



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# PROYECTO DE INVERSIÓN DE CANCHAS DE FÚTBOL 5 CON CÉSPED SINTÉTICO

Autores: López Airaghi, Pablo Agustín  
Luna, Juan Pablo

Director: García Venegas, María Victoria

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **Resumen**

Uno de los principales problemas que tienen las personas, las empresas y los gobiernos es la escasez de recursos financieros ante múltiples necesidades y oportunidades de inversión que están presentes en la sociedad.

Tan importante como tener recursos para invertir es poder asignarlos racionalmente.

Por esa razón la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

En el éxito o fracaso de un proyecto influyen múltiples factores. La inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores que hacen que la predicción perfecta sea un imposible.

Si bien ninguna herramienta o predicción puede garantizar el éxito de una inversión, abordar el problema siguiendo un sistema ordenado y estructurado de análisis aumentará, sin dudas, las probabilidades de éxito. Con la preparación y evaluación de proyectos será posible reducir la incertidumbre inicial respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión.

La decisión que se tome con más información siempre será mejor, salvo el azar, que aquella que se tome con poca información.

Es así que los proyectos de inversión buscan recopilar, crear y analizar de forma sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa de inversión.

Nosotros para este seminario nos servimos de esta herramienta para encarar la creación de un negocio privado de servicio, de categoría social de esparcimiento. Más particularmente la construcción de canchas de fútbol 5 con césped sintético para su alquiler, aprovechando la enorme demanda actual del mercado en el ámbito nacional, regional y local.

Seguiremos una manera ordenada centrándonos en el análisis de los aspectos más importantes, de manera tal de analizar el conjunto de elementos que permitirán juzgar la conveniencia de realizar o no dicho proyecto y en donde se tendrá una idea de cómo será, cuanto costará, cuales son sus ventajas y desventajas.

## Prologo

Me encuentro transitando uno de los momentos más importantes de mi vida, la finalización de mis estudios universitarios. Me es inevitable sentir una mezcla de sentimientos acentuados cada vez más por la ansiedad. Los mismos sentimientos y ansiedad que me permiten sentir la felicidad de saber que la meta esta muy próxima.

Si bien este trabajo lo realizamos con la finalidad de ser presentado en la Cátedra de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, representa al mismo tiempo gran parte de lo que soy, y de lo que quiero ser, un emprendedor.

No es casualidad haber elegido como tema “*un proyecto de inversión*”, sino que el mismo, representa muy bien todo lo aprendido y es fruto real de la gran preparación que me dio esta maravillosa universidad.

A través de estas líneas, con mi compañero de tesis queremos agradecer de manera especial al Arq. Martín Medina, al Ing. Horacio Gordillo, a la CPN Giovanna Palla y al LAE Julio Quiroga quienes generosamente nos brindaron su ayuda, apoyo y colaboración a lo largo de todo el proyecto.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Definición de proyecto. 3.- Tipos de proyectos. 4.- Ciclo del proyecto. 5.- Estudios complementarios del proyecto.-

#### **1.- Introducción:**

“Si tomamos como referencia a la economía en su conjunto, es posible demostrar, que el desarrollo guarda relación directa con la inversión; a mayores niveles de inversión, se reportan mayores indicios de crecimiento. Al mismo tiempo se puede afirmar que la capacidad de crecimiento de una economía, no depende exclusivamente, de la cuantía de la inversión, sino más bien, de la calidad de la misma, por lo que es preciso contar con instrumentos idóneos que nos permitan identificar los proyectos de inversión y seleccionar aquellos que garanticen un mayor crecimiento económico y bienestar para la comunidad.”<sup>(1)</sup>

La formulación y evaluación de proyectos tomada como un proceso de generación de información sirve de apoyo a la actividad gerencial y ha alcanzado un posicionamiento indiscutible entre los instrumentos más empleados en la difícil tarea de enfrentar la toma de decisiones de inversión.

---

<sup>1</sup> MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos, MM Editores, 4ta Edición, (Bogotá, 2004), Pág.23.

En la actualidad, los proyectos de inversión requieren una base que los justifiquen. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido a un análisis desde diferentes puntos de vista. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, si es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sin número de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

Hay que tener en cuenta que el hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se está arriesgando. El hecho de calcular unas ganancias futuras, a pesar de haber realizado un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se vayan a ganar tal como se haya calculado.

El propósito de este trabajo es hacer uso de esta herramienta, es por ello que se mostrará en qué consisten los diferentes estudios que se deben realizar si se quiere llevar a cabo un proyecto de inversión, así como las diferentes herramientas financieras que se pueden usar para facilitar el análisis de decisiones.

Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que si éste se muestra rentable debe implementarse, pero que si no resulta rentable debe abandonarse. Nuestra opción es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable.

## 2.- Definición de proyecto:

“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 humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.”<sup>(2)</sup>

El proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un “problema” o la manera de aprovechar una “oportunidad” de negocio.

En otras palabras, se pretende dar la mejor solución al problema que se ha planteado, y así conseguir que se disponga de los antecedentes y la información necesarios que permitan asignar en forma racional los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida.

## 3.- Tipos de proyectos:

Uno de los primeros problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos de proyectos que se pueden encontrar, dependiendo tanto de **la finalidad del estudio**, como del **objeto de la inversión**.

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

- Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.

---

<sup>2</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, 5<sup>o</sup> Edición, Mc Graw Hill, Pág. 1.

- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.
- Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental diferenciar entre la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad del inversionista. La rentabilidad del proyecto es la que busca medir la rentabilidad del negocio independientemente de quien lo haga, mientras que la rentabilidad del inversionista es la que busca medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.

**Según el objeto de la inversión**, es decir, del objetivo de la asignación de recursos es posible distinguir entre:

- Proyectos que buscan crear nuevos negocios: en este caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión.
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de empresas ya existentes.

#### 4.- Ciclo del proyecto:

“Desde hace algún tiempo se ve viene utilizando el término "*CICLO DEL PROYECTO*" para señalar las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta. Estas cuatro grandes etapas son: *generación de la idea, preinversión, inversión y operación*".<sup>(3)</sup>

- La primera y fundamental etapa de un proyecto es la correspondiente a la "**generación de la idea**". Se postula que la identificación de ideas de negocio se puede gestionar y no sólo dejarla a la

---

<sup>3</sup> MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos, Op. Cit., Pág. 26.

ocurrencia inesperada de una genialidad. Para ello, es necesaria la búsqueda permanente tanto de problemas, necesidades insatisfechas e ineficiencias que podrían ser mejoradas, como de oportunidades de negocios que pueden aprovecharse. Cada problema u oportunidad de negocio da origen a varias opciones de solución. Cada una de las soluciones es un proyecto posible de evaluar. Mientras más opciones o proyectos se identifiquen, más posibilidades habrá de encontrar la inversión más conveniente.

- La segunda etapa, "preinversión", corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular. Esta etapa incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto.

“A su vez esta etapa se puede hacer en tres niveles diferentes de profundidad, también llamados estudios de viabilidad: el perfil, la prefactibilidad y la factibilidad.”<sup>(4)</sup>

- **El perfil** de un proyecto corresponde a la etapa más preliminar de la investigación y busca, fundamentalmente, determinar si existe alguna razón que justifique su inmediato abandono, antes de seguir empleando recursos en profundizar el estudio. Es la típica etapa donde el evaluador se pregunta el por qué no se le ha ocurrido el proyecto antes a otro inversionista. La mayoría de las veces encuentra aquí la razón, considerando un mínimo de información.

- **La prefactibilidad** es una etapa intermedia, donde se proyectan los costos y beneficios del proyecto en el horizonte de evaluación previamente definido. Esta etapa, aunque esencialmente cuantitativa, se basa principalmente en información secundaria, o sea, de aquélla provista por fuentes externas. Como resultado del estudio de prefactibilidad, se podrá decidir la

---

<sup>4</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Op. Cit., Pág. 22.

aceptación, rechazo o postergación del proyecto o continuar la profundización del estudio en la etapa de factibilidad.

- **La factibilidad** es la etapa más profunda, completa y demostrativa de la información que se utiliza en la evaluación. Es de carácter demostrativo, por lo que se basa en fuentes de información primaria, o sea, en la que origina los antecedentes.

