



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Posicionamiento Norberto Gnocchi Neurocoach Deportivo

Alumna: Laura Sofía Carpio Scoccia

DNI: 35.579.293

Tutora: Romina Grois

Lugar y Fecha: Buenos Aires, julio 2023



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Posicionamiento Norberto Gnocchi Neurocoach Deportivo

Alumna: Laura Sofía Carpio Scoccia

DNI: 35.579.293

Tutora: Romina Grois

Lugar y Fecha: Buenos Aires, julio 2023

Indice

Introducción.....	3
Resumen Ejecutivo	5
Marco Teórico	7
Análisis de Situación	16
Análisis de Entorno.....	16
Análisis de mercado	24
Análisis de la competencia	32
Análisis del Consumidor	38
Análisis Interno: 7's de Mc Kinsey	41
Análisis FODA	44
Estrategia	48
Segmentación y Targeting	48
Diferenciación y Propuesta de Valor	49
The Business Model CANVAS.....	50
Objetivos, metas y métricas.....	54
Mix de Marketing	57
Análisis Financiero.....	63
Escenario Base	64
Escenario Positivo.....	65
Escenario Negativo	66
Comparación de Escenarios Financieros.....	67
Conclusión	68
Referencias Bibliográficas.....	70
Anexos	73

Universidad de
San Andrés

Introducción

En el mes de mayo del año 2020, Norberto Gnocchi decidió dejar su trabajo en relación de dependencia en uno de los Bancos más reconocidos de Argentina, ya que, si bien era contador de profesión y a sus 28 años venía desarrollando una carrera laboral exitosa, no se sentía feliz y quería hacer algo que realmente le apasionara. Paralelamente a esto, en los últimos años Norberto podía ver lo recurrente que era la aparición en tabloides de cómo aumentaban los casos de deportistas con ansiedad y depresión, y cómo esto les afectaba en su rendimiento deportivo. Siempre fue un convencido de que la mente es y será la herramienta más poderosa que tenemos y que ésta maneja nuestras emociones y las decisiones que tomamos. Es por esto, que decidió estudiarla más a fondo realizando cursos de neurociencia, neurocoaching, coaching deportivo y ¹PNL. Relacionando su pasión por el fútbol, la problemática existente de depresión y ansiedad en los deportistas, y la neurociencia, es que decidió lanzar su propia marca para ayudarlos a mejorar su rendimiento, manejando sus emociones y cumpliendo sus metas competitivas, dándole una mejor productividad al jugador e incrementando su valuación en el mercado.

Aquí nace el objeto de estudio en cuestión que es el servicio “**Norberto Gnocchi, Neurocoach Deportivo**”. Si bien el coaching es una doctrina que actualmente se encuentra en auge (y es habitual escuchar que cada vez son más las personas que hacen de esta carrera una profesión), Norberto brinda un servicio más específico, mediante el cual a través de un examen llamado ²Test de Benziger, comienza a realizar un trabajo en el deportista basándose en sus predominancias cerebrales naturales, logrando mejorar el rendimiento de este en el corto/mediano plazo. Hoy en día, el desafío más grande es diferenciarse entre los demás coaches, coaches deportivos y psicólogos deportivos. A su vez demostrar al consumidor la alta calidad que posee el servicio, y el beneficio obtenido en cuanto a mejoramiento del rendimiento deportivo, y en algunos casos el aumento de su valuación en el mercado

¹ PNL: Programación Neurolingüística: Es la forma a través de la cual se pueden modificar hábitos y pensamientos de un ser humano para que sean positivos, por medio de técnicas de comunicación, percepción y comportamiento.

² Test de Benziger: Este término se desarrollará a lo largo del presente trabajo, ya que es una herramienta útil para el logro de los objetivos de este.

si hablamos de un jugador profesional en comparación con un tratamiento regular de otro profesional de la salud mental.

Habiendo dicho esto, en el presente trabajo justificaré la oportunidad existente en el mercado y demostraré la viabilidad del proyecto. Cuento con la información suficiente para realizar el mismo ya que Norberto Gnocchi es mi marido, lo cual me permite tener un acceso más cercano a la información necesaria para poder desarrollarlo. A su vez recopilé datos relevantes a través de fuentes de información primaria, realizando entrevistas en profundidad y encuestas que brindarán riqueza y precisión al trabajo.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene el objetivo de desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento y desarrollo profesional en Argentina del servicio ofrecido por Norberto Gnocchi, neurocoach deportivo. Con dicho posicionamiento, la marca no solo busca captar mayor mercado del segmento deportivo donde actualmente posee una participación muy baja, sino que también pretende aumentar el top of mind de la misma, el cual también es bajo.

La práctica de un deporte en el país es cada vez más relevante para conservar la salud física, mental y mantener el bienestar. También son cada vez más los casos que se escuchan de depresión, ansiedad y estrés en deportistas. Esto denota la necesidad de un profesional que acompañe a los mismos en el manejo de sus emociones, así como también para mejorar su rendimiento competitivo y por consiguiente su valuación en el mercado.

Para demostrar la factibilidad del servicio ofrecido por Gnocchi, en primer lugar, se realizó una investigación secundaria del coaching deportivo en la industria. Luego, se llevó a cabo el análisis interno de la situación donde se desarrollaron las 7S 's de McKinsey, que evaluó la implementación de las estrategias de comunicación y el funcionamiento del negocio actual. También se realizó un análisis del entorno, donde se utilizó PESTEL para analizar el contexto donde se encuentra Gnocchi hoy. Luego, para poder lograr una propuesta estratégica se realizó un análisis de la competencia el cual arrojó que Gnocchi cuenta con un diferencial que lo distingue de sus competidores y se basa en la *innovación de su servicio*.

Con posterioridad, se llevó a cabo el análisis del consumidor, en donde tanto fuentes primarias como secundarias señalan puntos ligados a la ansiedad, depresión y la necesidad de tener un acompañamiento en la salud mental entre los intereses que se destacan. La encuesta realizada a una muestra de 150 personas ratificó el bajo nivel de awareness con el que cuenta Gnocchi en el mercado, pero también las respuestas mostraron asociaciones positivas con la marca en aquellos encuestados que se les consultó si conocían o contratarían este tipo de servicios.

Se empleó el análisis FODA para evaluar la atractividad de esta industria en términos de oportunidad de inversión y rentabilidad, y se concluyó que el servicio diferencial

que ofrece a través del Test de Benziger y el entrenamiento personalizado, es su valor agregado el cual se toma como eje para su posterior propuesta de valor.

A fines de enfocar los esfuerzos estratégicos y de marketing en una porción del mercado, se definieron tres targets que comparten ubicación geográfica (Argentina), y beneficio buscado (funcional) pero que difieren en edad. De esa forma, se identificaron los segmentos de: *deportista profesional, competitivo y amateur*. La propuesta de valor mediante la **cual** se posicionará Gnocchi hacia dichos targets se fundamenta en la innovación del abordaje profesional a partir del Test de Benziger diseñado a medida en base a las necesidades de cada deportista.

En lo que respecta al Marketing Mix, se establecieron propuestas en cuanto al precio, producto, plaza y promoción con el fin de mejorar el posicionamiento y awareness.

Para concluir, se llevó a cabo un análisis financiero en el cual se concluyó que tanto la TIR como la VAN dan positivo, y muestran que el proyecto no solo es viable sino también rentable. Estableciendo una inversión de USD 7500, y una estimación al 30%, en el escenario base, se alcanza una VAN de USD 30.000, y alcanzará una Tasa de Retorno de Inversión (TIR) que supera el 230%. Finalmente, el retorno de inversión permite estimar que, por cada dólar invertido, Gnocchi alcanzaría un valor de USD 1.434,10.

Teniendo en consideración que Norberto posee un emprendimiento que se encuentra en su fase inicial, se evidencia que posee un gran potencial en el mercado de profesionales de salud mental, lo que implica que el éxito de este proyecto generará resultados favorables.

Marco Teórico

Coaching y Neurociencias

En la actualidad, el coaching es una palabra inglesa que significa “entrenamiento”, pues procede del verbo inglés “to coach”. Por tanto, el coach es quien “entrena” y el “coachee” es el cliente quien es entrenado.

Según Marcos Villalta quien es una eminencia en psicología en Latinoamérica, en los últimos diez años la práctica del coaching ha tenido un vertiginoso desarrollo en el mundo y más particularmente en Argentina. Conviven diferentes enfoques, teorías, estilos y escuelas, varias de ellas muy serias y respetuosas de la teoría y la práctica. El Coaching emerge como un recurso frente a un desempeño personal, empresarial, gerencial o deportivo insatisfactorio o frente a la evaluación de que para lograr lo que se desee a futuro es preciso construir otras competencias o modificar algunas creencias que hoy día inhabilitan al individuo (Villalta, 2010; Wolk, 2013). Dicho esto, se puede definir al coaching como un método que implica acompañar, instruir y entrenar a personas, grupos y/o equipos, siempre con el fin de cumplir los objetivos propuestos o desarrollar competencias específicas. Se trata de ayudar a las personas y a los equipos a mejorar sus posibilidades, tanto en el ámbito personal como profesional, así como también a superar barreras y limitaciones personales. Debido a esto existen distintos tipos de coaching en función del área de trabajo: coaching personal, organizacional, deportivo, ontológico, sistémico, coercitivo, etc.

Existen diversas líneas de desarrollo teórico del coaching, una es la que plantea Echeverría que está relacionado con la ontología³, y la otra la plantea la ICF⁴. Esta última establece un nuevo paradigma sobre la concepción del ser humano. Sale de la concepción racional y entra en una emocional y lingüística. Es por esto que el interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito personal, profesional y empresarial es algo reciente. En esta tesis se abordará el coaching desde la mirada de ICF, en la cual se plantea que “el coaching profesional” se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional” (ICF Spain, 2019). En lo que respecta

³ Ontología: Parte de la metafísica que estudia al ser en general y a sus propiedades.

⁴ International Coach Federation.

al proceso de coaching en cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas, este método interactivo crea transparencia y motiva a actuar al cliente. Toma de partida su situación actual, y se centra en lo que está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones, respaldado por el esfuerzo del coach y la aplicación de método de coaching (ICF Spain, 2019).

Siguiendo a la ICF Spain, algunos de los beneficios del coaching para el coachee son el desarrollo de capacidades, competencias y talentos, ganar eficiencia y lograr un estado de consciencia presente, disfrutando el aquí y ahora, tomar decisiones con conocimiento, argumentos y valores, ganando confianza en uno mismo. Los beneficios que la organización percibe son consolidar con rapidez y eficacia nuevas promociones o cambios de asignación, potenciar la fidelización del talento interno, innovar en procesos o modelos de gestión, maximizar los resultados del negocio. En el camino del coaching múltiples disciplinas han ido realizando aportes para su desarrollo, y el de las neurociencias quizás sea uno de los aportes más significativos.

La neurociencia es una disciplina que analiza los aspectos relacionados al sistema nervioso, en cuanto a su funcionamiento, estructura y como sus diferentes elementos interactúan entre sí, dando lugar a la conducta de los seres humanos. El mismo está compuesto por el cerebro, las neuronas como bien las conocemos, médula espinal y las redes de células nerviosas. El objetivo de la neurociencia es entender cómo el sistema nervioso regula los pensamientos, emociones, toma de decisiones, acciones sociopsicológicas y conductas corporales básicas como caminar o respirar (Manes, 2019). Este abordaje científico es multisectorial e incluye diferentes niveles de estudio que van desde lo puramente molecular, hasta nuestras conductas y su relación con el entorno. En ocasiones la psicología se conecta con la neurociencia para dar lugar a la neurociencia cognitiva. En la actualidad este tipo de neurociencias proporciona una nueva manera de comprender el cerebro y la conciencia, ya que une disciplinas como la neurobiología, la psicobiología, o la misma psicología cognitiva. El principal objetivo de la misma es el estudio de las representaciones internas de los fenómenos mentales y a su vez también apoyar a la psicología con la finalidad de entender mejor la complejidad de cómo funciona la mente. Es de fundamental importancia que los

procesos de la neurociencia no queden solamente en los laboratorios, sino que también sean divulgados y absorbidos por la sociedad.

Carl Gustav Jung fue un psicólogo que hizo varios aportes, no solo a la psicología, sino también a las teorías de la personalidad y a los sujetos. La innovación que plantea este autor radica en identificar la forma en que cada persona puede accionar en el mundo que la rodea, y que a partir de su experiencia Jung sintetiza en cuatro formas o maneras de hacerlo (Boeree, 2002): a) Desde el pensamiento: un afrontamiento racional; b) Desde las sensaciones: radica en las percepciones corporales y sensoriales; c) Desde los sentimientos: donde se pone el foco en un enfrentamiento emocional del mundo; d) Desde la intuición: donde trabaja con procesos cognitivos diferentes a los lógicos-rationales, que algunos autores han denominado como pensamiento lateral. Estos modelos sobre cómo los humanos actúan en el mundo todavía están vigentes. Al punto de que, en 1976, en una propuesta evolutiva y orientada a los estilos de aprendizaje (lo cual Jung no aborda), el investigador Ned Herman propone un **“Modelo de Cuadrantes Cerebrales”**, donde diseña un modelo del cerebro que identifica y distribuye en *4 los estilos de aprendizaje*. Herman propone *los cuadrantes distribuidos en un círculo con corte vertical y horizontal, que representan cuatro formas distintas de operar, de pensar, de crear, de aprender y de convivir con el mundo* (De la Parra Paz, 2004; OCDE, 2009). Herman no solo propone las características respecto del estilo de aprendizaje, sino que también los distingue en base a *colores*. Posteriormente, la Dra. Benziger, en sus investigaciones evoluciona en neurociencias y descubre que cada persona utiliza un cuadrante del cerebro en el que posee mejor capacidad de hacer sinapsis y de desarrollar conexiones neuronales en las diferentes áreas del cerebro.

En el modelo de la Dra. Benziger, quien deja de usar los colores, plantea que en cada cuadrante del cerebro o dominancia cerebral no solo desarrollamos estilos de aprendizaje, sino también competencias propias de cada dominancia. *El modelo de Benziger radica en establecer que de estos cuatro cuadrantes existe uno puntualmente que es “natural” para cada persona, eso significa que en ese cuadrante existen mayor cantidad de conexiones neuronales y mayor actividad eléctrica en el cerebro, pero también que este cuadrante del cerebro permite desarrollar talentos*. Es importante tener en cuenta que es poco usual que las personas no tengan

competencias en alguno de los cuadrantes, aunque seguramente se tendrá más competencias en uno específico, también se tendrá competencias en los otros. Entonces se puede entender que aquellas competencias que se tienen son las *fortalezas*, mientras que las que no se tienen son las *debilidades*, sobre las cuales un coach trabajará para disminuirlas o para complementarlas de otra manera.

La Dra. Benziger plantea que estas cuatro dominancias correspondientes con cuatro partes del cerebro están caracterizadas por las siguientes competencias y/o talentos en la persona (Benziger, 2020):



BENZIGER®

Universidad de

San Andrés

Características

- a) **Frontal Izquierdo (FI):** Esta dominancia se caracteriza por un pensamiento lógico-matemático, el análisis crítico, resolución de conflictos o problemas, capacidad de diagnosticar o identificar problemas, establecer prioridades, y el uso de herramientas y máquinas. Tiene capacidad para definir metas y estrategias claras, mediante un análisis de costo beneficio. Son personas con capacidad de toma de decisiones lógicas y carentes de emoción. Son excepcionales tanto para comparar realidades diferentes como para analizar situaciones difíciles. Predominan la palabra escrita por sobre la hablada, y suelen usar mucho lenguaje técnico o específico. Suelen apoyarse en datos, principalmente cuando estos están a favor de su postura personal. Suelen analizar en su mente las preguntas más importantes y las respuestas más adecuadas antes de emitirlas públicamente.

- b) **Basal o Posterior Izquierdo (PI):** Las personas con amplio desarrollo de esta dominancia pueden mostrar competencias como ordenados, leales, cumplidores y confiables. Les gusta regirse por procedimientos, rutinas y actividades previsibles, y se distinguen por la habilidad de desarrollar actividades repetitivas y precisas. En general estas personas se las observa como trabajadores pacientes y productivos. Son detallistas, tradicionalistas y meticulosos. Se los considera maestros en prestar atención a los detalles. Aprecian los valores tradicionales y prefieren abordar las tareas y resolver los problemas paso a paso. A estas personas con un basal izquierdo desarrollado, les gusta que se les asigne responsabilidades claras y precisas, y que sean descritas con exactitud. Les gusta sostener una agenda ordenada y seguirla. Son personas que entienden aquello que se cuantifica, y lo que está procedimentado paso a paso, haciendo previsible la tarea. Les agrada tomar notas, planificar sus preguntas, reflexionar y categorizar sus pensamientos, almacenar información de manera prudente e interactuar cuando es más apropiado. Logran hacer listas detalladas de acción, cómo desarrollar estrategias para minimizar el riesgo y maximizar la calidad.
- c) **Basal o Posterior Derecho (PD):** Cuando una persona posee el cuadrante posterior derecho desarrollado, se caracterizan por ser espirituales, simbólicos y sentimentales. Suelen percibir sutilezas, emociones y el lenguaje no verbal o corporal de las personas. Son personas muy expresivas, y suelen transmitir alivio. Alientan, motivan e incentivan y suelen conectar emocionalmente con los otros, mediante el lenguaje verbal y no verbal. Suelen ser líderes naturales, cuando las relaciones son pacíficas, ya que buscan traer la paz y armonía entre las personas, reduciendo las brechas y distanciamientos. Su lema es “Unidos triunfaremos; divididos nos derrotarán”. Obviamente, estas personas prefieren la palabra hablada de la palabra escrita, usan lenguaje descriptivo y práctico. Son personas que buscan entender a las otras personas, quienes son y la relación que tienen. Suelen adoptar enfoques personales tanto en el trabajo como en la vida íntima, y suelen seleccionar cuidadosamente a las personas con quienes van a compartir tiempo y espacio. Se consideran personas

atentas, con escucha activa y que discuten para entender la realidad, la opinión de la otra persona, su experiencia y lo que el otro sabe.

