

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Título: Ampliación del establecimiento deportivo

Al Cubo

Tutor: Prof. Miguel Mallar

Enzo Andrés Viazzo

Legajo: 18448

**CALIFICACIÓN:**

## ÍNDICE

I. Resumen ejecutivo	05
II. Parte introductoria	06
Título	06
Proposición	06
Objetivo General	06
Objetivos Específicos	06
Justificación	07
Marco teórico-conceptual	08
Fuentes de información	09
Metodología	09
Hipótesis	09
III. Desarrollo de la Tesis	10
CAPÍTULO 1: Aspectos generales de la organización	10
1.1. Visión	10
1.2. Misión	10
1.3. Marco Jurídico	10
1.4. Ámbito geográfico	10
1.5. Localización	11
1.6. Características generales del proyecto	12
1.7. Estructura de la organización	13
1.8. Determinación de los objetivos	14
CAPÍTULO 2: El Producto	15
2.1. Descripción del producto	15
2.2. Ingeniería del proyecto	15
CAPÍTULO 3: Análisis de la industria y del sector competitivo	17
3.1. Rivalidad entre competidores	18
3.2. Amenaza de posibles ingresantes a la industria	18
3.3. El poder negociador de los clientes	19
3.4. El poder negociador de los proveedores	19
3.5. La amenaza de productos sustitutos	19
CAPÍTULO 4: Análisis del macroentorno de la organización	20

4.1. Ambiente macroeconómico	20
4.2. Ambiente cultural	21
4.3. Ambiente demográfico	21
4.4. Ambiente gubernamental	22
CAPÍTULO 5: Análisis interno de la organización	23
5.1. Cadena de valor	23
CAPÍTULO 6: Análisis FODA	26
6.1. Fortalezas	26
6.2. Debilidades	26
6.3. Oportunidades	27
6.4. Amenazas	27
CAPÍTULO 7: El Mercado	28
7.1. Definición del mercado	28
7.2. Tipo de necesidad a satisfacer	28
7.3. Identificación de los consumidores meta	28
Investigación de mercado	28
Planificación del estudio	28
7.4. Resultados generales de la investigación de mercado	29
CAPÍTULO 8: Estrategia competitiva y plan de marketing	30
8.1. Estrategia competitiva	30
8.2. Mezcla de marketing	30
CAPÍTULO 9: Análisis económico y financiero	32
9.1. Inversión en informática y telecomunicaciones	32
9.2. Inversión en máquinas y equipos	32
9.3. Costos	32
9.4. Fuentes de financiamiento	33
9.5. Análisis de sensibilidad	33
IV. Conclusiones	35
V. Bibliografía	37
VI. Anexos	38

## **I. RESÚMEN EJECUTIVO**

Generalidades:

Este proyecto busca aumentar la posición en el mercado, consiguiendo un mayor número de clientes, ofreciendo un complejo deportivo de la más alta calidad y comodidad para el disfrute de la práctica de fútbol.-

El producto principal son canchas de fútbol 7 de pasto sintético largo.-

El plan de negocios consta de diferentes partes entre las cuales se destacan aspectos significativos, como por ejemplo, características generales del proyecto entre las que encontramos la visión, misión, objetivos generales, ubicación estimada del proyecto, entre otros. También se hace referencia a los distintos tipos de viabilidad por los que debe atravesar el emprendimiento.

Luego el análisis a realizar es el del sector competitivo utilizando el de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter, entre los que podemos encontrar; la rivalidad existente en el sector, la amenaza de nuevos ingresantes, los poderes negociadores de clientes y proveedores, y finalmente la amenaza de productos sustitutos.-

El análisis continúa haciendo una valoración del macroentorno como así también un análisis interno del proyecto utilizando herramientas como el análisis FODA y la Cadena de Valor.-

A continuación se procede con un estudio de mercado del tipo descriptivo con su posterior análisis realizado a través de una muestra de 100 encuestas. Luego, los resultados se asocian a la estrategia competitiva y al plan de marketing donde se definirán aspectos fundamentales como lo son, por ejemplo, el precio de los productos y la manera de ofrecerlos al mercado.-

Finalmente se procede a un completo análisis económico-financiero donde se verán los resultados de los indicadores más importantes como lo son el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno con sus respectivas conclusiones; un análisis de cómo afecta el financiamiento a la rentabilidad del proyecto y cómo varían los resultados si se dan distintas situaciones en el entorno tanto a nivel micro, como macro.-

## **II. PARTE INTRODUCTORIA**

### **TÍTULO:**

Plan de negocios para el establecimiento deportivo Al Cubo Fútbol.-

### **PROPOSICIÓN:**

Buscamos realizar un profundo análisis de la posibilidad de introducir un nuevo establecimiento deportivo en la ciudad de Mendoza. Será necesario efectuar un relevamiento de la demanda actual de este servicio, para conocer si es conveniente la implementación de un tercer complejo de Al Cubo Fútbol, y así brindarle al cliente una mejor atención con la mayor disponibilidad de canchas.-

Confiamos en que es posible llevar este proyecto a cabo, debido a la popularidad del fútbol en Argentina, con una creciente participación de las mujeres en la práctica del mismo, como así también la gran cantidad de torneos que se realizan continuamente.-

### **OBJETIVO GENERAL:**

Formular un plan de negocios para determinar la viabilidad de instalar un nuevo establecimiento en la ciudad de Mendoza.-

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Efectuar el relevamiento de la demanda de este tipo de superficies en el Gran Mendoza y sus alrededores en un período no mayor a 2 meses.-
- Determinar los posibles ingresos que obtendría con el nuevo establecimiento en un período no mayor a 2 meses.-
- Recuperar la inversión realizada en un período no mayor a 18 meses.-

## **JUSTIFICACIÓN:**

Ya se conoce la popularidad que tiene el fútbol en nuestro país, donde es quizás el deporte más popular. Además del fanatismo de los hinchas por sus clubes y por esta actividad, les permite realizar una actividad física saludable compartiendo un momento agradable con amigos. Es por ello que creemos que la aceptación por parte de los clientes a este nuevo complejo de canchas de pasto sintético va a ser muy buena, acompañada también por el creciente interés del sector femenino en la práctica de este juego. En todo momento, las personas están necesitando de lugares para jugar al fútbol, por lo que creemos que es una demanda casi inagotable.-

Con la inclusión de este nuevo complejo, además del prestigio que ya posee Al Cubo Fútbol por la calidad de sus servicios y la excelente atención que brindan los empleados, creemos que los ingresos podrían incrementarse considerablemente, aprovechando las instalaciones y la experiencia que se ha obtenido con los 2 establecimientos con los que ya se cuenta. Todas las semanas se reciben pedidos por parte de los clientes solicitando el alquiler de alguna de las canchas, y son muchas las veces que no podemos ayudarlos debido a que ya se encuentran todas alquiladas. La construcción de este nuevo espacio nos permitiría atraer aún más clientes, y conseguir que los clientes habituales tengan mayores comodidades y facilidades para disfrutar de nuestras instalaciones.-

A pocos meses del comienzo del Mundial de Fútbol Brasil 2014, y la gran expectativa que se está generando alrededor del seleccionado argentino, motiva también la mayor práctica de este deporte. Además, cada vez son más los torneos de fútbol femenino que se están jugando en la provincia, tomando cada día una mayor relevancia en cuanto al negocio se trata, siendo casi un evento social, donde no sólo concurren las jugadoras, sino también familiares y amigos.-

Creemos que las personas en Argentina no van a dejar nunca de jugar al fútbol, porque además de ser el deporte más popular del país, también sirve como “excusa” para juntarse con los amigos, y olvidarse por un rato de los problemas y de la presión que se vive hoy en día en la sociedad.-

