



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN SOBRE UN TERRENO UBICADO EN LAS TALITAS

Autor: Cortez, Fátima Elizabeth

Director: Quinteros Fernández, María De Lourdes

2023

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración
de Empresas

PRÓLOGO

Es una gran satisfacción para mi poder decir que en esta carrera más allá de los conceptos teóricos y su puesta en práctica, me ha enseñado a administrar toda clase de recursos, a analizar las alternativas y elegir la que mayores beneficios nos brinde, y así, hacer rendir nuestro capital máspreciado. Los años cursados en la carrera fueron una inversión y hoy al realizar este trabajo puedo ver que todas esas horas de estudio y dedicación para poder entender los conceptos, dan sus frutos, es muy complaciente poderlos plasmar en un trabajo final, y darme cuenta que se los puede aplicar en todos los ámbitos de la vida.

A lo largo de nuestras vidas continuamente tomamos decisiones, principalmente con un bien tan escaso como el tiempo, decidir en qué invertir el mismo es una de nuestros mayores logros ya que cuando se lo pierde no se lo puede recuperar, y hoy puedo decir con gran agrado que hice una gran inversión a lo largo de todos estos años, los beneficios son incalculables, porque no solo me formó como profesional sino también como persona.

Este Proyecto final fue realizado con mucho esmero y dedicación, por lo que quiero agradecer a mi familia y amigos por el apoyo incondicional y por el aliento para seguir adelante y concluir este trabajo.

A Rodolfo Cortez (nuestro cliente), por confiarnos el desarrollo de este trabajo y brindarnos toda la información que necesitamos para culminar la labor.

A la Contadora Lourdes Quinteros Fernández, por creer en este proyecto, por su apoyo y por la orientación que nos dio para realizar esta investigación.

Y a toda la Universidad, ya que es la que nos forma, y nos brinda el espacio para crecer profesionalmente.

Muchas Gracias.

RESUMEN

El objetivo de toda Empresa es la maximización del rendimiento de sus activos. Para ellos se debe evaluar las diferentes alternativas de Inversión que existen en el mercado y tomar la decisión de cuál es la más rentable para así, maximizar sus beneficios.

Nuestro cliente tiene un terreno con una construcción inicial y necesita asesoramiento; él se encuentra entre dos alternativas de inversión que le gustaría realizar. Al encontrarse en la difícil tarea de tener que elegir entre varias opciones de explotación de sus servicios, y comprender que el proceso de toma de decisiones es una de sus mayores responsabilidades, como administrador de su propio negocio, nos encomendó la tarea de ayudarlo.

A través del presente trabajo, nos propusimos solucionar el problema en que se encuentra dicho cliente. Para lograr esto, evaluamos ambos proyectos de Inversión, analizamos los flujos de fondos y determinamos indicadores para que pueda escoger el curso de acción que le ofrezca la mayor rentabilidad posible.

Para poder cumplir con esta meta, a lo largo de los capítulos siguientes y, haciendo uso de las múltiples herramientas que proporciona la carrera, se presentarán una serie de análisis y comparaciones que van a

permitir proveer al cliente una potencial solución al problema en que se encuentra inmerso, es decir, escoger entre las alternativas posibles, aquella que le permita incrementar su beneficio económico.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Sumario: 1.- La toma de decisiones asociadas a un proyecto; 2.- Proyecto: definición y tipología; 3.- La evaluación de proyectos; 4- La evaluación social de proyectos; 5.- Alcances del estudio de proyectos; 6.- El estudio del proyecto como proceso; 7.- Etapas del estudio de un proyecto; 8.- Proyecto en la planificación de desarrollo

1 - La toma de decisiones asociadas a un proyecto

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona.

En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos. Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio

conocimiento del problema que se desea superar, ya que, solo luego del pertinente análisis, es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada.

La definición antes mencionada se puede aplicar a los proyectos, ya que la misma implica la selección de la mejor alternativa luego de evaluar todos los aspectos de las mismas (indicadores, análisis de mercado, etc.). Sin embargo, la toma de decisiones es parte de un proceso en el que tomar la decisión es solo un paso y su calidad depende del nivel de información que se vaya consiguiendo a lo largo del proyecto.

La toma de decisiones está presente en todas las fases del proyecto, desde su concepción con el análisis de factibilidad, pasando por la planificación, la ejecución y el proceso de cierre del proyecto.

En todos los subprocesos existen un conjunto de conceptos válidos para la toma de decisiones

Tomar decisiones implica asumir un riesgo, previamente se necesita realizar un diagnóstico, evaluando las ventajas y desventajas de la asignación de los recursos, de esta manera podremos tener los antecedentes que nos justifiquen dicha decisión.

Para poder realizar una correcta toma de decisiones se puede enumerar los siguientes pasos:

1. El análisis de las situaciones es un **análisis causal**, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución. El **proyecto debe imaginar las alternativas posibles** siendo consciente que la creatividad en la búsqueda de soluciones puede ser reducida.

2. Extrapolar los resultados previstos con cada alternativa propuesta. Una vez obtenidos los resultados de cada alternativa, **se valora cómo afectan a cada uno de los objetivos del proyecto** y, muy importante, **su nivel de riesgo** (probabilidad e impacto) junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Entre las alternativas posibles,
3. Se **elige la alternativa más adecuada para resolver el problema**. Una buena solución puede fracasar por una mala puesta en práctica, al no hacerlo en el momento oportuno, no informar con anterioridad a algunas personas relevantes, que el equipo responsable de su implantación no lo explique bien, entre otras razones.
4. Una vez iniciada la ejecución comienza la **fase de supervisión y control de la solución**. Es la fase del proceso de control de lo que se hace, en el que se va monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Una vez ejecutada la acción, monitorizada, controlada y con los resultados finales en manos del equipo, se repasa lo realizado y los resultados obtenidos con el objetivo de extraer lecciones aprendidas para futuros proyectos. La evaluación se ha de hacer basándose en los indicadores definidos, los datos obtenidos y resultados reales.

2 - Proyecto: Definición y Tipología

Se entiende por proyecto a una planificación consistente en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, con el fin

expreso de alcanzar resultados específicos en el marco de las limitaciones impuestas por factores previos condicionantes¹

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana². Comienzan con una idea que intenta resolver alguna situación particular, o para mejorar alguna existente, ya sea para una empresa (mejorar tecnología, ampliar estructura, diversificar el portafolio de negocios, etc.) o para la sociedad (satisfacer la demanda de un producto, generar productos nuevos para mejorar calidad de vida)

Existen diversos tipos de proyectos y por lo tanto diferentes maneras de agruparlos, pero todos cuentan con características que le son comunes:

1. Cuentan con un **propósito**.
2. Se resumen en **objetivos y metas**.
3. Se han de ajustar a un **plazo** de tiempo limitado.
4. Cuentan con, al menos, una fase de **planificación**, una de **ejecución** y una de **entrega**.
5. Se orientan a la consecución de un **resultado**.
6. Involucran a **personas**, que actúan en base a distintos roles y responsabilidades.
7. Se ven afectados por la **incertidumbre**.
8. Han de sujetarse a un **seguimiento** y **monitorización** para garantizar que el resultado es el esperado.

¹ <https://concepto.de/proyecto/#ixzz6Zr7ljp2q>

² SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, (Colombia, s.f.), pág. 1

9. Cada uno es **diferente**, incluso aquellos con similares características.

Nosotros optamos por la siguiente clasificación que es la que más se ajusta a nuestro trabajo de investigación

1. ***Según el objetivo o finalidad del estudio:***

A - Estudios para medir la rentabilidad del proyecto

B - Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago

2. ***Según la finalidad o el objeto de la inversión:***

A - Crear nuevos negocios

B - Evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa existente

Según el objetivo o la finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, es posible identificar dos tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado. Éstas son:

A) Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos. Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental diferenciar entre la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la

rentabilidad de un negocio, independientemente de quién lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.

Aunque la evaluación de proyectos de inversión en empresas en marcha tiene diferencias significativas respecto de la evaluación de proyectos para medir la conveniencia de la creación de nuevos negocios, los fundamentos conceptuales básicos son comunes a ambos tipos de estudios.

- B)** Estudios para **medir la capacidad del propio proyecto** para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que:

- A)** Buscan **crear nuevos negocios** o empresas: la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión.
- b)** Proyectos que buscan **evaluar un cambio, mejora o modernización** en una empresa ya existente: sólo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar. Así, por ejemplo, si se evalúa el reemplazo de una ambulancia, el costo de la remuneración del chofer es irrelevante, por cuanto sin importar la marca por la que se opte, el sueldo será el mismo.

3 - La evaluación de proyectos

La evaluación de un proyecto son estimaciones de lo que se espera sucederá en el futuro, es por esto que si diferentes personas evalúan un mismo proyecto tal vez le den resultados diferentes, ya que cada uno simulará valores diferentes, según la información que recaude, estadísticas que utilice, entre otras variables, es muy improbable que cada evaluador coincida con la percepción del futuro que tiene.

Sin embargo, se tiene que tener presente que las premisas y los supuestos tienen que nacer de la realidad donde el proyecto se realizará para que seas válidas las mismas

No obstante, esto, para la evaluación se utilizan, parámetros cuantitativos, que buscan obtener diferentes coeficientes de evaluación, típicamente son la identificación y cuantificación de cuatro componentes:

i) la inversión inicial, que incluye tanto los activos fijos como el capital de trabajo,

ii) los flujos de caja después de impuestos en los períodos necesarios hasta alcanzar el horizonte de proyección,

iii) un valor terminal y

iv) una tasa de descuento que cuantifica la rentabilidad requerida y/o el costo de capital.

El arte de la evaluación de proyectos está en cómo cuantificar y combinar los cuatro elementos mencionados, considerando el valor del dinero en el tiempo, la valoración de riesgos y los principios aplicables al análisis. Estos últimos representan una parte muy atractiva en el proceso de evaluación. Cuando se entienden, puede notarse cómo son aplicables en un contexto mucho más amplio, y es su aplicación la que hace valer la racionalidad financiera de cualquier tipo de decisión. En otras palabras, la

evaluación de proyectos enseña cómo deben tomarse decisiones desde la lógica financiera

4 - Evaluación social de proyectos

Es importante mencionar que cuando se realiza una evaluación social de un proyecto es diferente a la evaluación privada del mismo. En el primero se compara los beneficios y costos que una determinada inversión puede tener para la comunidad de un país en su conjunto, mientras que en el segundo solo se enfoca en los beneficios para un solo individuo.

No siempre un proyecto que es rentable para un particular es también rentable para la comunidad, y viceversa.

La evaluación social y la privada difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocian, por esto el evaluador deberá realizar correcciones en las variables para tener una apreciación social del proyecto.

5 - Alcances del estudio de proyectos

Como dijimos al principio del trabajo, se necesita de una base de información para tomar decisiones a lo largo del proyecto de inversión, esta base es la información que se va recolectando, ordenando, cuantificando y sintetizando. El orden de la información se lo realiza a través de estudios, estos son seis:

Viabilidad comercial: indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido. Con este estudio se puede decidir si se continúa o no con el

producto, si se lo modifica, o se lo desecha. En algunas ocasiones el resultado de análisis es incorporado cuando se realiza el análisis económico en su área de mercado

Técnica: estudia las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio. Existen proyectos que necesitan de una aprobación técnica para poder desarrollarse, ya que sin la misma no sería factible la concreción del mismo.

Legal: son las restricciones de carácter legal que impidan el funcionamiento o buen desarrollo del proyecto. En algunos municipios, provincias, países existen impuestos o limitaciones de índole legal que pueden afectar nuestro proyecto.

De gestión: define si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. Si bien es el menos desarrollado, su importancia radica en que, si no existe una buena capacidad administrativa para emprender, puede fracasar el mismo.

De impacto ambiental: mide el impacto que produce nuestro proyecto en el medio ambiente, en los últimos años ha tomado más relevancia su estudio ya que existen políticas fuertes que pueden llegar a limitar nuestro emprendimiento.

Financiera (se trata de un inversionista privado) o económica (se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país). El estudio de la viabilidad financiera mide la rentabilidad que retorna la inversión. El estudio de la viabilidad ambiental tiene efectos económicos por la necesidad de cumplir con normas impuestas como para prevenir futuros impactos negativos.

Por lo general la viabilidad económica es la que se utiliza para decidir si el proyecto se desarrollará o no, y los demás estudios sirven de apoyo. Pero la profundidad con la que se aborde cada análisis dependerá fundamentalmente del trabajo y sus características, lo importante es que todos los aspectos se deben abordar ya que nos brindaron la base para una buena toma de decisiones.

6 - El estudio del proyecto como proceso

La definición de proceso nos dice que es un conjunto de pasos o etapas de un fenómeno. Los mismos sirven para organizar o establecer un orden en el estudio de los sucesos.

Para estudiar los proyectos como un proceso vamos a dividir en cuatro etapas:

IDEA: es la etapa inicial, aquí se identifican los problemas a resolver, las oportunidades de negocio que se pueden aprovechar. Por lo general las empresas están en continua búsqueda de estas ideas fuerzas para generar nuevos proyectos.

PREINVERSION: se realizan los distintos estudios de viabilidad: **perfil, prefactibilidad y factibilidad**. El nivel de estudio inicial es el denominado **perfil**. Se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. Busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes que se destinen recursos. Es muy importante realizar este análisis previo para tener una imagen del futuro sin el proyecto, es decir estimar que sucederá en el futuro si este proyecto no se lleva a cabo. El

estudio de **prefactibilidad** profundiza la investigación y se basa en información de fuente secundaria. Se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto, en esta etapa se caracteriza por descartar ideas basadas en datos más precisos, pero no demostrativos, se profundiza el análisis de los puntos críticos señalados preliminarmente. Los resultados que arrojen esta etapa determinarán su continuidad a estudios más profundos. Estudios de **factibilidad**, se elabora sobre información de carácter primario, se elimina todo aspecto cualitativo y se intenta obtener datos cuantitativos económicos financieros que justifiquen la continuidad del proyecto.