- d) **Frontal Derecho (FD):** Las personas con un frontal derecho como dominancia natural suelen caracterizarse por ser visuales, espaciales y no verbales. Desarrollan el pensamiento metafórico y abstracto, prestando mayor interés y atención a los conceptos que a los hechos mismos. Tienen capacidad para relacionar eventos o situaciones que aparentemente no están conectadas. Son personas que centran su atención en aquello que le resulta novedoso, como también son personas que se enfocan en el futuro, en las posibilidades, y pueden parecer fantasiosos, creativos e imaginativos, ya que pueden omitir o pasar por alto situaciones actuales y enfocarse en el futuro. Son personas que suelen manifestar interés por la humanidad y la evolución.

A estas personas, con un frontal derecho dominante, les agrada la conversación activa e informal, más que reuniones formales. Son personas que sienten predilección por el uso del lenguaje metafórico y visual, les gusta entender porque está involucrado en una discusión o que se espera que brinde en un grupo o a una persona. Están abiertos a las posibilidades nuevas, a la innovación, al pensamiento ilimitado, y en las conversaciones suelen comenzar desde un punto central y después entrar en detalles específicos, y de hecho pueden perderse en el devenir de los detalles.

Al tomar los desarrollos de estos tres grandes científicos: *Jung, Herman y Benziger*, se puede comprender cómo funciona el cerebro, cuáles son las características, competencias y talentos. Con este conocimiento se tienen más posibilidades de ser eficientes en la gestión de las competencias, fortalezas y debilidades. Todos estos aportes presentan una nueva perspectiva en relación al coaching y el deporte, tanto que permite tomar un foco basado en competencias y habilidades sobre aquellas personas que pretendan mejorar su rendimiento individual y/o grupal. En este sentido como ya se mencionó, el neurocoaching ha ido ganando terreno incluyéndose en diferentes ámbitos, desde las empresas hasta la vida privada, pasando por la educación y el deporte.

Historia del Coaching Deportivo

El coaching deportivo irrumpe de nuevo con fuerza en el mercado, después de que esta disciplina haya vivido su eclosión en el mundo ejecutivo. De acuerdo con el recuento histórico que realizan Alaminos, Bastida y Sancho (2013) el principal impulsor de este desarrollo es Timothy Gallwey, quien en la década de los 70, plantea que el principal y más importante rival de cualquier deportista es su propia mente. Justamente con este cambio de foco, Gallwey se propone describir nuevas técnicas que le permitan a los deportistas mejorar su rendimiento y lograr superar las adversidades y dificultades que se le presenten.

Fue Gallwey quien sentó las bases para que desde entonces se trabaje en la psicología deportiva, con el fin de que los deportistas tengan y desarrollen más herramientas y competencias para gestionar sus emociones cuando se enfrentan al rival (Alaminos, Bastida y Sancho, 2013). En este contexto, el coaching deportivo llega con nuevos desafíos, ya que no solo busca desarrollar competencias para el momento del enfrentamiento con el otro en el campo, sino que también brinda una guía para el deportista en el desarrollo como tal. El coaching supone un importante punto de apoyo, para que el jugador pueda ver con perspectiva donde está y tomar las decisiones más adecuadas en su vida profesional, y en ocasiones, también en el plano personal, diseñar su futuro y alcanzar sus metas (Alaminos, Bastida y Sancho, 2013).

Situación Actual del Deporte

La preparación mental es cada vez más fundamental para el entrenamiento deportivo, a su vez que llega a tener la misma relevancia que el desarrollo físico. Aunque esta consideración es reciente, el aspecto psicológico del deportista ya se tiene en cuenta para constituir un trabajo autónomo y con entidad propia en cualquier preparación deportiva, especialmente en la alta competición.

Afortunadamente, en el entorno deportivo, ya se comprendió e interiorizó que las inseguridades, los miedos y las creencias limitantes afectan a sus resultados, además de la motivación, la resistencia al estrés, la concentración, la gestión emocional y la confianza en uno mismo. Esta nueva condición permite que exista la posibilidad de

introducir nuevas técnicas y disciplinas que trabajen todas estas facetas en los deportistas, tales como el coaching (Alaminos, Bastida y Sancho, 2013). Si bien es una disciplina que se encuentra en plena evolución, y que hasta ahora se ha desenvuelto más en entornos empresariales y ejecutivos, existe una desconfianza y desconocimiento de esta, por lo que según Alaminos, Bastida y Sancho (2013) los clubes deportivos, técnicos, entrenadores y deportistas dudan en recurrir a sus servicios. Esto genera que los coaches deportivos se conviertan en comerciales y tengan que hacer un esfuerzo por explicar, a las diferentes personas involucradas, qué es y en qué consiste el “coaching” para plantear en que puede llegar a aportar.

Otro problema que se suma a la aceptación del “coaching” por parte de los clubes es de naturaleza económica. Cuando se pretende contar con un “coach”, y valorar su necesidad en el desarrollo de los deportistas, el trabajo se realiza de manera voluntaria o escasamente retribuida, o bajo la “denominación” de otra figura (como las de segundo entrenador, delegado, fisioterapeuta, coordinador deportivo) esto en el mejor de los casos. En el peor de los casos, automáticamente se deja de contemplar la posibilidad de realizar un desarrollo como el hasta ahora descrito con los deportistas más pequeños, priorizando otros aspectos, en ocasiones menos relevantes (Alaminos, Bastida y Sancho, 2013).

Desafíos

Ocurre el caso de clubes, técnicos y deportistas para los que las prioridades acerca de cómo repartir los presupuestos o la inversión económica pasan por la impaciencia que tienen en la obtención de los resultados. Esta impaciencia conduce a no invertir en un proceso de aprendizaje y desarrollo como el que hemos descrito antes, sino que se busca el “atajo” que más fácilmente vaya a producir grandes resultados deportivos, lo que seguramente conlleve a corto plazo mayor inversión, patrocinio y esponsorización. Para tener éxito en un proyecto primero hay que definir la industria a la cual se va a dirigir. En este caso sería a la industria de servicios de coaching. Segundo, es importante orientarse en las necesidades del cliente y no en el producto, ya que muchos proyectos fracasan cuando esto ocurre, debido al panorama limitado que poseen en cuanto al entorno cambiante y a las nuevas necesidades. Es importante destacar, que el día de mañana aparecerán nuevos procesos de asesoría,

y nuevas doctrinas relacionadas al tratamiento de la salud mental, por lo que se deberá adaptar a estos nuevos cambios, para que el producto o servicio no quede obsoleto y fracase (Levitt, 1960). Con lo que respecta al marketing tiene un papel muy importante, ya que se ocupa de satisfacer las necesidades del cliente mediante el servicio y todo lo que conlleva la creación de este. No solo la venta tiene un papel fundamental en el proceso, sino también cómo el servicio se pone a disposición del consumidor.



Universidad de
San Andrés

Análisis de Situación

Análisis de Entorno

Con el objetivo de entender el contexto en el cual se desenvuelve la marca personal “Norberto Gnocchi Neurocoach Deportivo”, se abordará un análisis en cuanto a cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Para llevar a cabo el mismo se considerará los factores externos a nivel internacional y local que son de relevancia para el desarrollo de este plan de marketing.

PESTEL

Político y Económico

Para este plan de marketing se considerarán tanto el aspecto político como económico en conjunto ya que tienen diversos puntos en común.

Un problema cotidiano en la Argentina es la inflación, que en enero del 2023 registró un alza mensual del 6% y una variación interanual del 98,8%. A su vez también es cada vez mayor la pérdida de reservas del BCRA, es decir los fondos que tiene el país en moneda extranjera. El país necesita de estas divisas para estabilizar la moneda argentina y pagar la deuda externa. Para aumentar estas reservas es importante aumentar las exportaciones y disminuir las importaciones. Con lo que respecta a exportaciones en septiembre de 2022 se benefició al sector de agroindustria, el principal exportador de Argentina, ya que apareció el “dólar soja” que permitió cambiar a \$200 por dólar las exportaciones durante el mes de septiembre, lo que trajo como resultado que se cuadruplicaron las ventas del sector, gracias a que se comercializaron más de 16 millones de toneladas. Esta inflación constante y habitual hace que los profesionales que brindan servicios tengan que estar constantemente modificando los precios por lo que no se puede establecer una proyección a largo plazo, y en algunas oportunidades también optan por dolarizar el servicio. Con respecto a esto último hay que tener en cuenta que la brecha cambiaria que existe entre el dólar oficial y el blue, y la extensa lista de otros tipos de dólares existentes en el país, dificulta en varios momentos el cobro de estos honorarios por parte de las personas que ofrecen estos servicios, ya que no se sabe por cual dólar

regirse más que nada cuando se trabaja con personas del exterior, que tienen su moneda dolarizada.

Por otro lado, para tener más control de los dólares existentes en el país se impusieron mayores trabas a las importaciones de más de 2.000 productos considerados “No esenciales”. Dentro de estos productos, se puede encontrar tecnología utilizada en el deporte de alto rendimiento como ser: gafas de alta tecnología, cierta nanotecnología que no se fabrica en el país y cámaras de gran velocidad. Estas últimas son herramientas tecnológicas útiles para el entrenamiento cognitivo que Norberto Gnocchi realiza con los deportistas, pero que por circunstancias políticas actuales del país no se puede acceder a las mismas.

Otro tema relevante es el *Costo de la Canasta Básica*. Según el INDEC, durante octubre 2022 la variación mensual de la CBA fue de 9,5%, mientras que la CBT⁵ varió en 9%. Se puede decir que hubo incrementos del 98,4% y 83,5% desde diciembre 2021, respectivamente (INDEC, 2022). Esto quiere decir que se necesitará más dinero para poder comprar alimentos básicos para alimentar a una familia tipo, y se destinará menos dinero a satisfacer las necesidades que están en la cúspide de la pirámide de Maslow, como ser los servicios relacionados a mejorar la salud mental.

Otro tema importante para considerar es la creación de “*Fútbol Para Todos*”. Programa que tuvo inicio en el año 2009 emitido gracias al trato que realizó el Gobierno de Cristina Fernández con la AFA⁶, en el que se transmitían los partidos de fútbol de clubes de primera división (años más tarde de la B Nacional) de forma gratuita por la TV pública. Debido a que volvió la televisión codificada, esta programación finaliza en el año 2017. Para que esto pudiera llevarse a cabo el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner le pagó a la AFA \$600 millones de pesos, y luego de este lanzamiento se derogó la Ley de Medios Audiovisuales n° 26.522 la cual trata acerca de la posibilidad de visualizar de manera gratuita a los partidos de fútbol en la televisión argentina.

Esto denota la incidencia que tiene la política en el fútbol argentino, se podría decir que son cada vez más las personas que pertenecen a partidos políticos y

⁵ Canasta Básica Total

⁶ Asociación de Fútbol Argentino

celebridades que se suman a planteles técnicos de fútbol, o compran clubes y tienen participación en los mismos. Que el gobierno destine ese presupuesto para desplegar un canal de televisión que exhiba partidos de fútbol las 24 hs del día, denota el fanatismo y la pasión que el ciudadano tiene por el deporte en el país, y este inmenso valor que posee da la pauta de la inmensidad del mercado con el cual puede trabajar Norberto Gnocchi como Neurocoach Deportivo en el país.

Por último, es importante considerar que en el corriente año se elige nuevo presidente de la República Argentina, lo que puede provocar cierta inestabilidad económica en el país, lo que lleva a generar cierta incertidumbre en la toma de decisiones de las personas, y esto puede afectar a la contratación de los servicios de Neuro Coaching Deportivo.

Social

Desde hace 3 años el mundo entero se vio sometido a un enemigo invisible, el cual dejará su huella imborrable para el resto de la historia como la pandemia de coronavirus, con millones de infectados y fallecidos en todo el mundo, además de la interrupción total de las actividades. No hay precedente alguno para la situación que ha vivido el deporte profesional como consecuencia de la pandemia. Esto tiene consecuencias negativas en la salud física y psíquica de los deportistas, ya que se suspenden entrenamientos, torneos y competiciones (El equipo Barça Innovation Hub, 2021), se puede diferenciar el claro ejemplo de Los Juegos Olímpicos y su cancelación durante 2020, prorrogando su ejecución hasta el 2021. Han tenido que enfrentarse a todo a la incertidumbre y todo ello sin saber cuándo se volverá a la normalidad o mejorará la situación. Tanto deportistas amateurs como profesionales no han tenido otra opción que adaptarse a la “nueva normalidad” y ajustar sus estándares de trabajo a espacios reducidos tales como su hogar, el parque o su habitación. Se puede concluir entonces que una interrupción no deseada e indefinida de la actividad profesional de los atletas y su aislamiento genera entre otras consecuencias, miedo a no estar preparado físicamente, a la enfermedad, pérdida de autoestima, pérdida de los apoyos familiares y sociales por el confinamiento, tendencia a pensar sobre el futuro y los próximos pasos que debería dar, sumado a

preocupaciones financieras (El equipo Barça Innovation Hub, 2021). Esta situación de adversidad genera a los deportistas y a la sociedad en general, ansiedad y cuadros anímicos graves. Si bien los deportistas se enfrentan a distintas fases de transición en su carrera, siempre estos cambios son previsibles y están de alguna manera bajo control. Por lo que cuando una interrupción de la actividad es en contra de su voluntad, las consecuencias se pueden comparar a las de una lesión o las del retiro o jubilación deportiva (El equipo Barça Innovation Hub, 2021).

El 24 de febrero de 2022, el presidente ruso Vladimir Putin declaraba en un discurso una "Operación Militar Especial", invadiendo parte de Ucrania (BBC, 2022). Esto fue lo que dio comienzo a la Guerra que hasta la fecha sigue vigente. Hasta el momento se estima que dejó un saldo de más de 14.000 muertos, más de 6 millones de personas abandonaron sus hogares y migraron a Europa, debido al peligro que corren sus vidas, como así también por la falta de electricidad, calefacción, agua y falta de suministros. En cuanto a pérdidas por daños las mismas están valuadas por un valor de más de U\$D 104.000 millones. A su vez este acontecimiento contribuyó al origen de una crisis de alimentos, ya que Ucrania es un gran exportador de trigo hacia otros países y Rusia se encuentra bloqueando todos los puertos desde febrero del corriente año (BBC, 2022). Según lo dicho por Eurosport, en el mundo del deporte se puede observar una gran preocupación por este conflicto bélico, ya que los deportistas de la zona tienen incertidumbre en cuanto a si los enviarán o no a la guerra. Según Sport Express, uno de los diarios más antiguos de la Unión Soviética, los contratos de los deportistas profesionales no impiden que vayan a la guerra. De hecho, es poco probable que estos sean considerados no aptos para el servicio militar por inconvenientes saludables y así poder evadir el reclutamiento a la misma. Otro dato importante es que la FIFA suspendió varios contratos de jugadores extranjeros de Rusia y Ucrania, con el propósito de brindarles seguridad jurídica y claridad en una serie de cuestiones (Eurosport, 2022). A su vez estos se encuentran sin acceso a poder salir del país. La EU Athletes pide que los Organismos ayuden a salir de Rusia a los deportistas extranjeros que quieran hacerlo ya que es más importante velar por su seguridad y bienestar que cualquier contrato existente. El comité ejecutivo de la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) se suma a esta ola de cancelaciones en la cual no permite que Rusia sea candidato para el EuroBasket de 2025, a su vez

que tampoco permitirá la participación de equipos rusos en competencias de clubes de FIBA Europa hasta nuevo aviso, ni la participación de oficiales, árbitros y delegados (Eurosport, 2022).

Habiendo dicho esto, se puede concluir que todas estas cuestiones afectan a la salud mental de los deportistas, que pueden llevarlos a tener ansiedad o depresión crítica, si no son tratados a tiempo.

Tecnológico

Según Pablo Muñoz Gacto, integrante del Grupo Nascia, existe un sistema llamado “Peak Performance” que se fundamenta básicamente en la optimización deportiva del competidor. Se considera que las emociones, pensamientos y sensaciones afectan al sistema nervioso, y paralelamente a esto los estados fisiológicos influyen en el estado emocional y mental. Para ser un buen deportista es importante poder manejar estas emociones para que no les afecte en su rendimiento. Gracias a esta nueva tecnología se puede medir y entrenar, las reacciones de los sistemas comentados anteriormente, aumentando la atención mental y el autocontrol emocional en esos momentos en que cada segundo vale oro (Pablo Muñoz Gacto, 2022). Estos *Sistemas Multimodales Nexus*, permiten manejar el estrés, optimizar la atención mental y la concentración.

Según Graciela Fonseca en FCRF, también existen unas *Gafas de Alta Tecnología* que llevan a los entrenamientos deportivos a otro nivel. Estas son de la marca Senaptec Strobe, y cada vez son más los deportistas que se encuentran usando estos lentes, para mejorar su velocidad de reacción. Este tipo de tecnología es usada en ligas como la NBA y la NFL. entre otros campeonatos. Estas gafas trabajan sobre las conexiones en el sistema visual, los movimientos corporales y la interpretación del cerebro. Gracias a su tecnología de cristales líquidos⁷ los lentes parpadean entre transparente y negro, suprimiendo parte de la información visual y obligando al deportista a procesar de forma más certera y precisa la información que recibe (Graciela Fonseca, 2021).

⁷ Estas moléculas pueden desplazarse unas respecto a otras, con mucha facilidad, de forma similar a las de un líquido. No obstante, todas las moléculas de cristales líquidos tienden a estar orientadas de la misma forma, algo parecido a la estructura molecular de un cristal sólido.

Tanto los Sistemas Multimodales como las Gafas de Alta Tecnología, sirven para sumar al entrenamiento cognitivo que realiza Norberto Gnocchi con sus deportistas. Sin duda esto traería beneficios y haría al producto más innovador de lo que actualmente es, ya que actualmente en el mercado no se observan entrenamientos que complementen todos estos servicios, y que sin duda optimizan el rendimiento de los deportistas.

