



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



## **Trabajo Final de Grado**

**Creación de una Unidad Estratégica de Negocios:**

**“Salón de Fiestas y Eventos en la  
Localidad de La Paqueta: IMPERIAL”**

**Tutor: Lic. Malaman, Rossana**

**Alumna: Fassi, Carina Ester**

**Fecha: Octubre de 2014**

## DEDICATORIA

Para los tres hombres más importantes de mi vida, quienes le dan luz a mis días, quienes me motivan y ayudan en mi crecimiento, quienes me acompañan en todo momento llenándome de felicidad. Ellos son el motor de mi vida y quienes me demuestran día a día que existen muchos motivos para ser feliz y que nunca hay que rendirse cuando uno tiene un sueño... Este proyecto final de grado es para ellos:

- Para **Rubén**... mi compañero fiel de la vida, quien comparte mis sueños y me da libertad permitiendo que yo tenga un espacio para mis proyectos y crecimientos personales. Es el hombre que me hace feliz y con quien he formado una hermosa familia. Te amo.
- Para mi hijo **Alejo**, quien con sus ojitos dulces color cielo me ilumina día a día alegrando mi vida, a quien quiero "hasta el cielo ida y vuelta" como él me dice todos los días. A quien le quiero demostrar que no hay obstáculos en la vida cuando uno persigue firmemente un sueño... A soñar Ale, la vida es toda tuya... mamá estará a tu lado siempre, Te amo.
- Para mi hijo **Benjamín**, el más pequeño, el motor a toda marcha de la familia, quien pone energía a mi vida y me llena de fuerzas para seguir adelante. Con solo mirarlo me cargo de energía. Tus sueños son volar muy alto y mamá te asegura que podrás conseguirlo poniéndole toda esa energía que tienes día a día... te amo.

## AGRADECIMIENTOS

- A Miriam Bazán, quien fue mi guía a lo largo del trabajo, por transmitirme toda su energía y conocimientos. Gracias por ayudarme a lograr mi meta.
- A mi tutora Rossana Malaman, por acompañarme firmemente a lo largo de todo este trabajo y estar siempre presente cuando la necesité. Gracias por tus consejos.
- A todos los que me brindaron información.
- A los arquitectos Eliana y Nicolás.
- A los habitantes de La Paquita que accedieron a las encuestas permitiéndome recabar datos para el trabajo.
- A toda mi familia por acompañarme en este proceso ayudando de una u otra manera.
- Al Instituto Universitario Aeronáutico por brindarme todo lo necesario en mi capacitación y crecimiento personal. Especialmente a las profesoras Catalina Tinari y Miriam Mustafa.
- A mis compañeros de carrera: a Cecilia, Sandra y Miguel. Sin ustedes esto no hubiese sido posible. Gracias y los llevo siempre en mi corazón!!!

# TÍTULO

## Creación de una Unidad Estratégica de Negocios:

Salón de Fiestas y Eventos en

la Localidad de La Paqueta:

**"IMPERIAL"**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

Creación de una Unidad Estratégica de Negocios:Salón de Fiestas y Eventos enla localidad de La Paquita:  
“IMPERIAL”

**Integrantes:**

FASSI, Carina - Licenciatura en Administración

**Profesor Tutor del PG:**

Lic. Rossana Malaman

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Cdra. Catalina Tinari

Vocal: Cdra. Miriam Mustafa

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones. El PG
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....

# ÍNDICE

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Titulo .....	4
Informe de aceptación de Proyecto de Grado.....	5
Resumen. ....	9
Palabras clave.....	13
Introducción.....	15
Objetivo general del proyecto de grado.....	16
Problema.....	17
<b>Capítulo I:</b>	
Conceptos teóricos .....	18
La Paqueta: historia, aspectos económicos y sociales.....	19
Microeconomía.....	20
Las organizaciones .....	20
Empresa .....	20
Pymes.....	21
Microemprendimiento.....	22
Unidad estratégica de negocios.....	24
Necesidad humana.....	24
Servicios.....	25
Nuevos servicios.....	27
Estrategia de los servicios.....	28
Planificación estratégica de los servicios.....	29
Segmentación en el mercado de servicios.....	31
Hombre organizacional.....	32
Preparación y evaluación de proyectos.....	33
La toma de decisiones asociadas a un proyecto.....	34
La necesidad de elegir y el costo de oportunidad.....	34
Tipología de proyectos.....	34
Estudio técnico del proyecto.....	35
El estudio de mercado.....	35
Estudio financiero.....	36
La demanda de un producto.....	36
La oferta.....	37
Costos diferenciales.....	37
Costos pertinentes de sustitución de instalaciones.....	37
Costos pertinentes de producción.....	38
Análisis costo-volumen-utilidad.....	38
Inversiones en equipamiento.....	38
Valorización de las inversiones en obras físicas.....	39
Decisiones de localización.....	39
La importancia del marco legal.....	39
El análisis de rentabilidad para la fijación de precios.....	40
Construcción de flujos de caja.....	40
Elementos del flujo de caja.....	40
Estructura de un flujo de caja.....	40

Criterios de evaluación de proyectos.....	42
El criterio del valor actual neto.....	42
El criterio de la tasa interna de retorno.....	42
<b>Capítulo II:</b> Análisis de todas las alternativas de Inversión.....	43
Alternativas de inversión.....	44
Evaluación de las alternativas.....	48
<b>Capítulo III:</b> Estudio de mercado.....	50
Estudio de mercado.....	51
Técnicas aplicadas .....	51
Análisis DAFO.....	53
Exposición de datos obtenidos de la encuesta a los usuarios/consumidores.....	54
Determinación de los costos de producción/prestación.....	71
<b>Capítulo IV:</b> Características del servicio-Estructura organizacional.....	73
Descripción del microemprendimiento y de los servicios .....	74
Planificación del evento.....	74
Marco legal y trámites preliminares .....	76
Estructura organizacional.....	78
<b>Capítulo V:</b> Análisis de recursos, ingresos y egresos del proyecto.....	79
Análisis de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.....	80
Determinación de los ingresos.....	80
Determinación de los costos.....	81
Otros costos.....	82
<b>Capítulo VI:</b> Punto de equilibrio - Flujo de Fondos proyectado– Anal. de rentabilidad .	83
Punto de equilibrio.....	84
Flujo de Fondo.....	88
<b>Conclusiones</b> .....	94
<b>Anexos</b> .....	96
<b>Bibliografía</b> .....	142

## RESUMEN

Los eventos, ya sean familiares o empresariales, son únicos e irrepetibles, por lo que se debe pensar en todos los detalles. “Un evento es una oportunidad única para generar una experiencia memorable”. El trabajo como tal, será plantear la creación de un salón de fiestas y eventos para todos los habitantes de la localidad de La Paqueta y alrededores, a los efectos de brindar una alternativa de solución para toda la población en el desarrollo de todo tipo de eventos familiares como: cumpleaños, egresos, casamientos, bautismos, comuniones, aniversarios, fiestas de quinceañeras y de todo tipo de eventos sociales y empresariales como: congresos, convenciones, conferencias, charlas, seminarios, etc.; como también pretende satisfacer una necesidad personal, ya que me permitirá aplicar todos mis conocimientos en la creación de una unidad estratégica de negocios que permita incrementar mis ingresos, facilite mi desarrollo profesional, a su vez, pueda realizar una actividad placentera.

El término evento puede referirse a:

- Un [festival](#), un acontecimiento o celebración, efectuado generalmente por una comunidad local o municipio, y que se centra en un cierto tema o en un aspecto único de dicha comunidad o municipio.
- Una [ceremonia](#), un acto solemne que se lleva a cabo según normas o ritos religiosos establecidos.
- Una [competición](#), la práctica de un juego que tiene como resultado una clasificación de los participantes, y algún tipo de reconocimiento para los ganadores, tal como un trofeo, un premio económico o un título.
- Una [fiesta](#), una reunión de personas para celebrar un acontecimiento o divertirse, y que, por lo general, suele acompañarse de comida y bebida, y a menudo también de música y baile.
- Un [fenómeno](#), en filosofía, el aspecto que las cosas ofrecen ante los sentidos; es decir, el primer contacto que se tiene con las cosas, lo que se denomina experiencia.
- Un [evento](#) o suceso, en estadística, un conjunto de posibles resultados que se pueden dar en un experimento aleatorio.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://es.wikipedia.org>

Para este trabajo, se abordó el término “evento” desde la óptica que dice que, un evento nos ofrece la oportunidad de llegar a compartir con distintos grupos de personas y de reunirlos para alcanzar un objetivo o una meta. En el mundo en que vivimos, las personas cada vez tienen menos tiempo para dedicarse a organizar una actividad familiar, con amigos, o de la empresa en que laboran. Por esto, se ha decidido desarrollar un proyecto que permita introducir al mercado un nuevo servicio/producto que se dedique a la organización integral de eventos especiales, para que las personas solo tengan que hacer una llamada o una entrevista para contratar los servicios de la empresa y el día de la actividad disfrutar como un invitado más.

El objetivo principal de este proyecto es crear una unidad estratégica de negocios que convierta el evento anhelado para toda familia, comunidad o empresa en una realidad y así lograr que su evento sea el mejor de todos y determinar la factibilidad del mismo. El desarrollo de este proyecto busca determinar si existe una demanda insatisfecha dentro del mercado de salones de eventos en la localidad de La Paquita y en caso de que sea así, buscará satisfacerla con calidad. Por lo tanto, esto lleva a plantear el siguiente interrogante:

¿Los habitantes de la localidad de La Paquita necesitan un salón de fiestas y eventos para realizar reuniones familiares, empresariales o sociales?

Una empresa, para que sea líder en su mercado, debe proporcionar al cliente un valor agregado en sus servicios, por lo que se pensó en crear una empresa capaz de aportar una serie de servicios, que no contamos en la localidad, brindando un servicio 100% personalizado al cliente, involucrándolo en todo el proceso para la realización de un evento, satisfaciendo así sus necesidades.

Para poder responder a este interrogante se desarrolla el presente trabajo utilizando metodología de tipo aplicada, ya que se trata de un trabajo en el cual se llega a una conclusión, que permite decidir invertir o no en este servicio. Se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, en materias como Finanzas, Sistemas Contables, Administración, Marketing, entre otras. Las herramientas empleadas fueron: análisis de proyecto de inversión, estudio de mercado, análisis de costos, análisis DAFO, análisis económico financiero correspondiente, para llegar a determinar la factibilidad del proyecto.

El presente trabajo permite concluir con el proyecto de Grado de la carrera de Licenciatura en Administración, dando respuesta a los interrogantes planteados.

El trabajo está estructurado en 6 capítulos:

Capítulo 1: Conceptos Teóricos.

Capítulo 2: Análisis de todas las alternativas de inversión. Se analizan todas las posibilidades donde se puede invertir el dinero con que cuenta el inversor.

Capítulo 3: Estudio de mercado. Se analiza el mercado a los efectos de conocer todas las necesidades y requerimientos del mercado.

Capítulo 4: Características del servicio y estructura organizacional. Se describen los servicios y toda la estructura organizacional para llevar a cabo el proyecto.

Capítulo 5: Análisis de recursos, ingresos y egresos del proyecto.

Capítulo 6: Análisis de rentabilidad – flujo de fondos proyectado.

El desarrollo del presente trabajo está estructurado para responder al objetivo general del proyecto que es determinar si el mismo es viable. Para ello se buscó respuestas a los interrogantes que se exponen seguidamente, y de esa manera se pudo llegar a la conclusión final:

¿Conviene llevar a cabo el proyecto de inversión?

¿Se trata de un servicio rentable?

¿Existe demanda en la localidad para este servicio?

Las utilidades que genere el servicio ¿justifican la aplicación de recursos?

¿Qué tiempo será necesario para recuperar la inversión inicial?

¿Es un servicio que está de moda o posee un amplio mercado potencial?

¿Los resultados obtenidos serán favorables?

Como se ha expuesto con anterioridad, este trabajo es, por muchos motivos, un sueño hecho realidad.

Es un deseo que sea útil también, para todos aquellos que se embarcan en el sueño de su propia empresa.

# **PALABRAS CLAVE**

**Demanda insatisfecha:** es la demanda en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él.

**Evaluación de proyectos:** se entenderá en este texto como un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión.

**Oferta:** el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios.

**Punto de equilibrio:** es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

**Viabilidad:** tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características.

**Costos fijos:** son aquellos [costos](#) que no son sensibles a pequeños cambios en los [niveles de actividad](#) de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios.

**Costos variables:** es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del [volumen de producción](#) (o [nivel de actividad](#)), se trata tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos

# INTRODUCCIÓN

El ritmo de vida acelerado que, por distintos motivos tenemos, muchas veces es un impedimento para disfrutar plenamente de momentos irrepetibles, por lo significativos, en nuestras vidas.

La falta de este tiempo, sumado a la necesidad de plasmar en un trabajo todos los conocimientos, y de llevar a cabo un proceso creativo, permitió la reflexión sobre la necesidad en la localidad de un lugar especialmente acondicionado y preparado, en donde los habitantes de La Paquita pudieran disfrutar de esos momentos tan especiales.

Motivados por lo anterior, se decide llevar a cabo una investigación que permita recabar datos e información para desarrollar un proyecto de inversión y determinar su viabilidad, y que, de ser factible, dará nacimiento a una nueva unidad estratégica de negocios.

Como anteriormente se expuso, se trata de un emprendimiento que se llevará a cabo en la localidad de La Paquita, y se trata de la creación de un salón para fiestas y eventos.

A la unidad estratégica de negocios que se pretende crear, por sus características, podemos encuadrarla dentro de lo que se denomina *microemprendimiento*.

### **Objetivo general del proyecto de grado**

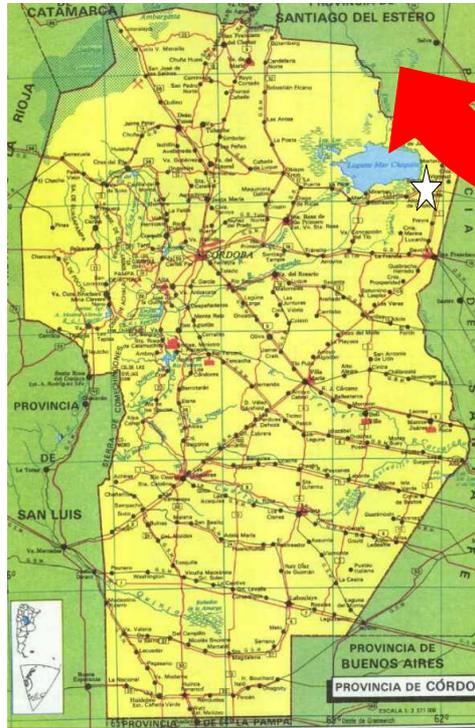
El objetivo general de este proyecto de grado es preparar y evaluar un proyecto de inversión que se llevaría a cabo en la localidad de La Paquita, y que consiste en el desarrollo de una unidad estratégica de negocios dedicada a la organización de eventos.

El área de estudio en la que se lleva a cabo el relevamiento se extiende, además de la localidad antes mencionada, a localidades cercanas, como por ejemplo, Morteros, ya que en esa ciudad existen actualmente servicios de características similares a las que se pretende tenga este microemprendimiento.

A continuación, se expone un mapa de la República Argentina, en el que se localiza a la provincia de Córdoba y en el margen derecho se ubica a la localidad de La Paquita dentro del mapa de dicha provincia, lugar donde se plantea la ubicación del salón de fiestas y eventos.



La Paquita



Vista Panorámica de la localidad de La Paquita

## PROBLEMA

En la localidad, por los diferentes motivos ya descriptos, es muy complejo organizar en forma individual y personalizada, un evento o fiesta, y disfrutar del mismo como un invitado más. Por lo expuesto, este trabajo viene a dar respuesta a los interrogantes que se plantean como un problema con dos grandes abordajes:

- ***La existencia de una demanda insatisfecha de servicios de organización de eventos en la localidad de La Paqueta.***
- ***El interés en crear una unidad estratégica de negocios que permita a su propietario/director generar una nueva fuente de trabajo.***

La solución a este problema estará dada por los resultados que se obtengan luego del estudio de viabilidad del proyecto en cuestión.

# Capítulo I:

# CONCEPTOS TEÓRICOS

En este capítulo se exponen todos los conceptos teóricos que permiten al lector efectuar la conexión pertinente entre éstos y el trabajo que se desarrolla, y que dan fundamento a cada una de las acciones que se llevarán a cabo.

Para comenzar, se consideró necesario ubicar al lector geográfica, social y económicamente en la localidad en la que se llevaría a cabo el proyecto.

### **La Paquita: historia, aspectos económicos y sociales.**

La Paquita es una localidad de la provincia Córdoba que se encuentra sobre la ruta Provincial Nº 17, en el departamento San Justo, distante a 240 km de la ciudad capital. Está a 16,9 km del cruce de dicha ruta con la ruta Provincial Nº1. Paralela a ésta corren las vías férreas del ex Ferrocarril Belgrano, que dividen a La Paquita en dos sectores, Norte y Sur.

En el año 1910 el Sr. Miguel Patricio Duffy Magallanes adquirió terrenos en la zona. Al decidirse el trazado de la línea Deán Funes-Laguna Paiva del Ferrocarril Central Norte se construyó una estación, a la que denominó La Paquita. Concluida y aprobada la obra, el 11 de Noviembre de 1911 llegó el primer tren al lugar y comenzaron a establecerse algunos habitantes, tomándose esa fecha como la de fundación del pueblo.

En la década del 30 la Estación pasó a denominarse “Figueroa Alcorta” pero el pueblo, ya instalado, continuó llamándose La Paquita.

La Paquita es una población pequeña, donde según el último censo del 2010 se contabilizaron 946 habitantes en zona urbana. Se estima que con los habitantes de la zona rural ascienden a 1.200.

Es un pueblo tradicionalmente dedicado a la agricultura y la ganadería, siendo los principales cultivos la soja y el maíz, aunque la producción láctea y el turismo también cooperan con la economía regional. Las actividades primarias –ganadería, agricultura, producción lechera-son el sustento de la economía, ya que en la localidad no se establecieron aún emprendimientos fabriles.

La Paquita cuenta con un dispensario, una escuela primaria, un instituto de estudios secundarios, una cooperativa de servicios públicos, cooperativa de tamberos, un cuerpo de bomberos, un club, una biblioteca popular, un pequeño museo, un puesto policial y un edificio municipal en el cual se efectúan gran parte de las funciones públicas administrativas. Su fiesta patronal se celebra el 18 de Septiembre de cada año en honor a Santo Tomas de Aquino, el Santo Patrono de los Paquitenses.<sup>2</sup>

Es necesario enmarcar este trabajo dentro de un sistema en el que confluyen conceptos y aspectos que fundamentan su desarrollo. Es por ello que, partiendo de una visión macrosistémica, se definen términos que van desde lo más amplio a lo particular como:

---

<sup>2</sup> Texto extraído del Libro Noreste Cordobés. Una región, sus recursos. Editado por el EREMNEC (Ente regional de los estados municipales del noreste cordobés)

microeconomía, organización, empresa, pequeña y mediana empresa, microemprendimiento y el rol del hombre dentro de las organizaciones.

