



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION

Autores: Sierra, Cristian Javier  
Vásquez, Luis Roberto

Director: Feldman, Gabriel

**2015**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas y  
Contador Público Nacional

## PROLOGO

El presente trabajo trata los estudios que intervienen en la elaboración, análisis, interpretación y evaluación de un proyecto de inversión para instalar un complejo deportivo que consta de dos canchas de futbol 5, quincho para eventos, y como actividad complementaria la venta de indumentaria deportiva y también el expendio de bebidas. El mismo estará situado en Lomas de Tafí, departamento de Tafí Viejo, Tucumán.

Con estos estudios es posible determinar la viabilidad y factibilidad técnico económica del proyecto.

La idea surgió como consecuencia de una necesidad propia que luego vimos reflejada en gran parte de la sociedad a quien está dirigida la realización del proyecto, no obstante, y sin dejar de lado todo lo que implica la Responsabilidad Social.

Pasamos a enumerar algunas razones que dieron origen al proyecto.

- Como una manera de incentivar a la población de la zona a la realización de actividad física, teniendo en cuenta los beneficios que la misma trae a la salud de las personas.

- La insatisfacción constante de las personas de conseguir un lugar adecuado para jugar por las tardes-noches luego de una ardua jornada laboral
- Las malas condiciones de las canchas existentes en la actualidad.
- Como una idea de negocios para obtener rentabilidad. Ya que constituye una buena alternativa para obtener ingresos extras.

Aplicaremos los conocimientos adquiridos en la carrera para determinar a través de diversos estudios económicos, legales y técnicos el grado de factibilidad, asequibilidad y viabilidad del proyecto, es decir la posibilidad de ejecutar el mismo y poder mantenerlo en el tiempo.

A lo largo del proyecto se analizarán diversos aspectos que tienen que ver con la evaluación del proyecto de inversión, se realizarán estudios de mercados utilizando diversas herramientas para llevar a cabo el mismo como por ejemplo la técnica de encuestas, que servirá para conocer acerca de lo que buscan las personas en cuanto calidad de servicio, precio que están dispuestos a pagar, horario en que más utilizan o desearían utilizar el servicio, etc.

Ello nos permitirá sacar conclusiones preliminares acerca de nuestro mercado potencial, de nuestros competidores, el mercado proveedor disponible, el establecimiento de una estrategia global y de diferenciación de nuestro servicio, en líneas generales la confección de un plan de negocios.

Por lo tanto, nos proponemos contribuir y brindar un panorama general de evaluación de proyectos de inversión, haciendo uso del conocimiento existente para cumplir con nuestro propósito, mediante la aplicación de un ejemplo práctico y ajustado a este caso particular de

alternativa de inversión, como ser la construcción de canchas de futbol 5 para alquiler, asimismo analizaremos los diversos indicadores financieros económicos con la finalidad de demostrar que es una alternativa de inversión altamente rentable.

Agradecemos de manera especial la colaboración y predisposición del CPN GABRIEL FELDMAN, ofreciéndonos su tiempo y conocimientos, y a todos aquellos que confiaron en nuestro empeño y dedicación en la carrera.

## Capítulo I

### Beneficios de la actividad física

Sumario: 1- importancia de la actividad física y una alimentación adecuada. 2-mecanismos a través de los cuales ejerce la actividad física sus beneficios. 3- endorfina la hormona de la felicidad. 4.- muerte súbita. Aspectos a tener en cuenta para prevenirla.

#### 1-Importancia de la actividad física y una alimentación adecuada

Con este proyecto no solo se busca obtener ganancias, sino que también tenemos como objetivo contribuir de alguna forma al bienestar de la sociedad en su conjunto, motivando a la práctica de actividad física en general, y de fútbol 5 en particular, ya que resulta más cómodo para algunas personas la práctica del mismo en canchas especialmente acondicionadas.

Toda empresa no funciona como un ente aislado, sino que se desenvuelve en un contexto donde participan varios agentes, entre ellos está la sociedad o comunidad, la empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los

distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Pasamos a citar algunas estadísticas de los principales problemas de salud relacionados con la falta de hábito a la realización de alguna actividad física.

La fundación cardiológica argentina (FCA)<sup>1</sup>, dio a conocer la cifra que uno de cada dos argentinos adultos no hace nada para controlar su colesterol<sup>2</sup>

El dato es alarmante si se tiene en cuenta que la elevada sustancia grasa que circula en sangre explica el 59% de enfermedad coronaria y el 18% de enfermedad cerebro vascular. La FCA agregó que alrededor de diecisiete millones de argentinos ignoran si tienen hipercolesterolemia (un mal que afecta al 27,9% de la población nacional y cuya prevalencia aumenta con la edad).

Otro mal relacionado a lo anteriormente dicho es la “obesidad”, en la argentina, en 2005 había un 49% de obesos, mientras que, en 2010, la cifra trepo al 53%.En 2040, según Cormillot, la cifra podría alcanzar el 85% de la población nacional.

Son incuestionables los beneficios que tiene para la salud la práctica regular de actividad física.

De hecho, está comprobado que el 55% de la salud de una persona depende de su estilo de vida, y que realizar diariamente actividad física, llevar una alimentación saludable y no fumar, constituyen los tres(3) pilares básicos para evitar el desarrollo de enfermedades cardiovasculares.

---

<sup>1</sup>Consultas en internet: <http://www.fundacioncardiologica.org/fca/tu-corazon/cuida-tu-corazon/realiza-actividad-fisica/>

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Colesterol>

El ejercicio físico<sup>3</sup> realizado en forma regular ha demostrado sus beneficios en la prevención de enfermedad coronaria a corto y largo plazo. Sin embargo, el nivel de sedentarismo en la sociedad moderna es alto. La mayor parte de las tareas laborales no están relacionadas con ejercicios vigorosos y los grandes adelantos técnicos tienden a favorecer la falta de actividad física. La gente prefiere moverse en auto o colectivo, mirar televisión o sentarse frente a su computadora en los ratos libres en lugar de realizar algún tipo de ejercicio físico. Una persona lograra los mayores beneficios con un cambio en la actitud de vida con respecto al ejercicio físico, “el aumento en las actividades físicas de la vida cotidianas”, el primer paso para vencer el sedentarismo, caminar más, subir escaleras, etc.

## 2-Mecanismos a través de los cuales ejerce la actividad física sus efectos beneficiosos

Sobre el corazón: disminuye la frecuencia cardiaca de reposo y aumenta la cantidad de sangre que el corazón expulsa en cada latido. De esta manera la eficiencia cardiaca es mayor “gastando”, menos energía para trabajar. Por otra parte, puede estimular la circulación dentro del musculo cardiaco con lo que la “alimentación” del corazón esta favorecida.

Sobre el sistema circulatorio: contribuye a la reducción de la presión arterial, aumenta la circulación en todos los músculos; disminuye la formación de coágulos dentro de las arterias con lo que se previene la aparición de infartos y de trombosis cerebrales.

---

<sup>3</sup> Actividad física no es sinónimo de ejercicio físico, la primera es cualquier movimiento que realiza la persona, que genera gasto energético, para lograr la quema de calorías, el ejercicio físico es la realización de actividad física en forma metódica, sistematizada y organizada en frecuencia, intensidad, tiempo y tipo para lograr la mejoría de la aptitud.

Sobre el metabolismo: aumenta la capacidad de aprovechamiento del oxígeno que le llega por la circulación; aumenta la actividad de las enzimas musculares, elementos que permiten un mejor metabolismo del musculo y por ende una menor necesidad de exigencia de trabajo cardiaco; aumento del consumo de grasas durante la actividad con lo que contribuye a la pérdida de peso; disminución del colesterol total y del colesterol LDL (“malo”)<sup>4</sup> con aumento del colesterol HDL (“bueno”)<sup>5</sup>; mejoría de la tolerancia a la glucosa favoreciendo el tratamiento de la diabetes.

Sobre el tabaquismo: los individuos que realizan ejercicios físicos dejan el hábito de fumar con mayor facilidad y hay una relación inversa entre el ejercicio físico y el tabaquismo.

Aspectos psicológicos: aumento de la sensación de bienestar y disminución del estrés mental. Se produce liberación de endorfinas<sup>6</sup>, sustancias del propio organismo con estructura química similar a los opiáceos (morfina), que favorecen el “sentirse bien” después del ejercicio (sin, por supuesto, los efectos deletéreos de la droga); disminución del grado de agresividad; disminución de la sensación de fatiga.

### 3-Endorfina: la hormona de la felicidad

¿Qué tienen en común el recuerdo de un momento feliz, hacer ejercicios y besar a la persona amada?, estos y otros actos hacen que nuestro cuerpo genere endorfina, químicos naturales parecidos a la morfina que estimulan los centros de placer en el cerebro.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lipoproteína\\_de\\_baja\\_densidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Lipoproteína_de_baja_densidad)

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lipoproteína\\_de\\_alta\\_densidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Lipoproteína_de_alta_densidad)

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Péptido\\_opioide](http://es.wikipedia.org/wiki/Péptido_opioide)

<sup>7</sup> [http://endorfina.bligoo.com/content/view/52691/Que-son-las-Endorfinas.html#.VWjEBtJ\\_Oko](http://endorfina.bligoo.com/content/view/52691/Que-son-las-Endorfinas.html#.VWjEBtJ_Oko)



A cualquiera causa curiosidad saber que todos los seres humanos experimentamos felicidad, tristeza, afecto o agresividad a pesar de nuestras diferencias, y de qué manera se da este proceso.

#### 4.-Muerte súbita: “ningún deportista está evaluado correctamente”

Un estudio óptimo debe incluir examen físico, ergometría, electro y ecocardiograma con Doppler, afirma un especialista en el tema<sup>8</sup>.



INFALTABLES. La ergometría y el ecocardiograma Doppler muestran detalles valiosos para la evaluación médica.

**La prueba de esfuerzo y el ecocardiograma con Doppler.** La prueba muestra el comportamiento de la presión arterial y las arritmias generadas por el esfuerzo. El ecocardiograma con Doppler. Permite ver cómo funcionan las válvulas y si hay algún defecto congénito: comunicación interauricular o

---

<sup>8</sup>Consulta en internet: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/640420/sociedad/muerte-subita-ningun-deportista-esta-evaluado-correctamente.html> (10-06-2015)

interventricular, prolapso valvular mitral, enfermedad de Ebstein, miocardiopatía hipertrófica simétrica o asimétrica, disfunción del ventrículo izquierdo, dilatación del ventrículo derecho, quizás debido a una displasia arritmogénica, miocardiopatía no compactada. En fin, varias irregularidades que es común no detectarlas con el examen físico, el electrocardiograma e inclusive con la prueba de esfuerzo. La verdad es que estos detalles se escapan de los otros métodos de diagnóstico porque no aparecen o porque los cambios son tan sutiles que son casi imperceptibles.