INVERSIÓN: Las Inversiones del Proyecto, son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios. Asimismo, es una parte del ingreso disponible que se destina a la compra de bienes y/o servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la empresa. En la práctica toda inversión de proyectos tanto del sector público como privado, es un mecanismo de financiamiento que consiste en la asignación de recursos reales y financieros a un conjunto de programas de inversión para la puesta en marcha de una o más actividades económicas, cuyos desembolsos se realizan en dos etapas conocido como: Inversión Fija y Capital de Trabajo.

- La **Inversión Fija**, es la asignación de recursos reales y financieros para obras físicas o servicios básicos del proyecto, cuyo monto por su naturaleza no tiene necesidad de ser en forma continua durante el horizonte de planeamiento, sólo en el momento de su adquisición o transferencia a terceros. Estos recursos una vez adquiridos son reconocidos como patrimonio del Proyecto, siendo incorporados a la

nueva unidad de producción hasta su extinción por agotamiento, obsolescencia o liquidación final.

Los elementos que constituyen la estructura de la Inversión fija son clasificados de muchas formas, pero sin variar la presentación esquemática o dejar de considerar a todos los rubros que conforman el Cronograma de la Inversión fija. La preparación del Cronograma de Inversiones solo puede variar cuando se trata de algunos Proyectos especiales o en el caso de que la etapa de la ejecución del Proyecto sea de larga duración, adecuándose en ambos casos de acuerdo a la necesidad del Proyecto.

- El **Capital de Trabajo** considera aquellos recursos que requiere el Proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios y, contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento. En otras palabras, es el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar el proyecto, esto es financiar la producción antes de percibir ingresos.

OPERACIÓN: La Etapa de **Operación** es, en general, la de mayor duración en el ciclo de vida de los **proyectos** porque es en la que se generan los bienes o servicios que serán provistos para solucionar una problemática, satisfacer una necesidad, para aprovechar una oportunidad o para eliminar o mitigar un riesgo. En proyectos que requieren inversión, la operación comienza después de ésta. En proyectos sin inversión, se realiza una vez finalizada la formulación a nivel de perfil.

En esta etapa, es necesario distinguir dos fases: la primera es la puesta en marcha del proyecto (marcha blanca) y la segunda es la operación plena del proyecto. **La puesta en marcha del proyecto** consiste en el conjunto de actividades necesarias para detectar las deficiencias, defectos e

imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción con el fin de realizar las correcciones pertinentes y “ponerla a punto”. Luego de la puesta en marcha, se dará inicio a la **producción normal del proyecto** para que opere de manera plena.

7 - Etapas del estudio de un proyecto

El estudio técnico del proyecto tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación. De aquí podrá obtenerse información para las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto. Una de las conclusiones más importantes a la que nos permite llegar este estudio es la de poder definir la producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la realización del bien/servicio del proyecto. Así mismo, nos permite determinar el tamaño del proyecto, factor sumamente importante ya que está relacionado con otras variables, y existen ocasiones en las que es conveniente esperar para poder establecer una respuesta definitiva. En este caso, deberán desarrollarse los estudios de las distintas posibilidades técnicas, postergando, si fuera preciso, la decisión hasta la última etapa de su evaluación. Esto parece más obvio cuando se consideran otras variables de efectos interrelacionados, por ejemplo, la localización. Cuando ésta no se encuentra predeterminada, debe elegirse mediante un proceso integral de análisis que permita su compatibilización, entre otros factores, con el tamaño. Los efectos de la disyuntiva de tener una o dos plantas sobre la decisión de localización son más complejos de lo que parece, puesto que incorporan restricciones técnicas a un análisis económico ya influido fuertemente por los costos del transporte, la cercanía de las fuentes de materias primas y del mercado consumidor, la disponibilidad y el precio relativo de los insumos, las expectativas de variaciones futuras en la situación vigente y otros. Todo esto debe analizarse

de manera combinada con los factores determinantes del tamaño, como la demanda actual y esperada, la capacidad financiera y las restricciones del proceso tecnológico, entre otros.

Las interrelaciones entre decisiones de carácter técnico se complican al tener que combinarse con decisiones derivadas de los restantes estudios particulares del proyecto. Por ejemplo, al describir qué tan perecedera es la materia prima o el producto terminado, no sólo se proporciona información interna al estudio técnico, sino que se condicionan algunas decisiones de mercado o financieras, como las relativas a distribución del producto final, adquisición de la materia prima o inversión en existencias.

El estudio de mercado. Define la cuantía de la demanda e ingresos de operación. Analiza estrategia publicitaria, política de distribución, etc. Por ejemplo, la estrategia publicitaria, tiene en muchos casos una fuerte repercusión, tanto en la inversión inicial, como en los costos de operación, cuando se define como un plan concreto de acción.

El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La cantidad y calidad de los canales que se seleccionan afectarán el calendario de desembolsos del proyecto. La importancia de este factor se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta-demanda del proyecto. Basta agregar un canal adicional a la distribución del proyecto, para que el precio final se incremente en el margen que recibe este canal. Con ello, la demanda puede verse disminuida con respecto a los estudios previos. Opcionalmente podría bajarse el precio de entrega al distribuidor para que el producto llegue al consumidor al precio previsto, con lo cual los ingresos del proyecto también se verían disminuidos.

Decisiones como el precio de introducción, las inversiones para fortalecer una imagen, el acondicionamiento de los locales de venta en función de los requerimientos observados en el estudio de los clientes potenciales y las

políticas de crédito recomendadas por el mismo estudio, entre otros, pueden constituirse en variables pertinentes para el resultado de la evaluación.

Son cuatro los mercados a estudiar: **consumidor, competidor, proveedor y distribuidor**. -

❖ **Consumidor.** analiza a los consumidores actuales y potenciales. Cuantifica el volumen de ventas. Diferencia la demanda deseada de la esperada. El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada, de la real.

La principal dificultad de esta situación radica en definir la proyección de la demanda global y aquella parte que podrá captar el proyecto; sin embargo, existen diversas técnicas y procedimientos que permiten obtener una aproximación.

❖ **Competidor.** Es una fuente de información. El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. La estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ésta. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, ella se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captar mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados. La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del

proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, si no se conoce la capacidad instalada ociosa de la competencia o sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso.

El análisis de la comercialización del proyecto es quizá uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto.

Son muchas las decisiones que se adoptarán respecto de la estrategia comercial del proyecto, las cuales deben basarse en los resultados obtenidos en los análisis señalados en los párrafos anteriores. Las decisiones aquí tomadas tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos

❖ **Distribuidor.** Estima reacciones y variaciones del medio. Una de estas decisiones es la política de venta, que no sólo implica la generación de ingresos al contado o a plazos, sino que también determina la captación de un mayor o menor volumen de ventas. Junto con esta decisión debe estudiarse la política de plazo del crédito, los intereses, etcétera. Las combinaciones posibles son múltiples y cada una determinará una composición diferente de los flujos de caja del proyecto. Tan importantes como ésta son las decisiones sobre precio, canales de distribución, marca, estrategia publicitaria, inversiones en creación de imagen, calidad del producto, servicios complementarios, estilos de venta, características exigidas y capacitación de la fuerza de venta. Cada una de estas decisiones originará una inversión, un costo o un ingreso de operación que es necesario estudiar para alcanzar las aproximaciones más cercanas a lo que sucederá cuando el proyecto sea implementado.

❖ **Proveedor.** Analiza la disponibilidad de insumos requeridos. El mercado de los proveedores puede llegar a ser determinante en el éxito o en el fracaso de un proyecto. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento. La información que se obtenga de los proveedores podrá influir hasta en la selección de la localización del proyecto.

El estudio organizacional y administrativo Su propósito es definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Define las necesidades de personal calificado, la decisión de desarrollar internamente actividades que pudieran subcontratar, sistemas y procedimientos contables y de información, etc. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos. También analiza los aspectos tributarios.

Al igual que en los estudios anteriores, es preciso simular el proyecto en operación. Para ello deberán definirse, con el detalle que sea necesario, los procedimientos administrativos que podrían implementarse junto con el proyecto. Pueden existir diferencias sustanciales, entre los costos de llevar registros normales frente a los computacionales, y mientras en algunos proyectos convenga la primera modalidad, en otros puede ser más adecuada la segunda.

La decisión de desarrollar internamente actividades que pudieran subcontratar influye directamente en los costos por la mayor cantidad de personal que pudiera necesitar, la mayor inversión en oficinas y equipamiento y el mayor costo en materiales y otros insumos. Como puede apreciarse, una decisión que pareciera ser secundaria lleva asociada una serie de inversiones y costos que ningún estudio de proyectos podría obviar. Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular también determinan la

inversión en estructura física. La simulación de su funcionamiento permitirá definir las necesidades de espacio físico para oficinas, pasillos, estacionamiento, jardines, vías de acceso, etcétera.

Ninguna de estas consideraciones puede dejarse al azar. De su propio análisis se derivarán otros elementos de costos que, en suma, podrían hacer no rentable un proyecto que, según estimaciones preliminares, haya parecido conveniente de implementar.

Casos típicos de esto son los mecanismos de comunicación interna, el equipamiento de implementos de prevención (incendios y riesgos en general) o la inclusión de la variable de retiro y recontractación de personal, por nombrar sólo algunos.

Tan importante como los aspectos anteriores es el estudio legal. Aunque no responde a decisiones internas del proyecto, como la organización y los procedimientos administrativos, influye indirectamente en ellos y, en consecuencia, sobre la cuantificación de sus desembolsos.

Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte.

Uno de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios se refiere a los aspectos tributarios. Normalmente existen disposiciones que afectan de manera diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Esto se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para tipos distintos de materias primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto, la cual tiene exigencias impositivas distintas según sea el tipo de organización que se seleccione.

El estudio financiero Ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios que más que optativos son complementarios entre sí.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de fábrica y oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha y otros. Puesto que durante la vida de operación del proyecto puede ser necesario incurrir en inversiones para ampliaciones de las edificaciones, reposición del equipamiento o adiciones de capital de trabajo, será preciso presentar un calendario de inversiones y reinversiones que puede elaborarse en dos informes separados, correspondientes a la etapa previa a la puesta en marcha y durante la operación. También se deberá proporcionar información sobre el valor residual de las inversiones.

Los ingresos de operación se deducen de la información de precios y demanda proyectada, calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de venta, de las estimaciones de venta de residuos y del cálculo de ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto, según antecedentes que pudieran derivarse de los estudios técnicos (para el equipo de fábrica), organizacional (para el equipo de oficinas) y de mercado (para el equipo de venta).

Los costos de operación se calculan con la información de prácticamente todos los estudios anteriores. Existe, sin embargo, un ítem de costo que debe calcularse en esta etapa: **el impuesto a las ganancias**, ya que este desembolso es consecuencia directa de los resultados contables de la empresa, que pueden ser diferentes de los resultados efectivos obtenidos de la proyección de los estados contables de la empresa responsable del proyecto.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios.

El resultado de la evaluación se mide por medio de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. La improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del proyecto hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto, algunos de los cuales incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio corresponde al análisis de sensibilidad.

Evaluar un proyecto a un plazo fijo puede llevar a conclusiones erradas respecto del mismo. Muchas veces se adopta como norma que un proyecto debe evaluarse a diez años. Sin embargo, es posible que la rentabilidad de un proyecto sea mayor si su puesta en marcha se posterga por algunos periodos. No todos los proyectos rentables deben implementarse de inmediato, aun cuando existan los recursos necesarios, si se maximiza su rentabilidad postergando su iniciación.

Siguiendo el mismo raciocinio anterior, puede concluirse que un proyecto es más rentable si se abandona antes de la fecha prevista en la evaluación. Es decir, al igual que debe analizarse la postergación de la puesta en marcha, así también debe considerarse el abandono antes de la finalización prevista.

Incluso, aun cuando el proyecto haya sido evaluado, aprobado e implementado, es posible que surja alguna alternativa de inversión que haga recomendable el abandono de la inversión en marcha.

Por último, otra variable que complementa la información posible de proveer a quien debe tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Cuando se incluye su efecto en un flujo de caja, ya sea por la contratación de un leasing o de una deuda para financiar parte de la inversión, deja de medirse la rentabilidad del proyecto, y se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en él, la cual puede ser sustancialmente distinta a la del proyecto. Obviamente, el inversionista tomará una decisión sobre bases más documentadas, si se le proporcionan ambas rentabilidades.

El estudio de impacto ambiental en la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente. Al igual que en la gestión de calidad se exige a los proveedores un insumo de calidad para elaborar a su vez un producto final que cumpla con los propios estándares de calidad definidos por la empresa, Es decir, el evaluador de proyectos debe preocuparse cada vez más del ciclo de producción completo que generará la inversión, determinando el impacto ambiental que ocasionará tanto el proveedor de los insumos por la extracción, producción, transporte o embalaje de la materia prima, como el sistema de distribución del producto en su embalaje, transporte y uso.

También es posible anticipar eventuales costos futuros mayores derivados de variables ambientales en evolución, como la pertenencia de la empresa a un sector industrial con mala imagen ambiental, lo que haría esperar mayores costos y menor competitividad por tener que cumplir con normas ambientales más estrictas; la determinación de la mejor ubicación económica en un sector de creciente valor ecológico o recreativo que podría, en el mediano o

largo plazo, determinar su traslado por presiones de la comunidad, y la pertenencia a un sector industrial donde los consumidores hacen cada vez mayores exigencias ambientales (fábricas de cemento, molinos, etcétera), entre otros.