No existen diferencias formales entre estos dos últimos estudios, pero sí una gran diferencia de fondo, ya que mientras la prefactibilidad trabaja con información aproximada y no demostrada, la factibilidad busca la máxima precisión en los datos que utiliza. Aunque en teoría existe una clara diferencia entre los estudios de prefactibilidad y factibilidad, en la vida real ambos se traslapan. No hay ni un estudio de prefactibilidad puro ni uno enteramente de factibilidad. En un proyecto, cuando un ítem de inversión es poco significativo dentro del total o cuando los estándares y otra información de terceros son confiables, no se requiere gastar más recursos en mejorar esa información. Pero si otra parte de los antecedentes es determinante en el éxito o fracaso del proyecto y existen dudas acerca de la certeza de la estimación, es posible que se deba ahondar en la investigación sólo de ese aspecto del proyecto.

- La tercera etapa, la **“inversión”** es básicamente una etapa de movilización de recursos tanto humanos, como financieros y físicos, con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa. Se trata, pues, de un proceso de transformación que utiliza diversos insumos para entregar un producto final, que pueden ser las instalaciones de una fábrica, un embalse para riego, una campaña de vacunación masiva, una nueva oficina de recaudo de impuestos, un taller de mantenimiento de vehículos, el montaje de una planta termoeléctrica para atender las necesidades de energía para el desarrollo de una región, la construcción, dotación y equipamiento de un hospital regional, etc.

- La cuarta etapa, “**operación**”, corresponde a todo lo concerniente a la construcción y acondicionamiento del proyecto y a su funcionamiento como empresa en régimen. Es decir corresponde a una actividad permanente y rutinaria encaminada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio; es la etapa en la cual se cumple el objetivo social de la empresa. En la etapa de operación se desarrolla el ciclo básico de la acción administrativa, vale decir: planeación, operación, seguimiento y control, por eso se suele denominar también “*la administración de la ejecución y operación del proyecto*”.

#### 5.- Estudios complementarios del proyecto:

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: *estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional-administrativo-legal y estudio financiero*. Mientras los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto.

#### **El estudio de mercado**

Realizar este estudio es clave para estimar si hay demanda potencial para que el proyecto se sostenga en el tiempo y dé los beneficios que se esperan. Mientras que la compra de una máquina para una costurera independiente podrá no requerir más que una breve estimación de aumentos de pedidos en base a las tendencias de moda, la apertura de una fábrica de ladrillos con importantes inversiones en planta y maquinarias va a precisar un análisis de mercado completo.

Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizaran como estrategia comercial. Decisiones como el precio de introducción, las inversiones para fortalecer una imagen, 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, pueden constituirse en variables pertinentes para el resultado de la evaluación.

Metodológicamente se deben estudiar 4 aspectos:

a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas. El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., 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.

b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas. El estudio de la competencia es fundamental ya que la estrategia que se defina para el proyecto puede ser indiferente a esta. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas.

c) La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto. Deben tomarse decisiones sobre políticas de ventas y de crédito, intereses, precio, canales de distribución, marca, estrategia publicitaria, inversiones en creación de la imagen, etc.

d) Proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados. Se debe determinar la disponibilidad de insumos y el precio que debe pagarse para su abastecimiento.

### **Estudio técnico del proyecto**

Tiene como objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de

producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto.

Sobre la base de la demanda estimada en el estudio de mercado y la naturaleza del proyecto, se debe definir su tamaño, dónde se va a usar o ubicar, qué preparación o capacitación requiere y demás aspectos técnicos relevantes para determinar la inversión inicial y estimar los costos futuros.

Con este estudio se determinaran los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. La descripción del proceso productivo posibilitará conocer las materias primas y los insumos restantes que este demandará.

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y los costos que se derivan del estudio técnico. Las interrelaciones entre decisiones de carácter técnico se complican al tener que combinarse con decisiones derivadas de los restantes estudios particulares del proyecto.

### **El estudio organizacional-administrativo-legal**

Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Deberán definirse, con el detalle que sea necesario, los procedimientos administrativos que podrían implementarse junto con el proyecto.

La decisión de desarrollar internamente actividades que pudieran subcontratarse influye directamente en los costos por la mayor cantidad de personal que pudiera necesitarse, la mayor inversión en oficinas y equipamiento y el mayor costo en materiales y otros insumos.

Los sistemas y procedimientos contable, financieros, de información, de planificación, de presupuesto, de personal, adquisiciones, crédito, cobranzas y muchos más van asociados con los costos específicos de operación. 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.

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**

Los objetivos de este estudio son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar la rentabilidad.

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.

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, organizacional y de mercado.

Los costos de operación se calculan con la información de prácticamente todos los estudios anteriores. La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. El resultado de la evolución se mide por medio de distintos criterios que, más que operativos, son complementarios entre sí.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

**Sumario:** 1.- Situación Inicial. 2.- El proyecto de inversión. 3.- La situación en Tucumán. 4.- Investigación de mercado. 5.- Resultados de la investigación.-

#### 1.- Situación Inicial:

Una de las tareas que realizan los administradores y empresarios es la de tomar decisiones en base a la existencia de un *problema* o la presencia de una *oportunidad*. En este caso particular nos referimos a un problema y una oportunidad presentes con respecto al negocio del fútbol, y más precisamente a las canchas de fútbol 5 con césped sintético.

El problema radica en la falta de dichas canchas ante la gran demanda del mercado, especialmente en ciertos rangos de horarios. A pesar de ser uno de los negocios que más a crecido en los últimos tiempos existe una demanda insatisfecha.

No cabe duda que en la Argentina son muchos los que vieron esta oportunidad y se aventuraron en este negocio y la prueba fehaciente de esto son las cientos de este tipo de canchas que se inauguraron en los últimos años en las distintas regiones del país.

Sabemos que la Argentina se caracteriza por tener una economía inestable, un mercado turbulento y de cambios continuos. Por esa razón hay que aprovechar las oportunidades actuales, sacar el máximo rendimientos de las mismas y adelantarnos a la competencia presente y futura.

La pasión que sienten los argentinos por el fútbol no es ninguna novedad, por lo tanto, entender por qué el negocio de este tipo de complejos recreativos es tan exitoso, resulta fácil si se tiene en cuenta que estamos hablando del deporte más practicado del país. Cada semana, las diversas canchas de las provincias de la Argentina se llenan de grupos de amigos que concurren no solo para divertirse un rato, sino también para realizar su cuota de actividad física.

Los propios dueños de los complejos admiten que muchas veces no dan abasto debido a la gran demanda que existe, por lo tanto, *en la alta cantidad de clientes que tiene el sector*, parece estar uno de los grandes secretos de un negocio que se expande rápidamente. La posibilidad de generar ganancias a corto plazo es tal, que cada vez más empresarios deciden abrir su propio negocio.

El fútbol 5 es un deporte moderno que tiene cada día más aficionados. La fiebre por este deporte parece crecer cada día más y la prueba de ello es que encontrar una cancha libre por las tardes-noches después del trabajo es un verdadero reto.

Las canchas de fútbol 5 suelen estar abarrotadas por jóvenes y otros no tan jóvenes que buscan pasar un momento de sano entretenimiento con los amigos, en un ambiente seguro, agradable y con todas las comodidades para poder practicar este deporte.

La urbanización, que determina la lenta desaparición de los potreros, la sensación de inseguridad, la falta de comodidad y el lugar adecuado para jugar son causas por las que ocurre este fenómeno y las canchas estén absolutamente colmadas.

El famoso fútbol 5 tiene cada vez más adeptos, lo que lo convierte en un atractivo y rentable negocio. Y la única amenaza que presenta este negocio, es que se pase la moda de jugar al fútbol, cosa que hoy por hoy, no parece un riesgo demasiado alto. Por el contrario, todo indica que la pasión por la redonda es cada vez mayor.

## 2.- El proyecto de inversión:

Nuestro proyecto consiste en la creación de un negocio privado para brindar un servicio recreativo de “excelencia”, particularmente el alquiler de canchas de fútbol 5 con césped sintético. Si bien el servicio principal es el alquiler de dichas canchas, nuestro proyecto no está limitado a una sola oportunidad de negocio, también ofrecerá otros servicios de gran importancia como una forma estratégica de diferenciación para atraer más clientela y obtener mayor rentabilidad. Estos servicios son el alquiler de espacios apropiados para diferentes reuniones, eventos sociales y actividades recreativas. Por esa razón el proyecto contempla (además de las canchas) la construcción de dos salones, un quincho y amplios vestuarios.