Debe prevalecer la prevención y por eso se debe considerar imprescindible que en todos los lugares donde se realicen prácticas deportivas cuenten con un equipo de reanimación cardiopulmonar que incluya un cardiodesfibrilador (hay equipos inteligentes de un costo aceptable), un plantel médico y paramédico con gente entrenada en técnicas de reanimación cardiopulmonar

## Capítulo II

### Idea del negocio

Sumario: 1-¿que es un proyecto de inversión? 2-la toma de decisiones asociadas a un proyecto de inversión. 3- evaluación de proyectos. Alcance del estudio del proyecto. 4-historia del futbol cinco (5).

#### 1.- ¿Qué es un proyecto de inversión?

Un proyecto es una actividad económica que busca acrecentar la riqueza de quién lo realice. En general un proyecto se compone de una inversión inicial y una serie de flujos futuros que compensan la inversión realizada.<sup>9</sup>

En esencia, la técnica de preparación y evaluación de proyectos consiste en la identificación de los flujos esperados de ingresos y egresos que con mayor probabilidad enfrentará una actividad económica o proyecto.

---

<sup>9</sup> Sapag Chain, preparación y evaluación de proyectos, 2da edición,( Mc Grill 1991), pág. 4 cap.1

Ahora bien, preparar y evaluar un proyecto no solo consiste en la identificación de los flujos esperados de este, sino que además se deben realizar una serie de pasos anteriores a dicha identificación. Esta etapa (la de identificación de los flujos esperados) se conoce como estudio económico financiero del proyecto. Los demás pasos a seguir son: estudio de mercado, estudio técnico de los requerimientos de equipos y maquinarias, estudio organizacional y, finalmente, estudio económico - financiero, tal como fue mencionado. Sin embargo, dependiendo del tipo de proyecto del cual se trate, algunos de estos pasos pueden ser obviados, como es el caso de proyectos de reemplazo.

Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. El proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio.

Ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Se pretende dar la mejor solución al problema planteado. En una primera etapa se preparará el proyecto. En una segunda etapa se evaluará el proyecto. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la pre-inversión.

Las causas del fracaso o del éxito pueden ser múltiples: un cambio tecnológico, cambios en el contexto político, cambios en el gobierno, variaciones de la política económica, cambios en las relaciones comerciales internacionales, inestabilidad de la naturaleza.

## 2.-La toma de decisiones asociadas a un proyecto<sup>10</sup>:

La adopción de decisiones exige disponer de un sinnúmero de antecedentes que permitan que ésta se efectúe inteligentemente. Toda toma de decisión implica un riesgo. El conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado se denomina "evaluación de proyectos".

## 3.-La evaluación de proyectos

Pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación.

## Alcances del estudio de proyectos

Seis son los estudios que deben realizarse para evaluar un proyecto: viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, de impacto ambiental y financiera (se trata de un inversionista privado) o económica (se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país).<sup>11</sup>

El estudio de viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido.

---

<sup>10</sup> Ibíd. pág. 7

<sup>11</sup> Sapag Chain, Op Cit. pág. 25

El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio. Podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impidan el funcionamiento. El estudio de la viabilidad de gestión define si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. El estudio de la viabilidad financiera mide la rentabilidad que retorna la inversión. El estudio de la viabilidad ambiental tiene efectos económicos por la necesidad de cumplir con normas impuestas como para prevenir futuros impactos negativos.

El estudio del proyecto como proceso Reconoce cuatro grandes etapas: idea, pre-inversión, inversión y operación. La idea busca identificar problemas que puedan resolverse y oportunidades de negocio que puedan aprovecharse.<sup>12</sup>

En la etapa de pre-inversión se realizan los distintos estudios de viabilidad: perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

El nivel de estudio inicial es el denominado perfil. Se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. Busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes que se destinen recursos. El estudio de pre-factibilidad profundiza la investigación y se basa en información de fuente secundaria. Se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

#### 4.-Historia del futbol cinco (5)

El fútbol sala, fútbol de salón, futsal o microfútbol; es un deporte colectivo de pelota practicado entre dos equipos de 5 jugadores cada uno, dentro de una cancha de suelo duro. Surgió inspirado en otros deportes

---

<sup>12</sup> Ibidem. Pág. 27

como el fútbol, que es la base del juego; el waterpolo; el voleibol; el balonmano y el baloncesto; tomando de estos no solo parte de las reglas, sino también algunas tácticas de juego.<sup>13</sup>

Aunque inicialmente estuvo regido por la FIFUSA<sup>14</sup>, hoy existen dos entes mundiales: la sucesora directa de la FIFUSA llamada Asociación Mundial de Futsal<sup>15</sup>, y la FIFA.<sup>16</sup>

La creación de este deporte se remonta a 1930 en Uruguay. La selección de Uruguay había ganado el Campeonato del Mundo y la medalla de oro en los Juegos Olímpicos, viviéndose por ello en el país de una auténtica euforia por el fútbol.

Debido a la falta de campos libres en las calles de Montevideo, los niños comenzaron a jugar fútbol en campos de baloncesto. El fútbol de salón nació el 8 de septiembre de 1930 en Montevideo de la mano del profesor argentino Juan Carlos Ceriani. Utilizando los salones de gimnasio de la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA), Juan Carlos Ceriani dibujó con tiza los arcos en la pared, para luego comenzar a utilizar los arcos de waterpolo.

El profesor Ceriani se basó en el balonmano, el baloncesto, e incluso el waterpolo, para redactar las primeras reglas de un nuevo deporte. Algunas de las que se adoptaron fueron: cinco jugadores en la cancha (baloncesto), duración del partido de 40 minutos (baloncesto), arcos pequeños (balonmano), medidas de la cancha (balonmano) y reglamentación relacionada con los arqueros (waterpolo).

---

<sup>13</sup> Consultas en internet: <http://wikipedia/historia-del-futbol-cinco/>

<sup>14</sup> Federación internacional de fútbol de salón.

<sup>15</sup> A.M.F.: asociación mundial de futsal

<sup>16</sup> FIFA: federación internacional de fútbol asociado, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el planeta. Se fundó el 21 de mayo de 1904, y tiene su sede en Zúrich, Suiza.

Inicialmente se le llamó «fútbol de salón» y causó sensación en el Uruguay, pasando posteriormente al resto de Sudamérica para extenderse poco a poco por todo el mundo.

En 1965, se creó la Confederación Sudamericana de Fútbol de Salón, primera organización internacional de este deporte. Ese año también se disputó el primer campeonato sudamericano de selecciones.

La Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA), fue fundada en 1971 en São Paulo, Brasil, siendo la primera de su tipo en el mundo. Esta organización realizó en 1982 el primer mundial del deporte y posteriormente otros seis más. La FIFUSA se mantuvo como organización independiente hasta su disolución en el año 2002.

Hacia fines de 1985, y ante la crisis económica de FIFUSA y sus afiliados, en parte por la presión ejercida por la matriz del fútbol, diversos países, encabezados por Brasil, decidieron solicitar al entonces Presidente de la FIFA Joao Havelange, así como a su Secretario General Joseph Blatter, que esta organización incorporase el fútbol sala a la organización de la FIFA.

En el 2000, problemas internos y denuncias contra la FIFUSA hicieron que sus federaciones y confederaciones miembros la abandonasen. Después, surgió la alternativa de intentar la unificación de las mismas con la FIFA, pero el acuerdo no prosperó. A raíz de todo esto, finalmente, las organizaciones decidieron formar la Asociación Mundial de Futsal en el 2002, con sede central en Asunción, Paraguay. La nueva organización continuó con similares afiliados, confederaciones, actividades, reglamentos y competencias de la FIFUSA.

En los últimos años, tanto la AMF como la FIFA han realizado esfuerzos y han puesto en marcha estrategias para que esta disciplina sea



incluida en los Juegos Olímpicos. Pero fue la AMF, que a través de la Federación Colombiana de Fútbol de Salón en el año 2011 logró la inclusión del fútbol sala como deporte de exhibición en los Juegos Mundiales de 2013 que se celebraron en Colombia y que son avalados por el Comité Olímpico Internacional (COI).

En ese mismo año, la AMF quedó inscrita como autoridad oficial del futsal ante la entidad que organiza los Juegos Mundiales (Asociación Internacional de Juegos Mundiales, IWGA en inglés; apoyada por el COI), esperando que la disciplina se haga oficial en los siguientes eventos de esta organización, dando pasos adelante en el propósito de ser deporte olímpico.

Hasta la fecha, el fútbol sala no ha sido reconocido como deporte olímpico, ni tampoco como deporte por el COI, muy probablemente debido a su división interna.



## Capítulo III

### Estudio de mercado del proyecto

Sumario: 1-marco teórico sobre estudio del mercado. 2.- estudio del mercado consumidor. 3- estudio de mercado de los competidores. 4.-estudio del mercado proveedor. 5.- ¿Qué es el marketing digital? Precio. Distribución .la conversación en facebook.6.- proceso de investigación de mercado. Demanda de un producto. Oferta de un producto. El estudio de mercado se puede resumir en tres etapas.

#### 1-Marco teórico sobre estudio del mercado

Por lo general, una gran cantidad de agentes participan de forma directa o indirecta en el mercado del proyecto en estudio. Por tal motivo, la metodología que se expone recomienda realizar estudios específicos para cada uno de los grupos de agentes económicos que participan en este. Encontramos dentro de estos grupos a consumidores, competidores, proveedores y distribuidores, por mencionar los más importantes.<sup>17</sup>

Sin embargo, antes de emprender los estudios particulares de cada grupo de agentes mencionados, el evaluador debe contar con el análisis de la evolución histórica del mercado respectivo, donde han de destacarse las

---

<sup>17</sup> QUINTEROS, Juan José, curso: formulación y evaluación de proyectos, facultad de ciencias económicas de la UNT, apuntes de clases, (Tucumán, 2013)

razones que expliquen el éxito o fracaso en previos intentos de proyecto similares al que se encuentre en estudio. A partir de la información que arroje el análisis histórico de este mercado, el evaluador podrá identificar los elementos críticos que condicionan la viabilidad del proyecto.