Si bien es posible afirmar que el desarrollo y los efectos ambientales negativos coexisten, también es posible conocer que la prevención y el control oportunos de éstos permitirán un crecimiento económico sostenible. Esto no debe interpretarse como la conservación absoluta del medio ambiente que impida la identificación de proyectos de inversión que pudieran generar beneficios superiores al costo que se asume respecto del ambiente, ante la necesidad de avanzar y mejorar, en definitiva, la calidad de vida de la población.

El estudio del impacto ambiental como parte de la evaluación económica de un proyecto no ha sido lo suficientemente tratado, aunque se observan avances sustanciales en el último tiempo. Una tipología de estudios de impacto ambiental permite identificar tres tipos: **cualitativos, cualitativo-numéricos y cuantitativos.**

Los métodos **cualitativos** identifican, analizan y explican los impactos positivos y negativos que podrían ocasionarse en el ambiente con la implementación del proyecto. Tanto la jerarquización como la valorización de estos efectos se basan comúnmente en criterios subjetivos, por lo que su uso está asociado con estudios de viabilidad que se realizan en el estudio de perfil.

Los métodos **cualitativo-numéricos** relacionan factores de ponderación en escalas de valores numéricos a las variables ambientales. Uno de estos métodos, el de Brown y Gibson este señala que para determinar la localización de un proyecto es necesario considerar la combinación de factores posibles de cuantificar (el costo de un sistema de control de emanaciones tóxicas, por ejemplo) con factores de carácter subjetivo (como la satisfacción de un paisaje limpio) asignándoles una calificación relativa a cada una de estas variables.

Los métodos **cuantitativos** determinan tanto los costos asociados con las

medidas de mitigación total o parcial como los beneficios de los daños evitados, incluyendo ambos efectos dentro de los flujos de caja del proyecto que se evalúa. Según estos métodos, las medidas de mitigación de daños ambientales se adelantan hasta el punto en que el valor marginal del daño evitado se iguala con el costo marginal del control de los daños. De acuerdo con un criterio económico, estos métodos buscan minimizar el costo total del proyecto, para lo cual es permisible un cierto nivel de daño ambiental residual, el cual en muchos casos no tiene un carácter permanente.

Cuando se evalúa socialmente un proyecto, lo que se busca es medir los costos que ocasiona y los beneficios que recibe la sociedad como un todo por la realización de un proyecto. Una de las principales diferencias que tiene respecto de la evaluación privada es que considera las externalidades, tanto positivas como negativas, que genera la inversión. Mientras las externalidades positivas corresponden a los beneficios generados por un proyecto y percibidos por agentes económicos distintos a los que pagan por los bienes y servicios que el proyecto ofrece, las externalidades negativas son los costos que asumen miembros de la sociedad distintos a los que se benefician de dichos bienes y servicios. El impacto ambiental de muchas decisiones de inversión es un claro ejemplo de las externalidades que puede producir un proyecto, al afectar el bienestar de la población. Si bien muchas externalidades no tienen el carácter de económicas, pueden afectar la calidad de vida de la comunidad; por ejemplo, la contaminación de un lago cuyo entorno sea utilizado con fines recreativos. Por otra parte, externalidades que no tienen carácter económico se asocian con un costo cuando se busca subsanar el daño ocasionado.

Desde la perspectiva de la medición de la rentabilidad social de un proyecto, el evaluador debe cuantificar los beneficios y costos ambientales que la inversión ocasionará. Para ello, puede recurrir a distintos métodos que permiten incorporar el factor monetario al efecto ambiental como los **métodos de valoración contingente, de costo evitado** o de **precios hedónicos**.

El **método de valoración contingente** busca determinar la disposición a pagar de las personas por los beneficios que se espera produzca el proyecto. Por ejemplo, por el derecho de uso de las vías exclusivas que hagan el tráfico más expedito o por ver las aguas de un lago descontaminadas para recuperar un espacio de recreación. Muchas variables determinan esta disposición a pagar; por ejemplo, el nivel de ingreso de la población o la cercanía y capacidad de acceso a las zonas mejoradas.

El método del **costo evitado** considera que el costo asociado con una externalidad debe ser asumido por el proyecto que la ocasiona, para lo cual incorpora dentro de los costos el gasto de subsanar el daño causado o, dentro de los beneficios, el costo que la inversión evitaría al resto de la comunidad.

El método de los **precios hedónicos** busca determinar todos los atributos de un bien que podrían explicar el precio que las personas están dispuestas a pagar por él. Es decir, considera que el precio refleja, entre otras cosas, la calidad del ambiente que se verá afectado por el proyecto. Por ejemplo, al pavimentar una calle de tierra, las viviendas de esa calle suben sustancialmente de precio, en términos relativos, que aquellas viviendas donde se repavimenta su calle, a pesar de que probablemente el costo de repavimentar sea superior al de pavimentar.

Desde la perspectiva de la evaluación privada de proyectos, lo que interesa es medir los costos y beneficios que con mayor probabilidad enfrentará el inversionista.

Si el proyecto puede afrontar la posibilidad de un desembolso futuro para compensar el daño causado, este valor deberá incorporarse en el proyecto.

Si existen normas concretas que restrinjan la formulación del proyecto, como por ejemplo el impedimento de construir un edificio para arriendo de estacionamientos por el impacto vial que ocasiona sobre la calle, el evaluador deberá investigar la existencia de otras opciones. Si la demanda hace recomendable, desde el punto de vista de la rentabilidad privada, la construcción

de ochocientos estacionamientos y existe una restricción establecida al tamaño por el impacto vial negativo que este proyecto ocasionará, se deberá estudiar la conveniencia de un tamaño inferior, con salidas a distintas calles, pero que cumpla con la norma, o el traslado de la ubicación a otro lugar.

Entre otros efectos ambientales directos, la evaluación privada deberá incluir, entre otros, los siguientes costos: para cumplir con las normas de control de las emanaciones de gases o contaminación de aguas; para eliminar, reciclar o biodegradar residuos sólidos que no pueden ser depositados en lugares bajo control y autorizados para tales fines; para acceder a materias primas que cumplan con las normas ambientales en cuanto a los residuos de embalaje o transporte; para cumplir con las normas ambientales vinculadas con la comercialización del producto elaborado por el proyecto, como las restricciones de algunos países a aceptar la importación de productos en embalajes no reciclables, reutilizables o no biodegradables, etc.

Con un adecuado Estudio del Impacto Ambiental (EIA), se confeccionará un documento que describa pormenorizadamente las características de un proyecto o actividad que se pretenda llevar a cabo, o su modificación. Dicho documento debe proporcionar antecedentes fundados para la predicción, identificación e interpretación de su impacto ambiental y describir la o las acciones que se ejecutarán para impedir o minimizar sus efectos significativamente adversos.

Junto con lo anterior, deberá considerarse una declaración de impacto ambiental (DIA), la cual es un documento descriptivo de una actividad o proyecto que se pretende realizar, o de las modificaciones que se introducirán, otorgado bajo juramento por el respectivo titular, cuyo contenido permita al organismo competente evaluar si su impacto ambiental se ajusta a las normas ambientales vigentes.

Para implementar un proyecto, se deberá contar con una Resolución de Calificación Ambiental (RCA), documento que contiene disposiciones de los

organismos gubernamentales de control ambiental.

Los objetivos del EIA consisten en definir mecanismos y responsabilidades que aseguren las siguientes acciones:

a) La identificación preventiva de los peligros, la evaluación de los riesgos, las medidas de control y la verificación del cumplimiento oportuno de todas las situaciones susceptibles de provocar daño a las personas, al medio ambiente, a la comunidad del entorno y a los bienes físicos durante todo el ciclo de vida de los proyectos.

b) La identificación, aplicación y verificación del cumplimiento del marco regulatorio aplicable, obligatorio y voluntario, interno y externo según los distintos países en los que se produce o exporta.

c) La protección de las personas, el medio ambiente, la comunidad del entorno y los bienes físicos durante el desarrollo de los proyectos, su construcción, montaje, puesta en marcha y operación.

El reconocimiento oportuno de los peligros y la evaluación de los riesgos e impacto a que se exponen las personas, el medio ambiente, la comunidad del entorno y los bienes físicos a causa de los proyectos que se desarrollan y la adopción, en consecuencia, de medidas preventivas que tengan como finalidad el control de estos riesgos, entregan un importante valor al proyecto, que con esto, da cumplimiento a la legislación vigente y evita destinar recursos para mitigar daños ya causados, además de fortalecer su imagen corporativa y mantener la certificación de los sistemas de gestión.

8 - Proyecto en la planificación de desarrollo

Los proyectos en la planificación del desarrollo comprenden la aplicación de un conjunto de acciones que nos permitan analizar, definir, prever y sistematizar qué queremos conseguir, en qué tiempo y qué recursos

necesitamos emplear, a través de la planificación de proyectos que cumplan la misión, visión y valores de la entidad. Establecer una estrategia que garantice la optimización de recursos, la coordinación, la sistematización en la planificación de proyectos y la sostenibilidad de los servicios ampliando el campo de intervención.

Acciones principales:

- Diseñar y desarrollar la planificación de proyectos para responder a las necesidades y retos de nuestros grupos de interés.
- Analizar los riesgos que implica la implantación de un determinado proyecto para el conjunto de la entidad.
- Diseñar una agenda que posibilite adecuar los recursos a las necesidades en la planificación y desarrollo de proyectos.
- Asesorar y orientar para la elaboración de un banco de proyectos que posibilite evaluar de manera continua la adaptación y viabilidad de los mismos, velando por los intereses estratégicos de la entidad.
- Implantar la responsabilidad compartida entre los diferentes procesos en la búsqueda de una visión común.
- Responder técnicamente a las necesidades de los sectores empresariales, ofertando soluciones concretas y viables, mediante la formulación de proyectos estratégicos, susceptibles de una implementación efectiva que puedan promover nuevas perspectivas de gestión.
- Desarrollar la capacidad creativa de los grupos de interés para generar mejores opciones de inversión en materia financiera y

social, y de esta forma mejorar la calidad de vida de la población objeto de intervención.

CAPITULO II

IDEA INICIAL

Sumario: 1.- Idea Inicial; 2.- Ventaja Competitiva; 3.-Estado actual; 4- Alternativas de Inversión;

1.- Idea Inicial

El presente trabajo intentará orientar a nuestro cliente sobre el proyecto más rentable dentro de las alternativas de inversión que tiene.

Nuestro cliente tiene una construcción parcial en un terreno en la zona de las talitas, las dimensiones son 10 metros de frente por 30 metros de largo, construidos 84 m², el mismo está ubicado en una de las calles principales, a dos cuadras de la intendencia, al frente de las paradas de colectivos que circulan por la zona. Al ser la edificación parcial se presentan varias alternativas para poder invertir, las que más le atraen son las de construir un salón de fiestas infantiles o realizar locales comerciales. Nuestra labor consistirá en realizar un estudio de cada uno de los proyectos y estimar cuál de las alternativas es la conveniente. A lo largo de la presentación se

desarrollarán los estudios de mercado, organizacional, técnico, legal y financiero.

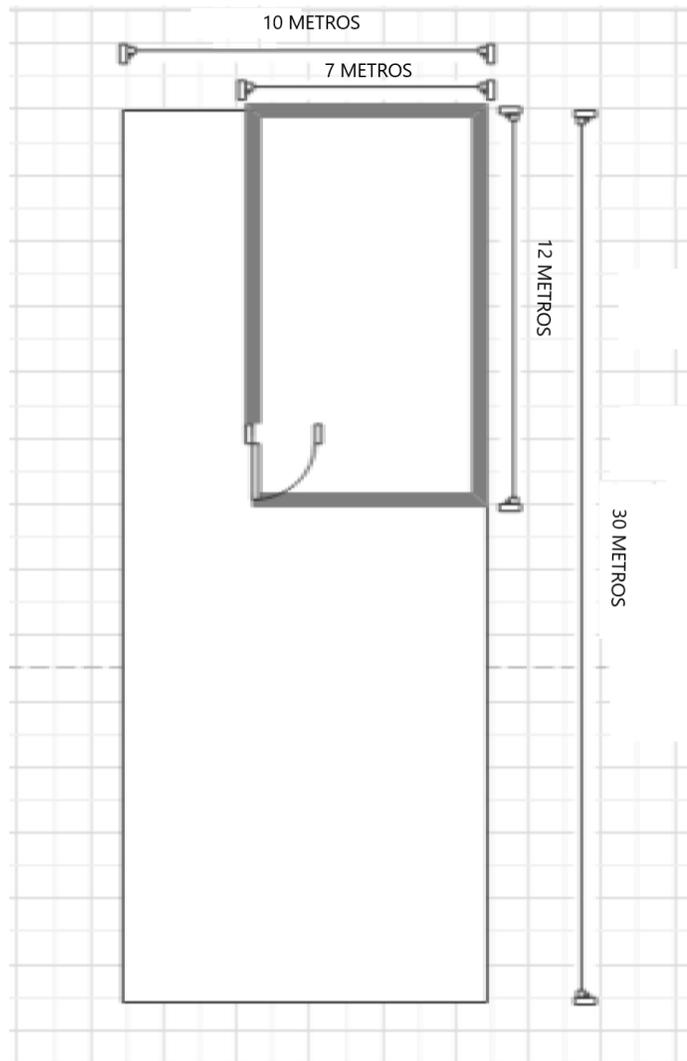
2.- Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA:

Para ambos proyectos, es la ubicación del terreno ya que tiene muchísimo potencial de crecimiento. La zona ya es un área transitada por tener cerca la municipalidad y la afluencia de las líneas de colectivos, así mismo está creciendo en cuanto a lo comercial, ya que se está expandiendo la oferta de locales comerciales

3.- Estado Actual

En la actualidad el terreno tiene una construcción parcial, la cual se presenta a continuación:



4.- Alternativas de inversión

La primera alternativa es la construcción del salón de fiestas infantiles:

Como primera IDEA nuestro cliente tiene planeado la construcción de un salón de eventos.

