santa Fe.

Fuentes de Información Secundarias

Información pública disponibilizada por organismos nacionales e internacionales enfocados en la práctica de deportes y población.

Informes y herramientas oficiales vinculadas al comercio electrónico y comportamiento digital.

Bibliografía especializada sobre las teorías vinculadas a la comercialización, modelos digitales, metodologías ágiles y práctica del deporte.

La utilización de estas fuentes de datos permitieron a la investigación contrastar los datos obtenidos en fuentes primarias y verificar tendencias observadas.

Fuentes de datos secundarios - medición y variables

Con el objetivo de conocer tendencias vinculadas al comercio electrónico y perfiles de potenciales clientes se tomaron en consideración las fuentes de información secundarias detalladas a continuación.

Ámbito	Entidad/Individuo	Datos/Base teórica	Variables	Objetivo al que responde
Comercio digital	CACE	Informe oficial de comercio electrónico	Detectar cuáles son las variables más importantes en relación al comportamiento de los compradores digitales en Argentina. Determinar frecuencia de compra, distribución geográfica y servicios asociados a la compra con mayor demanda o elección.	Lanzar un sitio de eCommerce especializado en productos y servicios para arqueros/as de fútbol amateur.
Práctica del deporte en argentina	Observatorio social del deporte	Encuesta nacional sobre actividad física y deporte	Acercamiento y cuantificación de individuos en Argentina que practican fútbol de forma amateur.	Estudiar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.
Mercadolibre	Real Trends	Reporte de ventas por categoría	Participación de ventas por marca, frecuencia de compra, ticket promedio en productos especializados para arqueros y arqueras.	Identificar cuáles son las marcas de productos para arqueras y arqueros de fútbol con mayor participación en venta digital en Argentina.
AFA, Consejo Federal, Federación de Fútbol Santafesina y Liga Rafaelina de Fútbol	Base de Datos	Registro de clubes	Determinar cantidad de clubes amateur y divisiones para cuantificar arqueros y arqueras amateur.	Estudiar el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe.

Universo espacial y temporal

El universo de estudio se delimitó a la provincia de Santa Fe en el año 2023, con el objetivo de cuantificar la cantidad de arqueros y arqueras que practicaron fútbol de manera amateur. También fue necesario acercarse y cuantificar las marcas dedicadas a la fabricación de productos y servicios especializados en arqueros y arqueras en el mismo marco y espacio temporal.

Universo de estudio

Para el abordaje del presente proyecto de investigación se consideraron como universo de estudio a los siguientes grupos y unidades:

Definición de arqueros y arqueras de fútbol amateur para el presente estudio

Individuos que practican el deporte en la posición de guardametas. Para ubicarse dentro de la clasificación de amateur lo deben practicar por ocio/entretenimiento o en ligas no profesionales afiliadas al Consejo Federal de Fútbol Argentino o a la Asociación de Fútbol Argentino.

Es importante tener en cuenta esta contextualización debido a que no forman parte de este grupo arqueros y arqueras que practican la disciplina a nivel profesional. El motivo de este corte es que no son considerados como mercado potencial, dado que no son compradores de este tipo de productos o servicios. Habitualmente el uso en este caso parte de acuerdos directos con las marcas.

Resultados y análisis de la investigación

Para llevar adelante el análisis de la información recabada por medio de entrevistas en profundidad a los actores de diferentes organizaciones y torneos, se realizó una clasificación transversal, considerando temas de relevancia que guardan relación directa en todos los casos. Las temáticas abordadas se detallan a continuación:

- Cantidad estimada de arqueros y arqueras en torneos y ligas amateur
- Distribución geográfica
- Distribución por género
- Participación de las marcas comerciales en clubes, torneos y eventos
- Modelo de comercialización de las marcas y distribución de mercado

Cantidad estimada de arqueros y arqueras en torneos y ligas amateur

Para dar inicio al trabajo de campo de la presente investigación, se tomó la decisión de avanzar por medio de una entrevista en profundidad con el propietario del torneo amateur de mayor convocatoria de la ciudad de Rafaela. El motivo de esta decisión, fue poder conocer la realidad de este tipo de torneos en la provincia de Santa Fe. En simultáneo, esto nos permitió acceder a información y contactos con torneos de similares características, que se desarrollan en las localidades de Santa Fe y Rosario.

Al consultar sobre la cantidad de equipos que participan de los torneos con mayor convocatoria en las localidades de Rosario, Santa Fe y Rafaela, pudimos confirmar que la totalidad en la actualidad asciende a 1.820.

Según lo conversado con los organizadores, es posible estimar que los principales torneos de las tres localidades representan un total aproximado de 2.000 arqueros/as. Este número se obtuvo considerando que un porcentaje cercano al 10% de los equipos cuenta con más dos arqueros/as para cubrir la posición.

Cuadro 1. Cantidad de arqueros/as amateur por equipo.

Cantidad de arqueros/as por equipo	Cantidad de equipos	Total de arqueros/as
1	1638	1638
2	182	364

Fuente: Información resumida a partir de entrevistas en profundidad con organizadores de torneos amateur de Rafaela, Rosario y Santa Fe, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Con el objetivo de continuar profundizando sobre la realidad del fútbol a nivel amateur en la provincia de Santa Fe, dialogamos con directivos de la Liga Rafaelina de Fútbol. Para conocer más al respecto se realizó una entrevista en profundidad donde accedimos a la información detallada a continuación.

“[...] En la actualidad la Liga Rafaelina de Fútbol es una asociación que se encuentra afiliada al Consejo Federal de Fútbol, que depende de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA). Cuenta con 37 clubes afiliados dentro de una extensa región del centro oeste santafesino.

Los clubes afiliados se distribuyen en 30 localidades de una extensa región disputando los torneos de Primera División, divisiones inferiores e infantiles en tres categorías: Grupo Uno, Grupo B y Zona Centro.”¹⁹

Al indagar respecto a la cantidad de equipos y su distribución en la provincia, sus directivos nos confirman que existen 19 ligas afiliadas a la Federación Santafesina de Fútbol. En su conjunto esto nuclea 397 equipos que se distribuyen a lo largo y ancho de toda la provincia de Santa Fe.

Cuadro 2. Ligas de la provincia de Santa Fe afiliadas a la Asociación de Fútbol Argentino.

Liga	Cantidad de equipos afiliados	Localidad de sede central
Liga deportiva del sur	23	Alcorta
Liga cañadense de fútbol	22	Cañada de Gómez
Liga casildense de fútbol	15	Casilda
Liga ceresina de fútbol	11	Ceres
Liga interprovincial de fútbol Dr. Ramón Pereyra	13	Chañar Ladeado
Liga esperancina de fútbol	25	Esperanza
Liga galvense de fútbol	10	Gobernador Gálvez
Liga regional paivense de fútbol	13	Laguna Paiva
Liga rafaeline de fútbol	37	Rafaela
Liga reconquistense de fútbol	14	Reconquista
Asociación rosarina de fútbol	47	Rosario
Liga departamental de fútbol de San Martín	15	San Jorge
Liga regional sanlorencina de fútbol	18	San Lorenzo
Liga santafesina de fútbol	39	Santa Fe

¹⁹ Base de datos de la Liga Rafaelina de Fútbol. (2022). Padrón de clubes afiliados a la Liga Rafaelina de Fútbol. Recuperado de <https://ligarafaelinadefutbol.com/>

Liga regional totorense de fútbol	13	Totoras
Liga venadense de fútbol	35	Venado Tuerto
Liga verense de fútbol	17	Monte Vera
Liga de fútbol regional del sud	13	Villa Constitución
Liga ocampense de fútbol	17	Villa Ocampo

Fuente: Información extraída del padrón de la Federación Santafesina de fútbol, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Cada club afiliado cuenta con el siguiente esquema de divisiones según la edad en la que se encuentra el jugador/a de fútbol amateur

Cuadro 3. Estructura de divisiones inferiores para clubes afiliados a la Federación Santafesina de fútbol.

Categoría	Edad
Novena	Hasta 13 años
Novena Especial	Hasta 13 años + 6 jugadores de hasta 14 años
Octava	Hasta 14 años
Séptima	Hasta 15 años
Sexta	Hasta 16 años
Quinta	Hasta 18 años
Reserva	Libre
Primera División	Libre

Fuente: Información extraída del reglamento 2022 de la Federación Santafesina de fútbol - Tabla de elaboración propia.

Esta información nos permite estimar que cada divisional cuenta con dos arqueros/as, dando como resultado final un total de 6.352 de arqueros que forman parte de clubes amateur en la provincia de Santa Fe.

Cuadro 4. Cantidad de arqueros por división y club.

Categoría	Edad	Cantidad de Clubes	Arqueros por división	Total de Arqueros
Novena	Hasta 13 años	397	2	794
Novena Especial	Hasta 13 años + 6 jugadores de hasta 14 años	397	2	794
Octava	Hasta 14 años	397	2	794
Séptima	Hasta 15 años	397	2	794
Sexta	Hasta 16 años	397	2	794
Quinta	Hasta 18 años	397	2	794
Reserva	Libre	397	2	794

Primera División	Libre	397	2	794
TOTAL				6.352

Fuente: Información extraída del reglamento 2022 de la Federación Santafesina de fútbol - Tabla de elaboración propia.