Hoy en día, es cada vez más la exigencia de los clientes que demandan condiciones apropiadas en este tipo de establecimientos.

De esta forma, con este proyecto, no solo nos dirigimos a las personas que se juntan diariamente a jugar al fútbol, sino también a familias, escuelas, empresas e instituciones que requieran de establecimientos apropiados a la altura de sus necesidades.

Otra de las posibilidades a las que se amplía y tiene lugar este negocio, es el de realizar campeonatos de fútbol, los que cuentan con una gran aceptación por parte de los jóvenes (varones y mujeres) que habitualmente practican este deporte.

### 3.- La situación en Tucumán:

Los complejos con campos de césped sintético proliferaron en los últimos tres años en la capital tucumana y en la ciudad de Yerba Buena.

Sabemos que es un negocio que creció mucho pero a pesar de ello hay una gran demanda insatisfecha, además hay mucho por hacer respecto a esta actividad y respecto a lo que ofrece este proyecto. Como futuros LAE y gracias a la preparación que nos dio la universidad, nuestra visión estratégica nos permite ver más allá de lo que actualmente presentan los establecimientos que ya están funcionando. Estamos convencidos que podemos lograr una diferencia y enfocarnos hacia otros sectores del mercado.

Principalmente la idea de este proyecto surge ante la observación del crecimiento de esta actividad, la necesidad de un complejo con dichas características en el corazón de la ciudad de Yerba Buena, la enorme demanda actual del mercado, el crecimiento demográfico de la ciudad, y el aprovechamiento de las oportunidades de negocios presentes.

Frente a este contexto y dada la creciente demanda de estos servicios, nos parece atractivo el proyecto de instalar canchas de fútbol 5 en la ciudad de Yerba Buena.

### 4.- Investigación de mercado:

La investigación de mercado nos ayudará a determinar cual es la demanda potencial del proyecto, y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de diferenciación y penetración que nos permitirá sostenernos en el tiempo y obtener los beneficios deseados.

Entre los diversos métodos para llevar a cabo un estudio de investigación de mercado, nos enfocamos en aquellas técnicas que consideramos fueron las más apropiadas para obtener la información relevante para la definición del problema, el reconocimiento de la oportunidad

y la identificación de los cursos alternativos de acción a seguir. Estas técnicas fueron: *entrevistas con expertos, observación y grupo foco*.

En este mismo capítulo se presenta un breve resumen respecto a la metodología de trabajo empleada con cada técnica y a continuación los resultados obtenidos.

### **Entrevistas con expertos**

Este tipo de investigación consistió en recolectar información a través de charlas y preguntas a personas que considerábamos bien informadas en cuanto a aspectos de elevada importancia con respecto a este proyecto. Las charlas y entrevistas fueron realizadas a empresarios, docentes y en mayor medida a propietarios actuales de negocios de canchas de fútbol 5.

### **Observación**

El método de observación fue realizado *in situ* en varios de los establecimientos de la provincia que cuentan con este tipo de canchas, tanto en la ciudad de S.M. de Tucumán como en la ciudad de Yerba Buena. Esta técnica la realizamos no solo como observadores pasivos, si no también de manera activa como clientes habituales de este tipo de servicios.

### **Grupo foco**

En cuanto a esta técnica, se realizó un solo grupo foco compuesto de 8 varones y cuatro mujeres, con una hora y media de duración. Los moderadores de esta técnica fuimos nosotros mismos. Utilizamos esta herramienta como una forma de encarar la investigación desde otra perspectiva y lograr descubrir información implícita y más sensible que no pudo ser identificada con las otras dos técnicas

#### 5.- Resultados de la investigación:

Estas técnicas nos sirvieron enormemente para conocer más profundamente el negocio, descubrir sus puntos fuertes y débiles, e identificar cuales son aquellos servicios diferenciales que hacen a la fidelidad de la clientela objetivo. Por lo que consideramos haber obtenido una valiosísima información.

Dado que muchos de los resultados de la investigación obtenidos por las tres técnicas fueron muy similares, a los efectos de evitar exponerlos de manera repetitiva, decidimos presentarlos en forma conjunta.

#### **Los resultados obtenidos de estas técnicas fueron los siguientes:**

- Existe una demanda insatisfecha en el alquiler de las canchas de fútbol 5 en la franja horaria de 14 a 00 hs durante toda la semana. Cabe destacar que la mayoría de los días el horario se amplía hasta las 02:00 hs am.
- No todos los establecimientos se encuentran en buen estado, tanto a nivel general como con respecto a las canchas y los vestuarios. Además hay canchas que por no haber sido construidas desde un principio con los estándares apropiados, tanto en la base del suelo como en la calidad del césped sintético, actualmente perdieron su atractivo y al corto plazo dejaron de ser rentables.
- Son muy pocas las canchas que se encuentran techadas. Los estudios arrojaron como resultado que es un factor de suma importancia y diferenciación. Los dueños de los establecimientos reconocen que en épocas de lluvia se pierden muchos turnos, y eso se traduce en menores ventas.
- Verdaderamente son muy pocos los establecimientos que cuentan con servicios de alquileres complementarios como ser quincho y salón. Y eso es un factor de suma importancia ya que muchos de los clientes

eligen aquellos complejos que cuentan con esos servicios y puedan compartir un momento antes y/o después de la práctica deportiva.

- La rentabilidad obtenida de los servicios complementarios es bastante alta y están alquilados gran parte del año en diferentes turnos, para cumpleaños, fiestas infantiles, reuniones y eventos.

- El hecho de contar en un mismo predio con canchas, salón y quincho es un factor de diferenciación y ventaja competitiva. Los resultados de la investigación de las tres técnicas arrojaron que la mayoría de los padres elijen este tipo de establecimientos para el festejo de cumpleaños de sus hijos.

- La ubicación es un factor crucial por varios motivos: la facilidad de acceso al establecimiento, la seguridad, la posibilidad de estacionar los vehículos en las calles aledañas, la facilidad de llegar por otros medios que no sea en auto (motos, bicicletas, colectivos). Los clientes prefieren aquellos complejos que estén ubicados en una zona que contemple todos estos aspectos, en especial el de la seguridad.

- Los clientes se quejan entre otras cosas del estado de las canchas y los vestuarios, la calidad de las pelotas de fútbol, la seguridad de la zona y la falta de turnos.

- Los jugadores aprecian mucho que los dueños de los establecimientos se comuniquen con ellos cuando haya turnos disponibles. Esto es un detalle importante que hace a la fidelidad de la clientela.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

**Sumario:** 1.- Localización y tamaño del proyecto. 2.- Edificación y distribución de las instalaciones. 3.- Características y especificaciones técnicas. 4.- Insumos, mobiliario y equipo.-

