



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**

**ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA  
SEDE FUNDADE PARANA**

**Licenciatura en  
Administración de Empresas**

**Trabajo Final de Práctica Profesional**

**Desarrollo de Proyecto de Inversión  
Complejo Deportivo “CLUB DE AMIGOS”**

**Estudiante: Cepellotti, Sebastián Alexis**

**Tutora: Corona, Gisela**

**- 10 de Julio de 2019 -**

## **AGRADECIMIENTOS**

Terminar un trabajo final de práctica profesional para recibirme de Licenciado es la culminación de un largo tiempo de trabajo, estudio y esfuerzo.

Sería muy difícil lograrlo si no es con el apoyo y estímulo de muchas personas, por eso quiero agradecer a quienes siempre estuvieron a mi lado.

En primer lugar agradezco a Dios por darme el valor y la fuerza para encarar este último esfuerzo, que sabe El que no fue fácil.

A mis padres por su cariño, ejemplo y apoyo incondicional siempre.

Agradezco especialmente a mi esposa Evangelina, quien fue el sostén anímico, y que además aportó todo su talento en el diseño de las obras de este proyecto.

A Fundade y todo su personal por la dedicación y empeño que ponen día a día en su trabajo, con el fin de ayudarnos, motivarnos y guiarnos durante la carrera.

Así también agradezco a la CPN Gisela Corona que con su entusiasmo me contagió y con sus conocimientos orientó mis ideas.

Con todos ellos estoy eternamente agradecido.

A mi esposa y mis hijos.

*“Reconócelo a Él en todos tus caminos,  
y Él allanará tus senderos”*

Proverbios 3

## Resumen

El presente documento buscará demostrar los conocimientos obtenidos durante el transcurso de años de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la **Universidad Nacional de San Martín**.

Este Trabajo Final de Práctica Profesional se tratará de un **proyecto de inversión**, a través del cual creemos podemos expresar lo aprendido durante el valioso tiempo transcurrido en esta casa de estudio. El mismo buscará comprobar la viabilidad del desarrollo de un emprendimiento de **Complejo Deportivo** en la zona sur de la ciudad de Paraná, atendiendo a una demanda creciente e insatisfecha de canchas de fútbol 5, como también de complejos aptos para desarrollar actividades deportivas para niños y mujeres.

Comenzaremos por desarrollar la estrategia, definiendo quienes somos, cual es nuestra razón de ser, nuestra visión a futuro y los valores que nos rigen.

Realizaremos un **Análisis FODA** para determinar cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, y miraremos el mercado con detenimientos para detectar oportunidades y amenazas, desarrollando luego estrategias acordes.

Analizaremos el mercado en el que nos insertaremos procurando conocer con mayor detenimiento a nuestros **competidores** como así también a la **demand**a, con sus características y necesidades. De esta manera podremos desarrollar un plan de acción para poder proporcionar al público de Paraná una alternativa de **calidad, orientada al cliente** y su satisfacción.

Por último comprobaremos la **viabilidad financiera** del proyecto analizando los índices adecuados, demostrando que la propuesta "**CLUB DE AMIGOS**" es un emprendimiento original, solvente, y que responderá también a los intereses de los inversores quienes aportarán el capital necesario para que este Complejo Deportivo sea realidad.

## **Cinco Palabras Claves**

A continuación enumeraremos las cinco palabras claves del presente trabajo:

- Complejo Deportivo “CLUB DE AMIGOS”
- Proyecto de Inversión
- Calidad
- Orientación al cliente
- Cultura Deportiva

# Indice

- **1. Resumen Ejecutivo** **Pág. 8**
- 

- **2. Club de Amigos** **Pág. 9**
- 

- 2.1. Definición e historia del Negocio
- 2.2. Objetivo general y formas de alcanzarlo
- 2.3. Objetivos a corto plazo
- 2.4 Localización y recursos

- **3. Nuestra Propuesta** **Pág. 16**
- 

- 3.1 Descripción y características del servicio
- 3.2 Futuros servicios
- 3.3 Ventajas competitivas

- **4. Estudio de Mercado** **Pág. 21**
- 

- 4.1 Análisis del entorno interno y externo
- 4.2 Análisis de la demanda
- 4.3 Principales competidores
- 4.4 Análisis de la posición competitiva - FODA
- 4.5 Estrategia de precios
- 4.6 Estrategia de Promoción
- 4.7 Conclusiones generales del estudio de mercado

- **5. Gestión de Personas** **Pág. 47**
- 

- 5.1 Necesidad de Personal
- 5.2 Principales funciones

- **6. Gestión Legal** **Pág. 48**

---

  - 6.1 Tipo de empresa
  - 6.2 Aspectos tributarios y constitución de la empresa
  - 6.3 Aporte del inmueble
  
- **7. Estudio Económico- Financiero** **Pág. 49**

---

  - 7.1 Plan de Inversión
  - 7.2 Presupuesto de ventas
  - 7.3 Costos
  - 7.4 Amortización de bienes y útiles
  - 7.5 Punto de equilibrio proyectado.
  - 7.6 Estado de resultados
  - 7.7 Indicadores de Viabilidad
  - 7.8 Análisis de sensibilidad
  - 7.9 Conclusiones del estudio económico financiero
  
- **8. Impacto Ambiental** **Pág. 69**

---

  - 8.1 Tratamiento de residuos
  - 8.2 Tratamiento de ruidos
  - 8.3 Desarrollo sostenible
  - 8.4 Conclusiones del impacto ambiental
  
- **9. Conclusiones** **Pág. 72**

---
  
- **10. Bibliografía** **Pág. 73**

---
  
- **11. Anexos** **Pág. 74**

---

## • 1. Resumen Ejecutivo

---

El siguiente trabajo tiene como objetivo evaluar un proyecto de inversión relacionado con la puesta en marcha de complejo deportivo en la ciudad de Paraná, más específicamente, localizado en Av. Jorge Newbery 2055.

El análisis que se desarrollará se circunscribe a la evaluación de la viabilidad económica del proyecto, cuya inversión será financiada por uno de los socios, el cual integrará la totalidad del capital necesario.

El emprendimiento ofrecerá un espacio para el desarrollo de actividades deportivas y fitness que se llevará a cabo en diferentes etapas, siendo la primera la construcción de un complejo que incluirá una cancha de fútbol 5, vestuarios, y un sector de estar con parrilla para uso de los clientes. En estos sectores se realizarán diversas actividades tales como el futbol 5, escolita de futbol para niños, futbol femenino, entrenamiento para mayores, escolita de hockey, etc.

El mencionado proyecto tendrá una duración de 5 años, en los cuales se supone que existirá un período inicial de inserción al mercado reflejado en una demanda menor al comienzo del proyecto, logrando en un corto plazo ampliar nuestra porción de mercado mediante las diferentes estrategias planteadas en este proyecto.

Este emprendimiento requerirá una inversión inicial de \$998.969 que será recuperada al cabo de 2 años.

El proyecto demandará el servicio de profesores de educación física que llevarán adelante las diferentes actividades. Por otra parte, la atención al público estará a cargo de los socios.

Se pretende cubrir una demanda creciente en la ciudad sabiendo, además, que la competencia está estática, es decir, debido a la buena demanda, no innova y presenta un servicio mediocre y de poca calidad.



## • 2. Club de Amigos

---

### 2.1 Definición e historia del negocio

“**Club de amigos**” se localizará en la zona sur de la ciudad de Paraná. Su objetivo principal será ofrecer al público un espacio donde realizar actividades deportivas y desarrollar hábitos saludables, en un ambiente de calidad y ameno.

Este proyecto surge de la iniciativa de Sebastián Cepellotti, quien propone al inversor, Gustavo Cepellotti, poner en valor un inmueble de su propiedad para llevar a cabo un emprendimiento en el mismo, logrando de esta manera ofrecer un servicio demandado por la comunidad obteniendo ganancias en partes iguales acorde a las expectativas.

El inversor realiza una única actividad en el sector comercial, por lo que, mediante esta iniciativa, se busca diversificar sus ingresos y reducir el riesgo.

### 2.2 Objetivos y formas de alcanzarlo

El objetivo general de este emprendimiento será el de desarrollar un espacio de calidad preparado para el desarrollo de actividades deportivas generando un ambiente ameno y familiar, donde cada individuo se sienta parte importante y valorada, permitiendo desarrollarse según sus capacidades personales. El resultado buscado es la fidelización del cliente, que tenga el deseo de utilizar nuestras instalaciones, y que las sienta propias, como un club.

Para lograr esto es muy importante lograr que el espacio brindado sea flexible para lograr satisfacer la diversidad de necesidades de nuestros clientes. No es solo una cancha de fútbol 5, sino también un espacio para fiestas infantiles, escuelas de fútbol y hockey, entre otras actividades deportivas, de entretenimiento y esparcimiento.

La calidad de las instalaciones como así también de la atención al cliente son primordiales. Se procurará el mantenimiento constante, la limpieza, el cuidado de todos los puntos de contacto (touchpoints). Tarjetas de presentación, papelería comercial, olores, página web, redes sociales, trato telefónico, uniformes, publicidad, entre muchos otros, son en efecto puntos de contacto que sirven de base a los individuos para elaborar juicios en su aproximación hacia nuestra marca.

La promoción será un factor determinante en los primeros meses del desarrollo para la inserción en el mercado. En este aspecto, las redes sociales serán un activo importante para posicionarnos, para comunicar nuestros valores y demostrar porque nuestra propuesta es valiosa, original y a la medida de los consumidores.

Para poder orientar nuestros pasos de forma acertada e inequívoca, debemos trazar un rumbo a través de una planificación estratégica.

En primer lugar definiremos nuestra **Misión**, para que existe nuestra empresa, cuál es su razón de ser. Luego cual es la **Visión** a largo plazo, nuestro horizonte ideal que nos indica lo que queremos ser. Y por último, establecer los **Valores** que dirigen nuestros pasos, y que moldearán la cultura de nuestra organización, como nos relacionamos con nuestros colaboradores y nuestros clientes.



Logotipo desarrollado para representar el Proyecto

**Nuestra MISIÓN:**

Brindar espacios de calidad para el desarrollo de actividades fitness, deportivas y atléticas, el cuidado del cuerpo y la salud.

**Nuestra Visión:**

Ser la referencia en la ciudad de Paraná en actividades saludables, donde usuarios y colaboradores se sientan valorados y cómodos, felices de pertenecer a la familia "Club de Amigos".

**Nuestros Valores:****Tolerancia.**

Que no haya excluidos por ninguna razón física, intelectual, religiosa, sexual, etc. Sino que todos se sepan importantes.

**Trabajo en equipo.**

En tiempos donde el individualismo es norma, queremos que la gestión común y el trabajo mancomunado sean moneda corriente en la empresa, entre miembros de la organización como también entre nuestros clientes.

**Integración.**

Que las diferencias se transformen en complementariedad, logrando que cada uno de lo mejor de sí.

**Superación personal.**

Buscar ser siempre la mejor versión de mí mismo.

**Orientación al cliente.**

Todas nuestras acciones están destinadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 2.3 Objetivos a corto plazo

Para lograr el espacio interdisciplinario de actividades deportivas, se realizará el emprendimiento en etapas. Se dará inicio al proyecto, con el desarrollo de cancha de futbol 5 apta para realizar variedad de actividades como escuela de futbol para niños, de hockey para niños, entrenamiento para futbol, hockey femenino, etc. contando con una sala de estar con sillas y mesas, tv, wifi, parrilla.

En sucesivas etapas, en un mediano plazo, se buscará profundizar nuestra propuesta para ampliar el mercado objetivo, agregando servicios como sala de musculación, actividades fitness (zumba, localizada, step) etc.

En el punto 3 del presente trabajo desarrollaremos nuestra propuesta a corto y largo plazo.

### 2.4 Localización y recursos

El complejo estará situado en Av. Jorge Newbery 2055, en el sur de la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos. En esta zona se encuentran algunos de los complejos de futbol 11 más importantes como Chapino y el club interprofesional, como así también algunas canchas de futbol de poca calidad.

Se emplazará en un terreno de 646,73m<sup>2</sup> aproximadamente, propiedad de los inversores de 15,30m de ancho por 42,27m de largo en el cual existe un galpón de 15,30 de ancho por 30,27m de longitud con una antigüedad de 7 años que funciona como depósito de vehículos, perteneciente a uno de los socios del proyecto.



El inmueble mencionado deberá ser remodelado para lograr ser apto para el fin requerido. Para ello contamos con los servicios de la arquitecta María Evangelina Blanco.

Las instalaciones se compondrán de las siguientes estructuras:

- Una cancha de futbol 5 de césped sintético techada con dimensiones oficiales según reglamento de Futsal de FIFA.
- Vestuarios con duchas para varones y mujeres.
- Zona con mesas y parrilla habilitada para los usuarios.

