



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ESTUDIO DE COSTOS Y PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE CANCHAS DE FUTBOL 5

Autor: Ponce, Ana Carolina

Director: Linzey, Ricardo

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

La práctica masiva del fútbol toma diversas modalidades: una gran parte de los aficionados lo practican informalmente y sin ley de fuera de juego, en parques, plazas y calles, principalmente los fines de semana. Otra forma de práctica masiva es el alquiler por grupos de amigos de "canchas de fútbol" sobre superficies duras, para practicarlo entre equipos de cinco a nueve jugadores por lado y reglas modificadas.

Es así como el negocio del alquiler de las canchas ha venido creciendo y desarrollando un papel importante dentro de la sociedad, y principalmente de los jóvenes, lo que justifica la inversión de un emprendedor en este rubro.

PRÓLOGO

La cultura es el conjunto de expresiones de una sociedad. En Argentina, el fútbol es cultura. Despierta innumerables emociones, representa el amor, la garra, el fervor de nuestro país y en ocasiones, parecería que particularmente en nuestra provincia, mucho más.

Ya sea de manera profesional, amateur o por placer, miles de aficionados a este deporte se reúnen periódicamente para practicarlo o simplemente para observarlo.

Muchas veces, armar un partido de fútbol en lugares públicos no es tan efectivo, por lo que se comenzó a demandar alquileres de canchas. De esta manera, el fútbol 5 es un deporte moderno que tiene cada día más aficionados. La fiebre por este deporte parece crecer con cada día y la prueba de ello es que encontrar una cancha libre por las noches después del trabajo es un verdadero reto.

Conociendo de este problema que afecta a los tucumanos, mediante un estudio nos disponemos a proponer la creación de una cancha de césped sintético que genere expectativas y encause las propuestas, tendencias y necesidades del mercado, ya que la actividad física y el deporte vienen siendo considerados desde hace varios años un importante sector económico, atractivo, dinámico y creciente, el cual busca satisfacer necesidades nuevas derivadas de las condiciones de vida modernas que

contribuyan a mejorar estilos de vida, satisfacción de necesidades y ampliación de las opciones recreativas del usuario.

Para la concreción del análisis se procederá en el primer capítulo, presentar la idea de negocio. En el segundo capítulo se procederá a analizar el estudio de prefactibilidad del proyecto mediante el análisis de mercado, es decir el entorno actual del territorio, la competencia y los clientes potenciales del negocio, por otro lado la planificación de las operaciones, dónde se presentarán los servicios y la forma de operar en el complejo y por último la estructura jurídica conveniente. En el tercer capítulo se realizará la planificación estratégica, donde se investigan las variables claves para desarrollar el proyecto, presentando un curso tentativo en el momento de promocionar el complejo. Por último, en el cuarto capítulo se realizará el análisis económico financiero de la puesta en marcha del proyecto, estimando la demanda y proyectándola a fin de determinar mediante conocidos índices si el proyecto es viable.

Sin restar importancia, en estas últimas líneas se pretende agradecer al profesor Ricardo Linzey por su apoyo y dirección en el trabajo de tesis.

INTRODUCCIÓN

El fútbol en Argentina es el deporte más popular, el que tiene más jugadores federados y el más practicado por la población masculina en forma recreativa o no federada. Nueve de cada diez habitantes declaran ser simpatizantes de algún equipo de fútbol¹.

En nuestro país, virtualmente toda la población masculina practica fútbol desde la primera infancia y cerca del 40% lo practica al menos de manera esporádica². En base a datos para el conglomerado Gran Buenos Aires, la práctica del fútbol es la actividad física mayoritaria de los varones en todas las franjas de población no sedentaria hasta los 60 años: 69% entre 25 y 29 años, 66% entre 30 y 39 años, 40% entre 40 y 49 años y 25% entre 50 y 59 años³. En contraste, la población femenina registra un mayor sedentarismo a la vez que una muy baja opción por la práctica del fútbol, apenas llegando al 0,5%⁴.75

Los tucumanos, tienen como hábito practicar este deporte, no solo como una disciplina deportiva, sino también como una actividad de

¹ Estudios sobre adhesiones a equipos de fútbol. Total país 2006, en “Consultora Equis” (Buenos Aires, 2006).

² ANTIVERO, Enrique; VARGAS, Ciro; y otros, Hábitos de Actividad Física y Percepción del Esfuerzo. En “Centro Argentino de Información Deportiva”. (Buenos Aires, 2008)

³ ERDOCIAÍN, Luis; ISA, Rubén; SOLIS, Diana, El sedentarismo en Argentina. En “Red Argentina de Actividad Física”, (Buenos Aires, 2008) Pág. 8.

⁴ Consultas a base de información, en Internet:
www.sportsalut.com.ar/articulos/deporte/3.pdf (04/07/2013)

entretenimiento. Entre gambetas y jueguitos, entre goles y autogoles, entre cantos y cerveza, el futbol traspasa todos los límites sociales, políticos, económicos, culturales, etc.

La práctica masiva del fútbol toma diversas modalidades: una gran parte de los aficionados lo practican informalmente y sin ley de fuera de juego, en parques, plazas y calles, principalmente los fines de semana. Otra forma de práctica masiva es el alquiler por grupos de amigos de "canchas de fútbol" sobre superficies duras, para practicarlo entre equipos de cinco a nueve jugadores por lado y reglas modificadas.

Es así como el negocio del alquiler de las canchas ha venido creciendo y desarrollando un papel importante dentro de la sociedad, y principalmente de los jóvenes.

MARCO TEÓRICO

Poner en marcha un emprendimiento, no es nada sencillo. Por lo que se hace necesario, tener en cuenta de antemano toda información teórica con respecto a la actividad a desarrollar y el planteo de los pasos a seguir para su concreción.

El plan de negocio o plan de empresa es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Las principales aplicaciones que presenta un plan de negocio son las siguientes:

- ✓ Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- ✓ Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- ✓ Facilita la negociación con proveedores.
- ✓ Captación de nuevos socios o colaboradores.
- ✓ Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- ✓ Establecer metas a corto y mediano plazos.
- ✓ Definir con claridad los resultados finales esperados.
- ✓ Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- ✓ Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.

- ✓ Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- ✓ Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- ✓ Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Tener programas para su realización.
- ✓ Ser claro, conciso e informativo⁵.

⁵ Consultas a base de información, en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio (04/07/2013)

CAPITULO I

LA IDEA DE NEGOCIO

Sumario: 1.- Idea de Negocio vs Oportunidad de negocio. 2.- Descripción de la Idea. 3.- Detección de la Oportunidad.

1. IDEA DE NEGOCIO VS OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Una idea de negocio es la base de donde parte todo proyecto empresarial. Con una buena idea, seguramente se podrá llevar a cabo el proyecto empresarial, por dos motivos: porque crearemos en él y porque podremos contar con el apoyo externo necesario para ponerlo en marcha, todo ello realizando previamente un análisis de viabilidad de todo el proyecto.

Las ideas de negocio pueden venir de muchas fuentes, unas pueden salir de nuestra propia intuición, de los hábitos de vida, etc. Se pueden mencionar las siguientes fuentes:

- ✓ Propia creatividad
- ✓ Nuevos inventos

- ✓ Nuevas Tecnologías
- ✓ Tendencias Sociales
- ✓ Servicios mal prestados
- ✓ Conocimientos adquiridos
- ✓ Experiencia adquirida
- ✓ Observación sistemática

Es así que cualquier persona tiene ideas que les gustaría realizar y ponerlas en marcha, sin embargo, no todas las ideas pueden transformarse potencialmente en una oportunidad real de negocio

La oportunidad de negocio es el corazón del proceso emprendedor y es clave poder diferenciarla de una buena idea

La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir. Por esto, la evaluación que hacen los emprendedores sobre el potencial de una idea es clave.

Podemos encontrar una serie de preguntas que debería hacerse el emprendedor para discernir si está frente a una buena idea o si realmente es una oportunidad de negocio.

- ✓ ¿En qué tipo de negocio puede convertirse esta oportunidad en el corto y en el largo plazo?
- ✓ ¿Pueden las causas que originaron esta oportunidad durar lo suficiente para que el negocio sea rentable?
- ✓ ¿Es significativo el mercado? ¿Quién será mi cliente, puedo identificarlos? ¿Es posible llegar a ellos?

- ✓ ¿Por qué van comprar el producto o servicio? ¿Cuál es el "valor agregado" para ellos?
- ✓ ¿Quiénes serían los competidores y cómo se espera que reaccionen?
- ✓ ¿Qué ventajas y desventajas tengo sobre los productos/servicios de la competencia?
- ✓ ¿Conozco o tengo acceso a la tecnología o el "know how" necesario para elaborar el producto o servicio?
- ✓ ¿Cuáles son los tres puntos clave/críticos de esta oportunidad?
- ✓ ¿Cuál es la situación del sector en el que voy a operar? ¿Ha estado creciendo o decreciendo? ¿Se han fundado o creado negocios recientemente? ¿Cuál es la tendencia que se observa?
- ✓ ¿Cuál es la ganancia potencial? ¿Cuál es la pérdida potencial?⁶

Cada una de estas preguntas debe intentar responderse en el plan de negocios.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

El proyecto tiene como objetivo la creación de cuatro canchas de fútbol 5 de césped sintético, para ser alquiladas a las personas que practican fútbol en la localidad de Yerba Buena y zonas aledañas, como así también a instituciones educativas de las cercanías para la práctica de deportes.

⁶ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades> (05/07/2013)

3. DETECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Las canchas de fútbol 5 suelen estar abarrotadas por jóvenes y no tan jóvenes que buscan pasar un momento de sano entretenimiento con los amigos, en un ambiente seguro, agradable y con todas las comodidades del caso para poder practicar este deporte. Y esto desde luego lo convierte en un atractivo y rentable negocio.

Además, puede destacarse una preferencia por las canchas de futbol 5 debido a que se trata de canchas de menor tamaño. Esto permite a los jugadores tocar más veces la pelota, con lo que disfrutan más del juego.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD

Sumario: 1.- *Análisis de Mercado: Metodología. a) Mercado Externo: Contexto Económico, Contexto Social, Contexto Cultural. b) Mercado Interno: Clientes, Competidores. 2.- Análisis Técnico Operativo. 3.- Análisis Legal.*

Antes de la puesta en marcha de un negocio, es necesario desarrollar un estudio de preinversión o prefactibilidad, a través del cual se determinará si es conveniente o no realizar la inversión. La prefactibilidad tiene que ver con aquellas cuestiones esenciales para la realización del proyecto; como por ejemplo las actividades operativas y técnicas, las legales y las ambientales. A continuación se realizará un análisis de los distintos ámbitos que influyen en la realización del proyecto.

1- ANÁLISIS DE MERCADO

La realización de un estudio de mercado proporcionará por un lado información sobre la situación económica y social del país o mercado externo, y por el otro información sobre los clientes, la competencia, las prácticas habituales de trabajo en el sector, etc. o mercado interno. Estos datos le serán de mucha utilidad para evitar caer en los errores propios de la inexperiencia.

Metodología

La metodología de investigación que se va a emplear es Cualitativa Exploratoria de las fuentes primarias y secundarias que se detallan continuación:

Fuentes primarias

- ✓ Entrevista a clientes potenciales: Se realizaron 380 entrevistas a potenciales clientes con preguntas directas con el fin de poder determinar el perfil del cliente y sus preferencias en cuanto al servicio⁷.
- ✓ Entrevistas a competidores directos: Se realizó entrevistas a comercios que alquilan canchas para jugar por hora.

⁷ Nota: Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$
, donde n es el tamaño de la muestra a calcular, Z el valor estándar equivalente al 95% de confianza, P es la probabilidad de éxito, Q es la probabilidad de rechazo, N el tamaño de la población Masculina en Yerba Buena y e, es el error muestral correspondiente al 5%.

- ✓ Observación Directa: de precios, atención, eficiencia, calidad de servicio de la competencia.

Fuentes secundarias

- ✓ Se utilizo fuentes secundarias como páginas de Internet de datos oficiales, para conocer el incremento del PBI, la posición social y las estrategias políticas en cuanto a la economía.

a) Mercado Externo

Las organizaciones como sistemas mantienen una relación de influencia mutua y dinámica con el entorno. Esto significa que el microemprendimiento, estará afectado por un conjunto de circunstancias no controlables que lo rodean, y que se conoce como ambiente externo. A continuación se procederá a dar un panorama actual del mismo:

Contexto Económico Nacional

Tras la grave crisis que condujo a la quiebra en 2001-2002, la economía ha disfrutado de un crecimiento rápido y estable, con un 8% de media. Afectada por la crisis financiera mundial de 2009 (0,9% de crecimiento), la economía argentina se recuperó de manera rápida y vigorosa a partir de 2010 (al igual que el resto del continente sudamericano). En 2011, el crecimiento (8%) se apoyó en el buen rendimiento de las exportaciones que, a su vez, se beneficiaron de la importante subida del precio de los cereales. El crecimiento del PBI es favorable para la economía del país, y fomenta la industria nacional. Además, el Gobierno ha optado por una vuelta al proteccionismo (control de precios y el comercio), proponiendo una reducción del 45% de las importaciones de aquí a 2020 para favorecer a las

industrias locales. Esto garantizaría también un superávit comercial. Además, se lanzaron programas de fomento para emprendedores a fin de promover la productividad local. Sin embargo, los principales desafíos son la lucha contra la inflación y la fuga de capitales. Además, el sistema financiero sigue siendo frágil y el país enfrenta una crisis energética provocada por la falta de inversión en este sector.

Contexto Social

La situación social del país es delicada: persiste el desempleo (7,4%) y la desnutrición, y el 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. El 30% de los trabajadores desempeñan sus labores en el mercado informal. Habría dos millones de pobres según las fuentes oficiales, aunque determinadas instituciones privadas quintuplican esta cifra. Además, los aumentos salariales logrados por algunos gremios siguen siendo inferiores a la inflación reinante y de la proyección que se hace de la misma en los próximos meses.

Contexto Cultural

El fútbol nunca ha necesitado de manuales, métodos o disciplina como la militar, equipamiento o indumentaria exclusiva; cualquiera puede disfrutarlo como espectador, aficionado o futbolista.

En la actualidad es visto como un deporte de masas que obedece a un mundo hundido en el salvajismo de la globalización en donde las leyes del mercado controlan y manipulan a la sociedad. Se deja en el olvido el verdadero significado que se construye a partir de su práctica y del cuál está cada vez más distanciado. Sin embargo, en las provincias argentinas se lo tiene arraigado como cultura popular, en donde es interpretado no solo como deporte sino como parte de la constitución social de la raza humana.

b) Mercado Interno

Proveedores

Para satisfacer las exigencias del cliente, el complejo acondicionará las canchas con el mejor proveedor de césped sintético del cuál se pueden adquirir sus productos en Argentina: la empresa Forbex.