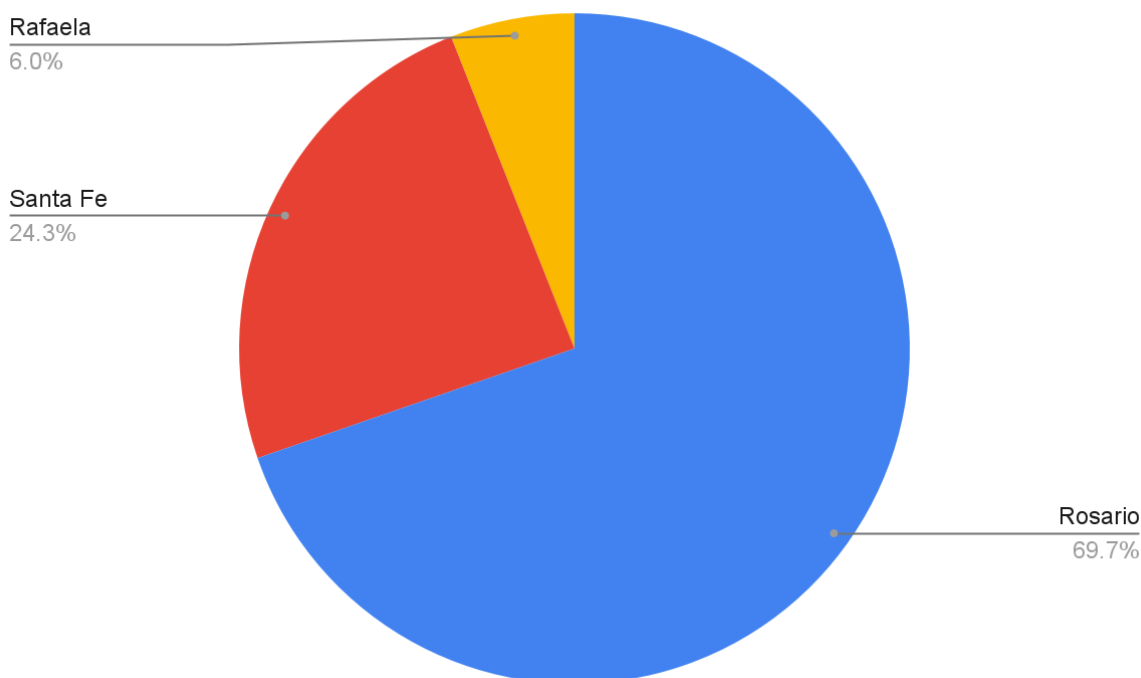
Las entrevistas realizadas, permiten estimar un total de 8.352 arqueros y arqueras de fútbol amateur, considerando los principales torneos amateur de Santa Fe, Rosario y Rafaela, junto con la totalidad de clubes afiliados a la Federación Santafesina de Fútbol.

Este número permite comenzar a dimensionar el tema del presente estudio. Es importante destacar que al considerar clubes y torneos amateur, la presente investigación cuenta con una cobertura muy amplia respecto a rangos etarios, ya que se incluyen categorías formativas, inferiores y divisionales mayores.

Distribución geográfica

Al consultar sobre la cantidad de equipos que participan de los torneos con mayor convocatoria en las localidades de Rosario, Santa Fe y Rafaela, pudimos confirmar que la totalidad en la actualidad asciende a 1.820 y se distribuye del siguiente modo:

Gráfico 1. Distribución de equipos por localidad en torneos amateur relevados.



Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con organizadores de torneos amateur de Rafaela, Rosario y Santa Fe, 2023 - Gráfico de elaboración propia

Cuadro 5. Distribución de equipos por localidad en torneos relevados.

Localidad	Cantidad de equipos
Rosario	1200
Santa Fe	500
Rafaela	120

Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con organizadores de torneos amateur de Rafaela, Rosario y Santa Fe, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Luego de analizar los datos relevados, es posible observar que la cantidad de equipos aumenta y guarda relación directa en las ciudades de mayor densidad poblacional.

La concentración es un factor que se comporta de forma diferente en Rafaela ya que existe un único torneo que convoca más de 100 equipos en un mismo predio. En las localidades de Rosario y Santa Fe existen más torneos que concentran menor cantidad de equipos cada uno.

Cuadro 6. Cantidad de torneos amateur por localidad.

Localidad	Cantidad de equipos	Cantidad de torneos
Rosario	1200	23
Santa Fe	500	9
Rafaela	120	1

Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con organizadores de torneos amateur de Rafaela, Rosario y Santa Fe, 2023 - Tabla de elaboración propia.

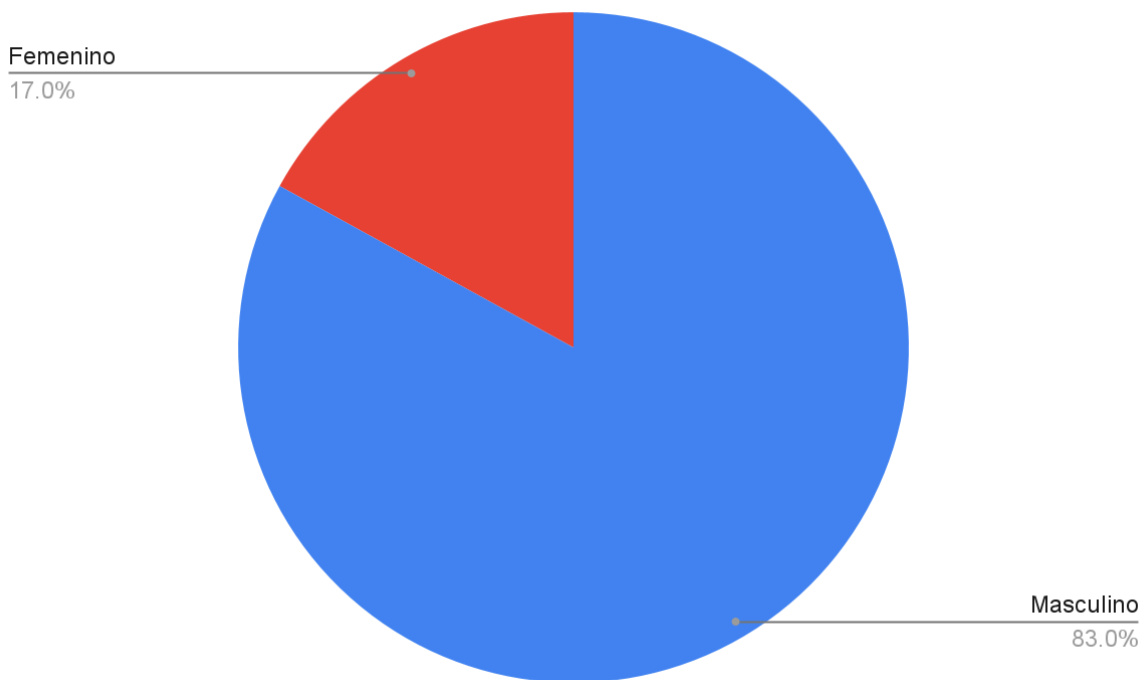
Respecto a la permanencia, todos los torneos afirmaron contar con sus cupos cubiertos y listas de espera, lo que evidencia que la actividad se sostiene a lo largo de todo el año calendario. Un indicador a considerar es la estacionalidad, donde se observó que en los meses de diciembre, enero y febrero (temporada de verano), los cupos para los torneos se reducen en un porcentaje cercano al 40%, dado que hay menor cantidad de equipos inscriptos. Este fenómeno fue atribuido fundamentalmente a las altas temperaturas y los viajes por vacaciones.

En las tres localidades coincidieron en el día Sábado por la tarde, como la jornada en que se desarrollan este tipo de torneos.

Distribución por género

Al realizar una apertura por género, nos encontramos con que existe un predominio de equipos masculinos, aunque los entrevistados aclaran que la tendencia de los últimos años para el formato femenino refleja un importante crecimiento.

Gráfico 2. Distribución de equipos por género en torneos amateur relevados.



Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con organizadores de torneos amateur de Rafaela, Rosario y Santa Fe, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Participación de las marcas comerciales en clubes, torneos y eventos

Al dialogar sobre la participación de las marcas dentro de los principales torneos amateur de Rosario, Santa Fe y Rafaela, sus organizadores informaron que cuentan con formatos de packs o espacios para realizar diferentes acciones de comunicación y promoción para las marcas. En todos los casos coincidieron en que las marcas deportivas de renombre no suelen participar bajo estos formatos. Por lo general son comercios y marcas locales las que realizan acciones de manera conjunta. Consideran que la base de asistentes a los torneos es muy sólida y constante, lo que representa una oportunidad ideal para que las marcas se vinculen con sus clientes y potenciales clientes.

En la misma línea se ubica el testimonio obtenido por parte de directivos de la Liga Rafaelina de Fútbol, quienes afirmaron no contar con acuerdos de sponsoreo o acciones

especiales con marcas de productos para arqueros y arqueras, ya que habitualmente las marcas se enfocan en sponsorar jugadoras y jugadores reconocidos que se desempeñan en niveles más altos de competencia, y que cuentan con mayor exposición en medios de comunicación.

Por su lado, directivos de clubes amateur de la ciudad de Rafaela, sostuvieron que no es común celebrar acuerdos directos con las marcas. Por lo general cuando ocurren acciones de este tipo, los acuerdos se cierran con comercios intermediarios bajo el formato de publicidad.

Otro punto importante que destacaron a la largo de las entrevistas, es que los deportistas compran sus elementos para llevar adelante la práctica de fútbol. Son casos aislados aquellos en los que un futbolista amateur puede acceder a un producto bonificado por parte de las marcas, ya que no cuentan con una exposición relevante en medios de comunicación.

Además del rol de las marcas, resaltaron el crecimiento de la figura del arquero/a dentro de la estructura de los clubes. El fundamento principal es que desde mediados de 2015 los clubes amateur comenzaron a incorporar entrenadores de arqueros específicos a los cuerpos técnicos de todas las divisionales.

Para completar este análisis, dialogamos con un ejecutivo de una de las principales marcas de productos para arqueros de Argentina, quien nos confirmó que rol que ocupan las marcas desde las acciones de publicidad y comercialización, se vincula mayormente a contratos directos con jugadores y jugadoras de fútbol profesionales, considerando esto determinante para posicionar la marca frente a hinchas y futbolistas amateur, que son en definitiva quienes comprarán los productos que las marcas luego comercializan en el mercado.

Modelo de comercialización de las marcas y distribución de mercado

Para completar la realización de entrevistas en profundidad de la presente investigación, tomamos contacto con referentes comerciales de una de las marcas más importante de productos para arqueros y arqueras de Argentina. Consideramos determinante para este análisis contar con este testimonio, ya que esto permitió acercarnos al tema de investigación desde una perspectiva clave.

La marca con origen en Alemania, se encuentra establecida en Argentina desde 1986, año en el que ingresó al país y comenzó a fabricarse bajo licencia. La distribución del producto se conforma normalmente del siguiente modo:

- 80% productos de origen nacional con insumos alemanes
- 20% productos importados directamente desde Alemania.

Las normas de importación vigentes al momento de este estudio, representaban una disminución notable sobre los cupos para productos importados, por lo que la distribución en aquel momento alcanzó en un 95% a productos de fabricación nacional.

Cuadro 7. Distribución de venta de guantes según origen del producto del líder de mercado.