Ecológico

Debido a la subida de las temperaturas varios de los grandes eventos deportivos en el mundo tendrán que cambiar las fechas en las que se llevan a cabo. Según Marc Redondo, periodista de la Universidad de Madrid y Magister en Cambio Climático y Desarrollo Sostenible, es importante destacar que el cambio climático no es un hecho menor, sino que cada vez juega un papel más importante en el mundo. Además del aumento de las temperaturas, afecta a la formación de huracanes, circulación atmosférica y a la intensidad y la frecuencia de tormentas. Estas secuelas, se pueden ver tanto en las estaciones más frías del año como en las más cálidas, perjudicando el desarrollo de nuestras acciones. En este sentido, el deporte no se queda atrás. El calor tiene un peligroso impacto en el deporte a nivel mundial. Si la temperatura es muy alta, esto puede provocar desvanecimientos en los jugadores, golpes de calor y deshidratación. Sin estar realizando deportes el cuerpo humano tiende a regularse, sin embargo, si está en acción y la temperatura es alta, el sistema de enfriamiento del cuerpo puede fallar con más facilidad (Javier Vegas, 2015). Es importante destacar que no hay que adelantar o atrasar eventos deportivos a fechas donde las temperaturas son altas por problemas en el calendario, ya que esto afecta de manera grave a los deportistas. Los mundiales siempre se han disputado en verano, pero esta vez, se ha tenido que mover a fines de noviembre debido a las altas temperaturas del país en el cual se llevó a cabo. Según el periódico británico The Guardian, hasta la fecha murieron 6.500 personas en Dubai debido a la construcción de infraestructura para el Mundial de Fútbol que se llevó a cabo desde el 22 de noviembre al 18 de diciembre del 2022 (Marc Redondo, 2022).

Siguiendo lo dicho por Marc Redondo, las tormentas y huracanes son eventos de alta peligrosidad, llevando en ocasiones a anular torneos y campeonatos durante la temporada. Considerando todos estos factores ecológicos del entorno, y teniendo en

cuenta las secuelas que le provoca a la salud mental del deportista, la interrupción imprevista de competir o jugar en ligas o campeonatos, se puede concluir que es amplio el universo de deportistas con los que puede trabajar Norberto Gnocchi en estas ocasiones.

Legal

En lo que respecta al Marco Legal, se puede mencionar al Artículo 39 de la Ley 26.573 que decretó la creación del ENARD⁸ como un Organismo autárquico que se iba a financiar con el “producto de un cargo del 1%, aplicado sobre el precio del abono que las empresas de telefonía celular facturen a sus clientes” (INFOLEG, 2009). Según el Periódico La Nación, en una entrevista a TyC Sports que le dio Lucas Saucedo, entrenador de esgrima y que acompañó a los tiradores argentinos a los Juegos Suramericanos, reclamó la falta de subsidios al deporte, y el incumplimiento al artículo 39 de la ley mencionada anteriormente. También reclama que el deporte en el país se va quedando atrás mientras que el resto de los países crecen. A su vez Lucas Saucedo reclama que el ENARD hace “milagros” con el dinero que no tiene, y que es necesario que para que haya más campeones olímpicos, a los deportistas se los acompañe económicamente, ya que muchos de ellos cobran menos que la Canasta Básica (Lucas Saucedo, 2022). Estos reclamos denotan la falta de apoyo económico del Gobierno al deporte argentino que no sea fútbol. A su vez, más allá de la pasión que muchos competidores poseen por el deporte, no encuentran más remedio que abandonar la carrera debido a que no encuentran los medios para subsistir. Teniendo en cuenta al universo total de deportistas en el país, es probable que, en la mayoría de los casos al no contar con los recursos para competir, tampoco cuenten con los recursos financieros para contratar servicios de tratamiento de salud mental.

Según The Business Coaching School, son cada vez más las personas que piensan que el coaching es un intruso profesional, debido a que legalmente no corresponde a ningún colegio profesional, no se sabe a qué profesión corresponde el coaching y a su vez porque usan información psicológica y no son psicólogos. Una profesión no se convierte en tal cuando es legal, en el sentido que el Estado tiene que aprobar para poder ofrecer sus servicios. Es importante destacar que el coaching profesional se

⁸ Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo

rige bajo el marco legal que rigen todas las empresas de diferentes países (Business Coaching School, 2020).

El Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo se creó en 2009 durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, mediante la sanción de la ley N° 26573. Su gestión comenzó en agosto de 2010 con el objetivo principal de implementar y desarrollar políticas de alto rendimiento, y así brindar a los atletas los recursos necesarios para entrenarse y capacitarse correctamente. Se convirtió en un organismo que solventaba los pasajes y demás gastos de los deportistas, lo que nunca había sucedido hasta entonces. El dinero del cual se iba a financiar esta entidad iba a ser del impuesto del 1% de la telefonía celular. De este modo era un ente autárquico que no dependía del Estado. Su composición era mixta, ya que la Secretaría de Deportes de la Nación y el Comité Olímpico Argentino lo administraban y alternaban su presidencia cada dos años. En este momento el mandato está a cargo de Gerardo Werthein, titular del COA. En diciembre de 2017, bajo la presidencia de Mauricio Macri, se sancionó la Ley 27430 en la que se derogó el artículo que aseguraba la financiación mediante ese impuesto que no se eliminó, sino que tuvo otro destino. Desde ese momento, se estableció que el Poder Ejecutivo incluyera en su presupuesto anual el monto a transferir al ENARD, es decir, pasó de ser autárquico a depender del Estado. A causa de esto, desde 2018 el importe es cada vez menor si se tienen en cuenta la devaluación y la inflación de nuestro país.

Análisis de mercado

Según Santa María (2013) en su sitio web, se puede mencionar que el deporte tiene cada vez mayor importancia en la vida de las personas a nivel mundial. En el territorio argentino, la práctica de los deportes se remonta a la historia de los pueblos más antiguos. Para la llegada de la colonia española, los mapuches ya jugaban al pelín, que era un encuentro social que se practicaba para fortalecer las relaciones políticas, espirituales y culturales entre las comunidades y sus autoridades. Consistía en pegarle a una pelota de tamaño pequeño con un palo de madera, comparable al hockey actual. En dicho juego también se compartían los alimentos y la conversación. Años después fueron apareciendo más deportes en el que se utilizaban caballos originados por los gauchos, como El Pato, que fue consagrado por Juan Domingo Perón en 1953 como deporte nacional, que ya se jugaba en 1610 según investigaciones realizadas por profesionales. A su vez también las jineteadas eran eventos de importante relevancia en la cual se desarrollaban fiestas populares y al día de hoy mantienen su esencia. Con la inminente llegada de la colonia española llegó el juego de bochas, que se juega al menos desde el siglo XVII hasta nuestros días (Santa María, 2013). Entre 1805 y 1810, los invasores ingleses jugaban al cricket, lo que dio lugar al primer club deportivo en Argentina, fue el "Buenos Aires Cricket Club", que su origen se produce en 1864 y todavía existe al día de hoy. Se puede concluir entonces que muchos deportes que hoy en día se practican de manera habitual en Argentina, tienen origen británico, como ser el remo, el polo, el tenis, el boxeo, el rugby y el fútbol (Santa María, 2013). Al inicio de los tiempos todos los clubes en donde se practicaban deportes se escribían en inglés. Hasta la AFA⁹, que fue fundada en 1893, al principio se denominó The Argentine Association Football League. Poco a poco el juego que se desarrollaba en equipo pateando una pelota de tela cocida se fue haciendo cada vez más argentino, convirtiéndose en el deporte más popular alguna vez practicado. Por otro lado, siguiendo con Santa María (2013), el rugby tiene mayor antigüedad que el fútbol en el país, pero no así la misma aceptación. Otra auténtica pasión argentina es el boxeo que con los años esta práctica se extendió y fueron apareciendo grandes campeones. A fines del siglo XIX

⁹ Asociación de Fútbol de Argentina

surgen los primeros clubes argentinos dedicados a la gimnasia artística, dentro de los cuales se encuentra GEBA¹⁰ y la Sociedad Suiza de Gimnasia. Paralelamente surge el hockey sobre césped y en 1908 se fundó la Asociación Argentina de Hockey, que era mayormente practicada en escuelas y clubes, sobre todo entre el sector femenino. En la actualidad (2023) se puede destacar al equipo de Las Leonas, nombre de la selección femenina, que es considerado como uno de los mejores del mundo. Por último, el ciclismo llegó a la Argentina en 1898 de mano de los inmigrantes italianos que se radicaron en estas tierras. Es de vital importancia seguir impulsando y profundizando al deporte de alta competición para que en el largo plazo no se convierta en un intento frustrado. La Confederación Argentina de Deportes agrupa a todas las Asociaciones, Confederaciones y Federaciones deportivas de origen argentino. A lo largo de toda su trayectoria se ha desempeñado en todos los niveles del deporte argentino y actualmente tiene una fuerte política de formación deportiva en los niveles medios, división que existe en la mayoría de las disciplinas deportivas entre el deportista aficionado y el deportista de alto rendimiento. Esto da dimensión de la oportunidad de mercado que posee el proyecto en cuestión (Santa María, 2013).

En relación con los deportes existen diferentes clasificaciones, principalmente asociadas al nivel de competitividad con el cual se practican como también a las personas que lo practican. Es importante tener en cuenta que en Argentina no existen padrones deportivos y/o estadísticas actualizadas que permitan conocer la plaza completa de deportes, aunque en base a la información brindada anteriormente, se puede estimar que esta es relativamente importante teniendo en cuenta la trayectoria y cultura deportiva del país en todos sus niveles.

Para tener una visión más clara de los tipos de deportes, y la potencial población que puede ser intervenida desde el coaching como de otras disciplinas, es adecuado establecer una clasificación que pueda ser de valor para el presente estudio. En el anexo I, se expone las clasificaciones propuestas por Farfán Bonilla (2018), que las establece de acuerdo al tipo de actividad y el nivel de exigencia. A los fines del análisis de mercado que se está realizando, son de valor tres clasificaciones que pueden

¹⁰ Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires

impactar en el desarrollo del plan de marketing, ya que en esta delimitación cada uno de los deportistas incluidos dentro de estos segmentos, poseen distinto poder adquisitivo, por ende, están dispuestos a pagar por un servicio complementario a su formación y carrera deportiva que les ofrezca un valor agregado:

- 1) **Deporte Profesional** Se puede denominar a los deportistas profesionales como “Premium”. Son aquellos que poseen mayor poder adquisitivo, ya que reciben una remuneración por practicar un deporte. Estos consumidores no tendrán ningún inconveniente en pagar un precio mayor por los servicios brindados.
- 2) **Deporte Competitivo**: Son aquellos que, si bien dedican gran parte de su tiempo a entrenar en determinado deporte, no reciben una contribución por parte de una entidad o club, simplemente lo hacen por gusto o hobby. Si bien estos consumidores son deportistas de alto rendimiento, no siempre podrán pagar un precio alto por servicios de coaching, para esta maestría se considerará que pueden pagar un precio medio.
- 3) **Deporte Amateur**: Por último, aquellas personas de corta edad (de 9 a 17 años) que recién están iniciándose en un deporte, son denominados amateur, y su estatus económico para el presente plan de marketing se considerará que es medio. Dichos consumidores podrán pagar un precio medio.

Si bien los tres tipos de deportistas, en cualquiera de los niveles mencionados, y considerando que existe una variedad de deportes muy basta, se considera oportuno tener en cuenta al momento de desarrollar un plan de marketing integral, que este contemple acciones progresivas en los diferentes niveles o tipos de deporte, prestando especial atención en un grupo específico. Decidir sobre qué grupo accionar primero o después, es una decisión estratégica que será tomada al momento de desarrollar el análisis FODA y teniendo en cuenta toda la información del análisis contextual. Es de suma importancia aclarar antes de comenzar el funnel de mercado, que los números indicados con respecto a cuántas personas practican deporte, son orientativas, ya que a pesar de que se hayan obtenido de fuentes especialistas en estudios de demografía, es complejo conocer con precisión cuánta gente practica un deporte, ya que no solo muchos no lo hacen de manera competitiva o profesional,

sino que también es difícil determinar con qué regularidad mínima se tiene que practicar una actividad para considerarla deporte. Aun así, las cifras mostradas son muy representativas.

Pol Beltrán Prieto, microbiólogo y divulgador científico en Médico+, realizó una clasificación de los 20 deportes más populares y practicados a nivel mundial, dentro de los que se pueden encontrar:

- 1) Hockey: Si bien posee más de 2.000 millones de aficionados a nivel mundial solo *3 millones* de personas lo practican.
- 2) Boxeo: Lo practican alrededor de *7 millones* de personas.
- 3) Pádel: Es un deporte de origen mexicano que está ganando cada vez más popularidad en el mundo, no hace falta ser un profesional para jugarlo. Al mismo lo practican alrededor de *8 millones* de personas.
- 4) Handball: Es uno de los deportes más clásicos de la historia, lo practican aproximadamente *18 millones* de personas a nivel mundial.
- 5) Cricket: Si bien es el segundo deporte con más aficionados en todo el mundo después del fútbol, solo es practicado por *20 millones* de personas.
- 6) Surf: Es un deporte que requiere mucha preparación física ya que consiste en hacer maniobras sobre una tabla entre las olas del mar. Más allá de que su práctica se encuentra muy limitada no solo a las regiones costeras sino también a las condiciones climáticas de la zona, son *26 millones* de personas las que realizan esta práctica deportiva.
- 7) Fútbol Sala: Aproximadamente *30 millones* de personas lo juegan.
- 8) Golf: Es uno de los deportes más populares en EE. UU., Europa Occidental y el Este de Asia. Son 450 millones de personas las aficionadas al golf, mientras que de estas solo practican *60 millones* de una forma regular.
- 9) Béisbol: Es uno de los deportes más populares en el territorio estadounidense. Cuenta con más de 500 millones de seguidores, y de estos, *65 millones* son los que lo practican.

- 10) Esquí: Es el deporte de nieve con más aficionados a nivel mundial. Aproximadamente *130 millones* de personas lo practican a diario.
- 11) Badminton: Este deporte pese a que no es un deporte popular y mediático en el mundo, lo practican nada menos que *200 millones* de personas.
- 12) Ping Pong: Según un estudio realizado por la NASA, debido al impresionante nivel de reacción que se requiere para practicar el deporte, es considerado como uno de los más complicados. Pese a esto, son *300 millones* de personas los que lo practican y *40 millones* de éstas son profesionales.
- 13) Tenis: Si bien se encuentra empatado con el Ping Pong en lo que respecta a los *300 millones* de practicantes, se considera un deporte más mediático y con mayor popularidad, son *1.000 millones* de personas las que lo siguen.
- 14) Básquet: Posee *820 millones* de aficionados en el mundo, y se puede decir que la mitad de estos seguidores lo practican (*400 millones*).
- 15) Ciclismo: Lo practican *518 millones* de personas en el mundo.
- 16) Ajedrez: Si bien hay un cierto debate entre si puede considerarse un deporte o no, debido a que no requiere tanta actividad física, pero sí mental, por parte del practicante, lo cierto es que es increíblemente popular, lo practican de manera regular *605 millones* de personas a nivel mundial.
- 17) Running: Es considerado uno de los peores deportes para la salud, ya que generalmente lo practicamos en las calles de segmento o sobre superficies duras, y este impacto perjudica a nuestras articulaciones. Más allá de esto, son *621 millones* de personas las que practican este deporte.
- 18) Voleibol: Es uno de los deportes más mediáticos y populares en Norte América y Europa Occidental. Cuenta con más de *800 millones* de personas que lo practican de forma regular.
- 19) Fútbol: Es el deporte más popular del mundo. Hay más de *4.000 millones* de personas aficionadas al fútbol a nivel mundial, y de estas, *1.000 millones* lo

practican. De estos últimos, hay 265 millones de jugadores federados que compiten prácticamente todas las semanas.

20) Natación: Puede parecer sorprendente, pero son *1.500 millones* de personas las que lo practican, esto lo hace el deporte más practicado en el mundo.

En base a esta clasificación, se tomará como mercado objetivo aquellos 4 deportes que se encuentren más profesionalizados y sean más practicados en Argentina y a nivel mundial. Esto no quiere decir que no puedan atenderse necesidades de personas que practiquen otros deportes, pero se comenzará especializándose en cada uno de estos.

Estos son:

- 1) *Fútbol*
- 2) *Natación*
- 3) *Tenis*
- 4) *Básquet*



Universidad de

San Andrés

Análisis de Salud Mental en el Deporte

Dicho esto, es importante reconocer, visibilizar y concientizar la necesidad de un profesional para tratar la salud mental que puede afectar a los deportistas de cada uno de los segmentos delimitados.

En base a un estudio llevado a cabo por Aguas Doradas (2021) con una muestra de 480 deportistas, se puede decir que 2 de cada 10 deportistas de alto rendimiento, sufren de depresión, y 4 de cada 10 deportistas sufren ansiedad. A su vez de este número de deportistas, 5 aseguran haber tenido intentos de suicidio y 25 pensaron alguna vez en suicidarse. El porcentaje del total de la población de deportistas que sufre o alguna vez sufrió ansiedad, alcanza el 40% de los encuestados. Si se distingue en cuanto a género y edad se puede decir que la existencia de ansiedad tanto en hombres como en mujeres se encuentra bastante equilibrada, mientras que, en cuanto a las edades de los deportistas, se puede apreciar, que los jóvenes de entre

21 a 35 años, tienen mayor nivel de ansiedad que los menores de 21 años. Ante un diagnóstico clínico de depresión se requeriría la intervención de profesionales de la psicología y/o psiquiatría especialista en deportología. Según la Psicóloga Deportiva Gloria Redondo Rincón (2022), en *Mejor Con Salud*, la ansiedad es un conjunto de sensaciones físicas y mentales de miedo, preocupación y temor, que pueden resultar muy desagradables para la persona que la percibe y afectar el rendimiento deportivo. Se puede diferenciar del estrés ya que esta es una reacción que tiene mayor duración en el tiempo y es menos fuerte ante un acontecimiento que es percibido como una amenaza. Este fenómeno parece poco habitual pero lo cierto es que es más común de lo que parece, y es muy normal también sufrir ataques de ansiedad practicando un deporte.

¿Y cómo afecta la ansiedad en el rendimiento deportivo? Primero impacta en las capacidades físicas ya que cuando un deportista está por ingresar a una competición tiene que estar concentrado y con la mente y cuerpo preparados. Muchas veces pasa que cuando este estado precompetitivo es excesivamente activo, puede desarrollarse la “Ansiedad Precompetitiva” que provoca el aumento de la tensión y hace que los movimientos sean menos ligeros y exactos (Redondo Rincón, 2022).