Las construcciones estarán a cargo de la empresa constructora Falivene, dado que de ellos se obtuvieron los datos de construcción y remodelación por metro para cada sector del complejo.

Los muebles y útiles serán adquiridos de la empresa Easy, ubicada en el Shopping Portal Tucumán de Yerba Buena.

Por su parte, el equipamiento para las canchas se obtendrán de Mundo Gym, dada la calidad con la que se manejan sus empresarios.

La proveeduría, estará abastecida por la línea Pepsi y Quilmes para bebidas y por Tucumán Golosinas para los acompañamientos.

Competidores

En Tucumán, existen varios complejos de Futbol 5, los cuales están ubicados en su mayoría en la capital. Para efectos de este análisis de la competencia, se consideró a los complejos que tanto por su ubicación y posicionamiento en el mercado, representan una competencia directa para el nuevo complejo a establecerse. En Yerba Buena, existen solo 3 (tres), los cuales, son: El Kaiser Futbol 5, DeRabona Canchas y Gala Canchas.

El Kaiser Futbol 5 está ubicado en la Av. Presidente Perón, N° 1078 en la localidad de Yerba Buena. Los servicios que brinda además del espacio de juego son vestuarios, bar y estacionamiento. Kaiser Futbol 5, posee dos canchas, de 14 x 25 metros, de infraestructura abierta y con césped sintético. El precio del servicio por hora es de \$140.

DeRabona Canchas está ubicado en la Av. Aconquija N° 2950 de la localidad de Yerba Buena. Posee una cancha de futbol 5, pero el local se maneja además con dos canchas de paddle. La infraestructura es abierta con una medida de 14 x 25 metros, y está equipada de césped sintético. El precio que se maneja en esta institución es de \$140 por hora.

Gala Cancha se ubica en la calle Caracas N° 2350 de la localidad de Yerba Buena. Los servicios que ofrece Gala Cancha, además del alquiler para juego son vestuarios, estacionamiento, proveeduría y parrillas para alquiler a eventos. Gala Cancha, posee una cancha techada, y con servicio de luz opcional. El precio por hora en esta empresa es de \$150 sin luz y \$170 con luz.

Clientes

Dado que el complejo se ubicará en la localidad de Yerba buena, se procederá a analizar las preferencias de dicha población.

De acuerdo a datos proporcionados por el INDEC, habitan en Yerba Buena:

Cuadro N° 1: Población de Yerba Buena, según Sexo

Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
Total	75.076	36.576	38.500	95,0

Fuente: INDEC

Separando la población en edades simples, y segmentando el mercado a hombres de entre 5 y 49 años, obtenemos:

Cuadro N° 2: Población Masculina de Yerba Buena, según Edades
simples - Año 2010

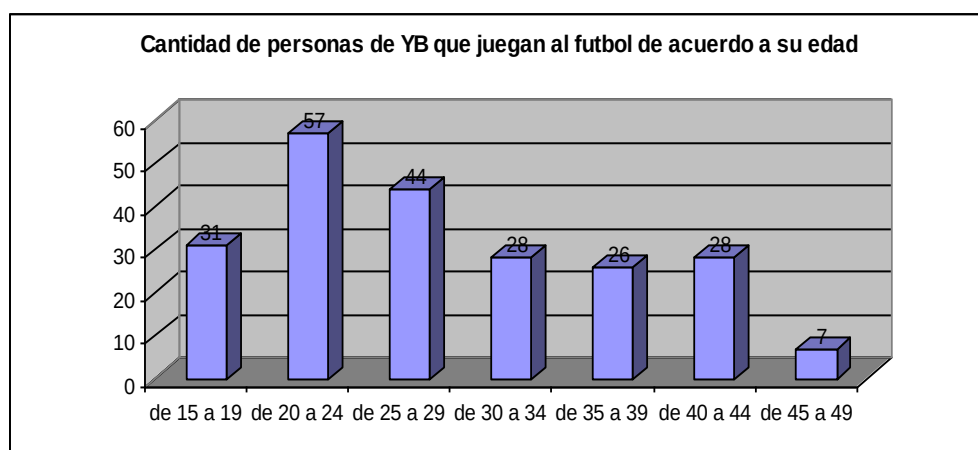
Edad	Cantidad Varones
5	699
6	749
7	759
8	705
9	754
10	834
11	784
12	768
13	753
14	833
15	824
16	787
17	696
18	788
19	717
20	702
21	682
22	632
23	633
24	614
25	570
26	496
27	501
28	534
29	478
30	518
31	559
32	569
33	486
34	474
35	559
36	454
37	515
38	468
39	476
40	477
41	457
42	474
43	425
44	421
45	420
46	434
47	435
48	461
49	401
TOTAL	26775

Fuente: INDEC

Sobre este total, se toma una muestra significativa para realizar encuestas y obtener inferencias válidas. Se calculó que con un total de 380 encuestas, podrán estimarse resultados verídicos para la población total.

Con el objetivo de determinar el segmento de edad que más practica el deporte, se consultó la edad del individuo. De la encuesta expuesta en el Anexo 1 del presente trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico N° 1



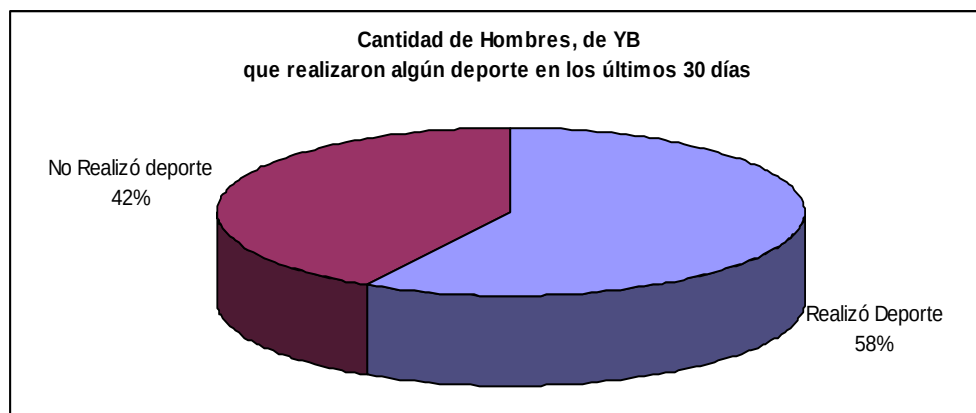
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

Los individuos de entre 20 y 24 años son los que más practican fútbol de los individuos que residen o trabajan en Yerba Buena. Es notable que, a pesar de que aumenta la edad, no decrece tanto la habitualidad de practicar la actividad.

Con el objetivo de determinar si las personas que residen o trabajan en la zona de Yerba Buena tienen hábitos de ejercitarse periódicamente, se preguntó:

1.- ¿Ha realizado algún tipo de actividad deportiva en los últimos 30 días? Las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico N°2



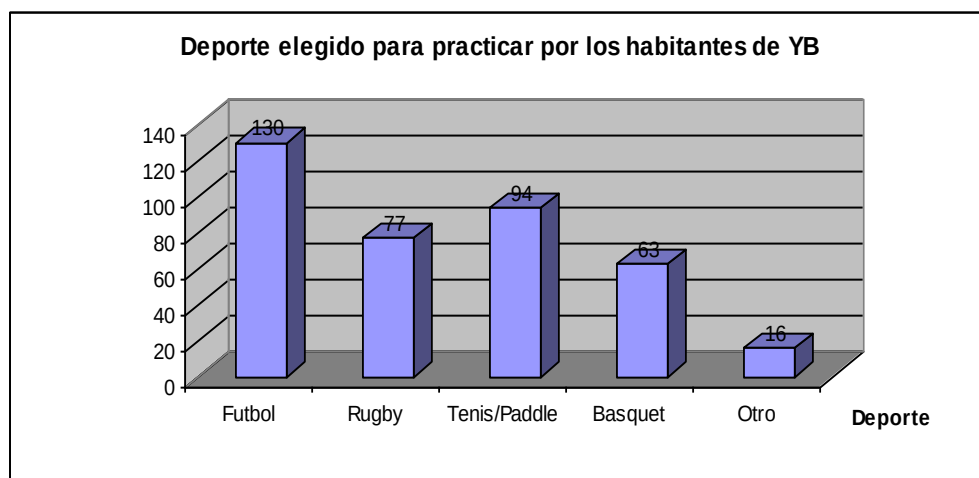
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La mayoría de las personas han practicado algún tipo de deporte en los últimos 30 días.

Con el objetivo de conocer que deportes son los más elegidos por las personas entrevistadas se preguntó:

2.- ¿Cuál de estos deportes practicó la última vez?

Gráfico N° 3



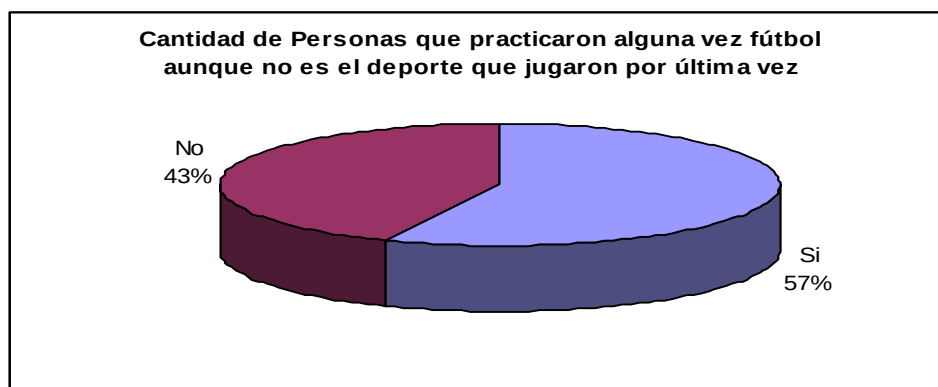
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La mayoría de los entrevistados, respondió que el fútbol fue el deporte que practicaron por última vez. El siguiente es el Tenis/Paddle y después el Rugby.

Con el objetivo de identificar a las personas que practicaron la última vez un deporte diferente de fútbol, pero que lo han practicado alguna vez, se cuestionó:

3.- ¿Ha practicado alguna vez Futbol 5?

Gráfico N° 4



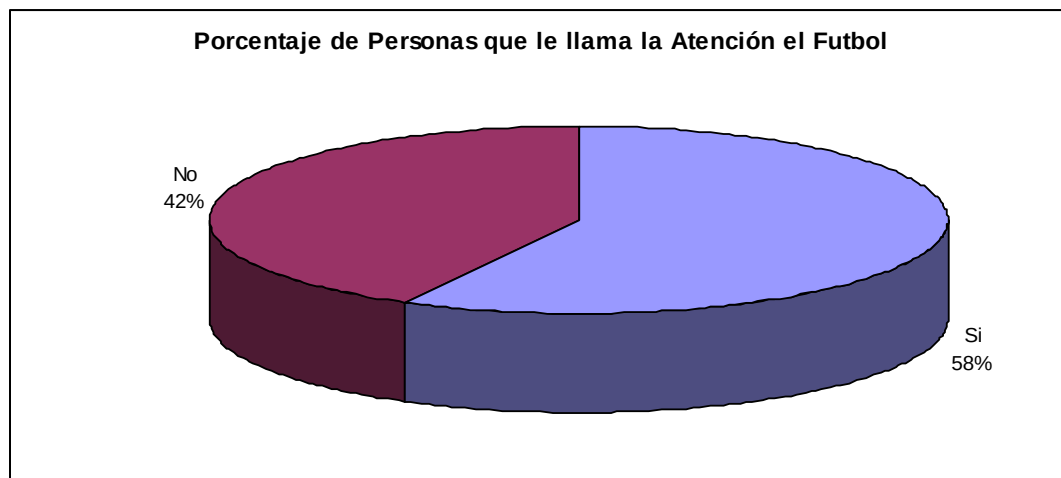
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La mayoría de las personas que no juegan fútbol, lo han jugado con anterioridad.

Con el objetivo de establecer cuantas de las personas que nunca han practicado el fútbol estarían dispuestas o interesadas a hacerlos, se preguntó:

4.- ¿Le llama la atención o le gustaría practicar fútbol?

Gráfico N° 5



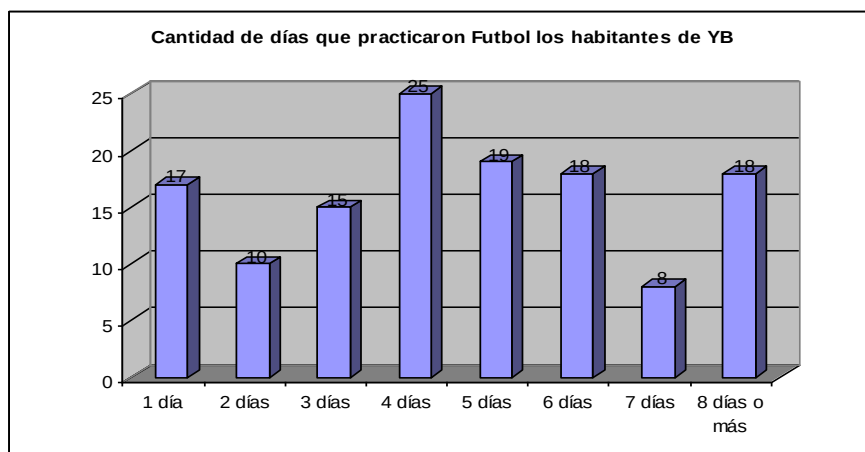
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

De las personas que no han practicado nunca fútbol, el 58% están interesados o dispuestos a intentarlo.

Con el objetivo de determinar con que frecuencia juegan fútbol, las personas que lo han practicado y jugado dentro de los últimos 30 días, se cuestionó:

5.- ¿Cuántas veces al mes practica Fútbol?

Gráfico N° 6



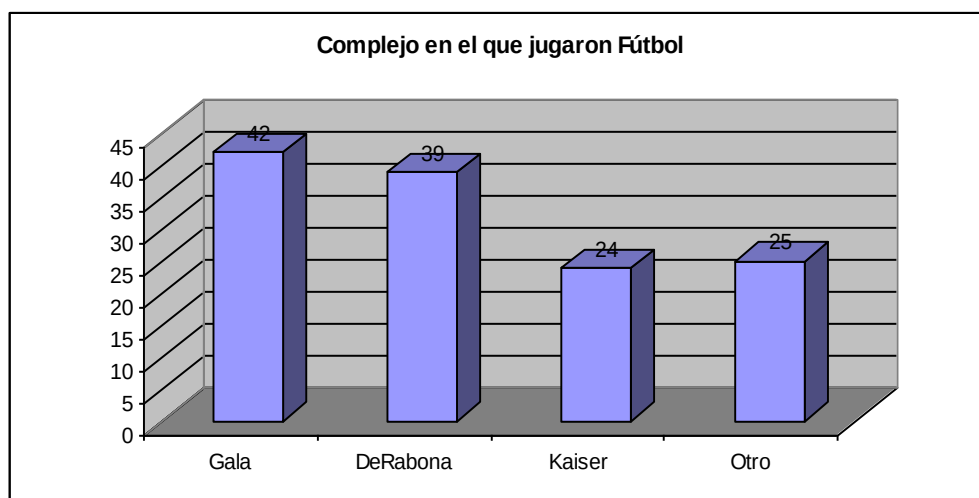
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La mayoría de las personas, juegan fútbol 4 veces al mes. Es importante destacar que un gran número lo hace 8 días o más, lo que implica más de 2 días en promedio por semana; esto puede dar lugar a inferir que se encuentran en algún club de academia de fútbol.