Dichos elementos se refieren tanto a posibles rigideces como a imperfecciones del mercado, entre otros.

Para hacer metodológicamente funcional la información proporcionada en el estudio de la evolución histórica del mercado, se sugiere estructurar éste según los mismos estudios que más adelante se detallan.

Un elemento determinante del estudio del mercado es obtener antecedentes para la definición de la estrategia comercial. Obviamente, dicha estrategia deberá estar basada en la masificación de la ventaja comparativa del proyecto. Dicha estrategia por lo general es resumida en la definición justificada de la política de precios, mix de productos, mix de plazas y política de promoción del proyecto.

#### Decisiones de fijación de precios y administración de costos<sup>18</sup>

Principales influencias en las decisiones de fijación de precios:

La forma en la cual las organizaciones fijan el precio de un producto o servicio depende, de la demanda y la oferta por el mismo. Tres influencias sobre la demanda y la oferta son los clientes, los competidores y los costos.

#### Clientes.

---

<sup>18</sup> Horngren, Charles, Datar, Srikant M. Rajan, Madhav V. Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, editorial Pearson, Decimocuarta edición, 2012, pág. 433/34.

Los clientes afectan los precios gracias a su influencia sobre la demanda por un bien o servicio, con base en factores como las características y la calidad de un producto. Las compañías siempre deben examinar las decisiones de fijación de precios a la luz de los ojos de sus clientes, y posteriormente, administrar los costos para obtener una utilidad.

### Competidores.

Ninguna empresa funciona en el vacío. Las compañías siempre tienen que enterarse acerca de las acciones de sus competidores. En un extremo, los productos alternativos de los competidores perjudican la demanda y obligan a una empresa a disminuir sus precios. En el otro extremo, una compañía sin un competidor tiene libertad para fijar precios más altos. Cuando hay competidores, las compañías tratan de aprender sobre las tecnologías, las capacidades de la planta y las estrategias operativas de dichos competidores, para estimar los costos de estos.

### Costos.

Los costos afectan los precios porque influyen en la oferta. Cuanto más bajo sea el costo por elaborar un producto, mayor será la cantidad de ese producto que la compañía esté dispuesta a suministrar. Por lo general, a medida que las compañías aumentan la oferta, el costo de producir una unidad adicional inicialmente disminuye aunque, en última instancia, aumente. Las empresas suministran productos en tanto que el ingreso proveniente por la venta de unidades adicionales exceda el costo de producirlas.

### Fijación de precios al costo más un margen de utilidad:

La fórmula general para fijar un precio basado en los costos añade un componente de margen de utilidad a la base del costo, para determinar un precio de venta prospectivo. Los gerentes usan la fórmula de fijación de

precios de costos más margen de ganancia como punto de partida. El componente del margen de ganancia rara vez es una cifra rígida. En lugar de ello, es flexible dependiendo del comportamiento de los clientes y los competidores. El componente del margen de ganancia lo determina en última instancia el mercado.<sup>19</sup>

## 2.-Estudio del Mercado consumidor

Este informe entrega los elementos de juicio que permiten identificar las variables económicas que describen el comportamiento del potencial cliente que enfrentará el proyecto, cuantificando, entre otros elementos, el precio que estará dispuesto a pagar por los nuevos productos y el mix de productos que permiten maximizar la rentabilidad que logrará el proyecto.

Las características comerciales básicas dicen la relación con la definición del segmento del mercado al que estarán dirigidos los nuevos productos/servicios. Esta segmentación podrá expresarse en términos de alguna o algunas características de los potenciales clientes del proyecto, tales como nivel de ingreso de las personas, región donde se localizan, edad de los clientes, entre otras.

En síntesis, el estudio de mercado del consumidor deberá contener información referente a las principales características que permitan segmentar el mercado para los nuevos productos que contempla el proyecto.

### Descripción del bien o servicio

Nuestro negocio se basa principalmente en el alquiler de dos canchas de fútbol de césped sintético de 20mx40m, iluminada y de un quincho para eventos.

---

<sup>19</sup> Ibidem. Pág. 445/46

Se cuenta con dos vestuarios, uno femenino y otro masculino, provistos de sanitarios, duchas y lavamanos lo que permite comodidad a sus usuarios. Además, el complejo dispone de un quincho con asador y TV, que permiten concretar reuniones varias a sus usuarios. Todas las instalaciones se encuentran perfectamente acondicionadas y limpias.

La apertura del local será de lunes a viernes a las 16 hs. Mientras que los días sábados y domingos será a partir de las 15 hs.

Los servicios que se prestan, son los siguientes, a saber:

- Alquiler de canchas de fútbol de particulares, previa reserva del turno.
- Alquiler de quincho para eventos varios. (\*)
- Venta de bebidas.
- Venta de camisetas de futbol.

(\*)Alquiler del quincho:

- Disponible de Lunes a Domingo en el horario solicitado por el cliente.

Aplicación propia Mercado Consumidor.

El mercado objetivo se describe como todas las personas con interés en la práctica deportiva, particularmente del futbol, caracterizadas por una vida socialmente activa. El servicio va dirigido a los habitantes del complejo habitacional Lomas de Tafí y alrededores.

Estimamos que la gran masa de clientes que pretenden alquilar canchas de futbol cinco en Tucumán, se encuentran en Yerba Buena, San Miguel de Tucumán, Tafí Viejo y Banda del Rio Salí.

En base a una encuesta realizada se demostró que los consumidores están dispuestos a pagar como máximo \$300 por hora el alquiler de la cancha si el servicio ofrecido lo vale, lo cual nos lleva a concluir de que los clientes no tienen inconvenientes de pagar un alto precio , siempre y cuando se les brinde un servicio de alta calidad.

La política del negocio es cobrar el alquiler de las horas de la cancha de contado, debido a que esta actividad tradicionalmente se abona en efectivo.

El mercado viene creciendo considerablemente en los últimos años con alquileres promedios de 1200 horas anuales por cancha. Y se prevé que en los próximos años siga creciendo.

### 3.-Estudio del mercado de los competidores

El mercado de los competidores está compuesto por todas las firmas que poseen productos similares a los en estudio, más aquellas corporaciones que en un futuro cercano podrán ofrecer dichos productos.

En el estudio de los competidores directos, el evaluador deberá contar con la definición de la estrategia comercial de las corporaciones consideradas en esta categoría. A partir de la estrategia comercial, la empresa deberá inferir las principales características económicas que explican el comportamiento de los clientes, clasificándolos como mercado cautivo, semicautivo y no cautivo. Basada en la información anterior, la empresa deberá entregar una sentencia en torno a la principal ventaja comparativa que presentan los competidores directos, analizando además como la lograron, la mantienen y la forma como presumiblemente tratarán de mantenerla. Esta conclusión debe ser complementada con la identificación de las principales desventajas comparativas y los mecanismos que emplea la competencia directa para disminuir su efecto nocivo. En el análisis de la

competencia indirecta, la empresa deberá discutir los principales elementos relacionados con la capacidad de estas firmas para incursionar en el mercado del proyecto. El análisis de este punto no deberá ser de la misma profundidad que el efectuado para la competencia directa. Sobre la base del estudio del mercado competidor efectuado por el evaluador y su equipo, deberá evaluarse la capacidad competitiva del proyecto, cuantificando la oferta del proyecto y de la industria, para inferir la proyección del precio del producto y los esfuerzos promocionales que deberá realizar la empresa, elementos que serán determinantes en la recomendación acerca de la viabilidad competitiva del proyecto.

#### Aplicación a nuestro proyecto

La competencia está dada por la construcción de canchas polideportivas, entre ellas de fútbol cinco, creadas por la municipalidad de Tafí Viejo.

Los principales puntos fuertes de la competencia son el precio (servicio gratuito) y la posibilidad de poder practicar varios deportes.

La razón de la construcción de estos espacios por parte del municipio es con el propósito de promover el deporte al aire libre, luchar contra el sedentarismo, y erradicar sitios baldíos y potenciales basurales.

Realizando un paralelismo con la competencia, se observa que el servicio que ofrece ésta es gratuito (punto fuerte), mientras que nuestro negocio cobra un determinado precio por el servicio que ofrece.

En cuanto a producto, la competencia ofrece un espacio con canchas para múltiples actividades deportivas, entre ellas el fútbol. Nosotros brindamos servicios de canchas de fútbol cinco exclusivamente, más alquiler de quincho para eventos, como así también ventas de bebidas y de camisetas de fútbol, ya que estas actividades agregan un valor importante a



nuestro servicio primordial (alquiler de canchas de futbol cinco y de quincho para eventos), a la vez que permiten diferenciarnos de la competencia.

Respecto a los clientes, la competencia está dirigida exclusivamente a los habitantes de Lomas de Tafí (Tafí Viejo), mientras que nuestro proyecto está orientado a clientes de todo el municipio de Tafí viejo y San Miguel de Tucumán preferentemente.

#### 4.-Estudio del mercado proveedor

La información que deberá contener este estudio dice relación con la estructura competitiva de los proveedores que enfrentará el proyecto. Se entiende como proveedores a los agentes que son determinantes en el abastecimiento para el proyecto. Los antecedentes que habrán de estar contenidos en este informe deberán permitir que el evaluador pueda cuantificar el costo de la materia prima, insumos y/o productos, las alternativas de financiamiento otorgadas por proveedores y los volúmenes de compra que se requieran, entre otros factores.<sup>20</sup>

#### Aspectos propios en cuanto al proyecto en cuestión

El servicio de cancha de futbol cinco se alquilará por hora (al por menor), de contado. El quincho se alquilara por eventos, de contado.

Las ventas de bebidas se realizaran al por menor (de contado), mientras que las ventas de las camisetas de futbol se realizaran de contado y a crédito.

Daremos a conocer nuestros servicios a través de la red social Facebook, de folletos, cartelaría y números telefónicos (fijo y celular).

---

<sup>20</sup> Ibidem.

Estamos dispuestos a invertir en el sistema de publicidad aproximadamente \$2500 anuales.