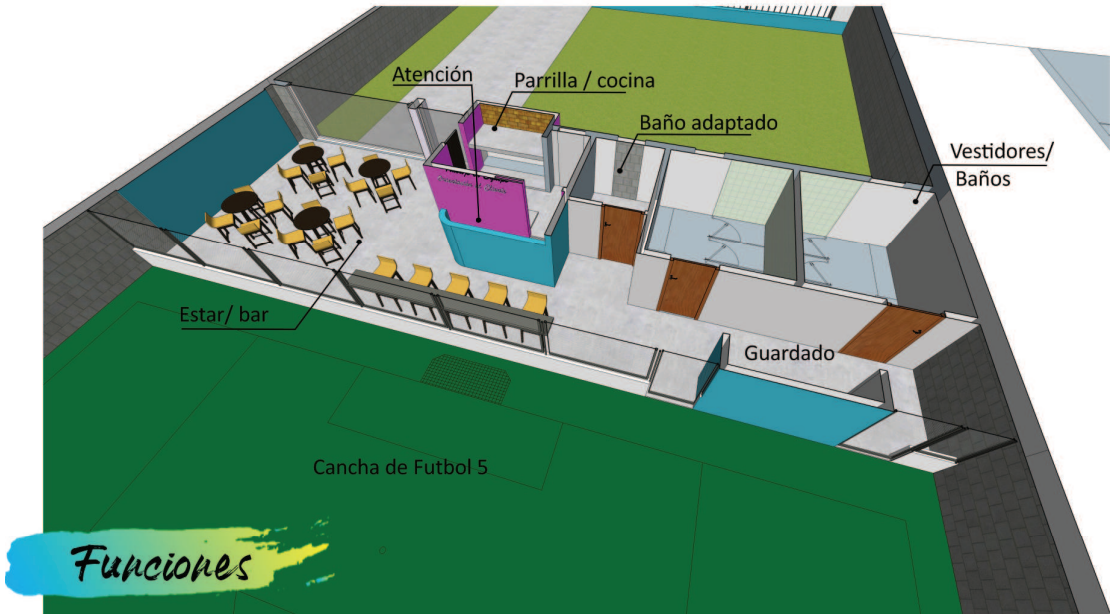
Se aprovecharán los contactos logrados a través de los años en la cultura deportiva de la ciudad por parte del desarrollador de este proyecto para conseguir los recursos humanos necesarios para la consecución de nuestro objetivo.



*Estado actual*



Propuesta (ver Plano en Anexos)





Imágenes Interiores



## • 3. Nuestra propuesta

### 3.1. Descripción y características del servicio

“Club de amigos” es un complejo deportivo y recreativo, pensado para el desarrollo de lazos de amistad y hábitos saludables, brindando a la comunidad un espacio de calidad.

El espacio será un entorno amigable para los usuarios, brindando satisfacción a sus necesidades de vida saludable y esparcimiento a través de diversas actividades que propondremos a la comunidad de Paraná.

A continuación nombraremos los servicios que brindaremos en esta primera etapa del proyecto:





**Descripción de los servicios que brindaremos:****CANCHA DE FUTBOL 5**

Contaremos con una cancha de césped sintético profesional con dimensiones reglamentarias FIFA para futbol 5, con paredes recubiertas con colchonetas. El césped tendrá caucho picado que ayuda a mantenerlo por más tiempo y permite que el golpe de los pies contra el piso sea reducido, aliviando dolores y problemas en las articulaciones. Contaremos con un tablero electrónico contabilizador de goles y con cronómetro. El servicio se dividirá en módulos de 60 minutos.

**ESCUELITA DE INICIACION EN FUTBOL PARA NIÑOS**

Contaremos con Profesores calificados, que en transcurso de 90 minutos inculcarán a los niños las técnicas esenciales de futbol, como así también los valores de nuestra organización: trabajo en equipo, integración, tolerancia y superación personal (espíritu deportivo). Se darán clases tres veces por semana. Se buscará integrarlos a campeonatos, aunque son escasos.

**ESCUELITA DE INICIACION EN HOCKEY PARA NIÑOS**

Contaremos con Profesores calificados, que en transcurso de 90 minutos inculcarán a los niños las técnicas esenciales de hockey, como así también los valores de nuestra organización: trabajo en equipo, integración, tolerancia y superación personal (espíritu deportivo).

**ENTRENAMIENTO PARA ADULTOS**

Destinado a adultos mayores de 30. Serán entrenamientos de 60 minutos, dos veces por semana, dictado por profesores de educación física, que contará de ejercicios aeróbicos, anaeróbicos, musculación, elongación, etc.

**FUTBOL FEMENINO**

Atendiendo a una demanda creciente de la sociedad y ausencia de respuesta desde las instituciones de Paraná, ofreceremos un espacio de 90 minutos, tres veces por semana, para desarrollar las técnicas y habilidades del deporte, e inculcar nuestros valores.



**ALQUILER para CUMPLEAÑOS INFANTILES**

El predio estará disponible para realizar fiestas infantiles, sobre todo los días sábado que es donde merca la demanda. Suelen ser de 3hs, se les alquilará todas las instalaciones (cocina, heladera, baños, parrilla, estar, cancha, etc).

### 3.2 Futuros Servicios

Como explicamos anteriormente, Club de Amigos se realizará en diferentes etapas. En este proyecto analizaremos la primera etapa.

En un futuro, preveemos ampliar nuestro mercado objetivo integrando a nuestra propuesta una mayor diversidad de opciones:

-  **SALON DE USOS MULTIPLES**  
Disponible para fiestas (familiares, infantiles, etc.) y para la realización de actividades físicas (zumba, localizada, step, etc.).
-  **SALA de MUSCULACION**

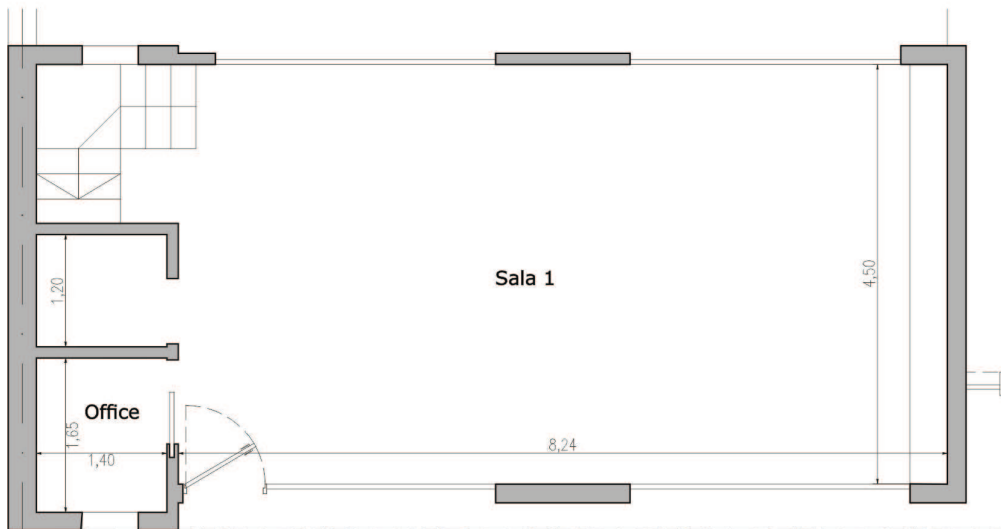
Estos futuros servicios se encuadran en nuestra misión, permitiéndonos acercarnos a nuestros objetivos. No son ideas improvisadas, sino que responden a un plan a largo plazo.

Será necesario evaluar en cada caso la inversión necesaria y la viabilidad de estos proyectos.

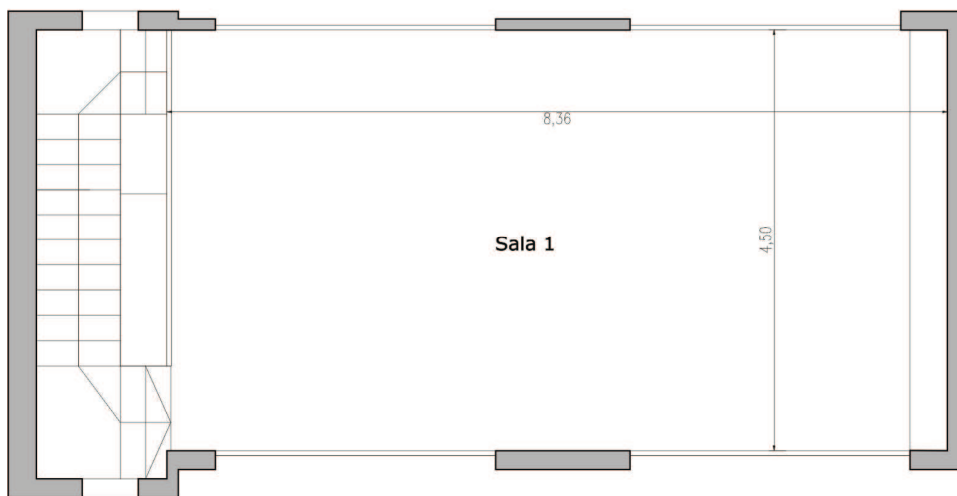
En el siguiente infograma podemos ver la totalidad de servicios planeados para el futuro.



### Diseño y disposición de los futuros servicios



**Planta BAJA**



**Planta 1er PISO**

### 3.3 Ventajas competitivas



- Administración especializada y profesional:

La administración del emprendimiento será llevado adelante por profesionales capacitados, desde el diseño arquitectónico del proyecto hasta la gestión de management y marketing.

- Orientación al cliente.

La satisfacción de quienes confien en nosotros es primordial para el éxito del emprendimiento. Es por esto que buscaremos maximizar el confort del complejo como los servicios anexos (parrilla, estar, tv con cable, wifi, etc.) logrando la fidelización del cliente.

- Servicio de calidad y confort en las instalaciones.

La calidad nos diferenciará del resto. Pondremos especial énfasis en tener las mejores instalaciones, con canchas reglamentarias, césped sintético profesional, tableros electrónicos para determinar resultados. Es importante comunicarlo debidamente

- Espacio de estar y parrilla que invita a permanecer en las instalaciones.

Nuestra intención es que el lugar se transforme en un lugar de reuniones, habilitado no solo para actividades deportivas, sino también para actividades sociales como fiestas familiares, o una simple cena después de un partido. También se ofrecerá un servicio de cantina, que no será evaluado en detalle en el presente proyecto por su relativa importancia en los números finales.

## • 4. Estudio de Mercado

---

### 4.1 Análisis del entorno interno y externo.

Se puede definir por entorno al conjunto de elementos o actores externos a la organización, que son relevantes en su actuación y están fuera de los límites organizacionales. Está conformado por todas las fuerzas externas e instituciones que producen o podrían producir algún efecto sobre el funcionamiento de la organización. Para lograr la eficiencia en el funcionamiento de la empresa, los administradores deben analizar permanentemente el contexto.

#### A) Análisis del entorno externo (MACROENTORNO)

Es el que afecta de similar forma a todas las organizaciones de una sociedad, está compuesto por aspectos **socio-culturales**, **económicos**, **político-legales** y **tecnológicos**.

##### **-Factores socio-culturales.**

Hacen referencia a los valores de la sociedad que influyen sobre la forma en que la gente interpreta o recibe los estímulos de las organizaciones que la integran. Incluye también el clima social que resulta del grado de conflicto o tensión existente en la sociedad. Finalmente, podemos mencionar las variables demográficas que se vinculan con ciertos rasgos de la población: edad, expectativa de vida, sexo, distribución espacial, migraciones, condiciones de vida, etc., y el nivel educativo.

El argentino es una persona abierta y comunicativa que valora especialmente las relaciones interpersonales, la familia y las amistades, a las que dedica mucho tiempo.

Argentina es un país culturalmente rico por tener una población muy diversa en cuanto a sus orígenes. Son producto de la mezcla de naciones. Españoles y aborígenes, europeos y criollos. La inmigración jugó un rol importante en la composición cultural. Es difícil no encontrar descendientes inmigrantes en la familia de algún país europeo, como España, Italia, Francia, Alemania, Portugal, Rusia, Suiza, Polonia e incluso de Oriente Medio.

La población es mayoritariamente católica, y de costumbres bastante conservadoras, sobre todo en lo que a temas de familia se refiere. Tiene altas tasas de esperanza de vida (77 años) y alfabetización (98,1%).

La población asciende a aproximadamente 45.000.000 habitantes, con baja densidad de población, mayoritariamente urbana, muy concentrada en el aglomerado Gran Buenos Aires con una gran proporción de personas mayores de 60 años. Tiene altas tasas de esperanza de vida (77 años) y alfabetización (98,1%).

Respecto de aspectos sociales, la sociedad está dividida en bandos ideológicos opuestos, con mucha violencia, que se expresa en la cotidianeidad, en las redes sociales, en el deporte y también en las instituciones intermedias, como las escuelas y universidades, partidos políticos, etc.

#### **-Factores económicos.**

Hace referencia a las variables económicas, a las cuales no puede influenciar, pero que afectan a todos los actores.

#### Actividad económica:

La actividad económica está estancada en el país desde hace muchos años. La Argentina está en recesión, con una fuerte contracción económica en todos los sectores, salvo algunas excepciones como el campo. La actividad industrial y comercial se ve afectada por la fuerte baja del consumo, la falta de crédito por la política monetaria del BCRA para frenar la inflación, y los costos crecientes.

-PIB Variación interanual del Segundo trimestre de 2019: 0,6%

-Variación trimestral del Producto interno bruto Segundo trimestre 2019: -0,3%

-Variación interanual de la actividad económica cayó un -3,8% en Agosto 2019

-Variación mensual de la Actividad económica fue de -1,0 en agosto 2019

#### Inflación:

La inflación es un problema crónico en la Argentina que pareciera no tener solución. Un informe elaborado por la Unidad de Estudios y Proyectos Especiales de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), muestra que durante los últimos 100 años, la tasa de inflación promedio del país fue de 105% anual, con un máximo histórico de 3079% en 1989.

La inflación para el mes de septiembre de 2019 fue de 5,9% y lleva un 37,7% acumulado en los 9 meses del año.

Se estima que la inflación superará el 50% en el 2019.



Tasas de interés:

La política monetaria del BCRA elevó la tasa de interés de referencia en los últimos años para lograr contener la inflación. Pero .no solo falló en el objetivo, sino que profundizó la caída de la economía al encarecer los créditos e impedir el financiamiento de los sectores productivos

En la actualidad la tasa de interés ronda el 60%.

Tipo de cambio:

Los argentinos tienen una relación particular con el dólar, dada sobre todo por el fenómeno que la inflación genera en las personas. Ante la incertidumbre en la economía, el argentino busca refugiarse en dólares, por la falta de confianza en el peso.

A finales del 2015, el valor del dólar estaba en aproximadamente \$15, y hoy llega alrededor de los \$60, por lo que en un período de 4 años, el peso vale cuatro veces menos.