Con el objetivo de identificar cuál fue el establecimiento de la zona, al que asistieron la última vez que practicaron fútbol, se preguntó:

6.- ¿En qué establecimiento jugó fútbol la última vez?

Gráfico N° 7



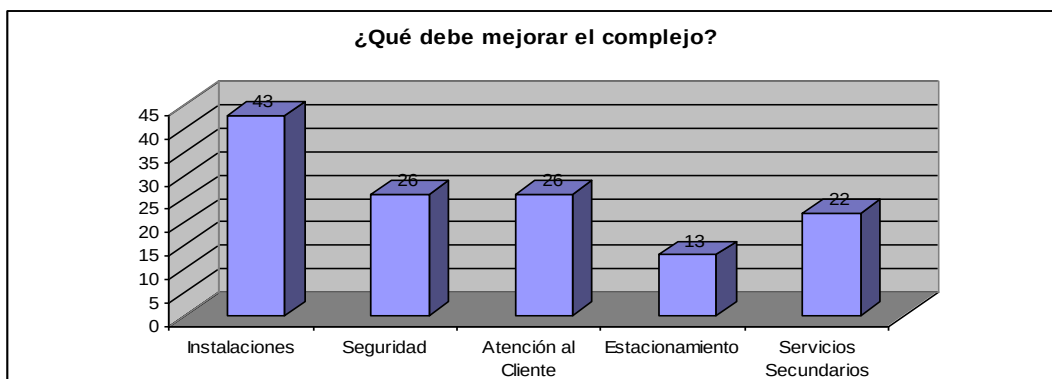
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

Puede observarse que el complejo preferido es Gala Cancha. Esto puede deberse a su característica distintiva de ser techada y brindar servicios de iluminación. Por su parte, Kaiser no es tan demandado; esto puede deberse a la facilidad de acceso, ya que los residentes de Yerba buena prefieren acudir a otro complejo ubicado en la capital de Tucumán que trasladarse hasta la Av. Presidente Perón.

Con el objetivo de identificar en qué aspectos no satisfacen al consumidor los complejos competidores, se cuestionó:

7.- ¿Qué aspecto cree que puede mejorar en dicho establecimiento?

Gráfico N° 8



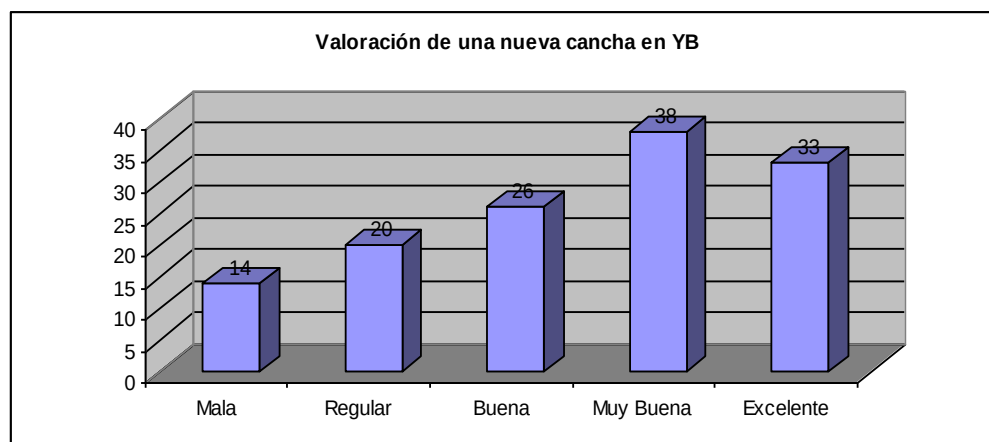
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La gran mayoría opina que las otras instituciones deberían mejorar las instalaciones. Esto da una pauta de que no son de calidad, dado que las canchas de fútbol 5 en Yerba Buena son prácticamente nuevas. No tienen más de 5 años. También se valora la seguridad en el complejo y la atención.

Con el objetivo de conocer la opinión de las personas acerca de establecer un nuevo complejo en la zona de Yerba Buena, se preguntó:

8.- ¿Cómo le parece la idea de establecer un nuevo complejo de fútbol en la localidad de Yerba Buena?

Gráfico N° 9



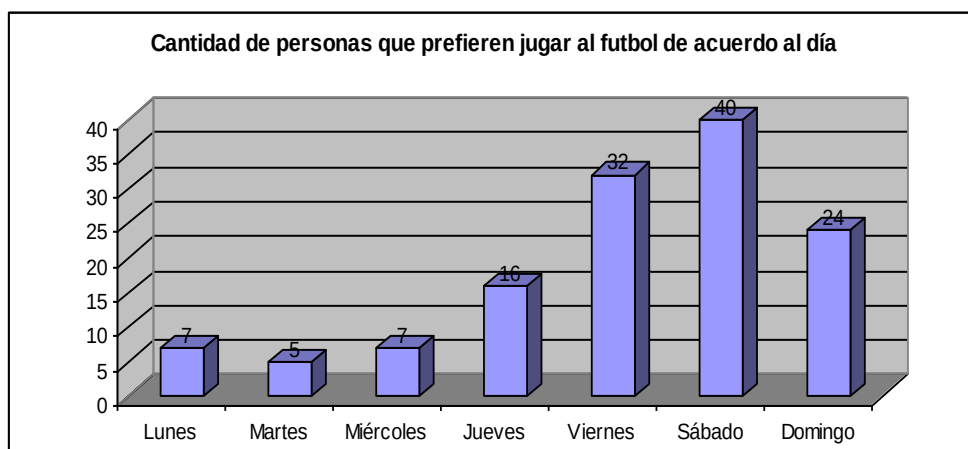
Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

En general se contestó que es muy buena idea. Si consideramos que las personas que contestaron mala o regular, son las que están en contra y las que contestaron muy buena o excelente son las que están a favor, las primeras forman menos de la mitad de las segundas, lo que es motivador para el emprendedor.

Para determinar que días son los más demandados por los habitantes de la localidad de Yerba buena, se preguntó:

9.- ¿Qué día preferiría jugar al fútbol?

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas

La mayoría de las personas buscan jugar un partido de fútbol un día sábado. Esto es debido a las actividades que deben desarrollar durante los días laborales de la semana.

2- ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO

Infraestructura

Como se dio a conocer en el estudio de mercado, hay dos aspectos a las que las personas le dan mayor importancia en un complejo de fútbol 5, y estos son la calidad de las instalaciones y la seguridad dentro del complejo. Es por eso que para satisfacer estos dos aspectos se proporcionará a los usuarios la infraestructura que permita ofrecer los servicios deseados por ellos.

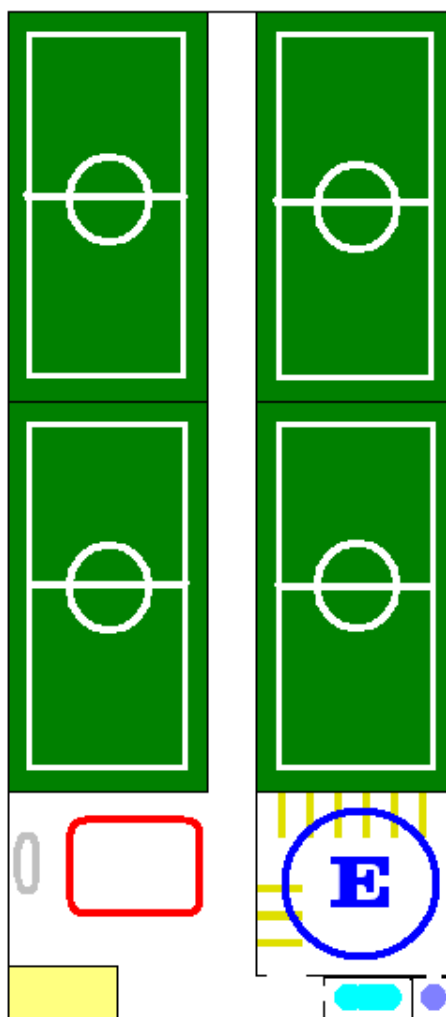
El inmueble disponible tiene 40 metros de ancho por 90 de largo. Está techado al estilo de lo que se conoce como un galpón, con chapas galvanizadas del 24 (55 mm. de espesor) con ondas trapezoidal. Posee un contrapiso nivelado, listo para disponerse al acondicionamiento para el proyecto. Las paredes están construidas con bloques de hormigón. Posee una pequeña oficina al lado de la entrada principal, la cuál tiene un baño interno. Para terminar con la descripción, el inmueble está dotado de acceso a servicios de agua, electricidad, gas y servicios cloacales.

Analizadas las condiciones, se cree necesario construir una pared de bloques de una altura de un metro y medio para separar las canchas, y completar hasta el tinglado con una red de alambre. También solicitar la construcción de un quincho con asadores, y un remodelamiento de los vestuarios. Para dar un servicio completo, se construirá completamente un salón para proveeduría y se habilitará un espacio para estacionamiento. Se abrirán ventanales en las paredes laterales que pertenecen al sector de las canchas para una mejor ventilación.

Un pequeño bosquejo de cómo deberían quedar las disposiciones de espacios es como sigue:

Gráfico N° 11

Disposiciones de Espacio para cada sector del complejo de Fútbol 5
en Yerba Buena



Referencias:

- Canchas
- Quincho
- Asadores
- Vestuarios
- Proveduría
- Estacionamiento
- Oficina

Fuente: Elaboración Propia

Canchas

El complejo estará compuesto por 4 canchas de fútbol 5, que estarán cubiertas por alfombra sintética, contarán con las medidas oficiales para una cancha de este tipo que es de 35 metros de largo por 18 metros de ancho. Las canchas estarán señaladas por líneas de color blanco de 8 centímetros y las porterías tendrán las medidas oficiales de 3 metros de largo por 2 de alto, elaboradas de acero con redes de hilo de polipropileno (3mm), con estilo de multifilamento trenzado. Estas redes se caracterizan por su alta tenacidad.

Iluminación

Para que este deporte se pueda practicar en las horas de la noche, debe contar con una iluminación adecuada, es por eso que cada cancha de este complejo contará con 8 lámparas de Haluro metálico de 1000 watts cada una.

Ventilación

En cada cancha habrá un ventanal hacia el lado que da al exterior, mientras que en las paredes del interior, a partir del metro y medio, una tela de alambre permitirá también la ventilación. Se facilitarán dos ventiladores de tipo industrial en cada cancha para los días de calor agobiante.

Seguridad

La seguridad en este complejo será primordial, para lo cual se planea contratar a una empresa especializada en seguridad, la cual preste servicios las horas en las que esté prestando servicios el establecimiento.

Otros

Para que las personas que asistan a este complejo tengan todas las facilidades para satisfacer sus necesidades se implementarán servicios que complementen al complejo de fútbol. Dentro de la infraestructura adicional que se construirá están: Cafetería y proveeduría, Baños y Vestidores, Estacionamiento y un Quincho con asadores.

Plan de Servicios

Para determinar los servicios que dará este complejo, se utilizó el estudio de análisis de competencia presentado en el apartado anterior, con el cual se pretende aprovechar el benchmarking realizado e imitar en cierto grado la forma de prestar los servicios, ya que la experiencia que tienen estos complejos, representarían un ahorro de recursos en desarrollar una estrategia inicial. La implementación de los servicios tomando como base los resultados del estudio de Benchmarking será solo para un corto plazo, ya que lo que se pretende es tener un punto de inicio, y mejorarlos conforme el consumidor vaya demandando.

Este complejo proporcionará los **servicios de alquileres de cancha por hora ya acostumbrados** y además:

- **Campeonatos:** que se desarrollarán los días de semana con una duración aproximada de 10 semanas, en el horario de 7 a 10 de la noche. Las diferentes opciones de campeonatos que se pretenden implementar son:

- × **Campeonato libre:** presentado para cualquier equipo que quiera participar, es decir, no hay restricciones de edad ni de pertenecer a una institución particular.

- × **Campeonatos interempresas:** En este campeonato únicamente pueden participar equipos que pertenezcan a una institución pública o privada. Con este campeonato se pretende establecer una competitividad sana entre empresas y además presentar una opción extra para las prestaciones de los trabajadores.
- × **Campeonatos de veteranos:** Esta opción es para personas mayores de 35 años que ofrezca a dichas personas la oportunidad de competir con otros de su misma edad.
- × **Campeonato juvenil II,** para personas dentro del rango de edad de 16 a 18 años. Esta opción es para evitar que los jugadores de menor peso y estructura física puedan sufrir lesiones por jugar con personas mayores a ellos.

El número de días que se practicará cada campeonato, dependerá de la demanda que estos tengan. Pero el campeonato libre es el más cotizado y es por eso que se planea implementarlo por lo menos 2 o 3 días entre semana.

- **Academia de Fútbol:** La academia se presenta como una herramienta de aprendizaje para niños de 6 a 12 años. Este servicio estará impartido por profesores especializados y con experiencia en enseñanza infantil.

Se practicarán los días de la semana de 8 a 12 de la mañana. Y de 2 a 5 de la tarde. Los alumnos se dividirán en grupos dependiendo de la edad. Como una estrategia se buscará utilizar dos canchas para enseñanza propia y se destinarán otras dos canchas para uso de instituciones educativas con las cuales se podría firmar convenios.

- **Alquiler de Quincho para eventos:** Mediante este servicio, se otorgará además de los elementos necesarios para la parrillada, la disposición de una cancha para uso del organizador del evento.

3- ANÁLISIS LEGAL

Para llevar a cabo sus actividades, el emprendedor, formará una sociedad. Al ser una actividad que está en sus comienzos, de acuerdo a la Ley 19550 de Sociedades Comerciales, lo más conveniente en esta etapa es conformar una sociedad de hecho.

La sociedad de hecho no tiene una instrumentación, ni se constituye bajo un tipo, sino que se trata de una mera unión de dos o más personas determinadas con el objetivo de explotar de manera común una actividad comercial.