En primera instancia ofrecería el alquiler para fiestas infantiles con diferentes servicios según lo requieran los potenciales clientes.

La segunda alternativa es la construcción de locales comerciales:

En paralelo surgió la alternativa de adaptar la construcción existente en una galería con locales comerciales, de esta manera, dar la posibilidad a los emprendedores de la zona que puedan alquilar un local en una ubicación privilegiada en Las Talitas

Para ambas variantes se requiere de una adaptación de la construcción parcial que tiene el terreno actualmente, ya que las dimensiones que se necesitan son más grandes. Esto se desarrollará en detalle para cada alternativa.

CAPITULO III

PRIMERA ALTERNATIVA DE INVERSIÓN: SALON DE FIESTAS INFANTILES

Sumario: 1.- Salón de fiestas infantiles; 2.- FODA; 3.-Ventaja Competitiva; 4- Estudio de Mercado; 5.- Estudio Técnico; 6.- Estudio Organizacional; 7.- Estudio legal; 8.- Estudio Económico; 9.- Flujo de Fondos del proyecto

1.- Salón de fiestas infantiles

El proyecto se trataría de la apertura de un salón para fiestas infantiles buscado satisfacer la necesidad de un mercado latente en la zona de las Talitas. El mismo ofrecería el servicio de alquiler del salón, y en forma optativa el servicio de ornamentación, animación, y *catering*. Cada uno de los servicios tendrá un precio diferenciado según los requerimientos de los clientes

La idea surgió al ver una necesidad insatisfecha que existe en la comunidad, que es la de poder acceder a un salón de fiestas infantiles a

precios razonables y cerca de sus casas, (ya que los salones más cercanos se encuentran a unos 2 km de la zona en la que se instalarán el nuestro).

2.- FODA

Fortalezas:

- Ubicación del salón (sería en una calle principal)
- Adecuación del servicio a las necesidades y requerimientos de los clientes
- Precios accesibles.
- Posibilidad de expansión

Debilidades:

- Inexperiencia en el mercado
- Tercerización de algunos servicios
- Dificultad para cumplir con algunos requerimientos de los clientes a bajo costo

Oportunidades:

- Ampliar la oferta a otras clases de festejos, reuniones familiares, profesionales, *show room* para emprendedores, conferencias, entre otros.

Amenazas:

- Apertura de otras ofertas de locales
- Protocolos sanitarios (debido a reciente pandemia)

3.- Ventaja Competitiva

La **ventaja competitiva** sería: **DIFERENCIACIÓN** al brindar los servicios. La oferta de valor estaría orientada a brindar tranquilidad a nuestros

clientes a la hora de preparar el agasajo a un ser querido. Para eso pondremos a su disposición el mejor personal a la hora de recreación de los chicos, las comidas más ricas y originales (adecuadas a los diferentes gustos) y el asesoramiento para que la fiesta sea una experiencia inolvidable.

4.- Estudio de Mercado

4.1 - Mercado Proveedor

- Materias primas a utilizar:
 - ❖ Artículos varios de mercería como ser goma eva, cartón corrugado, pegamento, yeso, acrílicos, etc.
 - ❖ Insumos comestibles para realiza comida dulce y salada (harina, dulce de leche, cremas, colorantes comestibles, hamburguesas, salchichas, papas fritas, pufritos, etc.)
 - ❖ Telas para realizar manteles, hilo agujas, ficelina
 - ❖ Inflables, peloteros, metegol, tejos.
 - ❖ Artículos de limpieza
 - ❖ Artículos de bazar (tazas, platos, fuentes, asaderas, jarras, entre otros)

- Proveedores:

Casas de mercería en donde vendan por mayor (en Tucumán quedan por la calle Junín al 300 o el Pasaje Padilla primera cuadra), supermercados mayoristas como ser Caposuco, Maxiconsumo, Gomez Pardo, Basualdo, entre otros, casas en donde vendan telas, microemprendimientos que alquilan

juegos para chicos como los peloteros, y empresas proveedora de plásticos como Colombraro.

Por otro lado, siempre hay que estar revisando en páginas de venta *on line* para comprar los mejores precios

En cuanto a los suministros que se utilizan en el salón de fiestas sería electricidad, gas para la realización de comidas, y agua. Por otro lado, al personal se le brindará un celular para estar permanentemente comunicado con los clientes.

4.2 - Mercado Consumidor

La composición de la población de las Talitas tiene una estructura semejante a la de las zonas desarrolladas. En el período 2001 a 2010 la base de la pirámide se redujo unos puntos porcentuales en los rangos etario de 0 a 9 años, pero los rangos 15-19 años y 30-34 años experimentaron un importante crecimiento. Lo que implica un potencial crecimiento de la natalidad en la zona, y se proyecta un crecimiento del 10 % en la población total de las Talitas, estos datos se extrajeron del INDEC, según el censo en el 2010 (todavía no están los datos oficiales del censo del 2022), así mismo todo indicaría que existe la misma tendencia

El mercado consumidor al que se dirige el proyecto es la comunidad en general, familias de clase media que deseen realizar festejos para sus hijos, ya sean cumpleaños, comuniones, *babyshowers* y reuniones en general (siempre y cuando cumpla con las condiciones de habilitación del salón). Los festejos irían desde la conmemoración del futuro nacimiento hasta el cumpleaños de los 12 años aproximadamente.

El área geográfica abarcaría en principio a la zona de Villa Mariano Moreno luego nos expandiríamos a todas Las Talitas,

La segmentación para los servicios será:

- Servicio básico: está dirigido para personas que solicitan únicamente el servicio del salón, en donde va incluido mesas, sillas, salón, música y pantalla.
- Servicios intermedios: al servicio básico se le agrega ornamentación, animación y juegos
- Servicio all inclusive: en este caso se incluye el servicio de lunch (comidas, bebidas), a todo lo mencionado anteriormente.

Las condiciones de contratación sería reservar el salón con siete días de anticipación (mínimo para poder organizar el festejo), en esa instancia se fijaría la fecha del evento y todos los requerimientos del cliente. La forma de abonar el servicio sería en dos partes, el 20 % en el momento de la contratación y el resto se abona el día del evento, dos horas antes del comienzo del mismo. Los precios que están dispuestos a pagar los consumidores van desde \$5.000 hasta \$15.000.

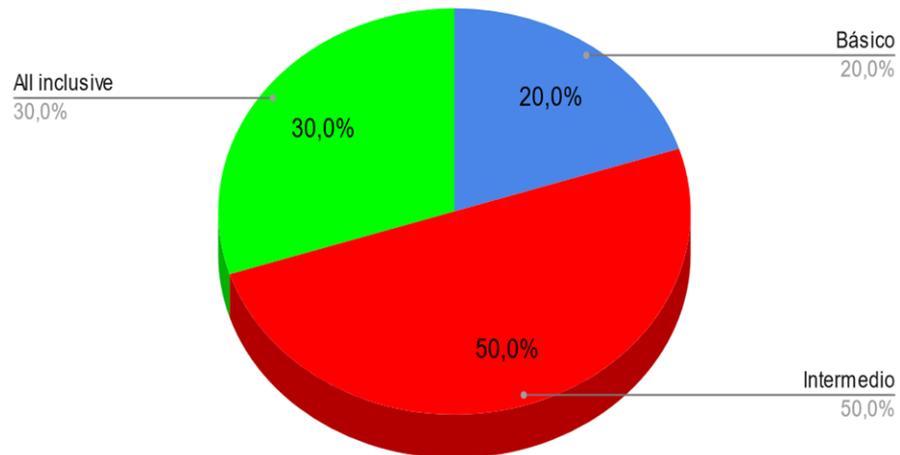
En el primer periodo se calcula una cobertura del 30 % de los fines de semana disponibles, a partir de allí se espera un crecimiento continuo hasta llegar a cubrir toda la capacidad productiva.

La proyección de la demanda de dichos servicios se estima que a partir del primer año crezca en un 25% en forma anual, los factores que influyen en el porcentaje de crecimiento están ligados a la difusión y publicidad que se le dé a empresa, al crecimiento demográfico de los niños y de las parejas jóvenes en la zona, crecimiento en el poder adquisitivo de la población.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la capacidad de producción de la empresa es limitada a una fiesta por día.

Para determinar las preferencias de los consumidores se realizó una encuesta en la vía pública para ver por cuál servicio se inclinarán los futuros clientes. Los resultados de la misma fue el siguiente

PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES



Fuente: elaboración propia

Así mismo se pudo concluir de la encuesta que las personas que eligen el servicio *all inclusive*, cada vez que tienen que realizar un evento buscan otras zonas para realizarlo, ya que en las Talitas no se les brindan todos los servicios que buscan. Los que eligieron básico no realizaban eventos o lo hacían en sus hogares, y por último los que se inclinaban por el servicio intermedio fue más dividido la zona en la que contratan.

Por lo consiguiente al abrir un salón que brinde todos los servicios y comodidades que ofrecen zonas céntricas, podremos captar un 30% del mercado, el reto sería atraer a los potenciales clientes para los otros dos servicios, para esto habría que preparar estrategias de marketing y así qué elijan nuestros servicios por encima de la competencia.

4.3 - Mercado Competidor

4.3.1 - Identificación y análisis de la competencia:

En la zona de Las Talitas, las barreras de entrada al mercado no suelen ser muy elevadas debido a que con una adaptación precaria en un hogar de familia se puede dar comienzo a este emprendimiento, cabe destacar que, si bien hay requerimientos municipales y legales para la apertura de los mismos, son fáciles de cumplir, por consiguiente, con poco capital se puede dar comienzo al proyecto. Es necesario hacer una diferencia ya que nuestro objetivo como empresa es igualarse a salones de gran envergadura, posicionándonos por encima de la competencia.

El mercado de este tipo de servicio se encuentra muy desarrollado en el país, puesto que existen varios lugares que prestan este servicio, a pesar de estos datos, en la zona de Las Talitas existen pocos salones de fiestas y se encuentran muy dispersos, por otro lado, los salones existentes no prestan el servicio de *lunch* y el asesoramiento personalizado.

Del lugar en donde se ubicará nuestro salón de fiesta hasta la ubicación de la competencia más cercana se encuentra a 20 cuadras aproximadamente.

En general la propuesta de valor de los salones de fiestas de la zona es brindar solo el salón con mesas, sillas y un pelotero, en algunos casos ofrecen decoraciones. Entre los salones consultados ninguno nos brinda un servicio de *lunch*. En cuanto a la prestación del servicio en sí, las personas dan un adelanto para señalar el salón y después van el día de la fiesta para terminar de cancelar el costo del alquiler y decorar ellas mismas, no existe el asesoramiento para la realización del evento.

La información que se pudo recolectar fue a través de consultas personales en los diferentes salones, o por teléfono, en un caso en particular se contrató el servicio de un salón, otro medio fue encuestas a personas que accedieron a la contratación de los diferentes salones.

En cuanto a la disponibilidad de los salones es toda la semana, en algunos casos ofrecen un precio menor para los días lunes a jueves.

4.3.2 - Productos sustitutos y complementos

Los productos sustitutos de estos servicios pueden ser:

- Servicio en los jardines infantiles en donde les festejan a los chicos sus fiestas de cumpleaños
- Los festejos en las propias casas de las personas
- Servicios que brindan las casas de comidas rápidas.

Los productos complementos para este tipo de servicio pueden ser:

- Servicio de peloteros
- Servicio de juegos
- Animadores infantiles

En cuanto a la proyección del crecimiento de la oferta de los competidores es relativamente baja ya que los mismos son adaptaciones de garaje de casas hechas salones, o en su defecto salones construidos sin una proyección de crecimiento. En cuanto a los servicios que están dispuestos a brindar es relativamente el mismo, ya que no están dispuestos a ampliar su gama de servicios.

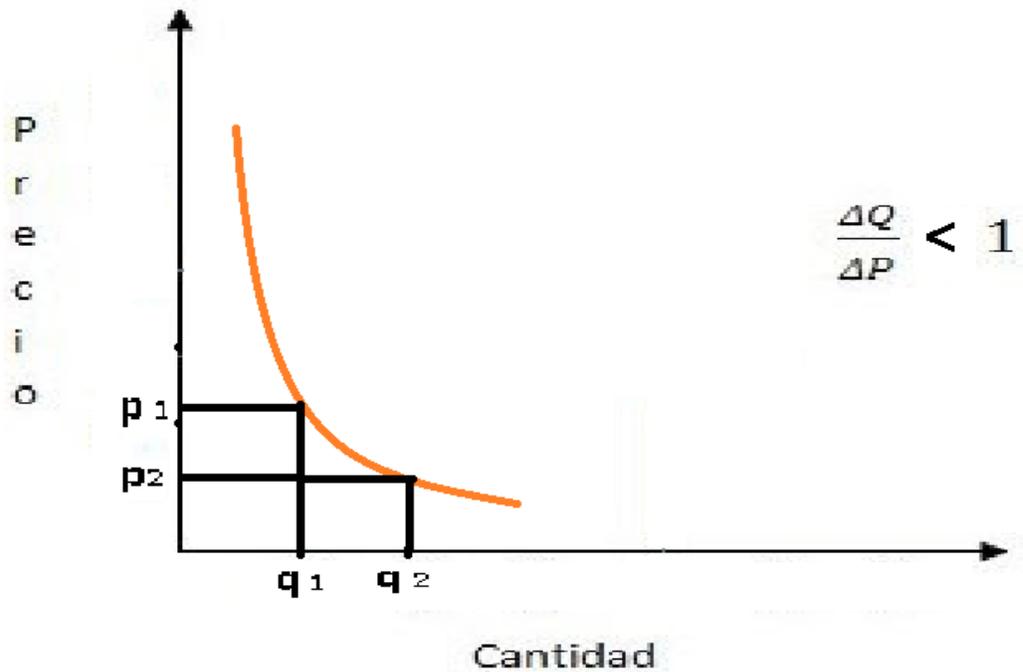
Por último, el ingreso de una nueva empresa al mercado oferente si lo afectará, pero no en gran medida ya que la demanda está en crecimiento debido que en estos años de pandemia las personas no pudieron realizar sus festejos y si lo están pudiendo realizar ahora.