Según la revista *Emotional Psychology* existe una relación directamente proporcional entre la ansiedad de los deportistas y el número de lesiones, es decir que mientras mayor ansiedad tenga un deportista mayor serán las chances de contraer lesiones. La ansiedad también deteriora la relación con los demás, sea el equipo de juego, equipo técnico y/o asistentes, como también fuera del juego con la familia y vínculos sociales, ya que la persona se encuentra más hostil, irritable, y tiende a hacerse más antisocial con el paso del tiempo (Redondo Rincón, 2022). Sin embargo, esta situación tiene posibilidades de intervención. De hecho, se pueden mencionar algunas cuestiones en las que la psicología deportiva y otras disciplinas como el coaching mejoran el rendimiento de los deportistas y disminuye la ansiedad.

De acuerdo con Redondo Rincón (2022), como primera medida, ayuda a encontrar el nivel equilibrado de activación. Suele pasar que el deportista se encuentre antes de jugar una competición muy nervioso o excesivamente tranquilo, por lo que es importante encontrar un equilibrio, ya que ni uno ni otro es bueno. Los nervios pueden

hacer perder el control y esto como consecuencia afecta al rendimiento del deportista, ante lo cual se plantean como recursos ciertas prácticas de relajación que se pueden realizar, y así estar preparados para los momentos de activación.

Por otro lado, en lo que respecta a los deportes colectivos, se pueden abordar temas como la sinergia, la comunicación entre compañeros y la unión de estos. Según un estudio elaborado por la *Revista Apunts, Educación Física y Deportes* realizado con futbolistas profesionales, la cohesión grupal se relaciona de manera positiva con el rendimiento y la eficacia del grupo (Joan Palmi Guerrero, 1994).

Otra cuestión importante es que las prácticas asociadas a disciplinas como el coaching o la psicología deportivos ayudan a los entrenadores a comunicar mejor a sus equipos. A veces pasa que estos tienen mucho conocimiento y habilidades para compartir, pero les es difícil liderar o transmitirlos y el deportista no logra entenderlo. Por último, se puede ayudar a prevenir y a curar lesiones, que pueden estar provocadas por estrés, ansiedad precompetitiva, falta de autoconfianza y déficit en la motivación. Para que el rendimiento de un deportista sea exitoso es importante que logre un equilibrio entre los cuatro tópicos más importantes que son lo físico, táctico, técnico y psíquico.

Considerando lo previamente señalado, como la información recabada sobre la salud mental de los deportistas y su impacto en el rendimiento, se vuelve claro que existe no solo una oportunidad, sino también una necesidad de trabajo e intervención, que apoye a los sujetos que quieran practicar deportes a niveles competitivos y de alto rendimiento, tanto individuales como grupales, donde se les brinde herramientas para gestionar eficiente y efectivamente las emociones, minimizando el impacto negativo y aumentando el rendimiento a su máxima posibilidad. Un ejemplo de esto es lo sostenido por Emiliano “Dibu” Martínez, arquero de la selección de fútbol que ganó el mundial 2022, cuando menciona que: “con lo que exige el fútbol, todo jugador necesita un psicólogo” y mencionando en reiteradas oportunidades la importancia que tuvo para él su proceso terapéutico. El hecho de que referentes de este nivel incentiven el consumo de este tipo de profesionales y servicios, es clave para poder aprovechar la oportunidad que se abre ante aquellos que escuchan y toman estos dichos.

Análisis de la competencia

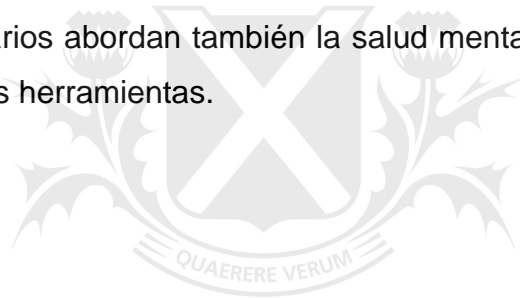
Para poder analizar la competencia en el rubro del coaching deportivo, es necesario entender que la formación y desarrollo de Neurocoaching es relativamente nueva, disminuyendo el impacto de competencia especializada. Sin embargo, de acuerdo con el relevamiento realizado en el mercado nacional, existen diferentes actores que intervienen en la asistencia de la salud mental de los deportistas. Para el estudio en cuestión sólo se analizarán a los que se consideran competidores directos de Norberto Gnocchi, siendo estos los profesionales formados y especializados en deporte, con ejercicio de más de 10 años en el mismo y con trabajo actual en el deporte profesional y competitivo. Es importante considerar que el mercado del deporte y la deportología es muy amplio y muestra una alta cantidad de profesionales desarrollados desde diferentes disciplinas, sin embargo, el hecho de que no existe un padrón o registro de los profesionales dedicados al deporte, la diversidad de abordajes existentes, el aumento permanente de nuevas especialidades y formaciones orientadas al deporte y servicios en este ámbito, plantean un vasto mercado de competidores potenciales, haciendo inviable un análisis de competidores extenso que incorpore todas estas posibilidades. Sin embargo y debido a esta heterogeneidad, existen ciertos enfoques o disciplinas, como el coaching particularmente, que ha ganado terreno especialmente en el deporte, favoreciendo la segregación de acuerdo con la especialidad, antigüedad y desarrollo de perfil profesional. A continuación, se presentan los competidores directos y especializados que pueden brindar servicios similares a los del profesional analizado:

Competidores	Antigüedad en el mercado	Trabajo actual	Profesión	Seguidores en Redes Sociales	Página Web
Maximiliano Cabanne	10 años	Coach Ontológico Profesional especializado en Deporte	Abogado, Coach, Certificado, Docente, Escritor	8.172	www.maxicabanne.com
Diego Lerner	10 años	Conferencista, escritor, Professional Certified Coach, Coach Deportivo Profesional	Coach Ontológico especializado en deporte y psicología de alto rendimiento y neurociencia.	14.100	www.diegolernerdl.wixsite.com/diegolerner
Pablo Filippini	10 años	Neuroeducador - Coach basado en el juego	Neuroeducador - Coach basado en el juego	14.000	www.pablofilippinicoaching.com
Natalia Mosser	10 años	Coach Organizacional y Deportiva	Lic. en Administración y Contadora Pública, PNL, Máster de Coaching Organizacional, Certif. en Coaching deportivo	1.342	www.nataliamossercoach.com
Marcelo Pannullo	30 años	Mentor & Coach de Alto Rendimiento	Lic. en Administración, Coach Ontológico, Máster en Coaching Deportivo	2.649	www.mpcoach.com.ar

Quando se realiza un análisis de los datos recabados sobre los competidores, se puede observar algunos puntos en común, por un lado, los profesionales relevados no son profesionales especializados en salud mental, sino que su acercamiento al deporte se asocia a las especialidades y certificaciones de posgrado. Esto es importante ya que pone a Norberto Gnocchi en igualdad de condiciones al momento de competir para dar servicios en el mercado. También es significativo destacar que las formaciones en coaching, dependiendo de cada escuela, son de 6 meses a 3 años de duración, con mayor o menor profundidad, pero esto no se observa en la titulación sino en la pericia de los profesionales y en la capacidad de estos para brindar un servicio específico de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Con respecto a las redes sociales se puede observar que, pese a que todos tienen antigüedad en el mercado de 10 años o más en algunos casos, no es relativamente proporcional a la cantidad de seguidores que poseen, ya que Norberto Gnocchi con 1 año en el mercado tiene más seguidores que algunos de sus competidores (Anexo 5). Esto deja

ver una ventaja comparativa sobre los mismos, mostrando la relevancia del contenido que maneja Norberto Gnocchi, no solo en Instagram sino también en TikTok y en LinkedIn.

Por otro lado, se pueden encontrar competidores indirectos entre los cuales hay profesionales (de la psicología, medicina y coaching) que no están especializados en deporte, pero cuentan con herramientas para el desarrollo de actividades de asistencia a los deportistas. También se pueden incluir los centros de salud donde los profesionales se aglutinan para servicios interdisciplinarios: psicología, kinesiología, rehabilitación, medicina, etc., en los cuales nuevamente no hay especialidad en el deporte, pero se cuenta con los recursos para brindarla. Para este plan de marketing, sólo se tomará en consideración los *directos*, ya que, si bien los psicólogos deportivos y centros multidisciplinarios abordan también la salud mental, lo realizan desde otro enfoque, utilizando otras herramientas.



Universidad de
San Andrés

Mapa Perceptual de Posicionamiento de “Norberto Gnocchi Neurocoach deportivo”

Por otro lado, para poder realizar un análisis comparativo, se evaluaron los clientes actuales y expuestos en redes sociales, las características del servicio que presentan como el target o grupo deportivo al que están orientados, configurando el siguiente mapa perceptual de posicionamiento:



Gráfico: Fuente Propia

Según lo anteriormente expuesto es importante destacar que Norberto Gnocchi ofrece un servicio innovador y distintivo, gracias al Test de Benziger y otros servicios que ofrece a sus deportistas, y esto hace que se diferencie del resto de sus competidores. A su vez se puede destacar en base a la información recolectada que la mayoría de sus competidores directos, algunos no solamente abren el abanico de tipo de clientes también a empresarios, políticos, entre otros, sino también que se dedican más al deportista amateur o competitivo, son escasos los que ofrecen sus servicios a deportistas profesionales, como si lo hace Norberto Gnocchi, que si bien puede entrenar a todo el segmento de deportistas, su foco está puesto en los profesionales.

Fuerzas de Porter

Para analizar la competencia de mercado de Norberto Gnocchi el modelo de las Fuerzas de Porter es de fundamental importancia para maximizar los recursos y saber cómo superar a la misma. Con las 5 fuerzas se puede determinar qué tan fuertes son los competidores y la rivalidad en una industria, y por lo tanto deducir cuán atractiva es esta industria en relación con las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Una de ellas es la **amenaza de ingreso de nuevos competidores**. Cuanto más sencillo sea sobreponerse a las posibles adversidades para entrar en el mercado, más importante será la amenaza que representa para Norberto Gnocchi. En este caso, existe un *riesgo alto* y permanente de ingreso de nuevos profesionales que brinden este tipo de servicios a los deportistas, sin embargo, el riesgo varía de acuerdo a los niveles de deporte o competitividad. Así es más fácil ingresar en los niveles de amateur o competitivo local, mientras que en el nivel profesionales y de alto rendimiento, que son los deportistas que cobran remuneraciones significativas, el ingreso es mucho más complejo y las barreras son más altas. Ante esto, es clave comprender que la reputación, la experiencia y la recomendación entre los mismos deportistas son claves para poder ingresar a los niveles más exigentes del deporte. Dicho esto, también se concluye que las **barreras a los competidores actuales** son *altas*.

Teniendo en cuenta el **análisis de la competencia** realizado en el apartado anterior, se puede decir que la fuerza de la competencia en este caso es *media a alta*. Un factor a favor del neurocoaching es que al ser una disciplina relativamente nueva no existen competidores directos, sin embargo, no se encuentra posicionada como lo están la psicología deportiva o el coaching tradicional. Por otro lado, los competidores analizados poseen un buen posicionamiento en el mercado, pero no así en las redes sociales, por lo cual esta puede ser una oportunidad de aprovechamiento por parte de Gnocchi para lograr establecerse en el *Top Of Mind* de los consumidores.

En cuanto al **poder de negociación de los clientes** puede ser considerado *medio*, por un lado, debido a que existen pocos competidores especializados en coaching y neurocoaching, haciendo que en el mercado la oferta del servicio sea limitada

disminuyendo el poder de negociación, pero por el otro lado, el riesgo medio de ingreso de nuevos competidores puede aumentar el poder de negociación del cliente, considerando que el costo de cambio de proveedor, o en este caso de un coach asesor, es bajo. Si es importante destacar que los clientes por lo general suelen ser fieles al servicio brindado por un coach personal, en este caso por Norberto Gnocchi, y a su vez tienen bajo impacto en las decisiones sobre el precio o tipos de servicios brindados, por lo que su poder de negociación es medio.

Ante esto se considera oportuno tener en cuenta que, cuando se brinda servicios e intangibles, una herramienta que afecta el poder de negociación de los clientes es el posicionamiento y reconocimiento del prestador de servicios en el mercado, así a mayor y mejor posicionamiento del coach menor poder de negociación del cliente. Por lo cual, como se verá más adelante, el desarrollo de una imagen en el mercado específico es clave para poder sostener el perfil profesional activo y generar la demanda en el segmento elegido.

En cuanto a **sustitutos y proveedores** ambas fuerzas son casi *inexistentes*, ya que al ser un servicio dedicado y altamente personalizado es difícil sustituirlo por otro servicio y/o producto. Y por el mismo motivo, la mayoría de los prestadores de servicios no poseen proveedores de los cuales dependen su desempeño. En el caso de Norberto Gnocchi, el principal proveedor y que tiene un *alto* nivel de negociación, es el Instituto Benziger, el cual le brinda la posibilidad de usar una herramienta distintiva y clave para su posicionamiento diferencial en el mercado.

Si se consideran las cinco fuerzas analizadas, se puede pensar que Gnocchi se encuentra ante un mercado con grandes posibilidades de desarrollo. Es importante comprender que en el mercado existe una variedad de potenciales clientes que permite no solo disminuir la rivalidad entre competidores, ya que nadie puede abastecer toda la demanda por sí mismo, sino que al ser un servicio tanto las fuerzas de los sustitutos como la de proveedores no ejercen fuerzas significativas. También es interesante tener en cuenta que, aunque el riesgo de ingreso de nuevos competidores es alto, la diferenciación que posee Gnocchi es elevada teniendo en cuenta que es el único Licenciario de Benziger que actualmente presta servicios al mundo deportivo.

Análisis del Consumidor

Es importante comprender que el consumidor de los servicios de Norberto Gnocchi son los deportistas de distintos niveles de competitividad como ya se ha mencionado previamente. Por otro lado, en términos generales, considerando que la mayoría de los deportistas apuntan a terminar siendo de alto rendimiento, las necesidades tienden a ser muy similares en los diferentes grupos, por lo cual no será un factor de diferenciación para analizar al consumidor de los servicios.

A continuación, se presenta una planilla donde se plasman las principales características del mercado al que apunta Norberto Gnocchi con el neurocoaching deportivo, tomada de los aportes de Ortiz (2021):

DETALLE	
Nombre del segmento	Deportistas
Tipo de cliente	Cliente El cliente es aquel que pagará el servicio, y este puede ser el manager del deportista, quien maneja normalmente la carrera y los contratos de este. También puede ser el mismo deportista que, con o sin manager, elige por sí mismo hacer este proceso de desarrollo personal.
	Consumidor/Usuario Sea o no el cliente el deportista, este siempre será el consumidor y/o usuario del servicio, y es en quien se centrará la siguiente descripción.
Características sociodemográficas	Sexo Hombre o Mujer
	Edad De 9 a 40 años aproximadamente
	Lugar de residencia Con la evolución de las nuevas tecnologías y las plataformas digitales de trabajo, el lugar de residencia no es un problema de accesibilidad.
	Nivel Educativo Aunque no es un dato significativo para definir el perfil de un jugador, si es influyente en la calidad de trabajo que se puede llevar a cabo con el mismo, ya que los procesos de desarrollo personal que se plantean a través del neurocoaching suelen requerir pensamiento abstracto, razonamiento analítico, análisis crítico, todo lo cual se logra a través del sistema educativo.
	Situación Laboral Deben estar activos laboralmente en el mundo del deporte, aunque no requieren ser

DETALLE		
		remunerados como es el caso de los deportistas amateur.
	¿Qué redes usa?	Instagram, TikTok, LinkedIn
Redes sociales	¿Para qué usa las redes sociales?	Las usa en su tiempo libre en forma de ocio y para estar al tanto de la vida de sus familiares, así como también para divertirse. Debido al poco tiempo que tiene, suele realizar compras por internet a través de las redes. Lo que consume son notas de utilidad, informes deportivos, noticias, blogs de psicología deportiva. Sigue a celebridades del deporte que lo inspiran. A este tipo de personas lo siguen también deportistas de diversas disciplinas, como también aficionados a deportes.

A partir del perfil definido, se llevó a cabo una investigación primaria para entender cuáles son las preferencias de potenciales consumidores que contratarían el servicio de neurocoaching deportivo. Este formulario se diseñó en Google Forms y se redactó con un vocabulario neutro y formal debido a que estaba dirigido a todo tipo de personas, tanto deportistas como no deportistas, que residen en el Territorio Argentino. La encuesta se realizó a mujeres y hombres mayores de 18 años con nivel socioeconómico medio alto o superior, y se relevó a partir de una muestra accidental no probabilística.

La encuesta arrojó que el 63% tiene entre 28 y 40 años, el 21% de 18 y 27, el 14% tiene más de 50 años y sólo un 2% tiene de 41 a 50 años. Este resultado es razonable ya que por lo general los deportistas profesionales y competitivos son a los que Norberto Gnocchi apunta y generalmente la época más productiva de su carrera es entre los 18 y 40 años. Con respecto al género la encuesta arrojó un resultado de 60% hombres y 40% mujeres. De las personas encuestadas que practican deportes, entre las que se puede encontrar que 40% lo hacen por recreación y ocio, 40% lo hacen de manera competitiva, el 12% lo practican profesionalmente y un 8% son deportistas de alto rendimiento. También se puede destacar al fútbol como el deporte más practicado por las personas encuestadas, con un 40% de practicantes, le sigue tenis con un 15% y el resto son deportes diversos fuera del foco de interés de la presente investigación como: atletismo, gimnasia, trekking, entre otros, donde no solo aparecen deportes sino actividades físicas más de estilo recreativo o por deportistas

amateur. Para el 100% de las personas encuestadas la salud mental es muy importante, y consideran que la misma se encuentra ligada al rendimiento de un deportista. Esto permite entender que el objetivo de Norberto Gnocchi de acompañar la salud mental durante la competencia está validado por el consumidor al cual se enfoca. Por otro lado, un 80% de los encuestados dice que contrataría los servicios de Norberto Gnocchi y un 20% dice que tal vez los contrataría. Estos datos muestran que es clave poder brindar un servicio consistente en el tiempo a los deportistas, sobre todo afrontando los aspectos de salud mental y emocional de los mismos. Sin embargo, cuando se identifica el reconocimiento de la especialidad, se puede observar que el 54% de las personas encuestadas dice conocer lo que hace un neurocoach, un 41% escuchó nombrar alguna vez la palabra “neurocoach” pero no sabe lo que hace, y un 5% no sabe lo que hace, y tampoco escucho nombrar. Esta información da la pauta que se vuelve clave poder brindar un servicio que este comunicado de una forma efectiva y eficiente, utilizando los diferentes medios y haciendo llegar un mensaje claro sobre lo que un neurocoach hace, cuál es su objetivo, como se desarrolla su quehacer profesional, qué actividades lleva a cabo y cuáles son las diferencias con otros coaches o disciplinas especializadas en el deporte. Si el público objetivo no conoce lo que un neurocoach tiene para ofrecer es muy posible que no contrate los servicios y no se logre la conversión de potencial cliente a cliente efectivo. En el caso de contratar los servicios, el 63,2 % dijo que tomaría cuatro sesiones al mes, un 15,8% tomaría cinco sesiones, un 10,5% dos sesiones y un 10,5% una sesión al mes. A su vez también un 60% opina que los contratarían de manera permanente a lo largo de toda su carrera, el 30 % lo haría solo por cinco meses y el 10% restante lo contrataría sólo cuando sea necesario.