La sociedad de hecho es una sociedad que no está tipificada, por lo tanto no hay una definición. En el artículo 1° de la ley 19550, se define lo que es una sociedad; a ello agregarle que puede o no tener acto constitutivo.

Las características de las sociedades de hecho son:

1. Existencia precaria: cualquiera de los socios y en cualquier momento puede pedir la disolución, y en el supuesto de que uno de los socios lo quiera y no logre la mayoría que se necesita, la ley le acuerda el derecho de receso.

2. Representación promiscua: a pesar de estar nombrado en el contrato su representante, la sociedad puede ser representada por cualquiera de los socios.

3. Capacidad de hecho limitada: estos tipos de sociedad, no pueden tener bienes muebles e inmuebles registrables a su nombre.

Las sociedades de hecho no llevan estatuto, por lo tanto no se inscriben en Inspecciones de Sociedades Jurídicas. Son sociedades que

pueden ser "de palabra", si se desea puede hacerse un contrato, pero este último no es un requisito exigido en este tipo social.

La inscripción se da cuando se solicita el número de CUIT a la AFIP, donde se registra el nombre de fantasía a usar, exigiendo que después de este vaya el de los socios.

Gravámenes de una Sociedad de Hecho

Los mismos pueden ser del orden Nacional, Provincial y Municipal, por vía de cada organismo recaudador: AFIP, Rentas Y Municipal respectivamente

En la AFIP, los impuestos obligatorios para cada una de los tipos de contribuyentes suelen ser: Impuesto a las Ganancias, Ganancia Mínima Presunta, IVA, Bienes Personales, Autónomos. Sin embargo a la Sociedad de Hecho solo le corresponde: Impuesto a la Ganancia, Mínima Presunta (1% sobre el activo afectado a la actividad, con independencia del pasivo, solo si el mismo es mayor o igual a \$200.000; Es decir que quienes no alcancen ese monto de activo, quedan fuera del impuesto) e IVA o Monotributo.

Es importante aclarar que el Impuesto al Valor Agregado (IVA) impacta en las finanzas de todos, ya que esta incluido en el precio de todo lo que compramos, tendemos a verlo como parte del precio final. Es un impuesto, diseñado por los consumidores finales, aunque se va recaudando en cada paso de la cadena de producción, de acuerdo con el valor agregado de cada eslabón. Cuando un Responsable Inscripto hace una compra, pide discriminado el IVA a sus proveedores, cuando vende realiza la discriminación en la factura que entrega a sus clientes. Mensualmente quién esta inscripto en el IVA debe depositar al Fisco la diferencia entre ambos

montos. Las alícuotas varían (10.5%, 21%, 27%) de acuerdo al tipo de actividad que se desarrolle.

Y monotributo es un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes. Consiste en un tributo integrado de cuota fija que tiene dos componentes: un impuesto integrado, establecido por categorías determinadas sobre la base de: ingresos brutos facturados, superficie afectada a la actividad, energía eléctrica consumida y el monto de los alquileres devengados; y el otro componente es la cotización previsional fija, que son los aportes de jubilación y obra social. Esta figura para empezar es la más barata, pero por necesidad ante mayores ingresos, pueda que saque a la sociedad de hecho del cuadro de monotributo y pase obligatoriamente a responsable inscripto.

Rentas de la Provincia, grava a las sociedades con el Ingreso Bruto y el impuesto inmobiliario.

Por su parte, el municipio impone dos tributaciones importantes: T.E.M. y P.y.P. que rigen a la sociedad.

Ventajas y Desventajas de una Sociedad de Hecho

Para desarrollar los pros y los contras se hace obviamente necesario relativizar a esta forma de organización con respecto a otros tipos de sociedades, como las tipificadas por la ley 19550 de sociedades comerciales, por ejemplo S.A. o S.R.L.

Para empezar, como una primera ventaja, es que la sociedad de hecho es más fácil de lograr al iniciar actividades con respecto a los otros tipos societarios, inclusive no se necesita instrumento escrito, solo basta los documentos de los socios y algunos datos para comprobar el domicilio, y en la AFIP le dan el alta como sociedad de hecho (después viene las inscripciones en el orden provincial y municipal).

Pero el pro más notable se da en el ahorro impositivo con respecto a las regularmente constituidas, como las S.A. y las S.R.L., pues ya en el impuesto a las ganancias (IG) las sociedades de capital tributan siempre el 35% sobre las utilidades netas, mientras que las sociedades de hecho no tributan directamente este impuesto.

Para empezar con las desventajas, se puede decir que la ley, por decirlo de alguna manera, castiga a las sociedades de hecho y no les da los beneficios y derechos que poseen las otras sociedades. La regla la da el artículo 23 inc. 2 de la ley 19550: “La sociedad ni los socios podrán invocar respecto de cualquier tercero ni entre si, derechos o defensas nacidos del contrato social pero la sociedad podrá ejercer los derechos emergentes de los contratos celebrados”⁸. Por lo tanto, si se desea excluir a un socio o este tan solo quiere terminar su relación, podría demandar la disolución de la sociedad, sin importar lo que desean los demás socios (aunque esta el ámbito de la negociación, de transformar esta sociedad de hecho en otra, etc.) y tendrá “derecho a una suma de dinero equivalente al valor de su parte a la fecha del acuerdo social que la dispone, aplicándose el artículo 92 exceptuando el caso en que el aporte del socio excluido sea vital para la sociedad: “...el socio excluido no podrá exigir la entrega del aporte si éste es indispensable para el funcionamiento de la sociedad y se le pagara su aporte en dinero”⁹.

En las sociedades de hecho los problemas se agravan, desde la obtención de un crédito, que se dificulta, hasta las rendiciones de cuentas de los administradores, la representación legal de la sociedad, el tratamiento de los bienes registrables o los problemas laborales e impositivos.

El contra más relevante se da que todos los socios son responsables de forma ilimitada y solidaria y los acreedores tienen la facultad de accionar

⁸ Art. 23, Ley de Sociedades Comerciales (Nº 19.550, t. o. 1.972)

⁹ Ibídem, Art. 92, Inc. 4

contra cualquier de ellos. Es decir que desde el marco de la responsabilidad, cada uno de los socios de una sociedad de hecho responden con la totalidad de sus bienes, por cualquier obligación con causa a la operatoria propia de la empresa, por contingencias o situaciones no habituales en la organización, o por la actuación de cualquiera de los socios o de cualquier persona en nombre de la sociedad.

En síntesis, a la hora de la elección, de si formar una sociedad de hecho o alguna sociedad de las tipificadas por la ley 19.550 (S.A., S.R.L., etcétera), se decidió evaluar si compensa más su pro más relevante como el ahorro impositivo; o la contra más destacada que significa el riesgo de tener que responder con todo el patrimonio, tanto el particular, como el que pone en la empresa.

CAPITULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Sumario: 1.- Localización. 2.- Estructura Interna: I. Elementos de la estructura organizativa, II. Relaciones en la estructura Organizativa. III. Organigrama. IV Comunicación. 3.- Análisis FODA. 4.- Misión. 5.- Visión. 6.- Valores. 7.- Objetivos Corporativos. 8.- Administración por Objetivos. 9.- Ventajas Competitivas. 10.- Estrategia Comercial

1. LOCALIZACIÓN

El lugar donde funcionará el emprendimiento, será en la localidad de Yerba Buena, en una propiedad inmueble, en una zona con poco tránsito vehicular, pero cercano a la avenida principal de Yerba Buena; se encuentra a tan solo dos cuadras.

2. ESTRUCTURA INTERNA

Mediante el diseño organizacional se define la estructura de las organizaciones. Dicha estructura, tendrá influencia sobre las decisiones, las relaciones de autoridad, el ejercicio del liderazgo y los sistemas de comunicaciones (formales e informales). La estructura interna, muestra como se agrupan, identifican y relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Esta formada por:

- ✓ El conjunto de elementos que la integran
- ✓ Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos
- ✓ Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes.

I. Elementos de la estructura organizativa:

a. **Alta Dirección:** estará formada por el impulsor del proyecto, que se encargarán de realizar funciones de dirección general de la empresa y de la fijación de los objetivos generales. Tendrá a su cargo los diferentes departamentos que estén establecidos dentro de la organización. Administrará los recursos (materiales y humanos) con los que contará la empresa, de forma que se alcancen los objetivos definidos. Para ello llevará a cabo las siguientes tareas:

- ✓ Planificar: En esta labor, ellas definirán los objetivos de la empresa (Estratégicos, Tácticos y Operativos), las estrategias adecuadas para conseguirlos y las tareas necesarias para alcanzarlos. Este punto será detallado más adelante, bajo el título de Administración por Objetivos.

- ✓ Organizar: Los socios también definirán las tareas que hay que realizarse, quién debe hacer que, las relaciones que han de existir entre ellas, y los procesos de control que permitan verificar la consecución de los objetivos propuestos. Esto podrá verse esquemáticamente en el organigrama diseñado y detallado más adelante.
 - ✓ Gestionar: Con la finalidad de conseguir que cada una de las personas involucradas cumplan de manera prevista con las tareas a su cargo. Existen tres estilos de dirección (Autocrático, Democrático y Laissez-faire), y los socios optarán por el estilo democrático, ya que a partir del mismo, se potencia el trabajo en equipo y la intervención creativa de los trabajadores. Este estilo, representa a la “Teoría Y” de McGregor, y es el estilo que permite un sus miembros sentirse motivados hacia el trabajo, responsables, creativos, y que se interesen por el resultado.
 - ✓ Controlar: Verificar que todo salga como se había previsto, tanto en los planes de alta dirección como en los objetivos más concretos a niveles de gestión, con la finalidad de detectar las desviaciones y establecer las medidas correctoras en el momento oportuno.
- b. **Dirección Intermedia:** Teóricamente, este nivel está formado por mandos intermedios, relaciona los objetivos generales con los objetivos operativos de los distintos departamentos de la empresa.
- c. **Base Operativa:** conformada por el conjunto de personas directamente relacionadas con la producción venta y prestación de servicios. Este nivel se espera, surgirá cuando el negocio adquiera crecimiento en el mercado.
- d. **Estructura de Apoyo:** estará formada por el personal de asesoramiento cuya función consiste en asesorar a los socios sobre diferentes materias: fiscal, laboral, mercantil y contable.

II. Relaciones en la Estructura Organizativa:

Existen distintas relaciones entre los miembros del ente:

1) Relación Formal: han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de miembros. Pueden ser:

- ✓ Lineales: entre jefe y subordinado
- ✓ De staff: entre especialistas y directivos.

2) Relación Informal: son aquellas que surgen como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa.

III. Organigrama

El organigrama es la representación grafica de la estructura organizativa de la empresa. En el se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas. Para que el establecimiento tenga un desarrollo bueno y establecido, el manejo debe de ser adecuado, y debe de dirigirse a la satisfacción del cliente. La estructura organizacional que se ha determinado es en base a la actividad que se desarrolla dentro del complejo. Cada actividad tendrá una forma de desarrollarse y habrá un encargado para cada una de las actividades.

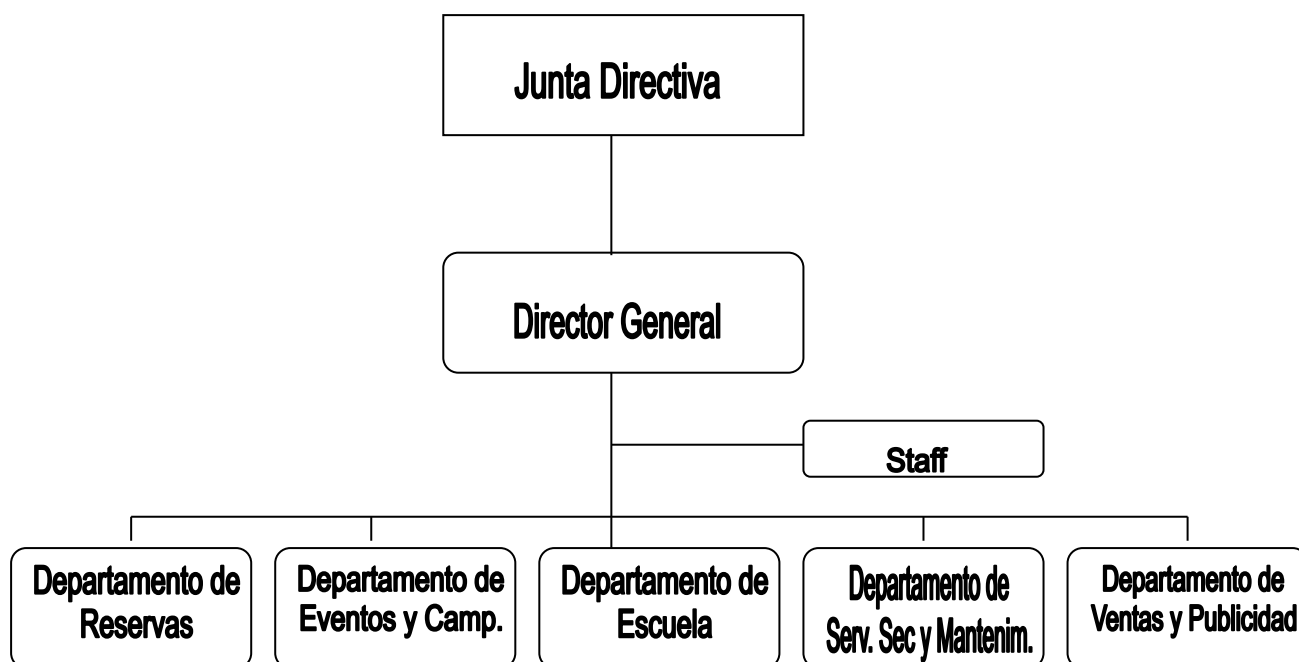
- ✓ Junta Directiva: Estará integrada por los socios y se encargará de tomar las decisiones sobre inversiones y estrategias para aumentar el capital.

- ✓ Director General: Será el encargado de integrar todas las actividades de la organización. Lo hará el mentor del proyecto.
- ✓ Staff: Estará encargado de las situaciones legales y contables.
- ✓ Departamento de Ventas y Publicidad: El alquiler de las canchas se realiza principalmente mediante reservas, y es la actividad que generará mayor ingresos al emprendimiento. Estará a cargo del impulsor del proyecto. Además, este departamento tendrá el deber de implementar un plan de ventas y publicidad, así como el manejo del servicio de vallas publicitarias que manejará el complejo.
- ✓ Departamento de Eventos y Campeonatos: La actividad de los campeonatos es un fuerte para el complejo, es por eso que la organización estará a cargo de una persona que tenga experiencia en este campo, y que tenga la habilidad de comunicación y servicio al cliente.
- ✓ Departamento de escuela de Fútbol: La escuela de fútbol estará dirigida por uno de los socios y dos asistentes que estarán impartiendo clases en dos de las cuatro canchas simultáneamente. El estará a cargo de desarrollar las actividades diarias y el plan de entrenamiento de los alumnos, así como de mantener la calidad y cantidad de todos los

implementos deportivos destinados a impartir las clases, dentro de los que se encuentran las pelotas, redes, conos, etc.