## **MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL:**

Este negocio comienza a principios del año 2009 cuando dos amigos decidieron realizar un emprendimiento en conjunto. Decidieron instalarse en el rubro de alquiler de canchas de pasto sintético, un mercado donde claramente la oferta no puede satisfacer a la gran demanda. Luego de varios meses de análisis, búsqueda de un espacio geográfico, y mucho esfuerzo, en agosto del mismo año se logró finalmente la apertura del primer complejo deportivo de Al Cubo Fútbol. El mismo se encuentra ubicado sobre ruta panamericana, del lado sur del estacionamiento del complejo comercial Palmares. Cuenta con una cancha de fútbol 5 y una de fútbol 7. Posee vestuarios para ambos sexos de la más alta calidad, un buffet, y una cancha de fútbol-tenis para entretenerse mientras se espera por el turno.-

Este primer año el complejo ya marcó una marcada tendencia en la provincia, debido a que se instaló una alfombra de césped de primera calidad inédita para la ciudad, además del novedoso sistema de “cubo” que rodea a la cancha. La realización de varios torneos durante ese año, en especial el exitoso torneo de fútbol femenino “Jogan Bonitas”, hizo que creciera el reconocimiento del establecimiento por la calidad de sus productos y las comodidades del servicio.-

Con la mira puesta en ser líder en su rubro, Al Cubo Fútbol dispuso hacia fines de 2010 el comienzo de las actividades para la creación de su segundo complejo deportivo, para que en febrero de 2011, se dieran por terminadas las obras y se abriera al público el establecimiento Al Cubo Independencia, justamente por estar ubicado en calle Independencia del departamento de Godoy Cruz. Se construyeron tres canchas de fútbol 7, con dimensiones ligeramente superiores a la realizada en el complejo de Palmares, un buffet, vestuarios completamente equipados, y un amplió estacionamiento. Durante ese mismo año, se firmó un acuerdo con los ex-jugadores de Godoy Cruz Antonio Tomba, Nicolás Olmedo y Sebastián Torrico, para que gestionaran su escuela de fútbol en nuestras canchas.-

A comienzos del año 2012, se decidió una expansión de Al Cubo Independencia, instalando dos canchas más de fútbol 7, con un césped de incluso calidades más altas que las que se venían utilizando, con una total aceptación por parte de la clientela.-

Para fines del año pasado, se acordó con el Club Atlético Boca Juniors la creación de la primera escuela de fútbol en el interior del país, siendo un total privilegio al ser uno de los clubes más grandes del país, y con un claro reconocimiento mundial.-

Con la mira puesta en seguir siendo el dueño del mercado, esta prevista una nueva expansión en el complejo Al Cubo Independencia, con la instalación de dos nuevas canchas de fútbol 7, convirtiéndose en el complejo más grande de la provincia en este tipo de superficies.-

## **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

Dentro de las fuentes primarias podemos citar:

- Se realizará encuestas en los establecimiento de Al Cubo Fútbol de la cantidad de potenciales clientes para conocer el porcentaje que se encuentra insatisfecho.-
- Se analizará la demanda que poseen los principales competidores.-

En las fuentes secundarias encontraremos:

- [hoysejuega.com](http://hoysejuega.com) y [quecancha.com](http://quecancha.com) (sitios web de alquiler de canchas)
- [elespartano.com.ar](http://elespartano.com.ar) (página web de nuestro proveedor de pásto sintético)

## **METODOLOGÍA:**

En este estudio, se buscará desarrollar todos los pasos necesarios para la creación de un negocio, por lo que se utilizará la metodología de primacía organizacional con finalidad creativa, ya que como dice Juan Farrés Cavagnaro en su libro de Metodología Administrativa: *“Que el objetivo sea la creación de una organización en su totalidad, ...”*.-

## **HIPÓTESIS:**

Con la instalación de este nuevo establecimiento de canchas sintéticas, se consolidará la posición que tiene la empresa hoy en día en el mercado, y permitirá aumentar la rentabilidad del negocio.-

### **III. DESARROLLO DE LA TESIS**

#### **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **1.1 - VISIÓN**

Aspiramos brindar un servicio único, que sea reconocido por nuestros clientes como tal, y que nos permita llegar a ser las canchas de fútbol líderes en rentabilidad y calidad en Argentina.-

##### **1.2 - MISIÓN**

Al Cubo Fútbol es una empresa dedicada al alquiler de espacios deportivos de primera calidad. Buscamos incansablemente la satisfacción de nuestros clientes. Apuntamos a todas las personas que disfruten de hacer deporte y recibir una buena atención. Creemos en la calidad y cordialidad como los instrumentos claves para ser eficientes y lograr así rentabilidad y un mejor servicio cada día.-

##### **1.3 - MARCO JURÍDICO**

En la actualidad, la empresa está establecida como una sociedad de hecho, propia de una empresa pequeña familiar que recién está comenzando. Sin embargo, se está barajando la posibilidad de establecer una Sociedad Anónima para formalizar la organización y proteger de cierta manera, el patrimonio de los socios.-

##### **1.4 - ÁMBITO GEOGRÁFICO**

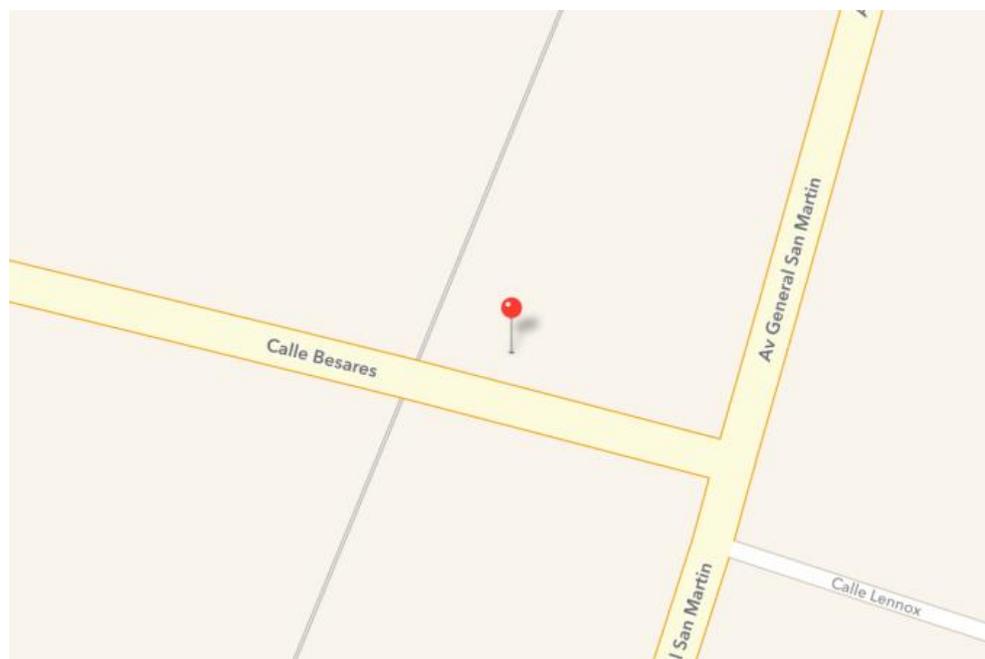
El ámbito de cobertura geográfica será la zona de Chacras de Coria y sus alrededores principalmente, aunque también al público de otras zonas, ya que la gente suele desplazarse distancias relativamente cortas para la práctica de este deporte.-

De los datos obtenidos del Censo 2010, se estima que en el Gran Mendoza hay aproximadamente 140.000 varones de entre 10 y 60 años de edad, y cerca de 64.000 mujeres de entre 15 y 34 años de edad. A su vez, considerando que sólo el 27,5% de estas personas juega al fútbol (porcentaje obtenido de vendedores internacionales de pasto sintético), llegaríamos a un total de 55.000 potenciales clientes, una cifra más que atractiva.-

## 1.5 – LOCALIZACIÓN

La zona elegida para instalar el complejo es la ubicada en Luján de Cuyo, en el terreno ubicado en calle Besares 1-109. Hemos podido observar que en las zonas aledañas no existe una gran cantidad de canchas de fútbol 7, por lo que aprovecharíamos la oportunidad para satisfacer una parte de la demanda que se encuentra insatisfecha.-