4.3.3 - Análisis de Precios

La demanda es inelástica con respecto al precio ya que ante cambios en el precio la cantidad demandada no varía en una menor proporción. Por el contrario, con respecto al ingreso de los consumidores la demanda si es

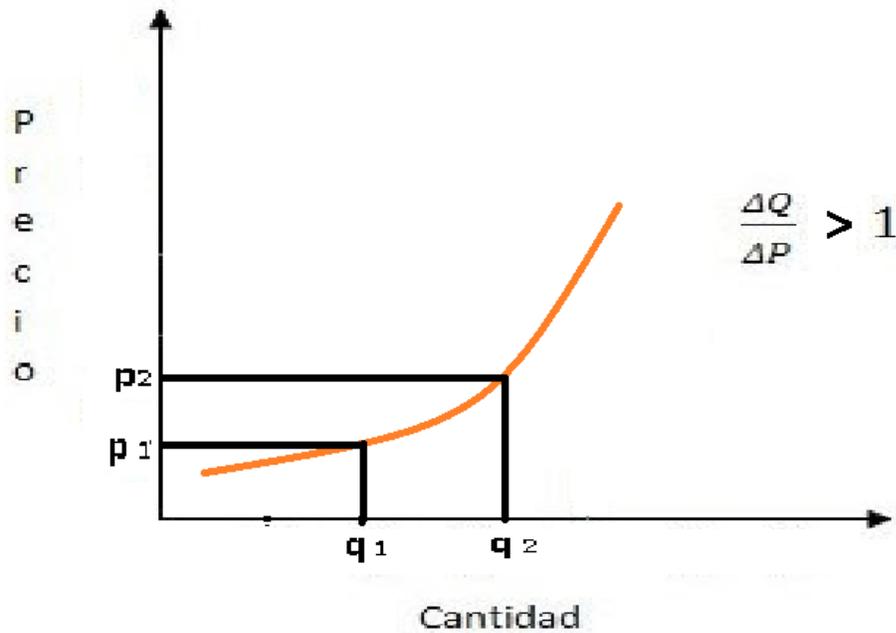
elástica ya que, si existen cambios en los ingresos del cliente, la demanda se modifica en mayor medida.

CANTIDAD DEMANDADA RESPECTO AL PRECIO



Fuente: [Economia: Demanda relativamente elastica. \(proyectofinaleconomialuis.blogspot.com\)](http://Economia: Demanda relativamente elastica. (proyectofinaleconomialuis.blogspot.com)), adaptado

CANTIDAD DEMANDADA RESPECTO AL INGRESO



Fuente: [Economia: Demanda relativamente elastica. \(proyectofinaleconomialuis.blogspot.com\)](http://Economia: Demanda relativamente elastica. (proyectofinaleconomialuis.blogspot.com)), adaptado

En cuanto a las políticas de protección de los precios no existe hasta ahora alguna medida, por lo tanto, la fijación de precios mínimos y máximos está ligada a los componentes de los precios, esto serían, costo de materia prima, margen de ganancia (este tiene que contemplar reserva para futuro aumento de capital, gastos en servicios), comparación con la competencia, costo de alquileres de máquinas de juego infantiles, costo de mano de obra de los animadores infantiles.

4.3.4 - Demanda específica para el Proyecto

La capacidad total del servicio es de 2 fiestas por fin de semana lo que

implica 104 eventos para el año 2023 (comenzando desde enero hasta diciembre)

La proyección de la demanda anual específica del proyecto se estima en un 30 % de la capacidad de producción.

Se prevé que entre los meses de agosto y diciembre la capacidad alcanzaría el 40% ya que son los meses más demandantes, lo que implicaría ofrecer el servicio 22 fines de semana del año, con esta cobertura estaríamos cumpliendo de 17% de la capacidad de producción proyectada en forma anual, durante los meses restantes se cubriría el otro 13 % para llegar a lo planificado.

A partir del segundo periodo se espera un crecimiento del 25 % anual, por lo que nos llevaría a tener cubierta la capacidad total de producción en el plazo de 7 años.



Fuente elaboración propia

4.4 - Mercado Distribuidor

No tenemos canales de distribución del servicio ya que el mismo se brinda en el salón de fiesta.

Los márgenes de comercialización generalmente son los mismos para todos los tipos de servicios, lo que hace que varíe el precio del servicio son los costos en que se incurre al prestarlo.

En este tipo de servicio las ventas se realizan exclusivamente de contado.

La publicidad se hará mediante las siguientes alternativas:

- Folletos: los que se repartirán en la vía pública
- Facebook, Instagram, Marketplace
- Promociones: a lo largo del año se estimulará la demanda a través de combos o descuentos para aquellos clientes que vengan recomendados.

El presupuesto que se destinará a la publicidad está determinado por un monto inicial de \$5.000 mensuales como inicio, a medida que se expanda se irá adquiriendo otros medios de comunicación y publicidad para que de esta manera el servicio tenga mayor alcance.

5.- Estudio Técnico

Al ser este tipo de proyecto un servicio, la materia prima que se necesita es la correspondiente al menú al cual consumen los distintos tipos de clientes. La materia prima para la comida sería: snacks, salchichas, hamburguesita, sándwich, pan de viena, pan de miga, comida dulce.

Con respecto a los instrumentos de utilización se encuentran las bandejas, bolsas, juguetes, cartulina, goma eva, entre otros.

Para cada servicio se comprarían los insumos necesarios ya que cada prestación es personalizada. Los productos a consumir son de producción nacional, y se los podrían encontrar en los supermercados mayoristas y tiendas especializadas.

Con respecto a las cantidades varía según la cantidad de niños y de adultos que concurren, en promedio lo que podríamos gastar (debido a la capacidad del salón) es de una bolsa de chizitos, una bolsa de papas, dos kilos de pan de miga, seis pizzas, ochenta empanadas.

Para la ornamentación se requiere cinco cartones corrugados, diez cartulinas de color, cinco papeles B3, 20 brillantinas, un pegamento, entre otras cosas.

5.1 - Proceso de Producción

El proceso de producción consiste en el ingreso del pedido por parte del cliente, su posterior análisis, evaluación de las necesidades de material y su correspondiente presupuesto, una vez confirmado la contratación del servicio se procede a la compra de los materiales y alquileres de los juegos infantiles que se utilizarán,

Los productos se preparan según las especificaciones del cliente, para esto primero se elige el tema de la fiesta, generalmente es un dibujo animado en el que rondan los colores de la fiesta y la ornamentación.

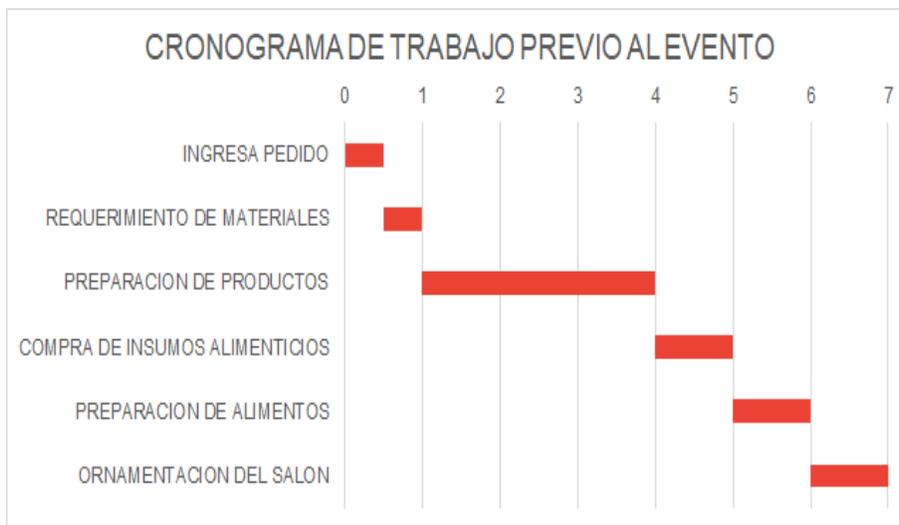
Luego se procede a la preparación de los carteles, los chiciteros, centro de mesa, bolsitas, souvenirs, y demás necesidades.

La tecnología que se utiliza es básica ya que todos los adornos son realizados manualmente. Las herramientas son pistola encoladora, tijeras, talladora, taladro, trinchetas, pinceles, entre otros.

Dos días antes del evento se realizan las compras de los materiales para la comida como fiambres, pan, mayonesa, snacks, dulces de leche, etc. Y su posterior elaboración. Luego se las guarda en una heladera hasta el día que se consumirá.

Finalmente, el día del festejo se cocina la comida que necesita cocción y se deja enfriar. Tres horas antes del evento se procede a la preparación del salón. Una vez comenzada la fiesta se prestan los servicios de animación, juegos, y lunch.

En cuanto al requerimiento de la mano de obra sería tres horas diarias de lunes a viernes, para la preparación de los adornos y los sábados y domingos serían ocho diarias, para la prestación del servicio.



Fuente: elaboración propia

5.2 - Maquinaria y Equipo

Al ser un emprendimiento que brinda un servicio, la maquinaria y equipos a utilizar serán únicamente cuando los clientes soliciten un servicio de

comidas, es por esto que tendríamos que equipar el salón con una cocina industrial, dos freezers, parrilla.

Se los compraría a crédito en locales comerciales de Tucumán, el precio de la cocina industrial ronda entre los \$50.000 a \$90.000 y los freezer varían entre los \$40.000 a \$80.000 y una parrilla alrededor de \$60000. Al momento de realizar este trabajo la opción más económica es el fráverga, pero se estima que al momento de efectivizar la compra tendríamos que evaluar otras alternativas ya que eventualmente lanzan promociones *online* como *cybermonday*, entre otros.

Así mismo tenemos que adquirir dos televisores, dos aires acondicionados y un equipo de música, los precios son de \$150.000, \$420.000 y \$30.000 respectivamente.

En cualquier caso, se trabajaría con la financiación que más convenga a la empresa en el momento de la compra.

En cuanto al equipamiento en el lugar además se cuenta con una mesada para distribuir la comida.

No se requiere de la nacionalización ya que los productos se fabrican en la Argentina.

Para la instalación y montaje de los equipos se requieren de estabilizadores para prevenir de cortocircuitos.

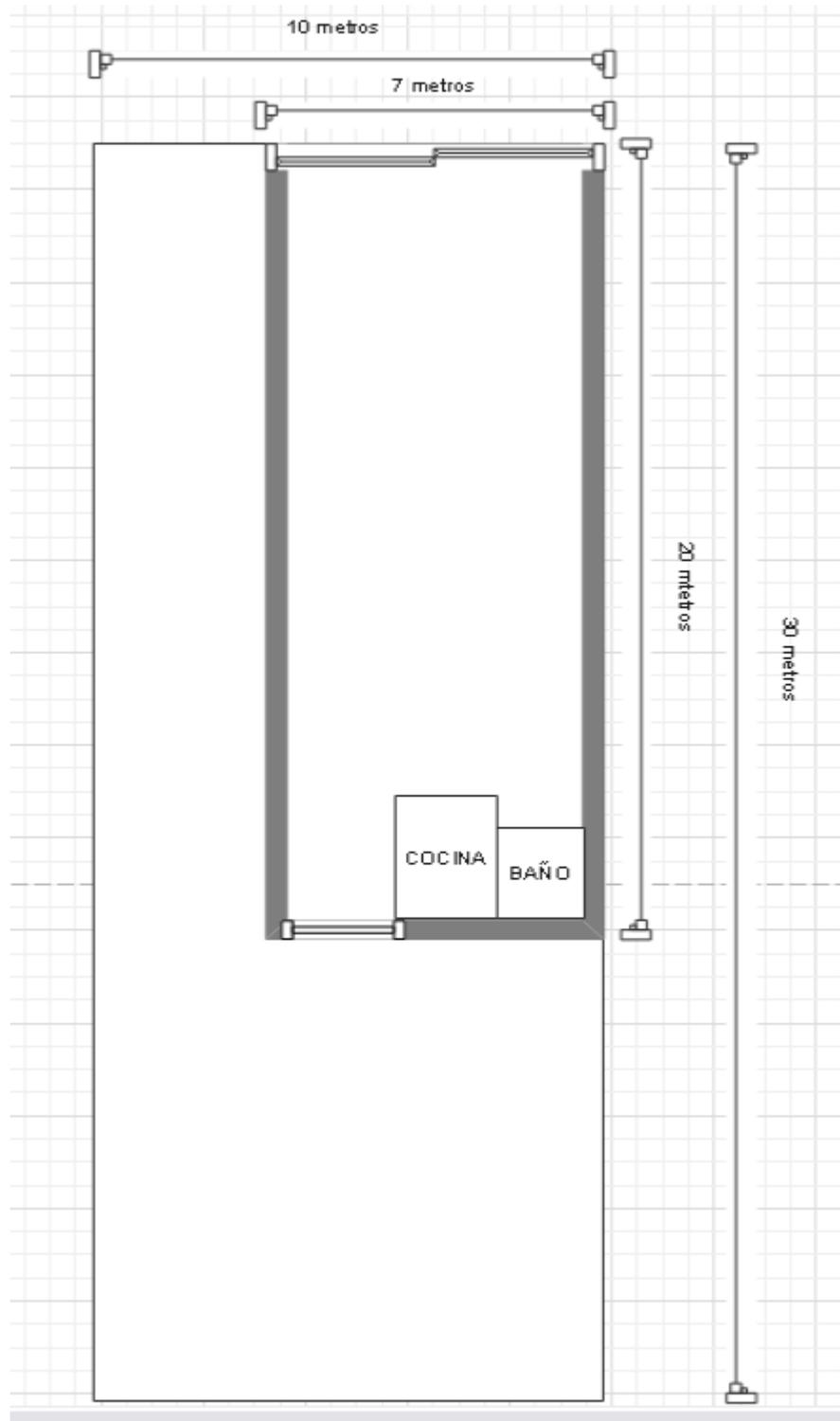
5.3 - Edificios e Instalaciones

El lugar que se destinará para la instalación del salón de fiesta es un terreno propio, el mismo ya tiene una edificación de siete por 12 metros, la construcción es de concreto Las refacciones que se le tienen que realizar comprendería: los ventanales, división de la cocina, y adecuación del baño.