- ✓ Departamento de Servicios Secundarios y Mantenimiento: Esta persona tendrá a su cargo todos los servicios secundarios que preste el complejo, así como el mantenimiento de las instalaciones. Deberá supervisar los servicios de seguridad, limpieza, sanitarios, proveeduría y mantenimiento general de las canchas.

Gráfico N° 12: Organigrama del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

IV- Comunicación

Para que la organización funcione, uno de los puntos más importantes es la comunicación. De lo aprendido en la carrera, la comunicación interna puede ser: Horizontal y Vertical (esta última, a su vez se divide en ascendente o descendente).

En proyecto de Fútbol 5, la comunicación será vertical descendente. Es decir, tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores. Este tipo de comunicación es más habitual en la práctica, y pretende informar a los operadores de los objetivos de la empresa y de las tareas que deben desarrollar para conseguirlos. En cuanto a la comunicación horizontal, se deja explícito que es aquella que se origina entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación será la más fuerte, dado que los socios consideran que es imprescindible para que la empresa funcione como un todo.

3. ANÁLISIS F.O.D.A.

Este análisis es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene cierto grado de control y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. Una vez identificadas y tipificadas las características y situaciones

del ente, se puede formular la **misión y visión** de la organización y sus **objetivos o metas, con los planes y políticas de acción** para conseguirlos.

Cuadro N° 3: Análisis FODA

Variables Internas	
Fortalezas	Debilidades
× Excelente grupo de trabajo, y excelentes relaciones interpersonales. × Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización. × Valor Agregado del detalle. × Creatividad × Calidad, Precio. × Bajos Costos Fijos. × Nulo Costos Variables en el alquiler de canchas.	× El producto es muy frágil. × Desconocimiento inicial de la marca. × Potencial informalidad de los proveedores. × Incapacidad de satisfacer incrementos en la demanda.
Variables Externas	
Oportunidades	Amenazas
× Argentina se caracteriza por su pasión por el fútbol. × Tendencias Favorables en cuanto a las preferencias de deporte. × Contratos fijos en instituciones educativas. × Accesibilidad para gran cantidad de clientes potenciales. × Creciente demanda insatisfecha. × Nichos de alto poder adquisitivo que buscan diferenciación.	× Crisis económica actual que altera los ingresos de las personas y por ende los hábitos de consumo. × Alta competitividad × Inestabilidad Política. × Nuevos competidores.

Fuente: Elaboración Propia

4. MISIÓN

La misión de una organización es su razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe. En una organización la misión debe estar enfocada a nuestros clientes, ya que estos son los que nos dan la razón de ser. Se debe plantear los recursos con los que cuenta la organización, necesarios para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes. También se tiene que hacer mención del equipo humano con el que cuenta la organización y que beneficios obtendrá. Dentro de la misión debemos dar contestación a las siguientes preguntas: ¿Qué? La necesidad que la empresa ofrece ¿A través de que? A través de que se va a lograr esa necesidad ¿Qué ganamos? Que es lo que se gana mediante el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes. De esta forma, los socios pueden formular la misión de su emprendimiento:

Brindar nuestras instalaciones para la práctica segura del futbol 5 a todas las personas que sientan su pasión con este deporte. Superando las expectativas de nuestros clientes, dentro de un ambiente seguro, muy limpio y agradable sin distinción socioeconómica, de edad y sexo, ser los semilleros de las futuras figuras del futbol, trabajando en equipo con principios éticos y morales.

5. VISIÓN

La visión de una organización es el querer ser; es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿en donde queremos estar en los próximos años? La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo,

positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos. De esta manera, la visión del futuro proyecto queda formulada como sigue:

Liderar el mercado de servicios de Fútbol 5, por medio de personal altamente calificado, confiable y honesto. Ser los mejores en brindar el servicio de entretenimiento sano, capaces de crear y descubrir nuevos talentos dentro y fuera de nuestra área de juego en la provincia de Tucumán.

6. VALORES

- × Eficiencia: Alcanzando los objetivos de la mejor forma posible y al menor costo.
- × Emprendimiento: Sin dejar pasar la oportunidad y atreverse a escalar la cima.
- × Ética: Actuando consecuentemente según la propia conciencia, manteniendo los propios estándares personales y profesionales. Salvaguardando las promesas y los compromisos adquiridos.
- × Motivación: Fomentando un ambiente donde se puedan desarrollar las capacidades y donde el entusiasmo se premie con confianza y apoyo.
- × Visión: Buscando nuevos horizontes y nuevas oportunidades, teniendo en cuenta las experiencias anteriores.
- × Liderazgo: Teniendo el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de los miembros de la empresa.
- × Respeto: Aceptando y comprendiendo las opiniones de los socios, colaboradores y clientes, lo cual es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral.

7. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

Objetivos Generales

- ✓ Posicionarse en el mercado del alquiler de canchas de fútbol.
- ✓ Ser competitivos.
- ✓ Lograr satisfacción máxima de los clientes y fidelidad aprovechando esta como ventaja competitiva.
- ✓ Generar mayores utilidades.

Objetivos Específicos

- ✓ Aumentar las ventas mensuales en un 10% (Hasta cubrir un 80% de la capacidad teórica).
- ✓ Obtener rentabilidad Anual del 25%
- ✓ Elevar la eficiencia del servicio secundario en un 10% mensual (Hasta lograr la mayor satisfacción de los clientes).

8. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos (APO), es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Estos objetivos se pueden clasificar como:

a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos): Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos): Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

c. Objetivos de corto plazo (Operacionales): Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

De acuerdo al marco teórico precedente, el impulsor del proyecto deberá:

Cuadro N° 4 Administración por objetivos

Estratégicos	Tácticos	Operativos
Posicionar la marca en el mercado	Motivar a la Fuerza de Ventas	Tener vendedores amables y atentos.
	Encontrar el Segmento de mercado correcto.	Realizar un seguimiento de los servicios con mayor demanda.
	Diferenciarse.	Servir con la mejor Calidad
Generar mayores utilidades	Ganar mayor participación en el mercado.	Asignar comisiones por ventas
	Fidelizar Clientes	Crear valor agregado
	Publicidad sin costos (de boca en boca)	Generar relaciones interpersonales con el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

9. VENTAJAS COMPETITIVAS

Entre las principales ventajas competitivas se puede nombrar:

- ✖ Comercialización del servicio para que este sea considerado como más que un simple partido o torneo de fútbol.
- ✖ Conceptos adaptados a las tendencias actuales en cuanto a tecnología y servicio de calidad post venta.
- ✖ Productos de línea ambientalista, bajo un concepto de amabilidad con la naturaleza.
- ✖ Servicio personalizado, con mayor dedicación y detalles.
- ✖ Portal Web para información, reserva y comercialización de las distintas actividades y turnos.

- ✖ Operadores creativos, proactivos y con marcada propensión a satisfacer las necesidades del cliente.

¿Cuál es el valor para el cliente?

Se entiende por valor la percepción que tiene el cliente de lo recibido, sea esto satisfactorio o no. El hecho de detectar lo que para el cliente agrega valor se convierte en una búsqueda de oportunidades que aumentan la competitividad y la permanencia en el mercado.

Las expectativas del cliente evolucionan continuamente y es esto lo que obliga a mantener y a aumentar constantemente el nivel para seguir consintiéndolo y asombrándolo con un procedimiento de mejora continua.

En la cancha de fútbol 5, el valor para el cliente es la innovadora idea de otorgar pecheras a los equipos que alquilen la cancha, y darles el espacio sin costo alguno para que los integrantes “hagan la coca o el 3° tiempo” luego del partido.

10. ESTRATEGIA COMERCIAL

Publicidad

Esta futura empresa por ser nueva en el mercado, debe enfocar gran parte de su esfuerzo en realizar una estrategia de comunicación, donde se invierta una fuerte cantidad de dinero en publicidad y mercadeo, y así darse a conocer al público en un corto plazo.

La recomendación es enfocarse principalmente en hacer publicidad en la zona dónde estará ubicado el complejo, dado que no es conveniente invertir una cantidad de dinero en una gran campaña que se dirija a toda la

provincia, sino que a una publicidad más segmentada, la cual tendrá una mejor relación costo-beneficio.

Los medios a utilizar serían la publicidad en cable, ya que este servicio se distribuye por todos los sectores, y se contrataría con la compañía que presta servicios en esta zona. Además repartir afiches, volantes informativos.

Uno de los puntos clave al hacer publicidad es conseguir empresas que deseen realizar publicidad compartida, la cual al ser beneficiosa para el complejo, lo será para la empresa.

Merchandising

El uso de material publicitario como pósters y carteles en lugares estratégicos cercanos al establecimiento, logra un buen impacto a un bajo costo. Estos póster pretenden dar información acerca de los servicios que presta el establecimiento, así como de las promociones que estén produciendo durante las diferentes épocas del año.

Promoción

Una de las herramientas a utilizar con más fuerza es la de promoción, la cual se enfocará a atraer a los equipos en los días donde se tenga una utilización menor de las canchas. La base para determinar estas tendencias es el estudio de mercado, y conforme se vayan desarrollando los campeonatos se podrán observar cuáles días tienen mayor ocupación.

El objetivo de la promoción es llegar a tener el 100% de la ocupación.

Ventas

La estrategia de ventas estará enfocada por medio de vendedores ambulantes que visiten lugares estratégicos, promocionando los servicios que presta el complejo. Visitarán colegios y escuelas, bares, comercios, industrias y universidades.

Estos llevarán instructivos para la inscripción a la academia de futbol, información para las reservas, metodología de los campeonatos y demás servicios secundarios. También llevarán fotografías del complejo y la ubicación por medio de un mapa para la fácil localización.

Además serán un soporte a la estrategia de promoción, ya que para cerrar una venta, pueden promocionar una hora gratis en las instalaciones del complejo, la que se puede efectivizar los días Lunes, que son los de menor demanda.

CAPITULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Sumario: 1.- Inversión. 2.- Capacidad Teórica. 3.- Amortización. 4.- Costos Fijos. 5.- Costos Variables. 6.- Impuestos. 7.- Precio 8.- Punto de Equilibrio. 9.- Flujo de Fondos 10.- Escenarios. 11.- Financiación. 12.- Flujo de Tesorería y Balance. 13.- Análisis de Sensibilidad.

La Evaluación de Costos y Económica financiera es crucial a la hora de llevar a cabo un proyecto. En este análisis se compara la capacidad de producción propia con los requerimientos del mercado. Como así también el costo de oportunidad del capital a invertir.

1.- Inversión

En el contexto empresarial, la inversión es el acto mediante el cual se aportan ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

La inversión debe ser en Activo Fijo y en Capital de Trabajo.

Los activos fijos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Lo normal es que perduren durante mucho tiempo en la empresa. Cuando una empresa, sin embargo, tiene bienes que son con idea de venderlos o de transformarlos en otros para su venta, o bien derechos de corta duración (créditos), entonces se trata de activo circulante.

Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ése activo y por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado posible, o a amortizar los gastos a largo plazo (activo diferido). Para ello existen tablas y métodos de depreciación y de amortización.

Mediante la depreciación y la amortización, se reduce el valor del bien y se refleja como un gasto (menor valor del bien) y se aplica el gasto pagado adelantado en el periodo que le corresponde (cabe mencionar que los activos son los derechos de la empresa)

Para la puesta en marcha del complejo de fútbol, es necesario realizar las siguientes inversiones:

Cuadro N° 5 Inversión

INVERSIÓN				
Detalle	Medida	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Obras Civiles				\$ 632.830,80
Refacción Vestuarios	M2	\$ 380,00	50	\$ 19.000,00
Construcción Proveeduría	M2	\$ 180,00	72	\$ 12.960,00
Construcción Quincho	M2	\$ 180,00	16	\$ 2.880,00
Laterales Cancha	M2	\$ 160,00	264	\$ 42.240,00
Alambrado	M2	\$ 80,00	910	\$ 72.800,00
Césped Sintético	M2	\$ 188,79	2520	\$ 475.750,80
Acondicionamiento Estacionamiento	M2	\$ 25,00	288	\$ 7.200,00
Muebles e Instalaciones				\$ 55.014,00
Administración				\$ 4.930,00
Escritorio	Unidad	\$ 590,00	1	\$ 590,00
Sillas	Unidad	\$ 280,00	3	\$ 840,00
Computadora	Unidad	\$ 2.600,00	1	\$ 2.600,00
Teléfono	Unidad	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Estantería	Unidad	\$ 650,00	1	\$ 650,00
Proveeduría				\$ 11.560,00
Exhibidora	Unidad	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00
Freezer	Unidad	\$ 2.750,00	2	\$ 5.500,00
Silla	Unidad	\$ 70,00	1	\$ 70,00
Banquetas	Unidad	\$ 75,00	4	\$ 300,00
Estantería	Unidad	\$ 480,00	3	\$ 1.440,00
Teléfono	Unidad	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Quincho				\$ 19.240,00
Mesas	Unidad	\$ 360,00	4	\$ 1.440,00
Sillas	Unidad	\$ 70,00	40	\$ 2.800,00
Televisor	Unidad	\$ 6.200,00	1	\$ 6.200,00
Equipo Musical	Unidad	\$ 5.800,00	1	\$ 5.800,00
Ventiladores	Unidad	\$ 1.500,00	2	\$ 3.000,00
Cancha				\$ 19.284,00
Arco	Unidad	\$ 650,00	4	\$ 2.600,00
Red	Unidad	\$ 112,00	8	\$ 896,00
Pelotas	Unidad	\$ 229,00	12	\$ 2.748,00
Ventiladores	Unidad	\$ 1.500,00	4	\$ 6.000,00
Reflectores	Unidad	\$ 440,00	16	\$ 7.040,00
Pecheras para los Equipos	Unidad	\$ 30,00	80	\$ 2.400,00
Total Activo Fijo				\$ 687.844,80

Fuente: Elaboración Propia

Las obras civiles se realizan sobre el inmueble alquilado; en el contrato de locación, se encuentra pactada dicha construcción, otorgando las mejoras realizadas a beneficio del locatario.

Se estipuló de antemano que al finalizar el plazo del contrato se renovará automáticamente el mismo por un período de 5 años más.

Por su parte, la definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. Para calcularlo, se utilizó el método de desfase, en el cual se estima el gasto a cubrir del período sin ingresos.