Origen del producto	Peso relativo
Nacional	95%
Importado	5%

Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con referente de la marca Reusch Argentina, 2023 -

Tabla de elaboración propia.

Haciendo énfasis sobre los principales actores de mercado, destacaron que no existe un estudio oficial, pero que a partir del relevamiento que hace la industria con proveedores, talleres de confección y unidades de importación estiman que la marca Reusch es líder con el 40% de las unidades de guantes que se comercializan en Argentina, siendo este el producto más representativo para realizar este análisis. En segundo lugar se ubica la marca Prostar de origen nacional con un 15% de participación. El resto de las unidades se encuentra atomizado entre más de 20 marcas nacionales e importadas.

Al consultar por la durabilidad del producto, informaron que depende mucho del uso que se le dé al producto, pero que el promedio se ubica entre 25 y 30 partidos.

El total de pares estimando en producción nacional e importados se estima en 300.000 unidades por año.

Cuadro 8. Distribución de venta de guantes según marca .

Marca	Participación de mercado de guantes
Reusch SRL (nacionales e importados)	40%
Prostar - (nacionales)	17%
Dribbling (nacionales)	6%
Volk Gloves (importados)	2%
Rinat (importados)	2%
Adidas (importados)	12%
Nike (importados)	13%
UhlSport (importados)	2%
Otros (nacionales e importados)	6%

Fuente: Información cuantificada a partir de entrevistas en profundidad con referente de la marca Reusch Argentina, 2023 -

Tabla de elaboración propia.

Las principales marcas deportivas a nivel mundial, cuentan con productos específicos para arqueros, pero su comunicación y acciones se focaliza en jugadores de campo donde el mercado en términos de volumen es mayor. Las casas de deportes tradicionales suelen contar con productos para arqueros, pero con una profundidad de catálogo no superior al 30%, por lo que un arquero o arquera difícilmente encuentre todas las opciones disponibles en un sólo lugar.

Para cerrar la entrevista, la tasa de cambio de guantes para un arquero/a amateur es de dos pares por año, destacando que a mayor calidad del producto se obtiene mayor agarre pero a la vez mayor desgaste. Esto se debe a que el principal componente de fabricación es el látex. Cuanto mayor composición de látex natural tiene el producto, mayor es la abrasión que surge a partir de su uso.

Encuestas

Para completar el análisis necesario para llevar adelante la presente investigación, se implementó un modelo de formulario bajo el formato de encuesta online.

Las bases de datos utilizadas fueron provistas por los principales torneos de fútbol amateur de las localidades de Rosario, Santa Fe y Rafaela. Llegar a esta información fue posible gracias al acercamiento con los responsables del torneo más importante de la ciudad de Rafaela, quienes auspiciaron de nexo con los responsables de los torneos del resto de localidades.

El formulario se disparó a 1.467 casillas de correo electrónico. La tasa de respuesta obtenida fue del 19% (279 formularios completos).

La fecha de vigencia en la que fue disponibilizado el formulario, se mantuvo del 02/01/2023 al 15/01/2023. Sólo se podía generar una respuesta por casilla de correo para evitar datos duplicados.

En función de información recogida en las entrevistas desarrolladas en el capítulo anterior, puede afirmarse que la muestra refleja, de manera razonable, las características del conjunto de personas a las que se les envió la encuesta inicialmente

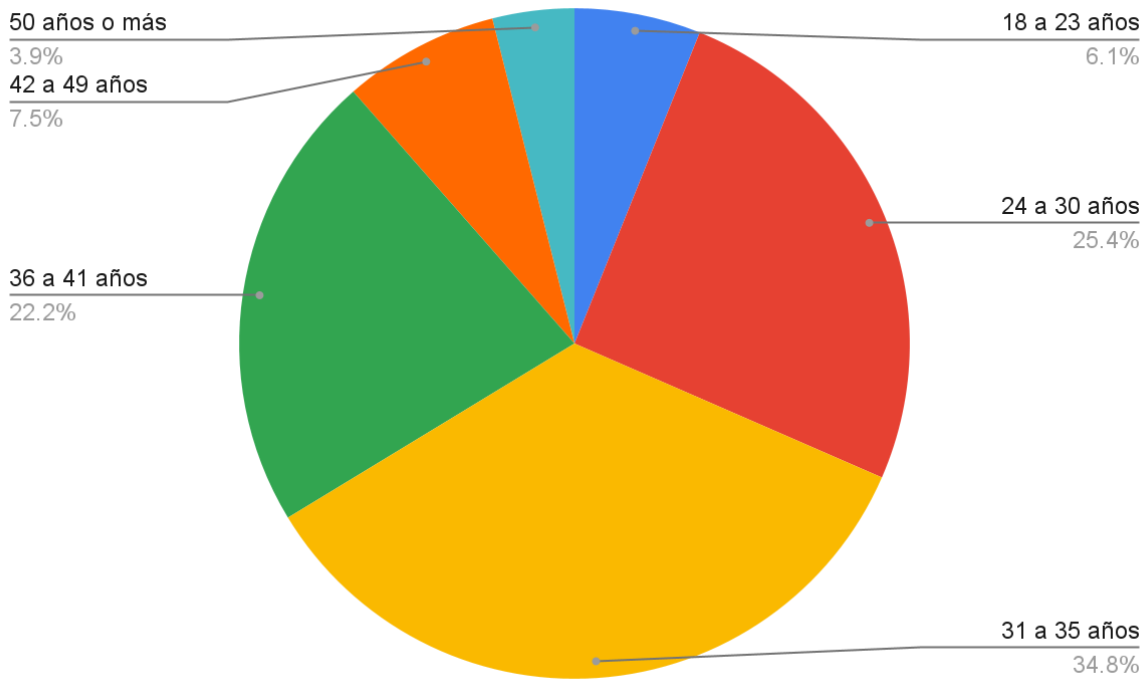
Cuadro 9. Tasa de respuesta sobre el total de formularios enviados.

Título	Valor
Encuestas enviadas	1467
Encuestas respondidas	279
Tasa de respuesta	19.02%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Al posicionarnos sobre el rango etario de los perfiles que participan de este tipo de torneos, se advirtió un predominio marcado de personas entre 31 y 35 años. Si a este segmento se le agregan las franjas 36 a 41 y 24 a 30 años obtenemos un 82,4% del total. Si bien los segmentos mostraron particularidades diferentes, el predominio de estos rangos etarios resultó alentador, ya que refleja un potencial público objetivo en condiciones de ser económicamente activo respecto a la edad.

Gráfico 3. Distribución por rango etario.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Cuadro 10. Distribución por rango etario.

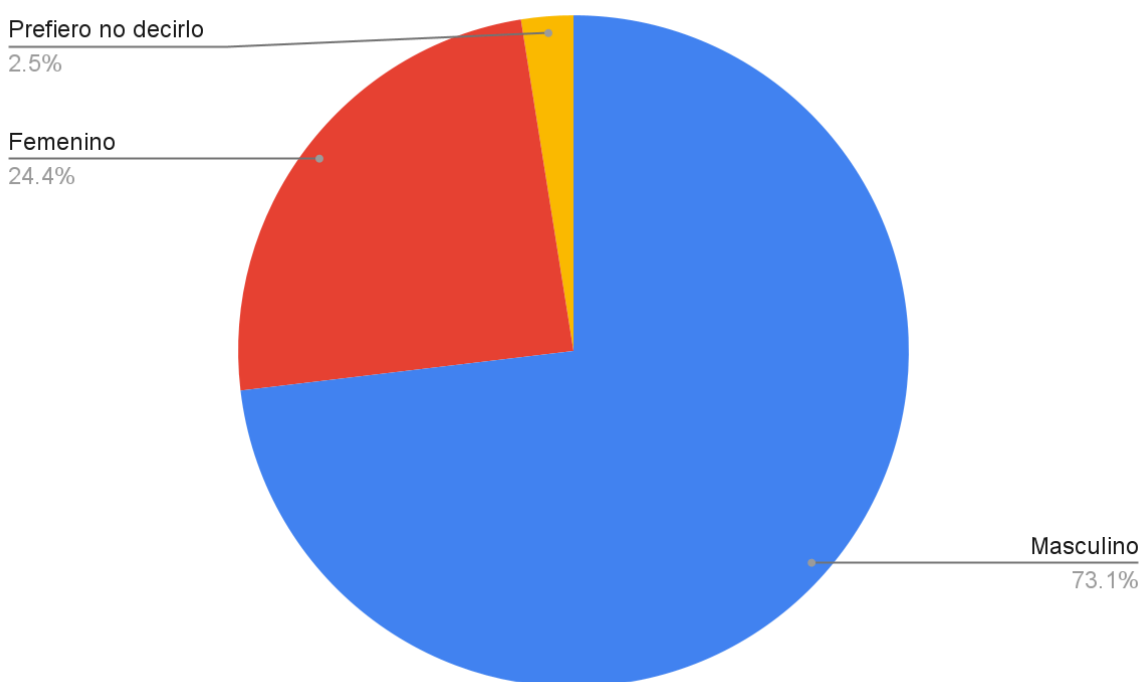
Rango Etario	Cantidad	Peso relativo
18 a 23 años	17	6.09%
24 a 30 años	71	25.45%
31 a 35 años	97	34.77%
36 a 41 años	62	22.22%
42 a 49 años	21	7.53%
50 años o más	11	3.94%
Total	279	100.00%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

En pos de continuar con la definición de los perfiles encuestados, se avanzó hacia una apertura por género donde advertimos una participación mayoritaria del género masculino con el 73.10% del total. Sin embargo la participación del género femenino evidencia un peso atractivo, para el análisis de propuestas especiales que potencien un servicio enfocado al género.

A su vez este porcentaje de participación femenina (24.4%) se posicionó cercano a los datos obtenidos en la entrevista en profundidad realizada con el propietario del torneo de fútbol amateur de mayor convocatoria en la ciudad de Rafaela (17%).

Gráfico 4. Distribución por género.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Cuadro 11. Distribución por género.