Debido a la capacidad de nuestras de canchas y al comportamiento de nuestra demanda, se estima que se alquilaran un promedio de 100 horas mensuales, con picos en los meses de Marzo y Septiembre, y valles en los meses de Enero y Julio.

ingresos de cancha del 1er año

meses	Hs. alquiladas	precio	ventas
enero	75,0	250,0	18.750,0
febrero	79,0	250,0	19.750,0
marzo	110,0	250,0	27.500,0
abril	100,0	250,0	25.000,0
mayo	98,0	250,0	24.500,0
junio	97,0	250,0	24.250,0
julio	92,0	250,0	23.000,0
agosto	95,0	250,0	23.750,0
septiembre	111,0	250,0	27.750,0
octubre	99,0	250,0	24.750,0
noviembre	102,0	250,0	25.500,0
diciembre	99,0	250,0	24.750,0
ingresos anual canchas			289.250,0
2 CANCHAS			578.500,0

Con respecto a la determinación del precio de la hora, se tuvo en cuenta nuestro costo por hora, el precio por hora de canchas similares y la aceptación por parte de nuestros futuros clientes, que consideraron al precio como un precio razonable. También nos valimos de coeficientes de prorratio, que nos ayudaron al cálculo del costo por hora de alquiler de las canchas.

	cancha	quincho	administración	vestuario
incendio	0,30	0,45	0,10	0,15

limpieza	0,05	0,30	0,15	0,50
imprevistos	0,40	0,30	0,10	0,20
RCP	0,25	0,25	0,25	0,25
alquiler	0,50	0,30	0,10	0,10
Utiliz. E. eléctrica	0,45	0,2	0,2	0,15
Utiliz. gas		0,6	0,4	
publicidad	0,25	0,25	0,25	0,25

Para determinar el costo unitario de la cancha aplicamos el siguiente procedimiento:

1.- asignar los costos a cada sector de la empresa que corresponde utilizando los coeficientes de prorateo.

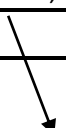
2.- luego, considerar al vestuario como sector de apoyo a la cancha y quincho por lo que estos últimos son los que van a soportar los costos de aquellos.

Es decir, consideramos que son las canchas y el quincho quienes se benefician con los “servicios” del vestuario.

3.- calcular el costo unitario dividiendo el costo total en las horas presupuestadas de actividad para la cancha.

	cancha	quincho	administración	vestuario
alquiler	10000	6000	2000	2000
E.E.	337,5	150	150	112,5
AGUA	5	30	15	50
GAS	0	21	14	0
Internet Y TEL	0	0	400	0
TV POR CABLE direct tv	0	500	0	0
pelotas y redes	158,33	0	0	0

matafuegos	25,0	37,5	8,3	12,5
caucho p/ cancha	2500	0	0	0
botiquín	16,8	12,6	4,2	8,4
imprevistos	33,3	25,0	8,3	16,7
curso RCP	29,7	29,7	29,7	29,7
PUBLICIDAD	52,1	52,1	52,1	52,1
gtos oficina	0	0	50	0
gtos limpieza	6,25	37,5	18,75	62,5
depreciaciones activos fijos	2916,7	200,0	20,0	100,0
dep. equipos				
desfibrilador	1040	780	260	520
Heladera exhib.	0	1000	0	0
freezer	0	600	0	0
telefono fijo	0	0	60	0
arcos	280	0	0	0
mesas y sillas	0	1600	0	0
televisor led	0	1000	0	0
PC	0	0	1400	0
juegos de oficina	0	0	700	0
subtotal	17400,6	12075,4	5190,4	2964,3
vestuario	1778,6	1185,7	5190,4	-2964,3
total	19179,2	13261,1		
hs alq presup(mes)	100			
costo unitario	191,8			


 Gasto de administración

Para el quincho, se estima alquilarlo una vez por semana. El precio lo determinamos basándonos específicamente en un precio de mercado.

ingresos alquiler de quinchos para eventos		
1 er año	veces alquiladas en prom. Mensual	4,0
	precio basado en el mercado	750,0
	ingresos mensual	3.000,0
	total 1er año	36.000,0

Para determinar el precio unitario de las bebidas y de las camisetas, se asignó un margen de utilidad al costo unitario de las mismas, en el caso de las camisetas se consideran intereses por venta con financiamiento.

	bebidas saborizadas s/gas			bebidas gaseosas			bebidas energizantes			total
	unidades	Precio unit.	subtotal	unidades	Precio unit.	subtotal	unidades	Precio unit.	subtotal	
enero	240	20	4800	234	25	5850	180	27,5	4950	15600
febrero	252	20	5040	240	25	6000	174	27,5	4785	15825
marzo	234	20	4680	222	25	5550	168	27,5	4620	14850
abril	228	20	4560	216	25	5400	192	27,5	5280	15240
mayo	210	20	4200	204	25	5100	186	27,5	5115	14415
junio	216	20	4320	210	25	5250	174	27,5	4785	14355
julio	180	20	3600	174	25	4350	162	27,5	4455	12405
agosto	222	20	4440	210	25	5250	186	27,5	5115	14805
septiembre	234	20	4680	228	25	5700	198	27,5	5445	15825
octubre	240	20	4800	240	25	6000	180	27,5	4950	15750
noviembre	246	20	4920	246	25	6150	198	27,5	5445	16515
diciembre	258	20	5160	264	25	6600	192	27,5	5280	17040
			55200			67200			60225	182625

costo cpra de bebidas (costos variables)							
1 er año	agua saboriz	13,33	beb. Gaseos	14	beb. Energiz	9	TOTAL
	unidades	SUBTOTAL	unidades	SUBTOTAL	unidades	SUBTOTAL	
enero	240	3199,2	234	3276	180	1620	8095,2
febrero	252	3359,16	240	3360	174	1566	8285,16
marzo	234	3119,22	222	3108	168	1512	7739,22
abril	228	3039,24	216	3024	192	1728	7791,24
mayo	210	2799,3	204	2856	186	1674	7329,3
junio	216	2879,28	210	2940	174	1566	7385,28
julio	180	2399,4	174	2436	162	1458	6293,4
agosto	222	2959,26	210	2940	186	1674	7573,26
septiembre	234	3119,22	228	3192	198	1782	8093,22
octubre	240	3199,2	240	3360	180	1620	8179,2
noviembre	246	3279,18	246	3444	198	1782	8505,18
diciembre	258	3439,14	264	3696	192	1728	8863,14
		36790,8		37632		19710	94132,8

costo compra camisetas	
1 er año	
unidades	10,0
costo cpra.	80,0
total mes	800,0
total anual	9.600,0

ingresos de venta de camisetas 1er año			
	unidades	precio	total
contado	7,0	120,0	840,0
credito	3,0	150,0	450,0
total			1.290,0
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>15.480,0</b>

El resto de nuestros egresos (sin contar las bebidas y las camisetas), son los siguientes:

	AÑO 1
Alquiler	240.000,0
Publicidad	2.500,0
Pelotas y Redes	1.900,0
Matafuegos	1.000,0
Gastos de oficina	600,0
Caucho p/cancha	-
Curso RCP	1.425,0
Arts de limpieza	1.500,0
Botiquin	500,0
Imprevistos	1.000,0
Energia Electrica	9.000,0
Agua	1.200,0
Gas	200,0
Internet y Telefono	4.800,0
Tv por cable DIRECTV	6.000,0
INGRESOS BRUTOS	24.391,7
TIM	6.969,1

### 5.- ¿Qué es el marketing digital?

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevada a cabo en los medios digitales. El marketing digital es una forma del marketing basada en el uso de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas que provoquen una reacción en el receptor.<sup>21</sup>

Precio: Transparencia de precios

Distribución:

- Canal de venta propio.
- Derrumbe de barreras geográficas y explosión de nichos de mercado.

---

<sup>21</sup> Mulki, Esteban curso: Comercialización de la UNT, apuntes de clases(San Miguel de Tucumán, 2015)

### La Conversación en Facebook:

1. Incentivar la conversación.
2. Responder siempre.
3. Escuchar.

La Investigación de Mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la Gerencia de Mercadeo.<sup>22</sup>

El Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizativos.

La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio.

La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

---

<sup>22</sup> KINNEAR Y TAYLOR, investigación de mercado, un enfoque aplicado, cuarta edición, (Mc Grill, 1998), pág. 6.



La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores.

Ésta mezcla, constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Por lo tanto, mientras que los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; les interesa el costo total de la obtención, el uso y el desecho de un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Finalmente, buscan una comunicación en dos sentidos (bidireccional). Los gerentes de marketing harían bien en pensar mucho en las cuatro “C”<sup>23</sup> y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma. Aplicar las 4C puede mejorar las ventas de productos o servicios, ya que nos permitirá acercarnos al cliente y mostrará una mayor preocupación por ellos que por el producto en sí, generando así la fidelización deseada.

#### Proceso de investigación de mercado<sup>24</sup>

1) Necesidad de información

2) Objetivos de la investigación y necesidades de información

---

<sup>23</sup> Las cuatro C en marketing: consumidor, costo, conveniencia y comunicación.

<sup>24</sup> Ibidem. pág.62.

- 3) Diseño de la investigación y fuente de datos
- 4) Procedimiento de recolección de datos
- 5) Diseño de la muestra
- 6) Recopilación de datos
- 7) Procesamiento de datos
- 8) Análisis de datos
- 9) Presentación de los resultados

Del estudio de mercado a través de diversos análisis, como el análisis de la estrategia publicitaria, política de distribución, política de precios, política de compras, etc., se pueden obtener conclusiones sobre la cuantía de la demanda e ingresos y costos de operación.

## 6.-ANALISIS FODA<sup>25</sup>

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Como puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Como puede mitigar las mismas?
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

<sup>25</sup> Consultas en internet: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

## FODA como herramienta del planeamiento estratégico<sup>26</sup>

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las FORTALEZAS identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las DEBILIDADES identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	<b>1 F - O</b> <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	<b>D - O 2</b> <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
<b>AMENAZAS</b> Enlista las AMENAZAS identificadas	<b>3 F - A</b> <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	<b>D - A 4</b> <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

### Fortalezas:

- Calidad superior en la prestación del servicio a precios competitivos.
- Costos mínimos de operaciones.
- Disponibilidad de vías de acceso a las instalaciones.

El factor de diferenciación del proyecto se encuentra en la calidad del servicio ofrecido, ya que cuenta con dos canchas, iluminadas, con césped de alta calidad y con un tamaño más grande de las canchas de futbol cinco promedios que hay en Tucumán.