En cuanto a la vida útil del edificio es de 30 años aproximadamente, ya que está nueva la construcción.

El presupuesto para la refacción del salón es de aproximadamente \$416.000 en mano de obra y materiales para la refacción del baño y ampliación de la cocina.

El mismo salón serviría, durante la semana, para la realización de los adornos.



5.4 - Inversión en Espacio Físico del Área Administrativa

A futuro se realizaría una inversión para el área administrativa y oficinas, esta se ubicaría en la planta alta de la edificación, esta habitación se destinará a la atención al público, y al guardado de las herramientas. El acceso a esta oficina es independiente del acceso al salón.

No existe estacionamiento en el local.

6.- Estudio Organizacional

En cuanto al estudio organizacional, se define:

Misión es: *“Brindar una experiencia inigualable a nuestras clientes; a través del festejo de los diferentes eventos familiares, asesoramiento, y atención personalizada”.*

Visión: *“Convertirnos en una empresa grande, sólida y referente, que mantenga durante muchos años la preferencia y fidelidad de sus clientes, a través de la mejora continua de la calidad y valor de sus productos”.*

La estructura sería: una gerencia general, de la cual dependen dos gerencias de administración y de servicio. A su vez de la primera se desprenden finanzas, marketing, y producción; y de la segunda RRHH, atención al cliente.

Las funciones de las distintas áreas de la siguiente manera:

Gerencia General:

- Fijar metas a largo plazo
- Planificación de desarrollo
- Gestión de recursos organizacionales

Gerencia Administrativa:

- Controlar el desarrollo de las metas a corto y mediano plazo.
- Plantear y definir políticos, y normas sobre los procedimientos administrativos.
- Administrar los recursos del departamento

Departamento de Producción:

- Realizar las compras de acuerdo al presupuesto.
- Controlar y coordinar los inventarios periódicos y consolidados sobre los activos fijos y existencias del almacén.

Departamento de Finanzas:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- La forma de obtener los fondos que requiere la empresa para ampliar los servicios ofrecidos

Departamento de Marketing:

- Definición de política de precios y condiciones comerciales.

- Realizar actividades de promoción de ventas: calendarios, folletos, objetos promocionales, etc.
- Control de los gastos de Marketing.

Gerencia de servicios:

- Planificación de metas de corto y mediano plazo
- Desarrollo de planes de acción para alcanzar los objetivos
- Administrar los recursos del departamento

Departamento de Atención al cliente

- Planificación de objetivos de ventas de los servicios
- Desarrollo de técnicas de atención al cliente

Departamento de RRHH:

- Administración de los legajos del personal
- Planificación de capacitaciones
- Evaluaciones de personal

Por el momento una sola persona se encargará de las diferentes áreas ya que es una empresa nueva, pero se tiene una perspectiva de crecimiento y en el corto plazo se espera que el organigrama sea el presentado anteriormente.

En cuanto a las fuentes de financiamiento son propias, ya que se cuenta con las instalaciones para comenzar el proyecto, y de terceros, para poder hacer frente a los arreglos y mejoras.

Por el momento no se contratará empleados, cada vez que se requiera de ayuda profesionalizada se subcontratará sus servicios.

ORGANIGRAMA



7.- Estudio Legal

Para este tipo de emprendimiento, se requiere la inscripción en el Monotributo categoría F abonando un importe de \$15.712,40 mensuales.

Una habilitación municipal que consiste en la inspección ocular de quien corresponde en el salón, en donde se evaluará aspectos como matafuegos,

salidas de emergencias, tomacorrientes a un metro de altura sobre el nivel del piso, todas las instalaciones con muy buenas terminaciones para evitar accidentes.

Inscripción en Ingresos Brutos en renta de la provincia, esto implica un 5 % mensual sobre los ingresos y TACIS en renta municipal correspondiente a un importe de \$1.200 anual.

8.- Estudio Económico

La inversión tangible son los costos que incurren para la implementación física del proyecto como son el caso de maquinarias para la realización de los distintos menús, escritorios, muebles, entre otros; estos bienes serán parte del activo de la empresa que van a estar sujeta a amortización durante su vida útil.

Se requiere una inversión inicial en activos fijos e inversiones diferidas de

Salón:

- ❖ 9 mesas
- ❖ 36 sillas

Acondicionamiento del salón:

- ❖ 2 televisores
- ❖ 1 equipo de música

Construcción del baño

Cocina:

- ❖ 2 freezer
- ❖ 2 aires acondicionados

El gasto totalizaría un monto de \$973.4000, sin incluir el salón ya que este pertenece a la dueña del proyecto.

La amortización es lineal y tanto la maquinaria como los muebles y útiles se amortizan en un periodo de 10 años.

En el caso de los bienes muebles se los adquirirá a crédito de las diferentes casas de comercios, y para las refacciones del local se requerirá un crédito bancario.

El recupero en activos fijos es a su valor residual y también para la inversión en activos diferidos.

8.1 - Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesario, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto. En nuestro caso no tendremos una existencia de cuentas a cobrar ya que el movimiento siempre será de contado.

Preferentemente no se mantendrá inventario de materia prima, producción en proceso y productos terminados ya que todos los artículos que se produzcan son sobre pedido

Se determinó que la inversión en caja sería de \$ 20.000 iniciales y \$ 5.000 en cada periodo

8.2 - Costos de Fabricación

Costos directos de producción del servicio: son todos variables ya que dependen exclusivamente del pedido de los clientes. En general no debe superar el 50 % del valor que les cobramos por los servicios a los clientes.

Para el caso de la contratación de los servicios 2 y 3 se requerirá la subcontratación de los juegos y las animadoras, el precio de esto ronda entre los \$2.000 a \$3.500, dependiendo del juego que se desee.

Los costos de fabricación en este caso serían los gastos de agua, luz, gas, teléfono, publicidad, artículos de librería, seguro médico

Otros gastos indirectos: depreciación de elementos fabriles (mesas, sillas, televisor, equipo de música), servicio de mantenimiento del salón (pintura, arreglos en general)

8.3 Costos de Administración

Los costos administrativos en los que se incurrirá son:

- Impuestos Ingresos Brutos provincial 5% sobre monto imponible
- Impuesto municipal 1 % sobre monto imponible.
- Monotributo \$ 15.712,4 mensual
- TESIS: \$ 1.200 anual
- Amortización diferida

9.- Flujo de Fondos del Proyecto

Para la primera alternativa de inversión los flujos de fondos esperados se describen en el cuadro más abajo detallado, en el mismo se podrá observar que en los tres primeros años del proyecto son negativos, y recién el tercer año se podrían obtener ganancias, esto se debe a que en los dos primeros periodos

se tienen que abonar la financiación del capital de trabajo y en el tercer periodo se comenzará a contratar personal

FLUJO DE FONDOS: SALON DE FIESTAS INFANTILES

Periodo	Total
0	- \$ 2466000
1	- \$ 295524
2	- \$ 447112,61
3	- \$ 311572,12
4	\$ 1274942,24
5	\$ 2629635,74
6	\$ 5211420,32
7	\$ 9851388,43
8	\$ 16051682,4
9	\$ 15095940,6
10	\$ 1259395616

Fuente: elaboración propia

CAPITULO IV

SEGUNDA ALTERNATIVA DE INVERSIÓN: **GALERÍA COMERCIAL**

Sumario: 1.- Galería Comercial; 2.- FODA; 3- Estudio de Mercado; 4.- Estudio Técnico; 5.- Estudio Organizacional; 6.- Estudio legal; 7.- Estudio Económico; 8.- Flujo de Fondos del proyecto

1.- Galería Comercial

En la zona existe una creciente demanda por locales para el alquiler comercial, al ser una de las calles principales de acceso al municipio y debido a la afluencia de transeúntes, convierte al terreno en un lugar apto para explotarlo comercialmente. Debido a las dimensiones de la locación se podría construir una galería con 6 locales para alquilar, cada uno tendría un precio de alquiler dependiendo la cercanía a la vereda

2.- FODA

Fortalezas:

- Ubicación de la galería
- Publicidad de la galería
- Precios accesibles.
- Status que una galería brinda a los locales comerciales

Debilidades:

- Inexperiencia en el mercado

Oportunidades:

- Posibilidad de crecimiento horizontal de la galería

Amenazas:

- Crecimiento de la competencia en la zona por la creación de nuevos locales

3.- Estudio de Mercado

3.1 Mercado Proveedor

Nuestro producto es un servicio que estamos ofreciendo a la comunidad comerciante. Así mismo el único proveedor que estaríamos subcontratando es un servicio de limpieza para hacer el mantenimiento de las instalaciones, el mismo se contratará una agencia de limpieza de la zona

3.2 Mercado Consumidor

Las personas que consumían nuestros servicios son todos los comerciantes que quieran abrir sus locales en la zona de las talitas.

Debido al crecimiento de la población del municipio los comerciantes se sienten atraídos a vender sus productos en la zona, es por esto que se acercan de varios lugares a intentar vender sus artículos.

Así mismo, en la búsqueda de mantener o incrementar un ingreso, golpeada por la fuerte crisis económica por la que pasa el país, la población de emprendedores va en aumento exponencial, esto lo convierte en un mercado rentable.

Si bien no tenemos datos oficiales sobre el incremento de la población de emprendedores, se puede ver, al recorrer las calles del municipio, que los mismos van en crecimiento, en cada cuadra se puede observar dos o hasta 3 negocios, en calles principales existen corredores comerciales, y por último el incremento que hubo de ferias en diferentes plazas

El área geográfica abarcaría en principio a la zona de las talitas, más adelante se podría extender a otras zonas

La segmentación para los servicios será:

- Locales frente: son los locales que están primero en la galería (locales 1 A y B)
- Locales centro 1: son los locales que están segundo en la galería (locales 2 A y B)
- Locales centro 2: son los locales que están tercero en la galería (locales 3 A y B)
- Locales contrafrente: son los locales que están cuarto en la galería (locales 4 A y B)

Las condiciones de contratación serían de contado con mes adelantado, dos meses de depósito, no se pediría garantía. El monto del alquiler variará entre los \$20.000 hasta \$30.000.

En los primeros meses se calcula una cobertura del 50 % de los locales, se espera un crecimiento continuo hasta llegar a cubrir toda la capacidad

La proyección de la demanda se estima que el primer año se complete el alquiler de todos los locales, los factores que influyen en la ocupación total están ligados a la difusión y publicidad que se le dé a la galería, crecimiento en el poder adquisitivo de la población, facilidades para poder alquilar los locales.

3.3 Mercado Competidor

3.3.1 - Identificación y análisis de la competencia:

Actualmente la competencia directa en un radio de 10 cuadras es inexistente, ya que, si bien hay locales para alquilar son construcciones en casas, no hay galerías para ser explotadas.

En la ciudad de las Talitas no hay una galería comercial, ya que no existe una infraestructura destinada para esta clase de emprendimiento, a lo largo de los años, en las calles principales se han creado locales comerciales en los frentes de casas y en mayor envergadura algún depósito destinado al expendio de mercadería convirtiendo estas calles más transitadas en zonas comerciales.

Las máximas construcciones son correderos (locales uno al otro de otro) sobre alguna vereda.

Los locales comerciales alquilados ya tienen una data de varios años con los mismos inquilinos, lo que hace intuir que se mantendrán en el tiempo.

3.3.2 - Productos sustitutos y complementos:

En cuanto a productos sustitutos, lo únicos que podrían reemplazar al alquiler de un local comercial es que los comerciantes coloquen sus negocios

en sus casas, pero no es un gran sustituto ya que no brindaría el status que da una galería

Actualmente las ventas por redes sociales han tomado gran impulso, la mayoría de las personas ahora dirige sus ventas por este medio, tanto es así que existen carreras de *community manager* encargadas de administrar este nuevo medio de venta; este método de comercialización ha sustituido grandemente la instalación de un local por parte del comerciante, pero, por otro lado, algunos lo utilizan como un medio complementario.

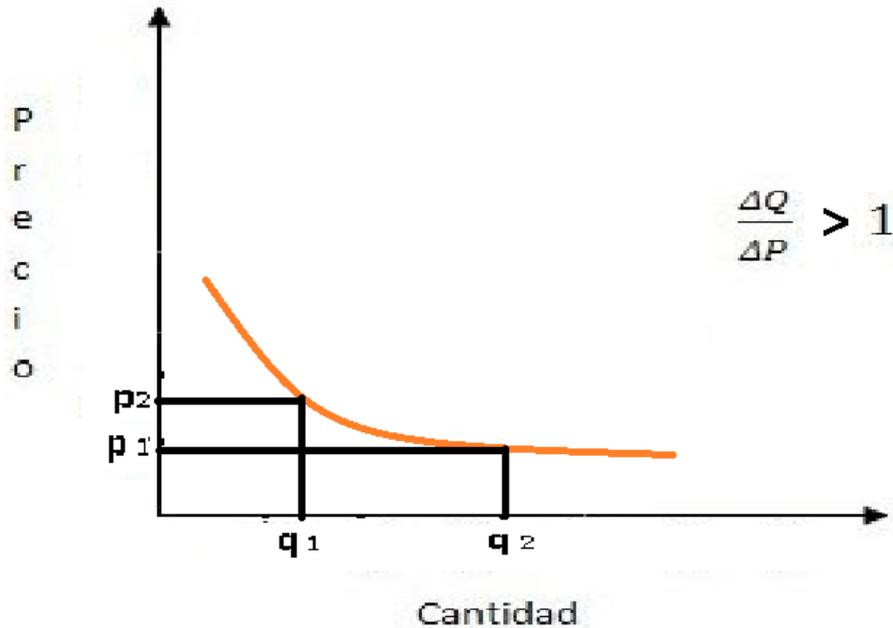
En cuanto a la proyección del crecimiento de la oferta de los competidores es relativamente baja ya que los mismos son adaptaciones de casas sin una proyección de crecimiento. En cuanto a los servicios que están dispuestos a brindar es relativamente el mismo, ya que no están dispuestos a ampliar su gama de servicios.

