



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

“Creación Complejo Deportivo Ciudad Alta Gracia”

ALUMNOS: Fons Melania Natali DNI: 33.701.090

Gudiño Juan Manuel DNI: 35.190.581

DOCENTE TUTOR: Gudiño, Rubén DNI: 17.114.391

INDICE

RESUMEN.....	9
PALABRAS CLAVE.....	9
CAPITULO I.....	10
1.1 INTRODUCCIÓN:.....	11
1.2 DESARROLLO:.....	12
1.2.1 <i>Objetivos del trabajo</i>	12
1.2.2 <i>Marco Teórico</i>	13
1.2.3 <i>Marco Metodológico</i>	21
CAPITULO II.....	23
2. DIAGNÓSTICO.....	24
2.1 <i>Macroambiente</i>	24
<i>Ambiente Demográfico</i>	24
<i>Ambiente Cultural</i>	27
<i>Ambiente Político</i>	28
<i>Ambiente Económico</i>	29
2.2 <i>Microambiente</i>	29
<i>Clientes</i>	29
<i>Capacidad de negociación y elección de proveedores</i>	30
<i>Capacidad de negociación de competidores</i>	31
<i>Sustitutos</i>	32
<i>Barreras de entrada</i>	33
2.3 <i>Análisis de factibilidad en base a los recursos</i>	34
<i>Recursos de Infraestructura</i>	34
<i>Recursos Técnicos</i>	34
<i>Recursos Humanos</i>	35
2.4 <i>Análisis FODA</i>	35
<i>Fortalezas</i>	36
<i>Oportunidades</i>	37
<i>Debilidades</i>	38
2.5 <i>Conclusión</i>	39
CAPITULO III.....	40
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	41
3.1 <i>Actividades /Tácticas</i>	41
3.2 <i>Diseño logístico</i>	43
3.3 <i>Administración de turnos y reservas</i>	44
3.4 <i>Relación con los proveedores</i>	46
3.5 <i>Estrategia de comercialización</i>	47
3.6 <i>Introducción a la estrategia de posicionamiento en Alta Gracia</i>	48
3.7 <i>Conclusión</i>	57

CAPITULO IV	58
4. ESTUDIO FINANCIERO.....	59
4.1 Inversión inicial:	59
4.2 Horizonte de Análisis:	60
4.3 Flujo de Fondos:	60
4.4 Periodo de Recupero – Payback:.....	62
4.5 Tasa de Descuento:.....	62
4.6 Estado de Resultados Proyectado del Año 1:.....	62
4.7 Estado de Situación Patrimonial Proyectado Año 1:.....	63
4.8 Sueldos y Remuneraciones:.....	63
4.9 Impuestos:	63
4.10 Ingresos Anuales:.....	64
4.11 Punto de Equilibrio:.....	65
4.12 Valor Neto Actual:.....	65
4.13 Tasa Interna de Retorno:	66
4.14 Viabilidad Financiera:	66
CONCLUSIONES.....	67
ANEXO.....	70
ANEXO I	71
ANEXO II.....	77
ANEXO III	80
ANEXO IV	82
ANEXO V	83
ANEXO VI	97
ANEXO VII	98
ANEXO VIII	99
ANEXO IX	101
ANEXO X	102
ANEXO XI	103
ANEXO XII.....	104
ANEXO XIII.....	105
ANEXO XIV	106
ANEXO XV	107
ANEXO XVI.....	108

La presente tesis está dedicada a toda mi familia, amigos y compañeros de estudio a lo largo de toda mi carrera.

Juan Manuel Gudiño

Dedico este proyecto a mi familia por el apoyo incondicional, especialmente a mis padres, por confiar y creer en mí; anhelando siempre lo mejor para mi vida.

Melania N. Fons

Agradezco a mi familia, principalmente a mis padres, por su apoyo incondicional y por acompañarme a lo largo de toda mi carrera. Ellos me inculcaron que la responsabilidad, el esfuerzo y la honestidad son el mejor camino para el logro de mis metas personales.

A todos mis profesores y compañeros del Instituto Universitario Aeronáutico.

Juan Manuel Gudiño

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a mis padres por haberme enseñado que con esfuerzo y constancia todo se consigue.

A mi compañero de tesis Juan Manuel Gudiño por su paciencia y a nuestro tutor Rubén Gudiño por toda la ayuda brindada.

Melania N. Fons

**“Creación Complejo Deportivo Ciudad
Alta Gracia”**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Creación Complejo Deportivo Ciudad Alta Gracia”

Integrantes: FONS, Melania Natali. Lic. En Administración de Empresas.
GUDIÑO, Juan Manuel. Lic. En administración de Empresas.

Profesor Tutor del PG: GUDIÑO, Rubén.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Lic. Rossana Malaman

Vocal: Cra. Flores, Lourdes.

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- 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:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CAPITULO I



1.1 Introducción:

El presente trabajo final de grado se enmarca en la temática de la *planificación estratégica* “Mediante la planeación de estados generales de las metas, políticas, estrategias y objetivos, donde las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual, las divisiones individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial” (Philip Kotler, 1996, pág. 66); utilizada a los fines de desarrollar una nueva unidad de negocios basada en el diseño de un modelo de trabajo para un complejo de alquiler de canchas de fútbol 6 en la ciudad de Alta Gracia, en la Provincia de Córdoba, Argentina.

Desde este proyecto de aplicación, se busca demostrar la practicidad que tiene dicha herramienta de la administración de empresas para llevar adelante una iniciativa sustentada en criterios profesionales, desde una metodología estandarizada de procedimientos. Abordar el diseño de una nueva *Unidad Estratégica de Negocios* “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, teniendo sus propios competidores, con un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable” (Philip Kotler, 1996 , pág.69) implica un desafío que compromete a cualquier director de proyectos a prepararse de una manera concreta y acabada, manejando una diversidad de perspectivas y conocimientos interdisciplinarios. Y es esto, justamente, lo que pretendemos demostrar, posicionando a la disciplina como un campo capaz de desandar distintas aristas con la preparación y la planificación adecuada.

Específicamente, el proyecto se inserta en el área de negocios de la práctica deportiva, especialmente en el Fútbol. La práctica amateur de éste deporte se ha convertido en un fenómeno de nuestra sociedad, permitiéndonos pensar entonces, que no se trata de una simple actividad de distracción. Además, el constante crecimiento poblacional



hacia las afueras de las grandes ciudades nos habilita a considerar el alquiler de canchas de Fútbol 6 en la localidad de Alta Gracia, como un negocio rentable, con el objetivo de generar una mayor oferta en infraestructura deportiva, que permita cubrir esta demanda en crecimiento.

Para llevar adelante este proceso es necesario desarrollar dos importantes etapas. Inicialmente, la realización de un diagnóstico que incluya el análisis del entorno, es decir, clientes potenciales, proveedores, competidores, barreras de entrada, etc. Dado el diagnóstico inicial, en la segunda etapa desarrollaremos la propuesta, donde se establecen los procedimientos, las necesidades y requerimientos de recursos, las estrategias y los costos, que determinarán la factibilidad de este proyecto.

1.2 Desarrollo:

1.2.1 Objetivos del trabajo.

Objetivos generales.

- ✓ *Demostrar* la practicidad de la Planificación Estratégica como herramienta de la Administración de Empresas aplicada al diseño de una nueva Unidad Estratégica de Negocios.
- ✓ *Diseñar* una Planificación Estratégica con el fin de desarrollar un modelo de negocio para un complejo de canchas de alquiler de Fútbol 6 en la ciudad de Alta Gracia.

Objetivos específicos.

- ✓ *Establecer* un análisis de factibilidad centrado en un diagnóstico adecuado del entorno de UEN.
- ✓ *Realizar* un análisis general de toda la organización.



- ✓ Identificar el/los diferentes segmentos de mercado involucrados.
- ✓ Determinar las estrategias generales.
- ✓ Desarrollar un análisis DAFO e interpretar los resultados.
- ✓ Analizar la factibilidad financiera y económica.
- ✓ Evaluar las posibilidades ciertas de implementación de una UEN.

1.2.2 Marco Teórico.

Dos conceptos clave: Planificación estratégica y Unidad Estratégica de Negocio.

Como ya advertimos en la Introducción, el planteo teórico de este trabajo está centrado en el modelo de la Planificación Estratégica y su vínculo con el desarrollo de una Unidad Estratégica de Negocio. Estas herramientas teórico-conceptuales le permiten a un profesional de la administración valerse de un instrumento práctico para desarrollar una planificación estratégica al momento de crear una idea e insertarla en el mercado.