### **Microeconomía**

La *microeconomía* es aquella parte de la teoría económica que estudia el comportamiento de las unidades, tales como los consumidores, las empresas y las industrias, y sus interrelaciones.<sup>3</sup>

### **Las organizaciones**

Las organizaciones constituyen la institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas. Cada organización está restringida por la limitación de sus recursos y por eso no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: de allí, el problema de determinar la mejor ubicación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos a la alternativa que produce el mejor resultado.

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, concibiéndolas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Así, “una organización es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, orientadas a facilitar el logro de objetivos o metas”.<sup>4</sup>

### **Empresa**

La empresa es una unidad económica de base, en la que se desenvuelve el proceso productivo, donde se combinan los factores de la producción para conseguir un producto o servicio que obtenga el máximo beneficio, económico y/o social.

Para muchos autores, la empresa u organización es considerada otro factor productivo (además del capital, la naturaleza y el trabajo) que interviene como factor coordinador y de combinación de los otros mencionados.

Las funciones principales de las empresas son:

---

<sup>3</sup> Francisco Mochón; Economía Básica; Editorial MC GRAW HILL; ESPAÑA 1992; Pág. 3.-

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto; Introducción a la teoría general de la administración; Editorial MC GRAW HILL; COLOMBIA 1998; Pág. 463.

- *Física*: se refiere al hecho mismo de la producción de bienes o a la prestación de servicios.
- *Social*: se refiere a la satisfacción de las demandas de la población, es decir el ofrecimiento por parte de la empresa de bienes o servicios que requiere la sociedad.
- *Económica*: es llevada a cabo cuando se cumple la función social ya que se genera riqueza a través de la venta de los bienes o servicios que se ofrecen, siempre teniendo en cuenta la competitividad y la rentabilidad que deje el producto o servicio en cuestión.

Otras funciones de las empresas son:

- Ser creadoras de puestos de trabajo o empleo.
- Mejorar el nivel de vida de sus trabajadores a través de prestaciones e incentivos que les otorga.
- Generar impuestos.
- Ser vínculo de creación y distribución de la riqueza.<sup>5</sup>

### **Pequeñas y medianas empresas**

Las empresas pequeñas y medianas se hallan agrupadas y, en nuestro país se identifican con la sigla PyMES.

Se pueden definir como aquellas empresas cuya cantidad de personal no supere los 40 trabajadores y su facturación anual no supere los \$ 2.400.000 (en microempresas comerciales) y \$ 590.000 (en microempresas de servicios). Así lo establece el Estado a través de la ley 24.467 del año 1995. Los montos se modificaron por Resolución SEPYME N° 21/2010 (Boletín Oficial 19/08/2010), la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.<sup>6</sup>

De acuerdo a la definición de PyMES expuesta, se denotan dos enfoques del análisis del término:

- Cuantitativo: cuando explica la cantidad de personal o de facturación que debe contemplar.
- Cualitativo: porque toda PyMES debe cumplir con dos o más de las siguientes características:
  - ✓ Tienen administración independiente, ya que generalmente los administradores son también los propietarios.
  - ✓ El capital, en la mayoría de los casos, es aportado por el o los propietarios.
  - ✓ Operan fundamentalmente dentro del ámbito local y regional, aunque en los últimos años también operan en forma internacional.

---

5 SANGRISANI-MEDINA-RUBBO; Teoría de las Organizaciones; Editorial A & L editores; Pág. 24.-

6 [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)

- ✓ Tienen relaciones estrechas entre el empleador y sus subordinados (generalmente por la cantidad de empleados con que cuentan).
- ✓ Se originan a partir de empresas familiares o pequeños emprendimientos.
- ✓ Se adaptan a los cambios tecnológicos, en la mayoría de los casos, porque sus costos de infraestructura no son tan importante.
- ✓ Constituyen una parte fundamental dentro de la economía de mercado, junto con los emprendimientos.
- ✓ Cumplen un papel esencial en el funcionamiento del mercado laboral.<sup>7</sup>

### **Microemprendimiento**

Se denomina microemprendimiento a diversos tipos de microempresas que generan ganancias, que son de propiedad y administración de los propios emprendedores, que trabajan ellos mismos en estas empresas, y que en general no tienen empleados, si no que se trata de emprendimientos individuales o familiares que requieren una muy baja inversión y su forma jurídica puede encuadrarse casi siempre (según la legislación económica de cada estado o según los criterios diversos de los economistas) dentro de la llamada economía informal.

Existen diversos tipos de microemprendimientos, entre los que podemos diferenciar:

De supervivencia: no poseen capital operativo (ejemplo: venta ambulante).

De expansión: generan excedentes que permiten mantener la producción pero no permiten crecimiento (como ocurre con algunas pequeñas empresas familiares).

De transformación: sus excedentes permiten acumular capital (esto suele ocurrir en pequeñas empresas).<sup>8</sup>

Un microemprendimiento nace cuando se proyecta la idea, pero es necesaria la existencia de personas que deseen iniciar el proyecto con el aporte y riesgo de un capital moderado, tecnología y asesoramiento adecuado en tiempo y forma.

Son unidades pequeñas que generan ingresos y cuentan con ciertas características (algunas similares a las PyME):

- Son administradas por sus propietarios.
- No poseen empleados, trabaja el propietario y miembros de su familia.
- El capital es moderado y no elevado.

---

<sup>7</sup>Angrisani-Medina-Rubbo; Teoría de las organizaciones; Editorial A & L editores; Pág. 32.-

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org>

- Su forma jurídica puede encuadrarse dentro de lo informal (no forman parte del sector formal de la economía).
- En la mayoría de los casos, surgen por iniciativa de personas que se han quedado sin empleo, que quieren complementar los ingresos, o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades o destrezas con las que cuentan.

Estas organizaciones laborales aunque pequeñas en dimensión, son altamente superadoras del autoempleo; constituyen una nueva alternativa en el contexto socioeconómico actual.

Entre las ventajas que presentan los microemprendimientos, se pueden citar:

- Son una fuente generadora de empleo, al igual que las PyMES.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida (cambio de objeto social).
- Son flexibles, pues se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado y transforman sus productos de acuerdo a ello.

A su vez, estos presentan desventajas:

- Generalmente utilizan tecnología ya superada u obsoleta, por no poseer capital para su cambio.
- En ciertos casos, sus integrantes tienen, falta de conocimiento y técnicas para realizar una productividad más eficiente.
- Tienen dificultades para obtener créditos.
- La producción o los servicios, generalmente va encaminada solamente al mercado interno o local.<sup>9</sup>

### **Unidad estratégica de negocios**

Es necesario identificar algunos aspectos sobresalientes de este proyecto que los convierten en una *unidad estratégica de negocios*.

Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.

---

<sup>9</sup>Angrisani-Medina-Rubbo; Teoría de las organizaciones; Editorial A & L editores; Pág. 34.-

3. Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.<sup>10</sup>

### **Necesidad humana**

Es la sensación de carencia de algo unida al deseo de satisfacerla.

Tipo de necesidad

- Según de quien surge
  - o Necesidades del individuo:
    - Naturales: por ejemplo comer
    - Sociales: se tienen por vivir en sociedad, por ejemplo, celebrar las bodas.
- Según su naturaleza
  - o Necesidades vitales o primarias: de ellas depende la conservación de la vida, por ejemplo, los alimentos
  - o Necesidades civilizadas o secundarias: son las que tienden a aumentar el bienestar del individuo y varían de unas épocas a otras con el medio cultural, económico y social en que se desenvuelven los individuos; por ejemplo, el turismo.<sup>11</sup>

### **Servicios**

Este proyecto tiene como finalidad la prestación de un servicio, acompañado de productos. Por eso es elemental definir a qué nos referimos con este término.

Los *servicios* son los factores o elementos básicos utilizados en la producción de bienes y servicios, por lo que se les puede denominar *factores de la producción*.<sup>12</sup>

Kotler distingue *cuatro categorías* de productos.

- *Bienes tangibles puros*
- *Bienes tangibles con algún servicio*

---

10 Philip Kotler; Dirección de mercadotecnia; Editorial Prentice Hall; México 1994; Pág. 69.-

11 Francisco Mochón; Economía Básica; Editorial MC GRAW HILL; ESPAÑA 1992; Pág. 4.-

12 Francisco Mochón; Economía Básica; Editorial MC GRAW HILL; ESPAÑA 1992; Pág. 6.-

---

- *Servicios acompañados de algunos bienes*, como transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo. El objetivo de la venta es intangible, el transporte, pero junto a él se ofrecen alimentos, que son bienes tangibles.
- *Servicios puros*<sup>13</sup>

#### Clasificación de los servicios

Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos. Además, todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto de bien. En realidad, hasta los años sesenta no se comenzó a asociar marketing a los servicios. A continuación figuran algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios.

- Por su naturaleza
  - Servicios de salud
  - Servicios financieros
  - Servicios profesionales
  - Servicios de hostería, viajes y turismo.
  - *Servicios relacionados con el deporte, el arte, y la diversión.*
  - Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
  - Servicios de distribución, alquiler y leasing.
  - Servicios de educación e investigación
  - Servicios de telecomunicaciones
  - Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento
- Por el sector de actividad
  - Servicios de distribución
  - Servicios de producción
  - Servicios sociales

---

<sup>13</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 27.-

- *Servicios personales*, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.
- Por su función
  - Servicios de gestión y dirección empresarial
  - Servicios de producción
  - Servicios de información y comunicación
  - Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, *de decoración* o investigar a las personas o las empresas
  - Servicios de personal
  - Servicios de ventas
  - Servicios operativos<sup>14</sup>

Características de los servicios y sus implicaciones

---

<sup>14</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 33.-

<b>Intangibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los servicios no pueden almacenarse</li> <li>- Los servicios no se pueden patentar</li> <li>- Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes</li> <li>- Es más difícil comunicar servicios que bienes</li> </ul>
<b>Heterogeneidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor.</li> <li>- La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.</li> <li>- Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado</li> <li>- El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes</li> </ul>
<b>Inseparabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes participan en la producción del servicio</li> <li>- Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente</li> <li>- La descentralización de funciones de los trabajos de empresas de servicios es muy importante</li> <li>- La producción masiva puede ser difícil</li> </ul>
<b>Carácter perecedero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda</li> <li>- Los servicios no se pueden devolver</li> <li>- Los servicios generalmente no se pueden revender<sup>15</sup></li> </ul>

### Nuevos servicios

La concepción del nuevo servicio es susceptible de entenderse de distintas maneras:

- *innovación total*
- *servicios conocidos* que se ofrecen combinadamente a un mercado que tiene cubiertas sus necesidades básicas.

---

<sup>15</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 39.-

- *aumentar su oferta básica*

Los motivos que inducen a la empresa a crear nuevos productos o a modificar los existentes son, principalmente, los siguientes.

- *Motivos de mercado*
- *Sustituir servicios*
- *Ofrecer servicios complementarios*
- *Utilizar el exceso de capacidad*
- *Defenderse de la competencia*
- *Ocupar un nicho de mercado.* Algunas empresas detectan nichos de mercado, segmentos muy especializados con unas necesidades o deseos muy específicos.
- *Motivos de rentabilidad*
- *Motivos de dinámica*
- *Exigencias legales*
- *La presión social*<sup>16</sup>

### **Estrategia de los servicios**

El servicio que se desarrolla en este trabajo se caracteriza por lo siguiente:

- Atenderá a un segmento del mercado altamente insatisfecho
- Se aplicarán estrategias de segmentación, desarrollo de servicios y diferenciación.

Las estrategias de segmentación de mercados consisten en dirigirse a grupos de consumidores homogéneos desde el punto de vista de sus características que condicionan sus necesidades o deseos. Esta estrategia se asemeja a la de ampliación del mercado, pero difiere en que se desarrollan programas y estrategias de *mix* de marketing específicos para segmentos a atraer.

La estrategia de desarrollo de servicios consiste en ofrecer servicios nuevos aplicando tecnologías relacionadas con ellos en mercados que ya se atienden.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 188.-

<sup>17</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 190.-

La empresa que busca ser única en su oferta de productos y en su industria, es de forma que los clientes la valoren ampliamente, está siguiendo una *estrategia de diferenciación*. Las fuentes de esta diferenciación podrían ser alta calidad, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca positiva que sea fuera de lo común, la clave de esta estrategia está en que cualquiera que sea el atributo del producto o servicio que se haya escogido para la diferenciación, debe poner a la empresa en un nicho aparte de sus competidores y ser lo bastante significativa para justificar un precio adicional que exceda el costo de la diferenciación.<sup>18</sup>

### **Planificación estratégica de los servicios**

Los cuatro pilares básicos de la planificación estratégica de la empresa; la misión de la organización, la segmentación de mercados, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios.

La misión de la empresa

Todas las organizaciones tienen un *fin*, que constituye su razón de ser.

Los empresarios persiguen *objetivos* o metas a alcanzar a corto, medio o largo plazo, que pueden ser diversos.

La naturaleza de una organización lleva implícito su fin. Un objetivo es una meta a alcanzar. Sin embargo, conocer los fines y los objetivos de las empresas no es suficiente para poder identificar muchos aspectos claves, como saber quiénes son sus clientes o cómo relacionarán con ellos, o con otras fuerzas del mercado, como los competidores, los proveedores o sus propios trabajadores. Para conseguir comprender en toda su extensión una empresa debe definirse su misión, que es concepto mucho más amplio y complejo que el de fin u objetivos.

Por *misión de una empresa* se entiende el *conjunto de creencias* sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a *quién será su mercado* y qué bienes o *servicios se ofrecerán*, cuáles serán los *valores* y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y *en qué se diferenciará* de los competidores.

La delimitación de misión ayuda a determinar las relaciones con los mercados, proporciona un sentido a lo que se hace en todos los niveles de la organización. La misión refleja la visión de la empresa a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a dónde quiere llegar.<sup>19</sup>

Componentes de la misión

¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?

---

18 ROBBINS Stephen P; COULTER Mary; Administración; 5ª Edición; Prentice Hall; 1996; Pág. 280.-

19 Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 104.-

La misión de la empresa orientada al mercado debe considerar al *cliente* como un *activo irremplazable*, que exige los mayores esfuerzos para ser conservado. También debe definirse en la misión qué se pretende con los intercambios con ellos, que debería ofrecer calidad de servicio, confianza, bienestar y precios justos.

¿Cuál es el mercado de la empresa?

La respuesta a esta pregunta supone *definir quiénes serán los consumidores* a los que la empresa atenderá. Las organizaciones pueden dirigir su oferta a diferentes grupos, siguiendo criterios diversos.

Las empresas deben definir con precisión cuál será su *mercado objetivo*, pues éste condicionará todas las actividades de marketing relativas al producto, su precio, la comunicación y la distribución.

¿Cuál será la amplitud del mercado?

Las organizaciones deben delimitar la *extensión del territorio* donde operará. Perfilarla depende de factores definidos en la misión, como el grado de conocimiento que se desee llegar a adquirir sobre él y la integración o vinculación con el territorio donde actuará.

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

Uno de los componentes de la misión de la empresa lo constituyen los objetivos que se persiguen con su actividad. Entre los posibles pueden citarse la rentabilidad, máxima o tan sólo suficiente, el crecimiento de las ventas, conseguir cuota de mercado, la calidad del servicio, *la innovación*, crear o mantener la imagen o la atención a un segmento de mercado determinado.

¿Cuáles serán los principales bienes o servicios que se ofrecerán en el mercado?

*Los productos importantes* para las empresas son aquellos *más directamente relacionados con su misión*, y que comprometen su desarrollo. No tienen por qué ser necesariamente los más rentables de la cuenta de explotación.

¿Cuál es la actividad actual de la empresa y cuál será la futura?

Cuando las organizaciones definen su misión corren el peligro de hacerlo en términos amplios o demasiado estrechos. La definición de la misión obliga a delimitar a qué actividades se dedicarán.<sup>20</sup>

### **Segmentación en el mercado de servicios**

---

<sup>20</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 109.-

Uno de los componentes básicos de la misión, quizá el más importante, es el mercado a atender. Algunas organizaciones se dirigen a la totalidad de los consumidores. Otras se centran en algún grupo de personas con alguna característica distintiva, que se orientan a consumidores con rentas elevadas. Generalmente, las empresas encuentran en el mercado distintos grupos de consumidores y les ofrecen productos que se adapten a sus deseos o necesidades. Es decir, las empresas segmentan los mercados. Los beneficios que representa una segmentación acertada son muy importantes, algunos de los cuales son los siguientes.

Las empresas pueden *diseñar los productos a medida* de las necesidades de los consumidores. Debido a que éstos no tienen todos las mismas características, cabe la posibilidad de encontrar grupos que tengan la misma necesidades diferentes o que se fijen en distintos atributos de los productos, como el precio o la calidad, la relación precio/calidad, etc.

La segmentación ayuda a *establecer prioridades*. El análisis del mercado puede poner de manifiesto segmentos sin atender. Las empresas se dirigirán a ellos según diversos criterios: el potencial de compra del segmento, su accesibilidad, su carácter complementario con otros grupos que ya atiende la empresa, posibilidades de la empresa e el nuevo segmento descubierto, etc.

En tercer lugar, el conocimiento de los diversos segmentos *permite identificar quiénes son los competidores* más directos, que son los que atienden a los mismos segmentos. Este conocimiento ayuda a establecer las estrategias defensivas o agresivas más convenientes. Las empresas no deben olvidar que los competidores son los que cubren los mismos productos o servicios.

La segmentación permite *conocer los deseos y gustos* de los consumidores con la posibilidad de satisfacer sus necesidades, y en consecuencia, enfocar la producción de acuerdo con la orientación de la empresa hacia el consumidor. La segmentación ayuda a conseguir consumidores fieles por adaptarse a sus necesidades o gustos. En general, la segmentación *facilita el desarrollo* de otras actividades de marketing como la fijación de precios, la comunicación y distribución.<sup>21</sup>

### **Hombre organizacional**

La teoría estructuralista caracteriza al “hombre organizacional”, es decir, el hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones.