Cuadro N° 6 Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Habilitación Comercial Cancha + Proveeduría	\$ 789,00
Capital para cubrir Costos Fijos (Mensual)	\$ 44.128,28
Mercancía para abastecimiento (Mensual)	\$ 123.589,92
Imprevistos	\$ 10.000,00
Total	\$ 178.507,20

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, la inversión total asciende a

Inversión Total	\$ 866.352,00
------------------------	----------------------

2.- Capacidad Teórica

De acuerdo a las observaciones durante el período de encuestas, se pudo determinar que es conveniente establecer una distribución eficiente de los servicios que brindará el complejo, a fin de captar la mayor cantidad de clientela posible.

Dado que los particulares tienen obligaciones diarias que cumplir, y generalmente se realizan los días de semana y en horarios diurnos, se buscó ocupar el complejo con otros servicios. Es decir, se busca demanda, cuando la demanda real del servicio principal es nula.

Con un análisis logístico, se determinó utilizar los horarios en las canchas de la siguiente manera:

Gráfico N° 13 Distribución logística de disponibilidades a servicios

Día	Lunes				Martes				Miércoles				Jueves				Viernes				Sábado				Domingo			
Horario	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8 a 9																												
9 a 10																												
10 a 11																												
11 a 12																												
12 a 13																												
13 a 14																												
14 a 15																												
15 a 16																												
16 a 17																												
17 a 18																												
18 a 19																												
19 a 20																												
20 a 21																												
21 a 22																												
22 a 23																												
23 a 00																												
00 a 01																												
01 a 02																												
02 a 03																												

Fuente: Elaboración Propia

Referencias

- Disponibilidad para Alquiler por hora
- Disponibilidad para Academia Propia
- Disponibilidad para Academia Propia
- Disponibilidad para Instituciones Educativas o Similares
- Disponibilidad para Eventos

Para la evaluación del proyecto, se considerará el promedio de ocupación normal con que trabajan los competidores. Dicho servicio se presta en el 60% de la disponibilidad del complejo.

3.- Amortización

La inversión esta sujeta a los costos del tiempo. A continuación se expresará la forma de soportar esos costos. Los activos Fijos son Amortizables, y se les asignará mediante el método contable lineal, un período de vida útil considerando las características de cada rubro.

El activo de trabajo contiene capital de trabajo y activo diferido. Ambos conceptos no se amortizan; es decir, se recuperará la inversión en su totalidad al finalizar el período de evaluación.

En este apartado, una observación muy importante es que, dado que las inversiones en edificios y otros se pactaron por el período del contrato, la amortización se establece en términos del plazo de la locación y su renovación automática.

Cuadro N° 7: Amortización

Detalle	Vida útil	Amortización Anual	Valor de Recuperación
Obras Civiles		\$ 63.283,08	\$ 316.415,40
Refacción Vestuarios	10	\$ 1.900,00	\$ 9.500,00
Construcción Proveeduría	10	\$ 1.296,00	\$ 6.480,00
Contrucción Quincho	10	\$ 288,00	\$ 1.440,00
Laterales Cancha	10	\$ 4.224,00	\$ 21.120,00
Alambrado	10	\$ 7.280,00	\$ 36.400,00
Césped Sintético	10	\$ 47.575,08	\$ 237.875,40
Acondicionamiento			
Estacionamiento	10	\$ 720,00	\$ 3.600,00
Muebles		\$ 11.146,00	\$ 6.572,00
Administración		\$ 986,00	\$ 0,00
Escritorio	5	\$ 118,00	\$ 0,00
Sillas	5	\$ 168,00	\$ 0,00
Computadora	5	\$ 520,00	\$ 0,00
Teléfono	5	\$ 50,00	\$ 0,00
Estantería	5	\$ 130,00	\$ 0,00
Proveduría		\$ 1.362,00	\$ 4.750,00
Exhibidora	10	\$ 400,00	\$ 2.000,00
Freezer	10	\$ 550,00	\$ 2.750,00
Silla	5	\$ 14,00	\$ 0,00
Banquetas	5	\$ 60,00	\$ 0,00
Estantería	5	\$ 288,00	\$ 0,00
Teléfono	5	\$ 50,00	\$ 0,00
Quincho		\$ 3.848,00	\$ 0,00
Mesas	5	\$ 288,00	\$ 0,00
Sillas	5	\$ 560,00	\$ 0,00
Televisor	5	\$ 1.240,00	\$ 0,00
Equipo Musical	5	\$ 1.160,00	\$ 0,00
Ventiladores	5	\$ 600,00	\$ 0,00
Cancha		\$ 4.950,00	\$ 1.822,00
Arco	5	\$ 520,00	\$ 0,00
Red	2	\$ 448,00	\$ 448,00
Pelotas	2	\$ 1.374,00	\$ 1.374,00
Ventiladores	5	\$ 1.200,00	\$ 0,00
Reflectores	5	\$ 1.408,00	\$ 0,00
Pecheras para los Equipos	1	\$ 2.400,00	\$ 0,00
Total Activo Fijo		\$ 84.589,08	\$ 322.987,40

Fuente: Elaboración Propia

4.- Costos Fijos

Los costos fijos que deben afrontar los socios, son los siguientes:

Cuadro N° 8: Costos Fijos del Proyecto

Costos Fijos				
	Periodicidad	Costo	Cantidad	Costo Anual
Alquiler	Mensual	\$ 6.700,00	12	\$ 80.400,00
Agua	Bimestral	\$ 120,00	6	\$ 720,00
Electricidad	Bimestral	\$ 725,00	6	\$ 4.350,00
Gas	Mensual	\$ 46,00	12	\$ 552,00
Teléfono e Internet	Mensual	\$ 129,00	12	\$ 1.548,00
Salarios		\$ 25.380,00		\$ 329.940,00
Proveeduría/Recepción	Mensual	\$ 10.500,00	13	\$ 136.500,00
Profesor Academia	Mensual	\$ 4.480,00	13	\$ 58.240,00
Auxiliar	Mensual	\$ 4.800,00	13	\$ 62.400,00
Administrativo	Mensual	\$ 5.600,00	13	\$ 72.800,00
Aportes Patronales		\$ 5.228,28		\$ 67.967,64
ANSES	Mensual	\$ 2.791,80	13	\$ 36.293,40
ART	Mensual	\$ 888,30	13	\$ 11.547,90
Obra Social	Mensual	\$ 888,30	13	\$ 11.547,90
Salud Pública	Mensual	\$ 634,50	13	\$ 8.248,50
Seguro Obligatorio	Mensual	\$ 25,38	13	\$ 329,94
IPLA	Anual	\$ 1.350,00	1	\$ 1.350,00
Publicidad	Semestral	\$ 1.300,00	2	\$ 2.600,00
Mantenimiento y Limpieza	Mensual	\$ 2.300,00	12	\$ 27.600,00
Seguridad	Mensual	\$ 1.900,00	12	\$ 22.800,00
Papelería y Gastos de Admin.	Mensual	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00
Total Costos Fijos		\$ 44.128,28		\$ 543.427,64

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los salarios se encuentra en el Anexo 2 del presente trabajo.

5.- Costos Variables

Al analizar los costos variables, puede observarse que para la actividad primaria del proyecto, no se incurre a ningún monto.

El servicio de alquiler de cancha de futbol, no genera mayores costos al aumentar la ocupación de las mismas.

Es por ello que se expondrán únicamente los costos variables pertenecientes a la proveeduría que tendrá el complejo.

Para determinar la cantidad de artículos que se venderán, se tomó un porcentaje mínimo, calculado mediante la observación en un drugstore cercano a un complejo deportivo.

Cuadro N° 9: Demanda en Proveeduría

<u>Detalle</u>	<u>Porcentaje</u>
Snacks Chicos	2%
Snacks Grandes	1%
Papas Fritas	3%
Triple Mixto	5%
Maní	1%
Gaseosa Chica	14%
Gaseosa Grande	32%
Agua Chica	9%
Agua Grande	11%
Cerveza	22%

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, y considerando además solo el 60% de la capacidad total mensual de personas que pueden acudir al complejo, se obtiene el siguiente gráfico para representar los costos variables incurridos.

Cuadro N° 10: Costos Variables de la Proveeduría

Costos Variables	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Snacks Chicos	\$ 1,80	189	\$ 340,42
Snacks Grandes	\$ 4,80	95	\$ 453,89
Papas Fritas	\$ 6,50	284	\$ 1.843,92
Triple Mixto	\$ 6,20	473	\$ 2.931,36
Maní	\$ 5,20	95	\$ 491,71
Gaseosa Chica	\$ 5,50	1324	\$ 7.281,12
Gaseosa Grande	\$ 9,50	3026	\$ 28.746,24
Agua Chica	\$ 4,80	851	\$ 4.084,99
Agua Grande	\$ 6,50	1040	\$ 6.761,04
Cerveza	\$ 10,20	2080	\$ 21.219,26

Fuente: Elaboración Propia

El costo unitario es el facilitado por el proveedor, mientras que las cantidades, son estimadas de acuerdo a la cantidad de personas que podrían circular en el local.

6.- Impuestos

Como todo negocio, el proyecto está afectado por las normas impositivas del país y de la provincia:

Cuadro N° 11: Impuestos que afectan las actividades del complejo para el escenario Normal

Impuestos	Gravamen	Base Imponible	Total
		Ingresos	
Ingresos Brutos	3,50%	Brutos	\$ 107.321,36
Impuestos a las Ganancias	35,00%	Ganancias	\$ 541.961,12
Mínima Presunta	1,00%	Ganancias	\$ 15.484,60
		Ingresos	
T.E.M.	2,20%	Brutos	\$ 67.459,14
P.y P.	10,00%	TEM	\$ 6.745,91
Total Impuestos			\$ 738.972,13

Fuente: Elaboración Propia

7.- Precio

Para la determinación del precio, se tuvo en cuenta el precio de la competencia. Al agregarle valor al servicio, y al satisfacer las exigencias del cliente en cuanto a calidad en las instalaciones y seguridad, se optó por ingresar al mercado con un precio diferenciado, que no es tan significativo con respecto a los otros complejos de la zona.

Se establecieron distintos montos de acuerdo al día y a la hora que se ocupa la cancha. La academia, se lanza con un precio promoción muy accesible, con el que se pretende atraer principalmente a niños de entre 5 y 12 años. Por otro lado, el arrendamiento para instituciones educativas o particulares que buscan infraestructura para entrenar a sus clientes, también se estableció una promoción de apertura, dado que los horarios de disponibilidad de las canchas son fijos.

Los servicios secundarios también tienen precios bastante competitivos. En resumen:

Cuadro N° 12: Determinación de precios

Servicio	Período	Precio
Academia	Mes	\$ 150,00
Alquiler a Escuela	Mes	\$ 3.000,00
Alquiler de Cancha	Hora Diurna	\$ 150,00
Alquiler de Cancha	Hora Nocturna	\$ 170,00
Alquiler de Quincho	7 Horas	\$ 400,00

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las mercaderías comercializadas por la cantina proveedora, se expondrán los precios del mercado. A saber:

Cuadro N° 13: Precios de Cantina

Detalle	Precio
Snacks Chicos	\$ 3,50
Snacks Grandes	\$ 7,00
Papas Fritas	\$ 9,00
Triple Mixto	\$ 9,50
Maní	\$ 7,00
Gaseosa Chica	\$ 8,00
Gaseosa Grande	\$ 14,50
Agua Chica	\$ 6,50
Agua Grande	\$ 9,00
Cerveza	\$ 15,00

Fuente: Elaboración Propia

8.- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica las cantidades necesarias de servicios que se deben vender a fin de cubrir los costos fijos. Se determina dividiendo el Costo Fijo total en la Contribución marginal del producto ofrecido. La contribución marginal se calcula a partir de la diferencia del precio establecido con el costo variable del producto en cuestión.

En el caso del complejo de futbol, por un lado, no existen costos variables y por el otro, hay más de un servicio que se ofrece al cliente. Por lo que para determinar el punto de equilibrio de cada servicio, se tomará como base la distribución horaria que se decidió asignar a cada actividad, para con ello ponderar su participación en el total, y calcular el costo que debería soportar cada servicio otorgado por el complejo.

Cuadro N° 14: Punto de Equilibrio

Servicio	Horas	Participación	Costo Fijo Mensual Ponderado	Precio	Punto de Equilibrio	Al Mes
17 a 19	134	27,24%	\$ 8.970,54	\$ 150,00	60 Turnos	
19 a 03	184	37,40%	\$ 12.317,75	\$ 170,00	72 Turnos	
Academia	80	16,26%	\$ 16.547,22	\$ 150,00	110 Alumnos	
Convenio	80	16,26%	\$ 5.355,54	\$ 3.000,00	2 Escuelas	
Eventos	14	2,85%	\$ 937,22	\$ 400,00	2 Eventos	
492		100%	44128,28			

Fuente: Elaboración Propia

A partir del cuadro anterior, se puede calcular que fracción de la disponibilidad ocupa la cantidad necesaria para llegar al punto de equilibrio:

Cuadro N° 15: Ocupación del Punto de Equilibrio

Servicio	Punto de Equilibrio	Disponibilidad Al Mes Mensual	
17 a 19	60 Turnos	\$ 536,00	11,16%
19 a 03	72 Turnos	736,00	9,84%
Academia	110 Alumnos	160,00	68,95%
Convenio	2 Escuelas	5,00	35,70%
Eventos	2 Eventos	8,00	29,29%

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro informa que la actividad más riesgosa es la academia de futbol propia del complejo, dado que para poder cubrir los costos fijos en los que incurre, es necesario adquirir una clientela que ocupe el 68,95% de la capacidad total; cifra que es considerada relativamente alta. Hay que tener en cuenta que esta actividad requiere de un costo extra que es el del salario del profesor de la academia y el salario de los auxiliares. Esto se aclara debido a que la siguiente actividad riesgosa es la del convenio con los establecimientos educativos para el alquiler de una cancha a fin de que sus alumnos ejerzan las actividades físicas obligatorias de la institución, con su

propio profesor de educación física. Esta actividad, si bien es riesgosa, está asignada en un horario no concurrido de la actividad principal del complejo, por lo que no considerar su habilitación no sería una buena decisión, ya que es muy probable que en su lugar el complejo esté en inactividad, generando mayor capacidad ociosa.

Los eventos conforman la siguiente actividad riesgosa. Sin embargo no es conveniente quitar dicho servicio dado que es muy probable que aumente las ventas de las bebidas que ofrece la proveeduría y con ello se genere mayor ganancia de actividad secundaria.

Los alquileres necesarios para absorber los costos fijos correspondientes en el turno diurno, conforman solo el 11% de la capacidad total, valor que se espera, bastante fácil de alcanzar.

Por su parte, los alquileres del turno nocturno, constituyen apenas el 9,84% de las horas nocturnas disponibles. Esto es bastante tentador, dado que el horario es el más demandado al punto de no abastecer la clientela.