Asimismo, el lugar elegido posee un gran movimiento de personas, sobre todo dentro de los rangos de edades de nuestros potenciales clientes, es una zona de fácil acceso y a sólo 15 minutos del centro de la ciudad.-



## 1.6 - CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROYECTO

### **Tipo de organización legal que adoptará el proyecto**

Será analizada como una Sociedad de Hecho, ya que es el régimen adoptado en la actualidad por los socios.-

### **Duración del proyecto**

Se establecerá como horizonte de proyecto el período de 5 años, que es la concesión que se ha obtenido en los demás terrenos que posee la sociedad, con posibilidades de una renovación en el contrato.-

### **Análisis preliminar de viabilidad**

#### 1. Viabilidad legal:

Existe viabilidad legal, ya que todos los contratos y normas que hay que cumplir no presentan ningún inconveniente a la vista. No es una construcción de gran envergadura, ni que afecte al medio ambiente ni a las construcciones de alrededor, y tampoco involucra maquinarias pesadas para llevarla a cabo.-

#### 2. Viabilidad político – social:

Se necesitará la aprobación de los planos de obra por parte de la Municipalidad de Luján de Cuyo para poder realizarla, y no se necesita ninguna autorización especial para este tipo de establecimientos. Esta autorización por parte de la Municipalidad no presenta a priori grandes inconvenientes, ya que como dijimos anteriormente, no es una obra que afecte a los vecinos ni al medio ambiente, por lo que la consideramos viable en este punto, suponiendo que obtendríamos el consenso social por parte del municipio.-

#### 3. Viabilidad ambiental:

No existe ningún tipo de impedimento del tipo ambiental para la realización de nuestro proyecto. Al contrario, favorece la práctica de actividades físicas y es

un espacio de recreación y divertimento para las personas. Además, esto sería revisado también por la Municipalidad, por lo que una vez aprobada la obra no habría ninguna traba.-

4. Viabilidad de la localización:

Como ya señalamos anteriormente, el espacio donde se situará el complejo es una oportunidad para aprovechar, ya que no existen en las cercanías canchas de fútbol 7, o hay en un mínimo número, por lo que hay una gran cantidad de potenciales clientes que satisfacer.-

El flujo de personas que circulan en las inmediaciones del establecimiento es muy elevado, debido a la proximidad del lugar elegido con el centro de la Ciudad, y los diversos accesos que se tienen, y con el crecimiento que está atravesando el barrio.-

Sin embargo, generalmente las personas que practican este deporte, suelen trasladarse una distancia moderada desde sus casas o trabajos hasta los establecimientos, por lo que la localización no sería un aspecto decisivo en el éxito del negocio.-

5. Viabilidad de gestión:

La gestión a utilizar sería la misma que se está utilizando en los otros 2 complejos que ya posee la empresa: Al Cubo Palmares y Al Cubo Godoy Cruz. Será necesario buscar personal de confianza que atienda el establecimiento y realice el mantenimiento necesario.-

## **1.7 - ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Al ser una empresa del tipo familiar, la organización que presenta actualmente es del tipo informal, no demasiado estructurado. Se buscará darle un cierto orden a las relaciones jerárquicas que existen hoy en día, apuntando a la mejora de la gestión empresarial.-

Para el proyecto propiamente dicho, se necesitará de personal que se encuentren en el lugar en las horas requeridas, aproximadamente de 6 horas diarias, que controle las planillas de turnos y la caja. Se necesitará también la instalación de un minimarket que brinde refrescos y alimentos a los clientes, aunque este servicio se realizará a través de una concesión a un tercero.-

## **1.8 - DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Construir un complejo deportivo con 3 canchas de fútbol 7 de pasto sintético largo profesional para el alquiler de las mismas.-

### **Objetivos Específicos:**

- Conseguir la concesión del terreno por un mínimo de 5 años.-
- Contratar la preparación de los suelos y la instalación del pasto sintético.-
- Conseguir los recursos financieros que permitan solventar el proyecto.-
- Planificar los plazos de ejecución del proyecto y cumplir con los plazos prefijados, consiguiendo la finalización de la obra en un período no mayor a 2 meses.-
- Lograr obtener el rendimiento esperado una vez finalizado el proyecto.-

## **CAPÍTULO 2: EL PRODUCTO**

### **2.1 – DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El producto ofrecido son 5 canchas de fútbol de pasto sintético profesional “El espartano”. El establecimiento consta de 11.000 m<sup>2</sup>, con capacidad para instalar 5 canchas, vestuarios y duchas de alta calidad, un buffet y estacionamiento privado.-

El césped instalado será del tipo Thassos 50, con una altura de 50mm que se rellenan con una mezcla de arena y caucho molido, creando una superficie consistente y durable. Este tipo de superficies permiten un menor costo en mantenimiento, y a su vez, brinda una mayor confiabilidad y seguridad a quienes lo utilizan para la práctica deportiva. A 2 metros de distancia del césped, se colocarán redes de 9 metros de altura que rodeen toda la cancha, para evitar que la pelota salga del lugar de juego.-

Los vestuarios contarán con baños y duchas para la higiene de los clientes, además de cómodos asientos para cambiarse si fuera necesario.-

El estacionamiento privado permite que los clientes puedan disfrutar tranquilamente del juego, sin estar preocupándose por la seguridad de su vehículo. El suelo del parking será de grava.-

### **2.2 – INGENIERÍA DEL PROYECTO**

En el caso de nuestro proyecto, está orientado a una rápida y eficiente construcción, para poder brindar nuestro servicio lo antes posible. A continuación, se realizará una descripción a grandes rasgos de los pasos a seguir para la consecución del mismo, aunque se debe tener en cuenta que en varias ocasiones se pueden realizar 2 o más pasos simultáneamente, o que se puede invertir el orden en el que están descriptos.

#### Pasos a seguir para la construcción del establecimiento deportivo Al Cubo Fútbol

- 1- Elección y adquisición del terreno, con la correspondiente autorización municipal para poder llevar a cabo el proyecto.-
- 2- Realización de las mediciones y demarcaciones de linderos.-
- 3- Elección del director de la obra.-
- 4- Confección de los planos.-
- 5- Preparación de suelos.-

- 6- Instalación del césped sintético, así como las redes laterales, postes y arcos.-
- 7- Instalación de luces en canchas.-
- 8- Construcción de vestuarios y baños.-
- 9- Construcción de bar/restaurante.-

Para llevar a cabo la obra hacen falta un sinnúmero de materiales que no solo hacen a la construcción en sí, además también a lo que tiene que ver con autorizaciones, regímenes legales, factibilidades y un montón de reglas más que impone la reglamentación de construcción para llevar a cabo ciertos tipos de obra.

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DEL SECTOR COMPETITIVO

Cuando hablamos de análisis competitivo y de la industria, nos referimos a la evaluación de los aspectos más importantes del ambiente de la organización. Los rasgos económicos y las condiciones de la competencia en una industria, así como la volatilidad del contexto, determinan si el escenario futuro es óptimo o no para llevar a cabo nuestra idea. Esto también determinará cuáles serán las condiciones para la gestión del proyecto.

Este tipo de análisis pretende dar respuesta a algunas preguntas que son consideradas de mucha importancia en el campo de la Administración Estratégica.

Estas son:

- ¿Cuáles son las características dominantes en la industria?
- ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o fracaso de un proyecto?
- ¿Cómo es la competencia y cuánto poder tiene cada una de las fuerzas competitivas de la industria?
- ¿Qué tan atractiva es la industria y cuáles son las expectativas de obtener un rendimiento superior al promedio?