En esa sociedad de organizaciones, moderna e industrializada, se desarrolla la figura del hombre organizacional. Al participar simultáneamente en varias organizaciones, el hombre

---

<sup>21</sup>Idelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Editorial ESIC; Madrid 1999; Pág. 116.-

moderno, es decir, el hombre organizacional, necesita tener las siguientes características de personalidad, para alcanzar el éxito:

- 1- *Flexibilidad*: frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, como también a la diversidad de los roles desempeñado en las diversas organizaciones, los cuales pueden llegar a invertirse, o llevar separaciones de las organizaciones y a nuevas relaciones;
- 2- *Tolerancia a las frustraciones*, para evitar el desgaste emocional, consecuencia del conflicto entre las necesidades organizacionales y las necesidades individuales, cuya mediación se hace a través de normas racionales, escritas y exhaustivas, que intentan involucrar a toda la organización;
- 3- *Capacidad de diferir las recompensas*, y poder compensar el trabajo rutinario dentro de la organización en perjuicio de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional;
- 4- *Permanente deseo de realización*, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones directivas dentro de la organización, asignando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Las organizaciones no exigen características de personalidad al máximo nivel, sino a partir de composiciones y combinaciones que varían enormemente, de acuerdo con la organización y con el grupo ocupado.

Las organizaciones sociales son consecuencia de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos de otros, con el fin de poder realizar sus objetivos.

Dentro de la organización social, las personas son destinadas a desempeñar ciertos roles. *Rol* es el nombre dado a un conjunto de comportamientos que se esperan de una persona, es la expectativa de desempeño por parte del grupo social y la consecuente internalización de los valores y normas que el grupo, explícita o implícitamente, prescribe para el individuo.<sup>22</sup>

Definido lo anterior, y a continuación, expongo conceptos relacionados con la preparación y evaluación de proyectos de inversión, tema central del presente trabajo.

### **Preparación y evaluación de proyectos**

Un proyecto no es si no más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología a aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana.

---

22 Chiavenato Idalberto; Introducción a la teoría general de la administración; Editorial MC GRAW HILL; COLOMBIA 1998; Pág. 465.-

El proyecto surge como una respuesta a una “idea” que busca ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importación de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país).

En una primera etapa se preparará el proyecto, es decir, se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una segunda, se evaluará el proyecto, o sea, se medirá la rentabilidad de la inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la pre inversión.

Múltiples factores influyen en el éxito o fracaso de un proyecto. En general, se puede señalar que si el bien o servicio producido es rechazado por la comunidad, significa que la asignación de recursos adoleció de defectos de diagnóstico o de análisis que lo hicieron inadecuado para las expectativas de satisfacción de las necesidades del conglomerado humano.

Con la preparación y evaluación será posible reducir la incertidumbre inicial respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. La decisión que se tome con más información siempre será mejor, salvo el azar, que aquella que se tome con poca información.<sup>23</sup>

#### **La toma de decisiones asociadas a un proyecto**

No existe una concepción rígida definida en términos de establecer mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas a un proyecto.

Resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de equivocarse al decidir la ejecución de un determinado proyecto.

A ese conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado se denomina “evaluación de proyectos”.<sup>24</sup>

#### **La necesidad de elegir y el costo de oportunidad**

En la vida nos vemos forzados a elegir continuamente. Cualquier alternativa implica que al optar por algo tenemos que renunciar a otras cosas. Como los recursos con que se cuenta son escasos, solamente se puede satisfacer una necesidad si se deja de satisfacer otra. No

---

<sup>23</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 3.

<sup>24</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 4

hay suficientes recursos materiales, ni trabajo ni capital para producir todo lo que desea la gente. Por eso hay que elegir entre distintas opciones que se presentan.

Cuando los gobiernos, las empresas y las familias deciden qué gastar o qué producir están renunciando a otras posibilidades. La opción que debe abandonarse para poder producir u obtener otra cosa se asocia en Economía al concepto de *coste de oportunidad*.

El *coste de oportunidad* de un bien o un servicio es la cantidad de otros bienes o servicios a la que se debe renunciar para obtenerlo.<sup>25</sup>

### **Tipología de proyectos**

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

- a) Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos.
- b) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto y
- c) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental poder diferenciar la rentabilidad del proyecto con la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quién lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.

Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente. En el primer caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo, solo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar.<sup>26</sup>

### **Estudio técnico del proyecto**

---

<sup>25</sup> Francisco Mochón; Economía Básica; Editorial MC GRAW HILL; ESPAÑA 1992; Pág. 9.-

<sup>26</sup> Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 5

En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.<sup>27</sup>

### **El estudio de mercado**

Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

Cuatro son los aspectos que deben estudiarse:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- c) Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- d) Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.<sup>28</sup>

### **El estudio financiero**

La última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.<sup>29</sup>

### **La demanda de un producto**

---

<sup>27</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 21

<sup>28</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 22

<sup>29</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 26

El análisis de la demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos por la incidencia de ella en los resultados del negocio que se implementará con la aceptación del proyecto.

De acuerdo con la teoría de demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor.

La determinación de la elasticidad de la demanda o elasticidad-precio de la demanda permitirá cuantificar el cambio relativo de las cantidades vendidas ante una variación en los precios y se mide como el cambio porcentual en la cantidad demandada dividido por el cambio porcentual en el precio. Esto es:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{Q} \div \frac{\Delta P}{P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} * \frac{P}{Q}$$

Donde  $\Delta Q$  y  $\Delta P$  se refieren a los cambios en la cantidad y en el precio, respectivamente. El valor  $\Delta Q / \Delta P$  es negativo porque el precio y la cantidad se mueven en direcciones contrarias: al subir el precio baja la cantidad demandada y viceversa.<sup>30</sup>

### La oferta

El término oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios. Obviamente, el comportamiento de los oferentes es distinto de los compradores. Un alto precio les significa un incentivo para producir y vender más de ese bien. A mayor incremento en el precio, mayor será la cantidad ofrecida.

La cantidad óptima de producción será aquella que eleve al máximo el ingreso neto de las empresas; esto se producirá en el punto en el que el ingreso recibido por la venta de la última unidad sea igual al costo adicional de esa última unidad.

Las empresariales, con la exclusión del pago de capital, estarán determinadas por las diferencias entre el costo de producción y el ingreso percibido por las ventas de ella.

Para medir los costos en una empresa es necesario incluir todos los costos que afecten el negocio. Dentro de ellos se encuentran los costos implícitos o costos de oportunidad, que corresponden a la rentabilidad alternativa en el uso de los recursos. El costo de oportunidad

---

<sup>30</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 36

también indica en forma aproximada cuanto debe pagarse por un insumo para mantenerlo en su empleo actual. De esta forma, se define al beneficio económico como aquel beneficio extraordinario que resulta cuando se tiene en cuenta los costos de oportunidad.<sup>31</sup>

### **Información de costos para la toma de decisiones**

#### **Costos diferenciales**

La diferencia en los costos de cada alternativa que proporcione un retorno o beneficio similar determinará cuál de ellas debe seleccionarse. Estos costos, denominados diferenciales, expresan el incremento o disminución de los costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas, en términos comparativos respecto a una situación tomada como base y que usualmente es la vigente. En consecuencia, son los costos diferenciales los que en definitiva deberán utilizarse para tomar una decisión que involucre algún incremento o decrecimiento en los resultados económicos esperados de cada curso de acción que se estudie.<sup>32</sup>

#### **Costos pertinentes de sustitución de instalaciones**

El análisis de sustitución puede tener en cuenta tanto los aumentos como el mantenimiento de la capacidad productiva. Los casos de reemplazo que no incrementan la capacidad pueden deberse a que las instalaciones para sustituir han llegado a su punto de agotamiento, o a que, aun cuando pueden seguir funcionando, aparece una alternativa con probabilidades de mayor conveniencia. En esta segunda hipótesis se presentan dos posibilidades que alteran el procedimiento de cálculo: a) que las instalaciones nuevas tengan una vida útil igual a la vida residual de las instalaciones por reemplazar, o b) que las instalaciones nuevas tengan una duración mayor que la vida útil restante de las que estén en uso.<sup>33</sup>

#### **Costos pertinentes de producción**

El uso más frecuente del análisis de costos pertinentes se desarrolla en lo relacionado con las decisiones de fabricación. Dentro de éstas, son fundamentales las de optar por fabricar o comprar, seleccionar la mezcla óptima de producción y minimizar la inversión en inventarios.<sup>34</sup>

#### **Análisis costo-volumen-utilidad**

---

31Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 45

32Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 112

33Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 117

El análisis costo-volumen-utilidad, conocido también como análisis del punto de equilibrio, muestra las relaciones básicas entre costos e ingresos para diferentes niveles de producción y ventas, asumiendo valores constantes de ingresos y costos dentro de rangos razonables de operación. El resultado de la combinación de estas variables se expresa por:

$$R = pq - vq - F$$

Donde R es la utilidad, p es el precio, q la cantidad producida y vendida, V el costo variable unitario o CVMe y F los costos fijos totales.

Para determinar la cantidad de equilibrio (la que hace a la utilidad o resultado igual a cero) se puede aplicar la siguiente expresión algebraica derivada de la anterior.<sup>35</sup>

$$q = \frac{F}{P - V}$$

### **Inversiones en equipamiento**

Por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto. Por ejemplo, maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general. Al igual que en la inversión en obra física, aquí interesa la información de carácter económico que deberá necesariamente respaldarse técnicamente en el texto mismo del informe del estudio que se elabore en los anexos que se requieran.<sup>36</sup>

### **Valorización de las inversiones en obras físicas**

En relación con la obra física, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de venta, hasta la construcción de caminos, cercos o estacionamientos.

Para cuantificar estas inversiones es posible utilizar estimaciones aproximadas de costo (por ejemplo, el costo del metro cuadrado de construcción) si el estudio se hace en nivel de pre factibilidad. Sin embargo, en nivel de factibilidad la información debe perfeccionarse mediante estudios complementarios de ingeniería que permitan una apreciación exacta de las necesidades de recursos financieros en las inversiones del proyecto.

---

34 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 120

35 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 123

36 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 142

### **Decisiones de localización**

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e, incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

La decisión de la localización de un proyecto es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible.<sup>37</sup>

### **La importancia del marco legal**

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo sino se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad; es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.<sup>38</sup>

### **El análisis de rentabilidad para la fijación de precios**

En este sentido, el precio o tarifa por cobrar debiera ser el que permite cubrir la totalidad de los costos de operación (fijos y variables, de administración, fabricación y ventas, tributarios, etcétera), otorgar la rentabilidad exigida sobre la inversión y recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso.<sup>39</sup>

### **Construcción de flujos de caja**

---

37Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 190

38Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 225

39Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 261

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, así como en el cálculo de los beneficios a que se hizo referencia anteriormente. Al proyectar el flujo de caja, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.<sup>40</sup>

### **Elementos del flujo de caja**

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: a) los egresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho o salvamento del proyecto.<sup>41</sup>

### **Estructura de un flujo de caja**

La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos. Para un proyecto que se busca medir la rentabilidad de la inversión, el ordenamiento propuesto es el que se muestra en la tabla siguiente:

- + Ingresos afectados a impuestos.
- \_ Egresos afectados a impuestos.
- \_ Gastos no desembolsables.
- = Utilidad antes del impuesto.
- \_ Impuesto
- = Utilidad después del impuesto.
- + Ajustes por gastos no desembolsables.
- \_ Egresos no afectados a impuestos.
- + Beneficios no afectados a impuestos.
- = Flujo de caja.<sup>42</sup>

---

40Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 265

41Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 265

## **Criterios de evaluación de proyectos**

Los principales métodos que utilizan el concepto de flujo de caja descontado son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Menos importante es el de razón beneficio-costos descontada.<sup>43</sup>

### **El criterio del valor actual neto**

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>44</sup>

### **El criterio de la tasa interna de retorno**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Como señalan Bierman y Smidt, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. Aunque ésta es una apreciación muy particular de estos autores (no incluyen los conceptos de costo de oportunidad, riesgo ni evaluación de contexto de la empresa en conjunto), sirve para aclarar la intención del criterio.

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

La consideración de aceptación de un proyecto cuyo TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.<sup>45</sup>

---

42 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 268

43 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 293

44 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 301

45 Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 302

# Capítulo II:

## Análisis de todas las alternativas de inversión.

## Alternativas de inversión

Tal como se expuso en el marco teórico del presente trabajo, la decisión de inversión va asociada a la de elegir. En este capítulo, la decisión es elegir en qué se va a invertir el dinero del que disponga el inversor.

### **Alternativa de inversión: compra de inmueble en la localidad de La Paqueta**

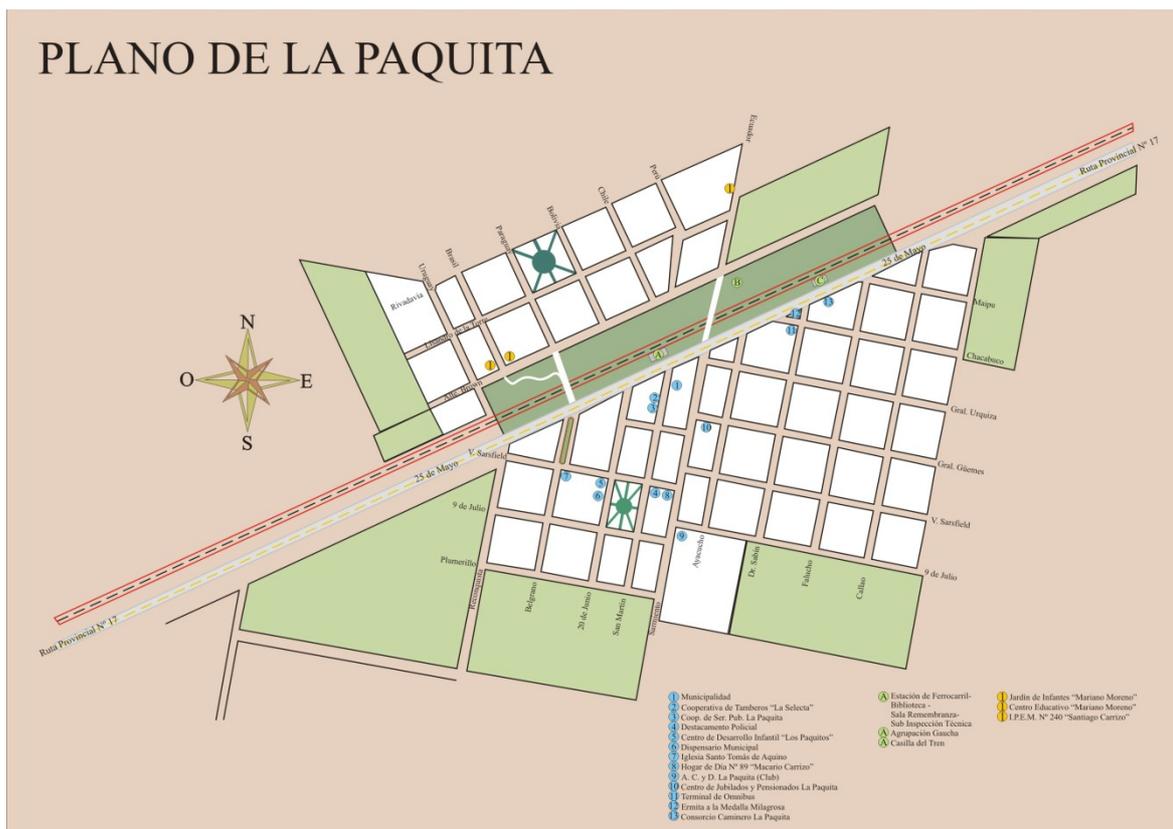
En la localidad de La Paqueta existe un edificio, muy deteriorado por su tiempo de vida, ubicado, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, en un lugar estratégico para instalar un salón de fiestas y eventos. El mismo tiene una dimensión 519,54 m<sup>2</sup> y se encuentra en la intersección de las calles San Martín y 25 de Mayo, sobre Ruta Provincial N° 17. Al sur linda con el edificio municipal, al norte con la Ruta Provincial N° 17, al oeste con la calle San Martín y al este con una casa particular.

Seguidamente se puede observar una foto que nos ubica en el estado actual de inmueble.



En el plano de la localidad de La Paqueta que se encuentra debajo, se localiza geográficamente el lugar.

## PLANO DE LA PAQUITA



Se considera que la ubicación del inmueble es inmejorable, pues está en el centro del pueblo y sobre la Ruta Provincial N° 17. La intención de los dueños del inmueble es venderlo, y el valor asciende a U\$S 140.000 (Dólares ciento cuarenta mil), información ésta suministrada por la inmobiliaria que tiene a cargo su administración.

Suponiendo que se lograra adquirir el inmueble habrá que hacer algunas reformas para darle funcionalidad al local. Para estimar los costos de las refacciones, se realizó una entrevista con los arquitectos Srta. Eliana Ferrero y el Sr. Nicolás Ficco que brindaron toda la información necesaria.

En el **Anexo N°1** se puede observar el plano del local en la actualidad.

Para realizar un aporte al inversionista, los arquitectos han diseñado, a partir de las necesidades del nuevo salón de fiestas y eventos, un bosquejo de cómo quedaría el inmueble luego que se realicen las reformas planificadas. En los **Anexos N°2 y N°3** se observa la nueva imagen externa del local de día desde diferentes ángulos. En los **Anexos N°4 y N°5** se plasma la misma imagen del salón en horario nocturno.