En el sentido recién aludido, Sallenave (1991) sostiene que la *Planificación Estratégica* es un proceso que permite ordenar objetivos y acciones en el tiempo. Si bien es un proceso a nivel directivo, no es solo “*un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa*”. Dichas decisiones, como sostiene Levitt, adquieren mucha relevancia ya que las definiciones del mercado de una empresa son superiores a las definiciones de producto. Por ello, un negocio debe ser considerado como **un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes**. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran. Es así, que el presente trabajo se sustenta en diseñar una nueva unidad de negocio que se desprende del modelo instaurado en la ciudad de Villa Carlos Paz, buscando la adaptación a las nuevas necesidades, contemplando al nuevo conjunto homogéneo de clientes y actividades, para el



cual se van a formular estrategias comunes, pero con metas y objetivos centrados en cada grupo de mercado y adecuadas a los requerimientos de los distintos tipos de clientes.

Para poder desarrollar los parámetros de una nueva Unidad Estratégica de Negocios, es necesario comprender que “es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa” (Menguzzato y Renau ,1991)

Planificación, Organización, Dirección y Control.

Como cualquier planificación, la planificación estratégica requiere un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos. Ahora bien, los sistemas de planificación formal representan una manera organizada de identificar y coordinar las tareas principales de la organización, pero a la hora de emprender una nueva UEN se requieren otras herramientas de administración y/o funciones de los encargados que precisen sus funciones administrativas más importantes.

Así, como señala Philip Kotler, (1996, pág. 63), un encargado de una UEN debe cumplir con las funciones de *Planeación, Organización, Dirección y Control*. Mientras que la **Planeación** es la función que define las metas, fija las estrategias para alcanzarlas y traza planes para integrar y coordinar las actividades, la Organización, la Dirección y el Control permiten definir los contornos concretos de una UEN. En este sentido, la **Organización** “consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupa, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”. Determinada la organización, se precisa una **Dirección** que se encargue de “motivar a los subordinados, influir en los individuos y en los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”. Para poder cumplir con los objetivos de Planeación, Organización y Dirección en forma adecuada es



necesaria una función de **Control** que se encargue de “vigilar el desempeño actual compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”, con el fin de mejorar desempeños laborales puntuales y organizacionales.

El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá evaluar diversos factores que inciden en la Planificación Estratégica de la UEN. Este instrumento nos permite ordenar, analizar e interpretar la información recolectada con el fin de evaluar las condiciones internas y externas que pueden incidir en la definición estratégica de una UEN.

Básicamente, el análisis FODA nos permitirá establecer un análisis situacional referido a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la UEN proyectada. Al considerar las Fuerzas y Debilidades organizacionales estableceremos los parámetros para realizar un diagnóstico interno de la organización. Mientras que el análisis de Oportunidades y Amenazas nos permitirá establecer las condiciones favorables del entorno (oportunidades), así como, los elementos del contexto que pueden resultar perjudiciales (amenazas), con el fin de elaborar el diagnóstico externo donde la UEN pretende insertarse. La combinación de los factores mencionados, nos permitirá establecer análisis externo e interno de la organización seleccionada con el fin de “identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote.” (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, pàg.185)

Herramientas para optimizar y hacer eficaces a las organizaciones: las 7S de Mc Kinsey.

En orden a complementar el análisis FODA en cuanto a la evaluación interna de la organización, recurriremos a otra herramienta que nos brinda la administración a los fines de examinar profundamente aspectos internos de la organización. En este sentido, las llamadas 7 S de McKinsey propone un modelo donde se sostiene que “los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.” (http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf). En este sentido, el esquema del modelo nos permite establecer una red de relaciones donde a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. Así, “Las 7S están compuestas por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los



“valores compartidos”. La idea básica que plantea el modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos

Los factores a evaluar para optimizar el funcionamiento eficaz de una organización son los siguientes:

✓ **Style (estilo):** El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán

el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.

✓ **Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.

✓ **Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa.

✓ **Strategy (estrategia):** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

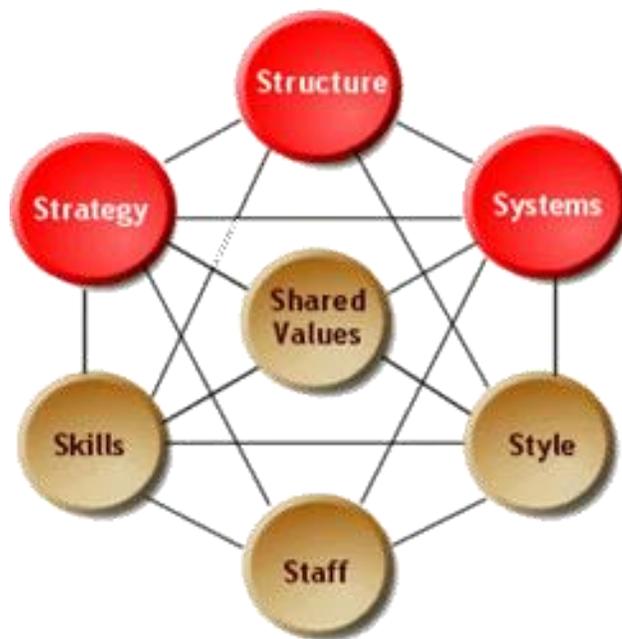
✓ **Structure (estructura):** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc. También la estructura puede depender de la fórmula jurídica que tiene la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa, joint-venture...) y el modelo de expansión que se busca (franquicias, orgánica, fusiones...).

✓ **Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.



- ✓ **Shared values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Gráfico de Red de relaciones de McKinsey:



(Fuente: Tom Peters, Robert Waterman, 2002)

La fortaleza de las 7S radica en su eficacia como herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y



realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados”.

Descripción y Especificación de Puestos y el Marketing de relaciones.

Consideramos necesario profundizar un poco más sobre algunos de los aspectos mencionados en algunas de las esferas de las 7S ya que el emprendimiento que analizamos y proyectamos trabaja sobre la venta de un servicio. En este sentido, sostenemos que se deberá prestar especial atención a dos aspectos: *la selección de personal y el marketing de relaciones*.

De la selección de personal dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la organización. Por ello, nuestra investigación incorpora una descripción cuidadosa por escrito de lo que debe realizar cada empleado en su puesto, es decir, cómo y por qué realiza la tarea asignada, describiendo el contenido, el ambiente y las condiciones de empleo. Esto implica la tarea de realizar la especificación de cada uno de los puestos, determinando las calificaciones mínimas para desempeñar el trabajo, así como *“las destrezas y actitudes necesarias para realizar el trabajo de manera eficaz, la descripción y la especificación de los puestos son documentos importantes cuando los gerentes llevan a cabo el reclutamiento y la selección”* (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, 2005, pág. 286)

El segundo aspecto a profundizar se relaciona con la necesidad de establecer estrategias orientadas a través del *Marketing de Relaciones*. Dichas estrategias, nos permitirán determinar *“un conjunto de actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes”* (Ildefonso Grande Esteban, 1999, Pág. 88). En especial, pondremos énfasis en las estrategias que nos permitan: a) planificar a largo plazo; b) ocupar a todos los miembros de la organización en la defensa de la calidad; c) conservar los clientes y proporcionarles satisfacción; d) resaltar los beneficios que pueden obtener los consumidores con los bienes y servicios que adquieren.



Estableciendo Metas y Objetivos.

Realizados los análisis antedichos, es decir, evaluadas las condiciones internas y externas de la organización y determinados específicamente los puestos de trabajo, es necesario establecer metas para el desarrollo del emprendimiento a largo plazo.

Considerando que las metas y objetivos, *“Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales de trabajo, es decir que, son los resultados que queremos”*. (Stephen p. Robbins, Mary Coulter, 2005, pàg.160), es preciso poner en funcionamiento diversas herramientas que nos permitan medir los resultados que esperamos. Así, nos valdremos de distintos indicadores que nos permitan tomar el control del rumbo de la organización. Los indicadores que tendremos en cuenta son aquellos instrumentos provenientes del Análisis Financiero como Flujo de Fondos, Análisis de Inversión, Valor Neto Actual y Tasa Interna de Retorno.

Análisis Financiero.

La Evaluación Financiera se define como el estudio de grado de racionalidad y coherencia que existe en la propuesta de financiamiento de una inversión. Se trata de buscar las fuentes posibles de financiamiento y de minimizar su costo. El Estudio Financiero es considerado la última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto. 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.