Empleo:

Producto de la crisis, creció el desempleo. La tasa de desempleo es del 10,6%, según datos del INDEC del segundo semestre del 2019, siendo 2,1 millones los argentinos que no tienen trabajo y lo buscan.

Pobreza:

En el segundo trimestre del 2019, la pobreza llegó al 35,4%, unos 13,9 millones de personas viven con menos del salario mínimo para cubrir la canasta básica.

La Indigencia alcanzó a un 7,7% de la población en el segundo trimestre del 2019.

Impuestos:

Argentina es uno de los países con mayor carga impositiva del mundo, siendo un gran problema para el sector productivo. Existen gran cantidad de impuestos y para el contribuyente común se vuelve extremadamente complejo por la cantidad de presentaciones, formularios, anticipos que deben realizarse.

**-Factores político legales.**

Lo político se relaciona con la distribución del poder en la sociedad, las formas de participación individual y organizacional y las instituciones que rigen las interacciones entre personas y organizaciones. El Estado es un componente importante pero no el único, ya que existen otros como: los partidos políticos, los grupos de presión, los medios de

comunicación, las organizaciones que defienden intereses sociales generales o de grupos específicos.

En la Argentina estamos en pleno proceso de transición de gobierno entre dos fuerzas políticas antagónicas. Este proceso genera una gran incertidumbre sobre el rumbo que se tomara en los próximos años en lo económico, lo tributario, lo financiero, etc.

Esta gran incertidumbre provoca comportamiento pasivos en los diferentes actores para conocer cuáles serán las reglas de juego a partir del próximo año.

#### **-Factores tecnológicos.**

La tecnología avanza cada vez más rápido, produciendo cambios importantes en todos los ámbitos de la sociedad, en las relaciones humanas, en las empresas, en la producción, etc.

Las redes sociales, la robótica, las fintech, son tecnologías que vienen a cuestionar las formas tradicionales de producir, de relacionarnos. Muchos empleos tienden a desaparecer en el corto y mediano plazo, sustituidos por robots, algoritmos avanzados y aplicaciones inteligentes que van transformando la economía.

Ciertamente es uno de los desafíos más grandes de la actualidad, junto con el cambio climático y las migraciones.

### B) Análisis del entorno interno (MICROENTORNO)

El entorno interno es el contexto más cercano a la organización y que influyen e interactúan con la compañía de forma más acentuada que el contexto externo. Ejerce fuerza directa y relevante para los procesos de transformación que realiza la empresa.

Abarca la población de **clientes o consumidores** a los que la organización atiende o pretende servir, a los **proveedores** de los que obtiene sus recursos, a los **competidores**, y a las **regulaciones propias de la actividad**.

#### **-Clientes.**

Debemos lograr conocer las características, gustos, valores y preferencias de los posibles clientes o usuarios, e incorporar esos atributos a nuestros servicios. La evaluación de esos atributos debe ser permanente, a fin de que nuestro servicio este siempre orientado a la satisfacción de nuestro cliente.



Club de amigos desarrolla un conjunto de actividades diversas, enmarcadas en el deporte y el cuidado de la salud, que tienen como destinatarios a clientes con distintas características. Para cada servicio brindado podemos encontrar un segmento específico.

En el apartado 4.2 del presente estudio de mercado, podemos reconocer el tamaño total del mercado, cuál es la demanda estimada para cada servicio y también analizaremos detalladamente las principales características de nuestros clientes segmentando nuestros servicios.

**-Proveedores.**

Son todas las personas y organizaciones que producen los insumos y elementos que requiere la organización para el desarrollo de su actividad.

Club de amigos necesitará pocos insumos para funcionar, siendo las pelotas n° 4 las de mayor frecuencia de reposición. Luego es necesario renovar periódicamente el caucho molido. Para estos dos insumos, la variedad de proveedores es importante, se puede conseguir buenos precios y calidad. Hay mucha competencia.

Luego se necesitará la instalación de césped sintético y su renovación cada 6 años aproximadamente. También existe gran competencia. Se encuentran alejados de la ciudad de Paraná, por lo que hay que prever flete y viáticos en caso de que lo instale la empresa que lo comercializa. Igualmente el proceso de instalación no es complejo y se puede realizar con la misma empresa que refacciona el predio.

**-Competidores.**

Son las organizaciones que se dirigen a los mismos clientes o usuarios, aportando productos o servicios similares o sustitutos. La competencia está constituida por un conjunto heterogéneo de organizaciones que pueden representar:

- Competencia directa: son empresas que compiten entre sí para llegar al consumidor con un servicio o producto con similares características.

En la zona de influencia de nuestro emprendimiento podemos encontrar diversidad de ofertas similares a la nuestra, variando respecto de la calidad del servicio y la variedad de propuestas.

En el punto 4.3, principales competidores, podemos encontrar una caracterización de los competidores para cada servicio prestado.

- Productos sustitutos: son lo que buscan satisfacer la misma necesidad, aunque no son sustitutos perfectos, pero absorben parte de la demanda.

En nuestra ciudad se ha dado un fenómeno creciente en los últimos años que es el de las ligas amateur, que han cobrado fuerza, teniendo tanta relevancia como la liga profesional de Paraná. Se realizan los fines de semana, y aglutinan una gran cantidad de consumidores.

Además existen otras actividades deportivas en auge como el running, los gimnasios, el fitness que rivalizan con nuestras propuestas.

-Regulaciones propias de la actividad: son las regulaciones que las instituciones intermedias, (colegios profesionales, asociaciones deportivas, etc.) y el mismo estado realizan sobre nuestra actividad y que nos afectan directamente.

En nuestro caso, no existen regulaciones particulares, solamente las relacionadas a la apertura de comercio y a las normas de higiene y seguridad.

## 4.2 Análisis de la demanda

### A) Tamaño del mercado

En este apartado determinaremos el tamaño total del mercado en el cuál nuestra empresa estará inserta.

#### Población total:

El Gran Paraná es una aglomeración urbana que se extiende de la ciudad capital de la provincia argentina de Entre Ríos, Paraná, hacia las localidades que la rodean.

Esta área geográfica está compuesta por las ciudades de Paraná, San Benito, Oro Verde, Colonia Avellaneda y Sauce Montrull.

	POBLACIÓN 2010	POBLACIÓN 2019 (estimación*)
<b>Paraná</b>	247.139	270.292
<b>San Benito</b>	9.105	9.958
<b>Oro Verde</b>	4.116	4.502
<b>Colonia Avellaneda</b>	2.970	3.248
<b>Sauce Montrull</b>	746	816
<b>TOTAL</b>	<b>264.076</b>	<b>288.816</b>

(\*La estimación de la población al año 2019 se realizó considerando la tasa de crecimiento del 1% anual)

En el área del gran Paraná habitan alrededor de 290.000 personas las cuales concurren con frecuencia al centro urbano más importante, la ciudad de Paraná, donde se encuentran las actividades industriales y comerciales más relevantes como así también los eventos culturales y sociales de mayor importancia de la región.

Para cada uno de nuestros productos existe una determinada demanda

-La **cancha de futbol 5** es demandada mayoritariamente por varones de entre 15 a 40 años. La población ascendería a **59.000 personas**. En el área existen 20 complejos de futbol 5, con una ocupación promedio de 5hs diarias. El consumo promedio es de 4hs mensuales por persona. Por lo tanto:

20 complejos x 5hs = 100hs diarios;  
100hs x 30 días = 3000hs mes;  
3.000hs mes x 10 jugadores por hora = 30.000 jugadores;  
30.000 jugadores / 5 consumos = 6.000 consumidores regulares.

Podríamos concluir que alrededor de 6.000 personas **consumen** futbol 5 en la ciudad y gastan alrededor de **\$2.100.000 mensuales** o **\$25.200.000 anuales**

Promedio precio hora: \$700 la hora  
Horas por mes: 3.000hs  
3.000hs x \$700 = \$2.100.000 mensuales  
12 meses x \$2.100.000 = \$25.200.000 anuales

-La **escuelita de iniciación en futbol para niños** estará destinada mayormente a varones de 4 a 10 años cuya población es de **14.500 personas**. La competencia es mucho más variada ya que existen diferentes deportes, y dentro del futbol, muchos clubes y escuelas de futbol. Igualmente la demanda es elevada y amerita un nuevo espacio.

-La **escuelita de iniciación en hockey para niños** estará orientado principalmente a niñas de 4 a 10 años, habitando la zona unas **14.000** personas aproximadamente. Hay poca oferta pero la demanda no es fuerte. Creemos que es un campo a explotar.

-**Entrenamiento para adultos** atiende a una demanda específica, a un nicho bien determinado que son varones mayores a 30 que realizan actividades deportivas complementarias. La población sería de **900** personas. Este número surge de multiplicar la

cantidad de ligas amateur en la zona (9) por la cantidad de participantes (100 promedio). Cada liga tiene a su vez diferentes niveles y categorías.

**-Futbol femenino** atiende a una demanda específica de mujeres de 15 a 40 años cuya población es de alrededor de **50.000** personas, pero donde culturalmente no hay gran demanda, aunque viene creciendo sobre todo en los últimos tiempos, donde el paradigma futbol-varón está siendo cuestionado. Creemos que es un producto a desarrollar que puede tener un fuerte crecimiento en los sucesivos años.

#### B) Mercado Objetivo y principales segmentos del servicio

Desde **Club de Amigos** responderemos a segmentos diversos, pero con una característica en común, el deseo de realizar actividades deportivas.

Cada producto que ofrecemos está dirigido a un perfil de consumidor específico, ya sea por rasgos demográficos (edad, sexo, ciclo de vida), psicográficos (valores, actitudes, intereses), geográfica o conductual (ocasión de compra, fidelidad a la marca).

En todos los casos, el rasgo geográfico es el mismo, el gran Paraná. Las distancias no son un impedimento, ya que los recorridos son relativamente cortos, por ser una ciudad pequeña.

#### **-Cancha de futbol 5:**

Debemos distinguir entre dos consumidores con rasgos diferenciadores.

a) Jóvenes de 15 a 25 años deseosos de realizar actividades físicas, que se toman el juego con mucha pasión y espíritu competitivo. Para ellos es importante el resultado pero también el compartir un momento con los amigos. El centro está en el juego mismo.

b) Adultos de 25 en adelante, que buscan compartir un momento de distensión y entretenimiento. Hacen del juego un ritual, tanto de la preparación como del "3er tiempo". Son apasionados por el fútbol, pero bajan el nivel de competitividad. Es tan importante el partido como el después, el compartir, la broma y la comida.

#### **-Escuelita de iniciación de futbol para niños:**

En este caso debemos distinguir **comprador** de **usuario**. El comprador será la persona a cargo del niño que hará uso de las instalaciones. Ambos son importantes, pero el principal decisor es el mayor, lo cual no quiere decir que no debemos tener en cuenta las necesidades y deseos del niño, sino que tenemos que mantenerlo satisfecho para que quien decide por él mantenga la constancia y continúe eligiendo Club de Amigos

El comprador busca un lugar de esparcimiento para su niño, que sea diferente al ambiente tradicional del fútbol representado por los clubes, donde los insultos y las presiones son moneda corriente. Buscan un espacio que enseñe a jugar al fútbol pero también que inculque valores.

Los usuarios serán en general varones de 4 a 10 años, pero no existirá impedimento para el ingreso de niñas. Desean divertirse. En general son llevados por un adulto y no tiene mayor poder de decisión. Busca ser como sus ídolos que ven en la televisión.

**-Escuelita de iniciación de hockey para niños:**

De igual manera distinguimos comprador de usuario. El primero busca un lugar de esparcimiento, donde el niño realice actividades físicas para gastar energías y que salga de la monotonía del hogar.

Los segundos serán en general niñas de 4 a 10 años, pero no se impedirá el ingreso de niños. Desean divertirse. En general son llevados por un adulto y no tiene mayor poder de decisión.

**-Entrenamiento para adultos:**

Este producto satisface las necesidades de un nicho de mercado muy específico. Son adultos mayores de 30 años, que participan de las ligas amateurs y que desean prepararse y entrenar para mejorar su performance. Están enfocadas, con un objetivo claro.

**-Fútbol femenino:**

Son mujeres que quieren realizar una actividad culturalmente destinada a hombres y no encuentran el espacio para desarrollarla por la falta de oferta. Amas de casa, profesionales, estudiantes, jóvenes o adultas, todas comparten una misma pasión, el fútbol.

C) Proyección de la demanda potencial.

De acuerdo al estudio de la demanda realizado, y luego de entrevistas con actuales dueños de complejos de fútbol 5, (Anexo A) hemos proyectado una demanda para cada servicio ofrecido por Club de Amigos.

**-Alquiler de cancha de fútbol:**

Incluye 2 ítems, el alquiler diurno y nocturno. Tienen diferentes precios por incluir un costo extra en energía eléctrica.

Estimamos que ambos crecerán en ritmos iguales, ya que las horas diurnas y nocturnas se promedian en el año. Comenzaremos con un promedio de 2 horas diarias para ir creciendo paulatinamente a medida que nuestro complejo tome notoriedad gracias a la inversión en publicidad y a la recomendación por parte de los mismos consumidores.

Luego, estimamos que en el transcurso del segundo año alcanzaremos la media del mercado, que es de 5 horas diarias, para luego, a partir del 4to año ser líderes en horas por día.

#### **-Escuelita de iniciación de futbol para niños:**

Comenzará a partir del tercer mes aproximadamente. Esperamos una demanda inicial baja para terminar el año con unos 15 niños. A partir del tercer año esperamos tener 20 niños.

#### **-Escuelita de iniciación de hockey para niños:**

Esperamos un desempeño similar que la escuela de futbol.

#### **-Entrenamiento para adultos:**

Empezará alrededor de los 3 meses con 5 adultos. Se estima terminar el año con 12 inscriptos, y lograr en el tercer año tener 12 hombres entrenando.