#### 1.- Localización y tamaño del proyecto:

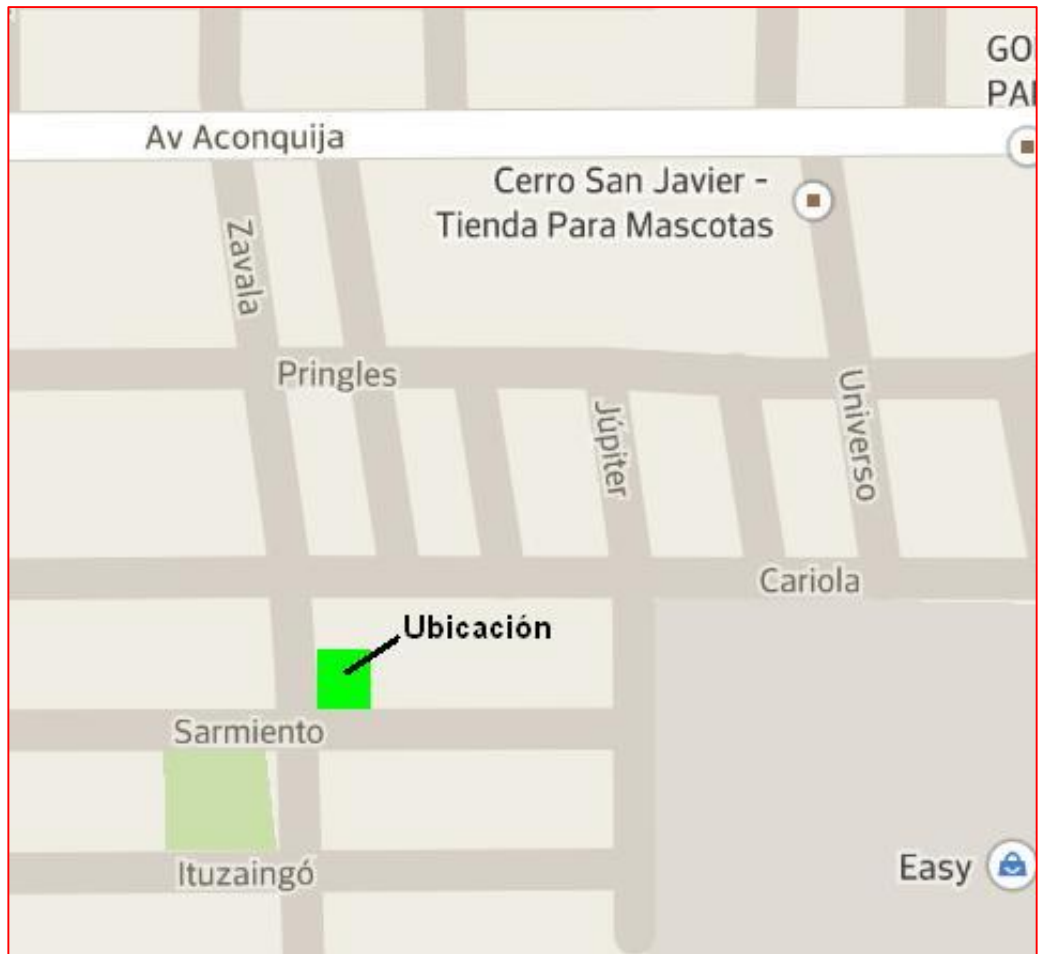
Es fundamental que las canchas de fútbol 5 se ubiquen en un área relacionada con el mercado objetivo al cual se desea llegar. Lo ideal es que el mercado de clientes sea medio-alto, ya que así se podrá asegurar que dicho mercado tendrá la capacidad económica para pagar los diferentes servicios a ofrecer.

La localización elegida para el proyecto es la ciudad de Yerba Buena. El establecimiento estará ubicado en la intersección de las calles Zavalía y Sarmiento a dos cuerdas y media de la Av. Aconquija altura al 200. Una de las mayores ventajas del proyecto es su ubicación estratégica, ya que es una zona ejecutiva y concentra una gran cantidad de viviendas en toda la redonda. Otras de sus características sobresalientes es que es una zona muy conocida y de muy fácil acceso, a poca distancia de la avenida principal y con la posibilidad de estacionamiento gratuito para una gran

cantidad de vehículos en sus calles aledañas. A solo 50 mts se encuentra el club azucena y a 100 mts el shopping del portal, lo cual son puntos más que importantes de referencia para la demanda potencial del mercado.

El tamaño de todo el predio será de acuerdo a las medidas del terreno 40x50. Dichas medidas son suficientes para la construcción de los servicios a ofrecer de acuerdo a la dirección técnica de nuestro arquitecto.

La zona cuenta con disponibilidad de los servicios de agua corriente, luz eléctrica, gas natural y red de cloacas necesarios para el desarrollo de esta actividad.



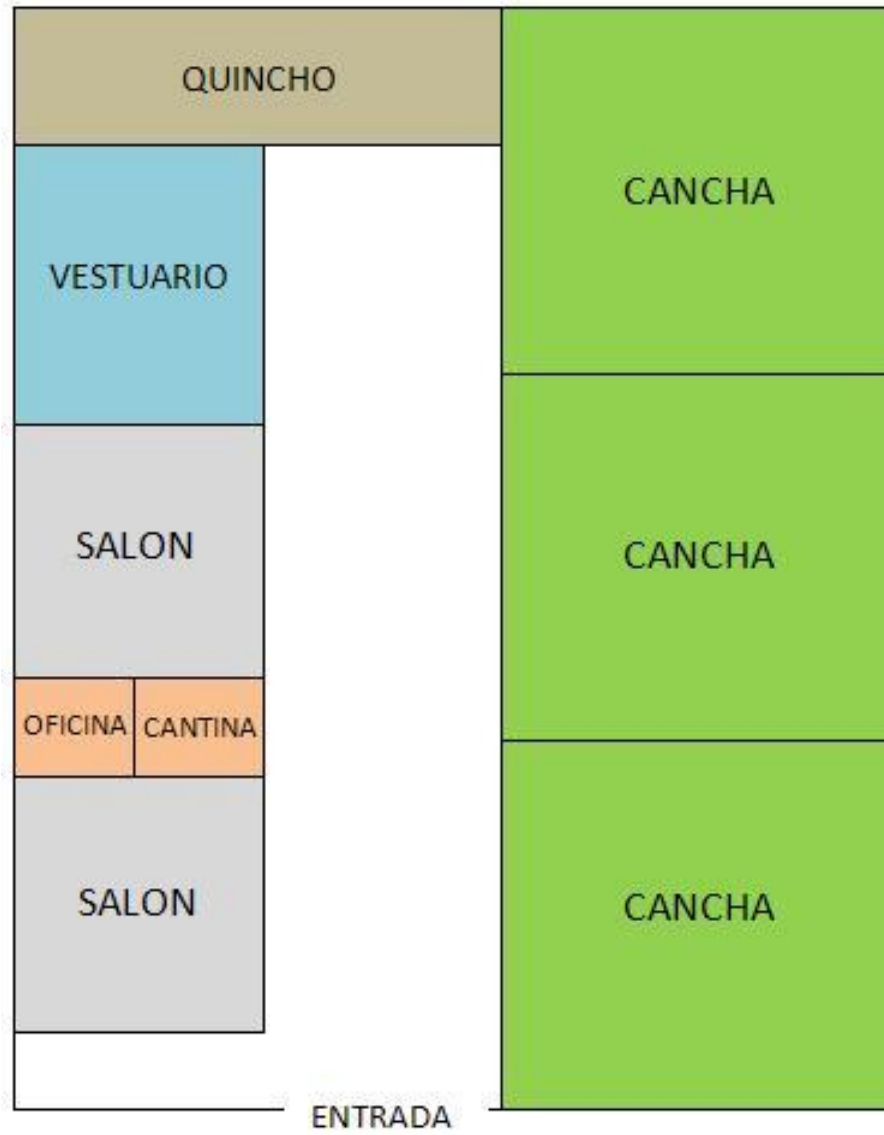
## 2.- Edificación y distribución de las instalaciones:

Tanto para la construcción de las canchas como para el resto de las demás edificaciones del establecimiento se siguió la dirección técnica del arquitecto Martín Medina.

En este apartado solo nos limitaremos a las características técnicas dejando la exposición de los costos en el capítulo destinado a ese análisis.

La entrada principal y frente será por calle Sarmiento. El proyecto contará con las siguientes construcciones: preparación del terreno natural, paredes perimetrales del predio, pisos, caminos, vías de acceso, vestuarios, oficina, cantina, quincho, salones y canchas.

La distribución será de la siguiente manera: al ingresar al establecimiento a la derecha se encontraran las tres canchas una a la par de la otra, a la izquierda un primer salón, seguido una pequeña oficina y una pequeña cantina, a continuación el segundo salón, finalizando los vestuarios y al fondo de todo el predio se construirá el quincho.



Fuente: Elaboración propia

### 3.- Características y especificaciones técnicas:

#### **Edificaciones**

- **Preparación del terreno natural:** consiste en los trabajos previos a la construcción donde se prepara el terreno contemplando los siguientes ítems: nivelación, relleno y compactación. Recordar que las dimensiones del terreno son de 40x50.

- **Paredes perimetrales del predio:** corresponde al cerramiento vertical que delimita el establecimiento de los lotes lindantes. La medianera esta resuelta en 15 centímetros de espesor, en mampostería de ladrillo macizo común de primera calidad a la vista, con una altura promedio de dos metros y medio de acuerdo a las irregularidades. La cantidad aproximada a construir son 180 x 2,5 mts.

- **Pisos, caminos y vías de acceso:** corresponde a aquel espacio del establecimiento que no se encuentra cubierto. Específicamente comprende la entrada y el pasillo principal. Dicho espacio alcanza la superficie de 260 mts.

- **Vestuarios:** el establecimiento contará con dos vestuarios amplios y cómodos, uno para varones y otro para mujeres con un total de 8x16 mts. Cada vestuario tendrá duchas y agua caliente.