Por último, el ingreso de una nueva empresa al mercado oferente si lo afectará, pero no en gran medida ya que la demanda está en crecimiento debido que la situación económica ha incrementado la población de emprendedoras

3.3.3 - Análisis de Precios

Los precios que manejan tienen diferentes componentes: una parte asignada a las expensas para mantenimiento de la galería, una actualización de acuerdo de la ley de alquileres vigente, y también a la competencia en otras zonas comerciales del municipio. Se puede deducir que la demanda de los alquileres es elástica ya que, ante subas considerables en el precio, la demanda se ve fuertemente afectada. Hay que recordar que para los inquilinos es un gasto, y si dentro de la balanza comercial los gastos crecen se van a ver obligados a reducirlos.

CANTIDAD DEMANDADA RESPECTO AL PRECIO



Fuente: [Economia: Demanda relativamente elastica. \(proyectofinaleconomialuis.blogspot.com\)](http://Economia: Demanda relativamente elastica. (proyectofinaleconomialuis.blogspot.com)), adaptado

En cuanto a las políticas de protección de los precios existe una ley de alquileres que establece un límite máximo con respecto a la tasa de crecimiento del alquiler, pero no establece los montos a cobrar

3.3.4 - Demanda específica para el Proyecto

Para este proyecto inicial, se prevé que la capacidad total estaría cubierta en el primer año, ya que son pocos los locales que se pueden construir en primera instancia.

3.4 - Mercado Distribuidor

No tenemos canales de distribución del servicio ya que el mismo se

brinda en los locales.

Los márgenes de comercialización generalmente son diferentes según la ubicación del local dentro de la galería, esto se debe a que los inquilinos no tienen la misma posibilidad de exposición de sus productos, ya que los comerciantes que estén en los locales del frente tienen una ventaja con respecto a los demás locales.

En este tipo de servicio las ventas se realizan exclusivamente de contado.

La publicidad se hará mediante las siguientes alternativas:

- Folletos: los que se repartirán en la vía pública
- Facebook, Instagram, Marketplace
- Promociones: a lo largo del año se estimulará la afluencia de personas a la galería a través de combos o descuentos

El presupuesto que se destinará a la publicidad está determinado por un monto inicial de \$30.000 mensuales como inicio, luego a medida que se expanda se irá adquiriendo otros medios de comunicación y publicidad para que de esta manera el servicio se expanda en otros sectores del mercado.

4.- Estudio Técnico

Lo que estamos ofreciendo es un servicio de locación. Para poder ofrecer el producto el mismo tiene que estar terminado, de lo contrario no se puede brindar el servicio, por lo tanto, no vamos a tener PP, ni materias primas, etc.

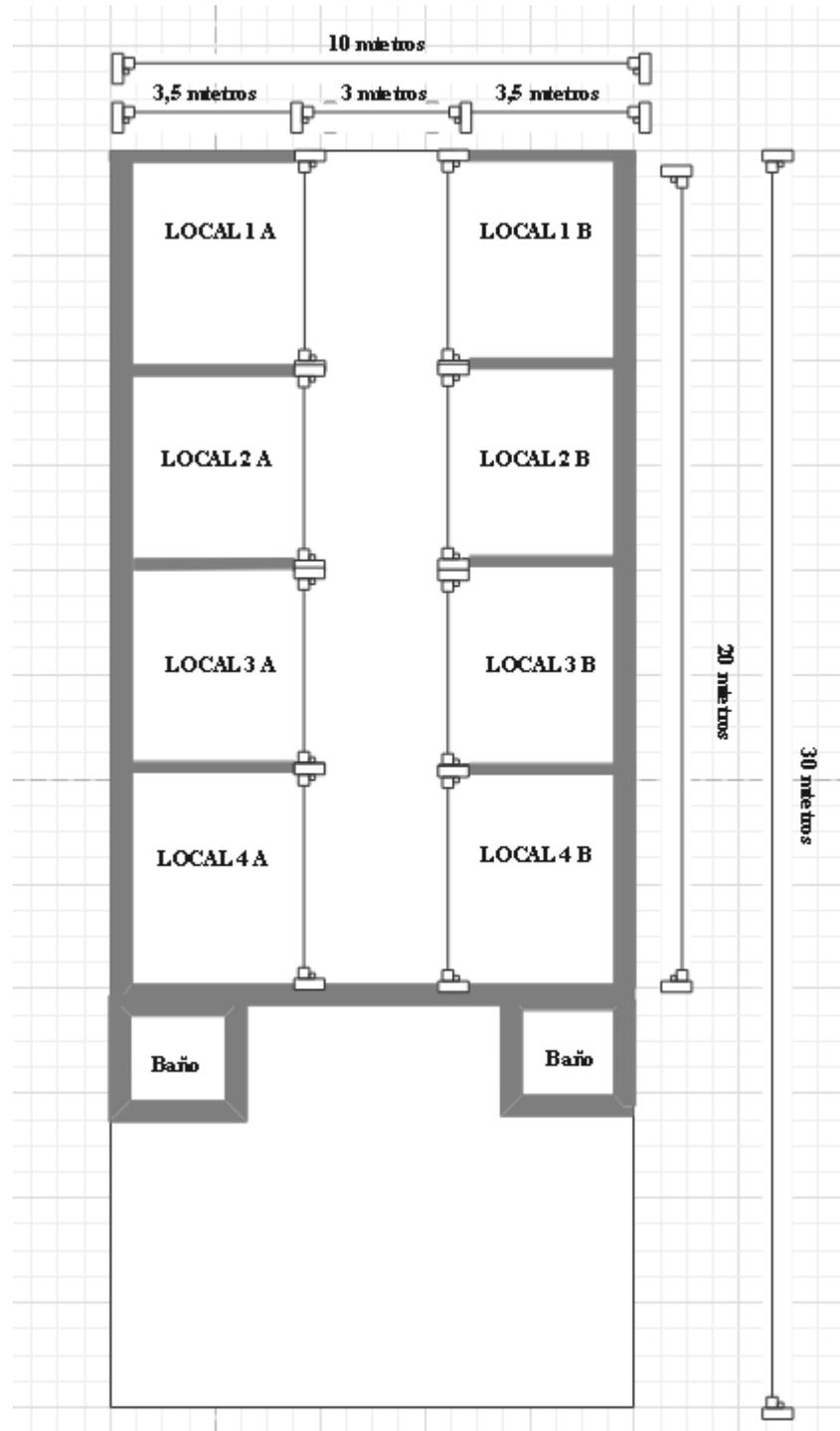
4.1 - Edificios e Instalaciones

El lugar que se destinará para la instalación de los locales es un terreno

propio, el mismo ya tiene una edificación de siete por 12 metros, la construcción es de concreto Las refacciones que se le tienen que realizar comprendería: los ventanales, división de los locales comerciales, ampliación del salón y construcción de dos baños.

En cuanto a la vida útil del edificio es de 30 años aproximadamente, ya que está nueva la construcción.

El presupuesto para la refacción del salón es de aproximadamente \$416.000 en mano de obra y materiales.



4.2 - Inversión en Espacio Físico del Área Administrativa

A futuro se realizaría una inversión para el área administrativa y oficinas, esta se ubicaría en la planta alta de la edificación, esta habitación se destinará a la atención al público, y al guardado de las herramientas. No existe estacionamiento en el local.

5.- Estudio Organizacional

En cuanto al estudio organizacional, se define:

Misión es: *“Brindar un servicio de excelencia a nuestras clientes; a través de la difusión y mejoras edilicias, generando un lugar de referencia para la comunidad”*

Visión: *“Convertirnos en una empresa grande, sólida, referente y de status que mantenga durante muchos años la preferencia y fidelidad de sus clientes, a través de la mejora continua de la calidad y valor de sus productos.”*

La estructura sería: una gerencia general, de la cual dependen dos gerencias de administración y de servicio. A su vez de la primera se desprenden finanzas, marketing, y producción; y de la segunda RRHH, atención al cliente.

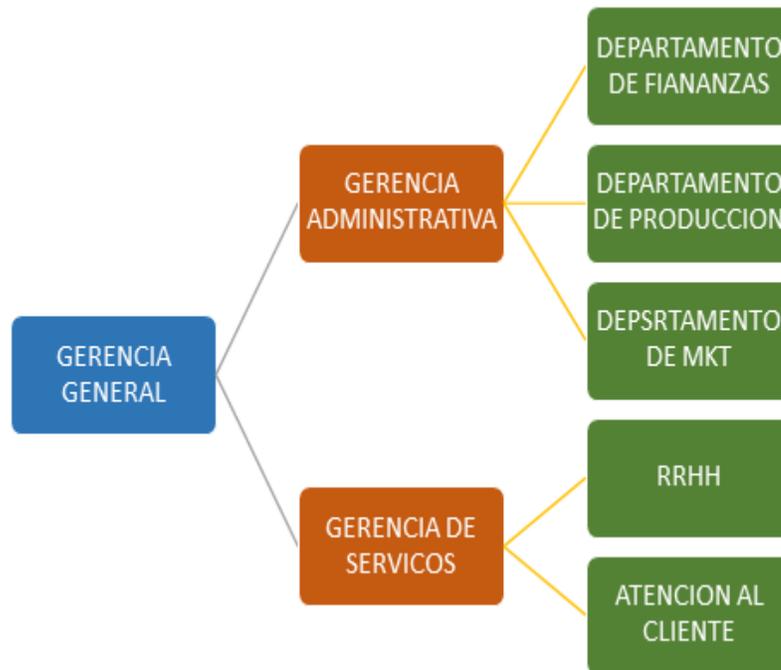
Las funciones de las distintas áreas serían las mismas que se presentó en la alternativa de inversión precedente, no las detallo para no redundar en los mismos conceptos.

Por el momento una sola persona se encargará de las diferentes áreas ya que es una empresa nueva, pero se tiene una perspectiva de crecimiento y en el corto plazo se espera que el organigrama sea el que se presenta más abajo.

En cuanto a las fuentes de financiamiento son propias ya que se cuenta con las instalaciones para comenzar el proyecto y de terceros para poder hacer frente a los arreglos y mejoras.

Por el momento no se contratará empleados, cada vez que se requiera de ayuda profesionalizada se subcontratará sus servicios.

ORGANIGRAMA



6.- Estudio Legal

Para este tipo de emprendimiento, se requiere la inscripción en el Monotributo categoría F abonando un importe de \$15.712,4 mensual.

Una habilitación municipal que consiste en la inspección ocular de quien corresponde en el salón, en donde se evaluará aspectos como matafuegos, salidas de emergencias, tomacorrientes a un metro de altura sobre el nivel del piso, todas las instalaciones con muy buenas terminaciones para evitar accidentes.

Inscripción en Ingresos Brutos en renta de la provincia, esto implica un 5 % mensual sobre los ingresos y TACIS en renta municipal correspondiente a un importe de \$1.200 anual

7.- Estudio Económico

La inversión tangible son los costos que se incurren para la implementación física del proyecto, en nuestro caso, no son necesarias estas inversiones, pero cabe destacar que, si existen una inversión de acondicionamiento y construcción de locales y baños, los mismo ascendería a \$765.310

La amortización es lineal y tanto la maquinaria como los muebles y útiles se amortizan en un periodo de 10 años.

7.1 Inversión en Capital de Trabajo

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

proyecto. En nuestro caso no tendremos una existencia de cuentas a cobrar ya que el movimiento siempre será de contado.

Se determinó que la inversión en caja sería de \$ 20000 iniciales y \$ 5000 en cada periodo

7.2 Costos de Fabricación

Costos directos de producción del servicio: son todos inexistentes

7.3 Costos de Administración

Los costos administrativos en los que se incurrirá son:

- Impuestos Ingresos Brutos provincial 5% sobre monto imponible
- Impuesto municipal 1 % sobre monto imponible.
- Monotributo \$ 15712.4 mensual
- TASIS: \$ 1200 anual
- Amortización diferida

8.- Flujo de Fondos del Proyecto

Para esta segunda alternativa de inversión los flujos de fondos esperados se describen en el cuadro más abajo detallado, en el mismo se podrá observar que en el primer año del proyecto es negativo, y a partir del segundo año se podrían obtener ganancias, algo que se evidencia en el FF es que el proyecto tiene una curva de crecimiento hasta el periodo nueve, en el décimo comienza a decrecer.

FLUJO DE FONDOS: GALERIA COMERCIAL

Periodo	Total
0	-\$ 2.416.000,00
1	-\$ 243.978,80
2	\$ 430.768,62
3	\$ 1.236.201,85
4	\$ 2.012.612,91
5	\$ 3.040.725,33
6	\$ 4.289.450,43
7	\$ 5.393.588,83
8	\$ 5.208.261,07
9	\$ 746.395,06
10	\$ 1.202.910.471,93

Fuente: elaboración propia

CAPITULO V

TOMA DE DECISIONES

Sumario: 1.- Criterios de Evaluación de un proyecto; 2.- Análisis comparativo de las distintas opciones; 3.- Análisis de sensibilidad y de riesgo; 4.- Elección de la mejor alternativa

1.- Criterios de Evaluación de un proyecto

Una vez desarrollados todos los aspectos relativos a la preparación de la información concernientes a los proyectos de inversión, se evaluará en función de la comparación de los beneficios proyectados, asociados con una decisión de inversión, con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados.