#### **-Futbol femenino:**

Esperamos un desempeño similar que el entrenamiento de adultos.

<b>Ventas en Unidades Año 1</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Alquiler de cancha de futbol	30	30	35	45	50	50
Alquiler de cancha de futbol Noche	30	30	35	45	50	50
Escuela de fútbol niño	0	0	6	8	8	8
Escuela Hockey niñas	0	0	6	8	8	8
fiesta infantil	1	1	1	1	2	2
entrenamiento hombres	0	0	5	5	5	5
futbol femenino	0	0	5	5	5	5

<b>Ventas en Unidades Año 1</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Alquiler de cancha de futbol	55	55	60	60	65	65	600
Alquiler de cancha de futbol Noche	55	55	60	60	65	65	600
Escuela de fútbol niño	10	10	12	12	15	15	104
Escuela Hockey niñas	10	10	12	12	15	15	104
fiesta infantil	2	2	2	2	2	2	20
entrenamiento hombres	8	8	10	10	12	12	80
futbol femenino	8	8	10	10	12	12	80

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cancha de fútbol	600	800	900	1.080	1.080
Alquiler de cancha de fútbol Noche	600	800	900	1.080	1.080
Escuela de fútbol niño	104	180	240	240	240
Escuela Hockey niñas	104	180	240	240	240
fiesta infantil	20	24	24	24	24
entrenamiento hombres	80	144	144	144	144
fútbol femenino	80	144	144	180	180

### 4.3 Principales competidores

En este apartado caracterizaremos los diferentes competidores en el área en cada servicio para centrarnos luego en los complejos de fútbol 5, nuestra actividad más relevante, explayándonos en algunos casos que presentan similares características en canto a calidad y diversidad en la oferta.

#### **-Escuelita de iniciación de futbol para niños:**

Esta actividad es la que más competencia presenta en la ciudad. La diversidad de clubes barriales sumado a las escuelitas de fútbol hacen una oferta variada y heterogénea. Al mismo tiempo competimos con otros deportes como el básquet, vóley, softball, rugby, etc, como también con otras actividades recreativas como música, teatro, etc

Clubes: en la ciudad existe gran variedad de clubes. En la zona sur, donde se ubica el emprendimiento, se encuentran los siguientes:

- Asociación Atlético Argentinos Juniors:  
Ubicado a 300mts. Cuenta con fútbol infantil. Instalaciones muy precarias. Larga tradición en la zona.
- Club Sportivo Entre Ríos:  
Ubicado a 1,2kms. Cuenta con fútbol infantil. Instalaciones muy precarias.
- Club Atlético Instituto:  
Ubicado a 2kms. Cuenta con fútbol infantil. Instalaciones muy precarias.
- Club Libertador San Martín:  
Ubicado a 2kms. No cuenta con fútbol infantil, pero sí con deportes como básquet, vóley, y otras actividades sociales. Instalaciones regulares.

Fuera de la zona existen clubes de gran envergadura, siendo los más importantes el Club Atlético Estudiantes, Club Atlético Patronato, Atlético Rowing Club, Club Atlético

Talleres, etc. Estas instituciones poseen gran variedad de actividades deportivas y sociales y con buenas instalaciones.

Escuelitas: podemos encontrar en nuestra zona de influencia, alrededor de diez escuelitas de futbol, de las cuales tres se encuentran en la zona sur:

- Master Futbol 5:  
Ubicado a 1,5kms. Las instalaciones son de muy buena calidad. Alrededor de 30 niños.
- Escuela de futbol Santa Lucia:  
Ubicado a 2kms. Las instalaciones son muy precarias. Alrededor de 50 niños.
- La Tranquera  
Ubicado a 2,2kms. Las instalaciones son de buena calidad. Alrededor de 30 niños.

Además podemos nombrar algunas escuelitas de futbol más alejadas y de variadas características como Los Ángeles, Belgrano y Power F5.

**-Escuelita de iniciación de hockey para niños:**

En la actualidad podemos encontrar poca oferta de escuelas de hockey para niños, sobre todo en el centro de la ciudad, sobre todo en clubes. Paraná Rowing Club, Club Atlético Estudiantes, Paraná Hockey Club son las instituciones más renombradas.

En la zona sur podemos encontrar un complejo que brinde este servicio, por lo que creemos que podemos explotar este segmento y desarrollarlo en un corto plazo.

**-Entrenamiento para adultos:**

No podemos encontrar competidores directos en la zona respecto de este servicio. Sin embargo, competimos indirectamente con gimnasios y personal trainers. Vemos a este producto como una oferta innovadora que responde a una nueva realidad, que combina los conocimientos de un entrenador con el espacio adecuado y las herramientas necesarias para desarrollar de manera específica el entrenamiento para jugadores amateurs de fútbol.

**-Fútbol femenino:**

En la ciudad existe una liga de futbol femenino bastante débil, con alrededor de 10 equipos. Sin embargo la demanda está en aumento y la necesidad de nuevos espacios crece.



Existe en la zona sur un complejo que brinda práctica de fútbol femenino:

- Master Futbol 5:  
Cuentan con buenas instalaciones, concurren alrededor de 10 mujeres. Las prácticas son tres veces por semana con una duración de una hora y treinta minutos.

### **-Canchas de fútbol 5**

En nuestra principal actividad podemos encontrar una competencia muy variada, con diferencias en calidad y servicios ofrecidos. Existen 20 complejos de cancha de futbol 5, todos en la ciudad de Paraná. Están distribuidos de la siguiente manera:

Centro: Podemos encontrar **6** canchas ubicadas en la zona céntrica de la ciudad.

- La cancha
- Al toque
- La manzana
- San Julián
- Los arcos
- Los ángeles

Este: Podemos encontrar 4 canchas ubicadas en la zona este de la ciudad.

- Power
- Paraná soccer
- Complejo Capitán
- Blas Parera Futbol 5

Suroeste: En el suroeste hay 7 canchas de futbol 5.

- La canchita
- El clásico
- Canchas cindy
- Lola mora
- La redonda
- Show gol
- Maiten

Sureste: En la zona donde se encontrará nuestro emprendimiento, el sureste de la ciudad, podemos nombrar 4 complejos.

- Master Futbol 5
- El aguante
- La tranquera
- El Astro F5

A continuación, tomaremos 5 complejos que consideramos similares a nuestro emprendimiento, para analizarlos con mayor profundidad. Para ello realizaremos una breve encuesta a los propietarios para recopilar información.}

CANCHA	Ubicación	Horarios de Atención	Días de Atención	Precios	Número de canchas	Calidad
<b>La Manzana</b>	Alameda de la Federación 635	De 16 a 24 hs.	Todos los días, excepto domingos	Día: \$750 Noche: \$850	2 canchas (una techada)	Césped: Bueno/Regular  Tamaño: Muy Bueno
<b>Al Toque</b>	Corrientes 552	De 11 a 24 hs.	Lunes a Domingo	Día: \$700 Noche: \$800	2 canchas no techadas	Césped: Regular  Tamaño: pequeño
<b>El Astro F5</b>	M. David esq Pedro Martinez	De 16 a 24 hs.	Lunes a Domingo	Día: \$650 Noche: \$750	2 canchas (una techada)	Césped: bueno  Tamaño: bueno
<b>La Cancha</b>	Diamante 367	De 15 a 24 hs.	Lunes a Domingo	Día: \$700 Noche: \$800	1 cancha techada	Césped: Regular  Tamaño: Bueno
<b>Máster Futbol 5</b>	Gdor Tibiletti y Av P. Zanni	De 14 a 24 hs.	Lunes a Domingo	Día: \$650 Noche: \$750	1 cancha techada	Césped: Bueno  Tamaño: Regular

### La Manzana futbol 5:

- Ubicada en la zona céntrica, en las cercanías del parque Urquiza. Cuenta con una larga tradición en la ciudad. Su dueño es hijo del primer propietario, demuestra poco interés en el mantenimiento y la limpieza.
- Cuentan con dos canchas, de las cuales una está bajo techo.
- Tiene un promedio de ocupación de 8 hs diarias entre las dos canchas, siendo la techada la más solicitada.
- Los precios son los más elevados en el sector, sin hacer distinción entre cancha techada y no techada. Precio diurno, \$750. Precio Nocturno, \$850.
- Actualmente no invierte en publicidad.
- Cuenta con un seguro contra terceros, contra incendio y contra linderos.  
Posición frente al IVA: monotributista.
- Cuenta con un solo empleado, atiende también el dueño.
- Atiende de lunes a sábado, de 16 a 24hs..

(Tabla con las características de las canchas de Fútbol 5 más relevantes de Paraná)

#### Servicios:

Cuenta con una cancha de tenis y dos canchas de fútbol. Estos deportes son sus únicas dos actividades, no desarrolla escuelitas. Además tiene una cantina precaria, solamente ofrecen bebidas.

#### Calidad:

Las dimensiones de las canchas de fútbol son de 20mts x 28mts, las cuales son muy buenas dimensiones. No utilizan caucho, sino arena, que es más económica, mantiene el césped muy bien, pero es peligroso para los jugadores, lo vemos como una desventaja para ellos. El césped de la cancha techada está en buen estado, mientras la otra cancha presenta un césped desgastado. Las pelotas son de mala calidad, por lo que deben cambiarlas semanalmente.

### **Al toque Sports Futbol 5:**

- Ubicada en la zona céntrica, en las cercanías de la plaza principal de la ciudad.
- Cuenta con un pub el cual funciona por la noche de jueves a domingo, y en la parte posterior de sus instalaciones, posee dos canchas de fútbol 5 no techadas.
- Tiene un promedio de ocupación diaria de 6 hs diarias entre las dos canchas.
- Tiene dos tarifas, una diurna de \$700 y otra nocturna de \$800.
- Actualmente no invierte en publicidad.
- Abona mensualmente una cuota al servicio de salud Medical.
- Posición frente al IVA: Responsable Inscripto.
- Cuenta con tres empleados.
- Atiende de lunes a domingo de 11 a 24.

#### Servicios:

Ofrece alquiler de canchas de futbol 5. También hay una escuelita de fútbol infantil con alrededor de 60 alumnos. Además tiene una cantina que ofrece bebidas y algunos productos de kiosco.

#### Calidad:

Las dimensiones de las canchas son muy pequeñas, de 12mts x 20mts. Están divididas por redes precarias, viejas. El césped esta en mal estado y cuidado con arena. Las pelotas son de mala calidad.

### **El Astro Futbol 5:**

- Ubicado en la zona sureste, en las cercanías del parque industrial. Muy buena atención.
- Cuentan con dos canchas, de las cuales una está bajo techo.
- Tiene un promedio de ocupación de 6 hs diarias entre las dos canchas.
- Los precios son: diurno, \$650. Nocturno, \$750.
- Actualmente no invierten en publicidad.
- No cuenta con seguro.
- Posición frente al IVA: Monotributista.

- No tiene empleados.
- Atiende de lunes a domingo de 16 a 24 horas

Servicios:

Solo ofrece alquiler de cancha de futbol 5 y alquiler para fiestas infantiles. Agrega a su oferta una cantina precaria, con bebidas.

Calidad:

Las dimensiones de las canchas de futbol 5 son buenas, de 15 x 25 mts. Utilizan caucho. Las redes están en buen estado. Las pelotas son de buena calidad. Poseen una buena atención al cliente y un lugar de estar con parrilla a disposición.

**La Cancha:**

- Ubicada en la zona céntrica, a escasas cuadras del cementerio municipal. Tiene aproximadamente 7 años.
- Cuenta con una cancha bajo techo.
- Los precios son dos: turno diurno, \$700. Turno nocturno, \$800.
- No invierte en publicidad.
- Cuenta con un seguro y es socio de Acuda.
- Posición frente al IVA: Responsable Inscripto.
- Cuenta con un solo empleado
- Abierto de lunes a domingo de 15 a 24 hs.

Servicios:

Solo ofrece alquiler de cancha de fútbol 5 complementando con una pequeña cantina.

Calidad:

Las dimensiones de la cancha son buenas, aunque un poco desproporcionadas (relativamente larga). Utilizan arena. Las redes están en mal estado. Las pelotas son de buena calidad.

### Máster Fútbol 5:

- Es la más cercana a nuestro emprendimiento, presentando características similares. Tiene aproximadamente 10 años.
- Cuenta con una cancha bajo techo.
- Los precios son: diurno, \$650. Nocturno, \$750.
- Invierten muy poco en publicidad. Sobre todo en eventos barriales.
- Tienen un promedio de ocupación de 5hs diarias.
- Cuenta con un seguro y asistencia médica.
- Posición frente al IVA: monotributista.
- No tiene empleados. Tiene profesores de educación física (3) quienes le facturan como monotributistas.
- Atiende de lunes a domingo de 14 a 24 horas.