Flujo de Fondos.

Se trata de un instrumento técnico básico que resume la evolución de la vida del proyecto en términos monetarios, y nos proporciona una fotografía de toda la evaluación financiera del proyecto.



Análisis de Inversión.

Aparece en esta etapa, la necesidad de analizar la capacidad de inversión que se tiene a la hora de poner en marcha un proyecto que requiere de un gran capital inicial, como es el caso del alquiler de canchas, siendo la versión, un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

Valor Neto Actual.

La metodología del *Valor Neto Actual (VNA)* es el más utilizado dentro de la evaluación privada de proyectos. Consiste en calcular para cada uno de los años del período bajo estudio (en nuestro caso ocho años) la diferencia entre ingresos y egresos de fondo, para conocer el saldo neto anual y luego sumarlos pero previamente traídos al presente, mediante una tasa de descuento

Formula:

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

Tasa Interna de Retorno.

Se denomina tasa interna de retorno (TIR), a la tasa de rentabilidad promedio anual del proyecto que se verificará durante todo el período analizado, bajo la presunción de que al final de cada año se reinvirtieran íntegramente las utilidades que hubiere. En términos de matemática financiera, suele definirse al TIR como la tasa de descuento que hace igual a cero el Valor Presente Neto de un flujo de fondos.



Fórmula:

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

1.2.3 Marco Metodológico.

El trabajo se desarrolla bajo una metodología de investigación con un carácter mixto, exploratorio y descriptivo a los fines de poder desarrollar un proceso interpretativo basado en dos etapas. En primera instancia, lograr un relevamiento que permita describir y clasificar los datos para luego, en una segunda instancia, interpretarlos prestando mayor interés en el contenido de los mismos. Con estos objetivos, implementaremos herramientas metodológicas tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Las herramientas de orden cualitativo se centrarán en la fase analítica e interpretativa de este trabajo, mientras que los instrumentos de orden cuantitativo se utilizarán en la medición y estandarización de la información (Vieytes, 2004).

Las técnicas que se utilizarán serán la *observación directa* y la *encuesta*. La observación directa servirá para abordar la etapa de análisis contextual como, por ejemplo, el relevamiento del sector y el análisis interno de la organización. En tanto que, la encuesta será de utilidad para conocer el comportamiento de los potenciales clientes y apreciar su nivel de influencia en el desarrollo de la nueva Unidad Estratégica de Negocio.

La población objeto de estudio estará constituida por el contexto de la ciudad de Alta Gracia, vinculado a las cinco dimensiones que hacen a la tendencia del negocio, específicamente a aquellos aspectos del macro entorno como la dimensión política,



económica, legal, social y tecnológica. Por otro lado, aquellos factores del microambiente como ser los potenciales proveedores, competencia, potenciales clientes, productos sustitutos y los aspectos alusivos a las barreras de ingreso a la industria.

El criterio muestral para seleccionar el conjunto de unidades de estudio a relevar será no probabilístico-intencional. Esto es así debido a que no todos los integrantes de la población tendrán las mismas posibilidades de ser elegidos para conformar las muestras de estudio, y será intencional ya que el elemento fundamental a considerar para conformar la muestra es el criterio subjetivo del investigador (Vieytes, 2004).

CAPITULO II



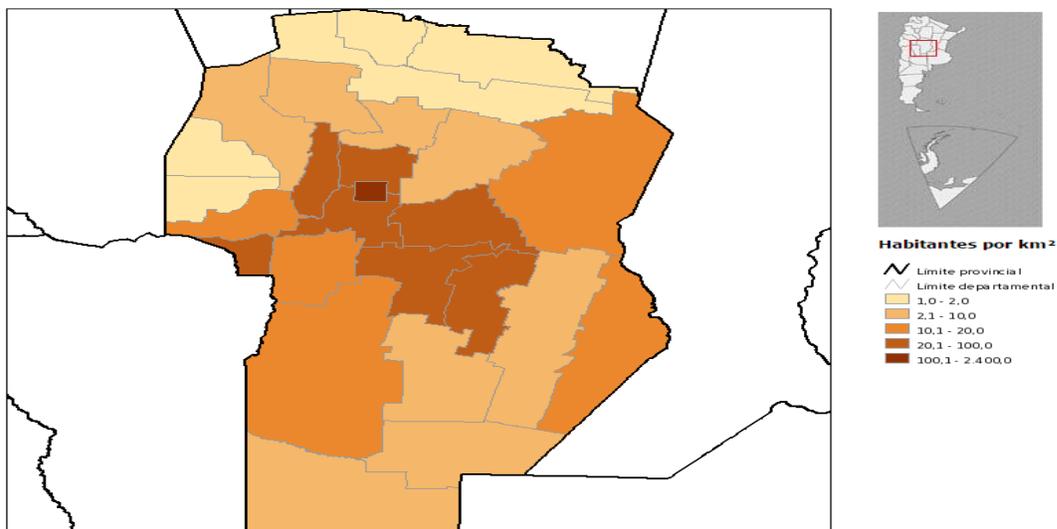
2. Diagnóstico.

2.1 Macroambiente.

Teniendo en cuenta el Macroambiente en el cual se analizará desarrollar la unidad estratégica de negocio, se evaluarán los diferentes factores que influyen sobre la ciudad de Alta Gracia. De esta manera, podremos comprender los diversos elementos que juegan un papel preponderante para el crecimiento de todo tipo de negocios o emprendimientos. Para ello se prestará atención a las características sociales, culturales, económicas, políticas y tecnológicas que enmarcan el futuro proyecto.

Ambiente Demográfico.

La ciudad de Alta Gracia, situada en el departamento Santa María, se encuentra localizada a tan sólo 36 kilómetros de la ciudad de Córdoba Capital y a 36,7 kilómetros de la Ciudad de Villa Carlos Paz. Además, es una de las ciudades de la provincia con mayor densidad poblacional según resultados definitivos del *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010* realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).



Cuadro 2: Ranking 2010 Municipios y Localidades más poblados – Provincia de Córdoba - 2010 - INDEC

	Total Provincial	3.308.876			
		Municipios		Localidades	% Localidad/Provincia
1º	CORDOBA	1.329.604	40,18%	1.317.298	39,81%
2º	RIO CUARTO	158.298	4,78%	157.010	4,75%
3º	VILLA MARIA	80.006	2,42%	79.351	2,40%
4º	VILLA CARLOS PAZ	62.750	1,90%	62.423	1,89%
5º	SAN FRANCISCO	62.211	1,88%	61.750	1,87%
6º	ALTA GRACIA	48.506	1,47%	48.140	1,45%
7º	RIO TERCERO	46.800	1,41%	46.421	1,40%
8º	BELL VILLE	34.439	1,04%	33.835	1,02%
9º	LA CALERA	32.227	0,97%	31.972	0,97%
10º	JESUS MARIA	31.864	0,96%	31.602	0,96%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2010.



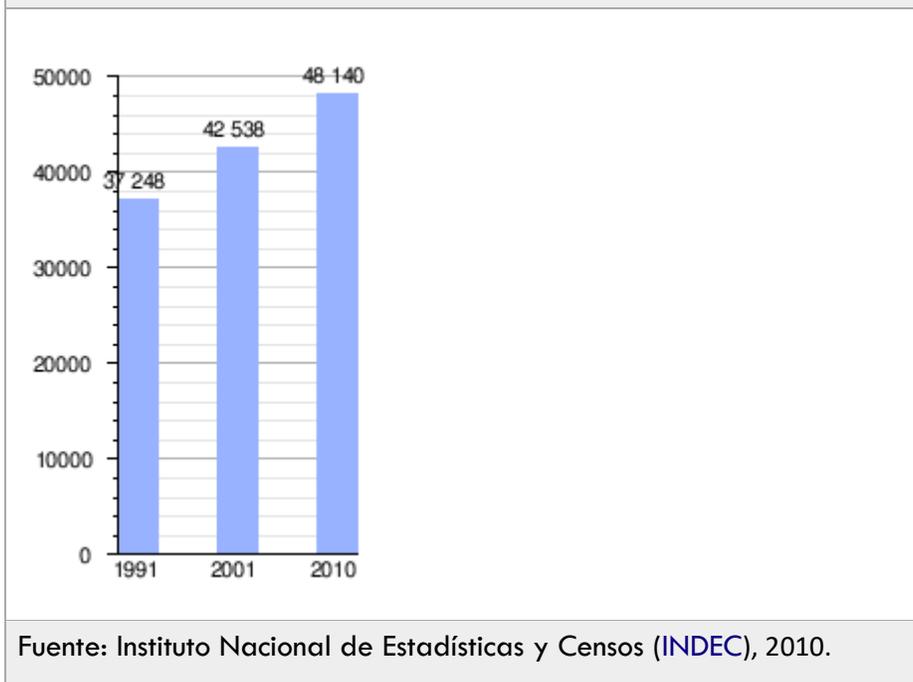
En Argentina, a partir de los años '90, el proceso de sub-urbanización se vuelve particularmente notorio, producto de la creciente inseguridad urbana y la preferencia por modelos de vida en mayor contacto con la naturaleza, propiciando la aparición de barrios cerrados en sus diferentes modalidades y grandes centros comerciales y complejos de oficinas a lo largo de las autopistas. Las urbanizaciones de este tipo (conocidas localmente como *countries*) fueron creciendo en tamaño hasta llegar a casos como Nordelta, una mega urbanización para 150.000 personas, especializándose y albergando cada vez más funciones como escuelas y colegios privados, áreas comerciales, campos de golf, marinas, spas y zonas hípcas propias, pero siempre mediante la zonificación por funciones.