Género	Cantidad	Peso relativo
Masculino	204	73.12%
Femenino	68	24.37%
Prefiero no decirlo	7	3%
Total	279	100.00%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

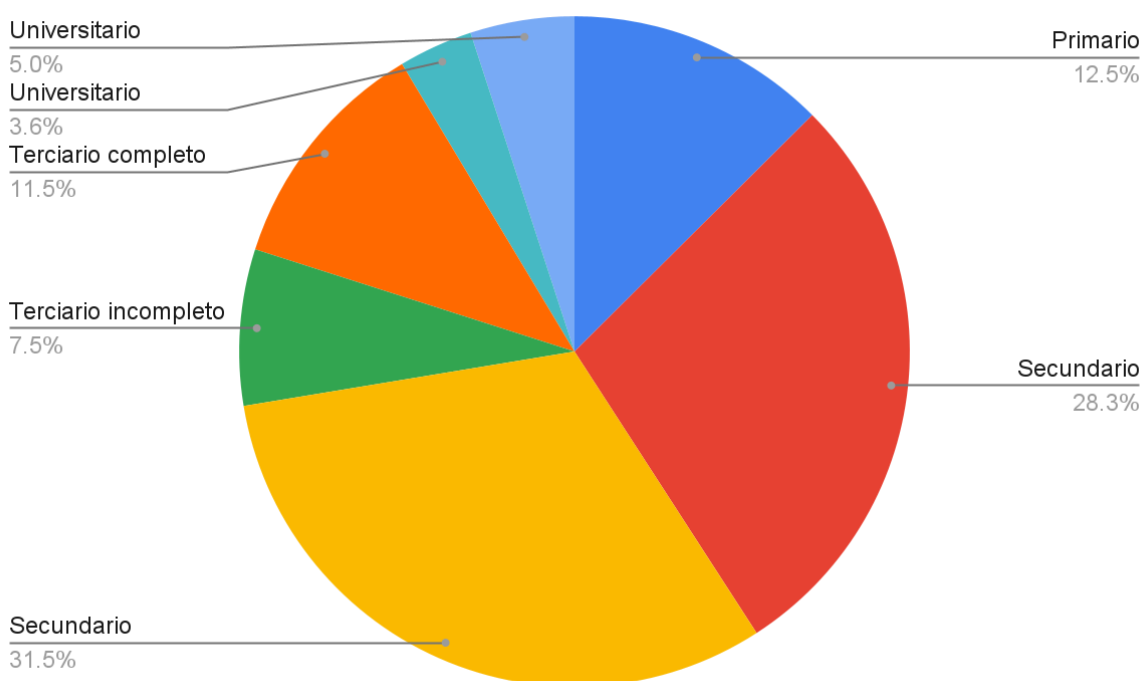
En relación al máximo nivel educativo alcanzado por los encuestados, un 31.5% ha logrado completar el nivel secundario. Respecto a estudios terciarios o superiores, el porcentaje acumula un valor superior al 25%.

"[...] la mayor parte de los nuevos empleos requieren estudios secundarios y terciarios, lo cual explica, en parte, la diferencia en las tasas de empleo observadas según el nivel educativo de los trabajadores"²⁰

²⁰ Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA) de la Universidad de Belgrano. (2021). Sin educación no hay empleos de calidad en este siglo XXI.

Considerando el aporte del Dr. Guadagni Alieto Aldo en su publicación para el Centro de Estudios de la Educación de la Universidad de Belgrano, podemos afirmar que más del 50% de la muestra califica para acceder a un empleo formal. Esto permite comenzar a entender, que gran parte de los encuestados puede aspirar a contar con ingresos formales, calificando así como un individuo con posibilidades de compra reales de productos y servicios.

Gráfico 5. Máximo nivel educativo alcanzado.



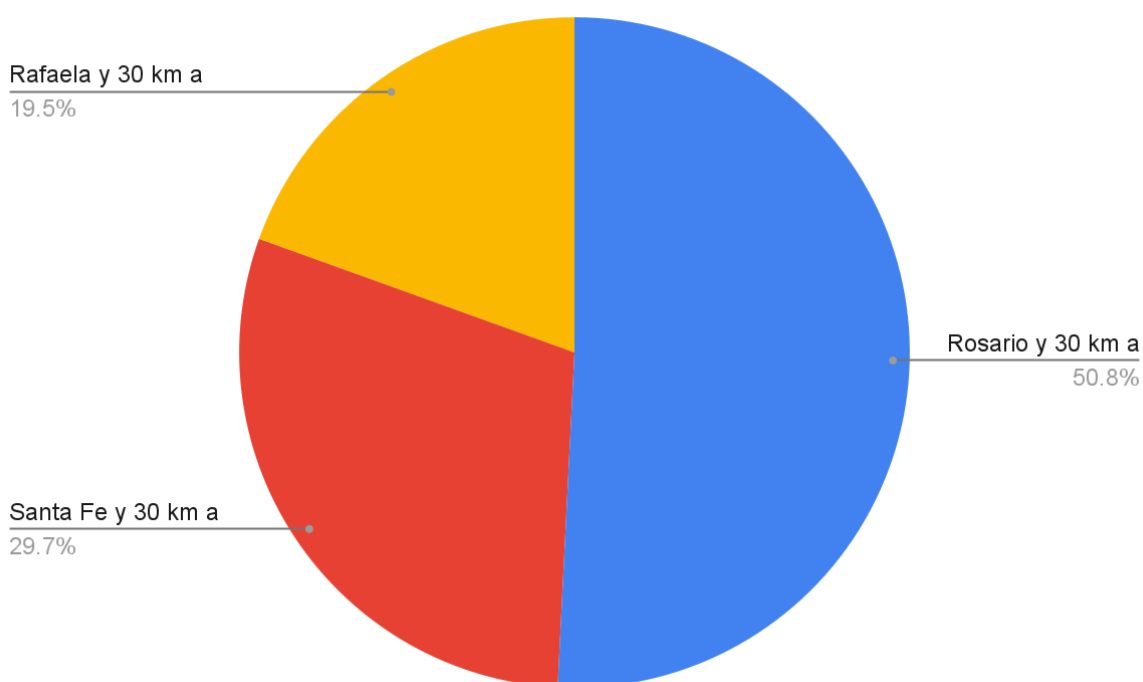
Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Cuadro 12. Máximo nivel educativo alcanzado

Máximo nivel educativo alcanzado	Cantidad	Peso relativo
Primario	35	12.54%
Secundario incompleto	79	28.32%
Secundario completo	88	31.54%
Terciario incompleto	21	7.53%
Terciario completo	32	11.47%
Universitario incompleto	10	3.58%
Universitario completo	14	5.02%
Total	279	100.00%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Gráfico 6. Zona donde reside en la actualidad.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

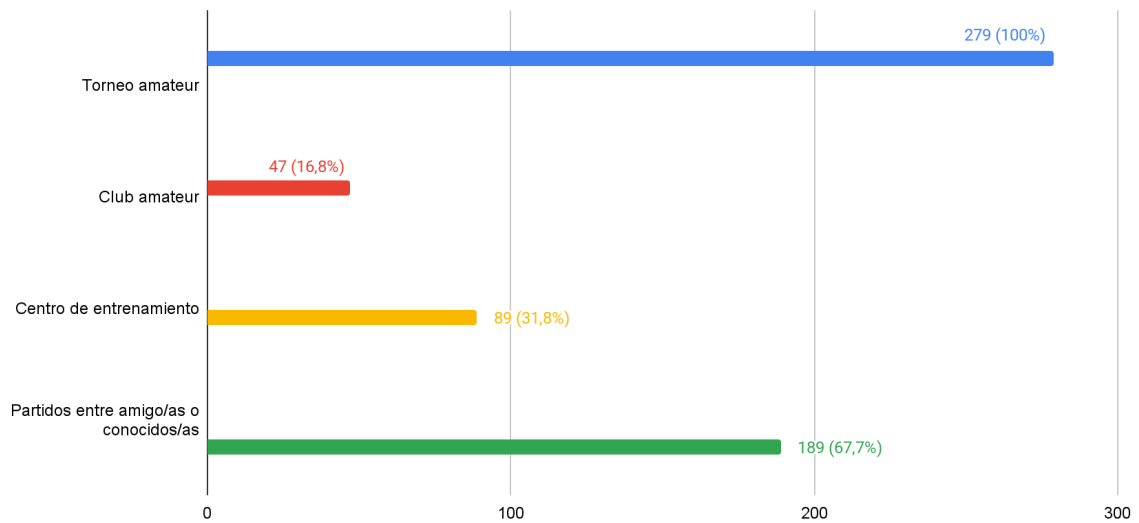
Cuadro 13. Zona donde reside en la actualidad.

Zona de residencia	Cantidad	Peso relativo
Rosario y 30 km a la redonda	142	50.80%
Santa Fe y 30 km a la redonda	83	29.70%
Rafaela y 30 km a la redonda	54	19.50%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Al indagar sobre el ámbito de competencia, notamos un claro predominio por quienes lo hacen en torneos amateur (todos los encuestados formaban parte de una base de este tipo de torneos). Cabe destacar que el 67,7% afirmó jugar al fútbol entre amigos o compañeros de trabajo de manera frecuente, siendo éste un ámbito muy relevante. También se advirtió una participación interesante en Centros de Entrenamiento amateur con el 31,8%. En último lugar se ubicaron los clubes amateur con un 16.8% de respuestas afirmativas.