El monto total de la inversión que demandaría la reforma del local, asciende a \$ 994.241,00 (pesos novecientos noventa y cuatro mil doscientos cuarenta y uno) y se conforma de la siguiente manera:

Etapa I - Ver <b>Anexo 6</b>	\$ 734.400
Etapa II – Ver <b>Anexo 7</b>	\$ 125.139
Etapa III – Ver <b>Anexo 8</b>	\$ 134.702
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 994.241</b>

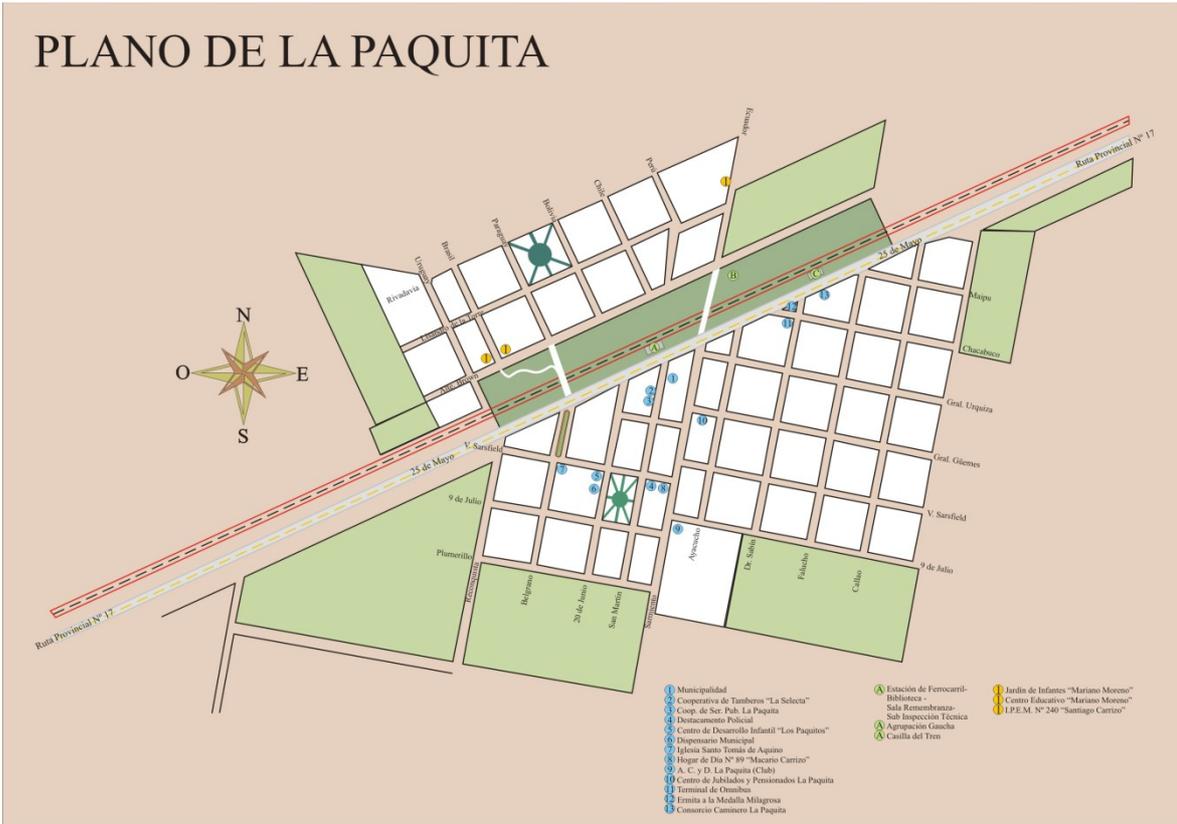
La inversión total que deberá realizarse para que el salón esté en condiciones de alquilarse para el proyecto que se analiza es de \$ 1.722.241 (pesos un millón setecientos veintidós mil doscientos cuarenta y uno)

Compra del salón U\$S 140.000 Cotización \$ 5,20	\$ 728.000
Remodelación del local	\$ 994.241
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.722.241</b>

***Alternativa de inversión: compra de un terreno y edificación de inmueble en la localidad de La Paqueta***

Otra alternativa de inversión es la compra de un lote de 25 mts. de frente por 50 mts. de profundidad ubicado entre las calles Ayacucho y Güemes. El lugar en donde se encuentra puede denominarse céntrico y estratégico dentro de la localidad de La Paqueta.

En siguiente plano muestra la ubicación geográfica del inmueble con un punto rojo, resaltado con una flecha.



La sugerencia será la construcción de un salón con las características que requiere la puesta en funcionamiento del proyecto bajo estudio. Los arquitectos consultados diseñaron un plano del salón y determinaron la cantidad de mts<sup>2</sup> que tendría el lugar. Para esta alternativa se analizan los siguientes costos:

Valor de terreno - \$ 150 el m <sup>2</sup>	\$ 187.000
Valor del m <sup>2</sup> de construcción: \$ 3.000 – Total de m <sup>2</sup> construidos: 670	\$ 2.010.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.197.000</b>

***Alternativa de inversión: plazo fijo***

Otra alternativa de inversión que puede analizarse es la de constituir un plazo fijo con el dinero que se destinaría a la construcción del local, es decir poner en plazo fijo la suma de \$ 2.197.000 (pesos dos millones ciento noventa y siete mil)

Para recabar información que permita realizar la evaluación, se requiere información a la única entidad financiera que opera en la localidad, y que es una mutual, con el objetivo de

conocer la tasa de interés y los gastos, y, de esa manera poder determinar la ganancia neta luego de transcurrido 1 (un) año.

La tasa con la que se realizaría la operación es del 1,20% mensual, por lo que transcurrido un año el mismo generaría \$ 399.000 de intereses, finalizando con \$ 2.596.000 (pesos dos millones quinientos noventa y seis mil)

**Alternativa de inversión: compra de inmueble en la ciudad de Villa Carlos Paz**

La cuarta y última alternativa que se expone, es la de aplicar estos fondos a otro tipo de inversión inmobiliaria, como por ejemplo, la compra un departamento en la ciudad de Villa Carlos Paz.

En esta oportunidad, y para recabar datos, el contacto fue realizado con la inmobiliaria “Carlos Paladino e Hijo” de la ciudad de Carlos Paz, quien facilitó los valores de departamentos en torres que se están construyendo en la actualidad. La posesión o entrega de llaves de los mismos está estipulada para principio de año 2014.

Los valores promedios de los departamentos son de \$ 1.036.514 (pesos un millón treinta y seis mil quinientos catorce). **Ver Anexo N°9.**

Otro costado a analizar sobre la misma inversión es los ingresos adicionales que podrían obtenerse si se alquilara. El alquiler de un departamento en temporada alta por 15 días ronda los \$6.000. Este dato es extraído de las páginas de internet, en donde, por lo general, los valores están expresados en dólares. Teniendo en cuenta que durante un año son ocho quincenas las que se consideran temporada alta, ya que sólo se tiene en cuenta los meses de Diciembre, Enero, Febrero y Julio (meses vacacionales), el ingreso por alquileres se traduce en un ingreso extra de \$48.000 , al que habría que restarle gastos de mantenimiento, expensas, etc.

**Evaluación de las alternativas**

Las alternativas de inversión que se analizaron anteriormente son netamente inmobiliarias, y constituyen una herramienta para el inversor a la hora de decir.

Para determinar la conveniencia de las inversiones se investigó cual fue el índice de actualización en el precio de los inmuebles en los últimos 12 meses, y de esa manera se pudo determinar el valor probable de los inmuebles dentro de 1 (año) y comparar las inversiones inmuebles entre sí, con el rendimiento de un plazo fijo.

Los valores de los inmuebles, en general, han sufrido un incremento del 23%, aproximadamente, en un año. Este porcentaje se extrae del **Anexo N° 10**, documento que ha sido facilitado por los arquitectos consultados.

Dicho análisis se puede observar en el siguiente cuadro.

Inversión	Monto original de la inversión	Valuación de la inversión luego de transcurridos 12 meses	Rendimiento de la inversión		Ingresos adicionales que genera la inversión	Monto total de los beneficios generados
			Porcentual	\$		
Compra del local en la localidad de La Paquita y su remodelación	\$ 1.722.241	\$ 2.118.356	23%	\$ 396.115	\$ 96.000	\$ 492.115
Compra del lote en la localidad de La Paquita y construcción del local	\$ 2.197.000	\$ 2.702.310	23%	\$ 505.310	\$ 96.000	\$ 601.310
Compra de un departamento en la ciudad de Villa Carlos Paz	\$ 1.036.514	\$ 1.274.912	23%	\$ 238.398	\$ 48.000	\$ 286.398
Constitución de un plazo fijo	\$ 2.197.000	\$ 2.596.000	18%	\$ 399.000		\$ 399.000

De las cuatro alternativas analizadas hasta el momento, la más conveniente es la de comprar el lote y edificar el salón, ya que según el análisis realizado se constituye en la alternativa más rentable para el inversor.

El inversor, en ese caso, determina un alquiler mensual, de \$ 8.000, lo que constituirá un costo a tener en cuenta para la elaboración del cuadro de Flujo de fondos.

# Capítulo III:

# Estudio de Mercado

### ***Estudio de mercado***

El estudio de mercado nos facilita la toma de decisiones empresariales. Nos ayuda a escoger la alternativa más acertada. Aumenta nuestra probabilidad de éxito.

El estudio de mercado que se llevó a cabo permitió dar respuesta al problema planteado en la introducción del presente trabajo.

En esta instancia es muy importante realizar un análisis de la situación actual y plantearnos interrogantes que permitan hacer una estimación de sus recursos económicos, de la capacidad de financiación propia y ajena, si dispone o no de algún inmueble que le pueda ser útil al negocio, si va a iniciarlo sólo o acompañado de otros socios, etc.

### ***Técnicas aplicadas***

Para comenzar con el estudio de mercado, lo primero que se hizo fue definir cuál será el mercado meta. La investigación se abocó a determinar quiénes serán los futuros clientes, los posibles proveedores y competidores.

El salón de fiestas y eventos estará destinado a fiestas familiares y empresariales. Con esta premisa, se elaboraron tres tipos de **encuestas** cuyo formato puede observarse en el **Anexo N°11**. Las mismas son fuentes de datos primarias externas.

La primera estaba destinada a padres. Esta encuesta brindó información sobre la existencia de la necesidad de tener en nuestra localidad un servicio de este tipo, y permitió indagar sobre la predisposición de los mismos a realizar distintos eventos en el salón, por ejemplo: cumpleaños de adultos y niños, comuniones, etc.

La segunda encuesta estaba destinada a niñas en edad de festejar su cumpleaños número 15 –quinceañeras- y que tuvieran deseos de realizar una fiesta.

La tercera y última encuesta estuvo destinada a futuros egresados.

Para la elaboración de las mismas se tuvo en cuenta variables de segmentación tales como: sexo, edad, estado civil, tamaño de la familia, etc.

Dentro de las actividades de investigación que se realizaron están las **entrevistas** con funcionarios del Registro Civil de la localidad quienes aportaron datos sobre la cantidad de *nacimientos, donde seguidamente se exponen:*

AÑO	CANTIDAD DE NACIMIENTOS		TOTAL
	Varones	Mujeres	
2001	9	6	15
2002	14	17	31
2003	13	10	23
2004	7	14	21
2005	12	7	19
2006	5	13	18
2007	4	14	18
2008	7	4	11
2009	8	13	21
2010	14	11	25
2011	9	10	19

De la misma fuente se extrajo datos sobre los casamientos celebrados en La Paqueta

AÑO	TOTAL
2001	4
2002	2
2003	2
2004	4
2005	3
2006	6
2007	6
2008	1
2009	3
2010	3
2011	4

Otra entrevista que se llevó a cabo fue con la encargada de la parroquia de la localidad, quien informó sobre las cantidades de bautismos y comuniones celebrados entre el año 2010 y 2012.

BAUTISMOS	
AÑO	TOTAL
2010	20
2011	17
2012	10

COMUNIONES	
AÑO	TOTAL
2010	18
2011	21
2012	26

Para el análisis del presente proyecto, se realizó un promedio de los hechos registrados. En los últimos 11 años hubo:

- 221 nacimientos:
  - ✓ promedio anual: 21
  - ✓ promedio mensual: 2
- 38 casamientos:

- ✓ promedio anual: 3

Para la determinación de los ingresos se tiene en cuenta que, el 50% de los bautismos pueden festejarse en el salón, y el 100% de los casamientos.

A estos datos se los denomina fuentes de datos secundarias, ya que proporcionan datos genéricos, estadísticos o cualitativos, que se extraen de informes y estudios que no han sido diseñados específicamente para el tratamiento del problema o el asunto que se propone investigar pero que contienen datos relacionados.

Por último, otra técnica o herramienta que se utilizó es la **observación**, que consiste básicamente en dedicarse a mirar, de forma directa y personal, pero siguiendo una metodología, un esquema de trabajo, y una preselección de lugares y horarios, los hábitos de consumo, uso, o forma de actuar de los consumidores y/o compradores de un producto.

Para cumplimentar con esta etapa, se concretaron dos entrevistas y visitas a lugares en donde se prestan servicios similares al propuesto.

En primer lugar se visitó el Salón Victoria en la ciudad de Morteros, que cuenta con dos salones, uno de 529 mts. m<sup>2</sup> con una capacidad de hasta 550 personas, y otro de 100 mts m<sup>2</sup> con capacidad de hasta 85 personas, en donde hubo una reunión con su propietario, el Sr. Daniel Melano, que muy amablemente mostró las instalaciones y comentó sobre los orígenes y cómo administra este negocio actualmente.

En segundo término, el contacto fue con el Sr. Victor Fessia, propietario del servicio gastronómico “El bayo” de la localidad de La Paqueta, quien facilitó información sobre las características del servicio que presta, brindó información sobre costos y precios de venta de plaza, y sobre la modalidad de atención.

### **Análisis DAFO**

Con toda la información recabada a través de las diferentes técnicas, se elaboró un análisis DAFO. El mismo tiene una gran importancia porque consiste en un resumen estratégico de nuestra situación con respecto a las demás fuerzas que operan en el mercado, incluidos el público objetivo y la competencia.

La elaboración del mismo consiste en colocar los datos de forma resumida dentro de un cuadro para tener una visión más clara de qué es lo que nosotros podemos hacer para encontrar un espacio que nos permita seguir con nuestro proyecto.

Como sus iniciales indican, el análisis DAFO se compone de cuatro partes claramente diferenciadas:

Factores internos de la empresa

- DEBILIDADES
- AMENAZAS

Factores externos de la empresa

- FORTALEZAS
- OPORTUNIDADES

Fruto de las averiguaciones que se han realizado, se han obtenido datos del mercado, sus necesidades, el tamaño del mercado potencial, la demanda global en el mercado de referencia, la tendencia de la demanda, sobre las actitudes y expectativas de los consumidores y/o clientes, e

incluso he detectado alguna carencia en lo que hasta ahora se viene ofreciendo a los mismos. Por otro lado he recopilado información sobre la competencia y su situación relativa, sus estrategias y sus habilidades.

Con esto, se confecciona el siguiente DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único salón exclusivo para eventos y fiestas en la localidad.</li> <li>• Servicios acordes a la necesidad del mercado.</li> <li>• Capacidad adecuada a las necesidades de la población</li> <li>• Asesoramiento personalizado y financiación propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia por parte del inversor en el rubro</li> <li>• Capacidad ociosa durante los días de semana</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una demanda insatisfecha</li> <li>• Adquisición de mayor experiencia en el rubro que posibilite la expansión y ampliación de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja demanda por población pequeña.</li> <li>• Instalación en el mercado local de uncompetidor directo.</li> <li>• Inestabilidad económica y/o jurídica</li> </ul>

### Exposición de datos obtenidos de la encuesta a los usuarios/consumidores

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas se exponen a continuación.

Para la elaboración del presente trabajo, y con el objetivo de recabar información sobre el mercado, se ha confeccionado y realizado tres encuestas diferentes dirigidas a distintos segmentos del mercado.

Como se expuso en la introducción, La Paquita tiene, de acuerdo al último censo, 1.200 habitantes, entre zona urbana y Rural. Teniendo en cuenta que una familia tipo está constituida por cuatro integrantes, hay en la localidad 300 familias, aproximadamente.

Las encuestas fueron realizadas a:

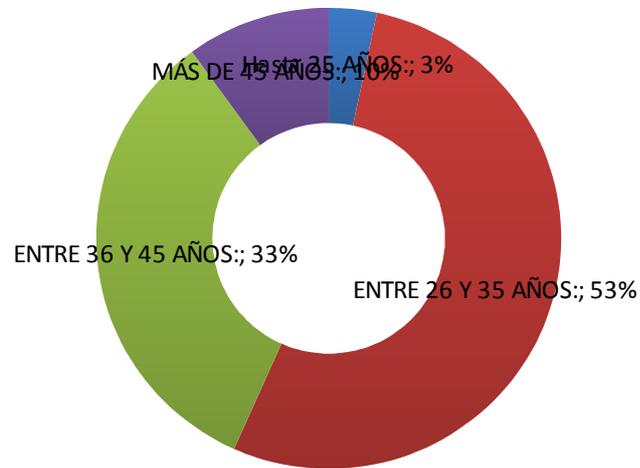
- 30 padres
- 37 futuros egresados
- 40 futuras quinceañeras

Se comienza por exponer los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los padres. Los mismos se exhiben acompañados por los gráficos correspondientes.

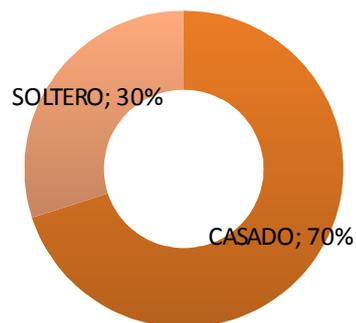
El total de encuestadas fueron mujeres.

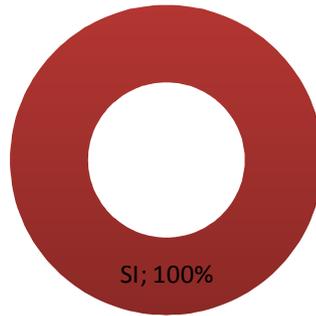


El 54% de las encuestadas tienen entre 26 y 35 años de edad.

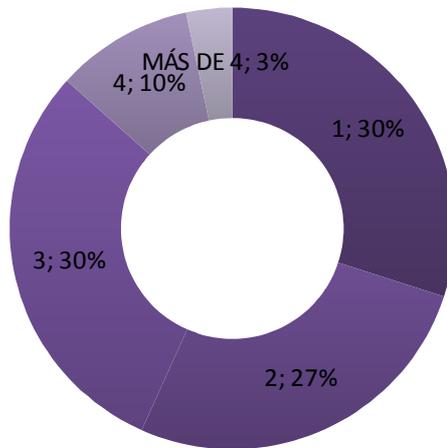


El 70% de las encuestadas está casada, y el 100% de las mismas tienen hijos.