Este tipo de urbanizaciones con acceso restringido, desarrolladas por inversores privados, se ha convertido en una alternativa a modelos de urbanización tradicional, y en el factor determinante del crecimiento de la superficie de la mancha urbana de las grandes ciudades argentinas. El fenómeno se dio primero alrededor de ciudades como Buenos Aires, Córdoba, Rosario o Mendoza, pero en años más recientes se ha extendido a ciudades medianas y chicas resultando en una creciente fragmentación urbana y social, producto de las reformas neoliberales.

Alta Gracia no es la excepción en este proceso de sub-urbanización, generando el crecimiento hacia las afueras de la ciudad. Actualmente se encuentran en comercialización dos nuevos barrios denominados *Villa Juana* y *Tres Gracias*, además de los barrios cerrados ya existentes, generando una renovación de la población y un incremento constante en el número de habitantes que residen de manera permanente.



Gráfica de evolución demográfica de Alta Gracia entre 1991 y 2010



Ambiente Cultural.

Alta Gracia es un antiguo y prestigioso lugar turístico caracterizado por el emplazamiento del casco de una estancia jesuítica. El atractivo de sus paisajes serranos y su cercanía a la capital, se ha sumado la apertura de la Casa Museo del Che Guevara y la reinauguración del Sierras Hotel Casino. Dentro de la ciudad, se puede apreciar la fachada de algunos barrios antiguos, la vieja estación de trenes y la identidad de una ciudad con una extensa y colorida historia.

Existen además dos teatros en funcionamiento en esta ciudad, (Solares Espacio Cultural y Teatro Pandora), y salas de cine Cinemacenter Alta Gracia. Además, la



Municipalidad de Alta Gracia cuenta con una agenda de programación cultural que funciona los 365 días del año con distintas propuesta ya sea, recitales líricos, teatro o muestras de arte que garantizan la afluencia de personas en distintos períodos y temporadas. Así, la ciudad experimenta el ingreso de turistas que vuelven regular la actividad cultural. Sumado a esto, la ciudad es organizadora de uno de los festivales más importantes del verano en la provincia de Córdoba, el Festival de Colectividades y la Fiesta de la Peperina que la posiciona como un pueblo turístico reconocido en país.

Ambiente Político.

A partir de las elecciones celebradas el 27 de Septiembre de 2015, y tras cuatro años de gobierno, finaliza el mandato de Walter Saieg perteneciente al espacio *Unión por Córdoba*. No obstante, en las elecciones mencionadas se impone Facundo Torres al frente del Ejecutivo, también perteneciente al espacio *Unión por Córdoba*, quien fuera Vice Intendente de la ciudad de Alta Gracia durante la gestión de Walter Saieg.

Facundo Torres es un ex jugador de rugby que, durante el período que fue Vice Intendente, dio especial importancia al deporte en la ciudad organizando diferentes eventos deportivos y participando en ellos. En mayo, se inauguró el Polideportivo Municipal y las obras de refacción de la pista atlética *Juan Turri*, con una nutrida agenda de actividades deportivas.

Anualmente se brinda homenaje a los mejores deportistas altagracienses quienes representaron a la ciudad a lo largo del año, obteniendo en algunos casos, grandes resultados, no solo a nivel provincial, sino también en el ámbito nacional y mundial. Además, se entregaron reconocimientos a la trayectoria por su aporte al deporte de la ciudad a profesores, como formadores de grandes deportistas que se destacaron en las diferentes disciplinas en las que compitieron.

De esta forma, se aprecia una política que presta especial atención al desarrollo deportivo, ubicándolo como un rasgo y recurso que podría llegar a ser explotado desde aspectos de promoción turística.



Ambiente Económico.

La principal actividad económica de la ciudad de Alta Gracia durante el período colonial fue la agricultura y la ganadería, así como una industria semi-artesanal (producción de vinos, harinas, cueros, tejidos de lana, repostería).

Hoy en día el turismo es uno de sus principales recursos económicos. Además de la actividad principal que es la prestación de servicios turísticos y el comercio a nivel zonal, posee pequeñas industrias alimentarias (bebidas) y textiles (fabricación de ponchos).

2.2 Microambiente.

Para realizar el análisis del microambiente se utilizó la metodología de las 5 Fuerzas de Porter participantes en el mercado según su capacidad de negociación y apalancamiento en relación a las posibilidades de la inserción de la unidad estratégica de negocios. La ponderación se realizó en base a la información relevada de cada uno de los cinco participantes, definiéndola en tres niveles: capacidad de negociación alta, media y baja.

Clientes.

A partir de la muestra tomada en base la elaboración de un modelo de encuesta (Ver Anexo I) se pudo observar que más del 70% de las personas encuestadas prefieren como práctica deportiva al fútbol. Al mismo tiempo expresan que la habitualidad con la cual se dedican a desarrollar una actividad física es de dos días mínimos a la semana. Este potencial cliente tiene una preferencia de practicar el deporte acompañado de otras personas, particularmente con amigos.



Siguiendo el análisis particular en relación a la potencialidad del desarrollo de un complejo de canchas para futbol en Alta Gracia, casi el 70% de los encuestados expresó que se inclina por los lugares de canchas de alquiler para poder hacerlo y que considera muy interesante el nuevo emprendimiento a desarrollar como unidad de negocio.

En complemento a esta tendencia, es importante resaltar que la voluntad de uso futura del servicio encierra a casi el 90% de las personas que dijeron practicar futbol en Alta Gracia.

Detallando las preferencias, de ese casi 80% de potenciales clientes que se estudian, la mitad considera al precio como un factor sumamente importante a tener en cuenta, como así también la seguridad que es elegida por casi un 70% de esos potenciales clientes ya definidos. Al mismo tiempo, la atención y servicio al cliente también es un aspecto valorado donde el 37% lo considera importante y otro 25% lo percibe como muy importante.

Luego de lo analizado, el nivel de influencia de los clientes puede describirse como medio, ya que la unidad estratégica que se planteará tendrá las características necesarias para contener las demandas que se describieron, pero al mismo tiempo es prudente destacar la probabilidad de volatilidad en el cambio de actitud y consumo de los individuos.

Capacidad de negociación y elección de proveedores.

Se observa que, de acuerdo a los servicios necesarios para llevar adelante la Unidad Estratégica de Negocio, existen diversas alternativas de proveedores que puedan abastecer la idea de proyecto. Para esto se confeccionó un cuadro esquemático (Ver



ANEXO II), detallando las necesidades del proyecto para lograr brindar el servicio y los proveedores existentes que potencialmente puedan ofrecer un servicio a esa necesidad, detallando también las formas en que lo podrían realizar teniendo en cuenta aspectos como el precio, las posibilidades de financiación, los requisitos de plazos de entrega, la calidad del servicio ofrecida y la necesidad de frecuencia de compra.