### Ventajas competitivas:

- Como ventajas competitivas tendremos las cómodas dimensiones del campo de juego, contando con césped de alta calidad que posibilita a los jugadores jugar con cualquier tipo de calzado. Contaremos también con un

<sup>26</sup> Consultas en internet: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/03/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico-2/>

techo corredizo para comodidad de los clientes, dependiendo de las condiciones climáticas de los jugadores o jugadoras.

-Contaremos con los servicios permanentes de un especialista en marketing para que se relacione con los clientes, proveedores, entre otras cosas.

- Como aspecto innovador, el local poseerá diversas camisetas de clubes de futbol disponibles a la venta para los clientes, aceptando tanto pago en efectivo y se venderá también a crédito a precios inmejorables.

### Oportunidades

El mercado viene creciendo considerablemente en los últimos años, con alquileres promedios de 1200 horas anuales por cancha y se prevé que en los próximos años seguirá creciendo. Los factores que inciden en dicho crecimiento son: La escases de espacios naturales y cómodos para jugar al futbol, sobre todo de noche y la necesidad que expresan los clientes de practicar deporte para combatir el sedentarismo.

### Debilidades:

- 1.- Grandes inversiones en activos fijos
- 2.-Cierta distancia con San Miguel de Tucumán nos puede restringir la demanda.
- 3.-Turnos limitados en horario nocturno.

### Amenazas:

- 1.-Presión fiscal; 2.-Ingreso de futuros competidores al mercado;
- 3.-Alta inflación; 4.-Caída del PBI.

## Capítulo IV

### Estudio organizacional y legal

Sumario: 1.- Estudio Organizacional y Administrativo.- Efectos Económicos –Variables Organizacionales. Factores Organizacionales- Inversiones en Organizaciones. La importancia del marco legal.2.- Estructura Organizacional 3.- Tipo de Estructura Organizativa: llamada Matricial. Los grupos informales dentro del ámbito organizacional. Concepto. Características.4.- tipo social adoptado: SRL.concepto. Requisitos tipificantes. Constitución. 5.- Aspectos impositivos. Aspectos propios. Estudio Legal.

#### 1.-El estudio organizacional y administrativo

Su propósito es definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Define las necesidades de personal calificado, la decisión de desarrollar internamente actividades que pudieran subcontratarse, sistemas y procedimientos contables y de información, etc. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos. También analiza los aspectos tributarios y sus efectos económicos.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> SAPAG CHAIN, Op Cit. Pág. 33

### Las Variables Organizacionales:

- Define la naturaleza y contenido de cada puesto de la organización.
- Tiene doble influencia: en las inversiones y en los costos.<sup>28</sup>

### Inversiones en organización:

- Su cálculo se basa en la estructura diseñada.
- Costos de la operación administrativa:
- Son los relacionados con remuneraciones del personal ejecutivo, administrativo y de servicio y depreciaciones inherentes.<sup>29</sup>

### La importancia del marco legal

- Determina lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.
- Es vital el conocimiento de la legislación aplicable.

### 2.-Estructura organizacional

El estudio organizacional proporciona información referente a los requerimientos del personal administrativo para la implementación del negocio o proyecto en cuestión.

En la definición de la estructura administrativa, la empresa tendrá previamente que formular los objetivos de la organización, los cuales, para ser alcanzados, requieren el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y técnicos con que contará el proyecto una vez implementado. Para lograr una instrumentalización en la persecución de los objetivos propuestos para el proyecto, la empresa, a través del componente

---

<sup>28</sup> Ibidem. Pág. 169.

<sup>29</sup> Ibidem. Pág. 172.

administrativo de la organización. Por su parte, los recursos humanos, materiales y financieros son los que permiten que las unidades administrativas desempeñen las obligaciones asignadas por medio de los planes de trabajo. A través de los planes de trabajo se describe el proceso administrativo propiamente tal. La empresa, por medio de los planes de trabajo, deberá resumir la forma como se desarrollarán las diferentes tareas de las unidades.

### 3.-Tipo de estructura organizativa llamada Matricial.

La estructura matricial surge cuando es necesario interconectar, a través de una red, distintos proyectos, mercados, funciones o departamentos para lograr una mayor coordinación entre las distintas partes de la empresa. Si, por un lado tenemos una serie de proyectos que hay que realizar y, por otra, una serie de departamentos que deben colaborar para alcanzar los objetivos fijados en cada proyecto, entonces será necesario instrumentar algún dispositivo que permita que una persona perteneciente a un departamento pueda pasar a depender, temporalmente, de un proyecto concreto.

#### La Organización Informal:

Concepto: Harold Koontz y Heinz Weihrich, en el libro antes mencionado, definen a la organización siguiendo a dos autores norteamericanos:

- Chester Barnard, que en su libro *The Functions of The Executive* (Las funciones del ejecutivo), considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a los resultados conjuntos. Las personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales. Es mucho más fácil pedir ayuda en un problema

relacionado con el trabajo a una persona que uno ya conoce y que incluso puede estar en un departamento diferente que a alguien que sólo se lo conoce de nombre en un organigrama.

- Keinth Davis de la Arizona State University y John Newstrom, en su libro *Human Behavior at Work*, definen a la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí. Así la organización informal (relaciones que no aparecen en un organigrama) podría incluir al grupo de taller de máquinas, la gente del cuarto piso, etc.

Características:

- a) surge a partir de las interacciones de la organización formal;
- b) surge de manera espontánea (no planeada);
- c) son independiente de la voluntad de los que dirigen la organización (son inevitables);
- d) pueden llegar a contribuir a los objetivos de la organización así como también en ciertas ocasiones pueden dificultar la consecución de los mismos
- e) en general se dan entre las personas que tienen afinidad o comparten valores en común.

Estos patrones de relaciones encontradas no aparecen en los organigramas: amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, los cuales constituyen la llamada organización informal; que se desarrolla como ya se dijo a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal.



#### 4.-Tipo social adoptado en el proyecto en cuestión

Una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

#### Requisitos tipificantes:

- Su capital se divide en cuotas.
- Los socios (o “cuotistas”), limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran. Sin embargo, garantizan a los terceros (en forma solidaria e ilimitada) por la integración de los aportes en efectivo y por la sobrevaluación de los aportes en especie.
- El número de socios es limitado, ya que no pueden exceder de cincuenta (50).
- La administración y representación de la sociedad están a cargo de la gerencia, que puede ser unipersonal o plural. Puede estar integrada por socios o por terceros.

#### Requisitos de constitución:

Al momento de constituirse una SRL, se debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

Instrumento constitutivo: las SRL pueden constituirse y modificarse por instrumento privado o público.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Art 4°, Ley de Sociedades Comerciales (N° 19550, B.O. 25-04-1972).

Integración de los aportes: los aportes en dinero deben integrarse en un 25%-como mínimo-al momento de constituirse la sociedad, y el resto debe completarse en un plazo de dos (2) años. Su cumplimiento se acreditará al momento de inscribirse la sociedad en el registro público de comercio, con el comprobante de su depósito en un banco oficial.<sup>31</sup>

Denominación social: la SRL solo puede actuar bajo “denominación social” , la cual puede consistir en un nombre de fantasía o puede incluir el nombre de uno o más socios, aun en este caso no se tratará de razón social, ya que esta implicaría responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que figuran en ella.

La denominación social siempre debe incluir la indicación “sociedad de responsabilidad ilimitada” o su abreviatura (“Soc. de Resp. Limit.”) o la sigla “SRL”. Su omisión hará responsables ilimitada y solidariamente al gerente por los actos así celebrados.

Bienes Aportables: los socios de las SRL, solo pueden realizar aportes que consistan en prestaciones de dar, ya sea suma de dinero o bienes susceptibles de ejecución forzada. Esto es así, porque si estuviera permitido aportar prestaciones de hacer, los acreedores sociales no tendrían de donde cobrarse, ya que la responsabilidad de estos socios está limitada al aporte efectuado.

Suscripción e integración: recordemos que suscribir significa obligarse a realizar el aporte, e integrar significa realizar efectivamente el aporte.

En las SRL, el capital debe suscribirse en su totalidad en el acto de constitución de la sociedad. En cambio su integración depende de la clase de aportes, sea dinero efectivo u otras clases de bienes con la característica ya mencionada.

---

<sup>31</sup> Art 149, Ley de Sociedades Comerciales (N° 19550, B.O. 25-04-1972)

### 5.-Aspectos impositivos.

Todo proyecto es sujeto de impuestos y contribuciones que impactan sobre él.

Se analiza su impacto económico y financiero.

Pueden condicionar la localización o la estructura jurídica.

#### Impuesto a las ganancias.

Tiene 4 categorías.

1ra: renta del suelo

2da: renta de capitales

3ra: renta de sociedades o empresas

4ta: renta del trabajo personal

Base imponible: ganancias de todo tipo.

Alícuota: hasta un 35%.

#### Impuestos a los Ingresos Brutos.

Se considera parte del costo y se traslada al precio de venta

Impuesto en cascada (base imponible crece)

Alícuotas dependen de actividad y jurisdicción: van del 2.5% al 5%.

TIM: tasa de inspección municipal que es del 1% sobre los ingresos brutos.

#### Régimen General (Responsable Inscripto)

El Régimen General comprende a todos los contribuyentes alcanzados por cualquiera de los tributos: Los más comunes son el Impuesto a las Ganancias y el I.V.A. Se debe realizar la inscripción ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) por cada impuesto.<sup>32</sup>

Además, si se es Responsable Inscripto (lo opuesto al monotributista), hay que registrarse como trabajador autónomo para poder realizar aportes a la Seguridad Social (jubilación).

Veamos algunas ventajas de ser responsable inscripto:

Poder tomar el Crédito Fiscal del I.V.A. cuando se compran mercaderías o materias primas.

No existen límites de sucursales, espacio físico o energía consumida.

En el caso de las PYMES, es más sencillo poder acceder a líneas de crédito.

#### Aplicación al proyecto en cuestión

Se alquilara un predio en la ciudad de Lomas de Tafí, dpto. Tafí viejo a razón de \$20000, por mes en el primer año, y se estima que la actualización será como mínimo un 20%, en los próximos años, dadas las expectativas de inflación.