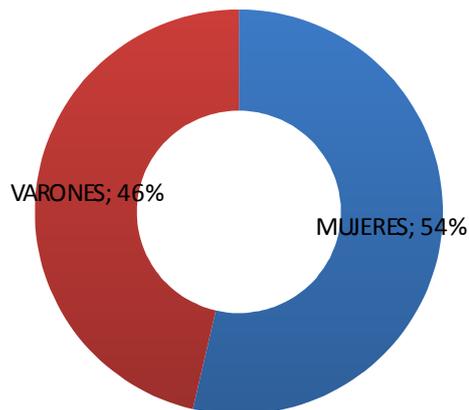


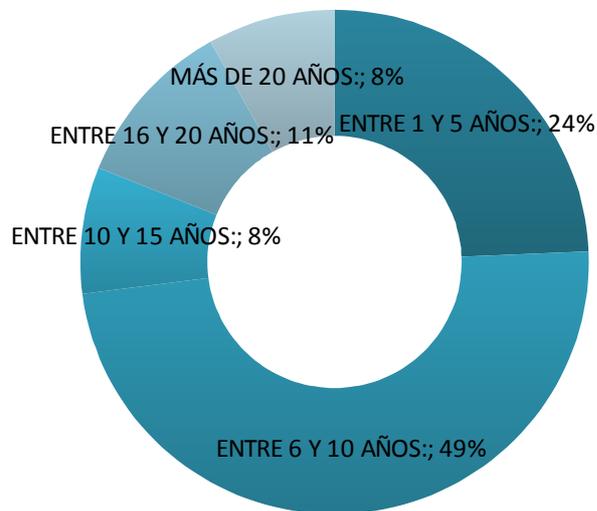
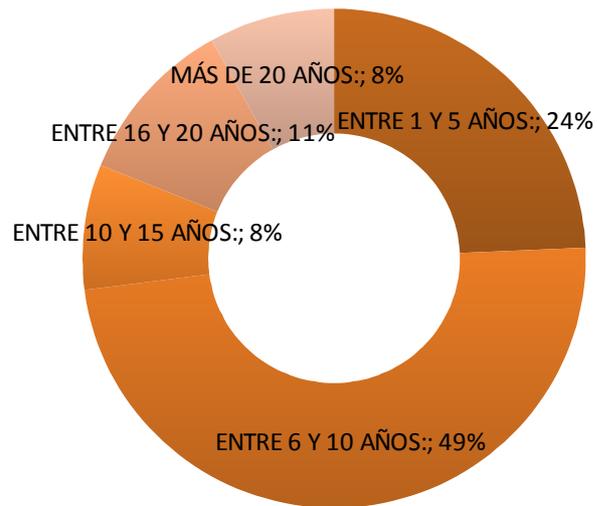


El 90% de las familias tienen entre 1 y 3 hijos, es decir que se pueden encuadrar dentro de los denominadas "familias tipo".

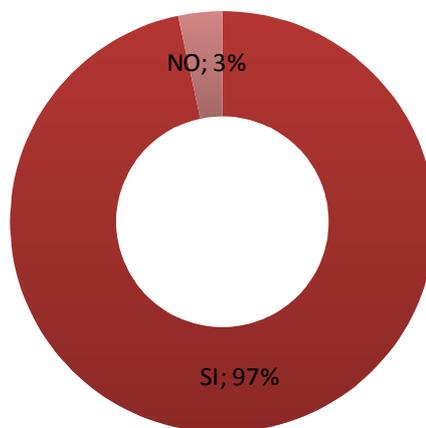


El 54% de los hijos, son mujeres. Y la mayoría porcentual, de ambos sexos, se encuentra entre los 6 y 10 años de edad.

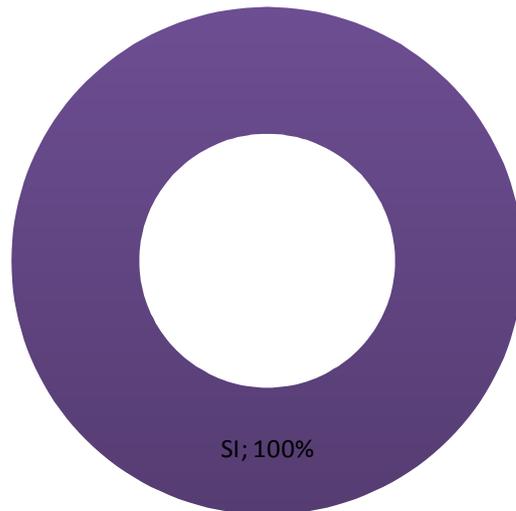




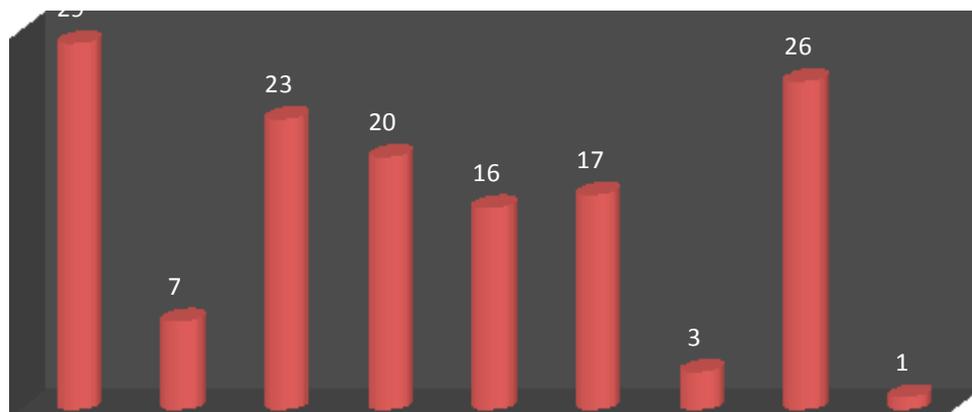
Con el enfoque en recabar datos sobre la demanda de un salón de eventos y fiestas, se consultó sobre la existencia de tal necesidad, a lo que el 97% de las encuestadas respondió afirmativamente.



El 100% de las encuestadas respondió que contrataría un servicio de este tipo.



Los eventos para los que contratarían el servicio son variados, pero los que mayormente se realizarían son: cumpleaños, reuniones familiares, comuniones y 15 años.

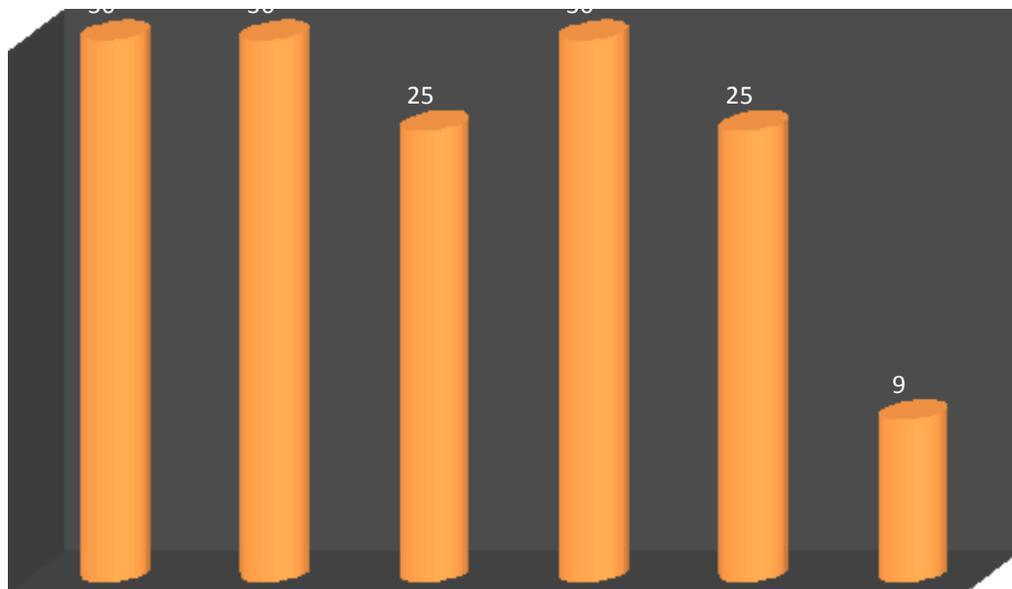


La pregunta que se refiere a la frecuencia de contratación del servicio permite conocer el total de eventos que se realizarán a lo largo del año.

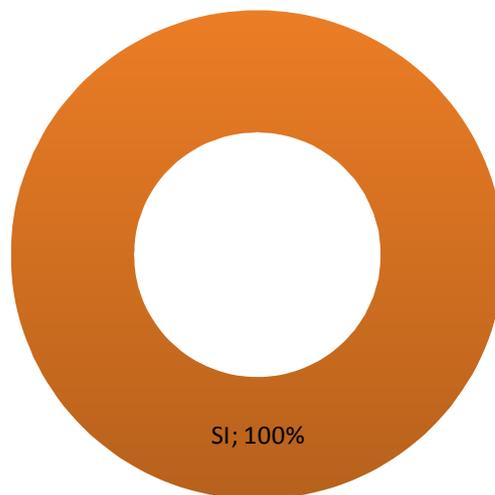
Las 30 encuestas realizadas representan el 10% de las familias de La paqueta, que constituyen la población bajo análisis. Si se trasladan los datos obtenidos al total de la población se determina que:

- ✓ El 96% realizará un cumpleaños, por lo cual, si se considera que se realiza un evento al año por familia, se tendrán 288 cumpleaños en el año. (96% de 300 familias)
- ✓ El 87% realizará reuniones familiares, por lo cual, si se considera que se realiza un evento al año, se tendrán 261 reuniones familiares anuales. (87% de 300 familias)

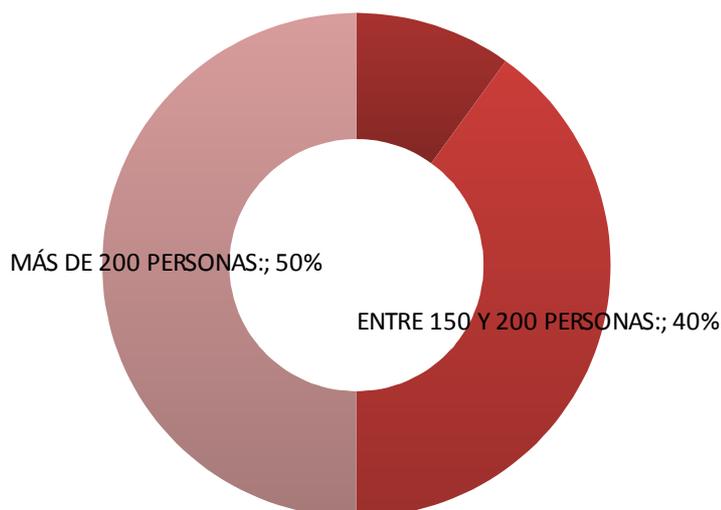
Cuando fueron consultadas sobre los servicios con que debería contar el salón respondieron casi en su totalidad que sería necesario que tenga: equipo de sonido e iluminación, pantalla, aire acondicionado, animador, y un aporte muy interesante fue el de contar con un equipo electrógeno en caso de corte de energía eléctrica.



La totalidad de las encuestadas coincidió en la necesidad de que el servicio gastronómico esté incluido dentro del abanico de los servicios ofertados.

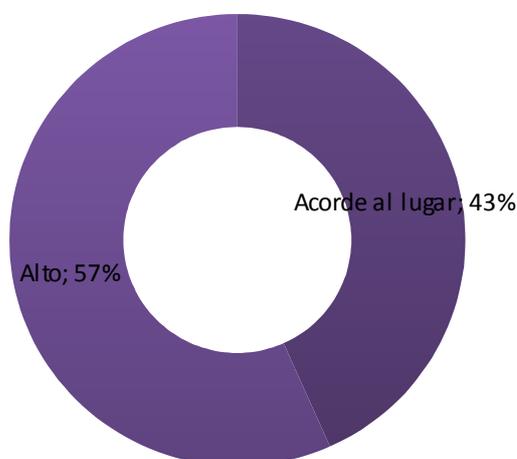


De acuerdo a lo manifestado el salón debería tener capacidad para más de 200 personas. Este es un dato de mucha utilidad pues permitió estimar la envergadura arquitectónica y de inversión edilicia a realizar.

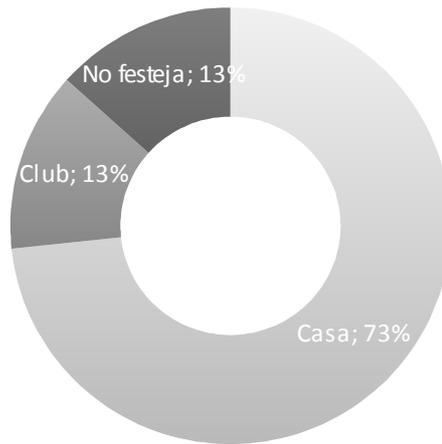


En la localidad de La Paqueta, en la actualidad, sólo existe un edificio privado para realizar este tipo de eventos con capacidad hasta 150 personas, y un polideportivo: el salón del Club Asociación Cultural y Deportiva La Paqueta, que no se encuentra acondicionado para eventos sociales ya que el mismo se utiliza para realizar diferentes tipos de deportes, prioridad de dicha institución.

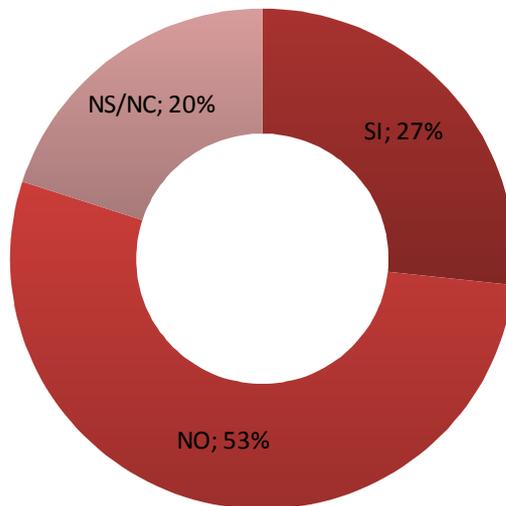
Para conocer algunos aspectos respecto de la competencia se consultó a las entrevistadas si, conociendo el precio del alquiler del salón actual, lo consideraban acorde o no. El 57% respondió que el precio cobrado por el tipo de servicio que brinda el lugar era alto.



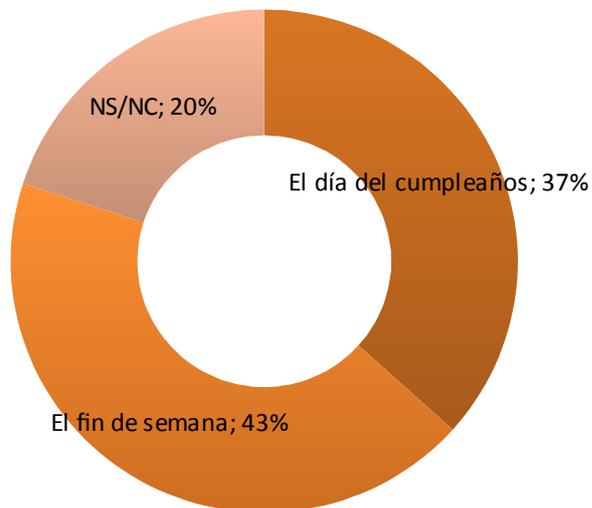
Haciendo foco sobre la posibilidad de diversificar el servicio, se consultó sobre los festejos actuales de los cumpleaños de sus hijos. La mayoría, un 73%, realiza el evento en su propia casa.



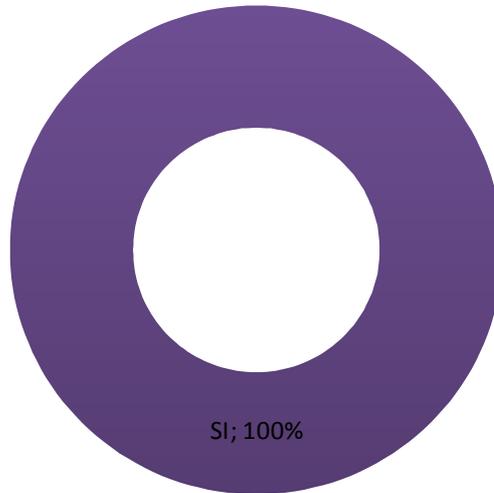
Otro dato importante para tener en cuenta es que el 53% no considera ideal al lugar en donde festeja actualmente el cumpleaños de su hijo/a.



Sobre el momento en que realizan el festejo, el 43% respondió que lo realiza durante el fin de semana.



El 100% de las encuestadas considera que es necesario que el salón cuente con ambientación para fiestas infantiles.

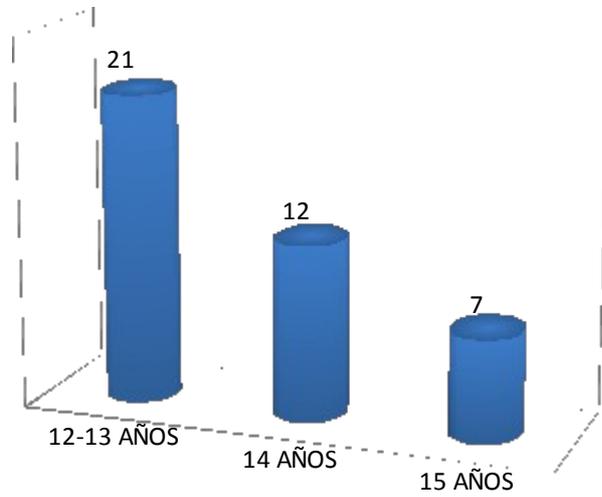
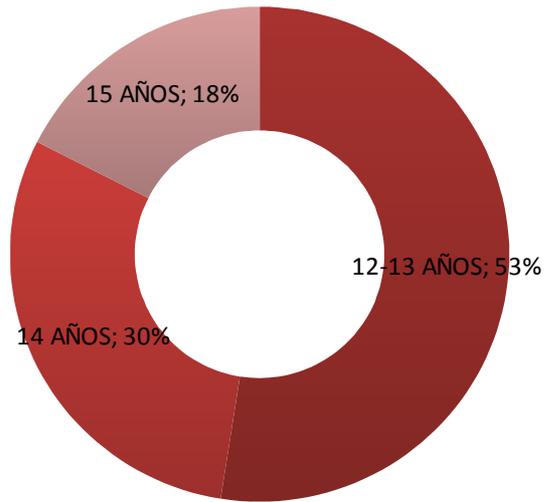


Para finalizar, se les consultó su opinión con respecto a la ubicación que tendría el local (objeto de este proyecto). El 93% consideró a la misma adecuada.

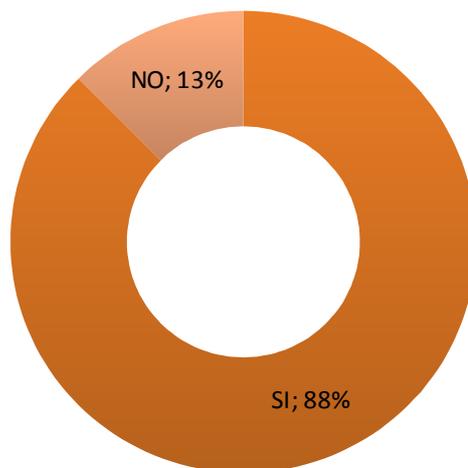


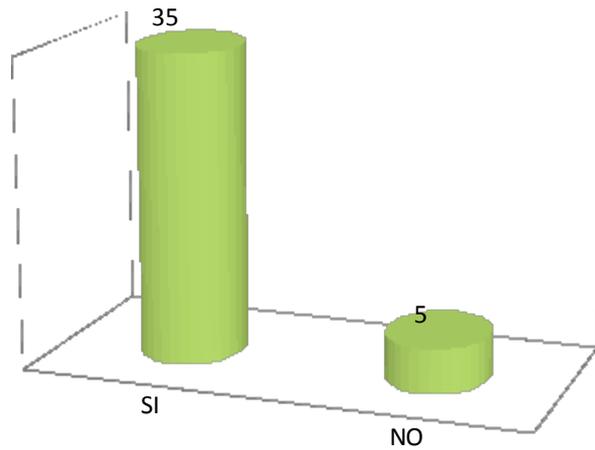
Seguidamente se detallan los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las futuras quinceañeras.