Luego del análisis de dicho esquema, se puede concluir que la capacidad de negociación y demanda de ciertos aspectos por parte del proveedor más importante será *alta*, ya que la diversidad de alternativa son casi nulas y, desde la perspectiva de la estrategia de negocio, no habrá posibilidades de hacer cambios, por lo tanto será una vinculación prácticamente sumisa de poder. Dichos aspectos, tienen estrecha relación con aquellos elementos fundamentales para el diseño y confección del servicio como son el proveedor de pasto sintético y de redes. En estas dos fracciones, las alternativas de proveedores es muy escasa, por lo que la capacidad de apalancamiento en la negociación será muy baja. En otros aspectos, también importantes, la situación cambia completamente al encontrar una diversidad mayor y, por lo tanto, una posibilidad de negociación más amplia, y esto se da en aspectos como la compra de pelotas, pecheras, bebidas, servicios de cable para televisión y compañía telefónica.

Capacidad de negociación de competidores.

Luego de la investigación de los competidores existentes en el rubro (Ver ANEXO III) se observó que todos los complejos que ofrecen el servicio de alquiler de cancha para la práctica de fútbol, poseen una estructura similar y números muy parecidos en su desempeño. Si bien, no es un número significativo, la cantidad de espacios para la práctica del deporte si posibilita la contención de la gran mayoría de personas en promedio a los habitantes que viven en Alta Gracia. De todas formas, la oportunidad para el ingreso de nuevos



competidores es alta, es decir, no habría problemas, ni dificultades para la captación y el mantenimiento de nueva clientela.

Un dato particular es que ninguno de los 5 complejos provee la dimensión de las canchas de mayor preferencia de los usuarios, que es la cancha de fútbol 6.

El promedio de los turnos logrados por día es de cuatro, que complementado al factor servicios adicionales y de comercialización, donde se aprecia la inactividad en la gestión, se puede concluir que es un número en promedio muy bajo debido al trabajo estanco que realizan para la promoción. Es decir, los resultados que obtienen, son logrados por la inercia misma de la visita de los usuarios y no por la intención de captación y seducción del mismo.

El servicio brindado se puede definir como bueno, con tendencia a regular, no se aprecia ninguna oferta por sobre la media y con una calidad óptima, sino más bien una propuesta básica mantenida con lo justo y necesario. Se aprecian instalaciones en buen estado, pero con algunos aspectos a mejorar como las redes, el estado del césped sintético, la iluminación, los servicios adicionales que se mantienen en un aspecto regular bajo.

En relación a la ubicación, es el único factor donde la mayoría tiene una ventaja, ya que se encuentran en sitios estratégicos, ya sea céntricos o con afluencia de público.

Por lo relevado y analizado, se puede decir que el poder de negociación de los competidores en el apalancamiento y la lucha por el posicionamiento es definido en un nivel bajo.

Sustitutos.

Desde la perspectiva de la práctica del fútbol de forma organizada en un complejo con canchas para el alquiler del mismo, se puede decir que en Alta Gracia otra práctica similar en el sentido de la organización previa y del alquiler de un espacio para poder implementarlo, se da únicamente con el paddle que cuenta con una infraestructura en el



sector de 5 complejos ubicados en distintas zonas de la ciudad. Dos de ellos cuentan con césped sintético y una estructura que cuenta con asadores y lugares para pasar el momento entre amigos. Los otros tres complejos también ofrecen características similares con la diferencia de no tener la superficie en sintética sino en carpeta asfáltica.

En relación a los demás deportes, como por ejemplo el básquet, el vóley, no cuentan con complejos a los cuales alquilarles el servicio por hora por determinado tiempo, sino más bien se desarrolla de forma casual al concurrir al club o polideportivo de la ciudad. De esta forma, se puede concluir que el poder de influencia que tienen los sustitutos es bajo.

Barreras de entrada.

Considerando los diferentes factores que hacen a los filtros y limitaciones para que un nuevo elemento ingrese al negocio de los complejos de canchas de futbol en alquiler en Alta Gracia (Ver ANEXO IV), será preciso describir entre estos a la inversión inicial que demandará un afluente importante de dinero, es decir, se posiciona como un aspecto “difícil” de sortear. Es quizás el obstáculo principal que tendrá todo aquel con intenciones de desarrollarse en este espacio.

El número de competidores y la capacidad de penetración y llegada al mercado que cada uno de ellos posee también se convierte en un elemento a relevar en la consideración del ingreso, en este caso en particular la cantidad de competidores en relación a la población de Alta Gracia es totalmente plausible, es decir, que tranquilamente otros competidores podrían hacerse de un lugar y posicionamiento.

Otra de las dimensiones que suelen funcionar como filtros son aquellas prerrogativas legales entre las que se encuentran requisitos, formas de inscripción, controles, variables impositivas, limitaciones, que en Alta Gracia, no se circunscriben a convertirse en trabas



difíciles de superar. Otra cuestión a tener en cuenta es el espacio físico donde funcionará el complejo tomando como referencia la disponibilidad de conseguir un terreno con una ubicación estratégica, lo cual actualmente se torna complejo, ya que las zonas céntricas están pobladas por otras alternativas y la opción es posicionarse en zonas periféricas.

Por último, es importante considerar el nivel de conocimiento y experiencia que se debe poseer para llevar adelante un negocio de estas características, y a este aspecto se lo pondera en una dimensión media, ya que no exige una especialización en un área particular, pero tampoco se puede dejar librado al azar la direccionalidad de un proyecto.

2.3 Análisis de factibilidad en base a los recursos.

Recursos de Infraestructura.

En este aspecto, se debe considerar la accesibilidad al complejo y la ubicación del mismo, además de la viabilidad para construir, factores claves que hacen a la prestación de los servicios, entre los que se encuentran principalmente las canchas, el acceso a la iluminación, y los espacios para cocheras y también para la espera y estar de los clientes. En este sentido, el proyecto puede contar con la accesibilidad al espacio, con las características acordes a lo necesario y también a una ubicación próxima al centro de la ciudad.

Recursos Técnicos.

Por recursos técnicos se consideran aquellos conocimientos específicos de gestión y mantenimiento que implica el desarrollo de un negocio de estas características. En este caso,



el conocimiento y la habilidad técnica para la gestión demanda tareas como las de operar una computadora y los programas básicos de administración de datos, organizar la logística de productos de consumo de los clientes, como así también el trato con estos, el manejo de la recaudación y el cálculo de cuentas, vinculación con proveedores y la atención de los servicios de abastecimiento. Como se describe la tarea no es de gran complejidad y no incurre en una especialización o capacitación constante.

Por el lado de la gestión de mantenimiento, implica conocimientos y manejo de compras de insumos para el acondicionamiento de las canchas y la infraestructura general del predio.

Esto conlleva conocimientos específicos sobre calidad y precio de los insumos, tiempos de abastecimiento y de recambio, etc.

Recursos Humanos

En base a lo que se necesitará para desarrollar el proyecto en esta dimensión, se toma en cuenta la potencialidad de contar con las personas idóneas para desarrollar la actividad. En el momento previo del diseño, en lo que consistirá la propuesta, se puede decir que se tiene acceso a dichas personas, sin dejar de prestar atención a los costos económicos que estos demandaran. Lograr contratar a los responsables no será tarea complicada y tampoco mantener sus necesidades salariales.

2.4 Análisis FODA.

En este apartado se resumirá, bajo enunciados claves, aquellas características que resaltan y sirven para conjeturar el estado diagnóstico del sector, tanto macro y micro, como interno que tendrá el proyecto y su potencial de desarrollo. Para esto, nos remitiremos



a la herramienta diagnóstica FODA, a través de la cual especificaremos dichos enunciados, clasificándolos de acuerdo a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas:

- ✓ El proyecto incluye canchas de fútbol, siendo estas, las más demandadas por los clientes.
- ✓ Ubicación en zona céntrica de la Ciudad de Alta Gracia.
- ✓ Disponibilidad de asadores, y espacios comunes.
- ✓ Fácil accesibilidad al complejo para los clientes.
- ✓ Experiencia en la gestión de complejos de canchas deportivas por parte de sus administradores.
- ✓ La gerencia estará a cargo de jóvenes apasionados por el fútbol. Los responsables del proyecto tienen una estrecha relación con el deporte a desarrollar.
- ✓ Se cuenta con capacidad de trabajo y superación.
- ✓ Reconocimiento y prestigio brindado por la unidad Estratégica de Negocio Carlos Paz.