Considerando los datos recabados, se concluye claramente cuán importante y necesario es para los deportistas un acompañamiento constante a lo largo de su entrenamiento o carrera profesional, y a su vez da la pauta que un servicio de 4 sesiones al mes sería lo óptimo para obtener buenos resultados en el rendimiento deportivo y la salud mental del jugador.

Análisis Interno: 7's de Mc Kinsey

- *Estrategia:* Su principal estrategia radica en el posicionamiento a través de las redes sociales, en las cuales se encuentra activo, y su página web. Mediante los canales digitales y a través de las recomendaciones de personas que están o estuvieron trabajando en procesos de coaching, Gnocchi recibe consultas sobre el servicio. Una vez que los clientes lo contactan por alguna de estas vías, él les ofrece sus servicios, incluido el Test de Benziger, para analizar el funcionamiento de su cerebro y sus áreas predominantes. Éste, es su recurso más importante, que lo distinguen de los demás coaches, y llama la atención de los deportistas.
- *Estructura:* Norberto trabaja de manera individual, por el momento no tiene socios, ni forma parte de un equipo. Actualmente se desempeña como profesional independiente y desarrolla alianzas o relaciones comerciales específicas de acuerdo con el cliente. Es importante considerar que los servicios pocas veces pueden ser estandarizados, sobre todo los que se trabajan con personas uno a uno. Sin embargo, Gnocchi presenta un servicio estructurado, en el cual brinda 20 sesiones con contenido específico bajo la metodología de taller individual, y posteriormente brinda servicio de coaching y asistencia personal sin limitaciones de tiempo y/o cantidades de sesiones, sino que queda sujeto a la evolución y/o necesidad del cliente. En lo que respecta al equipo de trabajo, solamente trabaja con un community manager quien maneja Instagram, Facebook y LinkedIn. También posee alta presencia en TikTok, pero dicha red la maneja de manera personal. Para estar presente en dichas redes, el community manager tiene que subir diariamente historias y videos. Estas fotos y videos están relacionados a frases motivacionales, a logros competitivos de deportistas con los que actualmente Gnocchi trabaja, situaciones del momento de deportistas relacionadas con la salud mental, fotos de visitas a clubes deportivos, o jornada de conferencias brindadas por Gnocchi.

- **Sistemas:** En general, considerando que Gnocchi posee poca antigüedad no solo en el mercado sino también en la profesión en sí misma, los procesos, sistemas y herramientas de control y gestión las va desarrollando juntamente con sus actividades diarias, y a medida que evoluciona en la tarea cotidiana. Una de sus principales métricas es a través de los resultados que manifiestan sus clientes, los cambios en su rendimiento y/o en el feedback que tanto deportistas como manager les brindan desde el proceso. Una de las diferencias entre el coaching y otras disciplinas, es que en la primera se establece al inicio de todo proceso un objetivo, una meta que el coachee/cliente quiere lograr, a partir del cual se desarrolla un plan de acción entre el coach y el coachee, que es el que se llevará a cabo. Tanto las metas del cliente como el plan de acción sirven para establecer estándares y resultados a lograr, sobre los cuales medirá el desempeño el coach, o sea, Gnocchi.
- **Valores:** Norberto está convencido de que todo lo que uno se proponga lo puede lograr, siempre y cuando accione en coherencia a eso y cambie su mentalidad, expuesto en su lema personal y laboral “Lo que crees, creas”. Considera que todas las personas fluyen en base a una energía y a una frecuencia, y que si la mente y el cuerpo fluyen de manera distinta, es poco probable que se puedan lograr los objetivos planteados. En general Gnocchi plantea como ejes de su trabajo el respeto, la comprensión y empatía, escucha activa y la orientación a logros, como principales valores que guían su trabajo y accionar cotidiano. De hecho, el Test Benziger toma como eje en la devolución la autopercepción del sujeto y lo que al sujeto lo hace feliz, y no lo que el test dice que al sujeto lo hace feliz. De esta manera, la herramienta se orienta a potenciar al sujeto y no a marcarle lo que debe o tiene que hacer.
- **Habilidades:** En lo que respecta a las habilidades, se pueden comprender dos tipos en este caso: las personales en torno a la actividad como coach, y las laborales para el desarrollo de negocios. Dentro de sus características personales, se pueden destacar la resiliencia, tolerancia a la frustración, creatividad, capacidad de improvisación, organizativa, planificación, manejo

del estrés. Y en relación con sus competencias como coach se destacan su capacidad conversacional, escucha activa y capacidad de adaptarse a diferentes contextos y necesidades. Sin embargo, en lo que respecta a las competencias de negociación y desarrollo de estrategias comerciales, Gnocchi manifiesta quizás otra de sus debilidades, donde es clave y preciso que logre ampliarlas para poder llevar adelante un posicionamiento más rápido y efectivo en el mercado al que apunta.

- *RRHH*: Por el momento no posee un equipo de trabajo, él trabaja de forma independiente.
- *Estilo*: Al ser un profesional independiente, Norberto toma todas las decisiones, crea los procesos, planifica sus charlas antes de cada sesión con los deportistas con los que trabaja, crea el contenido para sus redes sociales, realiza sus propios videos, organiza su agenda, y demás tareas. En cuanto a las personas con las que trabaja, se maneja de una manera muy flexible, siempre teniendo en consideración sus situaciones personales, sus horarios y trabajos. Prefiere siempre la charla cara a cara, ya que considera que se pueden percibir otras cuestiones que por cualquiera de las plataformas digitales sería complicado. Norberto es una persona generosa con su entorno, honesta, y considera “amigos” aquellos deportistas con los que trabaja.

Análisis FODA

En este segmento se analizará el proyecto de Norberto Gnocchi a través de FODA, pero antes se dará una breve descripción de este método. Según Chiavenato (2003) el análisis FODA es un instrumento que sirve para la planificación estratégica de una organización, en la que es importante conocer los factores externos que afectan a la situación de esta y deben ser tenidos en cuenta, y por otro lado los factores internos, que necesitan planificarse con antelación para proyectar a futuro.

La matriz se compone de la siguiente forma:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio Distintivo ➤ Red de Contactos ➤ Resiliencia ➤ Buen posicionamiento en RRSS ➤ Estructura de Costos baja 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor importancia a la salud mental ➤ Globalización y virtualidad ➤ Mayor relevancia mundial a las neurociencias ➤ Soporte psicológico en clubes deportivos ➤ Pandemia agudizó problemas de salud mental en deportistas
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio diferencial imperceptible ➤ Inglés básico ➤ Falta de respaldo ➤ Estrategia formal en desarrollo ➤ Escasa experiencia como independiente 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aval y cuestionamiento de disciplinas tradicionales ➤ Alto posicionamiento de dichas disciplinas ➤ Inestabilidad económica y cambiaria

Fortalezas

- Se puede destacar a Norberto del resto de sus competidores por el servicio distintivo y novedoso que ofrece a sus consumidores, utilizando herramientas únicas en el mercado como ser el “Test de Benziger” mediante el cual a través de 60 preguntas puede ayudarlos a mejorar su rendimiento y a lograr sus objetivos deportivos, entendiendo cuáles son sus dones naturales y de esta

manera poder trabajar de manera óptima sus habilidades, competencias, estilos y fortalezas.

- Cuenta con una serie de contactos con quienes ha colaborado anteriormente y de quienes podría obtener recomendaciones para brindarles el entrenamiento mental.
- Norberto es una persona resiliente a las adversidades que a pesar de poseer altos y bajos en el negocio siempre mira hacia adelante y tiene un compromiso cada vez mayor con el proyecto.
- Ha logrado un posicionamiento en las redes sociales significativamente rápido, en relación con la competencia. En dos años ha logrado un crecimiento de 3.000 seguidores,
- Al ser un profesional independiente que brinda servicios, la estructura de costos es baja, lo que le brinda flexibilidad para poder sostenerse a largo plazo.

Debilidades

- Desde afuera es poco conocido el servicio diferencial que ofrece Norberto, por lo que es difícil lucirse del resto de los coaches o psicólogos deportivos si el consumidor no tiene una primera instancia de charla informativa.
- Si bien el proyecto está focalizado a consumidores del Territorio Argentino, en el caso que necesitara hablar con gente de habla inglesa, Norberto no sabe hablar el idioma de manera avanzada y fluida, lo cual es un obstáculo para abrirse a nuevos mercados.
- No posee un equipo en el cual respaldarse o trabajar en conjunto y esto, en algunos casos, hace el trabajo más complejo. Considerando que la salud mental es tan significativa para los deportistas, es clave que Gnocchi pueda armar un equipo interdisciplinario para realizar evaluación certera sobre la salud y estado psíquico de sus clientes.
- El hecho de haber trabajado en relación de dependencia a lo largo de su vida y a tener cierta seguridad económica, hace que por momentos sea materia difícil amoldarse a la incertidumbre de no saber si van a contratar los servicios nuevos deportistas, o entender que habrá periodos donde no ingrese dinero. Esto puede afectar el estado anímico de Norberto en esos momentos, en los cuales podría considerar volver el proyecto atrás.

- En cuanto a la falta de proyecto formal es importante observar que quizás esta sea una de las debilidades más significativas al evaluar su desempeño laboral hasta el momento, ya que, si bien el desarrollo de su identidad profesional le ha permitido el crecimiento logrado hasta la actualidad, es necesario que para posicionarse en mercados como el del deporte competitivo y/o de alto rendimiento se plantea como indispensable desarrollar y plasmar un proyecto formal sobre la oferta.

Oportunidades

- La importancia para el deportista de tener ayuda de un profesional en la salud mental. En el mundo del deporte son cada vez más los casos de jugadores profesionales que tienen depresión, ansiedad, o alguna otra enfermedad que les afecte a la salud mental. El mundo está cambiando y hoy en día se hablan temas que antes eran tabú, como por ejemplo lo es la Salud Mental. De hecho, surgen varios nombres de deportistas profesionales como Emiliano “El Dibu” Martínez, Michael Phelps, Aly Raisman, Andrew Luck, entre otros, que lucharon contra estas enfermedades y pudieron salir. Constantemente dan el mensaje a la sociedad de lo importante que es como deportista tener ayuda de un profesional en la salud mental, acompañando a lo largo de la carrera, y en los momentos más importantes que uno lo necesita.
- La virtualidad permite abrir el scope no solo a nivel regional sino también global. Más allá de que este servicio está dirigido a personas del Territorio Argentino, la posibilidad de conectar a través de un dispositivo de manera virtual permite llegar a más personas y traspasar las fronteras a deportistas de otros países. Ni hablar que en varias oportunidades los deportistas tienen que viajar a competir a otros países, y necesitan el acompañamiento de una profesional que trate su salud mental, por lo que este contacto lo pueden tener a distancia virtualmente, sin ningún obstáculo.
- Las neurociencias y las disciplinas asociadas a esta están ganando cada vez más territorio y reputación en diferentes áreas de desempeño, entre las cuales se encuentra el neurocoaching.
- Es cada vez más común escuchar que algún reconocido psicólogo, coach, o especialista en cuidados de la salud mental se suma al equipo de soporte de

los deportistas de algún club, más allá de los directores técnicos y plantel deportivo. Esto le abre más las posibilidades a Gnocchi de poder trabajar en alguna de estas entidades deportivas.

- La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la salud mental de muchas personas, incluidos los deportistas. Algunas de las secuelas que se han observado están relacionadas al aislamiento social, a la ansiedad y estrés debido a la incertidumbre y los cambios en la programación y competiciones, pérdida de motivación, lesiones debido a la falta de actividad física durante la pandemia, cambios en la nutrición, entre otras. Es por esto que es importante que los deportistas reciban apoyo emocional y psicológico para hacer frente a estos desafíos.

Amenazas

- Este tipo de servicio puede ser cuestionado por instituciones y/o profesionales de disciplinas tradicionales, como la psicología, debido a que el coaching es una actividad que se inmiscuye en el quehacer profesional y no se encuentra avalado directamente como disciplina, sino que cada coach debe registrarse en la International Coaching Federation o la Federación Argentina de Coaching. Sin embargo, todavía se sigue discutiendo los avales y respaldo científico del coaching como disciplina “terapéutica”.
- Buen posicionamiento de otras disciplinas tradicionales en el mercado de la deportología, la psicología y psiquiatría, que lleva a la desconfianza ante nuevas posibilidades, como el coaching o neurocoaching.
- Existe una alta competencia de profesionales reconocidos en el mercado y posicionados en el mundo del deporte de alto rendimiento.
- Inestabilidad económica y cambiaria que no facilita la venta y comercialización de servicios en monedas extranjeras o con valores actualizados.

Estrategia

Segmentación y targeting

Los servicios de neurocoaching de Norberto Gnocchi están destinados a hombres y mujeres que practican deporte de 17 a 40 años, con capacidad económica propia o por parte del manager para acceder a los servicios, que residan en todo el Territorio Argentino. Sin embargo, hay tres segmentos diferentes entre los deportistas que adquieren los mismos. En el primer segmento se encuentran los **Deportistas Amateurs** que son hombres y mujeres de 9 a 17 años que viven en el Territorio Argentino, que recién están iniciándose en un deporte y no tienen un nombre posicionado en el mercado. Son los más jóvenes del mundo del deporte, y su familia y/o tutor legal podría verse involucrado en la aceptación del desarrollo del proceso, considerando que son menores de edad. En segunda instancia se encuentran los **Deportistas Competitivos**. Son aquellos hombres y mujeres de 17 años de edad en adelante, que residen en Argentina, y que, si bien dedican gran parte de su tiempo a entrenar en determinado deporte, aunque pueden participar en torneos y actividades premiadas, en general no reciben una contribución por parte de una entidad o club, simplemente lo hacen por gusto o hobby, y se podría considerar que la elección de realizar un proceso de neurocoaching sería más para el desarrollo personal. El último segmento es el de **Deportistas Profesionales** también denominado como "Premium". Son aquellos hombres y mujeres de 17 años en adelante, que residen en Argentina y trabajan de manera rentada con los clubes tanto como con sponsors. Su poder adquisitivo les permitiría acceder a los servicios de neurocoaching sin evaluar el costo como un factor determinante. El uso de estos servicios estaría planteado como una contribución al desarrollo de su carrera deportiva y no sólo al desarrollo personal. Al principio, Gnocchi se focalizó más en el segmento de Deportistas Profesionales, ya que pensaba que al ser los que mayor poder adquisitivo tienen, y no tener inconvenientes en gastar dinero en servicios de este tipo, iban a ser los que más ganancias le iban a generar. A su vez también tenía la idea de que sería fácil entrar en el mundo del deporte profesional, como por ejemplo trabajar para algún club de fútbol o básquet, pero se dio cuenta que no era tarea fácil, ya que le faltaba experiencia en el rubro para ganarse este lugar.

En el inicio del desarrollo de las actividades como neurocoach deportivo, Gnocchi realizó esfuerzos importantes para poder ingresar en el segmento de deportistas profesionales, considerando que son los que poseen mayor poder adquisitivo y, quizás, los que menos resistencia presentarían al momento de desarrollar este tipo de intervenciones por las experiencias con otros profesionales. Sin embargo, se presentaron múltiples dificultades asociadas al posicionamiento de su nombre en el mercado deportivo y la falta de experiencia profesional. A partir de su trayectoria se identificó como principal factor a tener en cuenta que en el mundo del deporte es valorada la experiencia previa y la recomendación por parte de otros deportistas, siendo los amateurs o competitivos los más accesibles para poder llegar a los profesionales. Es por este motivo, que se propone atender con el mismo énfasis a los 3 segmentos: Amateur, Competitivo y Profesional, ya que en la etapa en la que se encuentra Norberto Gnocchi de su carrera, es importante hacerse conocido y posicionarse, adquirir cada vez más experiencia con todo tipo de deportistas y, luego de haberse hecho un renombre en el mercado deportivo, poder elegir aquellos deportistas con los cuales trabajar.

Diferenciación y propuesta de valor

Después de la segmentación y definición del cliente target, es importante definir la diferenciación y la propuesta de valor para llegar al mercado objetivo. Es importante destacar que Gnocchi brinda un servicio diferencial e innovador, basado en herramientas de validez internacional y que requieren necesariamente de un consultor certificado para poder ser aplicadas, como es el caso del Test de Benziger. Por otro lado, la información que brinda este tipo de herramientas es clave para el desarrollo de las competencias emocionales, personales y competitivas, que le permitirán a los deportistas lograr su mejor rendimiento y alcanzar los más altos niveles dentro de sus pares.

A pesar de su corta trayectoria, el 70% de los clientes de Gnocchi en los últimos dos años, han sido deportistas profesionales de alto rendimiento. Esto demuestra que Gnocchi puede posicionarse ventajosamente en el segmento de deportistas profesionales, con un servicio **innovador**. Es por esto, que la propuesta de valor mediante la cual se posicionará Gnocchi se fundamenta en la innovación del abordaje

profesional a partir del Test de Benziger, diseñado a medida en base a las necesidades de cada deportista.