Al considerar las cifras del Costo Fijo Anual, los valores aumentan (el más influyente aumenta insignificativamente), debido a que a los empleados hay que retribuirles un aguinaldo:

Cuadro N° 16: Ocupación del Punto de Equilibrio Anual

Servicio	Horas	Participación	Costo Fijo Anual Ponderado	Precio	Punto de Equilibrio		Ocupación Requerida
17 a 19	6432	27,24%	\$ 108.380,89	\$ 150,00	\$ 722,54	Turnos	11,23%
19 a 03	8832	37,40%	148.821,52	170,00	875,42	Turnos	9,91%
Academia	1920	16,26%	210.196,85	150,00	1.401,31	Alumnos	72,99%
Convenio	30	16,26%	64.705,01	3.000,00	21,57	Escuelas	71,89%
Eventos	96	2,85%	11.323,38	400,00	28,31	Eventos	29,49%

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el cambio en cada uno los servicios clasificados como más riesgosos es bastante alto.

9.- Flujo de Fondos

Para la determinación de los flujos de fondos, solo falta determinar el ingreso, el cuál depende de la demanda. Teniendo en cuenta la saturación de las canchas en horarios vespertinos y nocturnos, se tendrá como supuesto que en el escenario normal, solo se ocupa el 60% de los horarios disponibles en cuanto a alquileres.

Se considerará que la actividad crece en un 16%, tomando como referencia el crecimiento de la población y considerando que es una actividad que no pasa de moda.

Por otro lado, se trabajarán los datos aplicando una inflación del 28% anual, que es la proporcionada por el INDEC, y ajustada por organismos no gubernamentales. Cabe aclarar, que la inflación será aplicada solamente a los costos. Si bien los precios del servicio también aumentan por el fenómeno inflacionario, se considerará el mismo precio para compensar posibles errores de la tasa de crecimiento de la actividad.

La tasa de descuento, será el costo de oportunidad del inversor, que alcanza un 25% anual. El riesgo de la actividad en conjunto con el monto de inversión, requieren un costo de oportunidad relativamente exigente en relación a los bonos o títulos del Estado libres de riesgo que rondan en un nivel del 12% anual. Además, la industria de complejos deportivos, arrojan resultados con respecto al capital, equivalentes a la tasa considerada.

De esta manera, puede construirse el flujo de fondos correspondiente, con el cuál se procede a calcular su viabilidad mediante los más conocidos indicadores:

Cuadro N° 17: Flujo de Fondos del Proyecto en el escenario Normal

Normal	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 3.066.324,48	\$ 3.556.936,40	\$ 4.126.046,22	\$ 4.786.213,62	\$ 5.552.007,79	
Alquileres	\$ 1.751.184,00	\$ 2.031.373,44	\$ 2.356.393,19	\$ 2.733.416,10	\$ 3.170.762,68	
Proveeduría	\$ 1.315.140,48	\$ 1.525.562,96	\$ 1.769.653,03	\$ 2.052.797,51	\$ 2.381.245,12	
Costos	\$ 1.433.275,06	\$ 1.834.592,08	\$ 2.348.277,86	\$ 3.005.795,67	\$ 3.847.418,45	
Costos Fijos	\$ 543.427,64	\$ 695.587,38	\$ 890.351,85	\$ 1.139.650,36	\$ 1.458.752,46	
Costos Variables	\$ 889.847,42	\$ 1.139.004,70	\$ 1.457.926,02	\$ 1.866.145,30	\$ 2.388.665,99	
Amortización	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.548.460,34	\$ 1.637.755,23	\$ 1.693.179,28	\$ 1.695.828,87	\$ 1.620.000,26	
Impuestos	\$ 738.972,13	\$ 800.162,52	\$ 853.806,48	\$ 893.842,24	\$ 911.878,96	
Utilidad Después de Impuestos	\$ 809.488,21	\$ 837.592,72	\$ 839.372,80	\$ 801.986,63	\$ 708.121,31	
Amortización	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	
Inversión AF	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00
Inversión CT	\$ 178.507,20					
Valor de Recuperación AF					\$ 322.987,40	
Valor de Recuperación CT					\$ 178.507,20	
Flujo de Fondos	\$ -866.352,00	\$ 891.677,29	\$ 917.959,80	\$ 921.561,88	\$ 882.353,71	\$ 1.291.804,99

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Descuento	25%
VAN	\$ 1.691.034,52
TIR	102%
PRI	1
PRID	2
IR	2,951902365

10.- Escenarios

Para analizar la viabilidad del proyecto, se analizarán los ingresos desde tres escenarios diferentes:

Un pesimista: dónde se supondrá una ocupación de los servicios de alquileres correspondientes al 30% de la capacidad teórica.

Un normal: dónde se supondrá una ocupación de los servicios de alquileres correspondientes al 60% de la capacidad teórica.

Un optimista: dónde se supondrá una ocupación de los servicios de alquileres correspondientes al 80% de la capacidad teórica.

Los cuadros detallados se encuentran en el Anexo 3 del presente trabajo.

Cuadro N° 18: Comparación de los indicadores de viabilidad en los distintos escenarios

Concepto	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de Descuento	25%	25%	25%
VAN	\$ 116.408,53	\$ 1.691.034,52	\$ 2.010.168,75
TIR	31%	102%	129%
PRI	3	1	1
PRID	5	2	1
IR	1,134366318	2,951902365	3,320267916

Fuente: Elaboración Propia

Aún en el escenario pesimista, el proyecto es viable.

11.- Financiación

El capital a invertir es notablemente alto. El valor de las obras que deben realizarse para poner a punto el complejo, como los muebles y equipos que hay que adquirir, son elevados.

Es por ello que se evaluará el proyecto, solicitando una financiación externa.

Cuadro N° 19: Financiación

Importe del préstamo	\$ 400.000
Cantidad de cuotas	60
Tasa de interés	39%
Sistema de Amortización	Frances

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar los cálculos correspondientes se obtiene una cuota anual:

Cuadro N° 20: Cálculo de la cuota del Préstamo

	Inicio	1	2	3	4	5
Importe recibido	\$ 400.000					
Cuota del Préstamo		\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68
Capital		\$ 32.187,47	\$ 47.246,28	\$ 69.350,29	\$ 101.795,61	\$ 149.420,35
Interés		\$ 150.644,21	\$ 135.585,40	\$ 113.481,38	\$ 81.036,07	\$ 33.411,33

Fuente: Elaboración Propia

Para poder calcular el flujo de fondos del inversionista, se procederá a realizar la ponderación de tasas:

Cuadro N° 21: Ponderación de Tasas

Financiación	Monto	Participación	CO	Tasa Pond
Propia	\$ 466.352,00	\$ 0,54	25%	\$ 0,13
Terceros	400.000,00	0,46	39%	0,18
	866.352,00			0,31

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 22: Flujo de Fondos con Préstamo

Normal	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 3.066.324,48	\$ 3.556.936,40	\$ 4.126.046,22	\$ 4.786.213,62	\$ 5.552.007,79	
Alquileres	\$ 1.751.184,00	\$ 2.031.373,44	\$ 2.356.393,19	\$ 2.733.416,10	\$ 3.170.762,68	
Proveeduría	\$ 1.315.140,48	\$ 1.525.562,96	\$ 1.769.653,03	\$ 2.052.797,51	\$ 2.381.245,12	
Costos	\$ 1.433.275,06	\$ 1.834.592,08	\$ 2.348.277,86	\$ 3.005.795,67	\$ 3.847.418,45	
Costos Fijos	\$ 543.427,64	\$ 695.587,38	\$ 890.351,85	\$ 1.139.650,36	\$ 1.458.752,46	
Costos Variables	\$ 889.847,42	\$ 1.139.004,70	\$ 1.457.926,02	\$ 1.866.145,30	\$ 2.388.665,99	
Amortización	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	
Capital del Préstamo	\$ 32.187,47	\$ 47.246,28	\$ 69.350,29	\$ 101.795,61	\$ 149.420,35	
Intereses	\$ 150.644,21	\$ 135.585,40	\$ 113.481,38	\$ 81.036,07	\$ 33.411,33	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.365.628,66	\$ 1.454.923,56	\$ 1.510.347,60	\$ 1.512.997,19	\$ 1.437.168,58	
Impuestos	\$ 673.152,73	\$ 734.343,12	\$ 787.987,07	\$ 828.022,83	\$ 846.059,55	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 692.475,93	\$ 720.580,44	\$ 722.360,53	\$ 684.974,36	\$ 591.109,03	
Amortización	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	\$ 84.589,08	
Inversión AF	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00
Inversión CT	\$ 178.507,20					
Préstamo						
Valor de Recuperación AF					\$ 322.987,40	
Valor de Recuperación CT					\$ 178.507,20	
Flujo de Fondos	\$ -	\$ 866.352,00	\$ 774.665,01	\$ 800.947,52	\$ 804.549,61	\$ 765.341,44
						\$ 1.174.792,71

Fuente: Elaboración Propia

Tasa de Desc. Pond	31%
VAN	\$ 1.095.859,43
TIR	89%
PRI	2
PRID	2
IR	2,588679602

Al considerar financiación propia, la inversión del accionista es menor por el monto del préstamo. Es por ello que la TIR es más alta en este panorama. Sin embargo, el VAN, es más bajo, debido a que el inversor deberá retribuir el capital de terceros aumentado con intereses.

Los impuestos pagados por ganancias obtenidas en cada período, es menor al tomar un préstamo que al invertir solo capital propio.

Al observar los valores, aunque la TIR sea un indicador de utilidad, está sujeta a errores, por lo que la decisión correcta sería optar por la opción donde el VAN es más alto, que es no financiar. Sin embargo, no siempre se dispone de tan alto monto. En este caso, los inversores no pueden sustentar por cuenta propia dicho nivel de inversión, por lo que tomarán un préstamo.

12.- Flujo de Tesorería y Balance proyectado.

A continuación se expondrá el flujo de tesorería a fin de exponer la liquidez de caja del proyecto.

Cuadro N° 23: Flujo de Tesorería

Flujo de Tesorería	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	\$ -	\$ -	\$ 774.665,01	\$ 800.947,52	\$ 804.549,61	\$ 765.341,44
Ingresos	\$ 866.352,00	\$ 3.066.324,48	\$ 3.556.936,40	\$ 4.126.046,22	\$ 4.786.213,62	\$ 5.552.007,79
Aportes	466.352,00					
Préstamos	400.000,00	-				
Ventas	-	3.066.324,48	3.556.936,40	4.126.046,22	4.786.213,62	5.552.007,79
Egresos	\$ 866.352,00	\$ 2.291.659,47	\$ 2.755.988,87	\$ 3.321.496,61	\$ 4.020.872,18	\$ 4.878.709,68
Activo Fijo	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00
Activo de Trabajo	\$ 178.507,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos	\$ -	\$ 1.433.275,06	\$ 1.834.592,08	\$ 2.348.277,86	\$ 3.005.795,67	\$ 3.847.418,45
Intereses	\$ -	\$ 150.644,21	\$ 135.585,40	\$ 113.481,38	\$ 81.036,07	\$ 33.411,33
Impuestos	\$ -	\$ 673.152,73	\$ 734.343,12	\$ 787.987,07	\$ 828.022,83	\$ 846.059,55
Capital del Préstamo	\$ -	\$ 32.187,47	\$ 47.246,28	\$ 69.350,29	\$ 101.795,61	\$ 149.420,35
Saldo Final	\$ -	\$ 774.665,01	\$ 1.575.612,53	\$ 1.605.497,13	\$ 1.569.891,04	\$ 1.438.639,55
Saldo del Ejercicio	\$ -	\$ 774.665,01	\$ 800.947,52	\$ 804.549,61	\$ 765.341,44	\$ 673.298,11

Fuente: Elaboración Propia

El balance proyectado se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 24: Balance Proyectado

Balance	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente	\$ 178.507,20	\$ 953.172,21	\$ 1.754.119,73	\$ 2.558.669,34	\$ 3.324.010,78	\$ 3.997.308,89
Disponibilidades	\$ 178.507,20	\$ 953.172,21	\$ 1.754.119,73	\$ 2.558.669,34	\$ 3.324.010,78	\$ 3.997.308,89
Activo No Corriente	\$ 687.844,80	\$ 613.415,72	\$ 542.630,64	\$ 468.201,56	\$ 397.416,48	\$ 322.987,40
Muebles e Instalaciones	\$ 55.014,00	\$ 43.868,00	\$ 36.366,00	\$ 25.220,00	\$ 17.718,00	\$ 6.572,00
Obras Civiles	\$ 632.830,80	\$ 569.547,72	\$ 506.264,64	\$ 442.981,56	\$ 379.698,48	\$ 316.415,40
Activo Total	\$ 866.352,00	\$ 1.566.587,93	\$ 2.296.750,37	\$ 3.026.870,90	\$ 3.721.427,26	\$ 4.320.296,29
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68
Préstamo	\$ -	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Total	\$ -	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68	\$ 182.831,68
Capital	\$ 866.352,00	\$ 866.352,00	\$ 866.352,00	\$ 866.352,00	\$ 866.352,00	\$ 866.352,00
Reservas	\$ -		\$ 517.404,25	\$ 730.162,45	\$ 1.247.524,77	\$ 1.424.718,81
Resultados	\$ -	\$ 517.404,25	\$ 730.162,45	\$ 1.247.524,77	\$ 1.424.718,81	\$ 1.846.393,80
Patrimonio Neto	866.352,00	1.383.756,25	2.113.918,70	2.844.039,22	3.538.595,58	4.137.464,61
Pasivo + PN	\$ 866.352,00	\$ 1.566.587,93	\$ 2.296.750,38	\$ 3.026.870,90	\$ 3.721.427,26	\$ 4.320.296,29
Diferencia	\$ -	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 0,00

Fuente: Elaboración Propia

13.- Análisis de Sensibilidad

Teniendo en cuenta la proyección con adquisición de préstamo, se realizó el análisis de sensibilidad de las variables al VAN, de lo que resultó que, las horas de alquiler en horarios nocturnos, conforman el ingreso que mayor resultado aporta al VAN. Por cada \$10 que aumenta el precio de las horas de alquiler nocturno, el valor actual neto, aumenta en un 8.66%.

Por su parte, la variable que menos aporta al indicador de viabilidad es la cantidad de alumnos que ingresan a la academia. Por lo que el inversor deberá sustituir esta actividad si no puede alcanzar la cantidad de alumnos mínima, calculada en el apartado del punto de equilibrio.

Cuadro N° 25: Sensibilidad de las Variables al VAN

Servicio	Unidad	VAN
Precio por Alumno de Academia	\$ 10,00	1,73%
Cantidad de Alumnos en la Academia	1,00	0,27%
Precio por Escuela	100,00	0,49%
Cantidad de Escuelas	1,00	4,90%
Precio por Evento	50,00	0,47%
Cantidad de Eventos	1,00	0,78%
Precio por Hora Diurna	10,00	6,30%
Cantidad de Horas Diurnas	1,00	1,18%
Precio por Hora Nocturna	10,00	8,66%
Cantidad de Horas Nocturnas	1,00	1,33%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

Un complejo deportivo, es siempre aceptado por la sociedad, trayendo a la población un espacio para desarrollar actividades a fin de mantenerse saludables.