Oportunidades:

- ✓ Ningún complejo ofrece canchas con dimensiones de futbol 6.
- ✓ Sólo la mitad de los competidores ofrece estacionamiento privado.
- ✓ La competencia no realiza campañas de promoción, que generen la captación constante de nuevos clientes.
- ✓ La frecuencia con la que se practica el deporte es alta, generando una habitualidad de consumo de canchas de futbol.
- ✓ El consumo actual promedio de alquiler se mantiene constante para los cinco actores que se encuentran trabajando en el sector.
- ✓ La competencia no tiene definida la propuesta de valor a ofrecer al cliente
- ✓ Facilidad en el manejo, conocimiento y gestión del negocio
- ✓ Fácil acceso y vinculación con proveedores de servicios.
- ✓ Política de gobierno municipal inclinada hacia el deporte.
- ✓ El 70% de las personas que hacen deporte se inclinan por el futbol
- ✓ Al ser una ciudad turística, los torneos de verano generan gran convocatoria.
- ✓ La gran mayoría de los competidores brinda un servicio básico que se limita sólo al alquiler de canchas.
- ✓ No existen limitaciones horarias para la atención.



Debilidades:

- ✓ El contrato de alquiler tiene fecha de finalización, por no tratarse de un terreno propio.
- ✓ Espacio limitado para disponer de asadores y quinchos.
- ✓ No cuenta con respaldo de ningún club de la ciudad.

Amenazas:

- ✓ Escasa sustitución de los proveedores más relevantes. Dependencia exclusiva a los dos proveedores de césped sintético y redes.
- ✓ Posible ingreso de nuevos competidores.
- ✓ Inestabilidad económica. La disminución del poder adquisitivo de los compradores repercutiría directamente en una reducción significativa de las ventas.
- ✓ Mucha oferta en el mercado, en proporción a la cantidad de habitantes de Alta Gracia.
- ✓ Inseguridad en la población.
- ✓ Volatilidad en el cambio de actitud y consumo de los individuos.



2.5 Conclusión

De acuerdo a la información obtenida en esta etapa de Diagnóstico, y evaluando los diferentes factores que influyen sobre la ciudad de Alta Gracia, podemos concluir que, a pesar, de no contar con la mejor perspectiva económica nacional, nos encontramos con una ciudad, en constante crecimiento demográfico, llevada adelante por un grupo político que promueve el deporte, incentivando todo tipo de programas a realizarse en la zona. Además, el presente proyecto de grado se encuadra dentro de todo tipo de requisitos legales solicitados para obtener las autorizaciones, de los distintos entes que permiten concretar el proyecto. Respecto a aspectos de infraestructura, creemos que es una opción tentadora, no solo por las comodidades que se diferencian de la competencia, sino por su excelente ubicación céntrica.

Por otro lado, haciendo referencia al Microambiente, se puede concluir que encontramos las condiciones para desarrollar esta propuesta. Se ingresará en un mercado en el cual la demanda no se encuentra saturada, donde sus principales inquietudes son la falta de turnos disponibles por parte de la oferta. Se busca explotar un proyecto novedoso de canchas de fútbol ó con estacionamiento privado, siendo las únicas en la Localidad y de mayor preferencia por los potenciales clientes, teniendo como ventaja una capacidad de negociación alta, tanto con proveedores (a pesar de tener una dependencia casi exclusiva con algunos de los más importantes) como con competidores.

CAPITULO III



3. Desarrollo de la propuesta

3.1. Actividades /Tácticas.

Administración de los recursos humanos.

Descripción

La planeación de recursos humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar tareas de manera eficiente y eficaz. Por medio de la planificación, las organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes repentinos de personal.

Los recursos humanos de este proyecto se reclutarán y seleccionarán, partiendo de una evaluación y análisis de puestos, efectuada a tal fin. El criterio con el que se realizarán las tareas de reclusión y selección del personal, será consecuente con las políticas y objetivos definidos para la U.E.N. lo que permitirá contar con personal altamente comprometido con la calidad en la prestación del servicio.

Diseño de Puestos.

El diseño de puestos se refiere al proceso por medio del cual se especifican los contenidos, métodos y las relaciones de cada puesto de trabajo, para satisfacer tanto los requisitos de la organización como individuales.

En referencia a lo expresado anteriormente, y considerando necesario realizar un análisis y descripción de los puestos de esta unidad estratégica de negocios, para conocer con mayor certeza cuáles son las aptitudes que deben poseer las personas aspirantes a ocupar estos puestos, se podrá visualizar en Anexo V, las descripciones de los tres puestos de trabajo con que contará el servicio al inicio de sus actividades.



Pasos.

La planificación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas:

- 1- Evaluación de los recursos humanos actuales.
- 2- Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.

Plazo.

Se estipula un plazo de 18 días destinado al reclutamiento y selección del personal idóneo para los tres puestos a cubrir, distribuyéndose los mismos de la siguiente manera.

Reclutamiento - Diez (10) días: En este período se produce la elaboración y publicación del aviso clasificado, como así también, la recepción de Curriculum Vitae de los posibles postulantes, realizando una pre-selección de los candidatos.

Selección - Ocho (8) días: Corresponde en esta instancia la entrevista personal, para una evaluación final, corroborando los datos de CV. Posteriormente se realiza la selección y se comunica la decisión tomada.

Responsables.

Los socios.

Costos.

El costo en el que se incurre es el de publicación en el diario zonal, estimado en \$140.



3.2. Diseño logístico.

Administración de las canchas.

Descripción.

El complejo contará con dos canchas de fútbol 6, las cuales estarán compuestas por la carpeta de césped sintético, dos arcos fijos por cada cancha, redes para cada arco, 8 pelotas, y un alambrado que delimite cada cancha.

Estos elementos requieren de una administración y mantenimiento los cuales implican, como se mencionó en la descripción de puestos, una persona a cargo que tendrá que hacer el monitoreo del estado de las redes como la reposición de pelotas. En promedio las redes se deberán cambiar cada tres años, y las pelotas tendrán una reposición de 2 pelotas mensuales. En cuanto a la carpeta sintética, la vida útil es de 10 años realizándole un mantenimiento de caucho y arena mensual y luego un service completo (a los 5 años) que requiere la compra de arena y caucho. A los diez años se deberá reemplazar el césped sintético en su totalidad.

Pasos.

- ✓ El armado de una planilla de descripción de faltantes y materiales de reposición.
- ✓ Revisar los pedidos y las compras de los materiales.
- ✓ Realizar la reposición y demás arreglos.

Recursos materiales y costos.

- ✓ Reposición de redes (hilo) \$20
- ✓ Arreglo de pelotas \$160



- ✓ Reposición de pelotas \$1000
- ✓ Arena y caucho \$0 (incluido en la inversión inicial)

Monitoreo.

Se arma una lista de relevamiento de las actividades realizadas en los tiempos y formas estipulados, (Ver ANEXO VI).

3.3. Administración de turnos y reservas:

Descripción.

La franja horaria que se trabajará en el complejo será de 9 am a 4 am, ya que, se podrá trabajar con los diferentes rangos etarios (de niños a adultos) aprovechando también la posibilidad de alquilar las canchas para la práctica de educación física de colegios tanto primarios como secundarios, u otras finalidades diferentes al uso habitual del predio. Además se extenderá el horario nocturno hasta esa hora de la madrugada teniendo en cuenta que muchas personas cuentan con una extensa jornada laboral y tienen el hábito de practicar el deporte después de las doce de la noche. Se agrega a esto, la oportunidad de no sufrir una restricción horaria por parte de las autoridades municipales.

La metodología de reserva será vía telefónica y a través de una aplicación móvil que será un valor diferencial, ya que ninguna de los otros complejos le ofrece al usuario esta oportunidad. El registro se realizará a través del formato estándar sistematizado que conectará tanto las reservas hechas a través de la aplicación y aquellas insertadas manualmente luego de ser tomadas mediante la llamada telefónica.

Para lograr el registro, a medida que se vaya constituyendo la base de datos de clientes, se armará un registro del consumo y movimientos que estos mismos realicen, lo que permitirá ejecutar ciertas sanciones a aquellos que no cumplan con las premisas básicas de



la reserva que será; confirmar el turno y cancelarlo si es necesario tres horas antes, como mínimo.

Con respecto a los turnos fijos, que conforman un servicio y oportunidad para los clientes la metodología será de la misma manera para reserva y cancelación.

El pago para cualquier tipo de reserva se realizará al finalizar el turno ya que el registro del mismo estará supeditado al pago por el alquiler del espacio y cualquier otro servicio adicional que se haya contratado, por ejemplo bebidas.

Pasos.

- ✓ Confección de la planilla base con el diseño de los turnos.
- ✓ Reunión con el diseñador y programador para el desarrollo de la aplicación.
- ✓ Acuerdo del formato de la aplicación.
- ✓ Prueba.