La empresa estará conformada por un contador, el cual se encargara de llevar a cabo la contabilidad del negocio; un Licenciado en Administración de Empresas, encargado de tomar decisiones en materia de inversiones, finanzas, recursos humanos, entre otras; y un Licenciado en Marketing, encargado de la publicidad y promoción del proyecto, establecer relaciones con los clientes, proveedores, etc.

---

<sup>32</sup> Consultas a bases de información, en internet: [www.serautonomo.net](http://www.serautonomo.net)(mayo,2015)

Este negocio se estructurara en forma matricial, en donde la administración del negocio principal (el alquiler de nuestras instalaciones) estará en manos del Licenciado en Administración de Empresas, recibiendo el apoyo constante tanto del Contador como del especialista en marketing.

### Estudio legal

Somos una S.R.L. compuesta por tres socios. Cuya denominación legal es LA MAQUINA SRL. Como restricciones legales podemos citar: la instalación de vestuarios (lo exigen las autoridades sanitarias); asegurarse la protección de linderos contra los ruidos generados durante el uso y posibles molestias ocasionadas por la iluminación artificial; extintores en cumplimiento de las normas de seguridad contra incendios; botiquín de primeros auxilios. No existe ninguna legislación que lo exija pero por una decisión propia decidimos tomar recaudos en cuanto a lo que tiene que ver con la salud de las personas que pasen por nuestras instalaciones, .por eso decidimos incorporar un equipo cardio-desfibrilador y realizaremos cursos para aprender a operarlo.

Somos Contribuyentes del Régimen General. Tributamos los siguientes impuestos: el Impuesto a las Ganancias (35%), el Impuesto sobre los Ingresos Brutos (3,5%) y un tributo municipal denominado TIM (1%).

## Capítulo V

### Estudio económico y financiero

Sumario: 1.-Estudio Financiero. Inversiones previas a la puesta en marcha. 2.-Activo Fijo.3.-Capital de Trabajo. Diversos métodos para su determinación.4-Flujo de Caja. 5.- Tasa de Descuento. Costo de Capital. 6.- Indicadores Financieros del Proyecto.

#### 1-Estudio financiero

El estudio financiero resume toda la información en el flujo de caja del proyecto para un horizonte por lo menos igual a la madurez de créditos. Para lograr dicho objetivo el evaluador deberá sistematizar la información de las inversiones, los beneficios y los costos del proyecto.<sup>33</sup>

El flujo de caja a lograr deberá exhibir la disponibilidad de recursos que presentará el proyecto, para que a partir de ellos, se determine la viabilidad económica de la iniciativa.

---

<sup>33</sup> SAPAG CHAIN, Op. Cit. Pág. 34

La estructura metodológica del estudio financiero deberá entregar tres tipos de información. La primera se debe lograr a partir del análisis de las diferentes inversiones que se deben considerar en la construcción del flujo de caja. En la segunda, el evaluador deberá analizar el concepto económico del capital de trabajo y los principales métodos que existen para su cuantificación, en conjunto con algunos convencionalismos que pesan sobre esta particular inversión. Finalmente, deberá entregar la metodología para la construcción del flujo de caja proyectado, analizando el efecto tributario de algunos egresos no efectivos y otros convencionalismos.

### Inversiones

Existe un grupo de inversiones que deben realizarse antes de y durante la operación del proyecto. Dentro de estas últimas se incluyen aquellas que son resultado de aumentos en los niveles de ventas o de reemplazo, las cuales deberán ser cuantificadas por la empresa y ratificadas o corregidas por el ejecutivo<sup>34</sup>.

Las inversiones más frecuentes se asocian a la construcción de obras físicas y adquisición de equipamiento, mobiliario y vehículos. En orden a entregar más antecedentes al comité de créditos, el ejecutivo deberá identificar este tipo de inversiones desagregando cada ítem en la mayor cantidad de partes posibles. Así, por ejemplo, especificando el equipamiento de oficinas y del área comercial, y lo mismo para el mobiliario, vehículos y construcciones. Otra información que debe ser proporcionada por la empresa y ratificada por el evaluador es el calendario de inversiones. Este debe reflejar la totalidad de las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto, en el momento en que ocurre cada una de ellas.

---

<sup>34</sup> Ibidem. Pág. 197.

### Inversiones previas a la puesta en marcha

#### Se pueden agrupar en 3 tipos:

1. Activos fijos. Son bienes tangibles, están sujetos a depreciación.
2. Activos intangibles. Son servicios o derechos adquiridos, sujetos a amortización.
3. Capital de trabajo.

#### Aplicación al proyecto en cuestión

El servicio determinante de nuestro proyecto es el alquiler de las canchas de fútbol cinco expresado en la unidad de medida horas, brindando la mejor calidad y atención a los clientes.

#### 2.-Activo fijo

#### Edificios e instalaciones

Alquilamos un terreno ubicado en Lomas de Tafí, en Av. Raya y Av. Jaldo, cuyas medidas son de 3000 m<sup>2</sup> donde construiremos dos canchas de fútbol cinco, un quincho para eventos y una oficina administrativa. La construcción de las dos canchas tendrá un costo total de \$350.000, con una vida útil de 10 años.

Los dos vestuarios tendrán un costo total de \$30.000, el quincho un costo de \$60.000, y la oficina de administración un costo total de \$6.000.

Tanto el quincho, como los dos vestuarios y la oficina de administración, tendrán una vida útil de 25 años.



Inversión en espacio físico del área administrativa

Parte del terreno se utilizara para la construcción de una oficina administrativa para usos administrativos, financieros, y comerciales, como comprar, vender, pagar, cobrar, entre otras cosas.

La oficina de administración contará con una superficie de 15m<sup>2</sup>, siendo el costo por m<sup>2</sup> de \$400, lo cual nos arroja un costo total de \$6.000.

Construcción y obras civiles

2 Canchas de futbol: 800 m<sup>2</sup> (20m x 40m) cada una

Base de hormigón: \$50 x m<sup>2</sup>. \$50 x 1600m<sup>2</sup> = \$80.000

Césped Sintético: \$120.000 x 2 canchas= \$240.000

Sistema estándar de iluminación con cableado subterráneo para las dos canchas: \$30.000

CT: \$350.000

Vida útil: 10 años

Vestuario, quincho y administración:(\*)

Quincho y asador: superficie 300 m<sup>2</sup>

Costo por m<sup>2</sup>: \$200

Total: \$60.000

Vida útil: 25 años

Dos vestuarios con todas las instalaciones necesarias de 25 m2 cada uno

Costo por m2: \$600

Total: \$30.000

Oficina de administración con una superficie de 15 m2

Costo por m2: \$400

Total: \$6.000

CT: \$96.000(\*)

### Equipos

1 desfibrilador automático: \$13000

1 Heladera exhibidora: \$5000

1 Freezer de 350 lts: \$3000

1 Teléfono fijo: \$300

4 arcos: \$1400

2 Juegos de quincho compuesto por 4 mesas y 20 sillas: \$8000

1 Televisor LED 32": \$5000

1 Computadora: \$7000

1 Juego de oficina: \$3500

CT: \$46200

Vamos a calcular el valor de recupero del activo fijo por el método contable, es decir usaremos la siguiente fórmula:  $VR = VO - \text{amortizaciones acumuladas}$ . Las amortizaciones serán calculadas por el método lineal.

VALOR RECUPERO ACTIVO FIJO	V. origen (\$)	V. util en años	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
desfibrilador	13.000,0	5,0	2.600,0	2.600,0	2.600,0	2.600,0	2.600,0	
canchas	350.000,0	10,0	35.000,0	35.000,0	35.000,0	35.000,0	35.000,0	
quincho	60.000,0	25,0	2.400,0	2.400,0	2.400,0	2.400,0	2.400,0	
vestuario	30.000,0	25,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	
administracion	6.000,0	25,0	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	
equipos	33.200,0	5,0	6.640,0	6.640,0	6.640,0	6.640,0	6.640,0	
	492.200,0	Amortizaciones	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	240.400,0
								VR activo fijo (\$)
								251.800,0

### 3.-Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesario, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo de servicio.

Existen diferentes métodos para su cálculo:

#### Método contable

Considera los rubros del activo corriente considerando que puede haber financiación a corto plazo.

#### Método del déficit acumulado máximo

Supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

### Método del período de desfase

Determina la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por adquisición de materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta del producto final.

### En el proyecto en cuestión se utilizara el método del periodo de desfase:

Para la inversión en caja se determinó que fuera de 20 días con relación a las ventas totales, como ser para el primer año  $((812.605/365)*20)$ , para el segundo año  $((847.816/365)*20)$ , para el tercer año  $((985.166,2/365)*20)$ , para el cuarto año  $((1.110.474,1/365)*20)$ , y para el quinto año  $((1.292.901,2/365)*20)$ , todos estos valores se le ira detrando el valor anterior.

Créditos por Ventas y Bienes de Cambio, se determinó que fuera de 30 días en el año con relación a las ventas totales  $((812.605/365)*30)$ , para cada uno de los años.

Créditos por Ventas se determinó que esta fuera de 30 días en el año con relación a las ventas totales para cada uno de los años. Estos corresponden a las ventas de las camisetas.

El recupero del Capital de Trabajo es del 100%, es decir \$283.375,6.

Como se compra en base a nuestro estudio de mercado (en función de los pedidos de los clientes), es muy factible que llegado a fin de mes no se tenga inventario de bienes de cambio (camisetas y bebidas).

	PERIODO DE DESFASE					5
	0	1	2	3	4	
<b>DISPONIBILIDADES</b>	44.526,3	46.455,7	53.981,7	60.847,9	70.843,9	
<b>BIENES DE CAMBIO</b>	66.789,5	69.683,5	80.972,6	91.271,8	106.265,9	
<b>CREDITOS</b>	66.789,5	69.683,5	80.972,6	91.271,8	106.265,9	
<b>TOTAL</b>	178.105,2	185.822,7	215.926,8	243.391,6	283.375,6	
<b>INVERSION CT</b>	-178.105,2	-7.717,5	-30.104,2	-27.464,7	-39.984,0	283.375,6

#### 4.-Flujo de fondos

El flujo de caja que deberá construir el evaluador estará compuesto por varios períodos o momentos, los que representan la ocurrencia en el tiempo de un ingreso o egreso. Normalmente, cada momento refleja los movimientos de caja ocurridos durante un año, los que se anotan como la suma simple de ellos.<sup>35</sup>

En los modelos de flujos de caja para la formulación y evaluación de proyectos de inversión se cuantifica la recuperación del capital de trabajo y el valor de desecho del proyecto en el último periodo del horizonte de evaluación.