#### Servicios:

- Ofrece:
- Escuelas de futbol infantil.
  - Alquiler de cancha
  - Alquiler para fiestas infantiles.
  - Escuela de fútbol para mujeres.
  - Cantina, zona de estar y parrilla. (Cobra \$100 el uso de la parrilla)

#### Calidad:

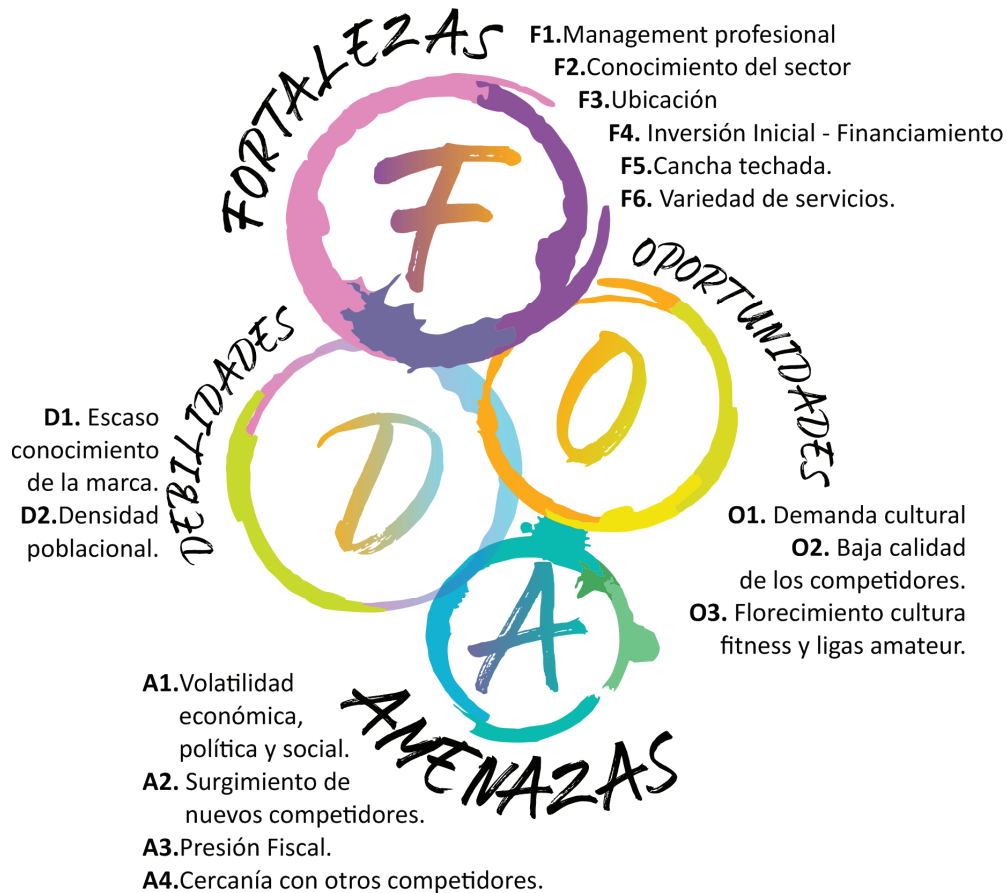
Las dimensiones de la cancha de futbol es de 13mts x 23mts. Utilizan caucho. Posee colchonetas en las paredes como medida de seguridad. El césped está en muy buenas condiciones como así también las redes. Las pelotas son de buena calidad.

Para obtener la investigación de campo se realizaron entrevistas informales a las personas encargadas de distintas canchas de fútbol 5 de la ciudad de Paraná. Todas ellas nos proporcionaron algunos datos acerca de precios, costos y contactos a los que podríamos acceder ante dudas.

Además observamos las canchas en primera persona, y las características de cada una de ellas. También realizamos entrevistas informales a consumidores habituales de estos complejos.

#### 4.4 Análisis de la posición competitiva – FODA

Para analizar cómo estamos posicionados frente a nuestros competidores, describiremos ciertas variables externas (oportunidades y amenazas) e internas (Fortalezas y Debilidades) que influyen en nuestra empresa para luego, a partir del análisis adecuado, establecer ciertas estrategias para lograr potenciar nuestras fortalezas, salvar nuestras debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.



##### F1. Management profesional:

Este emprendimiento será llevado adelante por profesionales del management y el marketing, logrando reducir las improvisaciones, gestionando un plan estratégico a mediano y largo plazo. Esto le da a la empresa mayor seguridad y respaldo, para optimizar el uso de bienes escasos y lograr el mejor resultado posible.

### F2. Conocimiento del sector:

El sector del deporte es muy conocido por los emprendedores, por su relación con el deporte y el fitness. La experiencia en este campo es muy valiosa, propiciando contactos que servirán a lo largo del proyecto.

### F3. Ubicación

Club de Amigos se ubicará en avenida J. Newbery, una zona muy transitada, que se está transformando en un polo comercial importante en la ciudad. Hay tres escuelas cercanas, clubes de barrio, el Centro comercial Villa Russo entre otros lugares de gran concurrencia de público. Queda cerca de algunos de los complejos de fútbol amateur más importantes de la ciudad, como Chapino y el Interprofesional.

### F4. Inversión inicial – Financiamiento

Al contar con un inmueble propio, la inversión inicial se reduce considerablemente, al no tener que construir el edificio. Al mismo tiempo, se ahorra el gasto de alquiler. El financiamiento corre por cuenta de los emprendedores.

### F5. Cancha techada

La cancha techada constituye una gran ventaja, ya que se puede alquilar también en días de lluvia, en donde se reduce la oferta y por lo tanto, crece la demanda. También permite cuidar del sol en verano y de las bajas temperaturas en invierno. Es muy necesario la buena ventilación.

### F6. Variedad de Servicios

A diferencia de otros complejos, ofrecemos variedad de servicios. No nos cerramos a una sola propuesta, sino que brindamos un abanico de posibilidades que permite completar la grilla de horarios, y no generar una capacidad ociosa. Es decir, el complejo estará en movimiento constante.

### D1. Escaso conocimiento de la marca

Al ser una propuesta nueva, tenemos una baja inserción en el mercado. Por esto es primordial la promoción de Club de Amigos con todas sus propuestas.

### D2. Densidad poblacional.

Si bien es una zona de paso y comercial muy importante, la densidad poblacional es menor que en otros sectores de la ciudad. Complejos como la manzana, que no tienen una destacada calidad en sus prestaciones, está ubicada en una zona de gran densidad, que lo beneficia manteniendo una buena demanda



### O1. Demanda cultural

La demanda del sector está creciendo. A pesar de los problemas económicos, de la baja del PBI per cápita, la creciente inflación, el aumento de los servicios, el crecimiento de la pobreza, la demanda no baja, sino todo lo contrario, crece. Esto es debido a la fuerte presencia del fútbol y los deportes en general en la cultura de los argentinos.

### O.2 Baja calidad de competidores

Hemos podido constatar que la mayoría de las canchas no priorizan la calidad, ni el buen mantenimiento de las instalaciones, sino que son muy descuidados, acostumbrados a una demanda mayor a la oferta, que consumirá a pesar de la mala calidad. Destacamos en este punto que hay canchas que están siempre ocupadas, y es muy difícil conseguir turno, que son las de mejor calidad.

### O3. Florecimiento de cultura fitness y ligas amateur

Está creciendo en la ciudad la demanda de actividades saludables y de cuidado del cuerpo, promoviendo el espíritu deportivo, de superación personal que tanto tiene que ver con nuestra propuesta. Además, el surgimiento de las ligas amateur de fútbol ha incrementado el número de personas que desean jugar fútbol 5 para entrenarse y prepararse para los partidos de fin de semana.

### A1. Volatilidad económica, política y social.

Es evidente el momento de crisis que atraviesa el país hace ya muchos años. La volatilidad económica, política y social conspira contra la planificación a mediano y largo plazo y afecta a la demanda de bienes y servicios.

### A2. Surgimiento de nuevos competidores

Al existir una demanda fuerte y constante, es un sector tentador para los nuevos competidores. Evidencia de ello es el surgimiento en los últimos años de emprendimientos de estas características. Igualmente las barreras de entrada son importantes, ya que es necesario tener a disposición un inmueble acorde para llevar adelante el proyecto, o conseguir un lugar donde alquilar que cumpla con los requisitos, sobre todo de dimensiones.

### A3. Presión Fiscal.

La presión fiscal en Argentina es una de las más altas del mundo, y pareciera que esto no va a cambiar en el corto y mediano plazo, sino que empeorará ya que el estado no achica su déficit fiscal. Esto implica que la empresa deberá pagar una serie de impuestos que puede ir creciendo a medida que pase el tiempo.

A4. Cercanía con otros competidores.

Existen algunas organizaciones cercanas que pueden competir con nuestra empresa, como el club Argentinos Juniors o Master Futbol 5.

Estrategias FODA.

- La ubicación en una zona de paso (F3), puede contrarrestar el problema de desconocimiento de marca (D1), por lo que se deberá buscar lograr una fachada con cartelería visible y reconocible para las personas que transiten la zona.
- Mediante la gestión profesional (F1), daremos a conocer nuestra marca con un mensaje claro, direccionado al mercado objetivo de nuestros servicios, contrarrestando la falta de conocimiento del público (D1) por ser un emprendimiento nuevo.
- Ante la fuerte crisis (A1), lanzaremos promociónes, estrategias de fidelización como tarjetas de descuentos (F1) que buscará mantener los clientes e incrementar la demanda.
- Ante la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores (A2), deberemos fidelizar nuestros clientes brindándole servicios de calidad a precios competitivos (F1), haciendo valer nuestras ventajas, como la cancha techada (F5) y la variedad de servicios (F6), que sirven de atractivo y nos diferencian de las demás propuestas, aún de las que están más cercanas, (A4)
- Si bien las ligas amateur (O3) pueden representar una amenaza, creemos que podemos aprovechar el impulso que le da al deporte para atraer jugadores e esas competencias para entrenar nuestro complejo, agregando además del fútbol 5, otra propuesta, que es la de entrenamiento para adultos.
- En términos generales, la competencia presta servicios de mediana y mala calidad (O2). Para nosotros esto es una gran ventaja, pudiendo diferenciamos mediante una adecuada comunicación, y manteniendo elevados estándares de calidad, cuidando todos los puntos de contacto de nuestro clientes con nuestra empresa (F1).

**4.5 Estrategia de precios**

Hemos podido constatar que los precios del mercado de todas las canchas de fútbol son similares. Rondan entre \$650 y \$850 la hora de alquiler. Para lanzar nuestra marca y competir con los demás complejos de fútbol 5 de la ciudad de Paraná, consideramos que es conveniente tener en cuenta el precio de una de ellas, llamada Máster Futbol 5.

Máster Fútbol 5 se encuentra cerca de nuestra localización, en la zona sureste, con instalaciones de calidad y variedad de servicios. Es un emprendimiento similar al nuestro.

Sus precios son los siguientes:

-Alquiler cancha de fútbol 5:	Diurno	\$650	x hora
	Nocturno	\$750	x hora
-Escuelita de fútbol infantil:		\$800	x mes
-Escuela de futbol para mujeres		\$700	x mes
-Alquiler para fiestas infantiles		\$1100	x hora

A partir de estos precios estableceremos los nuestros. Buscaremos competir en precios al menos durante los primeros años del proyecto, para luego volver a analizar nuestra participación en el mercado y corregir de ser necesario.

-Alquiler cancha de fútbol 5:	Diurno	\$650	x hora
	Nocturno	\$750	x hora
-Escuelita de iniciación de fútbol infantil:		\$700	x mes
-Escuela de futbol para mujeres		\$600	x mes
-Alquiler para fiestas infantiles		\$900	x hora
-Escuelita de iniciación de hockey para niños		\$700	x mes
-Entrenamiento para adultos		\$600	x mes

Con esta estrategia de precios esperamos ganar mercado, para en menos de 2 años lograr una demanda similar al promedio del mercado. En una estimación pesimista, creemos que en el tercer año de nuestro emprendimiento llegaremos a igualar la demanda promedio de mercado.

### **Estrategias de fidelización y promociones.**

Tarjeta Club de Amigos. Se lanzará una "Tarjeta Club de Amigos", por el medio del cual, se accederá a descuentos por número de ocupaciones en el mes.

Mecanismo: Cada 4 consumos de alquiler de cancha de futbol 5 (nocturno y diurno), el quinto tiene un descuento del 15% sobre el valor del alquiler.

Promoción Cliente Amigos. Si un consumidor es cliente de cualquier servicio de Club de Amigos, tendrá 15% de descuento en el alquiler para fiestas infantiles.

#### 4.6 Estrategia de promoción

Nuestra estrategia será lograr insertar nuestra marca en el mercado y establecer nuestra identidad, para lo cual invertiremos con más fuerza en los primeros 6 meses para luego solo mantener algunos canales de acuerdo al análisis que se haga de la efectividad de los distintos medios utilizados.

##### -Creación Página web:

Estará a cargo del Analista Joaquín Pradella, quien creará una página web y le realizará el mantenimiento. La misma será principalmente informativa, pero también contendrá información referida al sector, como campeonatos, eventos, y también secciones de cuidado de la salud y promoción de vida sana.

La creación costará alrededor de \$5000 y el mantenimiento \$500. El contenido estará a cargo del promotor del proyecto, pero estará abierto a los clientes que quieran aportar.

##### -Redes Sociales:

Estará a cargo del emprendedor. Buscarán promocionar las diversas actividades de Club de amigos, y serán un canal de comunicación e información.

##### -Publicidad en google.

La publicidad en Google es un modelo publicitario que permite insertar anuncios en los resultados de Google tras una búsqueda del usuario por palabras clave. Funciona mediante un sistema denominado Google Adwords, que se enmarca en lo que se conoce como SEM (Search Engine Marketing).

Se trata de elegir una serie de palabras clave relacionadas al segmento al que Club de Amigos apunta, con el objetivo de que, cuando una persona haga una búsqueda en Google con unas palabras clave relacionadas con nuestra marca, empresa, negocio, producto o servicio que ofrecemos, le aparezca nuestro anuncio.

El presupuesto será de \$200 pesos diarios a lo largo de un mes, con la posibilidad de expandir la campaña. Elegiremos el sistema de pujas de CPM, optimiza las pujas para que nuestros anuncios se muestren en espacios publicitarios donde es más probable que sean visibles. Se considera que un anuncio es visible cuando el 50% de él ha estado en la pantalla durante un segundo como mínimo.

Podemos también orientar los anuncios a usuarios que se encuentren en una ubicación geográfica concreta, en este caso, el Gran Paraná, optimizando la inversión en esta publicidad.

-Publicidad en Radio Mitre Paraná:

Es la radio más escuchada de la ciudad. Los primeros seis meses invertiremos en diez tandas diarias de 15 segundos con un costo de \$7000 mensuales, para luego, en los meses sucesivos, reducir la frecuencia a 4 menciones diarias de 15 segundos con un costo de \$3200.