- **Oficina y cantina:** será de 8x3 mts entre las dos.

- **Quincho:** las dimensiones del quincho serán de 13x5 mts. El mismo podrá ser alquilado para diferentes eventos sociales como cumpleaños y reuniones. Contará con las comodidades correspondientes para la realización de los eventos.

- **Salones:** esta previsto construir dos salones. La dimensión de cada uno será de 8x13 mts. Los mismos contarán con aire acondicionado, equipo de música, mesas y sillas. Al igual que el quincho serán un servicio adicional y una importante fuente de ingreso. Su alquiler esta previsto con

una gran demanda para la realización de diferentes eventos como reuniones empresariales, fiestas y cumpleaños.

## **Canchas**

El proyecto consta de tres canchas techadas de 25x16 mts cada una, con la última tecnología en césped sintético con caucho molido, algo que es apreciado por los propios jugadores, que afirman que se trata de una superficie mucho más blanda que el cemento o la tradicional alfombra.

Para la construcción de las mismas hay que tener en cuenta lo siguiente:

- **Suelo:** es una condición necesaria y de suma importancia para la construcción de este tipo de canchas ya que las bases de apoyo donde se instala el césped sintético deportivo deberán ser continuas, libres de ondulaciones y desniveles para lograr una mayor vida útil en el césped y la excelencia en el desplazamiento de jugadores. Existen distintos tipos de soluciones constructivas para realizar bases de apoyo, siendo la más apropiada para este tipo de canchas la de hormigón. Hay que tener en cuenta que una buena base es el inicio para una buena cancha. Dicha superficie alcanza un total de 25x16x3 mts.

- **Césped sintético:** es uno de los aspectos más importantes de las canchas, no solo por sus características sino también por su elevado costo. El césped sintético se distingue por sus excelentes cualidades técnicas para la práctica de este deporte. Por ser de gran importancia se debe adquirir uno de gran calidad, por lo que el proveedor de este producto es elegido entre los más garantizados del mercado. El proveedor elegido será Forbex. Una empresa con 25 años de trayectoria, especializada en el desarrollo e instalación de césped sintético con la más avanzada tecnología de producción. Esta empresa lleva instaladas diversas canchas en reconocidas instituciones deportivas de la Argentina y en muchos otros países. El césped sintético Forbex está compuesto por las mejores fibras

THIOLON GRASS de Ten Cate Nicolon (TTC), cuyo certificado ISO 9001 garantiza que todos sus productos son de primer nivel internacional. Tiene como principales características la importante altura de la fibra y el espacio entre pelos, rellenos con gránulos de caucho. Esta novedosa composición genera una excelente amortiguación, igualando la sensación de correr sobre el césped natural. Las canchas construidas bajo esta modalidad son acordes a las necesidades del deportista de alta competencia y del amateur ya que cuentan con un fuerte compromiso con la salud y el bienestar de las personas en cuanto a la práctica de deportes y a la realización de actividades recreativas. Disminuye los riesgos de salud en los jugadores, pudiendo ser utilizado los 365 días del año, independientemente de las condiciones climáticas.

- **Iluminación:** este factor es de suma importancia ya que regularmente el fútbol 5 suele tener una demanda alta en horarios nocturnos. Cada cancha contará con cuatro reflectores de mercurio halogenado de 400w, uno por cada esquina, ubicados a una gran altura de manera tal de no interferir con la vista de los jugadores.

- **Redes:** Se necesitaran redes para los arcos y redes perimetrales para delimitar el perímetro de una cancha de fútbol. Las ventajas que presenta son en primer lugar su bajo costo, su fácil instalación y larga durabilidad. Sus beneficios son el resguardo del balón con que se juega, la seguridad de los espectadores, el cuidado y protección de los jugadores que están dentro del campo de juego ya que la red es menos abrasiva que otros materiales. Es el elemento de contención más económico y simple de reparar en caso de ser necesario, las redes se hacen a medida evitando desperdicio. Las redes recomendadas para este tipo de canchas son aquellas confeccionadas con cordones de nylon ideales para permanecer al exterior en condiciones adversas de sol y bajas temperaturas. La cantidad necesaria es un aproximado de 120 mts.

- **Arcos:** se necesitaran dos arcos por cada cancha. Cada arco para este tipo de canchas será de 3 mts de largo por 2 mts de alto. Los mismos serán de caño estructurales de hierro de 2 pulgadas de diámetro.

- **Cerramiento:** Dentro de la elaboración de la cancha es importante realizar un cerramiento, el cual esta construido con malla romboidal de alambre. La cantidad necesaria es un aproximado de 120 mts.

- **Cubierta metálica:** se necesitara cubrir toda la superficie de las tres canchas. La cual se hará con chapa sinusoidal o trapezoidal. Dicha superficie alcanza un total de 25x16x3 mts.

#### 4.- Insumos, mobiliario y equipo:

Los requerimientos iniciales para todo el establecimiento, tanto para el alquiler de las canchas, los salones y quincho, así como para la oficina y la cantina, serán de: pelotas especiales de fútbol 5 (aprox. se deberá contar con 6 pelotas), un equipo de música con parlantes, dos aire acondicionado de 15000 frigorías (uno para cada salón), dos calefones (uno para cada vestuario), dos ventiladores de pie, dos freezer, tres heladeras, un horno mediano, veinte mesas plásticas, 120 sillas plásticas, un escritorio y una computadora.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVO-LEGAL

**Sumario:** 1.- Estudio organizacional-administrativo. 2.- Marco legal.-

#### 1.- Estudio organizacional-administrativo:

En la mayoría de los casos, los emprendimientos son inversiones familiares, asociativas o algún inversionista privado que decidió realizar su propio negocio.

Los entrevistados coincidieron en que el esquema de negocios resulta rentable en un mediano plazo, ya que la demanda crece de forma sostenida, sobre todo en los meses cálidos, con clientes que conservan turnos fijos durante los días laborables. Además, aseguraron que no son elevados los gastos fijos mensuales. El empresario **Raúl Silva** aseguró que una vez iniciado el negocio, no hay grandes gastos mensuales. Son pocos los casos en los que se contratan empleados y casi siempre atienden los propios dueños. Este tipo de emprendimientos tiene la posibilidad de ser atendido por una sola persona, el 90% de los negocios actuales es atendido por su propio dueño. El mismo puede encargarse de la recepción de los clientes y las tareas administrativas.

Este proyecto tiene estipulado contratar un empleado auxiliar, por una jornada de 8 horas diarias, para la realización de diferentes tareas dentro del establecimiento, como atención al público en general y limpieza. La remuneración mensual del empleado será un sueldo básico de \$8628.77 de acuerdo al convenio colectivo de trabajo 130/75 para un auxiliar A.

## 2.- Marco legal:

“El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica comercial resulta, pues, fundamental para el desarrollo eficaz de los proyectos, no tan solo por las inferencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer adecuadamente las disposiciones legales aplicables al proyecto, de forma que se logre evitar las trabas administrativas y que el desarrollo del proyecto se desenvuelva con fluidez y oportunidad.”<sup>(5)</sup>

Este contexto jurídico e institucional parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva.

Es menester que los analistas, al comenzar los procesos de formulación de proyectos identifiquen con notable rigor el ámbito institucional y legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.

“Los aspectos legales a considerar deben abarcar la forma de organización que adopte la unidad económica para el desarrollo del proyecto. El evaluador del proyecto deberá considerar cuál es la forma de organización adecuada para la unidad económica. La constitución social de una unidad económica puede tener distintas formas de organización y, por lo tanto, distintos costos inherentes a cada una de ellas. No es posible definir a priori cual es el esquema de organización empresarial más adecuado. Deberán estudiarse con detención las características del proyecto, el volumen de operación, el capital requerido, el número de personas involucradas, el

---

<sup>5</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Op. Cit., Pág. 187.

esquema de la legislación tributaria y laboral y como esta afectara a cada una de las variables importantes del proyecto, etc.”<sup>(6)</sup>

Este proyecto se realizó bajo las normas de la Legislación Argentina. Teniendo en cuenta lo analizado en los capítulos precedentes, consideramos que lo más apropiado para este tipo de proyectos es no formar ningún tipo de sociedad. Las razones fundamentales para tal decisión son sus altos costos de constitución y mantenimiento. Además este tipo de negocios considera la contratación de muy pocos empleados, es más, el 90% de los emprendimientos similares es atendido por sus propios dueños sin la contratación de personal o la contratación de solo un empleado. Por tal motivo no justificamos un régimen societario para este proyecto.