Con respecto a la situación de la empresa, del cual se puede determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se pueden distinguir dos tipos de análisis; el interno y el externo.-

Análisis interno: hace referencia al análisis de la estructura interna de la empresa como así también sus recursos y capacidades.-

Análisis externo: hace referencia al análisis del entorno en el cuál se desenvuelve la organización, proveedores, clientes, competencia, mercado, contexto cultural, político y económico.-

Cuando hablamos de contexto, nos referimos a aquellos fenómenos o actores del medio ambiente que presionan sobre una determinada organización. Es importante analizar qué tan

influyente es cada uno de estos fenómenos. Este es un proceso fundamental debido a que no se puede planificar una estrategia exitosa, ni tener un plan de negocios sustentable sin entender lo que sucede en el contexto competitivo de la organización.-

La herramienta utilizada para poder llevar a cabo este análisis es el “modelo de las cinco fuerzas de Porter”. Este sirve para diagnosticar las principales presiones competitivas y evaluar la importancia de las mismas, arrojando como resultado un análisis detallado del atractivo de la industria en el cual nos pretendemos desenvolver.-

Estas fuerzas competitivas que Michael Porter señala son:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de posibles ingresantes a la industria
- El poder negociador de los clientes
- El poder negociador de los proveedores
- La amenaza de productos sustitutos

### **3.1 – RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En el sector, no existe una marcada diferencia entre los competidores. Los servicios que se ofrecen son prácticamente idénticos en todos sus elementos, y los precios no presentan diferencia alguna o no tienen una incidencia importante en los clientes.-

El establecimiento “Old Trafford” es uno de los pocos que ha buscado diferenciarse: sus canchas son de césped natural, y no sintético como en la mayoría de los demás competidores, aunque ésta diferenciación se ve reflejado en un aumento en sus precios.-

### **3.2 – AMENAZA DE POSIBLES INGRESANTES A LA INDUSTRIA**

Al ser considerada una actividad que difícilmente presenta una merma en su demanda, y al ser ésta mucha mayor que la oferta que existe hoy en día en la provincia, es muy probable que el número de establecimientos se incremente en el mediano plazo. Asimismo, al existir un exceso de demanda en la actualidad, el ingreso de nuevos participantes no afectaría ni la demanda ni los precios de hoy.-

### **3.3 – EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

En esta industria, el poder negociador de los clientes es sumamente débil, debido al exceso de demanda en este sector. No tiene posibilidad de negociar las condiciones del contrato ni del precio, ya que si esa persona no quiere aceptarlas, hay varias más que si están dispuestas a pagarlas.-

### **3.4 – EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Al contrario de lo que sucede con los clientes, acá los proveedores son quienes tiene el mayor poder de negociación. No existen muchas empresas con buena calidad en la venta e instalación del césped, por lo que es muy difícil negociar en estas condiciones.

Asimismo, si nos concentramos en lo que respecta al minimarket, también es muy difícil negociar, debido a que las empresas tienen un tamaño tan grande que quizás la pérdida de un cliente no le afecta en gran medida en su economía, por lo que no están dispuestos a modificar las condiciones ofrecidas o a rebajar sus precios.-

### **3.5 – LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los sustitutos que aparecen varían en sus características. Por un lado, si buscamos diferentes maneras de practicar este deporte, sólo encontramos aquellos que utilizan césped natural, aunque al ofrecer casi el mismo servicio, lo consideramos competencia y no producto sustituto.-

Por el otro lado, existen diferentes opciones para la práctica del deporte. Uno de ellos es el paddle, aunque en los últimos años la realización de este pasatiempo viene disminuyendo considerablemente, pero en los últimos años parece haber repuntado. Otra opción es correr o andar en bicicleta, deportes que cada vez son más populares en nuestra provincia. Éstos no requieren ningún lugar específico para la realización, pero se necesitan costos equipamientos para su correcta ejecución.-

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.1 – AMBIENTE MACRO ECONÓMICO**

A nivel macroeconómico existe una gran incertidumbre en la situación económica del país. Argentina ha vivido ciclos económicos muy volátiles sobre todo en los últimos años; esto ha generado dos situaciones: en primer lugar la incertidumbre de los ahorristas e inversores, y por otro, nuevas oportunidades para empresarios e inversores.-

Las medidas llevadas a cabo por el Gobierno Nacional también han incentivado a que se produzcan estas situaciones, sin reglas claras de juego y un contexto cambiante para los agentes económicos. Algunas de estas, han sido, por ejemplo, el freno a la libre comercialización de moneda extranjera, una medida importante ya que los argentinos estaban acostumbrados a ahorrar en dólares. Otra medida que se ha visto últimamente, es la emisión exagerada de pesos; esto ha generado una inflación importante real de aproximadamente un 25% anual acumulado, afectando en gran medida a la economía, ya que las dos medidas previamente mencionadas han generado que los agentes no puedan ahorrar en una moneda fuerte que no se deprecie considerablemente anualmente, como así también la poca confianza al peso para ahorrar, generando índices crecientes de consumo. Sumado a estas medidas se puede hablar también de la falta de crédito hipotecario que ha frenado la actividad inmobiliaria, o bien, los créditos hipotecarios caros que hacen a las personas muy dificultoso tomarlos.-

En los últimos años, se ha visto un fenómeno extraño en Argentina. Muchas personas han adquirido rodados para proteger sus ahorros, algo que no se ve prácticamente en ningún lugar del mundo.-

A nivel macroeconómico nuestro país atravesó un periodo de crecimiento de 10 años y en los últimos meses, esto se ha desacelerado un poco mostrando síntomas de recesión. Como mencionamos previamente los ciclos económicos son muy volátiles y es difícil lograr un periodo muy largo de crecimiento continuo.-

Quizás el punto para destacar del negocio, en contraste con la situación del país, es la demanda poco cambiante, la falta de oferta que existe en la provincia, y que es una actividad que difícilmente la gente deje de practicar, lo que lo hace un negocio altamente atractivo.-

En conclusión, todas estas situaciones, como se dijo anteriormente, generan un entorno cambiante, con mucha incertidumbre sobre el futuro pero que al mismo tiempo genera oportunidades importantes para los inversores y demás agentes económicos.-

## **4.2 – AMBIENTE CULTURAL**

A nivel cultural en Argentina, el fútbol es sin lugar a dudas el deporte más popular. La pasión de las personas es algo reconocido en todo el mundo, además de ser uno de los mejores equipos a nivel mundial por la calidad técnica de sus jugadores. Millones de personas en el país lo practican a diario, y hay miles de clubes distribuidos por todo el país, incluso en los lugares más alejados.-

Asimismo, el fuerte crecimiento que ha tenido el fútbol femenino en la provincia, abre un nuevo abanico de oportunidades para explotar este nicho de mercado, ya que lo practican mujeres de todas las clases sociales, al igual que en los hombres.-

## **4.3 – AMBIENTE DEMOGRÁFICO**

Desde hace varios años, mujeres de todas las edades, principalmente las jóvenes, se han interesado en la práctica de este deporte, tomándolo inclusive como un evento social. Lo mismo ocurre en los varones, donde el número de torneos amateurs se ha incrementado, y la diversidad de los mismos abarca todas las posibilidades, desde torneos de amigos de fútbol 5, 7 u 11, hasta torneos interempresas o torneos universitarios.-

Los datos del Censo llevado a cabo en el 2010, nos muestran los datos en la provincia de Mendoza que nos interesa conocer. Podemos ver el alto porcentaje poblacional que se encuentra en los segmentos a los que apunta este proyecto. Este segmento esta constituido por aquellas personas ubicadas en los estratos socioeconómicos ABC1 y C2C3. Para el caso de los varones, entre las edades que van desde los 15 años hasta los 54 años, y en las mujeres estas edades oscilan entre los 15 y los 29 años. (*datos proporcionados por empresas de pasto sintético*). Teniendo en cuenta estos límites, se calcula que los potenciales clientes serían aproximadamente 319.306 personas.- (*Ver Anexo 1*)

#### **4.4 – AMBIENTE LEGAL Y GUBERNAMENTAL**

En el aspecto legal, no existen demasiados aspectos que impidan la realización del proyecto. Basta con respetar el Código de Edificación Municipal del Departamento de Luján de Cuyo, el cual no presenta grandes inconvenientes para una construcción de este tipo de inmuebles.-