Las encuestas fueron realizadas a adolescentes de entre 12 y 15 años para poder estimar la cantidad de eventos que podrían realizarse en los años 2012; 2013 y 2014.

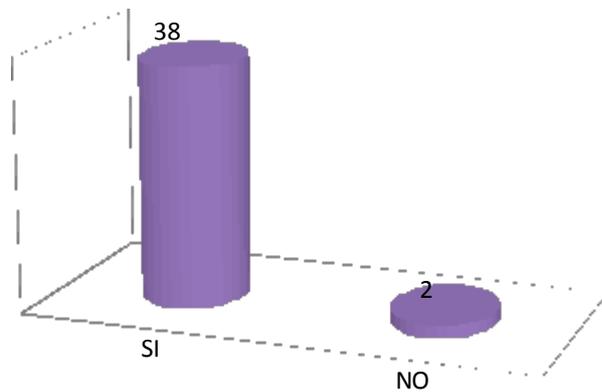
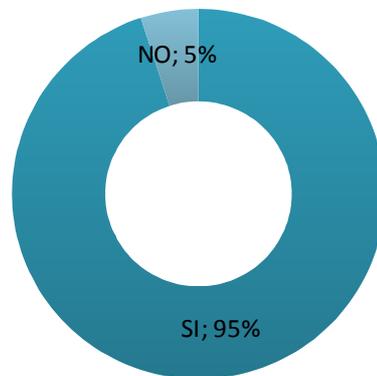


Consultadas sobre si desean festejar su cumpleaños número 15, el 87% respondió que sí.

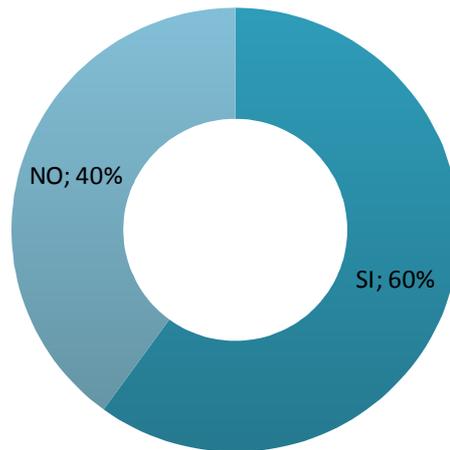




Para confirmar el dato sobre la cantidad de eventos que podrían realizarse, se les preguntó si sus padres están dispuestos a realizar el festejo. El 95% respondió que sí.



Para poder realizar un análisis de la competencia, se les consultó si estaban satisfechas con la oferta actual que existe en La Paquita. El 60% respondió que no.



Del total de encuestadas, para el desarrollo del presente trabajo no se tuvo en cuenta la respuesta dada por 7 niñas, pues cumplen los 15 años en el año 2012. Además, no se tuvo en cuenta 1 encuesta de una niña de 14 años que no haría su fiesta, e idéntica situación se contempló de 3 niñas de 13 años.

En el año 2013 realizarían la fiesta 11 niñas

En el año 2014 realizarían la fiesta 18 niñas

Con la intención de conocer la capacidad con que debía contar el local, y para luego poder calcular los ingresos/costos de los eventos, se les preguntó sobre la cantidad de invitados que creían iban a tener en la cena y el brindis.

De acuerdo a lo manifestado, la cantidad de invitados promedio sería:

Cena: 200 invitados por fiesta

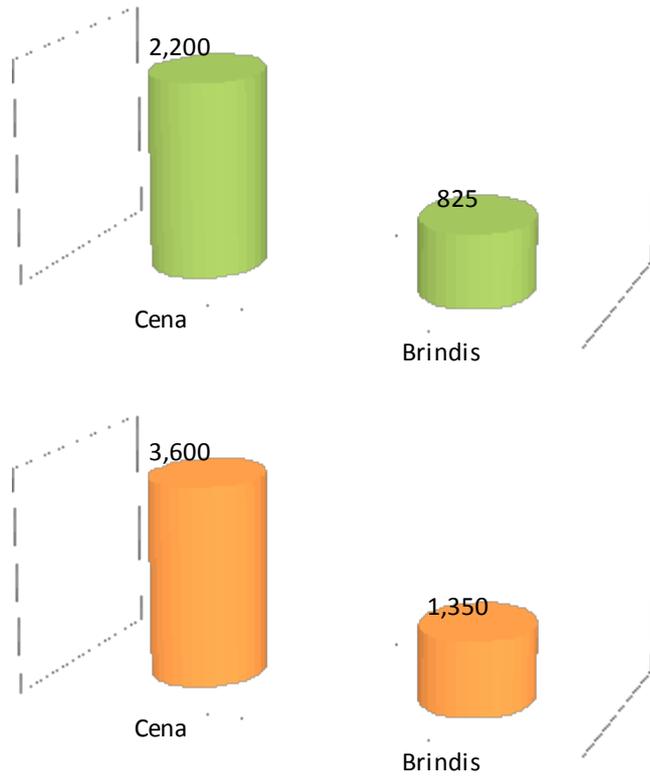
Brindis: 75 invitados por fiesta

Año 2013

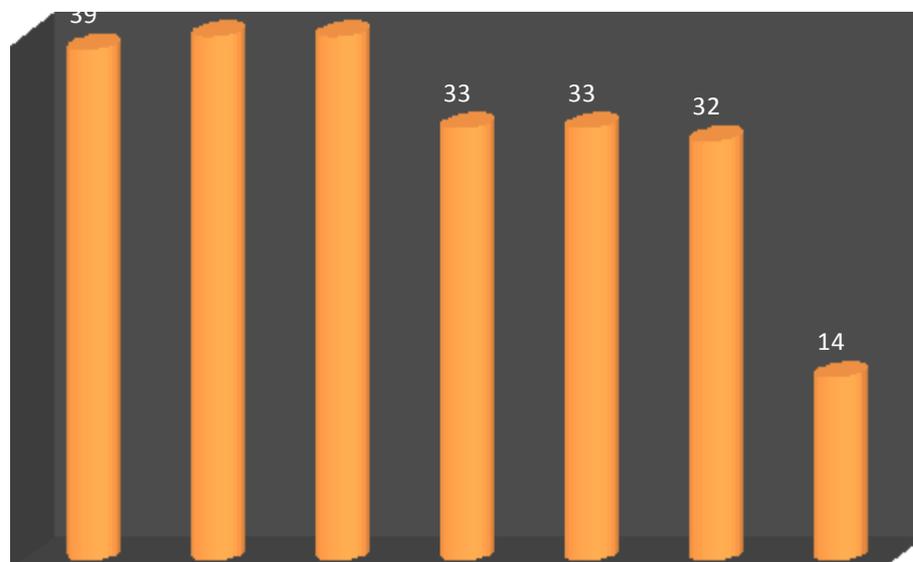
- 11 eventos x 200 invitados cena = 2.200 comensales
- 11 eventos x 75 invitados brindis = 825 comensales

Año 2014

- 18 eventos x 200 invitados cena = 3.600 comensales
- 18 eventos x 75 invitados brindis = 1.350 comensales



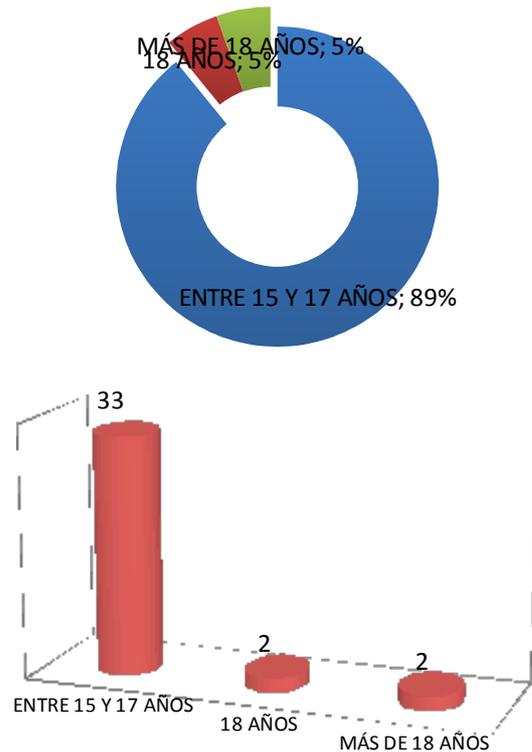
Cuando se les consultó sobre los servicios con que debería contar el salón, respondieron casi en su totalidad que sería necesario que tenga: máquina de espuma, equipo de sonido e iluminación, pantalla, aire acondicionado y animador.



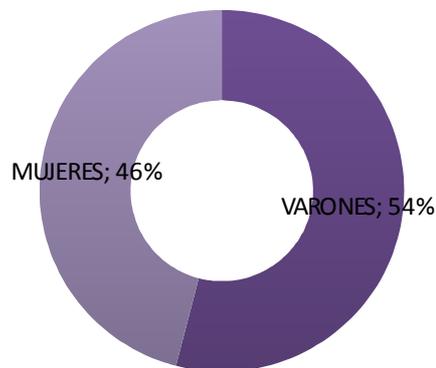
Seguidamente, con los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los futuros egresados, se finaliza la exposición del análisis de demanda.

Como se indicó al inicio, fueron 37 las encuestas realizadas a futuros egresados.

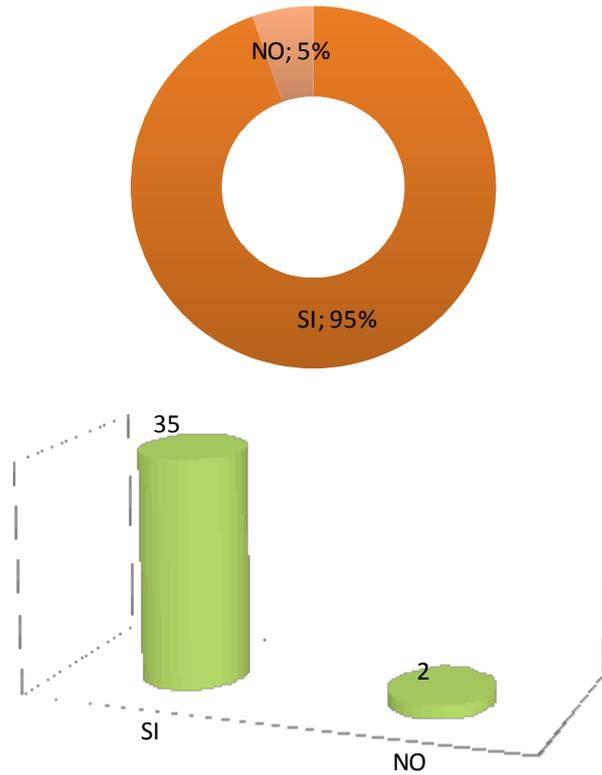
Para su mejor identificación, y a partir de las edades de los encuestados, se puede determinar la cantidad de egresados que habría en los diferentes años.



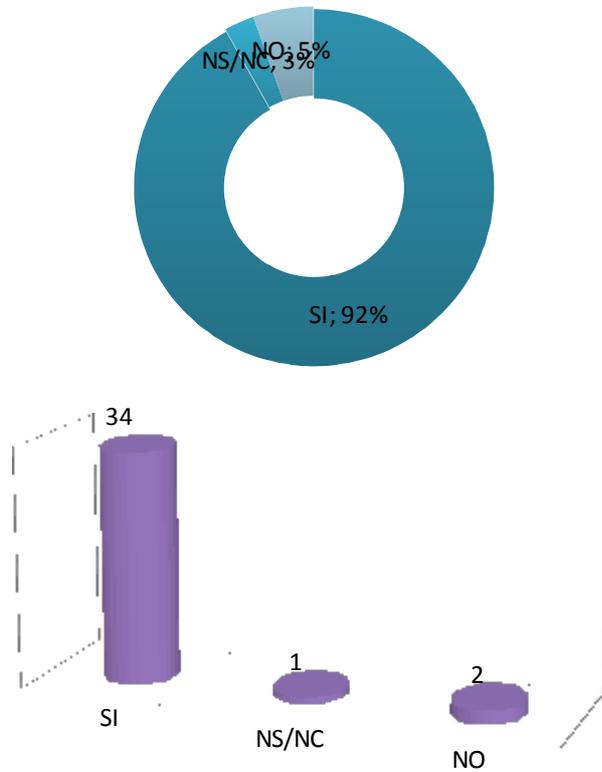
Con respecto al sexo de los encuestados, ambos dan porcentajes muy similares, tal como lo muestra el gráfico.



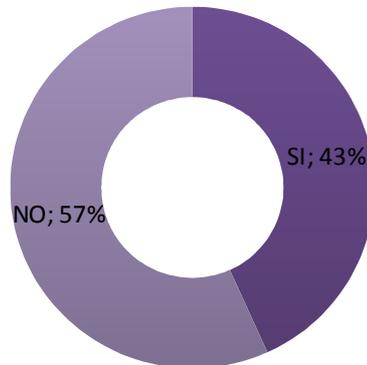
Consultados sobre su intención de realizar su fiesta de egreso, el 95% se manifestó a favor de este evento.



De acuerdo a lo que los encuestados manifiestan, el 92% de los padres está dispuesto a realizar la fiesta.



Para analizar a la competencia, se les consultó si estaban satisfechos con el servicio que se brinda en la actualidad en la localidad de La Paqueta, a lo que el 57% respondió que no.



Para poder determinar los futuros costos e ingresos se les consultó sobre la cantidad de invitados que, creen, tendrían a la fiesta.

Del total de encuestas realizadas no se contemplan la respuesta de 4 egresados porque corresponden a la promoción 2012.

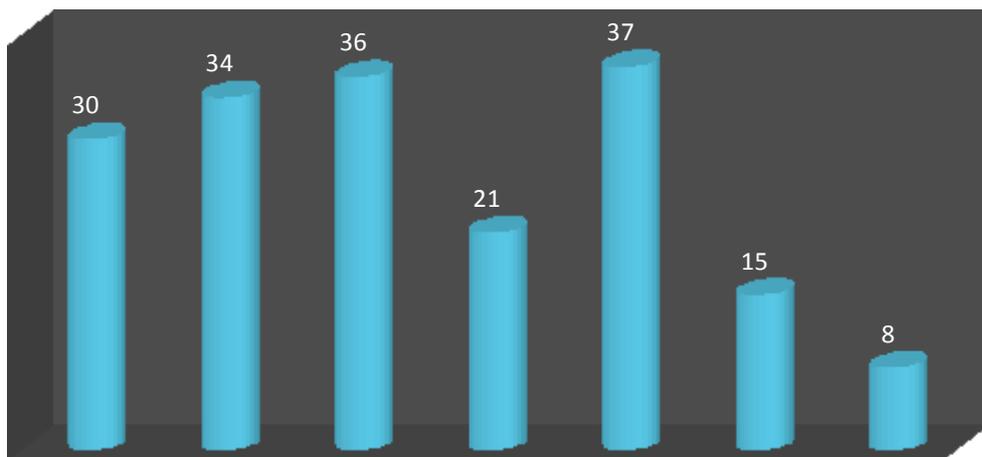
Los 33 restantes se distribuyen de la siguiente manera:

- Promoción 2013: 16 alumnos
- Promoción 2014: 17 alumnos

Los alumnos estiman que en promedio, cada uno, tendría 35 invitados. Por lo tanto:

- Año 2013: 560 invitados por fiesta
- Año 2014: 595 invitados por fiesta

Cuando se les consultó sobre los servicios con que debería contar el salón, respondieron casi en su totalidad que sería necesario que tenga: máquina de espuma, equipo de sonido e iluminación, pantalla, aire acondicionado y animador.



### **Determinación de los costos de producción/prestación.**

Antes de iniciar el estudio de viabilidad, fue necesario tener una idea clara de lo que demandará económicamente la estructura de gastos fijos, el flujo de gastos variables, las inversiones y su amortización, etc.

A los fines del proyecto, los datos más relevantes y que tienen directa relación con los costos de inversión inicial, que se pudo extraer de las encuestas realizadas, fueron: capacidad del local, inversión en mobiliario, y lo que se encuadró como máquinas y equipo (cocinas, heladera, etc.), y sobre todo, analizar las alternativas sobre el servicio de catering.

En nuestra localidad, en la actualidad, los eventos se realizan en el salón del único club con el que contamos. El servicio de catering es prestado por una persona que tiene, como actividad principal, la atención de un local de comidas y bebidas, bar-comedor. Como la gente, en general se mostró conforme con el servicio, aunque manifestaron que lo que podría hacer falta es renovar y/o variar los menues, se pensó en la alternativa de contratar el servicio de cocina (cocineros) y atención en las mesas (mozos) de esta persona, y de esa manera, aprovechar la experiencia de la misma, y disminuir el riesgo. Además, se considera que la propuesta puede resultar atractiva, pues el mercado existente, en cuanto a la cantidad, posiblemente no sea lo suficientemente numeroso como para que existan dos servicios similares conviviendo en La Paquita, es decir que ninguno de los dos podría hacer rentable su negocio.

La idea es que la propuesta de menues sea diseñada desde la dirección del salón, y la ejecución esté a cargo de la persona que se subcontrate. A los fines de determinar los costos, se definieron tres menues y se determinó el costo y precio de venta. En el costo se debe incluir el costo de los servicios contratados.

CENA				
Precio de venta	Menú I	Menú II	Menú III	Promedio
Mayores	\$ 115	\$ 140	\$ 150	\$ 135
Menores	\$ 70	\$ 75	\$ 85	\$ 77
	Menú I	Menú II	Menú III	Promedio
Costo	\$ 70	\$ 95	\$ 105	\$ 90

El mismo camino se tomó respecto de la compra de algunos elementos que serán necesarios, pues los costos de los mismos son elevados, y como el éxito del proyecto no está garantizado, es preferible analizar la alternativa de alquilarlos.

En esta instancia se averiguó el costo de comprar y se lo comparó con el de alquilar.