The Business Model CANVAS

Para exponer nuevos negocios o documentar los que ya existen, se decidió usar el modelo Canvas, ya que permite analizar el proyecto en sus diferentes aspectos. El trabajo al cual se planteará a través de esta herramienta es el servicio prestado por Norberto Gnocchi, que puede ser definido de la siguiente manera:

Análisis y generación de modelos de negocio de Neurocoach Norberto Gnocchi				
Partners Clave <ul style="list-style-type: none"> - Representantes/ Manager deportivos - Clubes deportivos - Centros de asistencia integral al deportista 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Redes Sociales - Hacer acciones de Branding: Vídeos, newsletter, textos, blog, etc. - Asistencia a eventos deportivos y/o sociales vinculados al deporte 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> - Innovación de abordaje profesional a partir del test Benziger - Exclusividad en implementación de este Test en Deportistas - Diseño a medida de procesos de acompañamiento 	Relaciones con los clientes Relaciones Asistidas Dedicadas: Con cada coachee se establece una relación personal sobre la cual se adecua el servicio.	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Deportistas Amateur: - Deportistas Competitivos - Deportistas Profesional
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono - Agenda de Contactos - Computadora - Redes sociales - Pago de plataformas: Zoom, Web, etc. - Relaciones con ENARD 		Canales de Comunicación/ Distribución <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y Promoción: En redes sociales, pagina web, WhatsApp, LinkedIn, recomendaciones. - Venta: Personalizados. - Entrega del servicio: Presencial o virtual. 	
Estructura de Costes	<ul style="list-style-type: none"> - Test de Benziger - Community manager - Publicidades pagas en RRSS - Recursos: internet, Zoom, Hosting, Telefono - Viáticos - Recursos de Librería (carpetas, lapiceras) 		<ul style="list-style-type: none"> - Taller de preparación: 20 Sesiones. - Sesiones privadas e individuales. - Segmentación de precio por nivel de desarrollo deportivo - Cursos Online 	Flujo de Ingresos

Descripción del CANVAS

Los *segmentos de clientes* son los deportistas amateurs, deportistas competitivos, y deportistas profesionales, como se ha mencionado en apartados anteriores. Sin embargo, se considera importante hacer foco en los deportistas profesionales, considerando que tanto los amateurs como los competitivos, en su mayoría, aspiran a alcanzar un nivel profesional. Con respecto a la **Propuesta de Valor**, la misma está dada fundamentalmente por la innovación de abordaje profesional a partir del Test de Benziger. Norberto es el único coach en la actualidad que implementa dicho Test en deportistas, diseñado a medida en base a las necesidades de cada uno. Este es el principal diferenciador en relación a la competencia y lo que puede usarse como atributo de posicionamiento. En cuanto a la *relación con los clientes*, la mismas son Asistidas Dedicadas: Con cada coachee se establece una relación personal sobre la cual se adecua el servicio. Ante esto es clave, que se destaque la relación personalizada dedicada como atributo del servicio, entiendo qué, aunque la salud mental está ganando relevancia, todavía existen resistencias para hablarlo abiertamente o hacerlo de manera grupal. Dentro de la *estrategia de canales* se puede distinguir: la comunicación y promoción, que se desarrollan a través de redes sociales, página web, WhatsApp, LinkedIn y recomendaciones. La venta, que se desarrolla de una forma personalizada, y la entrega del servicio, que es presencial y en algunos casos virtual, pero en la relación directa con el consumidor. Dentro de las *actividades claves del servicio*, entre las cuales se deben consignar aquellas actividades y/o tareas que el negocio necesita para funcionar pero que no son el servicio en sí mismo, se pueden mencionar acciones en redes sociales, acciones de Branding, videos, newsletter, textos, blogs, cursos con temas de interés general relacionado a la salud mental, asistencia a eventos deportivos y/o sociales vinculados al deporte. Por su parte, los recursos claves son: Teléfono, agenda de contactos, computadora, redes sociales, pago de plataformas (Zoom, Web, etc), relaciones con ENARD¹¹. Se destacan *socios claves* tales como: Representantes/managers deportivos, Clubes Deportivos, Centros de Asistencia Integral al deportista. Es importante comprender que la relación clave en este modelo de negocios solo se

¹¹ Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo

atribuye a aquellas personas y/o entidades con las cuales se establece una relación de ganar-ganar, y donde ambas partes pueden monetizar de alguna manera las ganancias dadas por la sociedad. Por ejemplo, en caso de trabajar con managers o representantes de varios deportistas, se puede desarrollar una alianza en la que el manager contrate a Gnocchi para los servicios de coaching deportivo, y Gnocchi haga precio o realice una propuesta económica diferenciadora por la cantidad de clientes.

Sus *fuentes de ingresos* provienen de los servicios que desarrolla Gnocchi:

- a) Taller de preparación que consta de 20 Sesiones en las que trabaja junto al coachee ciertos temas puntuales que surgen como resultado del Test de Benziger realizado por esta persona al inicio del proceso. La periodicidad de las sesiones es de 1 vez por semana hasta que se termine el entrenamiento.
- b) Sesiones privadas e individuales: estas pueden ser llevadas a cabo a demanda del coachee, es decir cuando la persona pide o solicita la consulta. La misma tiene una duración aproximada de 45 a 60 minutos, pueden ser realizadas por plataformas virtuales como Meet o Zoom, y se realizan sólo entre el coach y el coachee, en contexto de confidencialidad. Un cliente puede solicitar la cantidad de sesiones privadas que decida y/o necesite, sin límites en el tiempo.
- c) Los cursos online están orientados a deportistas o cualquier persona interesada en la salud mental y se enfocan en una variedad de temas relacionados con el desarrollo personal y profesional. El objetivo es ayudar a las personas a mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas específicas, como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el liderazgo, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos, entre otros temas. El beneficio de estos cursos es que ofrecen una gran flexibilidad en cuanto a horarios y ubicación, lo que permite a los participantes aprender a su propio ritmo desde cualquier lugar con acceso a internet. Además, ofrecen herramientas interactivas, videos y tutoriales que ayudan a las personas a comprender mejor los conceptos y aplicarlos en situaciones reales.

Finalmente, *la estructura de costos* de Norberto Gnocchi consiste en:

- a) La adquisición del Test de Benziger para los deportistas y aplicar mínimo 12 test anuales, que son las exigencias de la institución administradora de los test para todos los licenciarios acreditados.
- b) Pago mensual de los servicios del community manager,
- c) Adquisición de capacitaciones.
- d) Publicidades pagas en Redes Sociales
- e) Pago de servicios como internet, Zoom, Hosting, Teléfono, viáticos,
- f) Recursos de librería (carpetas y lapiceras).

En conclusión, todas estas variables que se pueden visualizar en el Modelo Canvas, hacen dar cuenta de que, para lograr un desempeño profesional y económico exitoso, es importante generar vínculos más estrechos con los Partners Claves como ser representantes, clubes deportivos, centro de asistencia integral al deportista, que, si bien hoy en día existen, son muy pocos. A su vez también es importante aumentar los Recursos Claves como ser las relaciones con ENARD, que, si bien hoy en día trabaja con algunos deportistas que forman parte de esta entidad, no es ella quien lo contrata. Esto traería mayores contactos a Gnocchi y mejoraría el branding de su marca, a su vez que formando parte de esta entidad podría llegar a deportistas que por sí solo no podría hacerlo. Con la optimización de estas dos variables el negocio de neurocoaching de Norberto Gnocchi se puede pensar que será exitoso en el mediano plazo, ya que aumentarán los entrenamientos a los deportistas del segmento elegido, y por consecuencia la rentabilidad del negocio.

Objetivos, metas y métricas

El objetivo principal de Gnocchi que se trabajará en el presente plan de marketing es aumentar el awareness de marca en el mercado deportivo, es decir que gane notoriedad y sea recordada positivamente por el público, y mejorar su posicionamiento de cara a sus competidores. Los logros de estos objetivos se podrán medir a futuro realizando una encuesta a deportistas del Territorio Argentino acerca de cuál es la primera y más importante marca que se le viene a la cabeza cuando piensa en realizar entrenamientos mentales o en tratar su salud mental con un profesional en el ámbito deportivo. Esto se logrará a través de determinadas metas que se pretenden concretar en un plazo de 5 años.

En cuanto a los objetivos a conseguir por Norberto Gnocchi se han definido las siguientes:

- **Establecer vínculos laborales con ENARD durante el segundo semestre de 2023**, mediante el cual Gnocchi pueda asistir a todos los torneos y campeonatos realizados por la institución, para brindar asistencia a los deportistas en su preparación mental y acompañamiento deportivo. En primer lugar, esta asociación beneficiará a los deportistas, ya que les brindará un apoyo integral en cuanto al aspecto físico, psicológico y emocional, lo que traerá mejoras en el rendimiento deportivo y el bienestar general de los competidores. Además, la presencia de un profesional de la salud mental en los torneos y competiciones deportivas puede cooperar a crear un ambiente de seguridad, cercanía y confianza para los distintos deportistas, y favorecer su desempeño. Por último, esta colaboración puede promover la propagación y el reconocimiento del trabajo de Gnocchi en el ámbito deportivo, lo que puede generar nuevas oportunidades de trabajo y de crecimiento profesional.
- **Indicadores de Medición**
 - Participar en 5 torneos como miembro del equipo de salud mental del ENARD en el primer trimestre de 2024.

- Alcanzar un total de 10 deportistas miembros del ENARD en el primer semestre de 2024, como clientes de procesos privados.
- **Entablar relaciones con otros profesionales y formar un equipo integral para diciembre de 2023** que trate diferentes aspectos de la salud mental. Esto permitirá que se puedan ofrecer tratamientos más completos y personalizados según lo que el cliente requiera. A su vez también brindará una diversidad de perspectivas, conocimientos y enfoques teóricos, que a veces es necesaria y difícil de obtener cuando se trabaja de manera independiente y, por último, un apoyo entre los profesionales implicados en cuanto a tener una mayor capacidad para enfrentar desafíos y situaciones complicadas de abordar.
 - **Indicadores de Medición**
 - Constituir un equipo de profesionales de la salud mental (psicólogos y psiquiatras) con por lo menos 2 miembros involucrados en el deporte, para diciembre de 2023.
 - Desarrollar 3 alianzas estratégicas con profesionales deportólogos de otras disciplinas (Personal Trainer, Kinesiólogos, Fisioterapeutas, Médicos, etc.).
- **Comenzar a trabajar con clubes de fútbol de primera división para julio 2024:** Esto le brindará mayor visibilidad y le permitirá tener mayor llegada a deportistas profesionales tanto de fútbol como de otros deportes, a nivel nacional e internacional. Esto le generará una mayor demanda de sus servicios y una posible expansión del negocio. Además, trabajar con deportistas de élite puede ser una oportunidad para aplicar y desarrollar nuevas técnicas y estrategias en el ámbito de la preparación mental. En resumen, ser el neurocoach deportivo de los jugadores de un equipo de fútbol de primera división puede ser una excelente oportunidad para mejorar la reputación y el crecimiento profesional de Gnocchi.

➤ **Indicadores de Medición**

- Lograr ser parte del equipo profesional de asistencia a jugadores en por lo menos 1 club de primera división para julio de 2024.
- Participar en actividades de por lo menos 3 clubes de fútbol segunda división para marzo de 2024.



Universidad de
San Andrés

Mix de Marketing

Una vez establecida la estrategia, metas y objetivos, se puede analizar el mix de marketing que está compuesto por cuatro elementos esenciales: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Es a través de estos, que una marca logra construir y mantener su valor. El producto, la plaza y la promoción son la esencia de la propuesta de valor, mientras que el precio es el medio por el cual se captura dicho valor. En conjunto, estos elementos conforman una estrategia de marketing efectiva que permite a las empresas alcanzar sus metas y objetivos de negocio.

Producto (Servicio)

Un producto o servicio es el medio a través del cual una compañía puede satisfacer las necesidades de sus clientes. En este segmento se puede mencionar a Theodore Levitt, en su artículo "Marketing Myopia", donde habla acerca de que a las empresas les iría mejor si se dedicaran a satisfacer las necesidades de los clientes en vez de enfocarse en vender sus productos (o servicios) (Levitt, 2021). En las empresas donde su valor no es entregado finalizando con la transferencia de un bien, este último punto tiene aún mayor relevancia. Con el fin de destacar las distintas necesidades que se encuentran cubiertas con el servicio brindado, se procederá a analizar el servicio desde los 3 niveles propuestos por Kotler. Antes de comenzar, se detallan los servicios brindados por Norberto Gnocchi que son los siguientes:

- Sesiones de neurocoaching individuales a deportistas amateurs, competitivos y profesionales.
- Brindar un Test de Benziger en el cual el deportista toma conciencia sobre su estilo de pensamiento, su tono emocional, su grado de introversión o extroversión y el nivel de alerta con el que trabaja día a día.
- Entrenamiento mental de 20 clases a deportistas amateur, competitivos y profesionales.
- Cursos Online de "Gestión Emocional para Alto Rendimiento".
- Cursos de neurocoaching Deportivo.

En primer lugar, el *beneficio* de los servicios anteriormente mencionados es mejorar la salud mental de los deportistas, aumentar su rendimiento deportivo al igual que su valuación en el mercado.

En segundo lugar, se encuentra el *nivel de servicio real*, es decir, aquel ligado a sus características básicas, encontramos en él los siguientes aspectos:

- **Primer Contacto:** Se hace a través de redes sociales o telefónicamente para establecer el primer encuentro presencial que le permitirá a Gnocchi el desarrollo de todos sus servicios
- **Oportunidad y Minuta:** Desde el primer encuentro que tiene Norberto Gnocchi con el coachee para analizar cuáles son sus necesidades a cubrir y en que quiere mejorar, se establece una minuta con los objetivos a cumplir y un cronograma de trabajo que se deberá respetar lo mejor posible si la persona quiere ver resultados.
- **Flexibilidad:** Si el coachee necesita reagendar o cancelar sesiones, Norberto tiene la flexibilidad y empatía para entender cada situación en particular y aceptar tener los encuentros en otro momento, siempre y cuando los motivos que lleven al cambio justifiquen el mismo.
- **Compromiso:** De parte de Norberto siempre estará presente en las reuniones y comprometido hasta el final con los entrenamientos a llevar a cabo con cada uno de sus clientes.
- **Garantía:** Luego de realizar el entrenamiento elegido (dependiendo de la periodicidad y constancia del coachee) en la mayoría de los casos se pueden observar mejoras en su salud mental y rendimiento deportivo.

Por último, dentro del *producto aumentado*, es decir aquel que incluyen beneficios adicionales que agregan valor, encontraremos:

- **Cercanía y acompañamiento:** Norberto no solo brinda el servicio de neurocoaching en sus sesiones individuales con cada uno de ellos, sino que los clientes pueden contar con él en cada momento que lo necesiten. Esta característica es un plus de su servicio ya que le brinda a sus consultantes un apoyo y contención más allá de la consulta propiamente dicha, que incluso

lleva a que a veces, los vaya a ver practicar sus deportes en los respectivos clubes.

- **Seguimiento individual:** Posterior al desarrollo de los procesos de coaching.
- **Personalización:** Si bien el Test de Benziger es el mismo para todos los deportistas, en base a los resultados obtenidos de este test será el entrenamiento que tendrá la persona adecuando el servicio a sus necesidades.

Precio

Con respecto a este factor, los precios de los servicios ofrecidos por Norberto Gnocchi varían según el tipo de contratación y entrenamiento que escoja el deportista, por lo que se podría detallar lo siguiente:

- Realización del Test de Benziger U\$D 50
- Sesiones individuales de Neurocoaching Deportivo
 1. Para deportistas amateurs y competitivos U\$D 35 por sesión
 2. Para deportistas profesionales U\$D 60 por sesión
- Paquete de entrenamiento de 20 sesiones
 1. Para deportistas amateurs y competitivos U\$D 800 por paquete
 2. Para deportistas profesionales U\$D 1.500 por paquete

Resulta relevante destacar que la realización del Test de Benziger es obligatorio y necesario para poder obtener resultados óptimos en el entrenamiento y mejoras en el rendimiento y salud mental, ya que a partir de las conclusiones sacadas del mismo se diseña un proceso de trabajo para cada uno de los deportistas, por eso se destaca que el entrenamiento es personalizado en base a las necesidades de cada individuo en particular.

Si el cliente reside en Argentina, el pago puede realizarlo a través de cuenta bancaria, y pagarlo en pesos argentinos al valor de dólar blue, o transferir el valor del servicio directamente en dólares. En el caso que el cliente sea del exterior transfiere el monto adeudado a través de una cuenta de PayPal en dólares.

Debido a la situación inflacionaria e inestabilidad actual del país se lo denota a Gnocchi poco flexible a la hora de brindar cierta financiación u otras posibilidades de

pago de los servicios por parte de los deportistas. Por lo que en el presente trabajo de marketing se recomienda lo siguiente:

- Permitir el pago de los servicios brindados con tarjeta de crédito en 3 y 6 cuotas para las personas que residen en el territorio argentino. Esto atraerá mayor clientela ya que es grande el caudal de personas, más que nada los deportistas amateurs y competitivos, que se les dificulta acceder a este tipo de entrenamientos sino es financiando dichos servicios, y que les gustaría beneficiarse de los mismos.

Plaza

En cuanto a la distribución, Norberto Gnocchi brinda sus servicios de manera virtual, a través de plataformas como Zoom o Meets de manera gratuita, pero comenzará a pagar por el uso de estas plataformas, ya que el servicio estándar ofrece un tiempo limitado del servicio, y puede percibirse como poco profesional de cara al coachee, cortar las sesiones y luego volver a empezar. Algunas sesiones también las brinda en los mismos clubes donde el coachee practica el deporte, ya sea club de fútbol, club hípico de equitación, de hockey, entre otros, o va a la casa de los mismos coaches. Se recomienda seguir con este modelo de distribución ya que es más rentable debido a los bajos costos en los que incurre por no tener gastos fijos de alquiler. Sin embargo, se sugiere que Norberto Gnocchi tenga su propia oficina en la cual, si sus clientes quieren contactarlo de manera presencial, tengan un lugar a donde acudir. Este puede ser un consultorio que alquile de manera particular, o bien también podría integrarse a algún Centro de Salud o Centro deportivo donde se pueden encontrar una gran variedad de profesionales. Esto por un lado aumentaría el nivel de servicio, y a su vez la percepción de este, mejorando la imagen y reputación de la marca.

Como la mayoría de los deportistas se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, se sugiere establecer un consultorio en Capital Federal, para que sea de fácil acceso para todas las personas.

Promoción

Para establecer acciones comunicacionales es importante determinar nuestro público objetivo a quién irá dirigido la promoción. Para el presente trabajo los consumidores principales son los deportistas competitivos, profesionales, y los representantes de dichos deportistas. Ante este tipo de clientes, la marca se tiene que percibir como profesional, real y experimentada, es por esto que los medios a través de los cuales se realizan acciones comunicacionales tienen que ser óptimos y los más adecuados para comunicar el mensaje de la manera más acertada y lograr ser Top Of Mind en el cliente target. Es por esto que se establecerán las siguientes acciones comunicacionales y posteriormente, las respectivas inversiones a llevar a cabo para cada una.