En los ingresos afectos a impuestos se incluyen los que provengan de las ventas del producto o servicio que generaría el proyecto, de la venta de residuos y de la venta de activos durante la operación o procesamiento de los nuevos productos.

En los egresos afectos a impuesto, la empresa deberá anotar todos los costos provenientes de la producción y procesamiento de los nuevos productos, costos de administración y ventas, por concepto de remuneraciones, insumos, materiales, servicios y otros ya mencionados.

---

<sup>35</sup> Ibidem. Pág.225.

En los gastos no desembolsables la empresa deberá anotar, entre otros, la depreciación de edificaciones, maquinarias, mobiliario, vehículos y de cualquier otro activo fijo, excepto el terreno.

La diferencia entre esos ingresos y los egresos y gastos no desembolsables da como resultado la utilidad antes de impuesto. El impuesto a las corporaciones deberá calcularlo la empresa aplicando el porcentaje que la ley tributaria exprese sobre esta utilidad.

En otras palabras, en la construcción del flujo de caja el evaluador deberá proyectar el estado de resultado del proyecto, primeramente, para luego incluir los gastos no considerados en el informe contable, como son las reinversiones y las amortizaciones de créditos, entre otros. Adicionalmente, deberán sumar todos los gastos del estado de resultado que no son efectivos (es decir, que no representan una salida de fondos), tales como la depreciación de activos fijos, las amortizaciones de activos nominales, el valor libro de activos dados de baja, etcétera.

Una variación en el flujo de caja presentado la constituye el flujo de caja del inversionista o con financiamiento de terceros. Para la construcción de éste, la empresa deberá justificar el financiamiento solicitado para implementar el proyecto. Una vez decidido el esquema de financiamiento para cada ítem de inversión o activo, el evaluador deberá confeccionar las tablas de pago de intereses y amortizaciones para cada instrumento de deuda, para concluir con el flujo de caja financiado.

La línea de créditos o capital de trabajo se orienta a financiar necesidades de corto plazo o transitorias, no para utilizar como créditos de largo plazo.

Se debe anotar el ahorro de impuestos que logra la empresa al financiar con terceros la inversión requerida por el proyecto. En efecto, el

pago de intereses es descontable de las utilidades para el cálculo de impuestos.

Flujo de fondo. Periodo considerado: 5 años

1) Sin Tomar Deuda

	flujo de fondos						
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		812.605,0	847.816,0	985.166,2	1.110.474,1	1.292.901,2	
Egresos		406.718,5	469.996,3	633.551,4	767.754,6	928.759,8	
DEPRECIACION		48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	
Subtotal		357.806,5	329.739,7	303.534,9	294.639,5	316.061,4	
Impuestos		125.232,3	115.408,9	106.237,2	103.123,8	110.621,5	
Subtotal		232.574,2	214.330,8	197.297,7	191.515,7	205.439,9	
DEPRECIACION		48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	
Inversion Activo Fijo	-492.200,0						
Inversion Cap Trab	-178.105,2	-7.717,5	-30.104,2	-27.464,7	-39.984,0	283.375,6	
Valor Recupero Activo Fijo						251.800,0	
Valor de Recupero CT							
FLUJOS DE FONDOS	-670.305,2	272.936,7	232.306,6	217.912,9	199.611,7	788.695,5	

2) Con Deuda

Financiación

Existe la posibilidad de tomar un préstamo que ofrece el Banco de la Nación Argentina que está destinado la financiación de PYMES, las condiciones para acceder al mismo son asequibles, el costo del mismo asciende a 14% anual. Con un plazo de devolución de hasta 10 años. Sistema de amortización francés.

	sistema de amortizacion frances					
rd	14%					
	0	1	2	3	4	5
DEUDA a 10 años de plazo	492.200,0	466.746,6	437.729,7	404.650,5	366.940,2	323.950,4
Cuota		94.361,4	94.361,4	94.361,4	94.361,4	94.361,4
Kapital		25.453,4	29.016,9	33.079,2	37.710,3	42.989,8
Interes		68.908,0	65.344,5	61.282,2	56.651,1	51.371,6

	0	1	2	3	4	5	
Ingresos			812.605,0	847.816,0	985.166,2	1.110.474,1	1.292.901,2
Egresos			406.718,5	469.996,3	633.551,4	767.754,6	928.759,8
DEPRECIACION			48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0
Subtotal			357.806,5	329.739,7	303.534,9	294.639,5	316.061,4
INTERESES			69.188,0	65.610,0	61.531,2	56.881,3	51.580,4
SUBTOTAL			288.618,5	264.129,7	242.003,7	237.758,2	264.481,1
Impuestos			101.016,5	92.445,4	84.701,3	83.215,4	92.568,4
Subtotal			187.602,0	171.684,3	157.302,4	154.542,9	171.912,7
DEPRECIACION			48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0	48.080,0
Inversion Activo Fijo	-492.200,0						
Inversion Cap Trab	-178.105,2		-7.717,5	-30.104,2	-27.464,7	-39.984,0	283.375,6
Valor Recupero Activo Fij							251.800,0
Valor de Recupero CT							
FLUJOS DE FONDOS	-670.305,2		227.964,5	189.660,1	177.917,7	162.638,8	755.168,3
devolucion prestamos			25.556,8	29.134,8	33.213,7	37.863,6	43.164,5
flujos de fondos	-670.305,2		202.407,7	160.525,3	144.704,0	124.775,3	712.003,8

## 5.-Tasa de descuento

### El costo de capital

La tasa que debe utilizarse depende del tipo de flujo de caja que se esté evaluando. Si el flujo de caja corresponde a un proyecto puro o económico, la tasa relevante para descontar los flujos corresponde al costo de oportunidad del proyecto alternativa de similar nivel de riesgo. Si el flujo de caja corresponde al flujo del inversionista, la tasa de descuento relevante debe ser un promedio ponderado del costo de oportunidad específico del proyecto y el costo de los préstamos de terceros.



La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión.

Se debe tener en cuenta el impacto impositivo.

La tasa de descuento correcta depende del riesgo del proyecto y no del riesgo de la empresa.

### El costo del capital propio o patrimonial

Es aquella parte de la inversión que debe financiarse con recursos propios.

Se puede calcular mediante el uso de la tasa libre de riesgo más un premio por riesgo. Costo ponderado de capital Asume que la empresa vale por la sumatoria de los valores de los activos.

### Determinación de la tasa de costo de capital para descontar los flujos futuros del proyecto.

A) Sin financiación de terceros:

Usamos el modelo CAPM para determinar la tasa de retorno requerida del capital propio, que en nuestro caso es el costo de capital ya que no hay financiamiento externo.

		sin tomar deuda	
	CAPM	$re=rf+B(rm-rf)$	
empresas asimilables al proyecto en cuestion			
	Disney	beta apalancada	1,51
		beta sin deuda	0,07349541
	MGM	beta apalancada	1,22
		beta sin deuda	0,00979204
T	35%		
rf	0,25	lebacs	
rm	0,404	merval	
B prom s/deuda	0,04164372		
re=	0,25641313	SEGÚN capm	

- B) Con préstamo de un tercero para financiar el activo fijo. Seguimos usando el modelo CAPM para determinar el costo de capital propio y además aplicamos la fórmula de CCMP para calcular el costo promedio de capital.

		CON DEUDA			
		$CCMP= (1-Tc) rd* D/V + ra* E/V$			
		APALANCAMIENTO DE BETA			
		beta desapalancada * factor de apalancamiento= beta apalancada			
B APALANC.=	0,04164372*(1+0,65*492200/178105,2)=	0,11644825			
			E=	178105,205	
			D=	492200	
segun CAPM	re=	0,26793303	rd=	14%	
	CCMP=	0,13801246	V=	670305,205	
			E/V=	0,26570763	
			D/V=	0,73429237	
			T=	35%	
			1-T=	65%	

El costo de capital de la empresa es una media ponderada de las rentabilidades exigidas por los inversores en acciones y en deuda de la empresa ajustada por el ahorro impositivo debido al pago de intereses. La media ponderada es la tasa que los inversores exigen sobre una cartera de

todos los títulos en circulación de la empresa. El costo de capital de las empresas es la tasa de rentabilidad esperada que los inversores exigen de los activos y de las operaciones de la empresa

### 6.-Indicadores Financieros del Proyecto

Presupuesto de Capital es la jerga de finanzas para el proceso de decidir si emprender un proyecto de inversión. Dos conceptos estándares se utilizan en presupuesto de capital: valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)<sup>36</sup>.

VAN: El valor actual neto (VAN) de una corriente de pagos futuros es el valor actual menos la inversión inicial requerida para obtener los flujos futuros de fondos. El VAN = VA de los flujos futuros de fondos – inversión inicial. El VAN de una inversión representa el incremento en riqueza que se obtiene si realiza la inversión.

TIR: La tasa interna de retorno (TIR) de una serie de flujos de fondos es la tasa de descuento que hace el valor actual neto de los flujos de fondos igual a cero.

### La Regla del VAN para Evaluar Inversiones y Proyectos

A continuación un resumen de los criterios de decisión para inversiones implícitos en el valor actual neto (VAN):

Regla para decidir si un proyecto específico es conveniente: suponga que estamos considerando un proyecto que tiene flujos de fondos  $CF_0, CF_1, \dots, CF_N$ . Suponga que la tasa apropiada de descuento para este proyecto es  $r$ . Entonces el VAN del proyecto será:

---

<sup>36</sup> Feldman Gabriel, curso: finanzas con Excel, apuntes de clases, FACE, 2015, UNT.

$$VAN = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+r)^N} = CF_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF}{(1+r)^t}$$

Regla: un proyecto conviene por el criterio del VAN si  $VAN > 0$ .