Con respecto al aspecto gubernamental, podemos mencionar el deterioro de la imagen del Gobierno, acompañado por una gran incertidumbre que se vive en todo el país. Sumado a esto, la gran desvalorización del peso hace que la mejor decisión sea invertir en oportunidades que se van presentando días tras día.-

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### 5.1 – CADENA DE VALOR

Es el principal instrumento para el análisis del costo estratégico. Identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto.-

La cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones centralizadas que se llevan a cabo internamente. Asimismo, incluye un margen de utilidad debido a que el margen de ganancia bruta sobre el costo de desempeño de las actividades de la empresa que crean valor, por lo común es parte del precio, o costo total que pagan los compradores; es decir, la creación de un valor que excede al costo es un objetivo fundamental del negocio. El desglose de las operaciones de una compañía en actividades y procesos de negocios pertinentes desde el punto de vista estratégico, expone los principales elementos de su estructura de costos de la organización.-



Fuente: Google

#### Abastecimiento o compra de suministros:

Las actividades, los costos y los activos asociados con la compra de materiales, herramientas, energía eléctrica, y demás insumos para poder llevar a cabo la obra en construcción.

Los principales proveedores son:

MATERIALES y/o SERVICIOS	PROVEEDOR
Pasto sintético	El Espartano
Arena	Corralón

Caucho	El Espartano
Postes	El Misionero
Reflectores	OFME
Cable	OFME
Redes	Traídas desde Mar del Plata
Arcos	Peris Caños

#### Desarrollo tecnológico e investigación:

En este proyecto no existen demasiados procesos de investigación y desarrollo; solamente se ha realizado un estudio de mercado descriptivo para poder determinar, a primera vista, si el proyecto es viable o no.-

#### Administración de Recursos Humanos:

Son todas aquellas actividades, costos y activos asociados al reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de toda clase de empleados. Con relación a este proyecto, podemos nombrar a: Arquitecto, Plomero, Electricista, Albañiles, Personal de atención.-

#### Actividades de apoyo:

Son las actividades, los costos y los activos asociados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones. Dentro del proyecto, las regulaciones son conocidas por el arquitecto al momento de desarrollar los planos del proyecto como así también del ingeniero, siempre dentro de los límites que impone el código de edificación municipal. Los asuntos legales, serán tratados por los dueños de Al Cubo, ya que estos poseen un estudio jurídico y una escribanía. La contabilidad y finanzas también serán realizadas por los dueños de Al Cubo, en conjunto con el contador de confianza.-

#### Logística interna:

Hace referencia al traslado de materiales y mano de obra desde su lugar de origen o proveedores hacia la obra situada en Godoy Cruz a través de fletes o transportes especializados en este tipo de actividad como por ejemplo los camiones que dejan y recogen los contenedores de limpieza, o los camiones que llevan ripio y arena.-

#### Operaciones:

Son las actividades, los costos y los activos asociados con la conversión de las entradas a la forma del producto final. En nuestro caso, son todos los procesos que se dan dentro de la obra. Algunos ejemplos son: instalación de césped sintético, colocación de arcos, instalación de redes, construcción de vestuarios por ejemplo.-

Distribución o logística de salida:

Son aquellas actividades, costos y activos relacionados con la distribución física del producto a los consumidores meta. En nuestro caso, la obra está en un lugar fijo, y las canchas se ofrecen a través de las páginas de Internet destinadas a este fin, y a través del “boca en boca”.-

Venta y mercadotecnia:

Son aquellas actividades, costos y activos asociados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación del mercado. En nuestro proyecto, existen páginas de Internet destinadas a las reservas de turnos para aquellos establecimientos que se encuentren adheridos a dicha página. También, y quizás la mayor fuerza de promoción, es la publicidad a través del “boca en boca”, es decir, comentarles a nuestros amigos y conocidos de la instalación del nuevo establecimiento, comentarles a nuestros clientes habituales, y a su vez, éstos seguirán corriendo la noticia a sus conocidos.-

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FODA**

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza en Administración que puede ser aplicada a situaciones, individuos, empresas, que sean objeto de estudio en un momento determinado. Este tipo de análisis permite armar un cuadro de situación preciso que brinda información en función de la cual se pueden tomar decisiones en el presente para mejorar en el futuro.-

La evaluación de fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas del contexto, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición del modelo de negocios es consistente o no lo es.-

### **6.1 – FORTALEZAS**

Nos referimos en este aspecto a algo en lo cual la organización es competente, es decir que proporciona mayor competitividad, esto puede ser una habilidad o destreza importante, activos organizacionales e intangibles valiosos, algún logro o atributo que nos coloquen en una posición ventajosa.-

- ✓ Reconocido prestigio de los clientes.-
- ✓ Pioneros en la instalación de este tipo de superficies.-
- ✓ Alta calidad en los productos utilizados.-
- ✓ Los tres complejos estarán bajo la misma dirección, lo que proporcionará un sentido uniforme a cada establecimiento.-

### **6.2 – DEBILIDADES**

Nos referimos a este aspecto como una carencia de la organización o algún bajo desempeño que la coloca en desventaja frente a la competencia.-

- ✓ Falta de atención a los clientes por escasa disponibilidad de canchas.-
- ✓ Desorden estructural dentro de la organización, lo que podría ocasionar conflictos futuros.-
- ✓ La alta calidad de los productos que se ofrecen, hace que los precios sean más elevados que los de la competencia.-

### **6.3 – OPORTUNIDADES**

- ✓ Es una zona donde no abundan los canchas de pasto sintético.-
- ✓ Posibilidad de expandir el negocio actual.-
- ✓ Es un mercado que actualmente hay mucha demanda insatisfecha.-

### **6.4 – AMENAZAS**

- ✓ Posibilidad de que se instalen competencias en las cercanías.-
- ✓ Fácil copiado del servicio que se brinda.-

## **CAPÍTULO 7: EL MERCADO**

Mercado, en economía, es el conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.-

### **7.1 – DEFINICIÓN DE MERCADO**

Mercado de canchas de pasto sintético en el Gran Mendoza, zona Chacras de Coria.-

### **7.2 – TIPO DE NECESIDAD A SATISFACER**

Necesidad de un espacio para la práctica deportiva, especialmente fútbol.-

### **7.3 – IDENTIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES META**

Varones jóvenes y adultos (entre los 15 y los 54 años), mujeres jóvenes (entre los 15 y los 29 años) que tengan ganas de jugar al fútbol y disfruten de los torneos sociales que se realizan.-

#### **Investigación de mercado**

Para determinar la demanda potencial que tendrá el proyecto y las perspectivas probables de vetas es necesario realizar una investigación de mercado.-

Investigar el mercado hace referencia al conjunto de métodos y procesos mediante los cuales se puede recopilar, procesar y analizar los datos sobre un mercado específico.-

Constituye una herramienta que permite tomar decisiones tomando como base información real recolectada de manera primaria, o bien extraída de otros medios de información. Es otro medio de información para la toma de decisiones.-

#### **Planificación del estudio**

Se realiza un estudio descriptivo el cual se concentra en la recolección de datos, procesamiento y conclusiones. Se realizan 100 encuestas. Las mismas se realizan en los complejos Al Cubo ya existentes.-

Para este estudio, se utiliza un muestreo no probabilístico con fines especiales. Esto se debe a que se encuesta sólo a aquellas personas que concurran a los distintos complejos de Al Cubo

Fútbol, y la misma se realiza en momentos anteriores o posteriores al partido. Finalmente, vale destacar que dichas encuestas son realizadas de manera personal.-

Tamaño de la muestra: 100 personas

## **7.4 – RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El estudio realizado arroja resultados claros a simple vista: es un deporte practicado por hombres, aunque los resultados demarcan el aumento por parte del sector femenino, y el auge que han tenido los distintos torneos realizados en la provincia.-