-Publicidad en Vía Pública:

Contamos con un presupuesto de la empresa Urbana. Vía Pública. No realizaremos publicidad por este medio, pero la posibilidad está abierta en caso de ser necesario reforzar nuestra visibilidad.

#### 4.7 Conclusiones generales del estudio de mercado.

- **La población total** de nuestra zona de influencia asciende a 290.000 personas aproximadamente, de las cuales, 59000 coincide con las características del mercado objetivo de nuestra principal propuesta, cancha de futbol 5. Alrededor de 6000 personas consumen con cierta regularidad este servicio.
- El **mercado objetivo** es diferente para cada servicio. Respecto de canchas de futbol5, distinguimos dos consumidores distintos, los que viven el futbol con gran competitividad, y los que buscan compartir, vivir la amistad, el tercer tiempo.
- La demanda de deporte y actividades afines está en crecimiento. Una nueva **cultura de vida sana y fitness** está floreciendo. Dentro de estos cambios culturales vemos una creciente incursión de la mujer en el mundo del fútbol, y que se encuentra aún sin explotar.
- A pesar de las crisis, el consumo de canchas es constante. Para los futbolistas amateurs es casi un ritual la preparación previa como el famoso 3er tiempo.

- Las **ligas amateurs** han tenido un auge en los últimos años. Esto influye directamente en el alquiler de canchas, ya que los sábados la cantidad de horas ocupadas disminuye como consecuencia de estos torneos. Pero debemos transformar esta amenaza en una oportunidad y atraer en la semana a estos apasionados por el fútbol para realizar entrenamiento especializado.
- En nuestra principal actividad podemos encontrar una **competencia** muy variada, con diferencias en calidad y servicios ofrecidos. Existen 20 complejos de cancha de fútbol 5, todos en la ciudad de Paraná.
- Debemos explotar nuestro gran capital, que es la búsqueda constante de **calidad**, para diferenciarnos de los demás competidores, y generando promociones para fidelizar clientes.
- Nuestra **estrategia comunicacional** será lograr insertar nuestra marca en el mercado y establecer nuestra identidad. Debemos ser claros y apuntar a los segmentos específicos a los que nuestros servicios responden para que la publicidad sea efectiva y nuestras virtudes sean conocidas.

## • 5. Gestión de personas

---

### 5.1 Necesidad de personal

#### Necesitaremos:

1) Un empleado en atención al cliente.

-Joven

-Apasionado/a por el deporte

-Proactivo/a

-Espíritu de servicio.

-Que integre los valores de nuestra empresa; tolerancia, trabajo en equipo, integración, superación personal y sobre todo, orientación al cliente.

2) Dos profesores de educación física.

-Entusiastas.

-Capacidades comprobadas.

-Que integre los valores de nuestra empresa; tolerancia, trabajo en equipo, integración, superación personal y orientación al cliente.

### 5.2 Principales funciones.

#### -Atención al público

Estará a cargo del empleado en atención al cliente y el emprendedor.

.Manejar agenda y turnos.

.Cobranza.

.Atención telefónica.

.Inscripciones.

.Limpieza

#### -Entrenadores

A cargo de los profesores de educación física.

.Llevar adelante los distintos entrenamientos utilizando los materiales necesarios.

#### -Mantenimiento

A cargo del emprendedor. En caso necesario se tercerizará.

## • 6. Gestión Legal

---

### 6.1 Tipo de empresa

Constituiremos una Sociedad Anónima Simplificada, cuyo contrato social se adjunta, formada por dos socios, quienes recibirán las ganancias en partes iguales que genere la actividad económica de la empresa; al mismo tiempo, así como se beneficiarán de las utilidades, también se responsabilizará de las pérdidas que se originen.

### 6.2 Aspectos tributarios

Posición frente al IVA y ganancias: Responsable Inscripto.

Cada uno de los socios realizará su aporte jubilatorio bajo la condición de autónomo. Los aspectos tributarios y la constitución de la empresa estarán a cargo de la CPN Gisela Corona.

### 6.3 Aporte del inmueble

El inmueble utilizado para el presente proyecto será aportado por el señor Gustavo Cepellotti en condición de préstamo a la sociedad por el plazo de 50 años.



## • 7. Gestión Financiera

---

### 7.1 Plan de Inversión

Para que Club de Amigos sea realidad, es necesario llevar a cabo un conjunto de inversiones que posibiliten el desarrollo del emprendimiento.

Primero, para su análisis, dividiremos las inversiones en **fija** y **circulante**, describiendo cada ítem, la suma de dinero necesaria y los proveedores elegidos.

Luego desarrollaremos un diagrama de Gantt que nos permitirá distribuir en el tiempo las distintas inversiones que realizaremos.

#### A) Necesidad de inversiones en activo fijo

##### 1. Remodelación Galpón:

Para que el inmueble esté apto para ser el complejo de calidad que necesitamos, debemos adaptar algunos de sus espacios. Se aprovecharán algunos sectores existentes como los baños poniéndolos en valor.

El diseño está a cargo de la Arq. María Evangelina Blanco, esposa del emprendedor, quien aportará sus conocimientos sin costos.

El encargado de la construcción es de la empresa Hugo Jacob SRL, con quien tenemos experiencia en otras obras realizadas y conocemos su metodología de trabajo y contamos con su experiencia para realizar un trabajo de calidad.

El presupuesto total es de \$473.322, que serán pagados conforme avance la obra, semanalmente, con una entrega inicial de \$60000 para la compra de materiales. El ítem más relevante es el de pintura, representando un 36,97% del presupuesto total, seguido por las instalaciones que equivalen a un 12,59%.

##### 2. Césped

La actividad de fútbol se realiza sobre un césped sintético para actividades deportivas. Los rollos son de 2 x 25m, por lo que se necesitarán 8 rollos, el equivalente a 400 mt<sup>2</sup>.

La empresa Otherbrands será la proveedora de los rollos de césped junto al pegamento FORTEX necesario para fijar los paños en el cemento alisado ya existente. No es necesario ningún trabajo de acondicionamiento.

El presupuesto asciende a la suma de \$370.000 colocado.

### 3. Muebles:

Se necesitarán los siguientes muebles.

-Una barra / mesada que funcionará de mostrador.

Proveedor Mueblería Almafuerde

\$23250

-Una Heladera Exhibidora marca Briket Master 3200 de 315 lts.

Proveedor, FAMAGO

\$21960

-Una Cocina Martiri Crystal Inoxidable.

Proveedor Bazar El Entrerriano

\$ 6554

-Un tablón con caballetes

\$ 2150

-Dos Estanterías Cromadas Metálicas de 4 Estantes con medidas de 120cm x 30 cm x 60cms.

Proveedor. Mueblería Almafuerde

\$ 5580

-Un set de parrilla

\$ 1260

-20 sillas estilo bar

Proveedor Mueblería Almafuerde

\$14520

-5 mesas redondas 80cm de diámetro

Proveedor Mueblería Almafuerde

\$ 7500

El total de gasto en muebles será de

**\$82.774.**

### 4. Pesas:

Se adquirirá material de gimnasio marca SOL Fitness variado para los entrenamientos de adultos por un total de \$8.030 pesos a la empresa Sport Maniac.

5. Material de entrenamiento:

Se comprará material de entrenamiento tales como pecheras para niños y adultos, conos, aros, bastones de slalon – dribling, escaleras de coordinación, colchonetas, etc., por un valor de \$10.230. Proveedor OMD Materiales Deportivos

6. Colchonetas pared

Para mayor seguridad se recubrirán las paredes con colchonetas de 2mts de altura por un valor de \$23.660. Proveedor Tapicería Walter

7. Tablero electrónico

Para lograr un servicio completo y de calidad, es que instalaremos un tablero tanteador deportivo para llevar el conteo de los goles y el tiempo de juego, con pulsadores para poder cambiar el tanteador dentro de la cancha y una sirena que suena al finalizar el tiempo.

El mismo costará \$14.253 y lo proveerá Smart Ingeniería.

8. Banco vestuario:

Se colocará un banco en cada vestuario para comodidad de los usuarios con un valor de \$3.550 cada uno. Proveedor, Mueblería Almafuerte

9. Arcos

Se comprarán 2 arcos con sus respectivas redes. Proveedor, Cáceres Herrería integral.

	<b>Detalle de Inversiones en Fijos</b>	<b>Monto</b>
1	SUM remodelación	\$473.322
2	Césped	\$370.000
3	Muebles	\$82.774
4	Pesas	\$8.030
5	Material entrenamiento	\$10.230
6	Colchonetas paredes	\$23.660
7	Tablero electronico	\$14.253
8	Banco vestuario	\$7.100
9	Arcos	\$9.600
	<b>Total Inversión en Fijos</b>	<b>\$998.969</b>

B) Necesidad de Inversión en circulantes

1. Pelotas n° 4

Para iniciar la actividad necesitaremos invertir en pelotas n°4 para fútbol in door. Se adquirirán un total de 2 pelotas, con un costo de \$600 cada una. Proveedor, Graciani deportes.

Se deberán renovar 1 cada 30 días aproximadamente.

2. Caucho molido de 2mm. a 4mm.

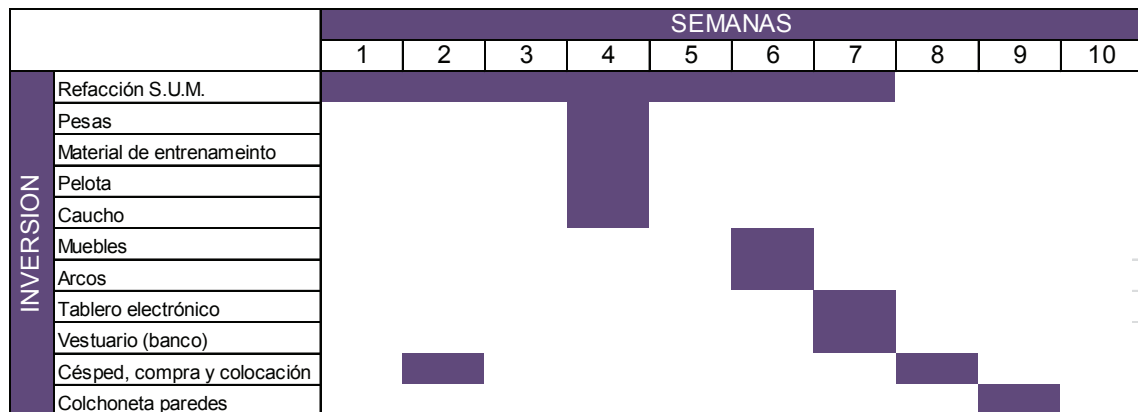
Para reducir el impacto del golpe entre el piso y las articulaciones inferiores, se utiliza caucho molido. En este caso se consumirá una bolsa mensual a un valor de \$360. Proveedor, Riva Edgardo.

Se debe utilizar una bolsa cada dos meses

	Detalle de Inversiones en Circulantes	Monto
1	Pelotas x 2	\$1.200
2	Caucho molido	\$2.160
	Total Inversión circulantes	\$3.360

C) Plan de inversión en el tiempo

En este apartado, realizaremos un plan en el tiempo donde especificaremos en que momento haremos las inversiones y cuál será el monto estimado de dinero que será necesario tener disponible.



Semana 1:

- Refacción del SUM **\$108.692,83**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares, instalaciones y contrapiso. Se paga el 20% del total de la obra como monto inicial.  
**Total semana 1 \$108.692,83**

Semana 2:

- Refacción del SUM **\$40.932,24**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares, instalaciones, contrapiso, mamposterías y tabiquerías y revoques.
- Reserva del césped sintético **\$185.000,00**
- Total semana 2 \$225.932,24**

Semana 3:

- Refacción del SUM **\$54.496,57**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares, instalaciones, mamposterías y tabiquería, revoques, revestimientos y pisos.
- Total semana 3 \$54.496,57**

Semana 4:

- Refacción del SUM **\$62.131,70**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares, instalaciones, revoques, revestimientos, carpintería, pintura y vidrio.
- Pesas **\$8.030,00**
- Material de entrenamiento: **\$10.230,00**
- Pelota: **\$1.200,00**
- Caucho molido **\$2.160,00**
- Total semana 4 \$83.751,70**

Semana 5:

- Refacción SUM **\$140.001,82**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares, carpintería, pinturas, vidrios y cielorrasos.
- Total semana 5 \$140.001,82**

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Refacción SUM	\$ 108.692,83	\$ 40.932,24	\$ 54.496,57	\$ 62.131,70	\$ 140.001,82
Pesas				\$ 8.030,00	
Material de entrenamiento				\$ 10.230,00	
Pelota				\$ 1.200,00	
Caucho				\$ 2.160,00	
Muebles					
Arcos					
Tablero electrónico					
Banco Vestuario					
Césped		\$ 185.000,00			
Colchonetas para paredes					
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 108.692,83</b>	<b>\$ 225.932,24</b>	<b>\$ 54.496,57</b>	<b>\$ 83.751,70</b>	<b>\$ 140.001,82</b>

Semana 6:

- Refacción del SUM **\$46.032,56**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares y pintura.
- Muebles **\$82.774,00**
- Arcos **\$9.600,00**
- Total semana 6 \$138.406,56**

Semana 7:

- Refacción del SUM **\$21.034,36**  
 -Avance de obra: Trabajos preliminares y pintura
- Tablero electrónico **\$14.253,00**
- Banco vestuario **\$7.100,00**
- Total semana 7 \$42.387,36**

Semana 8:

- Pago segunda parte césped y colocación **\$185.000,00**
- Total semana 8 \$185.000,00**

Semana 9:

- Compra y colocación de colchonetas  
 para paredes. **\$23.660,00**
- Total semana 9 \$23.660,00**

	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Refacción SUM	\$ 46.032,56	\$ 21.034,36		
Pesas				
Material de entrenamiento				
Pelota				
Caucho				
Muebles	\$ 82.774,00			
Arcos	\$ 9.600,00			
Tablero electrónico		\$ 14.253,00		
Banco Vestuario		\$ 7.100,00		
Césped			\$ 185.000,00	
Colchonetas para paredes				\$ 23.660,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 138.406,56</b>	<b>\$ 42.387,36</b>	<b>\$ 185.000,00</b>	<b>\$ 23.660,00</b>

## 7.2 Presupuesto de Ventas

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Alquiler de cancha de futbol	30	30	35	45	50	50
2	Alquiler de cancha de futbol Noche	30	30	35	45	50	50
3	Escuela de fútbol niño	0	0	6	8	8	8
4	Escuela Hockey niñas	0	0	6	8	8	8
5	fiesta infantil	1	1	1	1	2	2
6	entrenamiento hombres	0	0	5	5	5	5
7	futbol femenino	0	0	5	5	5	5

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1	Alquiler de cancha de futbol	55	55	60	60	65	65	600
2	Alquiler de cancha de futbol Noche	55	55	60	60	65	65	600
3	Escuela de fútbol niño	10	10	12	12	15	15	104
4	Escuela Hockey niñas	10	10	12	12	15	15	104
5	fiesta infantil	2	2	2	2	2	2	20
6	entrenamiento hombres	8	8	10	10	12	12	80
7	futbol femenino	8	8	10	10	12	12	80

Realizaremos un estimativo de ventas en donde los primeros meses contaremos con una demanda reducida, presupuestando que en los meses siguientes, producto de las estrategias de comunicación y por el boca a boca, incrementaremos nuestras ventas hasta llegar a fin de año.