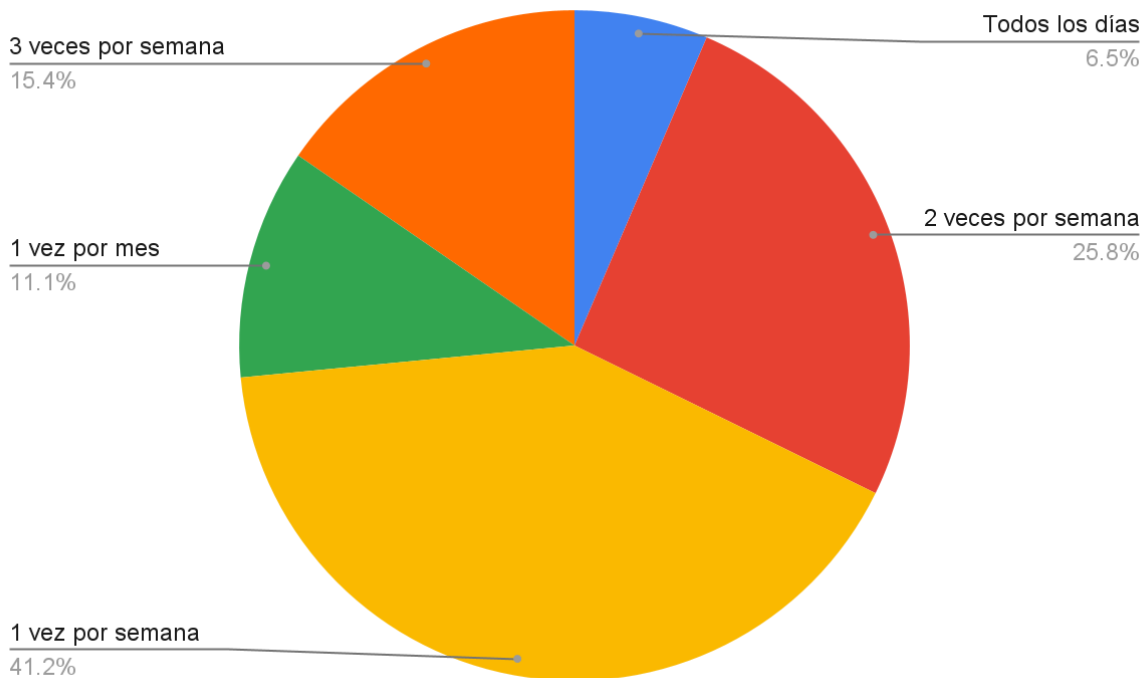
Gráfico 7. En qué ámbitos suele jugar al fútbol como arquero/a.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.
Respuesta de múltiple selección - Base total: 279 encuestados.

Respecto a la frecuencia, la opción más elegida en la base encuestada se ubicó en 1 vez por semana con un 41,2%. Esto coincide con lo informado por organizadores de torneos donde afirmaron que las fechas se desarrollan semanalmente los días sábados por la tarde. Al contrastar este dato con la duración promedio de un par de guantes de arquero informado por una de las fábricas, podemos estimar que un arquero/a utiliza al menos 2 pares de guantes por año calendario (24 usos por semestre).

Gráfico 8. Con qué frecuencia suele jugar al fútbol normalmente.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

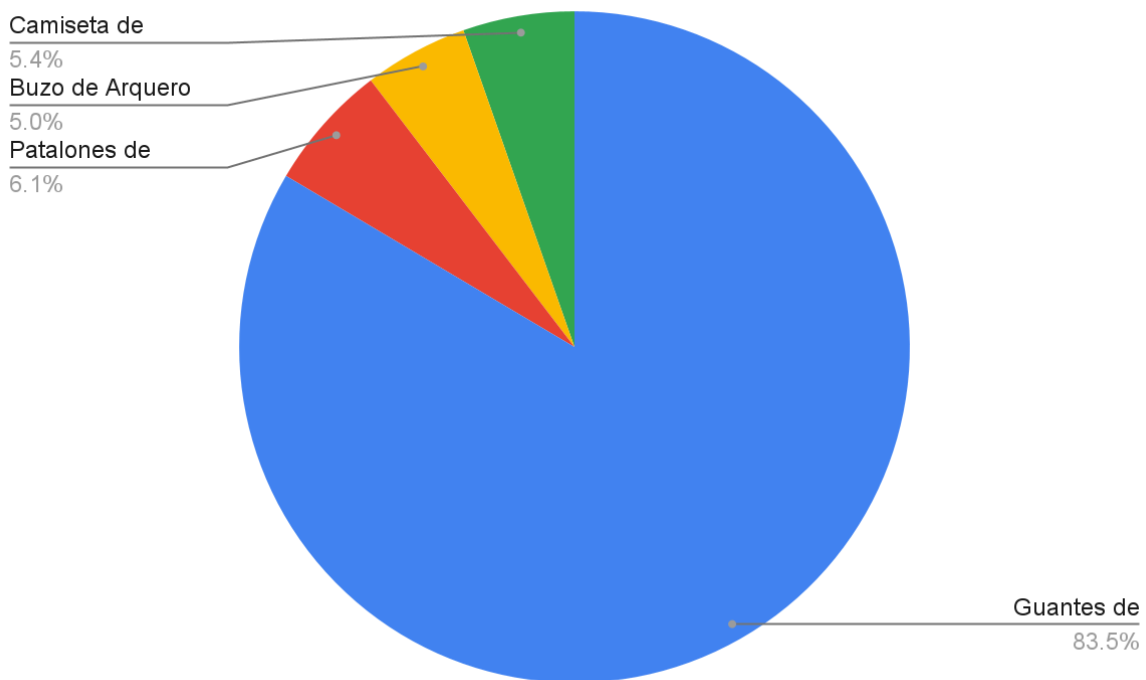
Cuadro 14. Frecuencia con la que suele jugar al fútbol.

Frecuencia	Cantidad	Peso relativo
Todos los días (incluye fines de semana)	18	6.70%
2 veces por semana	72	25.70%
1 vez por semana	115	41.20%
1 vez por mes	31	11%
3 veces por semana	43	15.40%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

El elemento más prioritario para los encuestados se concentró ampliamente en guantes de arquero con un 83,5% y se encuentra alineado con la hipótesis inicial de que este tipo de productos es el más demandado. El resto de accesorios si bien tuvo respuestas, forma parte de artículos adicionales que complementan el principal.

Gráfico 9. Que elemento considera más prioritario para ocupar la posición de arquero/a.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

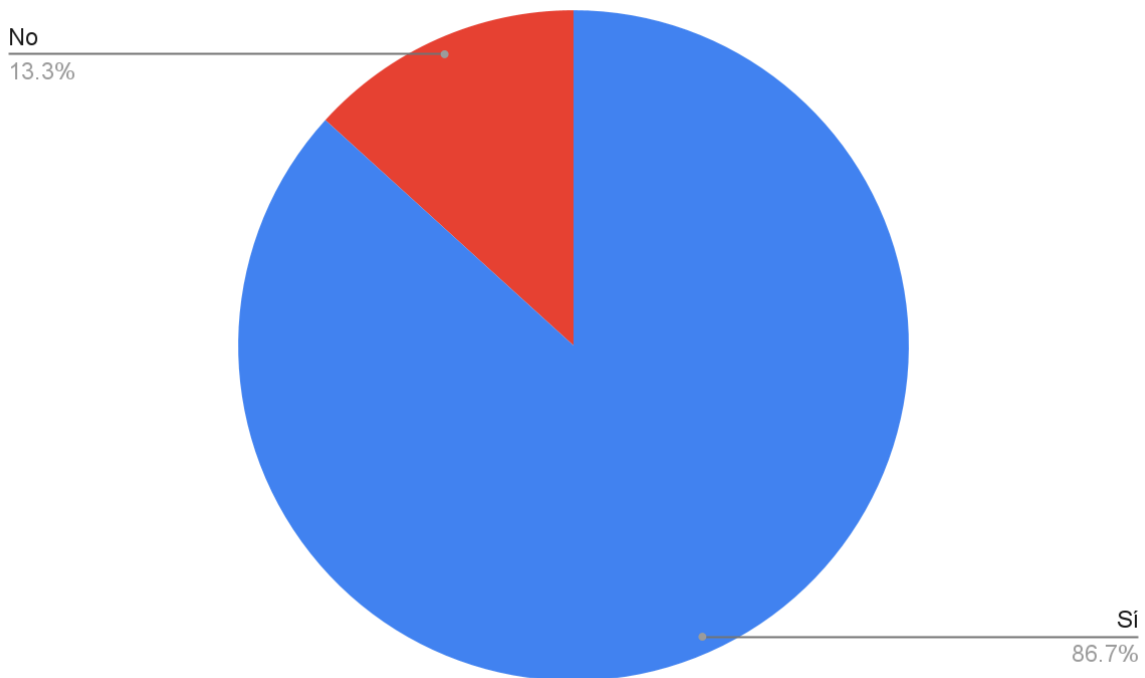
Cuadro 15. Indique cuál es el elemento que considera más prioritario para un arquero/a amateur.

Producto	Cantidad	Peso relativo
Guantes de arquero	233	83.51%
Pantalones de arquero	17	6.09%
Buzo de arquero	14	5.02%
Camiseta de arquero	15	5.38%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Un alto porcentaje de los encuestados afirmó utilizar guantes de arquero para la práctica del deporte (82,7%) lo que representa un dato muy importante para la presente investigación, ya que gran parte de los potenciales clientes se encuentran comprando este tipo de productos.

Gráfico 10. Utiliza guantes de arquero/a.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

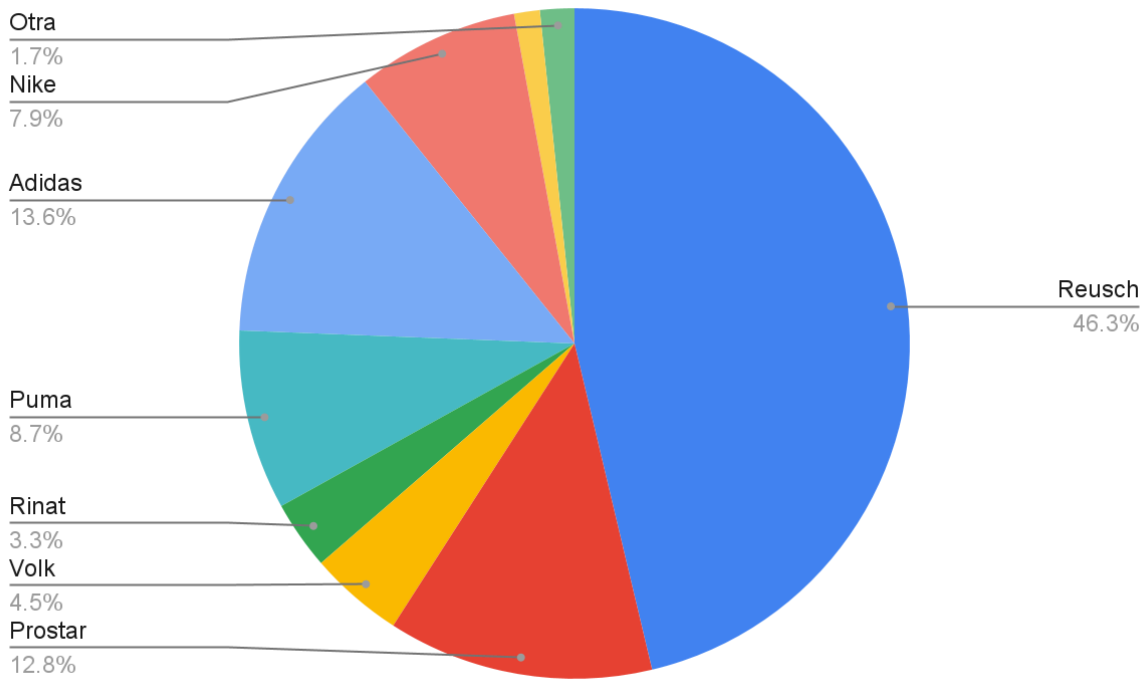
Cuadro 16. Utiliza guantes de arquero/a

Respuesta	Cantidad	Peso relativo
Sí	242	86.74%
No	37	13.26%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

La marca más elegida por la base encuestada fue Reusch con un 46,3%. Este dato se encuentra en línea con lo relevado en las entrevistas en profundidad cuando indagamos respecto a la distribución del mercado según marcas. El resto de la participación se encuentra atomizado entre una gran cantidad de marcas nacionales e importadas.