Artículo consultado	Precio de compra con IVA	Proveedor consultado	Precio de alquiler	Proveedor consultado
Silla de plástico	\$ 40 c/u	Mascardi	\$ 3 c/u	Mercado Libre <a href="http://www.mercadolibre.com.ar/">http://www.mercadolibre.com.ar/</a>
Mesas redondas	\$ 900 c/u	Carpintería de Rimondotto Rubén	\$ 30 c/u	Mercado Libre <a href="http://www.mercadolibre.com.ar/">http://www.mercadolibre.com.ar/</a>
Equipo de sonido e iluminación	\$ 80.000	Audiovisión	\$ 4.000 por fiesta	Germán Brezzo - Brinkmann
Vajilla completa para 300 personas	\$ 32.538	Bazar Videla– Anexo N° 12	\$ 3.152,50 por 300 unidades	Mercado Libre <a href="http://www.mercadolibre.com.ar/">http://www.mercadolibre.com.ar/</a> Anexo N° 13

Para organizar la cocina del local es necesario comprar heladeras, cocinas, mesadas, y utensilios varios. Para esto se solicitó presupuesto a Osella Refrigeración y se determinaron parte de los gastos de inversión inicial. **Ver Anexo 14.**

# Capítulo IV:

## Características del Servicio.

### Estructura organizacional.

## Descripción del microemprendimiento y de los productos y servicios que se ofrecen

El presente proyecto tiene como objetivo brindar a los clientes una serie de productos y servicios que, conjuntamente, le permitan disfrutar de un momento placentero entre amigos, familiares y conocidos.

En este salón para eventos se podrán realizar:

- Bautismos
- Cumpleaños infantiles
- Comuniones
- Cumpleaños de 15
- Egresos
- Casamientos
- Reuniones sociales: aniversarios, cumpleaños para adultos, reuniones empresariales, etc.

Para la planificación de los mismos se seguirán unos pasos determinados para lograr la máxima eficiencia posible.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar sus metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los *finés* (qué hay que hacer), como de los *medios* (cómo debe hacerse)<sup>46</sup>

La *planeación estratégica* orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un buen desarrollo y utilidades satisfactorias.<sup>47</sup>

El *proceso de administración estratégica* es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida.<sup>48</sup>

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que una compañía seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.<sup>49</sup>

## PLANIFICACIÓN DEL EVENTO

- *Entrevista con los contratantes del servicio*

---

46 ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary; Administración; 5º Edición; Prentice Hall; 1996; Pág.228.-

47 KOTLER, Philip; Dirección de Mercadotecnia; 8º Edición; Prentice Hall; 1994.-

48 ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary; Administración; 5º Edición; Prentice Hall; 1996; Pág.260.-

49 KOTLER, Philip; Dirección de Mercadotecnia; 8º Edición; Prentice Hall; 1994; Pág.62.-

Para comenzar, es necesario concretar una reunión con los interesados en contratar el servicio. En esta instancia es fundamental escuchar cuáles son las necesidades y expectativas del futuro cliente para definir si se podrá satisfacer las necesidades planteadas.

- *Diseño y cotización*

De acuerdo a lo planteado por el cliente, se procede a ofrecer los servicios con que se cuenta. Para una mejor organización se ha diseñado una planilla con el detalle de los menús disponibles, con el precio, las condiciones de uso y formas de pago, la misma servirá para entregar a cada cliente que confirme su evento. **Ver Anexo 15.**

Se ofrecerán tres tipos de menús:

Menú I	Menú II	Menú III
	Copa de bienvenida con bombones	Copa de bienvenida con bocaditos mixtos
Salamín	Mayonesa de ave con fiambre surtido	Mayonesa de ave con fiambre surtido
Pollo a la parrilla Bondiola asada	Pollo: Pulpetin con salsa roquefort; o a la espada con puré de manzanas; o asado deshuesado con papas noisette Matambre	Matambre de cerdo asado Matambre vacuno tiernizado Pollo deshuesado a la espada
Ensalada mixta y repollo	Ensalada mixta y repollo	Salsa Roquefort y puré de manzanas Ensalada mixta y repollo
Helado mixto (cassatta)	Bombón Suizo-Escoses-Natalia-Victoria	Torta helada de nuez
Vinos Santa Florentina	Vinos Santa Florentina	Vinos Santa Florentina
Cerveza	Cerveza	Cerveza
Coca Cola-Seven up	Coca Cola-Seven up	Coca Cola-Seven up
	Ananá Fizz	Champan Trapiche
Pcio de venta: Mayores \$ 115 Menores \$ 70	Pcio de venta: Mayores \$ 140 Menores \$ 75	Pcio de venta: Mayores \$ 150 Menores \$ 85
Costo \$ 70	Costo \$ 95	Costo \$ 105

Si el cliente está de acuerdo con la opción ofrecida, se reserva la fecha para realizar el evento.

En esta instancia es necesario contar con una AGENDA ORGANIZATIVA, que tal vez, al principio y como manera organizativa, se puede realizar en un Excel, y que la misma permita al administrador del salón conocer la disponibilidad de fechas y horarios para tomar nuevos compromisos. Esta modalidad de trabajo permitirá tener un mayor control sobre los compromisos asumidos y la organización del tiempo y el espacio, al igual que sobre las contrataciones de terceros que deban realizarse para cada evento.

Luego se establecen los objetivos a alcanzar para cada evento puntualmente. Los mismos deben estar en sintonía con los objetivos y necesidades del contratante.

- *Producción*

Es esta instancia se realizan las gestiones previas al inicio de la reunión y que tienen como objetivo principal la preparación de los recursos y equipos que componen el evento.

En esta etapa, y de acuerdo con la magnitud de evento, se realizan las contrataciones de personal que será necesario; se realizarán las compras de materias primas para la elaboración de la comida y la bebida; se realizarán las contrataciones de sonido e iluminación, etc.

- *Montaje*

Una vez que se ha culminado con el paso correspondiente a la producción, se procede a la disposición del equipo y los recursos técnicos y humanos que se utilizarán en el lugar donde se realizará el evento.

- *Ejecución*

Es la fase en la que, estando los participantes del evento reunidos en el mismo lugar y al mismo tiempo, se comparten las actividades planificadas.

- *Desmontaje*

Cuando el evento finaliza se procede a retirar los materiales y elementos que fueron utilizados en el salón y limpieza y orden del lugar.

- *Evaluación de resultados*

Momento en el que se establece el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficiencia de las prestaciones. La evaluación de resultados es una de las partes más importante del post-evento. Permitirá conocer si se han cumplido, como mínimo, los objetivos previstos y el rendimiento producido con ellos.

- *Post-evento*

La recopilación de todas las acciones realizadas en el evento y el seguimiento de las mismas, ayudan a la evaluación. En esta fase se incluirá la documentación gráfica del mismo; fotografías, videos, etc. que se utilizarán para promocionar la venta de los próximos eventos.

## **Marco legal y trámites preliminares**

Teniendo en cuenta que el proyecto que se desarrolla no se encuentra aislado, sino que forma parte de un macro sistema, se debe tener en cuenta el marco jurídico y legal en el que se desenvolverá. Por ello es que se concurrió a la Municipalidad de La Paqueta para conocer sobre los requisitos, ordenanzas, y demás cuestiones que se deben contemplar para el funcionamiento del local de eventos.

Conocer el texto de la Ordenanza Municipal N° 130/2.002 -ver **Anexo N°16**- es de gran importancia para el marco legal del proyecto, porque define los eventos que están alcanzados por la misma, determina las responsabilidades, los requisitos para la instalación de locales de espectáculos y los trámites preliminares y de autorización para la instalación de los mismos (Artículo N° 7)

El Artículo N° 12 establece la constitución de un depósito de garantía. Cabe acotar que, ante la consulta realizada para conocer el monto, respondieron que, actualmente, no se implementa la constitución de este depósito.

En el Artículo N° 13 se determina que si se lleva a cabo la apertura de un local sin autorización el mismo será clausurado.

El Artículo N° 19 hace mención a los requisitos de infraestructura como por ejemplo la necesidad de que el lugar tenga sanitarios separados para hombres y mujeres. Los Artículos subsiguientes tratan también sobre aspectos relacionados con la infraestructura, al igual que el Artículos N° 30, 31, 32, 33. En los Artículos N° 27 y 28 se explicitan aspectos inherentes a las edades y condiciones de ingreso y permanencia dentro de los locales.

En la Ordenanza Municipal N° 265/2.008, cuyo texto completo puede observarse en el **Anexo N° 17**, y que modifica a la Ordenanza N° 130/2.002 se fijan las edades y condiciones a partir de las cuales se puede asistir y permanecer en el local, al igual que los días y horarios en que pueden llevarse a cabo los eventos.

Las sanciones estipuladas para el caso de incumplimientos a la mencionada ordenanza se enumeran en el Artículo N° 8.

El texto completo de la Ordenanza N° 269/2.008 se encuentra en el **Anexo N° 18**. La misma legisla la instalación de CASAS DE COMERCIOS. En el Capítulo III: Bares y confiterías, dentro de los cuales se encuadra a los salones de eventos, se especifican todos los aspectos que deben tenerse en cuenta para la apertura de los mismos.

En cuanto al encuadramiento impositivo, luego de asistir a una reunión con la contadora Mirna Casale, se concluyó que la mejor alternativa es inscribir al titular del comercio como Responsable Inscripto ante el Impuesto sobre el valor Agregado (IVA) ya que los montos estimados de facturación superan a los máximos establecidos para monotributistas.

Por tratarse de una empresa unipersonal, deberán completarse y presentarse los formularios:

- F460F ante AFIP - Ver **Anexo N° 19**
- F300 y F900 ante DGR - Ver **Anexo N° 20 y 21**

El empresario, para poder realizar los trámites de inscripción, en primera instancia, deberá solicitar en forma personal la clave fiscal y datos biométricos ante AFIP.

La presentación de los formularios puede realizarse por terceros. En este caso el contribuyente deberá:

- Hacer certificar firma del formulario ante escribano público, policía o autoridad bancaria (si la firma está registrada en la institución).
- D.N.I. original y fotocopia de 1º, 2º hoja y último domicilio del mismo.
- Dos servicios que certifique el domicilio real del titular del comercio: luz, agua, teléfono, gas, etc.

Los costos en que incurrirá para la inscripción son:

Honorarios por inscripción en AFIP \$ 750

Honorarios por inscripción en DGR \$ 500

Honorarios por inscripción en municipalidad \$ 500

Honorarios mensuales por liquidación de impuestos \$1.500

Honorarios por liquidación de Impuesto a las Ganancias (anual) \$ 2.500

Ver **Anexo N° 22**

### **Estructura organizacional**

Este es un micro emprendimiento unipersonal y el dueño o propietario del mismo es quien realiza la dirección y administración.

Para prestar los servicios se decide contratar a todo el personal que servirá de apoyo para cada evento.

Por ejemplo, para un evento de 300 personas, es necesario contar con:

- ✓ 5 cocineras
- ✓ 1 personal para cuidado de los baños
- ✓ 1 personal para limpieza
- ✓ 10 mozos
- ✓ 3 personas de seguridad

Las tareas que desarrollarían cada uno son:

*Cocineras:* preparación de los menues, organización y limpieza de la cocina.

*Mozos:* tienen a su cargo el montaje, atención de los comensales y desmontaje del evento.

*Personal de seguridad:* hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.

Personal de cuidado de baños: limpieza y control de baños durante el desarrollo del evento.

Personal para limpieza: higiene del lugar antes de comenzar y al finalizar cada evento.

Al tratarse de personal contratado puntualmente para un evento, y de acuerdo al asesoramiento legal recibido, lo aconsejable es celebrar un Contrato de trabajo eventual, de acuerdo a la Ley 20.744, que lo caracteriza en su Art N° 99.

Otro requisito legal que es necesario contemplar, es la contratación de una póliza de seguro, que proteja:

- ✓ El local
- ✓ El equipamiento
- ✓ Los asistentes
- ✓ El personal contratado

En esta instancia se consultó a una empresa aseguradora que realizó la cotización expuesta a continuación:

- Cobertura del local, del equipamiento y de los asistentes: \$ 10.065 anuales
- Cobertura del personal contratado: \$ 15.073 anuales

# CAPITULO V:

## Análisis de Recursos. Ingresos y Egresos Del proyecto.

### Análisis de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto

En primer término fue necesario determinar el lugar físico en que se desarrollará la actividad. A partir del análisis que se realizó de las alternativas de inversión, se debe tomar como real, el hecho de que existe un local para alquilar, que cuenta con toda la infraestructura edilicia necesaria.

En segundo término, se realizó un estudio pormenorizado de todos los elementos, que conforman los Muebles y útiles del emprendimiento, para determinar el costo de la inversión inicial. Ver **Anexo N° 14**. Esta información se obtiene a partir de entrevistas e investigaciones realizadas con empresarios del rubro. De las mismas fuentes se obtuvo datos sobre aspectos laborales y legales a tener en cuenta.

Seguidamente, se analizó la posibilidad de conformar grupos de trabajo con personal idóneo, es decir que fue necesario determinar el perfil de cada personal que se contrate y la modalidad en que se realice la misma. Esto último, se encuentra detallado en el marco legal del presente trabajo.

### Determinación de los ingresos

Los ingresos estarán determinados por las cantidades de tarjetas vendidas.

Valor promedio de la tarjeta menor	\$ 76,67
Valor promedio de la tarjeta mayor	\$ 135,00
<i>Para el cálculo, Se suman los 3 precios de los diferentes menues y se divide por 3</i>	
Brindis	\$ 50,00

Evento	Cantidad de eventos en el año	Cantidad de asistentes por evento		Ingreso mensual	Ingreso anual
		Mayores	Menores		
Bautismo	16	26	9	5.600	67.200
Casamientos	3	225	75	9.031	108.375
Cumpleaños que no sean quinceañeras	288	38	12	145.200	1.742.400
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	11	150	50	22.076	264.917
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	11	75		3.438	41.250
Comuniones	22	30	10	8.831	105.967
Reuniones familiares	261	38	12	131.588	1.579.050
Egresos	1	420	140	5.619	67.433
<b>TOTALES</b>	<b>613</b>	<b>1.002</b>	<b>308</b>	<b>331.383</b>	<b>3.976.592</b>

### Determinación de los costos

El primero de los costos que se analiza es el que está relacionado con la inversión inicial que requiere el proyecto.

Estos costos son los correspondientes a todo el equipamiento y el mobiliario necesario para prestar el servicio.

Como es un servicio nuevo, y sobre el que se desconocen las posibles reacciones del mercado, se consideró la opción de alquilar mobiliario, que, de ser el proyecto viable, podría llegar a adquirirse.

Se tuvo en cuenta la determinación de los denominados costos fijos y costos variables.

Los mismos se encuentran plasmados en el cuadro de flujos de fondos del Capítulo Nro. 5.

Constituyen costos fijos mensuales del proyecto:

- Alquiler \$ 8.000
- Consumo energía eléctrica \$ 2.000
- Consumo de agua potable \$ 200
- Impuestos, tasas y contribuciones
- Jornales abonados a las personas contratadas para los eventos
- Telefonía \$ 300
- Servicio de internet \$ 150
- Honorarios profesionales:
  - \$ 1.750 inscripciones
  - \$ 1.500 liquidaciones mensuales
  - \$ 2.500 liquidación Impuesto a las ganancias (anual)

Los costos variables o de producción están ligados a la cantidad de asistentes a los eventos. Por esta razón, y teniendo en cuenta los datos obtenidos de las encuestas y expuestos en el Capítulo 2, se procedió a promediar el costo de los menús, y multiplicar ese resultado por la cantidad de asistentes, también promedio, para cada servicio prestado.

Descripción	Costo en \$
Menú I	70
Menú II	95
Menú III	105
<b>Costo Promedio</b>	<b>90</b>
Brindis	25

Evento	Cantidad de asistentes: cálculo anual	Cantidad de asistentes		Egreso mensual	Egreso anual
		Mayores	Menores		
Bautismo	16	26	9	1.115	13.376
Casamientos	3	225	75	1.744	20.925

Cumpleaños que no sean quinceañeras	288	38	12	26.832	321.984
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	11	150	50	4.263	51.150
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	11	75	0	1.719	20.625
Comuniones	22	30	10	1.705	20.460
Reuniones familiares	261	38	12	24.317	291.798
Egresos	1	420	140	1.085	13.020
<b>TOTALES</b>	<b>613</b>	<b>1.002</b>	<b>308</b>	<b>62.778</b>	<b>753.338</b>

Dentro de los costos variables, se encuentran los correspondientes a alquileres de: muebles (mesas y sillas), vajilla, sonido e iluminación. En el siguiente cuadro se hace una estimación del costo por evento para 300 personas.

<i>Descripción</i>	<i>Costo \$</i>
30 mesas	\$ 900
300 sillas	\$ 900
Sonido e iluminación	\$ 4.000
Vajilla	\$ 3.152
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.952</b>
<b>Costo estimado por cada asistente</b>	<b>\$ 30</b>

#### Otros costos

Dentro de este ítem se incluyen los gastos correspondientes a “Publicidad y marketing”. Para publicitar en una radio regional deberá abonarse \$ 500 por mes, por 8 salidas diarias.

**CAPITULO VI:**

**Punto de equilibrio.**

**Flujo de Fondos**

**Proyectado.**

**Análisis de Rentabilidad.**

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define como aquel en el que los ingresos y egresos se igualan, es decir, que el negocio no tiene pérdidas ni ganancias.

El análisis de los costos se asocia a los volúmenes de operación y utilidad mediante la técnica del *punto de equilibrio*, lo que permite estimar niveles mínimos de operación para asegurar ganancias en el proyecto.<sup>50</sup>

Como primer elemento se analiza cuál de los eventos es el que mayor convocatoria tiene. El cuadro que a continuación se expone muestra que los festejos de los cumpleaños y las reuniones familiares son las que más asistentes atraen. Por ende, son sobre los que tal vez, habría que hacer mayor inca pié, e intentar en caso de ser necesarios, con acciones diferentes, incrementarlos.

DESCRIPCION	CANTIDAD DE EVENTOS	CANTIDAD DE ASISTENTES
Bautismo	2,61%	2%
Casamientos	0,49%	3%
Cumpleaños que no sean quinceañeras	46,98%	44%
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	1,79%	7%
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	1,79%	1%
Comuniones	3,59%	3%
Reuniones familiares	42,58%	40%
Egresos	0,16%	2%

### *Combinaciones posibles de eventos para lograr el punto de equilibrio*

Opción I: refleja la situación sobre la que se parte para la elaboración de cuadro de Flujo de Fondos.

<sup>50</sup>ZapagChain; Preparación y evaluación de proyectos; Mac Graw Hill; Pág 129.

Evento	Cantidad de
Bautismo	16
Casamientos	3
Cumpleaños que no sean quinceañeras	288
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	11
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	11
Comuniones	22
Reuniones familiares	261
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>613</b>

*Opción II:* varían las cantidades sombreadas, respecto de la Opción I.