Recursos materiales y costos.

- ✓ Honorarios del programador \$40.000 (incluye diseño, programación y mantenimiento)
- ✓ Aparato telefónico \$4.000
- ✓ Computadora \$12.000
- ✓ Mantenimiento del sistema (incluido en el pago inicial)

*Monitoreo.*

Realizar una planilla para reflejar la cantidad de reservas realizadas por uno u otro medio, cantidad de cancelaciones y control de horarios más frecuentes (Ver ANEXO XIV).

3.4. Relación con los proveedores:*Descripción.*

La relación con los proveedores dependerá de la frecuencia y necesidad de vinculación para lograr abastecer al complejo de los diversos elementos para su funcionamiento; existen proveedores a los que se recurrirá anualmente, otros mensualmente y otros con espacio temporal mas fluidos, por lo que será necesario desarrollar un sistema que permita realizar el seguimiento de aquellos productos o elementos que requieren de un reabastecimiento. Para esto se diseñará en primera instancia una planilla (Ver ANEXO VII) que evidencie cada uno de los servicios y elementos necesarios, como así también su frecuencia de reposición, y diversos indicadores que vayan describiendo la necesidad de cumplimentar su reposición. Luego materializar esta panilla de seguimiento en un sistema, o aplicación para poder gestionarlo a través de un Smartphone o Computadora.

Pasos.

- ✓ Confección de planillas.
- ✓ Proyección de elementos y recursos de abastecimientos.
- ✓ Materialización de la planilla y su diagramación.
- ✓ Reunión con programador.



- ✓ Diseño del sistema.
- ✓ Implementación.

Recursos materiales y costos.

- ✓ Honorario del programador

3.5. Estrategia de comercialización:

La Marca.

Luego de analizar, las amplias posibilidades, a la hora de establecer una denominación a nuestro complejo de canchas, se decidió dar una continuidad a las ya existentes en Carlos Paz, realizando las modificaciones pertinentes al caso, por ello, el nombre de nuestro complejo quedó determinado como FUTBOL SEIS ALTA GRACIA, por existir un sentimiento de identidad por parte de los socios. Además, es importante mencionar que esta denominación nos permite destacar nuestra ventaja competitiva de contar con canchas futbol ó, permitiendo de este modo obtener reservas de quienes a través de buscadores de internet, requieren canchas de estas características en la localidad, ya que, utiliza las mismas palabras que se colocarían en dicha búsqueda.

Precio.

Para determinar el precio del servicio de alquiler y/o utilización del complejo, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:



- ✓ Precio de la competencia: Este es, si se quiere, el principal condicionante a la hora de determinar el precio del servicio, ya que, por lo general hay un acuerdo implícito entre los competidores del rubro para determinarlo.

- ✓ Precio que está dispuesto a pagar el cliente: A partir de la encuesta realizada se pudo determinar el valor expresado en pesos que tiene nuestro servicio para los potenciales clientes.

- ✓ Costos y gastos operativos:

- ✓ Margen de utilidad bruta.

3.6. Introducción a la estrategia de posicionamiento en Alta Gracia:

Para lograr penetrar el mercado y la comunidad de Alta Gracia, será necesario llevar adelante cuatro aspectos que consideramos estratégicos. En primer lugar desarrollar una campaña a través de los medios digitales, aprovechando la versatilidad, la economía y el impacto de los mismos. La segunda medida estará constituida por intervenciones en vía pública de acciones convencionales, ya que Alta Gracia es una ciudad permeable a todo tipo de acciones que promueva la participación colectiva, ya que se trata de una sociedad de pequeñas dimensiones. En tercera instancia se complementarán las dos acciones anteriores con una línea de publicidades en los diferentes medios de la ciudad, como ser revistas barriales, y radios. Para finalizar se diseñarán programas de intervenciones institucionales con acciones sociales y educativas buscando vincular al emprendimiento con un concepto de responsabilidad social empresaria que colabore en generar un impacto positivo para su desarrollo.



PROGRAMA 1: Campaña Digital.

Este programa consistirá en desarrollar una planificación de los diversos espacios digitales mediante los cuales llegar a la comunidad. Dicha planificación consistirá en definir las temáticas, frecuencias y tiempos que se enunciarán durante un lapso determinado. Los espacios delimitados serán una fan page, Twitter, Instagram, todos estos nucleados a una página web oficial del complejo.

- ✓ Fan page: A través de estas acciones se le permitirá a la marca lograr tener seguidores de forma rápida y económica. Se les podrá hacer llegar a los mismos, información diversa a través de notas, descripciones, ofertas e ir de esta manera penetrando en el público objetivo.
- ✓ Otra dimensión a considerar en las ventajas otorgadas en estos espacios, es la posibilidad de generar la interacción y el intercambio permanente con los potenciales usuarios del servicio
- ✓ Descripción: se publicará información de los diversos servicios prestados por el complejo, la forma de contactarse y los responsables a cargo.
- ✓ El contenido desarrollado estará relacionado a las formas de trabajo, a la atención al público, a las ofertas y servicios propuestos por el complejo, como así también información referida al deporte, a los beneficios de practicarlo, y todas otras aquellas actividades extras que realice la organización junto a la comunidad de alta gracia.



- ✓ Frecuencia de publicación de información: se postearán diariamente teniendo en cuenta principalmente la actividad diaria del complejo. Se subirán fotos de los equipos que participen turno a turno durante el día. Promoviendo de esta forma la interactividad con los clientes.
- ✓ Se desarrollará una sección referida a la noticia destacada del día que tendrá referencia a algún hecho particular del deporte, o de la sociedad de Alta Gracia relacionada a nuestra actividad.

Pasos.

- ✓ Delimitación de los contenidos a publicar.
- ✓ Definición de los espacios a desarrollar.
- ✓ Contratación de un community manager.

Costos.

- ✓ Desarrollo de fan Page Facebook / Mantenimiento
 - ✓ Desarrollo página informática / Mantenimiento
- } \$5.000



PROGRAMA 2: Intervención en la Vía Pública.

Se desarrollaran acciones promocionales utilizando diferentes puntos estratégicos en la ciudad, como ser la plaza, el polideportivo, tajamar, etc. En dichos lugares se realizarán intervenciones donde se muestren espacios diseñados para que el público tome contacto con la actividad que brindará el complejo; serán motivos conceptuales vinculados a la práctica del fútbol, por ejemplo arcos pequeños simulando canchas de fútbol donde la gente podrá participar tratando de convertir un gol y por cada acierto se llevaran pases con descuento para probar las nuevas canchas. Al mismo tiempo se repartirán folletos, que contarán con información sobre dimensiones de la cancha, prestaciones del complejo, horarios de atención, formas de reserva, etc.

Pasos.

- ✓ Petición a la municipalidad de Alta Gracia para realizar las intervenciones.
- ✓ Diseño e impresión de folletos.
- ✓ Armado de mini arcos de fútbol.
- ✓ Diseño e impresión de banners.

Costos.

1000 Folletos 10 x 15 Full Color – frente \$580

20 Globos Grandes 36” 90cm – 400 Globos 10” \$600

2 Mini arcos \$1.000

2 Banners 180 x 100 \$700

*Tiempo de duración.*

Estos espacios serán desarrollados durante un mes y medio luego de la inauguración de las canchas y tendrá una frecuencia semanal trabajando sábados y domingo por la tarde.

PROGRAMA 3: Programación en Medios de Comunicación.

Se confeccionará un repertorio de medios para identificar aquellos canales locales mediante los cuales los diversos anunciantes llegan a la mayoría de los ciudadanos de Alta Gracia. Principalmente se pondrá atención en las radios locales y en las revistas de la ciudad, para esto será necesario diseñar una pauta de salida radial y un insert promocional para ser publicado en las revistas (radio Q 88.9, radio Tortuga 102.7, radio Bar 96.9, radio Play 93.9, radio Alta Gracia 103.9).

La información a difundir será la relacionada al lanzamiento del complejo y las promociones a realizar durante dos meses a partir de comenzado el negocio.

El objetivo primordial de este programa es lograr presencia de marca y generar el conocimiento a la comunidad de Alta Gracia

Pasos.

- ✓ Relevamiento de medios.
- ✓ Contratación de espacios en los medios.
- ✓ Contratación del profesional publicitario para la realización de la pauta.



- ✓ Seguimiento de salidas en los medios.
- ✓ Confección de indicadores y planillas para la corroboración de los resultados obtenidos por la difusión en los medios.