Gráfico 11. Indique cuál es su marca preferida de guantes.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.
Base total: 242 . Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16.

Cuadro 17. Marca preferida de guantes de arquero/a.

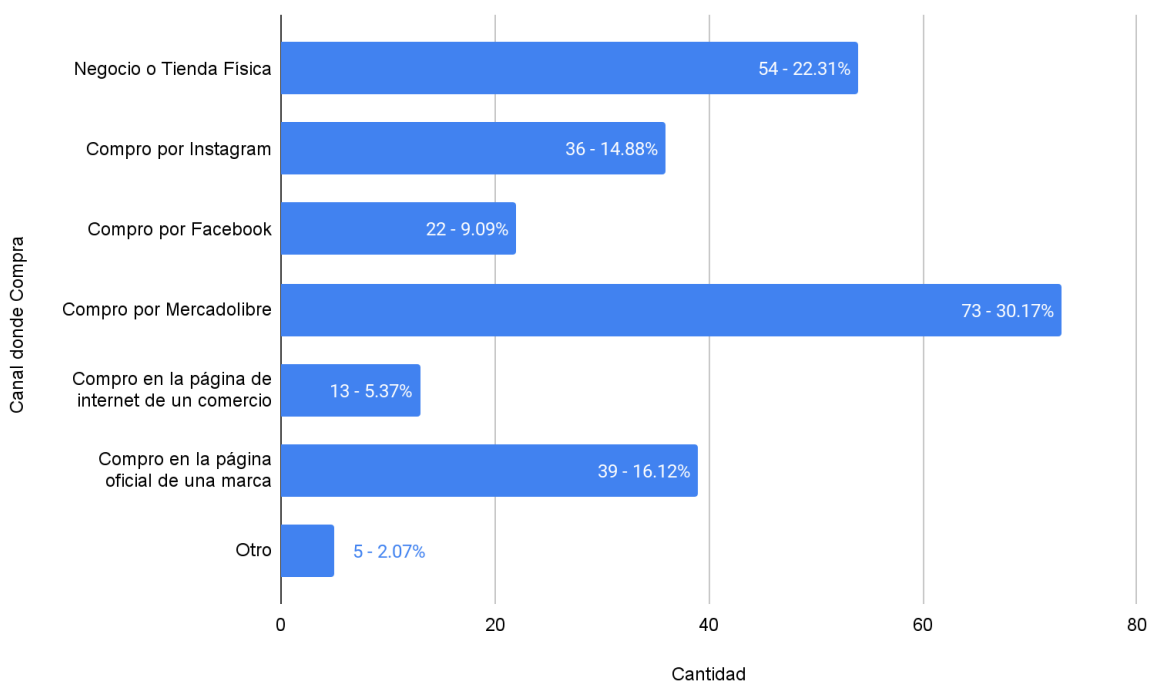
Respuesta	Cantidad	Peso relativo
Reusch	112	40.14%
Prostar	31	11.11%
Volk	11	3.94%
Rinat	8	2.87%
Dribbling	0	0.00%
Puma	21	7.53%
Adidas	33	11.83%
Nike	19	6.81%
H2O	3	1.08%
Otra	4	1.43%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.
Base total: 242 encuestados - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16..

Uno de los puntos importantes para el presente estudio fue conocer cuál es medio de compra más elegido por los encuestados, donde se advirtió un fuerte predominio de medios digitales acumulado de 75,61% (considerando Instagram + Facebook + Mercadolibre + Página de Internet de un Minorista + Página Oficial de una Marca). Este dato se encuentra

muy alineado con una de las variables expuestas en el marco teórico que refleja el importante crecimiento del comercio electrónico año tras año. El canal más elegido de forma individual también fue digital, y se concentró en Mercadolibre (30,17%).

Gráfico 12. Medio de compra más utilizado



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.
Base total: 242 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16 - Respuesta de múltiple selección.

Cuadro 18. Medio que suele utilizar para comprar guantes de arquero/a.

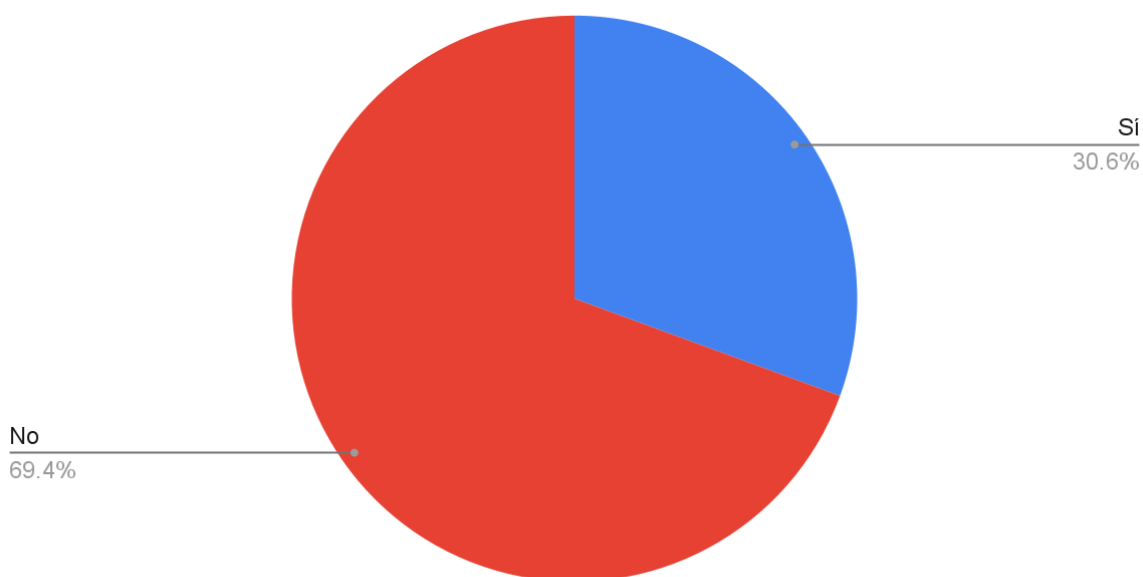
Canal donde compra	Cantidad	Peso relativo
Negocio o tienda física	54	22.31%
Compro por Instagram	36	14.88%
Compro por Facebook	22	9.09%
Compro por Mercadolibre	73	30.17%
Compro en la página de internet de un comercio	13	5.37%
Compro en la página oficial de una marca	39	16.12%
Otro	5	2.07%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.
Base total: 242 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16 - Respuesta de múltiple selección.

El 69,4% de los encuestados afirmó no encontrar una oferta de guantes de arquero acorde a sus expectativas en relación a variedad de modelos y precios. Al profundizar en este grupo de encuestados advertimos que el 69% no logró encontrar la variedad de modelos

deseados en los diferentes canales donde habitualmente realiza sus compras. En segunda y tercera instancia, argumentaron una escasez en variedad de marcas y precios con el 16,10% y 11.30% respectivamente.

Gráfico 13. Encuentra una oferta acorde en cuanto a variedad de modelos y precios.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Base total: 242 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16.

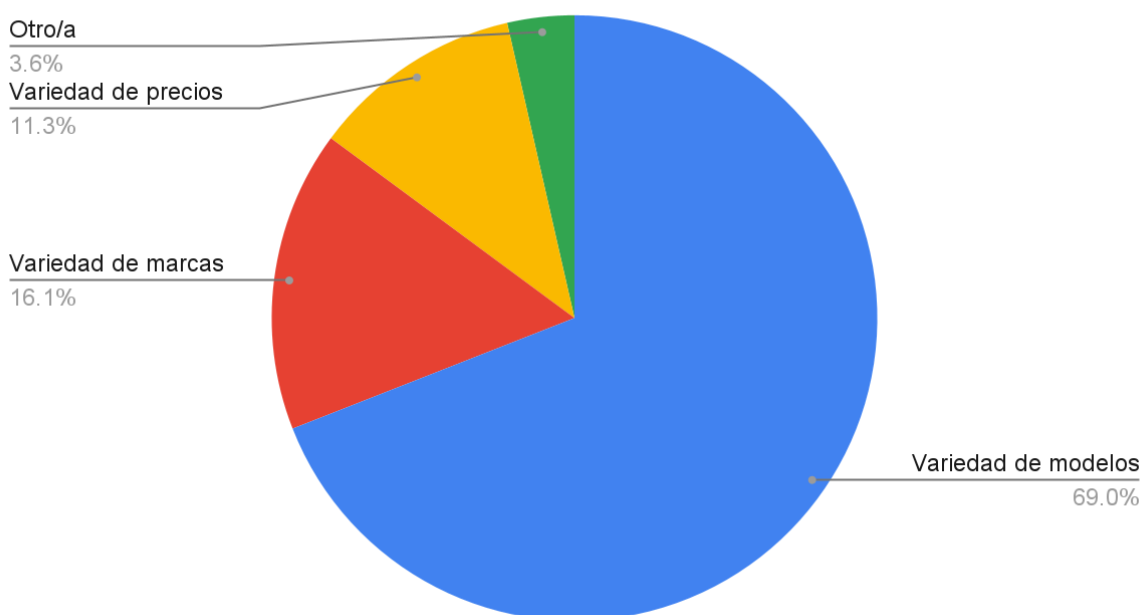
Cuadro 19. Encuentra una oferta acorde en cuanto a variedad de modelos y precios.