El 70% de las personas que practican este deporte poseen una edad entre los 20 y los 35 años de edad, un resultado que reafirma los conocimientos anteriores a la encuesta.-

El 83% de los encuestados juega al fútbol regularmente, donde percibimos que casi el 50% lo practica dos veces por semanas, el 30% una vez, y el 10% tres veces por semana. También podemos observar el fuerte impacto que poseen los torneos que regularmente se juegan en la provincia, ya que poco más del 36% de las personas que regularmente juegan al fútbol se encuentra inscripta en algún tipo de competencia.-

Podemos observar también la aceptación por parte de los encuestados cuando se les consulto acerca de instalar un complejo deportivo en la zona de Chacras de Coria, ya que el 94% estuvo a favor.-

Por último, teniendo en cuenta la valoración del cliente con respecto a nuestro servicio, vemos que las personas se encuentran sumamente satisfechas con nuestras instalaciones, ya que cerca al 50% considera muy bueno el servicio brindado.-

## **CAPÍTULO 8: ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PLAN DE MARKETING**

### **8.1- ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Este aspecto consiste fundamentalmente en crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y las oportunidades cambiantes que ofrece el mercado. Tomando como partida una misión clara y estableciendo los objetivos mencionados, diseñar la estrategia deseada para alcanzarlos.

En nuestro caso, tenemos una clara orientación hacia el producto, buscando brindar la mayor calidad posible tanto en nuestras instalaciones como en el servicio que brindamos.-

Cuando nos referimos a “brindar la mayor calidad posible” estamos hablando del diseño de las instalaciones, los materiales que utilizamos (tanto para las canchas como para edificios) y de la atención al cliente. Un claro ejemplo de esto es el alfombrado que se utiliza, adquirido de una empresa con larga trayectoria en el rubro y que trabaja habitualmente con los más reconocidos clubes deportivos del país.-

Basándonos en esta estrategia pretendemos competir en un mercado donde es difícil sobresalir del resto, pero que no es imposible. Hoy en día, Al Cubo Fútbol se sitúa dentro de los líderes del mercado.-

### **8.2- MEZCLA DE MARKETING**

Nuestra estrategia competitiva apunta a definir bien cuál es el público meta en primer lugar, y entender sus necesidades y deseos. Para lograr esto, primero realizamos una segmentación de mercado, entendiendo esto como dividir un mercado en grupos distintos de potenciales clientes con base en sus necesidades, características o comportamiento y que podrían requerir nuestros servicios. El gran mercado que se toma como base es el compuesto por aquellas personas con aptitudes para realizar ejercicios, y el segmento se va achicando hasta jugadores asiduos de fútbol (Mercado meta).-

Luego viene el posicionamiento en el mercado a partir de la MEZCLA DE MARKETING, compuesta por el producto, precio, plaza y promoción.-

Producto: lo que la organización ofrece al mercado.-

Precio: Cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.-

Plaza: comprende las actividades que la empresa realiza para poner el producto a disposición de los consumidores meta.-

Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.-

A partir de una mezcla adecuada de Marketing, la organización tendrá como objetivo captar ese público meta deseado y satisfacer sus necesidades y deseos.-

## **CAPÍTULO 9: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **9.1- INVERSIÓN EN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES**

Equipos de telecomunicaciones: Para poder estar conectados permanentemente, se necesitarán cuatro celulares, los que serán distribuidos entre las distintas personas de la empresa. Se ha realizado un estimativo de los costos de los equipos, el cual ronda los \$4.000.-

### **9.2- INVERSIÓN EN MÁQUINAS Y EQUIPOS**

Alfombra de césped sintético: Esto incluye la compra del alfombrado, el traslado e instalación del mismo. Se obtendrá el producto de la más alta calidad, lo que nos permitirá diferenciaros del resto de la competencia. El monto total alcanzaría \$1.094.100.-

Redes laterales y luces: Se incluyen redes, postes y luces, que dan la característica única de “cubo” a nuestras canchas. Se necesitarán aproximadamente cinco postes de 10 metros de altura por cancha, los cuales contendrán en sus puntas 2 reflectores, ya que prácticamente la totalidad de las personas practican el deporte en horario nocturno. Además, hay que incluir que las canchas van rodeados de redes, formando un cubo, llegando hasta los 9 metros de altura.-

### **9.3- COSTOS**

Se calculan los siguientes costos a afrontar:

Costos administrativos: Nos referimos al pago de tasas municipales, celulares, AFIP, DGR y agua. A estos números hay que agregarle los que se incurrirán una vez finalizado el proyecto, como son los que se pagarán de seguros y asistencia médica.-

El monto mensual ascendería aproximadamente a \$ 25.3500 teniendo presente todos los rubros.-

Costos de producción: Acá tendremos en cuenta el alquiler, sueldos de empleados, pelotas, mantenimiento y luz. Hay que destacar que en cuanto al alquiler se han otorgado 6 meses de gracia.

El monto mensual llegaría a \$59.300.-

Costos de organización: Tenemos varios aspectos a mencionar. Empezaremos con la nivelación de los suelos, donde se nos ha presupuestado un valor de \$ 40.000.-

Con respecto a los vestuarios y buffet, se nos pasó un valor de \$ 35.000 por toda la obra, incluyendo la mano de obra del personal.-

Se alquilará un elevador eléctrico por dos semanas, lo que costará \$7.245.-

Y por último, las canchas de pasto sintético. Se cotizó por la arena \$ 2,50 por  $\text{mt}^2$  y el caucho \$ 30 por  $\text{mt}^2$ . Esto nos da un subtotal de \$ 56.250 por cada cancha, ascendiendo a un total por las 3 canchas de \$ 168.750.-

Todos estos rubros sumados nos dan la suma total de \$250.995.-

## **9.4- FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Para llevar a cabo el proyecto se utilizará un porcentaje de financiación ajena para financiar la inversión inicial. Éste crédito será solicitado a la Caja de Jubilaciones de Escribanos y sería por un plazo de 10 años con una tasa del 35% anual.-

## **9.5- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

En el primer caso analizaremos la sensibilidad del VAN con respecto a las variaciones de los precios. (Ver Anexo 3, gráfico 1)

En el gráfico podemos observar que ante un descenso en un 10% en el precio, observamos que el VAN presenta una disminución notoria de casi \$400.000 representando una caída en el 64%, un valor considerablemente alto. Asimismo, en el caso de que el precio aumentara un 10% con respecto al valor tomado como base, el VAN aumentaría un 163%, un valor también elevado. Vemos una marcada sensibilidad del proyecto a las diferentes variaciones en el precio.-

Analizando la sensibilidad de la TIR con respecto al precio (ver Anexo 3, gráfico 2), podemos observar que cuando el segundo disminuye un 10%, la tasa disminuye poco más del 25%, aunque continúa dando un resultado favorable. Por el otro lado, cuando el precio aumenta en un

10%, la tasa aumenta poco más del 25%. Al igual que en el VAN, concluimos que la TIR también es muy sensible a las variaciones de los precios.-

Analizando el VAN con referencia a la TIR (ver Anexo 3 gráfico 3), vemos que si la tasa varía un 25%, ya sea aumentando o disminuyendo, el VAN varía en un 64% aproximadamente, más que el doble que la TIR. Esto nos permite nuevamente confirmar la sensibilidad del proyecto a las diferentes variaciones.-

Por último, analizaremos el apalancamiento financiero del proyecto. (ver Anexo 3, gráficos 4 y 5). Como podemos observar, existe un apalancamiento financiero positivo. A medida que aumenta el porcentaje de financiamiento, observamos un pequeño pero considerable aumento en nuestra tasa interna de retorno. Este aumento en la TIR es más que proporcional que el aumento en el porcentaje de financiamiento.