Entendemos que lo más apropiado es encuadrarnos en una unipersonal y realizar las inscripciones correspondientes en AFIP. Para ello el dueño/titular, que en este supuesto deberá tener número de CUIT, tendrá que dar el alta a la actividad y con ella a los impuestos nacionales involucrados: IVA, Ganancias (por la renta de la tercera categoría que deberá declarar respecto a la actividad de alquiler del negocio).

A nivel provincial, la actividad se llevara a cabo en la provincia de Tucumán, por lo que debemos regirnos por el Código Tributario Provincial, Ley N°5121 y sus modificatorias.

Los impuestos que se deberán tributar son:

- Impuesto a los Ingresos Brutos (Titulo II, Artículos 214 a 234 de la mencionada ley). La alícuota que le corresponde a la actividad de este proyecto es el 3,5% de los ingresos obtenidos.
- Impuesto para la Salud Publica (ya que tendremos un empleado en relación de dependencia) (Titulo VIII, Artículos 344 a 352, Ley N° 5121). Se tributa el 2,5% de la masa salarial devengada.

---

<sup>6</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Op. Cit., Pág. 189.

Por último, llegamos al nivel municipal (Municipalidad de Yerba Buena) (Artículo 162 - Código Tributario Municipal - Ordenanza 430/91 modificado por ordenanzas N° 925 y N° 1225). La alícuota que le corresponde a la actividad es la del 2% por los ingresos obtenidos. (Artículo 4° - Título II - Ordenanza 1739).

Se deben tener en cuenta las disposiciones y reglamentaciones sanitarias, por lo que se deberá contar con: un matafuego según indicaciones de Defensa Civil, luz de emergencia y desinfecciones mensuales hechas por personas autorizadas por la Municipalidad.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

**Sumario:** 1.- Inversiones. 2.- Costos. 3.- Ingresos. 4.- Indicadores y Evaluación del Proyecto.-

#### 1.- Inversiones:

La inversión inicial se compone principalmente de activo fijo, para este proyecto es necesaria una inversión de **\$6.493.360**, la cual esta compuesta de la siguiente forma:

“Terreno” <sup>(7)</sup>	\$ 2.500.000
Edificaciones	\$ 2.810.780
Canchas	\$ 1.066.260
Insumos, mobiliario y equipo	\$ 116.320
<b>Total</b>	<b>\$ 6.493.360</b>

---

<sup>7</sup> Valores calculados en base a datos del mercado inmobiliario, tomando para su cálculo el valor del metro cuadrado a \$1250, octubre del 2014.

Para el cálculo de los costos de construcción se tomo como referencia los valores actualizados provistos por la revista “*Arquitectura & Construcción*”, siendo la revista más reconocida y habitualmente utilizada por la mayoría de los arquitectos de las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero. Esta revista provee la memoria descriptiva y los indicadores de valor por metro cuadrado. “Cada indicador incluye: honorarios del proyecto, dirección técnica, beneficios y gastos generales de los materiales necesarios.”<sup>(8)</sup>

Edificaciones, canchas, insumos, mobiliario y equipo: ver apéndice.

## 2.- Costos:

<b>Costos Fijos</b>	<b>Mensuales</b>	<b>Anuales</b>
Luz	\$ 1.500	\$ 18.000
Agua	\$ 250	\$ 3.000
Gas	\$ 200	\$ 2.400
Teléfono	\$ 200	\$ 2.400
Sistema de Seguridad	\$ 200	\$ 2.400
Seguro Médico	\$ 1.000	\$ 12.000
Sueldo Empleado	\$ 8.628,77	\$ 103.545,24
Cargas Sociales y Sindicato	\$ 4.314,39	\$ 51.772,62
Publicidad	\$ 200	\$ 2.400
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 16.493,16</b>	<b>\$ 197.917,86</b>

---

<sup>8</sup> Revista Arquitectura & Construcción, N°352 Octubre 2014, Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero, pág. 26.

<b>Costos Variables</b>	<b>Anuales</b>
Cantina (Bebidas)	\$ 18.000
Ingresos Brutos 3,5%	\$ 102.060
Municipalidad de Yerba Buena 2%	\$ 58.320
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 178.380</b>

<b>Costos Totales Anuales (Fijos + Variables)</b>	<b>\$ 376.297,86</b>
---	----------------------

### 3.- Ingresos:

Los ingresos correspondientes a este proyecto son aquellos provenientes del alquiler de las canchas, quincho, salones y ventas de bebidas de la cantina. Recordar que el complejo cuenta con tres canchas, dos salones y un quincho.

Las canchas se alquilan por turno de una hora de duración cada una, los salones y quincho turnos de tres horas cada uno.

Los precios de los alquileres por los respectivos turnos son los siguientes:

- cada cancha \$300
- cada salón \$700
- quincho \$300
- cada bebida \$20

Se tomo un promedio en el cálculo de los precios de cancha y salón, ya que el costo del alquiler de las canchas es mayor en el horario nocturno por la utilización de los reflectores, y el costo de los salones es mayor cuando se hace uso de los aires acondicionados. Cabe aclarar que el mayor porcentaje del uso de las canchas es en el horario nocturno.

En base a la investigación de mercado y relevamientos hechos en los complejos de nuestra provincia, se hizo un cálculo promedio del pronóstico de la demanda. Dicha estimación se realizó en base a una extrapolación de datos de similares complejos que cuentan con algunos de estos servicios y que actualmente están funcionamiento.

Se estimó para el proyecto la siguiente demanda:

- Cachas: en promedio de lunes a domingo seis turnos por día cada cancha.
- Salones: en promedio de lunes a domingo 2 turnos por día.
- Quincho: en promedio de lunes a domingo 1 turno por día.
- Cantina: en promedio de lunes a domingo 50 unidades por día.

Hay que aclarar que los días jueves, viernes, sábados y domingos la demanda de salones y quincho es más alta.

A continuación se muestra un cuadro de Excel en el cual se detallan los cálculos y números finales de los ingresos del proyecto en el primer año.

<b>Cuadro de ingresos en el primer año</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad diaria</b>	<b>Base para el calculo (año 360 días)</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Alquiler de canchas	18	360	6480	\$ 300	\$ 1.944.000
Alquiler de salón	2	360	720	\$ 700	\$ 504.000
Alquiler de quincho	1	360	360	\$ 300	\$ 108.000
Cantina	50	360	18000	\$ 20	\$ 360.000
<b>Ingresos totales primer año</b>					<b>\$ 2.916.000</b>

#### 4.- Indicadores y Evaluación del Proyecto:

Una vez recopilados los datos y esquematizados conforme a un modelo se obtuvieron los indicadores del proyecto, los cuales brindan la información necesaria y suficiente para aceptar o rechazar el proyecto bajo análisis.

El horizonte temporal de análisis de este proyecto fue establecido en cinco (5) años, lo que es un estándar en el análisis de proyectos de inversión.

La tasa de descuento usada para descontar estos flujos de fondos fue del doce por ciento (12%), la cual está basada en el estándar utilizado en proyectos de inversión.

El flujo de fondos del proyecto consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos del proyecto y su ocurrencia en el tiempo. Estos permiten medir la rentabilidad del proyecto en sí mismo. Los criterios de evaluación del proyecto se basan en la corriente de flujos monetarios esperados en el futuro. Esta corriente interesa siempre que los ingresos sean mayores que los costos.

Teniendo en cuenta la alta tasa inflacionaria que atraviesa nuestro país, se consideró que tanto los ingresos por ventas como los costos fijos y variables crecerán un 10% cada año tomando como base los ingresos y costos del primer año. Es decir: 1er año 0%, 2do año 10%, 3er año 20%, 4to año 30%, 5to año 40%.

El objetivo primordial es la maximización del valor del negocio. Como regla de decisión debe tener cuatro características:

- Tener en cuenta todos los flujos de caja de la inversión.
- Descontar los flujos de caja al costo de oportunidad de capital apropiado.
- De entre varios proyectos mutuamente excluyentes, elegir aquel que maximice el valor de la empresa.

- Permitir a los directivos considerar a cada proyecto de forma independiente.

Teniendo en cuenta estos conceptos, procedemos a analizar el proyecto, tomando como premisa los recaudos antes mencionados.