Canal donde compra	Cantidad	Peso relativo
Sí	74	69.20%
No	168	30.80%

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.

Base total: 242 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "Sí" en el cuadro 16.

Gráfico 14. Encuentra alguna de las siguientes limitantes en el proceso de compra.



Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Gráfico de elaboración propia.
 Base total: 168 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "NO" en el cuadro 19.

Cuadro 20. Encuentra alguna de las siguientes limitantes en el proceso de compra.

Principal limitante al momento de compra	Cantidad de respuestas
Variedad de modelos	116
Variedad de marcas	27
Variedad de precios	19
Otro/a	6

Fuente: Formulario de encuestas online cerradas para el presente estudio, 2023 - Tabla de elaboración propia.
 Base total: 168 - Sólo acceden a esta pregunta quienes respondieron "NO" en el cuadro 19.

Análisis de entorno competitivo

Toda la información recabada y analizada en el presente estudio, se completó con un abordaje cualitativo de la situación del entorno competitivo, con el objetivo de ubicar la propuesta de modelo de negocios en el escenario actual.

Cuadro 21. Mapa del escenario de marcas fabricantes e importadoras de productos deportivos en Argentina.



Fuente: Gráfico de elaboración propia para referenciar la situación del entorno competitivo, 2023.

Para profundizar sobre el gráfico 24, es importante clarificar las diferencias entre las siglas BTOB y BTOC.

El término BTOB, es la abreviación de business to business o “de empresa para empresa” en español. Una venta en el canal BTOB, es aquella se realiza de una empresa a otra (intermediaria), a diferencia de las ventas en un canal BTOC, donde la transacción es directa del fabricante al consumidor final (sin intermediarios en la cadena de comercialización).

Independientemente del canal en el que participan, existen dos grupos entre marcas fabricantes o importadoras que se diferencian entre sí. A continuación se desarrolla cada

grupo de forma específica, haciendo una apertura a nivel canal BTOB y BTOC:

- Fabricantes e importadores especializados en productos para arqueros y arqueras, donde se ubican marcas nacionales e importadas. La comercialización de este grupo se abre en dos modelos:
 - BTOB: forman parte de este grupo las casas y cadenas de deportes. En este punto es frecuente advertir una gran disponibilidad de categorías y disciplinas (fútbol, rugby, running, tennis), pero poca profundidad de catálogo y disponibilidad al posicionarse en el segmento de productos para arqueros y arqueras de fútbol.
 - BTOC: importadores y fabricantes cuentan con canales de comercialización directa, pero es notable el foco hacia el modelo BTOB anteriormente enunciado. En paralelo se observa una fuerte inversión en acuerdos y sponsoros con jugadores profesionales para trabajar sobre el posicionamiento de marca.

- Fabricantes e importadores de productos para multi disciplina, donde aparecen grandes marcas que cubren un amplio espectro de productos deportivos para diferentes disciplinas:
 - BTOB: aquí se repiten los actores agrupados en el modelo anterior, dando como resultado el mismo escenario competitivo.
 - BTOC: en este modelo de comercialización, existen importantes desarrollos por parte de principales marcas deportivas a nivel global y nacional, pero se repite una escasa oferta respecto a variedad de productos cuanto se observa la categoría de productos especializados para arqueros y arqueras de fútbol

Análisis del entorno desde la perspectiva de producto:

Para ampliar y dar sustento al análisis del entorno competitivo actual, resulta interesante ubicarse sobre la perspectiva de producto, entendiendo que esto refleja de forma directa la situación de oferta en relación al mix disponible.

Luego de cruzar los resultados de las encuestas realizadas, con las entrevistas en profundidad con referentes del sector, podemos identificar a la marca Reusch como la más importante y elegida. Por tal motivo, se considera oportuno conocer cuál es la amplitud del catálogo de guantes disponibles para arqueros y arqueras. En simultáneo, se contrastará

esta información con la oferta de los mismos en los canales de comercialización desarrollados anteriormente.

Cuadro 22 . Distribución por tipo de guantes del mix de la marca Reusch en Argentina.

Tipo de Guante	Cantidad
Profesional	16
Semiprofesional	21
Infantil	6

Fuente: Catálogo oficial Reusch Argentina. 2023 - Gráfico de elaboración propia.

Al investigar el catálogo oficial de la marca, se observa una amplia variedad de modelos. Los mismos se encuentran categorizados en función de variables como:

- **Calidad de producto:** fundamentalmente relacionada con la utilización de insumos y tecnologías aplicadas a cada modelo. El principal componente es el látex ubicado en la palma del producto, pudiendo ser natural o sintético. Una mayor presencia de látex natural, dará como resultado un mayor nivel de agarre al producto.
- **Corte de producto:** hace referencia al encaje que tiene cada modelo y se vincula directamente con el gusto y preferencia del usuario. Es importante destacar en este punto la existencia de productos con mayor ajuste al contorno de la mano, lo que requiere mejor dominio y habilidad. Por otro lado existen opciones más holgadas, que ofrecen mayor protección y superficie de agarre.
- **Superficie de juego:** cada modelo se desarrolla y presenta mayor afinidad con determinada superficie de juego. Esto se relaciona directamente con la durabilidad del producto al ser utilizado en césped natural o sintético, canchas de tierra o cemento.

Si se consideran todos los elementos desarrollados en relación al mix de productos, es posible advertir un mix amplio, que a su vez cuenta con variantes específicas que inciden en el rendimiento de cada producto.

Cuando se observa cualitativamente el canal de comercialización en tiendas físicas y digitales existentes, se advierten los siguientes puntos a destacar:

- **Profundidad de catálogo:** el porcentaje de modelos ofrecidos sobre el total disponible es muy bajo. Esto refuerza los resultados obtenidos en las encuestas realizadas,

donde uno de los principales puntos de dolor del usuario, radica en la variedad de modelos disponibles al momento de comprar.

- Especificación y conocimiento de producto: al observar que existen diferentes tipos de producto, con características sustancialmente distintas, es notable la falta de información que existe en los canales para atender al consumidor final.

Como resultado de este análisis, se evidencia un gran potencial en la oferta actual no aprovechado por el canal de comercialización frente al consumidor final en relación a la variedad y tipo de productos. Esta información complementa todo lo recabado hasta el momento y permite continuar hacia el diseño de un modelo de negocios integral para el aprovechamiento de la oportunidad existente.

Para concluir este análisis, es posible afirmar que luego de analizar el entorno competitivo, se observa un claro espacio para el desarrollo de una propuesta especializada en arqueros y arqueras de fútbol, con una amplia oferta de productos y servicios.

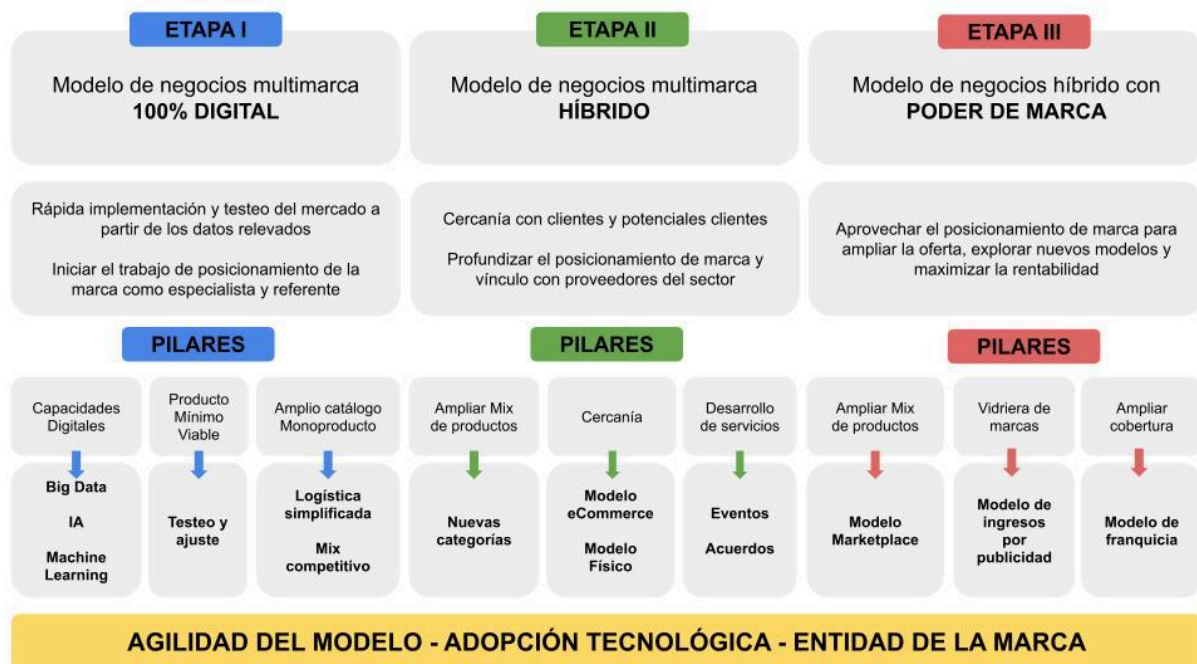
Es importante destacar que esta investigación, también permite advertir una baja inversión en pauta digital destinada al segmento específico que aborda el presente estudio, siendo esto un factor muy relevante, que incentiva el desarrollo de un modelo de negocios con bases sólidas en el ecosistema digital.

Propuesta de modelo de negocios

Tomando como base la investigación realizada, el presente estudio invita a profundizar sobre una propuesta de modelo de negocios para atender el mercado de arqueros y arqueras de fútbol amateur con productos y servicios especializados.

Para este abordaje, se sugiere avanzar en tres etapas a implementar de forma escalonada que son desarrolladas a continuación:

Cuadro 23 . Etapas del modelo de negocios propuesto a futuro.



Fuente: Gráfico de elaboración propia para referenciar los modelos de negocio a futuro por etapas, 2023.

Etapa I: Modelo de negocios multimarca 100% digital

El primer paso del modelo, sugiere desarrollar un formato de comercialización 100% digital a partir del lanzamiento de un sitio de eCommerce, bajo el paraguas de una marca especializada a desarrollar, con el objetivo de posicionarse y ser referente dentro del sector.