Si nos concentramos en el VAN, observamos que a medida que aumenta nuestro financiamiento, nuestros resultados disminuyen, aunque en un muy bajo valor que no llega al 0,5%. Este resultado nos confirma que existe un apalancamiento positivo.-

## IV. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado todo el trabajo, junto con el plan de negocios, los estudios pertinentes, como el de mercado, y las proyecciones, se llegaron a distintas conclusiones.-

En primer lugar, haber realizado este trabajo ha sido una experiencia muy buena a nivel teórico-práctico ya que se pudieron poner en práctica muchos de los conceptos aprendidos durante la carrera, empapándonos en varias ocasiones de diversos problemas e inconvenientes que van surgiendo a medida que se analiza la viabilidad de cualquier proyecto.-

En lo que se refiere más específicamente al plan de negocios, vale decir de antemano, que aunque las conclusiones sean buenas y las proyecciones del análisis económico-financiero también lo sean, vivimos en un entorno cambiante y que en muchos casos puede resultar necesario llevar a cabo cambios en el plan, por eso se dice que es un documento dinámico, como así también, puede ser necesario llevar a cabo acciones en la práctica que hagan que el proyecto sea mejor para el inversor, esto, más allá del plan de negocios dependen de la capacidad de la persona que lo lleve a la práctica y se encargue de hacer realidad lo que ha sido estipulado en el documento.-

Se puede decir que la hipótesis inicial se cumple debido a que si se lleva a cabo el mencionado emprendimiento, se conseguirá probablemente afianzar la posición actual que se tiene en el mercado y gracias al análisis económico-financiero, se puede observar que se obtiene una rentabilidad muy favorable para cualquier negocio, y se asemeja con los porcentajes y períodos con los que se esperaba obtener. Además de haber podido comprobar la hipótesis, se puede hablar de otras conclusiones que resultan secundarias, pero no menos importantes, entre las cuales podemos mencionar que es un proyecto que puede llevarse a cabo desde el punto de vista de la viabilidad técnica y la legal ya que la municipalidad aprueba todos los planos de la obra. Es un emprendimiento que tendrá la aceptación del segmento del mercado hacia el cual nos dirigimos debido a los resultados vistos en el estudio de mercado.-

Desde el punto de vista económico-financiero, genera un VAN interesante al cabo de los cinco años de horizonte de tiempo del proyecto. La utilización de recursos financieros de terceros mejora el rendimiento del proyecto, ya que genera una TIR superior que si utilizáramos solo capital propio.-

Para finalizar, podemos resumir las conclusiones:

- Es un emprendimiento que tendrá la aceptación del mercado meta debido a los resultados vistos en el estudio de mercado.-
- Genera una tasa interna de retorno adecuada (sin financiamiento).-
- El uso de financiación externa, es decir de recursos de terceros mejora la rentabilidad del proyecto.-
- Habiendo realizado varios análisis de sensibilidad, tomando mayor crédito sobre las inversiones y en un contexto de menores precios de venta y mayores costos de producción, el proyecto sigue siendo muy rentable. A pesar de hablar de un contexto muy desfavorable, muy difícil de observar en la realidad y en el tipo de negocio, el proyecto nunca genera pérdidas económicas.-

## V. BIBLIOGRAFÍA

- FARRES CAVAGNARO, Juan (1985): *Metodología Administrativa*, Depalma.-
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (Decimo primera edición 2007): *Marketing*, Pearson Educación.-
- EL ESPARTANO:  
[www.elespartano.com.ar](http://www.elespartano.com.ar)
- PIRÁMIDE POBLACIONAL:  
[www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_mendoza.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_mendoza.asp)

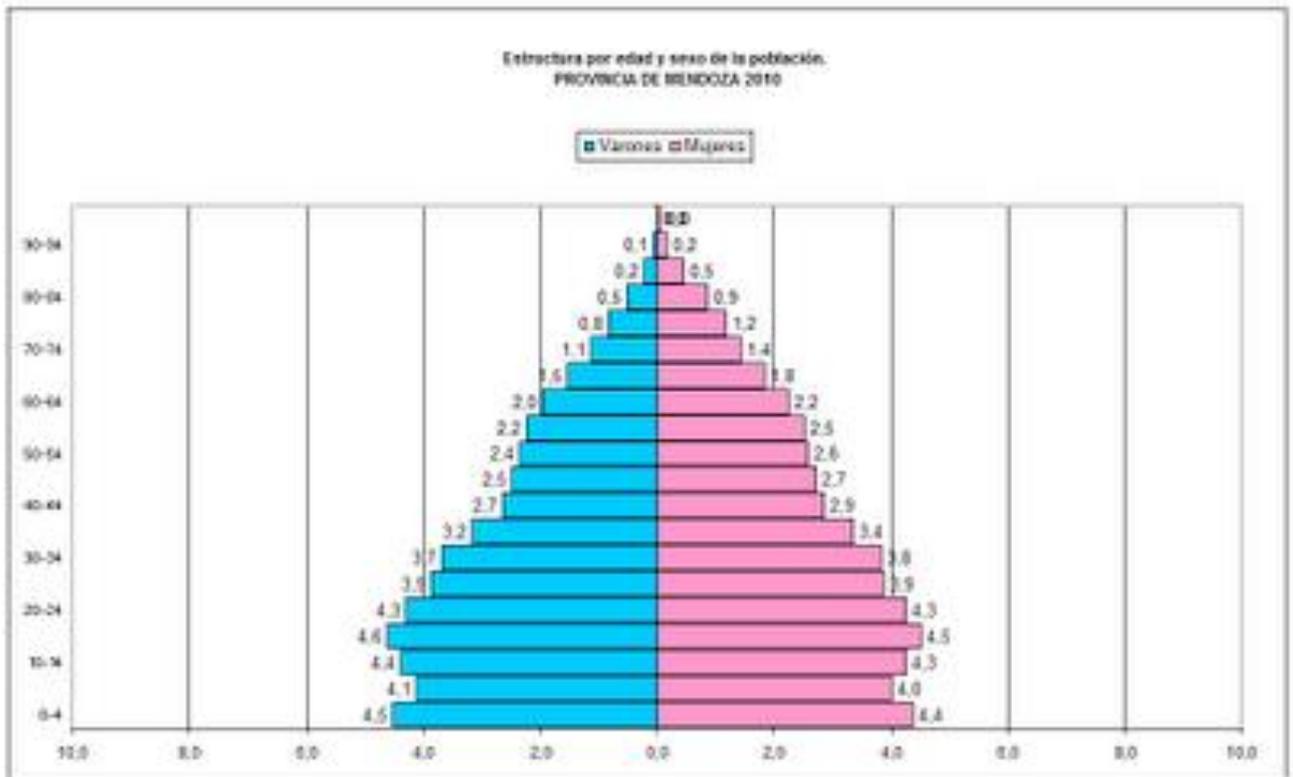
## VI. ANEXOS

## ANEXO 1

## Pirámide poblacional del Gran Mendoza. 2010.

EDAD	VARONES			MUJERES			TOTALES
	ABC1	C2C3	DE	ABC1	C2C3	DE	
0 a 4	10589	27694	43170	10271	26863	41875	160463
5 a 9	11420	29868	46560	11039	28872	45007	172763
10 a 14	11402	29820	46484	10977	28710	44754	172150
15 a 19	10368	27116	42267	10095	26403	41157	157405
20 a 24	10115	26455	41237	10039	26258	40933	155037
25 a 29	8252	21583	33644	8541	22338	34819	129175
30 a 34	6865	17957	27990	7402	19360	30179	109755
35 a 39	6282	16432	25613	6867	17959	27994	101144
40 a 44	6189	16188	25234	6723	17585	27413	99332
45 a 49	5955	15578	24284	6483	16957	26434	95694
50 a 54	5615	14683	22890	6204	16227	25295	90916
55 a 59	4494	11753	18320	5032	13159	20512	73267
60 a 64	3682	9629	15010	4234	11074	17263	60888
65 a 69	3113	8141	12693	3657	9563	14909	52076
70 a 74	2653	6941	10817	3450	9021	14062	46944
75 a 79	1792	4685	7302	2467	6450	10056	32749
80 a 84	940	2456	3827	1537	4020	6267	19048
85 a 89	400	1047	1631	804	2103	3279	9266
90 a 94	109	287	447	265	692	1077	2877
95 a 99	21	53	84	53	140	218	571
100 y más	2	6	8	10	25	39	90
<b>Subtotales</b>	110258	288367	449513	116152	303781	473540	
<b>Totales</b>	848137			893473			1741610

Fuente: Indec. Censo 2010.-



Fuente: Indec. Censo 2010.-

## ANEXO 2

### Preguntas:

#### 1. Sexo

Masculino

Femenino

#### 2. Edad

15 a 19

20 a 24

25 a 29

30 a 34

35 a 39

40 a 44

45 a 49

50 a 54

55 a 59

60 a 64

#### 3. ¿Practica al fútbol semanalmente?

Sí

No

#### 4. Si la respuesta fue afirmativa, ¿cuántas veces a la semana lo practica?

1

2

3

4

5

#### 5. ¿Juega regularmente algún torneo de fútbol?

Sí

No

#### 6. ¿Está de acuerdo con la instalación de un establecimiento deportivo con 3 canchas de fútbol 7 de pasto sintético del más alto nivel en la zona de Chacras de Coria??