- Adquirir merchandising como ser banners, indumentaria, lapiceras, carpetas, para participar de eventos deportivos en la inscripción de torneos, partidos y carreras en la Ciudad de Buenos Aires, como también a lo largo de todo el Territorio Argentino.
- Tener un segmento propio en programas de televisión relacionados al deporte, en el cual hable sobre salud mental en los deportistas y como afecta la ansiedad y depresión en ellos. Estos programas pueden ser Equipo E, Domingol, Sportia, Fútbol de Primera, Última Vuelta, entre otros.
- Comenzar a grabar podcast con temáticas de neurocoaching y deporte en el que en cada encuentro cuente con la participación de diferentes invitados que sean profesionales de la salud mental y se establezcan conversaciones de interés para el oyente.
- Cuando se coloca el nombre de Norberto Gnocchi en el buscador de Google, aparecen las redes sociales en las que está presente, como ser Instagram, LinkedIn, YouTube y Facebook, pero no aparece una página web oficial lo que hace que se pueda percibir como poco profesional por parte de su público objetivo se adquirirá un dominio propio para que Norberto Gnocchi tenga su página web verificada, y mejore su posicionamiento en el mercado y reputación de marca.

- Realizar transmisiones en vivo a través de redes sociales entrevistando a deportistas que hayan realizado el entrenamiento de neurocoaching deportivo con Gnocchi, en el que cuenten sus experiencias de vida y cuáles fueron las mejoras que obtuvieron a lo largo del proceso en su rendimiento deportivo y en su salud mental, a partir del trabajo realizado.
- Ser sponsor de torneos deportivos amateurs o competitivos (no profesionales, ya que sería otra inversión), lo que traerá mayor visibilidad de la marca, aumentará el awareness y mejorará posicionamiento ante deportistas

Considerando las acciones previamente establecidas, se determinó la siguiente inversión a realizar anualmente (valores establecidos en mayo 2023):

- Adquisición de merchandising como ser banners, indumentaria, lapiceras, carpetas \$60.000
- Segmento propio en programa televisivo \$85.500
- Desarrollo y mantenimiento de página web \$115.000
- Adquisición de equipamiento para realizar podcast en Spotify \$36.000
- Ser sponsor de torneos deportivos \$78.000

Universidad de
San Andrés

Análisis Financiero

Para poder llevar a cabo el análisis financiero se establecieron supuestos base, que permitieron posteriormente desarrollar tres escenarios posibles: base, positivo y negativo. Los supuestos son los siguientes:

- a. La condición tributaria es de Monotributo, por lo cual no es impactada por impuestos aparte del ya mencionado.
- b. Se dolarizaron los valores a los fines de evitar los efectos de indicadores macroeconómicos como la inflación, que se estima tenga un crecimiento exponencial en los próximos años, estableciendo como tipo de cambio dólar blue promedio entre comprador vendedor, de \$374.5, de acuerdo con los valores establecidos por Dolarhoy.com, el 5/4/2023.
- c. Para el horizonte de análisis, se estableció un tiempo de 5 años, como se puede observar en las diferentes instancias previas y posteriores.
- d. Se establecieron los siguientes porcentajes de crecimiento para cada escenario:

Actual	Pesimista	Base	Optimista
Año 1	10%	15%	15%
Año 2	10%	15%	20%
Año 3	15%	15%	20%
Año 4	15%	15%	25%
Año 5	18%	15%	25%

- e. Considerando que los servicios que brinda Gnocchi pueden variar de acuerdo a las alianzas estratégicas, a las estrategias de negociación u otros factores específicos, se determinó utilizar como referencia los dos servicios que actualmente generan más ingresos, que son los talleres de preparación y sesiones privadas e individuales. En ambos casos se trabaja con personas y en procesos adaptados a cada necesidad específica.
- f. Se toma una tasa de descuento del 27% teniendo en cuenta Riesgo país promedio de 2023 más Tasa del Tesoro de Estados Unidos.

Escenario Base

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Taller de preparación	USD 13.230,00	USD 15.214,50	USD 17.496,68	20121,17625	USD 23.139,35	USD 26.610,26
Sesiones privadas e individuales	USD 9.450,00	USD 10.867,50	USD 12.497,63	14372,26875	USD 16.528,11	USD 16.528,11
Total de Ingresos	USD 22.680,00	USD 26.082,00	USD 29.994,30	USD 34.493,45	USD 39.667,46	USD 43.138,36

Costos Fijos			5%	5%	5%	5%
Servicios del Community manager	USD 801,07	USD 801,07	USD 841,12	USD 883,18	USD 927,34	USD 973,70
Telefonía	USD 25,56	USD 25,56	USD 26,84	USD 28,18	USD 29,59	USD 31,07
Monotributo	USD 22,32	USD 22,32	USD 23,44	USD 24,61	USD 25,84	USD 27,13
Alquiler		USD 6.408,00	USD 6.728,40	USD 7.064,82	USD 7.418,06	USD 7.788,96

Costos Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Test de Benziger	USD 400,00	USD 400,00	USD 434,70	USD 499,91	USD 574,89	USD 661,12
Capacitaciones	USD 160,21	USD 160,21	USD 168,22	USD 176,64	USD 185,47	USD 194,74
Presupuesto librería	USD 320,43	USD 320,43	USD 336,45	USD 353,27	USD 370,93	USD 389,48
Publicidad en RRSS	USD 480,64	USD 480,64	USD 504,67	USD 529,91	USD 556,40	USD 584,22
Nafta	USD 640,85	USD 640,85	USD 672,90	USD 706,54	USD 741,87	USD 778,96
Promoción		USD 1.000,00	USD 1.250,00	USD 1.562,50	USD 1.953,13	USD 2.441,41
Total de costos	USD 2.851,08	USD 10.259,08	USD 10.986,74	USD 11.829,55	USD 12.783,51	USD 13.870,80

Ingresos Netos	USD 19.828,92	USD 15.822,92	USD 19.007,56	USD 22.663,90	USD 26.883,95	USD 29.267,56
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Inversión	-USD 7.408,00
VAN (30%)	USD 30.506,02
TIR (30%)	232%
ROI	USD 1.434,10

Escenario Positivo

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Taller de preparación	USD 13.230,00	USD 15.214,50	USD 18.257,40	21908,88	USD 27.386,10	USD 34.232,63
Sesiones privadas e individuales	USD 9.450,00	USD 10.867,50	USD 13.041,00	15649,2	USD 17.010,00	USD 17.010,00
Total de Ingresos	USD 22.680,00	USD 26.082,00	USD 31.298,40	USD 37.558,08	USD 44.396,10	USD 51.242,63

Costos Fijos			5%	5%	5%	5%
Servicios del Community manager	USD 801,07	USD 801,07	USD 841,12	USD 883,18	USD 927,34	USD 973,70
Telefonía	USD 25,56	USD 25,56	USD 26,84	USD 28,18	USD 29,59	USD 31,07
Monotributo	USD 22,32	USD 22,32	USD 23,44	USD 24,61	USD 25,84	USD 27,13
Alquiler		USD 6.408,00	USD 6.728,40	USD 7.064,82	USD 7.418,06	USD 7.788,96

Costos Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Test de Benziger	USD 400,00	USD 400,00	USD 434,70	USD 499,91	USD 574,89	USD 661,12
Capacitaciones	USD 160,21	USD 160,21	USD 168,22	USD 176,64	USD 185,47	USD 194,74
Presupuesto librería	USD 320,43	USD 320,43	USD 336,45	USD 353,27	USD 370,93	USD 389,48
Publicidad en RRSS	USD 480,64	USD 480,64	USD 504,67	USD 529,91	USD 556,40	USD 584,22
Nafta	USD 640,85	USD 640,85	USD 672,90	USD 706,54	USD 741,87	USD 778,96
Promoción Etapa 1		USD 1.000,00	USD 1.250,00	USD 1.562,50	USD 1.953,13	USD 2.441,41

Total de costos	USD 2.851,08	USD 10.259,08	USD 10.986,74	USD 11.829,55	USD 12.783,51	USD 13.870,80
------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Ingresos Netos	USD 19.828,92	USD 15.822,92	USD 20.311,66	USD 25.728,53	USD 31.612,59	USD 37.371,82
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Inversión	-USD 7.408,00
VAN (30%)	USD 30.506,02
TIR (30%)	239%
ROI	USD 1.666,30

Escenario Negativo

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Taller de preparación	USD 13.230,00	USD 14.553,00	USD 16.008,30	USD 18409,545	USD 21.170,98	USD 24.981,75
Sesiones privadas e individuales	USD 9.450,00	USD 10.395,00	USD 11.434,50	USD 13149,675	USD 15.122,13	USD 17.010,00
Total de Ingresos	USD 22.680,00	USD 24.948,00	USD 27.442,80	USD 31.559,22	USD 36.293,10	USD 41.991,75

Costos Fijos			5%	5%	5%	5%
Servicios del Community manager	USD 801,07	USD 801,07	USD 841,12	USD 883,18	USD 927,34	USD 973,70
Telefonía	USD 25,56	USD 25,56	USD 26,84	USD 28,18	USD 29,59	USD 31,07
Monotributo	USD 22,32	USD 22,32	USD 23,44	USD 24,61	USD 25,84	USD 27,13
Alquiler		USD 6.408,00	USD 6.728,40	USD 7.064,82	USD 7.418,06	USD 7.788,96

Costos Variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Test de Benziger	USD 400,00	USD 400,00	USD 434,70	USD 499,91	USD 574,89	USD 661,12
Capacitaciones	USD 160,21	USD 160,21	USD 168,22	USD 176,64	USD 185,47	USD 194,74
Presupuesto librería	USD 320,43	USD 320,43	USD 336,45	USD 353,27	USD 370,93	USD 389,48
Publicidad en RRSS	USD 480,64	USD 480,64	USD 504,67	USD 529,91	USD 556,40	USD 584,22
Nafta	USD 640,85	USD 640,85	USD 672,90	USD 706,54	USD 741,87	USD 778,96
Promoción Etapa 1		USD 1.000,00	USD 1.250,00	USD 1.562,50	USD 1.953,13	USD 2.441,41

Total de costos	USD 2.851,08	USD 10.259,08	USD 10.986,74	USD 11.829,55	USD 12.783,51	USD 13.870,80
------------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Ingresos Netos	USD 19.828,92	USD 14.688,92	USD 16.456,06	USD 19.729,67	USD 23.509,59	USD 28.120,95
-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Inversión	-USD 7.408,00
VAN (30%)	USD 30.506,02
TIR (30%)	212%
ROI	USD 1.283,71

Comparación de Escenarios Financieros

	Escenario Base	Escenario Positivo	Escenario Negativo
Inversión	-USD 7.408,00	-USD 7.408,00	-USD 7.408,00
Año 0	USD 19.828,92	USD 19.828,92	USD 19.828,92
Año 1	USD 15.822,92	USD 15.822,92	USD 14.688,92
Año 2	USD 19.007,56	USD 20.311,66	USD 16.456,06
Año 3	USD 22.663,90	USD 25.728,53	USD 19.729,67
Año 4	USD 26.883,95	USD 31.612,59	USD 23.509,59
Año 5	USD 29.267,56	USD 37.371,82	USD 28.120,95
Inversión	-USD 7.408,00	-USD 7.408,00	-USD 7.408,00
VAN (30%)	USD 30.506,02	USD 30.506,02	USD 30.506,02
TIR (30%)	232%	239%	212%
ROI	USD 1.434,10	USD 1.666,30	USD 1.283,71

Como se puede observar en la comparación de los diferentes escenarios, el proyecto a 5 años es rentable, e incluso lo sea mucho antes, principalmente debido a que se trata de un servicio que no incurre en grandes costos variables e implica una inversión aceptable para un profesional independiente.

Desde esta perspectiva, se considera que desarrollar la inversión planteada será redituable para Gnocchi, e incluso se puede considerar que en un segundo año incrementa la inversión de acuerdo a los resultados obtenidos y al análisis financiero que se realice.

Conclusión

Después de haber elaborado el presente Plan de Marketing, se llegó a la conclusión que Norberto Gnocchi a la fecha cuenta con un bajo nivel de awareness en el mercado y en consecuencia una limitada penetración en el mismo. Habiendo validado esta suposición, se continuó con la labor considerando lo citado en el marco teórico acerca de la relevancia que tiene hoy la neurociencia a nivel mundial, la propuesta de Benziger y la importancia de la salud mental en los deportistas. A su vez, en el análisis de mercado, se realizó un análisis pormenorizado de los diferentes deportes con los cuales el neurocoaching podía brindar servicios como también los niveles de desarrollo deportivo, estableciendo que: los cuatro deportes principales son **fútbol, natación, tenis y básquet**, que se encuentran ubicados en tres niveles de desarrollo: **amateur, competitivos y profesionales.**

En términos generales se pudo observar que Gnocchi presenta ventajas competitivas que son significativas al momento de posicionarse, tales como ser el único neurocoach y Licenciatarlo de *Benziger* dedicado al deporte en Argentina. También se considera que Gnocchi presenta un desafío importante debido a que sus servicios no están englobados dentro de las disciplinas tradicionales.

Teniendo en cuenta las fortalezas que posee Gnocchi en cuanto al servicio distintivo que ofrece a sus clientes y su buen posicionamiento en redes sociales y que, en el análisis de estos últimos la ventaja competitiva de los diferentes actores se encuentran relacionadas a otras cuestiones (respaldo de equipo de profesionales, trayectoria en el mercado, alianzas), es que se define posicionar a Norberto Gnocchi dentro de la mente de los deportistas argentinos a través de una propuesta de valor ligada a su servicio distintivo, innovador y personalizado. Esto también está relacionado con los resultados arrojados por la encuesta realizada a deportistas, acerca de la importancia del tratamiento de la salud mental para la mejora del rendimiento deportivo, sumado también a la situación actual de la mayor existencia de casos de ansiedad y depresión en deportistas en el mundo.

La aspiración de Gnocchi como prestador de servicios de salud mental se orienta al *nivel profesional*. Como es un ámbito desafiante para ingresar, se considera que la mejor estrategia es iniciar con los *niveles amateurs o competitivos*, donde los mismos

deportistas pueden evolucionar hacia el nivel profesional, y con esto llevar a Gnocchi dentro de su equipo profesional o bien referir a otros competidores del nivel profesional.

También se llevó a cabo un análisis de los competidores, el cual no sólo permite destacar las fortalezas del Neurocoaching, sino también colabora a identificar aquellos aspectos que deben ser mejorados para lograr un posicionamiento exitoso y una mejora significativa en el alcance a clientes potenciales.

Los objetivos principales de Norberto Gnocchi son aumentar el awareness de marca en el mercado deportivo y mejorar el posicionamiento de cara a sus competidores. Para el logro de estos, se propuso como metas: la profesionalización de sus canales de comunicación digital y de una página web con dominio propio, la inclusión de profesionales de salud mental y física, invertir en oficinas y consultorios, y establecer alianzas estratégicas con ENARD.

Considerando el análisis financiero realizado previamente, se puede observar que las posibilidades de Gnocchi para lograr posicionarse son elevadas, corriendo con la ventaja financiera de que al ser un servicio los costos variables son bajos en general por lo cual puede potenciar sus ingresos, como quedó demostrado en el análisis financiero. Ante esto, se puede concluir que en sí mismo el proyecto de Norberto Gnocchi es rentable, y si logra llegar a posicionarse y desarrollar el awareness pretendido, es esperable que no solo pueda lograr un crecimiento estable, de acuerdo al escenario base, sino también que logre alcanzar el escenario positivo. Es clave para esto, que Gnocchi realice la inversión y logre la profesionalización propuesta, lo que le permitirá un crecimiento del 50% en los ingresos en 5 años, alcanzando un crecimiento del 10% al 20% interanual.

Por todo esto, se considera que Gnocchi podrá posicionarse exitosamente en el mercado meta, y en el segmento de profesionales asociados a la salud mental y física de los deportistas.