El objetivo es analizar las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto individual.

Determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que otras alternativas que requieran la misma suma de dinero que el proyecto.

Los principales métodos que utilizan el concepto de flujo de caja descontado son:

- ★ el valor actual neto (VAN) y
- ★ la tasa interna de retorno (TIR).

1.1- VAN: Definición

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

Al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión; un resultado positivo indicaría que el inversionista gana más de lo esperado y si es negativo lo que le faltaría para ganar lo que espera.

1.2 - Cálculo

La fórmula más conocida del VAN es Beneficio Neto Actualizado (BNA) – Inversión. Se entiende por BNA al valor actual del flujo de caja que se actualiza mediante una tasa de descuento, es decir, lo que se obtendría por la venta en el futuro corrigiendo dicho importe por una tasa de descuento que lo actualiza al presente.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

1.3- TIR: Definición

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir, representa la tasa más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

La tasa calculada así se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

1.4 - Cálculo

Los componentes de la fórmula de la TIR para su cálculo y su representación:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

- F representa los flujos de caja en cada periodo.
- I₀ es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de períodos considerado.

2.- Análisis comparativo de las distintas opciones

Cuando la decisión es sólo de aceptación o rechazo y no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, las dos técnicas proporcionan igual resultado.

El problema se presenta cuando se desea jerarquizar proyectos que son excluyentes entre sí, y que presentan diferencias en la recepción de ingresos futuros netos.

En ciertas circunstancias, las dos técnicas de evaluación de proyectos analizados, la TIR y el VAN, pueden conducir a resultados contradictorios.

Puede darse el caso de proyectos mutuamente excluyente en donde por el criterio del VAN elegimos el proyecto "A" pero el criterio de la TIR nos indica que el mejor es el proyecto "B", generándose una contradicción entre el VAN y la TIR. La razón aparece en la diferente tasa de reinversión de fondos, el VAN

supone reinversión a la **tasa de oportunidad** (externa al proyecto) mientras que la TIR supone reinversión a esta tasa interna del proyecto

Las contradicciones entre los resultados del VAN y de la TIR cuando hay proyectos mutuamente excluyentes pueden aparecer en las siguientes circunstancias:

- * Diferente inversión inicial
- * Diferente distribución del flujo de fondos
- * Diferente vida útil

2.1- Análisis del VAN

Una vez determinados los FF de las alternativas de inversión de nuestro cliente, los resultados de los mismos son los siguientes:

PROYECTO: SALON DE FIESTAS INFANTILES

VAN (valor actual neto)	\$ 49.110,08
Tasa de Descuento	0,9

Fuente: elaboración propia

PROYECTO: GALERIA COMERCIAL

VAN (valor actual neto)	\$ 178.872,67
Tasa de Descuento	0,9

Fuente: elaboración propia

En ellos se puede ver claramente que la alternativa de GALERÍA COMERCIAL es la mejor opción siguiendo el criterio del VAN.

Cabe destacar que se utilizó una tasa de descuento del 90%; teniendo en cuenta la inflación actual en el país

2.2- Análisis TIR

Cuando analizamos la TIR de las opciones que tiene el inversionista, obtuvimos los siguientes resultados:

PROYECTO: SALON DE FIESTAS INFANTILES

TIR (tasa interna de retorno)	90%
--------------------------------------	------------

Fuente: elaboración propia

PROYECTO: GALERIA COMERCIAL

TIR (tasa interna de retorno)	92%
--------------------------------------	------------

Fuente: elaboración propia

De los mismos se desprende que la opción de GALERÍA COMERCIAL es la mejor,

3.- Análisis de riesgo de un proyecto

El riesgo de un proyecto se define como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados. Cuanto más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto.

Para incluir el efecto del factor riesgo en la evaluación de proyectos de inversión se han desarrollado diversos métodos o enfoques que no siempre conducen a un resultado idéntico. La información disponible es, una vez más, uno de los elementos determinantes en la elección de uno u otro método.

El criterio subjetivo es uno de los métodos más comúnmente utilizados. Se basa en consideraciones de carácter informal de quien toma la decisión, sin incorporar específicamente el riesgo del proyecto, salvo en su apreciación personal. Se ha intentado mejorar este método sugiriendo que se tengan en cuenta la expectativa media y la desviación estándar del VAN, lo cual, aunque otorga un carácter más objetivo a la inclusión del riesgo, no logra incorporarlo en toda su magnitud. De igual manera, el análisis de fluctuaciones de los valores optimistas, más probables y pesimistas del rendimiento del proyecto, sólo disminuye el grado de subjetividad de la evaluación del riesgo, sin eliminarla.

Los métodos basados en mediciones estadísticas son quizá los que logran superar de mejor manera, aunque no definitivamente, el riesgo asociado con cada proyecto.

Para ello, analizan la distribución de probabilidades de los flujos futuros de caja para presentar a quien tome la decisión de aprobación o rechazo los valores probables de los rendimientos y de la dispersión de su distribución de probabilidad.

Algunos de los métodos son:

- **Ajuste a la tasa de descuento:** con este método, el análisis se efectúa sólo sobre la tasa pertinente de descuento, sin entrar a ajustar o evaluar los flujos de caja del proyecto. Si bien este método presenta

serias deficiencias, en términos prácticos es un procedimiento que permite solucionar las principales dificultades del riesgo.

- **El método de la equivalencia a certidumbre:** según este criterio, quien decide está en condiciones de determinar su punto de indiferencia entre flujos de caja por percibir con certeza y otros, obviamente mayores, sujetos a riesgo.
- **Análisis del árbol de decisiones:** combina las probabilidades de ocurrencia de los resultados parciales y finales para calcular el valor esperado de su rendimiento. Aunque no incluye directamente la variabilidad de los flujos de caja del proyecto, ajusta los flujos al riesgo en función de la asignación de probabilidades.
- **El análisis de sensibilidad,** si bien es una forma especial de considerar el riesgo, este criterio permite definir el efecto que tendrían sobre el resultado de la evaluación, cambios en uno o más de los valores estimados en sus parámetros.

Para medir el riesgo de nuestros proyectos vamos a realizar un análisis de sensibilidad. Plantearemos un escenario optimista, uno pesimista y lo vamos a comparar con el proyectado.

Para ambas alternativas se modificará solo una variable, en el caso del salón de fiesta es será la tasa de crecimiento, quedando para los tres escenarios de la siguiente manera:

ESCENARIO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
PESIMISTA	5 %
PROYECTADO	25 %
OPTIMISTA	50%

Para el segundo proyecto la variable modificada será el porcentaje de ocupación de los locales:

ESCENARIO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN
PESIMISTA	50 %
PROYECTADO	95 %
OPTIMISTA	100%

Realizando los cambios propuestos el VAN para cada proyecto y para cada escenario quedaría de la siguiente manera:

ANALISIS DE SENSIBILIDAD
PROYECTO: SALON DE FIESTAS
INFANTILES

ESENAARIOS	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	5%	25%	50%
VAN	-\$ 1.107.448,16	\$ 49.110,08	\$ 658.543,37

Fuente elaboración propia

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

PROYECTO:
GALERIA
COMERCIAL

ESENAARIOS	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
OCUPACION	50%	95%	100%
VAN	-\$ 3.320.738,47	\$ 178.872,67	\$ 446.030,56

Fuente elaboración propia

De los cuadros precedentes se puede observar que para los escenarios pesimistas no es conveniente llevar a cabo ningún proyecto.

Se pudo determinar que los puntos de inflexión de VAN positivo a VAN negativo para los proyectos 1 y 2 son 25% y 80% respectivamente, es decir para que se descarten ambos proyectos el porcentaje de crecimiento de alquiler del salón de fiesta tiene que ser inferior al 25%, y para los locales comerciales, la ocupación debería ser inferior al 80%.

Ahora, si bien los análisis cuantitativos nos dan herramientas más sólidas para la toma de decisiones, es muy importante considerar aspectos subjetivos, principalmente considerando que venimos de una pandemia, en donde aprendimos cómo se presentan situaciones imposibles de prever. Para nuestro caso, como ambas alternativas son el servicio de locación, es importante analizar para que se lo alquilará, y cómo esto influirá en nuestro futuro flujo de fondos, tener presente que existen actividades comerciales indispensables mientras que hay otras que son secundarias. Teniendo en cuenta esta última información, la alternativa de un salón de fiesta infantil, es más riesgosa que una galería de locales comerciales, ya que en esta última opción se tiene variedad de actividades que alberga el mismo proyecto, y de esta manera afecta en menor medida nuestra FF

4.- Elección de la mejor alternativa

Del análisis realizado en los apartados precedentes, puedo asesorar a mi cliente que la mejor opción es la construcción de una galería comercial.

Esa recomendación se basa primeramente que esta alternativa tiene un VAN positivo, y el análisis de la TIR nos arroja la misma conclusión.

Del análisis de riesgo se puede deducir lo mismo, ya que, para ambas alternativas, en un escenario pesimista el VAN arrojaría resultados negativos y no se llevarían a cabo los proyectos. Así mismo, la galería comercial soportaría una reducción en el porcentaje de ocupación que el salón de fiesta o lo soportaría.

Es importante incorporar conocimientos cualitativos que influyen en la decisión de nuestra elección, ya que, se puede observar en la cotidianeidad que cada vez existen más emprendedores que buscan locales comerciales, por esto es que no es descabellado pensar en una tasa de ocupación elevada en la galería comercial.

Finalmente, y creo que lo más importante es que al tener una galería en donde se tenga variedad de actividades comerciales, es como tener una cartera diversificada, es decir, si alguna actividad se ve golpeada económicamente, otra se puede beneficiar y así nuestro cliente no se verá afectado totalmente.

INDICE BIBLIOGRAFICO

A) General:

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, (Colombia, s.f.),

B) Otras Publicaciones:

<http://www.spw.cl/proyectos/apuntes/cap4.htm>

<https://concepto.de/proyecto/#ixzz6Zr7ljp2q>

https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/22/evaluacion-proyectos-toma-decisiones/>

[Valor actual neto \(VAN\) - Qué es, definición y significado | 2023 | Economipedia](#)

[VAN: qué es y para qué sirve | EAE](#)

INDICE

PROLOGO1
RESUMEN3

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.- La toma de decisiones asociadas a un proyecto5
2.- Proyecto: definición y tipología.....7
3.- La evaluación de proyectos.....10
4- La evaluación social de proyectos.....11
5.- Alcances del estudio de proyectos.....12
6.- El estudio del proyecto como proceso.....14
7.- Etapas del estudio de un proyecto.....16
8.- Proyecto en la planificación de desarrollo.....30

CAPITULO II

IDEA INICIAL

1.- Idea Inicial.....32
2.- Ventaja Competitiva.....33
3.-Estado actual.....33
4- Alternativas de Inversión;34

CAPITULO III

PRIMERA ALTERNATIVA DE INVERSIÓN: SALON DE FIESTAS

INFANTILES

1.- Salón de fiestas infantiles.....	36
2.- FODA.....	37
3.-Ventaja Competitiva.....	37
4- Estudio de Mercado.....	38
4.1 - Mercado Proveedor	38
4.2 - Mercado Consumidor	39
4.3 - Mercado Competidor	42
4.3.1 - Identificación y análisis de la competencia.....	42
4.3.2 - Productos sustitutos y complementos.....	43
4.3.3 - Análisis de Precios	43
4.3.4 - Demanda específica para el Proyecto.....	45
4.4 - Mercado Distribuidor	47
5.- Estudio Técnico.....	47
5.1 - Proceso de Producción	48
5.2 - Maquinaria y Equipo	49
5.3 - Edificios e Instalaciones	50
5.4 - Inversión en Espacio Físico del Área Administrativa.....	53
6.- Estudio Organizacional.....	53
7.- Estudio legal.....	56
8.- Estudio Económico.....	57
8.1 - Inversión en Capital de Trabajo.....	58
8.2 - Costos de Fabricación	59
8.3 Costos de Administración	59

9.- Flujo de Fondos del proyecto.....59

CAPITULO IV

SEGUNDA ALTERNATIVA DE INVERSIÓN: GALERÍA COMERCIAL

1.- Galería Comercial.....61

2.- FODA.....62

3- Estudio de Mercado.....62

 3.1 Mercado Proveedor62

 3.2 Mercado Consumidor63

 3.3 Mercado Competidor64

 3.3.1 - Identificación y análisis de la competencia.....64

 3.3.2 - Productos sustitutos y complementos:.....65

 3.3.3 - Análisis de Precios65

 3.3.4 - Demanda específica para el Proyecto.....66

 3.4 - Mercado Distribuidor67

4.- Estudio Técnico.....67

 4.1 - Edificios e Instalaciones.....68

 4.2 - Inversión en Espacio Físico del Área Administrativa.....70

5.- Estudio Organizacional.....70

6.- Estudio legal.....72

7.- Estudio Económico.....72

 7.1 Inversión en Capital de Trabajo.....72

 7.2 Costos de Fabricación73

 7.3 Costos de Administración73

8.- Flujo de Fondos del proyecto.....73

CAPITULO V
TOMA DE DECISIONES

1.- Criterios de Evaluación de un proyecto.....	76
1.1- VAN: Definición	77
1.2 – Cálculo.....	77
1.3- TIR: Definición.....	78
1.4 – Cálculo.....	79
2.- Análisis comparativo de las distintas opciones.....	79
2.1- Análisis del VAN.....	80
2.2- Análisis TIR.....	81
3.- Análisis de sensibilidad y de riesgo.....	82
4.- Elección de la mejor alternativa.....	86
ÍNDICE BIBLIOGRAFICO.....	87
INDICE.....	88