La lógica de la regla del VAN presentada es que el valor actual de los flujos de fondos del proyecto, es el valor económico actual del proyecto. Es decir – si hemos elegido correctamente la tasa de descuento  $r$  para el proyecto, el VA es el valor al que deberíamos poder vender el proyecto en el mercado. El valor actual neto es el incremento en la riqueza producido por el proyecto, por lo que  $VAN > 0$  significa que el proyecto agrega valor a nuestra riqueza:

$$VAN = \underbrace{CF_0}_{\substack{\text{Flujo de fondos inicial requerido} \\ \text{para implementar el Proyecto.} \\ \text{Es generalmente un número} \\ \text{negativo}}} + \underbrace{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}}_{\substack{\text{Valor de mercado de los} \\ \text{flujos futuros de fondos}}}$$

### La regla de la TIR para Evaluar Inversiones

Una alternativa a la utilización del criterio del VAN para presupuesto de capital es utilizar la tasa interna de retorno (TIR). La TIR se define como la tasa de descuento para la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa de retorno compuesta que usted obtiene de una serie de flujos de fondos.<sup>37</sup>

Regla de la TIR para decidir si una inversión en particular es conveniente: suponga que estamos considerando un proyecto que tiene los flujos de fondos  $CF_0, CF_1, \dots, CF_N$ .

*TIR es la tasa de interés tal que.*

---

<sup>37</sup> Ibidem.

$$CF_0 + \frac{CF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{CF_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+TIR)^N} = CF_0 + \sum_{t=1}^N \frac{CF}{(1+k)^t} = 0.$$

Regla: si la tasa de descuento apropiada para el proyecto es  $r$ , usted debería aceptar el proyecto si su  $TIR > r$  y rechazarlo si  $TIR < r$ .

La lógica por detrás de la TIR es que la TIR es la tasa de retorno compuesta que usted obtiene del proyecto. Dado que  $r$  es la tasa de retorno requerida del proyecto, se concluye que si  $TIR > r$ , usted obtiene más de lo que requiere.

### VAN o TIR - ¿Cuál utilizar?

Podemos resumir las reglas de TIR y VAN de la siguiente manera:

	“Si o No” Eligiendo si emprender o no un proyecto de inversión en particular
Criterio del VAN	El proyecto debería ser aceptado si su $VAN > 0$
Criterio de la TIR	El proyecto debería ser aceptado si su $TIR > r$ , donde $r$ es la tasa de descuento apropiada.

La lógica es que si los individuos están interesados en maximizar su riqueza, deberían utilizar el VAN, que mide el incremento en la riqueza proveniente de la implementación del proyecto.

### Alternativa sin deuda:

#### 1. VAN:

$$\text{Valor Actual(n)} = \frac{272937}{(1+0,26)} + \frac{232307}{(1,26)^2} + \frac{217913}{(1,26)^3} + \frac{199612}{(1,26)^4} + \frac{788695}{(1,26)^5}$$

$$\text{Valor Actual(n)} = \$806.284$$

$$\text{VAN}(n) = \$806.284 - \$670.305 = \mathbf{\$135.979}$$

**2. TIR:**

$$\text{VAN} = \$0$$

$$\$670.305 = \frac{272937}{(1+i)} + \frac{232307}{(1+i)^2} + \frac{217913}{(1+i)^3} + \frac{199612}{(1+i)^4} + \frac{788695}{(1+i)^5}$$

=>

$$\text{TIR}(n) = \mathbf{0,34}$$

Alternativa con deuda:

**1. VAN:**

$$\text{Valor Actual}(n) = \frac{202693}{(1+0,14)} + \frac{160816}{(1,14)^2} + \frac{145000}{(1,14)^3} + \frac{125078}{(1,14)^4} + \frac{712314}{(1,14)^5}$$

$$\text{Valor Actual}(n) = \mathbf{\$848.442}$$

$$\text{VAN}(n) = \$848.442 - \$670.305 = \mathbf{\$178.137}$$

**2. TIR:**

$$\text{VAN} = \$0$$

$$\$670.305 = \frac{202693}{(1+i)} + \frac{160816}{(1+i)^2} + \frac{145000}{(1+i)^3} + \frac{125078}{(1+i)^4} + \frac{712314}{(1+i)^5}$$

=>

$$\text{TIR}(n) = \mathbf{0,22}$$

Periodo de recupero de la inversión (PRI)

El período de recuperación (PR) de un proyecto es el n° de años al cabo de los cuales el acumulado de los cash-flow previstos igualan la inversión inicial. La regla del PRI dice que sólo se aceptan proyectos cuyos PRI sean inferiores al plazo máximo fijado por la empresa. Este método

presenta la debilidad de que ignora los cash-flow posteriores al año máximo fijado, así como el valor actual de dichos cash-flow.<sup>38</sup>

Periodo de recuperación descontado (PRID)

El plazo de recuperación descontado es un método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizados. Se incluye dentro de los métodos dinámicos ya que se actualizan los flujos de caja, por lo que se considera que una unidad monetaria tiene distinto valor ahora que en el futuro. Este proceso de actualización es la diferencia con respecto al plazo de recuperación en el que se valoran del mismo modo las unidades económicas independientemente del momento en el que se generan.

Indicadores financieros sin financiación de terceros:

VAN	135.978,9
TIR	34%
IR	1,20
PRI	3
PRID	4

Indicadores financieros luego de pedir un préstamo para financiar el activo fijo:

VAN	178.136,9
TIR	22%
IR	1,64
PRI	5
PRID	5

<sup>38</sup> Consultas en internet: <http://www.economipedia.com/definiciones/payback-plazo-de-recuperacion.html> (julio, 2015)

Al observar los indicadores financieros nos damos cuenta de que la alternativa de financiar los activos fijos con deuda es más conveniente, ya que el VAN es un 31% mayor con respecto a la alternativa de financiarnos con fondos propios.



## Conclusión

A lo largo de todo el trabajo nos hemos referido a la creación de una empresa con fines de lucro dedicada a brindar un servicio social y saludable.

Lo primero que surgió fue la idea de negocio como consecuencia de nuestras propias necesidades de no contar con un espacio adecuado y seguro para practicar fútbol en cualquier momento del día.

Luego validamos esta idea con un estudio de mercado para saber todo sobre nuestros potenciales clientes.

Tercero, terminamos de conformar el equipo de trabajo sumando un especialista en marketing que se puede complementar con nuestras capacidades.

Por último, y antes de construir nuestra organización, calculamos unos indicadores financieros a partir de un flujo de fondos. Estos indicadores nos dan la pauta de que el proyecto es factible de realizar.

## Índice bibliográfico

### GENERAL

- Sapag Chain, preparación y evaluación de proyectos, 2da edición, (Mc Grill 1991).

### Especial

- QUINTEROS, Juan José, curso: formulación y evaluación de proyectos, facultad de ciencias económicas de la UNT, apuntes de clases, (Tucumán, 2013)
- Mulki, Esteban curso: Comercialización de la UNT, (San Miguel de Tucumán, 2015)
- KINNEAR Y TAYLOR, investigación de mercado, un enfoque aplicado, cuarta edición, (Mc Grill, 1998), pág. 6.
- Feldman Gabriel, curso: Finanzas con Excel, Facultad de ciencias económicas, UNT apuntes de clases 2015...

### CONSULTAS EN INTERNET

- <http://www.fundacioncardiologica.org/fca/tu-corazon/cuida-tu-corazon/realiza-actividad-fisica/>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/640420/sociedad/muerte-subita-ningun-deportista-esta-evaluado-correctamente.html> (10-06-2015)
- <http://www.economipedia.com/definiciones/payback-plazo-de-recuperacion.html>

## Índice analítico

<b>PROLOGO .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>4</b>
<i>Beneficios de la actividad física .....</i>	<i>4</i>
1-Importancia de la actividad física y una alimentación adecuada .....	4
2-Mecanismos a través de los cuales ejerce la actividad física sus efectos beneficiosos .....	6
3-Endorfina: la hormona de la felicidad .....	7
4.-Muerte súbita: “ningún deportista está evaluado correctamente” .....	8
<b>Capítulo II .....</b>	<b>10</b>
<i>Idea del negocio .....</i>	<i>10</i>
1.- ¿Qué es un proyecto de inversión? .....	10
2.-La toma de decisiones asociadas a un proyecto: .....	12
3.-La evaluación de proyectos .....	12
Alcances del estudio de proyectos .....	12
4.-Historia del futbol cinco (5) .....	13
<b>Capítulo III .....</b>	<b>17</b>
<i>Estudio de mercado del proyecto .....</i>	<i>17</i>
1-Marco teórico sobre estudio del mercado .....	17
Decisiones de fijación de precios y administración de costos .....	18
Fijación de precios al costo más un margen de utilidad: .....	19
2.-Estudio del Mercado consumidor .....	20
Aplicación propia Mercado Consumidor. ....	21
3.-Estudio del mercado de los competidores .....	22
Aplicación a nuestro proyecto .....	23
4.-Estudio del mercado proveedor .....	24

Aspectos propios en cuanto al proyecto en cuestión .....	24
5.- ¿Qué es el marketing digital? .....	30
Proceso de investigación de mercado .....	32
<b>6.-ANALISIS FODA.....</b>	<b>33</b>
Fortalezas: .....	34
Oportunidades.....	35
Debilidades: .....	35
Amenazas .....	35
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>36</b>
<i>Estudio organizacional y legal.....</i>	<i>36</i>
1.-El estudio organizacional y administrativo.....	36
2.-Estructura organizacional.....	37
3.-Tipo de estructura organizativa llamada Matricial.....	38
4.-Tipo social adoptado en el proyecto en cuestión .....	40
5.-Aspectos impositivos.....	42
Aplicación al proyecto en cuestión.....	43
Estudio legal .....	44
<b>Capítulo V.....</b>	<b>45</b>
<i>Estudio económico y financiero.....</i>	<i>45</i>
1-Estudio financiero .....	45
Inversiones previas a la puesta en marcha.....	47
Aplicación al proyecto en cuestión.....	47
3.-Capital de trabajo .....	50
Método del período de desfase .....	51
4.-Flujo de fondos.....	52
Flujo de fondo. Periodo considerado: 5 años.....	54
Financiación .....	54
5.-Tasa de descuento.....	55
El costo del capital propio o patrimonial.....	56
A) Sin financiación de terceros:.....	56

B) Con préstamo de un tercero para financiar el activo fijo. ....	57
6.-Indicadores Financieros del Proyecto .....	58
La Regla del VAN para Evaluar Inversiones y Proyectos .....	58
La regla de la TIR para Evaluar Inversiones .....	59
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>65</b>
<i>GENERAL</i> .....	65
<i>ESPECIAL</i> .....	65
CONSULTAS EN INTERNET .....	65
<b>ÍNDICE ANALÍTICO .....</b>	<b>676</b>