Una vez armado el flujo de fondos, calculamos los indicadores que consideramos representativos y que ayudaran a tomar la decisión final.

### Flujo de Fondos del Proyecto

	Horizonte Temporal	0	1	2	3	4	5
+	Ingresos		\$ 2.916.000	\$ 3.207.600	\$ 3.499.200	\$ 3.790.800	\$ 4.082.400
-	Costos Variables		\$ 178.380	\$ 196.218	\$ 214.056	\$ 231.894	\$ 249.732
-	Costos Fijos		\$ 197.918	\$ 217.710	\$ 237.501	\$ 257.293	\$ 277.085
-	Depreciaciones		\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388
=	Utilidad Antes de Imp.		\$ 2.398.315	\$ 2.652.285	\$ 2.906.255	\$ 3.160.225	\$ 3.414.195
-	Impuesto a las Gcias. 35%		\$ 839.410	\$ 928.300	\$ 1.017.189	\$ 1.106.079	\$ 1.194.968
=	Utilidad Neta		\$ 1.558.904	\$ 1.723.985	\$ 1.889.066	\$ 2.054.146	\$ 2.219.227
+	Depreciaciones		\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388	\$ 141.388
-	Inversion Inicial	\$ 6.493.360					
-	Inversion Cap. Trab.	\$ 10.000					
+	Valor Residual Inv. Inicial						\$ 5.786.422
+	Valor Residual Cap. Trab.						\$ 10.000
=	Flujo de Fondos	\$ -6.503.360	\$ 1.700.292	\$ 1.865.373	\$ 2.030.453	\$ 2.195.534	\$ 8.157.037

Fuente: Elaboración propia

### Indicadores del proyecto

<b>TCC</b>	<b>12%</b>
<b>TIR</b>	<b>29%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 3.970.881,33</b>
<b>PRI</b>	<b>4</b>
<b>PRID</b>	<b>5</b>
<b>IR</b>	<b>1,61</b>

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento o tasa coste de capital (TCC) es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro. A la tasa de descuento de 12%, obtenemos un "Valor Actual Neto"<sup>(9)</sup> (VAN) de **\$ 3.970.881,33** que es el valor actual de los flujos futuros descontados al 12%. Como el VAN es positivo significa que el proyecto genera riqueza.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "invertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. En este caso obtenemos una TIR<sup>(10)</sup> de veinte nueve

---

<sup>9</sup> El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

<sup>10</sup> La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR, supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

por ciento (29%). Este es el indicador más usado y uno de los más importantes, quien nos indica la rentabilidad real de la inversión en valores actuales.

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el PRI es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones. *¿En qué consiste el PRI? El periodo de recuperación se define como el número esperado de años que se requieren para que se recupere una inversión original. El proceso es muy sencillo, se suman los flujos futuros de efectivo de cada año hasta que el costo inicial del proyecto de capital quede por lo menos cubierto.* En nuestro caso obtenemos un PRI de cuatro (4) años.

El “Período de Recuperación de la Inversión Descontado”<sup>(11)</sup> (PRID), se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo “descontados” sean capaces de recuperar el costo de la inversión. Este último considera el valor del dinero en el tiempo y por lo tanto es más recomendado. En nuestro caso obtenemos un PRID de cinco (5) años.

El índice de Rentabilidad (IR) o relación Beneficio-Costo, es un método para evaluar en forma rápida un proyecto de inversión, el mismo divide el VAN en la inversión inicial. En la mayoría de los casos si el IR es más grande que uno, el VAN es positivo, y si es menor que uno, el VAN es negativo. En otras palabras el IR mide el valor creado por peso invertido. Una

---

<sup>11</sup> El PRID es un método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizados. Se incluye dentro de los métodos dinámicos ya que se actualizan los flujos de caja, por lo que se considera que una unidad monetaria tiene distinto valor ahora que en el futuro. Este proceso de actualización es la diferencia con respecto al plazo de recuperación en el que se valoran del mismo modo las unidades económicas independientemente del momento en el que se generan.

forma de ver el IR es sumando 1 (uno) a dicha división. El valor resultante en este caso es de uno con sesenta y uno (1,61), y como este valor es mayor que uno, se llega a las mismas conclusiones que con el VAN, es decir que el proyecto genera riqueza.

En base a estos indicadores el proyecto crea valor por lo tanto debería ser aceptado por el inversor.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS CUALITATIVO CON MODELOS**

**Sumario:** 1.- Análisis FODA. 2.- Las cinco fuerzas competitivas de Porter. 3.- Estrategias genéricas de Porter.-

#### 1.- Análisis FODA:

El análisis FODA es una metodología del estudio de una empresa o un proyecto que analiza sus cualidades internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Amenazas y Oportunidades) en forma de una matriz. Es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así poder planificar una estrategia de futuro.

El proyecto en cuestión fue sometido a un análisis FODA, y si bien es un análisis “superficial”, nos otorga una primera idea del mercado.

#### **Fortalezas**

- Ubicación. A solo dos cuadras y media de la Av. Aconquina, en una zona residencial, segura, de muy fácil acceso y espacio en las calles para estacionamiento gratuito de vehículos.
- La calidad de las canchas y del establecimiento en general.

- Canchas techadas. Permiten trabajar todos los días del año sin perder turnos de alquiler por las condiciones climáticas, aumentando la vida útil del césped sintético.

- Mix de servicios ofrecidos.
- Alto crecimiento demográfico de la ciudad de Yerba Buena.

### **Debilidades**

- Para la envergadura y la calidad de este proyecto se requiere de una inversión inicial muy alta.

### **Oportunidad**

- El mercado al que se dirige es muy amplio.
- Demanda insatisfecha.
- Demanda inelástica.
- Funciona todos los días del año sin estacionalidad.
- Se necesita poco personal para llevar a cabo la actividad, y además el personal no requiere demasiada capacitación, tiene la posibilidad de ser atendido por una sola persona.
- Alta rentabilidad.
- Costos fijos escasos en relación a los ingresos.
- Falta de espacios públicos que presten comodidades adecuadas para la práctica de este deporte.

### **Amenaza**

- Competencia en el mercado local.
- Posible entrada de nuevos competidores.
- Riesgo de saturación debido a su exponencial crecimiento en los últimos 5 años.

## 2.- Las cinco fuerzas competitivas de Porter:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco factores en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector y realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Estos cinco factores reflejan el hecho de que la competencia en una industria va mas allá de los competidores establecidos; en sentido amplio puede ser denominado rivalidad ampliada.

El dividir una industria o sector en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella, una apreciación más acertada de su atractivo, un mejor análisis de su entorno y una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

A continuación se analizarán estas cinco fuerzas de acuerdo al nuestro proyecto.

### **Rivalidad entre los competidores**

Fuerte competencia por la existencia de varios establecimientos que prestan los servicios de alquiler de canchas de fútbol 5. Como se expuso anteriormente dicha competencia nosotros buscamos subsanarla en la variedad y calidad de los servicios ofrecidos. Nuestra principal estrategia va a ser la diferenciación.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

El análisis realizado, no solo por este proyecto, sino también por empresarios, es que este negocio tiene una elevada rentabilidad. Por ello existe la amenaza de nuevos competidores. Pero las barreras de entradas son altas debido a su elevada inversión inicial, por lo que ello disminuye dicha amenaza.

### **Amenaza de productos sustitutos**

El fútbol es un deporte y como tal, existen muchas otras actividades deportivas sustitutivas, pero estamos hablando del deporte más practicado del país y arraigado en la cultura de los argentinos. Si bien existen canchas compuestas de otro material, las comodidades y ventajas que presentan las de césped sintético superan con creces a las demás. Por esta razón la amenaza de productos sustitutos no es significativa.

### **Poder de negociación de los clientes**

Debido a la alta e insatisfecha demanda de este servicio, el poder de negociación de los clientes no ejerce demasiada influencia. Además se trata de una demanda inelástica. Este proyecto es de la más alta calidad y cuenta con servicios complementarios por lo que disminuye su poder de

negociación debido a que no hay muchos complejos en las mismas condiciones. Los servicios ofrecidos se caracterizan por ser accesibles a la clientela objetivo por lo que el poder de negociación de los clientes no es una fuerte amenaza.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de este negocio una vez que se realizó la inversión, y el proyecto se encuentra en marcha, son muy pocos los proveedores que se frecuentan habitualmente, solo se realizan compras menores como ser bebidas para cantina, pelotas de fútbol y artículos de limpieza. No se realiza ninguna compra importante en el corto y mediano plazo. Aunque si se trabaja habitualmente con los servicios de alarma y seguro médico, pero sus valores están estandarizados y equilibrados por la competencia.