Esta etapa al igual que las posteriores, tendrán como premisa tres factores principales que funcionan de manera transversal transversal y forman parte de los factores claves de éxito de la propuesta:

- **Agilidad del Modelo:** centrado en procesos que permitan dar a la estructura un funcionamiento fluido y flexible, en pos de aprovechar las oportunidades y adaptarse a nuevas tendencias.

- Adopción tecnológica: radica en comprender la tecnología aplicada al negocio como un factor determinante de éxito. Esto requiere la permeabilidad de incorporar al modelo de forma proactiva, todas las habilidades y recursos tecnológicos necesarios que contribuyan a sostener y potenciar la propuesta de valor.
- Entidad de la marca: identificado con un activo clave para el desarrollo del modelo en cada una de las etapas. La agilidad y adopción tecnológica serán determinantes para que este factor logre alcanzar los objetivos de la propuesta.

En esta instancia se plantean dos ejes centrales para dar comienzo. El primero se concentra en salir a testear el potencial mercado de forma rápida con el objetivo de contar con retroalimentación que permite ajustar el modelo en tiempo real. En paralelo, se busca comenzar a construir una marca que se posicione a futuro como referente y especialista del sector.

Los pilares que darán sustento estos dos ejes de trabajo se detallan a continuación:

- Capacidades digitales: tomar el ecosistema digital y los activos disponibles para construir un modelo que se retroalimenta de forma permanente. Tecnologías como inteligencia artificial y machine learning, incorporadas principalmente en el esquema de pauta digital serán clave para la concreción de un modelo eficiente, con base en la información recabada a lo largo de esta investigación.
- Producto mínimo viable: con una fuerte influencia de las metodologías ágiles, se propone trabajar en un mínimo producto viable que permita una salida rápida de prueba, para validar y ajustar en tiempo real la propuesta.
- Amplio catálogo monoproducto: las encuestas realizadas, reflejan que el principal producto para el mercado son los guantes, y el punto de dolor de mayor relevancia radica en una limitada propuesta en relación a variedad y disponibilidad. Por tal motivo, la primera etapa del modelo se caracteriza por contar con un catálogo monoproducto de gran profundidad, es decir, guantes para arqueros y arqueras con gran variedad de marcas y modelos. Adicionalmente, esta definición permite desarrollar un modelo logístico sumamente ágil, ya que se trabaja con una estandarización de medidas y empaques de bajo volumen, permitiendo una amplia cobertura a través de múltiples operadores logísticos.

Es importante destacar que el modelo planteado cuenta con sólidas bases en el ecosistema digital. Además de analizar el potencial mercado existente, se propone abordar el negocio con una fuerte incidencia de tecnologías digitales aplicadas a la gestión y desarrollo de

nuevos modelos. Entre ellas, podemos resaltar la utilización de Machine Learning aplicada en pauta digital. Esto implica que, a partir de una base de prospectos existentes, se puede trabajar en identificar públicos similares que compartan gustos e intereses, lo que facilita que el negocio pueda escalar con mayor rapidez.

Además del Machine Learning, se contempla la integración de otras tecnologías digitales como el análisis de Big Data. Esta tecnología permite la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos generados por los usuarios, lo que proporciona información valiosa sobre tendencias, preferencias y comportamientos del mercado. Con esta información, el negocio puede tomar decisiones más informadas y personalizar aún más sus estrategias de marketing y ventas.

Otra tecnología importante a considerar es la Inteligencia Artificial (IA), que puede ser utilizada para mejorar la experiencia del usuario en la plataforma digital del negocio. Mediante la implementación de chatbots impulsados por IA, por ejemplo, se puede brindar un servicio de atención al cliente más eficiente y personalizado, mejorando la satisfacción del usuario y aumentando la retención de clientes.

En resumen, la integración de tecnologías digitales como el Machine Learning, el análisis de Big Data y la Inteligencia Artificial en el modelo de negocio propuesto no solo permitirá una mejor comprensión y segmentación del mercado, sino que también mejorará la experiencia del usuario y aumentará la eficiencia operativa del negocio.

Etapa II: Modelo de negocios multimarca híbrido

La segunda etapa de la presente propuesta, sostiene los pilares desarrollados en la primera instancia, profundizando en la construcción y posicionamiento de marca. Con el objetivo de ampliar la propuesta de valor, se sugiere abordar el modelo desde tres pilares:

- **Ampliar mix de productos:** luego de contar con el primer acercamiento a partir de un catálogo monoproducto (guantes para arqueros y arqueras de las principales marcas), se propone sumar nuevas categorías tales como indumentaria, accesorios y otros elementos relevantes para la práctica del deporte. Esto permitirá dotar al modelo de una propuesta de producto amplia y atractiva. En simultáneo se profundiza el relacionamiento y vínculo con proveedores estratégicos.
- **Cercanía:** tomando como fuente la retroalimentación de los primeros pasos, se considera necesario ampliar la cercanía con el mercado a partir de tiendas físicas estratégicamente ubicadas. El objetivo de esta iniciativa es sumar nuevos canales de contacto y experiencia con clientes y potenciales clientes.
- **Desarrollo de servicios:** el desembarco con tiendas físicas incluye el desarrollo de servicios asociados tales como clínicas y cápsulas de entrenamiento especiales para desarrollar en torneos activos. Con esto la marca continúa en el camino de convertirse en referente del sector, no sólo con productos, sino también con propuestas 360°.

Etapas III: Modelo de negocios híbrido con poder de marca

La tercera etapa del presente plan consiste en aprovechar el posicionamiento buscado en las instancias I y II, para desarrollar nuevas unidades de negocio dentro del modelo. Esto permitirá diversificar los modelos de ingresos y maximizar la rentabilidad del negocio. Los pilares de esta etapa están concentrados en las iniciativas desarrolladas a continuación:

- **Modelo Marketplace:** siendo una marca referente y posicionada dentro del sector, el proyecto contará con un alto reconocimiento y credibilidad. Esto permite considerar la implementación del modelo marketplace dentro de la vertical de eCommerce, permitiendo a fabricantes aprovechar el tráfico de tienda para ofrecer catálogos más amplios. Como contraparte el modelo recibe una comisión establecida por cada operación, sin necesidad de contar con altos niveles de stock. Esta propuesta convive con aquellos productos de alta rotación que se comercializan de forma directa.
- **Modelo de ingresos por publicidad:** el objetivo es transformar el poder de marca alcanzado en una vidriera ideal, para que las marcas especializadas realicen lanzamientos de producto y cuenten con espacios exclusivos para dar visibilidad a sus propuestas.
- **Modelo de franquicias:** contar con un activo marca bien desarrollado, permitirá al modelo evaluar la ampliación y cobertura a partir de locales franquiciados donde se transmite todo el know how y habilidades adquiridas durante todas las etapas.

Conclusiones

Luego de haber realizado una profunda investigación sobre las principales inquietudes y hábitos de arqueros y arqueras de fútbol amateur de la provincia de Santa Fe, este estudio permitió dimensionar un nicho de mercado muy atractivo para el desarrollo de una propuesta de negocio con sólidas bases digitales. A partir de encuestas y entrevistas en profundidad con referentes del sector, fue posible detectar oportunidades concretas que permiten aplicar conceptos y metodologías, desarrolladas a lo largo del cursado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Rafaela.

A lo largo de este estudio, se advirtió sobre la existencia de un importante número de arqueros y arqueras amateur que practican fútbol con una frecuencia mínima de una vez por semana. Al profundizar sobre la oferta disponible, el estudio arrojó un porcentaje cercano al 70% que no logra cubrir sus expectativas mínimas en relación a variedad de modelos y precios. Las marcas representantes de este tipo de productos, afirmaron que la mayoría de las tiendas físicas exhiben un porcentaje reducido del catálogo disponible, lo que indudablemente afecta a la oferta final en su totalidad. Otro aspecto a considerar es la elección de canales digitales por sobre tiendas físicas para realizar la compra de guantes de arquero, siendo este producto el definido como más prioritario al consultar a los encuestados.

Considerando como representativa a la información recabada, los lineamientos establecidos en este modelo representan una visión prometedora y tecnológica que fusiona la práctica del fútbol con el uso de modelos digitales.

Es importante destacar que estos lineamientos ofrecen ventajas significativas al consolidar bajo un modelo de negocios, un amplio espectro de productos y servicios en un único lugar.

Si bien existen en la actualidad tiendas online que comercializan productos de este tipo, la presente investigación no ha detectado propuestas que aprovechen plenamente las herramientas del ecosistema digital para ofrecer una experiencia integral a un segmento específico de mercado.

Esto representa una valiosa oportunidad para implementar y expandir el modelo propuesto, pudiendo entonces capitalizar un espacio sin explotar y, de esta manera, establecer una propuesta única y sólida que se encuentra en una posición ventajosa para prosperar en el

futuro.

La propuesta basada en tres etapas escalonadas, permite dar entidad y un horizonte prometedor, dejando en claro que tanto la práctica del fútbol como los modelos digitales están experimentando un crecimiento constante.

Para finalizar, esta investigación pone en evidencia la relevancia del fútbol como disciplina y medio de consumo en la provincia de Santa Fe, pudiendo ser tomada como punto de partida para ampliar el análisis a todo el territorio argentino.

Referencias bibliográficas

Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía Argentina. Números sin pasiones. Journal of Sports Economics & Management, Argentina.

Diario Olé Deportivo. (2023, 9 de junio). La importante cifra que le pagará la FIFA a cada jugadora que participe del Mundial femenino. Recuperado de https://www.ole.com.ar/futbol-femenino/fifa-cifra-dolares-jugadoras-mundial-femenino-australia-nueva-zelanda_0_1UI3dbcCG9.html

Garazi Murua Astorquiza. (2016). Fútbol Femenino: análisis y propuestas de mejora para una actividad emergente,

Kantar, Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?

Mesa Callejas, RJ; Osorio Agudelo, JA; Castaño Rios, CE. (2015). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas.

Observatorio Social del Deporte, Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (2021). Encuesta Nacional Sobre Actividad Física y Deporte.

Padrón de clubes afiliados a la Liga Rafaelina de Fútbol. (2022). Base de datos de Liga Rafaelina de Fútbol. Recuperado de <https://ligarafaelinadefutbol.com/>

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, Grupo Editorial Patria.

Ries, E. (2012). El método Lean Startup. España, Deusto.