### 1. Alquiler de cancha de futbol diurno y nocturno

Comenzaremos con un presupuesto de 60 horas mensuales, lo que equivale a 2 turnos diarios, para ir incrementando las ventas hasta llegar a duplicar las horas a fin del primer año.

Para ello es muy importante lograr insertar nuestra marca en el mercado, con publicidad y a través del boca a boca.

Si queremos que nuestros clientes nos recomienden, debemos lograr mantener los estándares de calidad a través del tiempo.

### 3. Escuelita de iniciación en fútbol para niños:

Comenzaremos con la promoción de esta actividad a partir del tercer mes. En el cual esperamos una respuesta inicialmente baja para que a fin de año, nuestra escuela logre duplicar el número de participantes.

### 4. Escuelita de iniciación en hockey para niños:

Comenzaremos con la promoción de esta actividad a partir del tercer mes con estimaciones similares a la escuelita de fútbol.

5. Fiesta infantil:

Esta actividad tendrá lugar principalmente los días feriados y fines de semana, donde baja el nivel de consumo del resto de actividades.

Estimamos que puede existir espacio para no más de tres fiestas mensuales cuando el complejo tome mayor funcionamiento, pero, en los primeros meses, existirá mayor disponibilidad, por lo que creemos posible un mayor consumo. Sin embargo, estimamos que empezaremos con una demanda de 1 fiesta mensual para terminar el año en 2 fiestas mensuales.

6. Entrenamiento de hombres:

Ya existe un posible equipo de fútbol amateur (Laster Bier) que demandará de este servicio, son aproximadamente 15 jugadores, de los cuales estimamos 5 de ellos comenzarán la actividad.

Estimamos que para fin de año se puede alcanzar el número de 12 clientes.

7. Fútbol femenino:

Comenzaremos con la promoción en el quinto mes, por lo que esperamos iniciar con al menos 5 mujeres, para alcanzar el número de 12 al finalizar el primer año.

**7.3 Costos**Costos de producción, administrativos y comerciales.

Este emprendimiento no incurre en costos de producción porque se trata de una empresa que presta servicios. En cambio, podemos describir cierto costo comercial y administrativo que desarrollaremos a continuación.

- Costos comerciales

<b>Gastos comerciales</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Materias Primas e Insumos	\$997	\$997	\$1.235	\$1.592	\$1.758	\$1.758
Mano de Obra	\$14.000	\$14.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000
Cargas Sociales	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Electricidad y Gas	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Mantenimiento	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500
Seguros	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Amortización Bienes de Uso	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901
<b>Total gastos comerciales</b>	<b>\$35.898</b>	<b>\$35.898</b>	<b>\$60.136</b>	<b>\$60.993</b>	<b>\$61.159</b>	<b>\$61.159</b>



Gastos comerciales	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias Primas e Insumos	\$1.948	\$1.948	\$2.138	\$2.138	\$2.341	\$2.341	\$21.192
Mano de Obra	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$38.000	\$408.000
Cargas Sociales	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$72.000
Electricidad y Gas	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$48.000
Mantenimiento	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$30.000
Seguros	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$24.000
Amortización Bienes de Uso	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$6.901	\$82.813
<b>Total gastos comerciales</b>	<b>\$61.349</b>	<b>\$61.349</b>	<b>\$61.539</b>	<b>\$62.039</b>	<b>\$62.242</b>	<b>\$62.242</b>	<b>\$686.005</b>

### 1. Materias prima e insumos

Es el gasto por la compra de pelotas y caucho que se realizará a lo largo del año. No es relevante en el total, representando solo el 3%

### 2. Mano de Obra y Cargas Sociales:

Es el gasto que se realiza por tener un empleado contratado y por los servicios prestados por los profesores de educación física.

Cabe destacar que contaremos con un solo colaborador, registrado como empleado de comercio, quien cobrará un sueldo de \$14.000 por media jornada, y aportes sociales de \$6.000 mensuales.

Contaremos con los servicios de dos profesores de educación física quienes son monotributistas y cobrarán a la empresa la suma aproximada de \$12000 mensuales cada uno.

Este ítem, es el gasto más relevante, representando el 59% del total, y sumando las cargas sociales, suman un 70% del total de gastos del primer año.

### 3. Electricidad y gas:

Este rubro cobró mayor importancia en los últimos años, aumentando su costo relevantemente. Esto pudo ser contrarrestado por la implementación de tecnología LED Para desarrollar la actividad de forma adecuada en los horarios nocturnos, se necesita buena iluminación., y esta tecnología brinda mejor calidad lumínica, con un menor consumo eléctrico.

El consumo de gas es casi nulo.

4. Mantenimiento:

El mantenimiento del local es necesario para lograr la calidad del espacio deseado. Por ello procuraremos que las instalaciones estén en buen estado, revisando y controlando cada aspecto del local.

Estimamos que nos mantener todo el predio nos costará un promedio de \$2500 mensuales.

5. Seguros:

Contaremos con un seguro y un servicio médico por los que pagaremos una cuota mensual de \$2.000.

6. Amortización de Bienes de uso:

La amortización de los bienes de uso está estimada en \$6.901 mensuales.

En el siguiente cuadro podemos ver los gastos proyectados para los próximos 5 años.

<b>Gastos comerciales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materias Primas e Insumos	\$21.192	\$28.752	\$32.796	\$38.779	\$38.779
Mano de Obra	\$408.000	\$483.000	\$483.000	\$483.000	\$483.000
Cargas Sociales	\$72.000	\$72.000	\$72.000	\$72.000	\$72.000
Electricidad y Gas	\$48.000	\$50.000	\$54.000	\$60.000	\$64.000
Mantenimiento	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Seguros	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Amortización Bienes de Uso	\$82.813	\$82.813	\$82.813	\$82.813	\$82.813
<b>Total gastos Comerciales</b>	<b>\$686.005</b>	<b>\$770.565</b>	<b>\$778.609</b>	<b>\$790.592</b>	<b>\$794.592</b>

- Costos administrativos y otros gastos.

<b>Otros Gastos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Honorarios profesionales	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Publicidad	\$18.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500	\$13.500
Impuestos y tasas	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$24.500</b>	<b>\$19.500</b>	<b>\$19.500</b>	<b>\$19.500</b>	<b>\$19.500</b>	<b>\$19.500</b>

<b>Otros Gastos</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Honorarios profesionales	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$24.000
Publicidad	\$9.700	\$9.700	\$9.700	\$9.700	\$9.700	\$9.700	\$144.200
Impuestos y tasas	\$9.200	\$9.200	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$58.400
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$20.900</b>	<b>\$20.900</b>	<b>\$15.700</b>	<b>\$15.700</b>	<b>\$15.700</b>	<b>\$15.700</b>	<b>\$226.600</b>

Podemos observar que como gastos administrativos, solo tenemos los honorarios de la contadora. Luego incurrimos en gastos de publicidad e impuestos.

Publicidad:**-Publicidad en Radio**

Se realizará publicidad en radio mitre, con modalidades distintas en los primeros meses del año respecto de los últimos.

Mes 1 a mes 6:	\$ 7.000
Mes 7 a mes 12:	\$ 3.200
Total	\$ 10.200

**-Página Web**

Inversión inicial:	\$ 5.000
Mantenimiento mensual:	\$ 500

**-Google Adwords**

Costo diario	\$ 200
Costo mensual	\$ 6.000

<b>Inversion inicial total</b>	<b>\$ 5.000</b>
<b>Gasto mensual mes 1 a 6</b>	<b>\$ 13.500</b>
<b>Gasto mensual mes 7 a 12</b>	<b>\$ 9.700</b>

Estimamos que en los años sucesivos la inversión en publicidad será menor al primero, ya que nuestra marca estará instalada. Pasaremos de una erogación de \$144.200 anuales a la mitad, \$72.000. Este gasto se deberá continuar para que nuestros productos se mantengan en la consideración de los consumidores, diferenciándonos de nuestros competidores que no realizan publicidad alguna.

**7.4 Amortización de bienes y útiles**

	<b>Detalle de Inversiones en Bienes de Uso</b>	<b>Monto</b>	<b>Vida Util en Años</b>	<b>Amortización anual</b>	<b>Amortización mensual</b>
1	SUM remodelación	\$473.322	50	\$ 9.466,43	\$ 788,87
2	cesped	\$370.000	6	\$ 61.666,67	\$ 5.138,89
3	muebles	\$82.774	15	\$ 5.518,27	\$ 459,86
4	pesas	\$8.030	25	\$ 321,20	\$ 26,77
5	material entrenamiento	\$10.230	5	\$ 2.046,00	\$ 170,50
6	colchonetas paredes	\$23.660	10	\$ 2.366,00	\$ 197,17
7	tablero electronico	\$14.253	30	\$ 475,10	\$ 39,59
8	banco vestuario	\$7.100	15	\$ 473,33	\$ 39,44
9	Arcos	\$9.600	20	\$ 480,00	\$ 40,00
				<b>\$ 82.813,00</b>	<b>\$ 6.901,08</b>

Podemos determinar que la amortización de bienes y útiles anual suma el total de \$82.813, que equivale a \$6.901,08 mensuales.

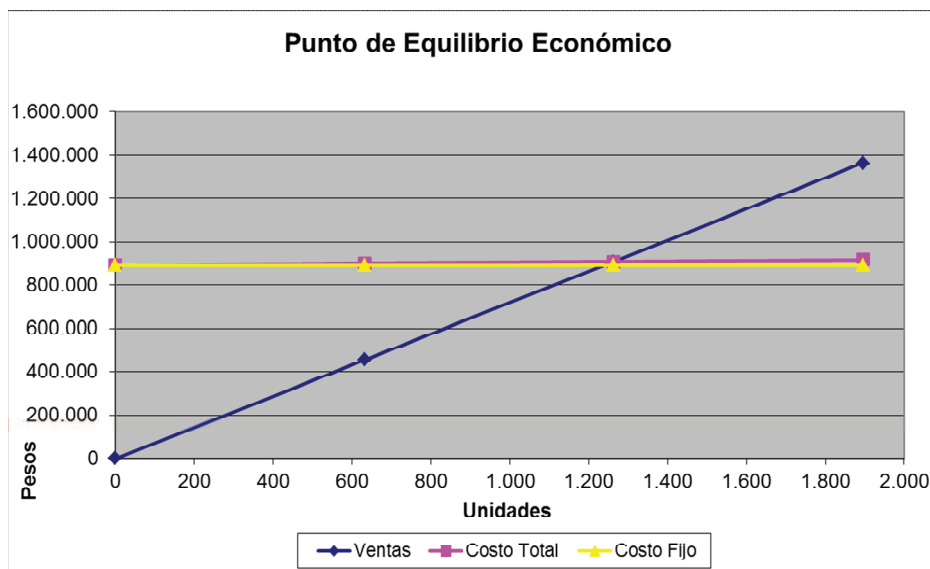
### 7.5 Punto de equilibrio proyectado

El punto de equilibrio es el momento en que los costos y los ingresos se igualan, es decir, que la ganancia es cero. A partir de ese punto, la empresa empieza a obtener ganancias.

#### Calculo del punto de equilibrio

<b>Precio promedio:</b>	Ingreso por ventas anual / Unidades Vendidas \$1.141.600 / 1588u. = <b>\$718,891</b>
<b>Costo Variable Promedio:</b>	C.V.Annual (pelotas y caucho)/Unidades Vendidas \$21.192 / 1588u. = <b>\$13,345</b>
<b>Contribución Marginal:</b>	Precio promedio – Costo variable promedio \$718,891 - \$13,345 = <b>\$705,546</b>
<b>Costo Fijo Total:</b>	Total costos – Costos Variables \$686.005 + \$226.600 - \$21.192 = <b>\$891.413</b>
<b>Equilibrio en unidades:</b>	Costos fijos / Contribución Marginal \$891413 / \$705,546 = <b>1263</b>
<b>Equilibrio en Pesos:</b>	Equilibrio en unidades / Precio promedio 1263,437 * \$718,891 = <b>\$908.274</b>

#### Gráfico del punto de equilibrio



Unidades	0	632	1263	1895
<b>Ventas</b>	\$ 0	\$ 454.137	\$ 908.274	\$ 1.362.410
<b>Costo Total</b>	\$ 891.413	\$ 899.843	\$ 908.274	\$ 916.704
<b>Costo Fijo</b>	\$ 891.413	\$ 891.413	\$ 891.413	\$ 891.413

#### Análisis del punto de equilibrio

A partir de los cálculos realizados y de la confección del gráfico, podemos determinar que el punto de equilibrio se logra al alcanzar las 1263 unidades de producción y alcanzar ingresos por venta de \$908.274, donde se igualan los costos totales.