Sí

No

#### 7. ¿Qué precio estaría Ud. dispuesto a pagar por turno por cada jugador?

-\$25

\$25

\$30

\$35

\$40

\$45

+\$45

#### 8. ¿Conoce nuestros establecimientos ubicados en Palmares y Godoy Cruz?

Sí

No

#### 9. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué valoración le pondría al establecimiento?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Fuente: Elaboración propia.-

Resultados:

<b>1.</b>	Masculino: 89 %	Femenino: 11%	
<b>2.</b>	15 a 19: 5%	20 a 24: 28%	25 a 29: 30%
	30 a 34: 10%	35 a 39: 7%	40 a 44: 9%
	45 a 49: 8%	50 a 54: 1%	55 a 59: 1%
	60 a 64: 1%		
<b>3.</b>	Sí: 83%	No: 17%	
<b>4.</b>	1: 30,12%	2: 44,58%	3: 16,87%
	4: 4,82%	5: 3,61%	
<b>5.</b>	Sí: 36,14%	No; 63,86%	
<b>6.</b>	Sí: 94%	No: 6%	
<b>7.</b>	-\$25: 4%	\$25: 24%	\$30: 51%
	\$35: 18%	\$40: 1%	\$45: 2%
<b>8.</b>	Sí: 86%	No: 14%	
<b>9.</b>	Excelente: 25,58%	Muy Buena: 48,84%	Buena: 24,42%
	Mala: 1,16%		

## ANEXO 3

Gráfico 1

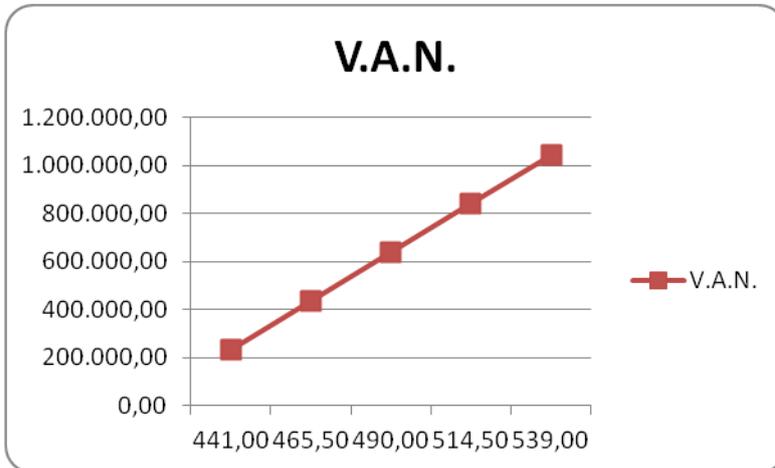


Gráfico 2

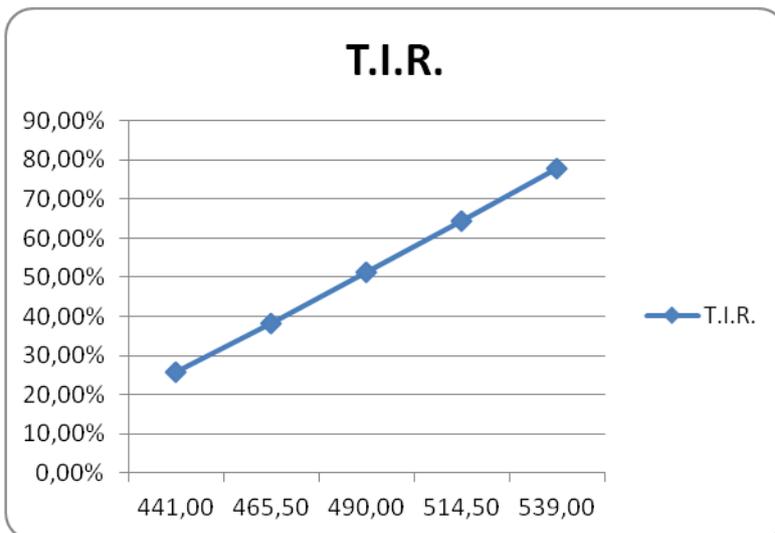


Gráfico 3

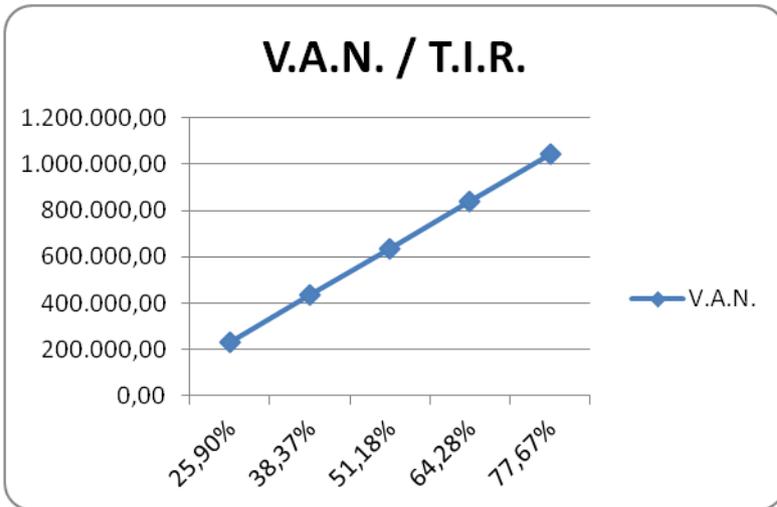


Gráfico 4

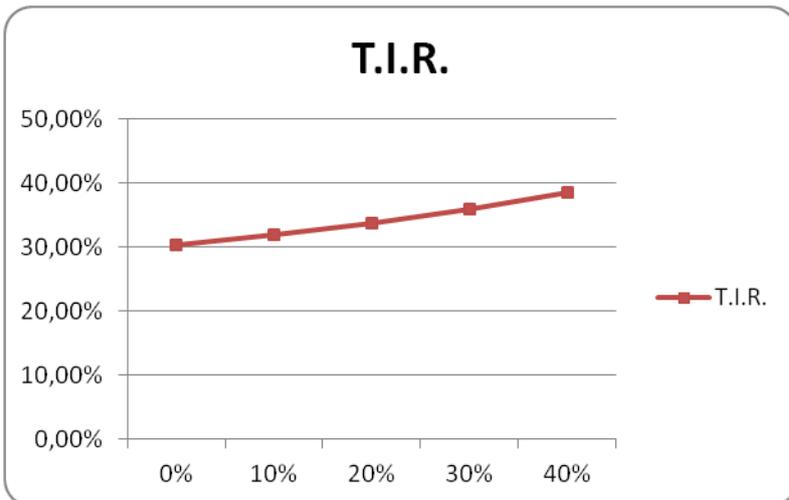


Gráfico 5