El único insumo de magnitud importante para este tipo de negocio es el césped sintético por su elevado costo y su atractivo, pero la calidad considerada de este insumo para este proyecto es alta y está calculada con una vida útil de diez años. Y aunque el principal proveedor de este producto es la empresa Forbex, ya existen más de cuatro empresas en el país que lo comercializan con experiencia y están aumentando la calidad de los productos y servicios ofrecidos, (empresas: AS, Tricaucho, El Espartano, Atlantis Sport, Sportlink). Visto este panorama el poder de negociación de los proveedores es de considerable importancia pero va disminuyendo.

### **3.- Estrategias genéricas de Porter:**

“Michael Porter identificó tres estrategias genéricas que buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa. Estas estrategias son: *liderazgo en costos, diferenciación y enfoque*”.<sup>(12)</sup>

Estas estrategias genéricas son tácticas para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael, 1982, profesor del Harvard Business School.

competidores en un sector del mercado. En algunos significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otros, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

- **Liderazgo en costos:** consiste en la venta de productos o servicios al precio más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por lo tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

- **Diferenciación:** consiste en vender productos o servicios que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

- **Enfoque:** consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos y servicios que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos. A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

*Este proyecto se dirige principalmente a las estrategias de diferenciación y enfoque.*

A continuación se presenta el análisis de las tres estrategias genéricas con respecto a este proyecto.

### **Liderazgo en costos**

No es recomendable utilizar esta estrategia porque el mercado está compuesto por consumidores que no son sensibles a los precios del alquiler de las canchas y sus intereses cambian hacia otras características del servicio distintas al precio.

### **Diferenciación**

Mayor calidad, variedad y atención de los servicios ofrecidos. Canchas techadas construidas con la más alta calidad, vestuarios amplios, dos salones climatizados y un quincho con los elementos necesarios para la comodidad de los clientes. Todos estos servicios ofrecidos, sumado a la excelente ubicación, nos van a permitir diferenciarnos de la competencia, lograr atraer nuevos clientes y mantener una relación estrecha con los mismos. Sabemos que es recomendable utilizar esta estrategia ya que el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios, sus necesidades y preferencias son diversas y los servicios ofrecidos por la competencia se diferencian poco entre sí.

### **Enfoque**

También es recomendable utilizar esta estrategia ya que además de los servicios de alquiler de las canchas, buscamos concentrarnos en un grupo específico de consumidores como ser familias, empresas, escuelas y demás sectores de la sociedad con necesidades y preferencias específicas a la altura de este proyecto.

## **CONCLUSION**

Después de analizar las proyecciones económicas, la interpretación de los indicadores de rentabilidad calculados, y por sobre todo, la contemplación de las cualidades intrínsecas y extrínsecas del mismo, el o los inversores podrían optar por aceptar un proyecto de estas características. De esta manera estarían minimizando los riesgos de la inversión. Además ofrecerían un servicio de excelencia a la comunidad, particularmente a los habitantes de la ciudad de Yerba Buena.

Por último, cabe destacar que la evaluación no se debe hacer solamente al momento de querer poner en marcha el proyecto, sino también durante la ejecución del mismo.

Se debe seguir el cumplimiento de lo establecido y observar el entorno cambiante en el que estamos viviendo. Será la capacidad de adaptación y flexibilidad la que diferencien entre el éxito y el fracaso del proyecto. Las decisiones a tomar deben hacerse siempre haciendo uso y análisis de toda la información disponible y en base a la experiencia de los evaluadores, controlando las subjetividades.

Finalmente, por todo lo analizado, por tratarse de un negocio con una alta y creciente demanda, con la posibilidad de trabajar todos los días del año, con costes fijos bajos comparados con sus ingresos, una alta rentabilidad y un retorno de la inversión rápido, concluimos que la realización de este proyecto en la ciudad de Yerba Buena, es una excelente inversión.

## **APENDICE**

<b>Edificaciones</b>			
Detalle	Cantidad en metros	Precio por metro	Total
Preparación del terreno natural	2000	\$ 150,00	\$ 300.000,00
Paredes perimetrales del predio	450	\$ 337,00	\$ 151.650,00
<b>Superficie Descubierta</b>			
Pisos, caminos y vías de acceso	260	\$ 112,50	\$ 29.250,00
<b>Superficie Cubierta</b>			
Vestuarios	208	\$ 5.936,00	\$ 1.234.688,00
Oficina y Cantina	24	\$ 5.936,00	\$ 142.464,00
Salones	128	\$ 5.936,00	\$ 759.808,00
<b>Superficie Semicubierta</b>			
Quincho	65	\$ 2.968,00	\$ 192.920,00

**Total** \$ 2.810.780,00

<b>Canchas</b>			
Detalles	Cantidad uds/mts	Precio	Total
Suelo de Hormigon	1200	\$ 128,00	\$ 153.600,00
Césped Sintético	1200	\$ 365,50	\$ 438.600,00
Iluminación	12	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Redes	120	\$ 4,50	\$ 540,00
Arcos	6	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00
Cerramiento	120	\$ 16,00	\$ 1.920,00
Cubierta metálica	1200	\$ 380,00	\$ 456.000,00

**Total** \$ 1.066.260,00

<b>Insumos, mobiliario y equipo</b>			
<b>Detalles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Pelotas Fútbol 5	6	\$ 120,00	\$ 720,00
Equipo de música	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Parlantes	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Aire acondicionado	2	\$ 16.000,00	\$ 32.000,00
Ventilador	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Heladera	3	\$ 6.000,00	\$ 18.000,00
Freezer	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Horno	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Mesas	20	\$ 650,00	\$ 13.000,00
Sillas	120	\$ 150,00	\$ 18.000,00
Escritorio	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Computadora	1	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
Calefones	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 116.320,00</b>

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### a) General

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos, 5° Edición, Mc Graw Hill, 2008.

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4° Edición, Edición, Mc Graw Hill, 2001.

MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos, Editorial MM, 5ta Edición, 2005.

### b) Especial

Revista Arquitectura & Construcción, N°352 Octubre 2014, Tucumán, Salta, Jujuy y Santiago del Estero.

Ley N° 19.550, Ley de Sociedades Comerciales.

Ley N° 5121, Código Tributario Provincial.

Artículo 162, Código Tributario Municipal, Yerba Buena.

Ordenanza 430/91, modificada por ordenanzas N°925 y N°1225, Yerba Buena.

### c) Otras publicaciones

Consultas a bases de información, en Internet

<http://www.afip.gob.ar/home/index.html>

<http://www.rentastucuman.gov.ar/>

<http://www.municipioyerbabuena.gob.ar/>

<http://www.forbex.com/>

<http://www.revistaarquitectura.com.ar>

## INDICE

	Págs.
Resumen.....	0
Prólogo.....	1

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

1.- Introducción.....	2
2.- Definición de proyecto.....	4
3.- Tipos de proyectos.....	4
4.- Ciclo del proyecto.....	5
5.- Estudios complementarios del proyecto.....	8

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO

1.- Situación Inicial.....	13
2.- El proyecto de inversión.....	15
3.- La situación en Tucumán.....	16
4.- Investigación de mercado.....	16
5.- Resultados de la investigación.....	18

### CAPÍTULO III

#### ESTUDIO TÉCNICO

1.- Localización y tamaño del proyecto.....	20
2.- Edificación y distribución de las instalaciones.....	22
3.- Características y especificaciones técnicas.....	24
4.- Insumos, mobiliario y equipo.....	27

### CAPÍTULO IV

#### ESTUDIO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVO-LEGAL

1.- Estudio organizacional-administrativo.....	28
2.- Marco legal.....	29

### CAPÍTULO V

#### ESTUDIO FINANCIERO

1.- Inversiones.....	32
2.- Costos.....	33
3.- Ingresos.....	34
4.- Indicadores y Evaluación del Proyecto.....	36

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS CUALITATIVO CON MODELOS

1.- Análisis FODA.....	41
2.- Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	43
3.- Estrategias genéricas de Porter.....	45
Conclusión.....	48
Apéndice.....	49
Índice Bibliográfico.....	52
Índice.....	53