En este punto la ganancia será cero. Todas las unidades que vendamos a partir de este punto empezarán a generar ganancias para la empresa. De hecho, en el primer año se alcanzan las 1588 unidades comercializadas

#### 7.6 Estado de Resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.141.600	1.616.800	1.840.800	2.114.400	2.164.000
Costo de Ventas	21.192	28.752	32.796	38.779	39.232
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.120.408</b>	<b>1.588.048</b>	<b>1.808.004</b>	<b>2.075.621</b>	<b>2.124.768</b>
Gastos de producción Fijos	664.813	741.813	745.813	751.813	755.813
Sueldos de Administración	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Publicidad	144.200	72.000	72.000	72.000	72.000
Impuestos y tasas	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>891.413</b>	<b>896.213</b>	<b>900.213</b>	<b>906.213</b>	<b>910.213</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>228.995</b>	<b>691.835</b>	<b>907.791</b>	<b>1.169.408</b>	<b>1.214.555</b>
Impuesto a las Ganancias	64.119	193.714	254.181	327.434	340.076
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>164.876</b>	<b>498.121</b>	<b>653.610</b>	<b>841.974</b>	<b>874.480</b>

El estado de resultados es uno de los principales informes financieros que debemos observar porque nos guía en el proceso de toma de decisiones y el control de las operaciones de Club de Amigos.

Este estado financiero nos dirá si la empresa está siendo realmente un negocio que genera utilidades y qué tan eficiente es la gestión de los recursos disponibles.

Tendencias:**-Ventas:**

2do año vs 1ro año	41,63%
3er año vs 2do año	13,85%
4to año vs 3er año	14,86%
5to año vs 4to año	2,36%

Podemos observar que el segundo año es el de mayor crecimiento, con un incremento de las ventas del 41,63%. Esto se debe a que el primero es un año de transición, con un nivel de ventas inferior al promedio.

El tercer y cuarto año el crecimiento es similar, rondando el 14%, para luego en el quinto año reducir el crecimiento al 2,36% ya que se supera el promedio de ventas de la competencia.

**-Total gastos.**

Sin variaciones relevantes.

**-Utilidad después de impuestos.**

2do año vs 1ro año	202,12%
3er año vs 2do año	31,21%
4to año vs 3er año	28,82%
5to año vs 4to año	3,86%

Similar análisis que las ventas. Las utilidades del primer año bajas, por lo que la comparación entre el segundo y el primer año resulta en un incremento del 200%.

De la misma manera, en el tercer año se logra un crecimiento significativo del 31,21%, alcanzado por el incremento de las ventas que se equipara al crecimiento del cuarto año, que es del 28,82%, donde se supera el promedio de ventas de la competencia.

Finalmente, en el quinto año el crecimiento es reducido debido a que se supera el promedio de la competencia.

## 7.7 Indicadores financieros-contables

- Análisis VAN TIR y Payback

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		1.141.600	1.616.800	1.840.800	2.114.400	2.164.000	
Egresos Operativos		762.600	927.463	1.043.910	1.116.361	1.194.066	
Inversión	-998.969	379.000	689.337	796.890	998.039	969.934	<b>Valor Residual</b>
Flujo del Proyecto	-998.969	379.000	689.337	796.890	998.039	969.934	1.939.868

Tasa de rentabilidad requerida	46%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	63,8%
Valor Actual Neto (VAN)	\$423.636,36
Payback	2 años.

Consideramos como **costo de oportunidad** la tasa de interés de un plazo fijo, como alternativa de inversión. La misma la establecimos en 46%

**El Valor Actual Neto (VAN)** resulta positivo, por lo tanto, podemos determinar que recuperamos la inversión realizada, obtenemos el retorno que buscamos, y además obtenemos un remanente sobre el retorno requerido.

También queda demostrado que la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** es superior al costo de oportunidad, por lo tanto es conveniente invertir en la presente propuesta.

Al cabo de 2 años podremos **recuperar lo invertido** inicialmente en el emprendimiento.

Si en cambio establecemos el costo de oportunidad en un 56%, más cercano a la inflación del 2019, obtendremos los siguientes resultados:

Tasa Interna de Retorno (TIR)	62,7%
Valor Actual Neto (VAN)	\$130.819,53

De acuerdo a estos datos, podemos determinar que el emprendimiento es rentable aun considerando como costo de oportunidad una tasa de inflación del 56%.

- Análisis otros indicadores financieros-contables

Activo		Pasivo	
Caja	\$ 380.031,43	Proveedores	\$ 21.192,00
		Sueldos y Cargas	\$ 46.000,00
		Impuesto a Pagar	\$ 64.118,60
		<i>Pasivo Corriente</i>	<i>\$ 131.310,60</i>
<i>Activo Corriente</i>	<i>\$ 380.031,43</i>	Prestamos	\$ 0,00
		<i>Pasivo No Corriente</i>	<i>\$ 0,00</i>
		<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 131.310,60</b>
Bienes de Uso	\$ 998.968,57	<b>Patrimonio Neto</b>	
Amortización Bienes de Uso	-\$ 82.813,00	Capital	\$1.000.000,00
<i>Activo No Corriente</i>	<i>\$ 916.155,57</i>	Resultado	\$ 164.876,40
		<b>Total PN</b>	<b>\$1.164.876,40</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$1.296.187,00</b>	<b>Total Pasivo + PN</b>	<b>\$1.296.187,00</b>

**-Prueba ácida:**

Activo corriente – inventarios	/	Pasivo corriente	
\$380.031,43	/	\$131.310,60	= 2,89

La prueba ácida arroja un valor de 2,89, lo cual nos demuestra que nuestra empresa es solvente en el corto plazo, es decir, que podemos afrontar las deudas a corto plazo con los activos líquidos. Los activos líquidos son casi 3 veces superiores al pasivo corriente.

**-Prueba de la deuda:**

Pasivo Total	/	Patrimonio Neto	
\$131.310,60	/	\$1.164.876,40	=11,27%

La prueba de la deuda da como resultado que el Pasivo Total es un 11,27% del Patrimonio neto, una relación realmente baja, es decir, que hay poco riesgo en la deuda tomada.



**-Rotación de Activos Totales:**

Ventas	/	Activo Total	
\$1.141.600	/	\$1.296.187	=0,88

La rotación de activos es baja, quiere decir que los activos no rotan siquiera una vez en el año.

**-Tasa del Margen de Beneficio. Evolución**

1er año	14,44%
2do año	30,80%
3er año	35,51%
4to año	39,82%
5to año	40,41%

El margen de beneficio será de 14,44% en el primer año, mientras que la relación entre las ganancias y las ventas irá en crecimiento, sobre todo en el segundo año, alcanzando un margen del 30,80%, que se incrementará en los últimos tres años hasta llegar a un 40,41%.

**-Retorno sobre activos (ROA):**

Resultado	/	Activos Totales	
\$164.876	/	\$1.296.187	=12,72%

Este ratio de rendimiento nos indica que la rentabilidad de los activos es del 12,72% durante el primer año. Si bien el resultado de este índice es relativamente bajo, durante los siguientes años del emprendimiento, el resultado va creciendo, por lo que el ratio mejorará.

**-Retorno sobre activos (ROE):**

Resultado	/	Patrimonio Neto	
\$164.876	/	\$1.164.876	=14,15%

El ROE nos indica que la rentabilidad sobre el patrimonio neto es de 14,15% durante el primer año. El análisis de este ratio es igual al anterior.

## 7.8 Análisis de sensibilidad

-Escenario Negativo -20% Ventas

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cancha de futbol	480	640	720	864	872
Alquiler de cancha de futbol Noche	480	640	720	864	872
Escuela de fútbol niño	78	144	192	192	200
Escuela Hockey niñas	78	144	192	192	200
fiesta infantil	16	19	19	19	19
entrenamiento hombres	64	115	115	115	144
futbol femenino	64	115	115	144	144

En este escenario calculamos una reducción de las ventas en un 20% respecto del escenario posible planteado en el presente proyecto, subestimándolas fuertemente teniéndolos siguientes resultados:

Tasa Interna de Retorno (TIR) 40,4%

Valor Actual Neto (VAN) \$ -126.779,16

Payback 3 años.

La TIR es inferior a la tasa requerida, es decir, se obtiene menor rendimiento que la tasa que consideramos conveniente. El VAN es negativo, por lo tanto no se cubrirían las expectativas de retorno.

-Escenario Negativo -10% Ventas

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cancha de futbol	540	720	810	972	981
Alquiler de cancha de futbol Noche	540	720	810	972	981
Escuela de fútbol niño	94	162	216	216	225
Escuela Hockey niñas	94	162	216	216	225
fiesta infantil	18	22	22	22	22
entrenamiento hombres	72	130	130	130	162
futbol femenino	72	130	130	162	162

Tasa Interna de Retorno (TIR) 52,5%

Valor Actual Neto (VAN) \$150.702,14

Payback 2 años 2 meses

A pesar del escenario negativo, los índices nos demuestran que el proyecto aún es redituable ya que la TIR es mayor a la tasa requerida y el VAN es positivo.

-Escenario Positivo 10%

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cancha de futbol	649	880	990	1.188	1.199
Alquiler de cancha de futbol Noche	649	880	990	1.188	1.199
Escuela de fútbol niño	114	198	264	264	275
Escuela Hockey niñas	114	198	264	264	275
fiesta infantil	22	26	26	26	26
entrenamiento hombres	88	158	158	158	198
futbol femenino	88	158	158	198	198

Tasa Interna de Retorno (TIR) 74,5%

Valor Actual Neto (VAN) \$687.025,87

Payback 1 años 5 meses

-Escenario Positivo 20%

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de cancha de futbol	720	960	1.080	1.296	1.308
Alquiler de cancha de futbol Noche	720	960	1.080	1.296	1.308
Escuela de fútbol niño	125	216	288	288	300
Escuela Hockey niñas	125	216	288	288	300
fiesta infantil	24	29	29	29	29
entrenamiento hombres	96	173	173	173	216
futbol femenino	96	173	173	216	216

Tasa Interna de Retorno (TIR) 86%

Valor Actual Neto (VAN) \$970.847,35

Payback 1 años 3 meses

En ambos escenarios positivos vemos como mejoran considerablemente los índices de TIR y VAN.

-Conclusiones del análisis de sensibilidad

Los resultados nos arrojan que un escenario negativo con vetas 20% menores que las estimadas pondrían en riesgo la rentabilidad de nuestra inversión, mientras que ante aún ante un escenario de ventas 10% menores a las previstas, el emprendimiento es viable.

Desde nuestro punto de vista, creemos que por la gran demanda que existe sobre todo de canchas de futbol 5, sumado al esfuerzo en promoción de la empresa y la calidad del servicio, no deberíamos tener una demanda menor a la estimada.

### 7.9 Conclusiones generales del estudio económico – financiero

- La **inversión inicial** necesaria para comenzar con la actividad, será de \$998.969. Las inversiones más significativas son la Remodelación del SUM (\$473.322) y la compra y colocación del césped (\$370.000).
- Se espera un inicio tibio de las **Ventas** (2hs diarias de alquiler de cancha), para después, por medio de la promoción, podamos incrementarlas a casi el doble a fin del primer año. Se esperan **Ingresos por venta** de \$1.141.600
- Los **Costos Totales** ascenderán a \$914.354, siendo el gasto en mano de obra (empleado y profesores de educación física) el ítem más relevante (45% del costo total).
- La **Amortización de bienes y útiles** será de \$82.813 anuales, unos \$6.901,08 mensuales.
- El **Punto de Equilibrio** en unidades se alcanzará al comerciar 1263 unidades, cubriendo los costos totales. El punto de equilibrio en pesos será \$908.274.
- La tendencia muestra que en el segundo año las **Ventas** y el **Margen de Beneficio** aumentarán considerablemente ya que en el primer año se comienza con una demanda inferior que se consolidará al finalizar el período y que se consolidará en el segundo año.  
El **Margen de Ganancia** del primer año será de 14,44%
- La **Tasa Interna de Retorno** del proyecto es de 63,8%, y el **Valor Actual Neto** alcanza la suma de \$423.636,36, lo que nos demuestra la viabilidad del emprendimiento. Se espera un recupero de la inversión (**Payback**) al culminar el segundo año.

## • 8. Estudio del impacto ambiental

---

### 8.1 Tratamiento de residuos:

Si bien no se producen residuos de manera relevante, se llevará adelante la división de basura en orgánicos, secos e higiénicos, como lo exige la municipalidad de Paraná.

### 8.2 Tratamiento de ruidos:

Las colchonetas colocadas en las paredes sirven de protección para los deportistas, pero también reducen el impacto de los golpes de pelotas en las paredes, lo que baja considerablemente los ruidos. Además, los bloques de cemento de 20cm que componen las paredes contribuyen también a mantener los ruidos dentro del local.

El complejo es techado y cerrado, lo que mejora la calidad de la aislación acústica.

### 8.3 Desarrollo sostenible:

En Septiembre de 2015, líderes de todo el mundo acordaron en la Organización de Naciones Unidas 17 objetivos a alcanzar en 15 años, en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Acordaron que sin la erradicación de la pobreza no puede haber desarrollo sostenible.

Pero estos objetivos no son solo responsabilidad del Estado, sino también del sector privado y de toda persona.

Como empresa con responsabilidad social, debemos comprometernos en dar nuestro aporte para lograr mejorar el mundo que compartimos.

ERROR: typecheck  
OFFENDING COMMAND: image

STACK:

-dictionary-  
-mark-  
-savelevel-