En Argentina el furor del futbol crece día a día, y no es distinto en la provincia de Tucumán.

En la ciudad capitalina existen numerosos complejos que ofrecen espacio para desarrollar actividades futbolísticas. Sin embargo los complejos existentes no dan abasto.

En la ciudad de Yerba Buena sucede exactamente lo mismo, con el plus de que sus habitantes además se trasladan a la capital en busca de espacio recreativo destinado a dicha actividad.

La inversión en un complejo de futbol es factible bajo los análisis económico, sociocultural y técnico. Y desde el punto de vista económico/financiero, es viable para el inversor aún en un escenario pesimista con solo el 30% de ocupación de la capacidad teórica para la que fue construido el complejo.

ANEXOS

Anexo 1 - Encuesta

Encuesta para Investigación de Mercado

Edad

1.- ¿Ha realizado algún tipo de actividad deportiva en los últimos 30 días?

- ☐ Sí
- ☐ No

2.- ¿Cuál de estos deportes practicó la última vez?

- ☐ Futbol
- ☐ Rugby
- ☐ Tenis/Paddle
- ☐ Basquet
- ☐ Otro

3.- ¿Ha practicado alguna vez Futbol 5?

- ☐ Sí
- ☐ No

4.- ¿Le llama la atención o le gustaría practicar fútbol?

- ☐ Sí
- ☐ No

5.- ¿Cuántas veces al mes practica Fútbol?

- ☐ 1 día
- ☐ 2 días
- ☐ 3 días
- ☐ 4 días
- ☐ 5 días
- ☐ 6 días
- ☐ 7 días
- ☐ 8 días o más

6.- ¿En qué establecimiento jugó fútbol la última vez?

- ☐ Gala
- ☐ DeRabona
- ☐ Kaiser
- ☐ Otro

7.- ¿Qué aspecto cree que puede mejorar en dicho establecimiento?

- ☐ Instalaciones
- ☐ Seguridad
- ☐ Atención al Cliente
- ☐ Estacionamiento
- ☐ Servicios Secundarios

8.- ¿Cómo le parece la idea de establecer un nuevo complejo de fútbol en la localidad de Yerba Buena?

- ☐ Mala
- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Muy Buena
- ☐ Excelente

9.- ¿Qué día preferiría jugar al fútbol?

- ☐ Lunes
- ☐ Martes
- ☐ Miércoles
- ☐ Jueves
- ☐ Viernes
- ☐ Sábado
- ☐ Domingo

Anexo 2 – Empleados y Salarios

Empleado	Detalle	Inicio	Fin	Tipo de Hora	Horas por Día	Normal	Corregido		Salario
A	Lunes	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
	Martes	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
	Miércoles	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
	Jueves	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
	Viernes	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
	Sábado	8	12	Normal	4	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 75,00
B	Lunes	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Lunes	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
	Lunes	0	1	Nocturna	9	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 56,25	\$ 56,25
	Martes	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Martes	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
	Martes	0	1	Nocturna	9	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 56,25	\$ 56,25
	Miércoles	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Miércoles	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
	Miércoles	0	1	Nocturna	9	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 56,25	\$ 56,25
	Jueves	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Jueves	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
	Jueves	0	1	Nocturna	9	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 56,25	\$ 56,25
	Viernes	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Viernes	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
	Viernes	0	1	Nocturna	9	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 56,25	\$ 56,25
	Sábado	12	16	Normal	4	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 75,00
C	Viernes	1	4	Nocturna	3	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 84,38
	Sábado	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Domingo	8	16	Normal	8	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
D	Sábado	22	1	Nocturna	3	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 84,38
	Domingo	16	22	Normal	6	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 112,50
	Domingo	22	0	Nocturna	8	\$ 18,75	\$ 28,13	\$ 28,13	\$ 56,25
E	Lunes	8	12	Normal	4	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Lunes	13	17	Normal	8	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Martes	8	12	Normal	4	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Martes	13	17	Normal	8	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Miércoles	8	12	Normal	4	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Miércoles	13	17	Normal	8	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Jueves	8	12	Normal	4	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Jueves	13	17	Normal	8	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Viernes	8	12	Normal	4	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
	Viernes	13	17	Normal	8	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 112,00
F	Lunes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Lunes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00

	Martes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Martes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Miércoles	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Miércoles	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Jueves	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Jueves	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Viernes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Viernes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
G	Lunes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Lunes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Martes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Martes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Miércoles	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Miércoles	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Jueves	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Jueves	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Viernes	8	12	Normal	4	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
	Viernes	13	17	Normal	8	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 60,00
H	Lunes	9	18	Normal	9	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 280,00
	Martes	9	18	Normal	9	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 280,00
	Miércoles	9	18	Normal	9	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 280,00
	Jueves	9	18	Normal	9	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 280,00
	Viernes	9	18	Normal	9	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 56,00	\$ 280,00

Empleado	Cargo	\$/hora
A,B,C,D	Proveeduría/Recepción	\$ 18,75
E	Profesor Academia	\$ 28,00
F, G	Auxiliar Academia	\$ 15,00
H	Administrativo/Ventas	\$ 28,00

Distribución Empleados Proveeduría/ Recepción

Día	Lunes				Martes				Miércoles				Jueves				Viernes				Sábado				Domingo			
Horario	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8 a 9																												
9 a 10																												
10 a 11																												
11 a 12																												
12 a 13																												
13 a 14																												
14 a 15																												
15 a 16																												
16 a 17																												
17 a 18																												
18 a 19																												
19 a 20																												
20 a 21																												
21 a 22																												
22 a 23																												
23 a 00																												
00 a 01																												
01 a 02																												
02 a 03																												
03 a 04																												

- Empleado A
- Empleado B
- Empleado C
- Empleado D

Porcentaje de Deducciones al Empleador

Aportes Patronales	Gravamen
ANSES	11,00%
ART	3,50%
Obra Social	3,50%
Salud Pública	2,50%
Seguro Obligatorio	0,10%
	20,60%

Anexo 3 – Flujos de Fondos de Escenarios

Pesimista	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.788.689,28	\$ 2.074.879,56	\$ 2.406.860,30	\$ 2.791.957,94	\$ 3.238.671,21	
Alquileres	\$ 1.021.524,00	\$ 1.184.967,84	\$ 1.374.562,69	\$ 1.594.492,73	\$ 1.849.611,56	
Proveeduría	\$ 767.165,28	\$ 889.911,72	\$ 1.032.297,60	\$ 1.197.465,22	\$ 1.389.059,65	
Costos	\$ 1.062.505,30	\$ 1.360.006,79	\$ 1.740.808,69	\$ 2.228.235,12	\$ 2.852.140,96	
Costos Fijos	\$ 543.427,64	\$ 695.587,38	\$ 890.351,85	\$ 1.139.650,36	\$ 1.458.752,46	
Costos Variables	\$ 519.077,66	\$ 664.419,41	\$ 850.456,84	\$ 1.088.584,76	\$ 1.393.388,49	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 652.261,30	\$ 640.950,10	\$ 592.128,93	\$ 489.800,14	\$ 312.607,58	
Impuestos	\$ 340.704,47	\$ 353.574,90	\$ 355.652,54	\$ 341.611,96	\$ 304.268,06	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 311.556,82	\$ 287.375,19	\$ 236.476,38	\$ 148.188,18	\$ 8.339,51	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Inversión AF	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 192.249,24
Inversión CT	\$ 178.507,20					
Valor de Recuperación AF					\$ 381.069,40	
Valor de Recuperación CT					\$ 178.507,20	
Flujo de Fondos	\$ -866.352,00	\$ 383.079,50	\$ 357.075,87	\$ 307.999,06	\$ 217.888,86	\$ 449.589,55

Tasa de Descuento	25%
VAN	\$ 62.904,46
TIR	29%
PRI	3
PRID	5
IR	1,072608434

Normal	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 3.066.324,48	\$ 3.556.936,40	\$ 4.126.046,22	\$ 4.786.213,62	\$ 5.552.007,79	
Alquileres	\$ 1.751.184,00	\$ 2.031.373,44	\$ 2.356.393,19	\$ 2.733.416,10	\$ 3.170.762,68	
Proveeduría	\$ 1.315.140,48	\$ 1.525.562,96	\$ 1.769.653,03	\$ 2.052.797,51	\$ 2.381.245,12	
Costos	\$ 1.433.275,06	\$ 1.834.592,08	\$ 2.348.277,86	\$ 3.005.795,67	\$ 3.847.418,45	
Costos Fijos	\$ 543.427,64	\$ 695.587,38	\$ 890.351,85	\$ 1.139.650,36	\$ 1.458.752,46	
Costos Variables	\$ 889.847,42	\$ 1.139.004,70	\$ 1.457.926,02	\$ 1.866.145,30	\$ 2.388.665,99	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1.559.126,74	\$ 1.648.421,63	\$ 1.703.845,68	\$ 1.706.495,27	\$ 1.630.666,66	
Impuestos	\$ 742.812,03	\$ 804.002,42	\$ 857.646,38	\$ 897.682,14	\$ 915.718,86	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 816.314,70	\$ 844.419,21	\$ 846.199,30	\$ 808.813,13	\$ 714.947,80	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Inversión AF	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 2.400,00	\$ 4.222,00	\$ 192.249,24
Inversión CT	\$ 178.507,20					
Valor de Recuperación AF					\$ 381.069,40	
Valor de Recuperación CT					\$ 178.507,20	
Flujo de Fondos	\$ -866.352,00	\$ 887.837,38	\$ 914.119,89	\$ 917.721,98	\$ 878.513,81	\$ 1.156.197,84
VA		710269,9055	585036,7306	469873,6517	359839,2549	378862,9086

Tasa de Descuento	25%
VAN	\$ 1.637.530,45
TIR	101%
PRI	1
PRID	2
IR	2,890144481

Optimista	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 4.088.432,64	\$ 3.556.936,40	\$ 4.126.046,22	\$ 4.786.213,62	\$ 5.552.007,79	
Alquileres	\$ 2.334.912,00	\$ 2.031.373,44	\$ 2.356.393,19	\$ 2.733.416,10	\$ 3.170.762,68	
Proveeduría	\$ 1.753.520,64	\$ 1.525.562,96	\$ 1.769.653,03	\$ 2.052.797,51	\$ 2.381.245,12	
Costos	\$ 1.729.890,87	\$ 1.834.592,08	\$ 2.348.277,86	\$ 3.005.795,67	\$ 3.847.418,45	
Costos Fijos	\$ 543.427,64	\$ 695.587,38	\$ 890.351,85	\$ 1.139.650,36	\$ 1.458.752,46	
Costos Variables	\$ 1.186.463,23	\$ 1.139.004,70	\$ 1.457.926,02	\$ 1.866.145,30	\$ 2.388.665,99	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 2.284.619,09	\$ 1.648.421,63	\$ 1.703.845,68	\$ 1.706.495,27	\$ 1.630.666,66	
Impuestos	\$ 1.064.498,08	\$ 804.002,42	\$ 857.646,38	\$ 897.682,14	\$ 915.718,86	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 1.220.121,00	\$ 844.419,21	\$ 846.199,30	\$ 808.813,13	\$ 714.947,80	
Amortización	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	\$ 73.922,68	
Inversión AF	\$ 687.844,80	\$ 2.400,00	\$ 7.948,00	\$ 2.400,00	\$ 7.948,00	\$ 192.249,24
Inversión CT	\$ 178.507,20					
Valor de Recuperación AF					\$ 381.069,40	
Valor de Recuperación CT					\$ 178.507,20	
Flujo de Fondos	\$ -866.352,00	\$ 1.291.643,68	\$ 910.393,89	\$ 917.721,98	\$ 874.787,81	\$ 1.156.197,84

Tasa de Descuento	25%
VAN	\$ 1.956.664,68
TIR	129%
PRI	1
PRID	1
IR	3,258510032

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Bibliografía General

CHAÍN, Nassir, Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. (Colombia, 2007)

HERNANDEZ, Abraham; VILLALOBOS, Abraham, Formulación y Evaluación de Proyectos. (México, 2005)

Bibliografía Particular

ANTIVERO, Enrique; VARGAS, Ciro; y otros, Hábitos de Actividad Física y Percepción del Esfuerzo. En “Centro Argentino de Información Deportiva”. (Buenos Aires, 2008)

ERDOCIAÍN, Luis; ISA, Rubén; SOLIS, Diana, El sedentarismo en Argentina. En “Red Argentina de Actividad Física”, (Buenos Aires, 2008)

Estudios sobre adhesiones a equipos de fútbol. Total país 2006, en “Consultora Equis” (Buenos Aires, 2006).

Páginas de Internet

www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

www.sportsalut.com.ar/articulos/deporte/3.pdf

INDICE ANALÍTICO

	<u>Pág.</u>
Resumen	
Prólogo.....	1
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	4

CAPÍTULO I

La Idea de Negocio

1	Idea de Negocio vs Oportunidad de Negocio.....	7
2	Descripción de la Idea.....	9
3	Detección de la Oportunidad.....	10

CAPÍTULO II

Análisis de Prefactibilidad

1	Análisis de Mercado.....	12
	Metodología.....	12
A	Mercado Externo	
	Contexto Económico Nacional.....	13
	Contexto Social.....	14
	Contexto Cultural.....	14
B	Mercado Interno	
	Proveedores.....	15
	Competidores.....	15
	Clientes.....	16
2	Análisis Técnico Operativo.....	25
3	Análisis Legal.....	30

CAPÍTULO III
Análisis Estratégico

1	Localización.....	35
2	Estructura Interna.....	36
3	Análisis FODA.....	41
4	Misión.....	43
5	Visión.....	43
6	Valores.....	44
7	Objetivos Corporativos.....	45
8	Administración por Objetivos.....	46
9	Ventajas Competitivas.....	47
10	Estrategia Comercial.....	48

CAPITULO IV
Análisis Económico Financiero

1	Inversión.....	52
2	Capacidad Teórica.....	54
3	Amortización.....	56
4	Costos Fijos.....	58
5	Costos Variables.....	59
6	Impuestos.....	60
7	Precio.....	61
8	Punto de Equilibrio.....	62
9	Flujo de Fondos.....	65
10	Escenarios.....	67
11	Financiación.....	68
12	Flujo de Tesorería y Balance.....	70
13	Análisis de Sensibilidad.....	72

Conclusión.....	73
Anexo 1	75
Anexo 2	76
Anexo 3.....	79
Índice Bibliográfico.....	82
Índice Analítico.....	83