Referencias Bibliográficas

- Ámbito (2020). Coaching: una de las industrias más prometedoras post pandemia. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/mundo/coaching-una-las-industrias-mas-prometedoras-pospandemia-n5111376>
- Argentina Dorada (2020). La salud mental en el deporte: Una deuda pendiente. Recuperado de <https://argentinadorada.com.ar/notas/548-la-salud-mental-en-el-deporte-una-deuda-pendiente>
- BBC News Mundo (2022). Guerra en Ucrania: 6 gráficos que muestran el devastador impacto de los 6 primeros meses de conflicto. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62646621>
- Business Coaching School (2020). ¿El coaching es un intruso en la psicología? Recuperado de <https://www.businesscoachingschool.org/post/es-el-coaching-un-intruso-en-la-psicolog%C3%ADa#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20coaching,Esta%20para%20poder%20ofrecer%20servicios.>
- Chiavenato, I. (2003) Introducción a la administración. Mc Graw Hill.
- Diario AS (2022) ¿Tendrán que ir los deportistas a la guerra?. Recuperado de <https://as.com/masdeporte/polideportivo/tendran-que-ir-los-deportistas-rusos-a-la-guerra-n/>
- El País (2022). Trabas a la importación y estímulos a la exportación: Argentina suma parches a la economía para “cuidar” sus dólares. Recuperado de <https://elpais.com/argentina/2022-10-06/trabas-a-la-importacion-y-estimulos-a-la-exportacion-argentina-suma-parches-a-la-economia-para-cuidar-sus-dolares.html>
- ElTiempo.es (2015). ¿Cómo afecta el calor al deporte? Recuperado de <https://www.eltiempo.es/noticias/como-afecta-el-calor-al-deporte>
- ENARD (2022). Deportes. Recuperado de <https://infoenard.org.ar/deportes/>
- Eurosport (2022). Así está afectando el conflicto Rusia-Ucrania al mundo del deporte. Recuperado de https://espanol.eurosport.com/polideportivo/consecuencias-guerra-rusia-ucrania-afectar-mundo-deporte_sto8814866/story.shtml
- Fichajes.com (2023). Listas de equipos de Primera División. Recuperado de <https://www.fichajes.com/argentina/primera-division/equipo>
- INDEC (2023). Canasta Básica. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>
- Infobae (2020). La industria del coaching y mentoring seguirá creciendo durante los próximos diez años. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2020/05/19/la-industria-del-coaching-y-mentoring-seguira-creciendo-durante-los-proximos-diez-anos/>
- Información Legislativa (2009). Ente nacional de Alto Rendimiento. Ley 26.573. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/161877/norma.htm#:~:text=ARTICULO%201%C2%BA%20%E2%80>

[%94%20Cr%C3%A9ase%20el%20Ente,las%20pol%C3%ADticas%20de%20alto%20rendimiento.](#)

Institute for the Future of Education (2021) Programación neurolingüística en el aprendizaje y la educación. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/programacion-neurolinguistica-aprendizaje>

La Nación (2022). Fuerte crítica de un entrenador de esgrima por la falta de financiamiento para los deportistas: “Nos siguen robando la plata”. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/deportes/feroz-critica-de-un-entrenador-de-esgrima-por-la-falta-de-financiamiento-para-los-deportistas-nid10102022/>

Manes, Facundo (2019). “*Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor.*”

Mejor con Salud (2021). 4 formas en las que la psicología deportiva es clave para el rendimiento. Recuperado de <https://mejorconsalud.as.com/fitness/salud/psicologia-deportiva/formas-psicologia-deportiva-clave-en-el-rendimiento/>

Mejor con Salud (2022). La ansiedad y su impacto en el deporte. Recuperado de <https://mejorconsalud.as.com/fitness/salud/psicologia-deportiva/ansiedad-impacto-deporte/>

Meteored (2022). ¿Cómo puede afectar el cambio climático a los eventos deportivos? Recuperado de <https://www.tiempo.com/noticias/actualidad/como-puede-afectar-el-cambio-climatico-a-los-eventos-deportivos.html>

Nascia (2022). Alta tecnología aplicada al deporte. Recuperado de <https://www.nascia.com/alta-tecnologia-aplicada-al-deporte/>

National Post (2015). Coaching surgeons with video replay would help them get better faster, trial suggests. Recuperado de <https://nationalpost.com/news/canada/coaching-surgeons-with-video-replay-helps-them-get-better-faster-trial-suggests>

Notimérica (2021). Fútbol: una pasión cultural argentina que une y es admirada, según el INPROTUR. Recuperado de <https://www.notimerica.com/comunicados/noticia-comunicado-futbol-pasion-cultural-argentina-une-admirada-inprotur-20211116135512.html>

Página 12 (2023). ¿Qué pasó en los últimos 20 años en el deporte argentino? Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/355112-que-paso-en-los-ultimos-20-anos-en-el-deporte-argentino>

FCRF (2021) Gafas de alta tecnología llevan los entrenamientos a otro nivel de porteros a otro nivel. Recuperado de <https://www.fedefutbol.com/2021/07/15/gafas-de-alta-tecnologia-llevan-los-entrenamientos-de-porteros-a-otro-nivel/>

Santa Maria, V. (2013). Deporte argentino, historias y desafíos. Recuperado de <https://victorsantamaria.com.ar/deporte-argentino-historia-y-desafios/>

Stumpo, FG. (2021) Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_covid_empresas_y_sectores_gs_v3.pdf

Zona Norte Diario Online (2022). Estos son los 5 deportes más populares en Argentina. Recuperado de <https://www.zonanortediario.com.ar/30/08/2022/estos-son-los-5-deportes-mas-populares-en-argentina/>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo I: Clasificación de deportes

De acuerdo con Farfán Bonilla (2018) se pueden encontrar las siguientes clasificaciones:

1. *Deporte de rendimiento*

1.1. Deporte profesional.

1.2. Deporte de alto rendimiento.

1.3. Deporte de otros niveles de rendimiento.

2. *Deporte de base e iniciación*

2.1. Actividad física y deporte escolar y Universitario

2.2. Deporte comunitario.

3. *Deporte de ocio, salud y tiempo libre (juego y recreación)*

3.1. Deporte para todos.

3.2. Deporte para poblaciones con necesidades especiales (minusvalía, tercera edad, marginación, etc.)

Esta clasificación se basa en el objetivo que tiene el sujeto que practica el deporte en relación con este último, y por ende se verá modificado el nivel de exigencia, la cantidad de tiempo y dedicación que se debe realizar, la necesidad de intervención de otros profesionales (nutricionistas, médicos, entrenadores, etc.) para lograr una práctica exitosa, entre otros.

Por otro lado, Farfán Bonilla (2018) expone otra clasificación interesante, basada en la forma en que el deporte se desarrolla. Así, plantea las siguientes categorías:

- *Deporte formativo*: Su principal objetivo es desarrollar de una manera integral a la persona que lo practica. Esta fase está compuesta por procesos para principiantes, de fundamentación y para perfeccionarse deportivamente. Se desarrolla en aquellos programas de educación formal

e informal, como también en las Escuelas de Formación deportiva desescolarizadas.

- *Deporte social comunitario*: Es aquel deporte con fines de desarrollo físico de las personas, entretenimiento y recreación. Procura que haya creatividad, esparcimiento e integración. Es cuando accionan varias instituciones a la vez, en la cual se incluye a toda la comunidad para participar y para mejorar su calidad de vida.
- *Deporte universitario*: Es aquel desarrollado por los estudiantes en su universidad, y se encuentra en el programa académico de la misma como una opción interesante y lúdica para el desarrollo del estudiante durante el lapso de su carrera universitaria.
- *Deporte asociado*: Se lleva a cabo por un conjunto de entidades privadas, las cuales desarrollan programas y actividades competitivas de orden municipal, departamental, nacional e internacional para lograr el más alto rendimiento en los deportistas que se encuentren afiliados a estos programas.
- *Deporte competitivo*. Es el conjunto de competiciones, torneos y eventos competitivos, cuyo principal objetivo es lograr una alta calificación técnica. Este deporte generalmente es desarrollado por clubes, organismos deportivos, etc.
- *Deporte de alto rendimiento*: Las personas que realizan deportes de esta índole son aquellas que poseen un talento innato en una actividad deportiva, el cual lo explotan al máximo dedicando muchas horas al día practicándolo. El objetivo de este deporte es lograr metas del más alto nivel pasando por instancias a nivel provincial, nacional, mundial y olímpico, y a su vez perfeccionando las habilidades y cualidades técnicas que el deportista posee. Para realizar esto, debe entrenarse no solo físicamente, sino también, técnica, táctica y psicológicamente. Con respecto a esta última, es de suma importancia tener al lado a un coach o psicólogo deportivo que le

ayude a superar las frustraciones que la competencia conlleva, el estrés, la depresión y el miedo.

- *Deporte aficionado*: Es aquel en el cual el jugador no recibe ninguna retribución o indemnización por su desempeño deportivo, salvo gastos que se hayan ocasionado durante la actividad deportiva.
- *Deporte profesional*: Es aquel en el cual el deportista o competidor recibe una remuneración como tal, conforme a las normas de la Federación deportiva.



Universidad de
San Andrés

Anexo II: Formulario de asistencia deportiva

La siguiente encuesta es parte del desarrollo de *Tesis de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad San Andrés*.

Se trata acerca de la posibilidad de **brindar asistencia psicológica a deportistas**.

La información es anónima y confidencial, por lo que te pido que brindes tu consentimiento informado y voluntario a continuación:

Datos Generales

1. ¿Qué edad tienes?

- ❖ De 18 a 27
- ❖ De 28 a 40
- ❖ De 41 a 50
- ❖ Más de 50

2. ¿Cuál consideras que es tu género?

- ❖ Hombre
- ❖ Mujer
- ❖ Otro
- ❖ Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es tu nacionalidad?

Rta: _____

4. ¿En qué ciudad y país residís?

Rta: _____

Sobre la actividad deportiva

5. ¿Realizas actividad deportiva?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ A veces

6. ¿Qué nivel de deportes realizas?

- ❖ Recreación y Ocio
- ❖ Amateur

- ❖ Competitivo
 - ❖ Profesional
 - ❖ Alto Rendimiento
7. ¿Qué deporte practicas?

- ❖ Fútbol
- ❖ Tenis
- ❖ Rugby
- ❖ Boxeo
- ❖ Básquet

Sobre la Salud Mental

8. ¿Qué tan importante es para vos la salud mental?
- ❖ Muy importante
 - ❖ Relativamente importante
 - ❖ Poco importante
 - ❖ Nada importante
9. ¿Para vos el rendimiento de un deportista está relacionado con su salud mental?
- ❖ No considero que esté relacionado lo mental con el rendimiento de un jugador
 - ❖ Considero que debe tener un buen manejo de las emociones para tener un alto rendimiento deportivo
 - ❖ Me parece poco relevante el tema de la salud mental en el desarrollo deportivo
10. ¿Sabes lo que hace un neurocoach deportivo?
- ❖ Si, lo sé
 - ❖ Escuche nombrar, pero no estoy segur@ de lo que hace
 - ❖ No sé qué hace, ni tampoco escuche nombrar
11. ¿Aspiras a desarrollarte como deportista de niveles competitivos o superiores?
- ❖ Si
 - ❖ No

Sobre la actividad deportiva

12. Teniendo en cuenta que un neurocoach deportivo es alguien que te ayuda a mejorar tu rendimiento y a lograr tus objetivos, ¿Contratarías a un neurocoach deportivo?

- ❖ Si
- ❖ No
- ❖ Tal vez
- ❖ No se

13. Si lo contrataras, ¿Cuántas sesiones al mes tendrías?

- ❖ 1
- ❖ 2
- ❖ 3
- ❖ 4
- ❖ 5 o más

14. Si contrataras un neurocoach personal, te gustaría:

- ❖ Hacer un proceso de 5 meses aproximadamente
- ❖ Contratarlo de manera permanente durante tu carrera
- ❖ Contratarlo eventualmente cuando lo creas necesario
- ❖ Para algunas sesiones y nada más
- ❖ No lo contrataría
- ❖ No lo se

15. Te gustaría recibir información sobre asesoramiento de neurocoaching para deportistas

- ❖ Si
- ❖ No

16. Déjanos tu medio de contacto preferido a continuación para recibir información relacionada a los servicios de neurocoaching. (Mail, WhatsApp, LinkedIn, etc.)

Anexo III: Modelo de Test de Benziger

Benziger diseño un test rápido, el cual muestra la realidad actual de cómo funciona el cerebro predominantemente. Es muy importante que se comprenda que estas preguntas solo dan un indicio de cómo funciona el cerebro hoy y tiene una duración máxima de 10 a 15 días su resultado. Si realmente se quisiera saber cuál es la dominancia natural, reconocer talentos, competencias, estrés, alerta cerebral, entre otros, se debería poder tomar el Test de Benziger, para lo cual es necesario contactar a licenciarios certificados como Norberto Gnocchi.

DOMINANCIA POSTERIOR IZQUIERDA		
	Coloque un puntaje a este párrafo, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), de acuerdo con cuan identificado se siente	
PARTE A	La dominancia PI (Posterior Izquierda) es ordenada y se basa en procedimientos. Se lo distingue por su habilidad de repetir una acción de manera consistente y precisa a lo largo del tiempo. Los verdaderos pensadores de la dominancia verde encuentran satisfacción y una sensación de logro en seguir rutinas y procedimientos establecidos. Son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales y fiables cumplidores, y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se les valora por la consistencia en su trabajo y por la minuciosidad con que completan sus tareas. Son naturalmente conservadores, aprecian los valores tradicionales y prefieren abordar las tareas y resolver los problemas paso a paso.	
A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas que no le son aplicables o que solo describen en parte:		
PARTE B	1. Destaco en que mantengo las cosas organizadas.	
	2. Me gusta dedicarme y trabajar en los detalles.	
	3. Soy muy productivo, fiable y disciplinado.	
	4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y rotular carpetas y archivadores.	
	5. Creo que las reglas son importantes y deben cumplirse.	
	6. Para trabajar prefiero guiarme por instrucciones y procedimientos específicos.	
	7. Me considero conservador y tradicional.	
	8. Tanto en el trabajo como en casa, me gusta tener un lugar específico para cada cosa.	
	9. Utilizo métodos paso a paso para resolver problemas y abordar tareas.	
	10. Me disgustan mucho la ambigüedad y la falta de previsión.	
	11. Completo mis tareas de manera puntual y ordenada.	
	12. Prefiero relacionarme con personas que controlen sus emociones y se comporten adecuadamente (lo que apruebo).	
	13. Siempre leo las instrucciones de cabo a rabo antes de comenzar un proyecto.	
	14. Disfruto de tener rutinas regulares y seguirlas.	
	15. Prefiero programar mi vida personal y profesional, y me molesta cuando tengo que desviarme de lo planeado.	
TOTAL PI		

DOMINANCIA POSTERIOR DERECHA		
Coloque un puntaje a este párrafo, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), de acuerdo con cuan identificado se siente		
PARTE A	<p>La dominancia Posterior Derecha (PD) es espiritual y basada en simbolismos y sentimientos. Se da cuenta de las sutilezas y cambia a otros estados de ánimo, emociones y señales no verbales. Los pensadores fuertes en esta dominancia a menudo son altamente expresivos, buscan instintivamente el bienestar, y estimulan y conectan con los demás a través de palabras y gestos. Preocupados por los demás por naturaleza, creen que la manera como se siente alguien es de extraordinaria importancia, y tienen esta preocupación porque son compasivos, y buscan la relación y la armonía en sus vidas personales y profesionales. Dada su habilidad para relacionarse positivamente y con empatía, los pensadores según esta dominancia también destacan motivando a los demás a compartir su propia exaltación, entusiasmo y apoyo.</p>	
A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que lo describen a usted. Deje en blanco aquellas que no le son aplicables o que solo describen en parte.		
PARTE B	1. Presto especial atención, y soy muy hábil interpretando el lenguaje corporal y la comunicación no verbal.	
	2. Creo que los sentimientos son más verdad y más importantes que los pensamientos.	
	3. Disfruto "conectando" verbalmente con los demás, escuchando sus problemas y compartiendo sentimientos.	
	4. Me considero una persona altamente espiritual	
	5. Me relaciono con los demás con empatía y me es fácil sentir lo que ellos sienten.	
	6. Soy excelente creando entusiasmo y motivando de manera positiva a los demás.	
	7. A menudo toco espontáneamente a otros para darles apoyo y ánimo.	
	8. De manera automática miro la cara de las personas con quien hablo	
	9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música.	
	10. Creo que el crecimiento y el desarrollo personal son extremadamente importantes.	
	11. Defino el éxito por la calidad de mi experiencia.	
	12. Considero que mis relaciones con los demás son la parte más importante de mi vida.	
	13. Me siento incómodo en situaciones de conflicto.	
	14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes.	
	15. Siempre quiero saber cómo se siente y como se relaciona la gente.	
TOTAL PD		

DOMINANCIA FRONTAL DERECHA

Coloque un puntaje a este párrafo, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), de acuerdo con cuan identificado se siente

PARTE A

La dominancia Frontal Derecha (FD) es visual, espacial, y no verbal. Es metafórico y conceptual, y expresa fotos o “películas” internas que al pensador de esta dominancia le encanta “ver”, lo que le convierte de modo natural en maestro de la integración, la innovación, y la imaginación. Se aburre fácilmente y busca constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se le identifica con facilidad por su modo de archivar documentos de trabajo e información, ya que es visual: almacena el material en montones que va haciendo por toda la casa u oficina y que conserva siempre a la vista. También se le distingue por su peculiar y a veces especial sentido del humor. Como “altruista conceptual”, el pensador de esta dominancia se interesa por la humanidad y su evolución, aunque quizás no sea un gran adepto a las relaciones de tú a tú.

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas que no le son aplicables o que solo describen en parte.

PARTE B

1. Me concentro más en la perspectiva general que en los “mezquinos” detalles, tales como la ortografía o el saldo de mi cuenta corriente.
2. Se me ocurren habitualmente ideas innovadoras y soluciones creativas.
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía.
4. Me disgustan claramente las tareas o actividades rutinarias y me aburro enseguida con ellas.
5. Destaco en sintetizar ideas o distintos temas en “un todo” nuevo.
6. Prefiero trabajar en varias cosas de forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo.
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes.
8. Encuentro fácilmente la información que busco en las pilas de papeles que organizo en mi casa y mi oficina.
9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar lo que pienso a los demás.
10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o curiosas de los demás.
11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición.
12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado alguna vez a tener problemas por no comportarme adecuadamente.
13. Alguna de mis mejores ideas surgen mientras “no estoy haciendo nada en particular”
14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio.
15. Tengo talento artístico.

TOTAL PD

DOMINANCIA FRONTAL IZQUIERDA		
Coloque un puntaje a este párrafo, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), de acuerdo con cuan identificado se siente		
PARTE A	La dominancia azul A El pensamiento de esta dominancia es lógico y matemático, y destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de las máquinas y herramientas. Los pensadores de esta dominancia tienen metas bien definidas, la capacidad de diseñar estrategias más eficientes y productivas para cualquier situación. Esto los lleva a alcanzar posiciones de liderazgo desde las que pueden tomar decisiones clave y gestionar las circunstancias para hacerlas converger con los resultados deseados. Dada su habilidad para ser críticos precisos, no es de extrañar que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.	
A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas que no le son aplicables o que solo describen en parte.		
PARTE B	1. Prefiero trabajar en temas técnicos o financieros.	
	2. Me gusta el pensamiento crítico y analítico.	
	3. Tengo buenas habilidades para resolver problemas técnicos y de diagnóstico.	
	4. Destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica.	
	5. Me doy cuenta de que disfruto y me crezco en debates y disputas verbales.	
	6. Destaco en entender el funcionamiento de máquinas y disfruto de usar herramientas y construir o reparar cosas.	
	7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y fijar prioridades.	
	8. Considero que pensar, es significativamente más importante que sentir.	
	9. Realizar inversiones, y administrar y potenciar recursos clave como el tiempo y el dinero, es algo en lo que destaco.	
	10. Me considero, básicamente, un pensador lógico.	
	11. Destaco en delegando y dando órdenes.	
	12. Suelo organizar documentos, datos e información, de acuerdo con puntos clave a tener en cuenta y a principios operativos.	
	13. Mido mi éxito en función de los resultados reales que obtengo y por el "beneficio neto" que consigo.	
	14. Me considero un líder capaz, decisorio y eficaz.	
	15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás	
TOTAL PD		

Anexo IV: Redes Sociales de Norberto Gnocchi