Evento	Cantidad de
Bautismo	16
Casamientos	3
Cumpleaños que no sean quinceañeras	200
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	11
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	11
Comuniones	22
Reuniones familiares	200
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>464</b>

*Opción III:* varían las cantidades sombreadas, respecto de la Opción I.

Evento	Cantidad de
Bautismo	16
Casamientos	3
Cumpleaños que no sean quinceañeras	200
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	5
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	5
Comuniones	22
Reuniones familiares	200
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>452</b>

*Opción IV:* varían las cantidades sombreadas, respecto de la Opción I.

Evento	Cantidad de
Bautismo	10
Casamientos	2
Cumpleaños que no sean quinceañeras	200

Cumpleaños de quinceañeras (cena)	5
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	5
Comuniones	22
Reuniones familiares	200
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>445</b>

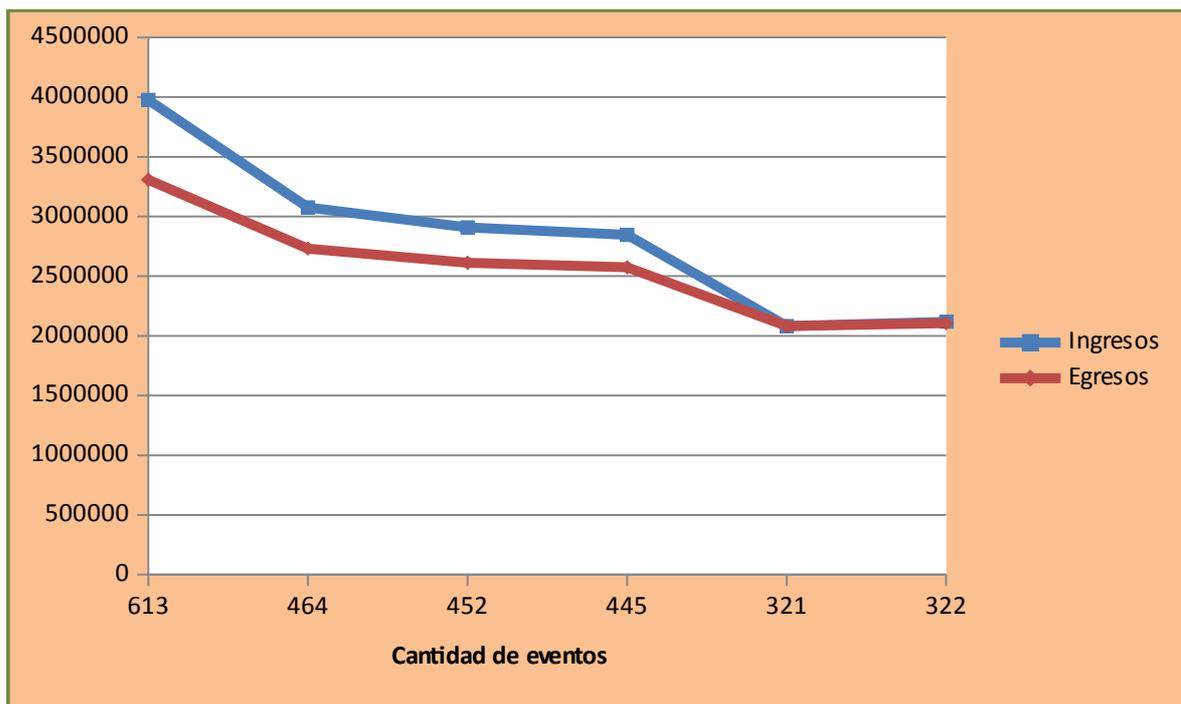
*Opción V:* varían las cantidades sombreadas, respecto de la Opción I.

Evento	Cantidad de
Bautismo	1
Casamientos	1
Cumpleaños que no sean quinceañeras	150
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	4
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	4
Comuniones	10
Reuniones familiares	150
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>321</b>

*Opción VI:* varían las cantidades sombreadas, respecto de la Opción I.

Evento	Cantidad de
Bautismo	1
Casamientos	2
Cumpleaños que no sean quinceañeras	150
Cumpleaños de quinceañeras (cena)	4
Cumpleaños de quinceañeras (brindis)	4
Comuniones	10
Reuniones familiares	150
Egresos	1
<b>TOTALES</b>	<b>322</b>

Cantidad de eventos	613	464	452	445	321	322
<b>Ingresos</b>	\$ 3.976.592	\$ 3.075.142	\$ 2.908.142	\$ 2.846.817	\$ 2.082.258	\$ 2.118.383
<b>Egresos</b>	\$ 3.306.681	\$ 2.731.107	\$ 2.613.350	\$ 2.573.682	\$ 2.082.634	\$ 2.105.932
<b>Ingresos - Egresos</b>	\$ 669.911	\$ 344.035	\$ 294.792	\$ 273.135	-\$ 376	\$ 12.451



## Flujo de fondos proyectado

Para la elaboración del *flujo de fondos* se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- 1) El análisis del proyecto se realiza para 36 meses.
- 2) El monto con que cuenta el emprendedor para iniciar el negocio es de \$50.000
- 3) Los ingresos operativos se originan exclusivamente por la venta de tarjetas. Los 12 primeros meses se mantienen los precios de ventas estimados. Para los periodos siguientes, y teniendo en cuenta la tendencia de aumentos de precios, se estima un incremento en el valor promedio de las mismas del 20%.
- 4) Para determinar el costo de la materia prima, se toma el costo promedio de los menues propuestos. Para la proyección se sigue el mismo criterio que en los ingresos.
- 5) El presupuesto para la compra de los muebles necesarios para la instalación de la cocina arrojó un importe de \$ 42.518, los que amortizarán en 5 años.
- 6) El alquiler del local fue establecido en \$ 8.000 mensuales y se mantendrá estable durante los 12 primeros meses. Los periodos siguientes se incrementará un 10%.
- 7) Dentro del ítem "Alquileres varios" se incluyen: mesas, sillas, vajilla, sonido e iluminación. Para el cálculo se tuvo en cuenta el costo total del alquiler para 300 comensales (\$ 8.952), se dividió el total por 300 y se obtuvo el costo por asistente (\$30). Con ese valor se estimó el costo anual (33.375 asistentes x \$30 = \$1.001.250) y se lo dividió por 12 meses (costo mensual= \$83.438)  
Se estima que estos alquileres sufrirán una actualización anual equivalente al 15%.
- 8) Para el cálculo de "Sueldos y jornales" se considera lo detallado en el C.C.T. 389/04 (F.E.H.G.R.A.) (EX 125/90) de empleados gastronómicos, que se expone en el Anexo N° 23. Las personas afectadas a esa actividad son 20, y se estima que trabajarán 12 horas por cada evento. El valor de la hora se extrae a partir del monto correspondiente a la CATEGORÍA 6: \$ 4.571, y se divide por 176 horas mensuales, obteniendo un valor de \$26 por hora trabajada. Se estima que en 1 año habrá 613 eventos, lo que promedia 51 eventos por mes. Para un evento de 300 personas se necesita contratar a 20 personas. El total de asistentes es 1.310 al año. Por lo tanto, son 3 las personas promedio contratadas por evento por 12 horas por evento. El monto a pagar es de \$47.736 (3 personas x 12 horas x \$26 x 51 eventos). Los valores obtenidos se incrementarán un 10% por año.  
Para el cálculo del ítem "Cargas sociales" se consultó a la contadora Mirna Casale, que realiza liquidación de sueldos, quien informó que el porcentaje que debe tenerse en cuenta es de un 52% sobre el monto de los sueldos a pagar. En la proyección se tiene en cuenta que los valores obtenidos se incrementarán un 5% anualmente.
- 9) Dentro de los "Gastos fijos" se encuentran los correspondientes a energía eléctrica, consumo de agua, telefonía e internet, lo que al inicio representan \$ 2.650; se estima que ese valor incrementará un 10% anualmente.
- 10) Dentro de los gastos de "Publicidad y marketing" se tiene en cuenta la pauta publicitaria contratada por un valor de \$ 500. Este valor se incrementará un 10% anualmente.
- 11) En la localidad de La Paqueta por concepto "Tasa por comercio e industria" para el rubro "Diversión y esparcimiento" se debe abonar \$50 bimestralmente.

- 12) Para el cálculo del impuesto sobre los Ingresos Brutos, se aplica la alícuota general (3,5%) sobre el total de los ingresos.
- 13) Dentro de los "Honorarios" se incluyen los importes correspondientes al costo que significará contratar a un contador que se encargue de todos los temas impositivos

FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS											
Concepto	Mes 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
de Caja y Bancos	50.000										
eventos realizados (servicios)		331.38 3									
<b>GRESOS OPERATIVOS</b>	0	331.38 3									
<b>GRESOS</b>	50.000	331.38 3									
materias primas para cocina		62.778	62.778	62.778	62.778	62.778	62.778	62.778	62.778	62.778	62.778
tiles		42.518									
local		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
rios (mesas, sillas, vajilla, sonido)		83.438	83.438	83.438	83.438	83.438	83.438	83.438	83.438	83.438	83.438
nales		47.736	47.736	47.736	47.736	47.736	47.736	47.736	47.736	47.736	47.736
es		24.823	24.823	24.823	24.823	24.823	24.823	24.823	24.823	24.823	24.823
prestación de servicios		2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Marketing		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
ribuciones			25	25	25	25	25	25	25	25	25
obre los Ingresos Brutos		11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598
n equipamiento/máquinas (5años)		709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>RESOS OPERATIVOS</b>	0	284.74 9	242.25 6								
		3.250	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>RESOS</b>	0	287.99 9	243.75 6								
tes de impuestos a las ganancias	0	43.384	87.626	87.626	87.626	87.626	87.626	87.626	87.626	87.626	87.626
las Ganancias (35%)			30.669	30.669	30.669	30.669	30.669	30.669	30.669	30.669	30.669
n herramientas/máquinas (5años)		709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>FONDOS NETOS OPERATIVOS</b>	50.000	94.093	151.75 9	209.42 5	267.09 1	324.75 7	382.42 3	440.08 9	497.75 5	555.42 1	613.08 7

FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS											
Concepto	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
de Caja y Bancos											
eventos realizados	397.65 9	397.65 9	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659
<b>GRESOS OPERATIVOS</b>	397.65 9	397.65 9	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659
<b>GRESOS</b>	397.65 9	397.65 9	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659	397.659
materias primas para cocina	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334	75.334
tiles											
local	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800

arios (mesas, sillas, vajilla, sonido)	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953	95.953
nales	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510	52.510
es	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064	26.064
os prestación de servicios	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915	2.915
Marketing	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
ribuciones	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
bre los Ingresos Brutos	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918	13.918
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
n equipamiento/máquinas (5años)	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>RESOS OPERATIVOS</b>	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777	276.777
	4.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>RESOS</b>	280.777	278.277	278.277	278.277	278.277	278.277	278.277	278.277	278.277	278.277
<b>es de impuestos a las ganancias</b>	116.882	119.382	119.382	119.382	119.382	119.382	119.382	119.382	119.382	119.382
las Ganancias (35%)	40.909	41.784	41.784	41.784	41.784	41.784	41.784	41.784	41.784	41.784
n herramientas/máquinas (5años)	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>FONDOS NETOS OPERATIVOS</b>	805.101	883.408	961.715	1.040.022	1.118.329	1.196.636	1.274.943	1.353.250	1.431.557	1.509.864

**FLUJO DE FONDOS NETOS OPERATIVOS**

Concepto	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
y Bancos										
s realizados	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191
<b>RES OPERATIVOS</b>	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191
<b>RES</b>	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191	477.191
s primas para cocina	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401	90.401
	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680	9.680
mesas, sillas, vajilla, sonido)	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346	110.346
	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761	57.761
	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367	27.367
tación de servicios	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207	3.207
ing	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
nes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
ngresos Brutos	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702	16.702
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
amiento/máquinas (5años)	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>OPERATIVOS</b>	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803	316.803
	4.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
	320.803	318.303	318.303	318.303	318.303	318.303	318.303	318.303	318.303	318.303
<b>mpuestos a las ganancias</b>	156.388	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888	158.888
ancias (35%)	54.736	55.610	55.610	55.610	55.610	55.610	55.610	55.610	55.610	55.610
amientas/máquinas (5años)	709	709	709	709	709	709	709	709	709	709
<b>NETOS OPERATIVOS</b>	1.768.839	1.872.826	1.976.813	2.080.800	2.184.787	2.288.774	2.392.761	2.496.748	2.600.735	2.704.722

<b>Tasa:</b>	<b>18%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 228.837,58</b>
<b>TIR</b>	<b>102%</b>

Como puede observarse en el cuadro anterior, el VAN es positivo y la TIR es mayor que la tasa de corte. Esto indica que el **proyecto es viable**.

### **Criterios de evaluación de proyectos**

Los principales métodos que utilizan el concepto de flujo de caja descontado son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

#### **El criterio del valor actual neto - VAN**

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.<sup>51</sup>

#### **El criterio de la tasa interna de retorno - TIR**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Como señalan Bierman y Smidt, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. Aunque ésta es una apreciación muy particular de estos autores (no incluyen los conceptos de costo de oportunidad, riesgo ni evaluación de contexto de la empresa en conjunto), sirve para aclarar la intención del criterio.

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

La consideración de aceptación de un proyecto cuyo TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismo aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.<sup>52</sup>

<sup>51</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 301

<sup>52</sup>Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN; Editorial MC GRAW HILL; Preparación y Evaluación de Proyecto; pág. 302

# CONCLUSIÓN

La recolección de datos e información, en el marco de lo que ha sido el proceso de investigación, permitió realizar luego del análisis de los mismos, conocer de manera detallada y pormenorizada cuales son las variables que debe tener en cuenta un emprendedor para realizar una evaluación de un proyecto de inversión del tipo que se analiza en el presente trabajo.

La estructura del trabajo responde al objetivo planteado al comienzo del mismo, de que el lector se interese por la temática y que además, la lectura sea amena. Pero sobre todo, que contenga sólo elementos necesarios y fáciles de comprender, para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos y la posterior toma de decisiones.

La totalidad de los trabajos realizados, ya sea los de campo o laboratorio, los de investigación y producción, permitieron llevar conocimientos teóricos adquiridos en la carrera, a una situación real, y plasmarlos de manera ordenada y clara.

El análisis del entorno externo e interno, permitieron determinar que no existe, en principio, ningún impedimento de tipo estructural, jurídico, cultural o legal que impida el desarrollo del proyecto planteado.

Para la elaboración del Cuadro de Flujo de Fondos, se realizó un análisis pormenorizado de cada una de las variables intervinientes, lo que permitió concluir que:

- ✓ Existe un punto crítico en cuanto a la cantidad de eventos que son necesarios prestar para lograr el *PUNTO DE EQUILIBRIO* y que está dado por 322 eventos al año. En ese punto, los ingresos igualan a los egresos.
- ✓ El VAN es mayor a cero.
- ✓ La TIR supera al 18%, que esta es la tasa de corte establecida para el proyecto.

Los valores obtenidos son muy alentadores, y tal vez, el empresario inversionista se vea tentado a realizar el proyecto plasmado, pues los resultados muestran que:

**“Conviene llevar a cabo el proyecto de inversión”,** ya que:

- ✓ se trata de un servicio rentable,
- ✓ existe demanda insatisfecha en la localidad para este tipo de servicio,
- ✓ las utilidades que genera el servicio justifican la aplicación de recursos,
- ✓ posee un amplio mercado potencial, y
- ✓ los resultados obtenidos serán favorables.

***“Para concluir, quiero expresar que mi máxima aspiración es que este trabajo sea una herramienta que sirva a todos aquellos que se sientan atraídos a zambullirse en el desafiante y apasionante mundo de los desarrollos de proyectos de inversión, que constituyen creación de fuentes de trabajos y son un medio para concretar anhelados sueños”.***

# ANEXOS

## **Índice de Anexos:**

<b>Anexo Nº 1:</b> Plano del inmueble -local- en la actualidad.....	Pág. 98
<b>Anexo Nº 2 y Nº 3:</b> Imagen externa del local “vista diurna” de diferentes ángulos.....	Pág.99/100
<b>Anexo Nº 4 y Nº 5:</b> Imagen externa del local “vista nocturna” .....	Pág.101/102
<b>Anexo Nº 6 – Nº 7 y Nº 8:</b> Inversión que demanda la reforma del local.....	Pág.103/106
<b>Anexo Nº 9:</b> valores promedios de los inmuebles “departamentos” .....	Pág. 107
<b>Anexo Nº 10:</b> incremento en los valores de los inmuebles.....	Pág.108
<b>Anexo Nº 11:</b> modelo de encuestas.....	Pág.109/112
<b>Anexo Nº 12:</b> Presupuesto Bazar Videla.....	Pág.113
<b>Anexo Nº 13:</b> Cotización Mercado Libre.....	Pág.114
<b>Anexo Nº 14:</b> Presupuesto Osella Refrigeración.....	Pág.115
<b>Anexo Nº 15:</b> Modelo de Planilla para presupuestar eventos.....	Pág.116/117
<b>Anexo Nº 16:</b> Ordenanza Municipal Nº 130/2.002.....	Pág.118
<b>Anexo Nº 17:</b> Ordenanza Municipal Nº 265/2.008.....	Pág.119/120
<b>Anexo Nº 18:</b> Ordenanza Nº 269/2.008.....	Pág.121
<b>Anexo Nº 19:</b> Formulario 460/F.....	Pág.122
<b>Anexo Nº 20 y Nº 21:</b> Formularios F300 y F900 –Rentas-.....	Pág.123/128
<b>Anexo Nº 22:</b> Planilla detalle de Honorarios Profesionales CPCE.....	Pág.129/140
<b>Anexo Nº 23:</b> C.C.T.389/04 –F.E.H.G.R.A. – EX 125/90.....	Pág.141























































































# BIBLIOGRAFÍA

1. Parkin Michael- Microeconomía, edición especial en español actualizada- Editorial Pearson Educación.
2. Nassir y Reinaldo SapagChain; Preparación y evaluación de proyectos; Cuarta edición.
3. Angrisani-Medina-Rubbo; Teorías de las organizaciones; 2ª edición; A & L editores.
4. Angrisani-Medina-Rubbo; Teoría de las organizaciones; Editorial A & L editores.
5. Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, editorial Mc Graw Hill, Colombia 1998.
6. Backer, Jacobsen y Ramirez Padilla, editorial Mc. Graw Hill; Contabilidad de Costos segunda edición.
7. <http://www.afip.gov.ar/formularios/>
8. KOTLER, Philip; Dirección de Mercadotecnia; 8º Edición; Prentice Hall; 1994.
9. ROBBINS Stephen P; COULTER Mary; Administración; 5º Edición; Prentice Hall; 1996.