Costos.

Diario Resumen Clasificados Agrupados (Tamaño Mediano – Color) \$ 300 mensuales.

Radio Q 88.9 Spot publicitario + 10 salidas diarias \$ 1300 mensuales.

Tiempo de duración.

Dos meses a partir del lanzamiento del complejo.

PROGRAMA 4: Intervenciones Institucionales.

A partir de este programa se pretende posicionar al complejo como un actor social activo y positivo que se desarrollará en la ciudad de Alta Gracia. A diferencia de las intervenciones promocionales en esta oportunidad se busca dotar de un carácter institucional a la organización, vinculándola con conceptos tales como el deporte y salud, la educación y la responsabilidad civil. Para ello se trabajará fomentando charlas en las escuelas haciendo alusión a las temáticas antes mencionadas, se trabajará junto al hospital evidenciando la importancia de practicar deporte y por último se realizarán reciclados urbanos de lugares que necesiten ser restaurados como por ejemplo veredas, paredes, sitios en la plaza, etc.



- ✓ Charlas en las escuelas: se desarrollaran charlas tanto en el nivel primario como secundario llevando invitados especiales, personas reconocidas del ámbito deportivo que puedan compartir experiencias y vivencias con los alumnos. Esta actividad tendrá como resultado indirecto además el impacto mediático y gestión de prensa.

Pasos.

- ✓ Comunicación con instituciones educativas.
- ✓ Gestión de contacto con personalidades del deporte.
- ✓ Armado de temáticas y programación de charlas.

Costos.

No generaría ningún costo. Se realizaran de manera voluntaria y solidaria

Tiempo de duración: Marzo de 2017

- ✓ Reciclado urbano: se le propondrá a la municipalidad de Alta Gracia reciclar espacios en malas condiciones de mantenimiento a cambio de poner una bajada institucional marcando que ese reciclado fue gestionado por el complejo Alta Gracia Fútbol 6. Estas intervenciones tendrán características temáticas relacionadas al fútbol, buscando dotarlas de una perspectiva artística como por ejemplo realizar murales en paredes en mal estado, pinturas en paredes reparadas, etc.



Pasos.

- ✓ Identificación de lugares en mal estado.
- ✓ Comunicación y acuerdo con la municipalidad.
- ✓ Contratación de artista urbano.

Costos.

Los costos van a depender de la cantidad de la cantidad de lugares en mal estado que se encuentren.

Tiempo de duración: Marzo/ Abril de 2017.

PROGRAMA 5: Acuerdos Comerciales y Promociones.

Es importante para este nuevo emprendimiento poder constituir una cartera de clientes que se encuentre fidelizada y satisfecha por ser parte de un grupo que consume este servicio particular, para esto se buscarán conformar una comunidad de aquellos usuarios que se inclinan por la práctica del fútbol de una manera recreacional entre amigos.

Con la implementación de este programa se pretende impactar en el potencial consumidor del servicio de una manera vanguardista buscando generar la idea de fidelización y beneficios para aquellas personas que sean parte de la comunidad que se adhiere a Fútbol ó Alta Gracia; esto significa que se gestionarán acuerdos con otras instituciones para beneficiar a los usuarios otorgándole mejores financiamientos, descuentos, por ser partes de dicha comunidad. De esta manera se comenzará generando alianzas con supermercados, obras sociales, bares, gimnasios, etc. (Leyendas Sports Bar, COCO Resto



Bar, Complejo Coloccini, Gimnasio El Club, Supermercados Becerra y Te Invito a Mi Fiesta son algunas de las principales organizaciones con las que se buscará generar distintos tipos alianzas).

Se establecerán tarjetas de membresía las cuales podrán ser presentadas en cada uno de los establecimientos y así gozar de los beneficios otorgados por ser miembro del complejo deportivo.

Pasos.

- ✓ Definición de beneficios a otorgar.
- ✓ Contacto y presentación de propuesta a instituciones de la ciudad.
- ✓ Acuerdo de los beneficios antes establecidos con dichas instituciones.
- ✓ Presentación de los beneficios acordados.
- ✓ Comunicación y difusión de los beneficios para aquellos usuarios que se adhieran.
- ✓ Diseño de tarjetas para membresía.
- ✓ Impresión de tarjetas.
- ✓ Estoqueo de tarjetas para ser entregadas a los usuarios.

Costos.

Diseño e impresión de 1.000 tarjetas de membresía full color frente y dorso – blanco y negro \$ 500

Tiempo de duración: Marzo de 2017



3.7 Conclusión

El hecho de desarrollar una propuesta con agregados de valor, en lo que respecta a la administración de turnos y reservas (con una aplicación novedosa, no existente en el mercado actual), como en su estrategia de posicionamiento (con cinco programas originales), otorgando beneficios hacia los clientes, sin perder de vista el principal objetivo del proyecto, la diferenciación con los principales competidores, y la fidelización de nuestros clientes, nos lleva a la conclusión de aceptar la viabilidad comercial del proyecto.

Además, es importante mencionar que, en dichas propuestas queda planteado el compromiso social y ambiental que pretende el emprendimiento, siendo este otro aspecto positivo a tener en cuenta

CAPITULO IV



4. ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero resulta necesario y vital para el proyecto, ya que forma parte de un análisis de tipo restrictivo, a partir del cual, en el caso de que llegado a la conclusión, el mismo no sea factible, el proyecto de negocio se rechazará, o bien se realizarán las modificaciones necesarias en lo que respecta a costos e inversiones e incluso modificaciones en las estrategias de comercialización, para de este modo lograr alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Por medio del análisis o estudio de factibilidad financiera, se buscará determinar la magnitud de los beneficios netos del proyecto, a través de comparaciones entre los costos y beneficios proyectados que el negocio del alquiler de canchas genera.

4.1 Inversión inicial:

Toda inversión representa colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener ingresos o una renta a lo largo del tiempo.

Para la puesta en marcha de nuestro proyecto será necesaria una inversión de \$1.211.988,00, valor que se desprende de los siguientes rubros:

INMUEBLES.....	\$134.000
INSTALACIONES.....	\$969.900
MUEBLES Y ÚTILES.....	\$56.400
VARIOS.....	\$2.568
LANZAMIENTO.....	\$50.120
TOTAL.....	\$1.211.988,00

Cada uno de los rubros mencionados se desagregan y pueden visualizarse en el Anexo XIII. Además dicho anexo se completa con una descripción minuciosa de la mayor inversión que demanda este proyecto (\$808.000,00), la compra del pasto sintético, y su financiación.



4.2 Horizonte de Análisis:

El horizonte de análisis del proyecto estimado es de ocho años. Se considera este período ya que corresponde a los años de contrato pactados con el propietario del terreno.

4.3 Flujo de Fondos:

Desarrollamos un flujo de fondos para poder visualizar con claridad el comportamiento de la inversión, los ingresos y egresos dentro de un horizonte de análisis de 8 años (Período de duración del contrato). El mismo nos permite ver, los diferentes saldos anuales ajustados a la variable de inflación.

FLUJO DE FONDO

		Año base							
Inflación		100%	120%	140%	155%	170%	175%	180%	185%
	lo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Inversión Inicial	\$ -1.211.988,00								
Ingresos									
Cancha		\$ 816.000	\$ 979.200	\$ 1.142.400	\$ 1.264.800	\$ 1.387.200	\$ 1.428.000	\$ 1.468.800	\$ 1.509.600
Bufet		\$ 61.200	\$ 73.440	\$ 85.680	\$ 94.860	\$ 104.040	\$ 107.100	\$ 110.160	\$ 113.220
Total Ingresos		\$ 877.200	\$ 1.052.640	\$ 1.228.080	\$ 1.359.660	\$ 1.491.240	\$ 1.535.100	\$ 1.578.960	\$ 1.622.820
Egresos									
Alquileres		120.000	144000	168000	186000	204000	210000	216000	222000
<u>Servicios</u>									
Agua		16800	20160	23520	26040	28560	29400,00	30240,00	31080
Luz		8400	10080	11760	13020	14280	14700,00	15120,00	15540
Telefonia		2760	3312	3864	4278	4692	4830,00	4968,00	5106
Cable		13200	15840	18480	20460	22440	23100,00	23760,00	24420
<u>Impuestos</u>									
Municipales (0,9%)		7894,8	9473,76	11052,72	12236,94	13421,16	13815,90	14210,64	14605,38
Provinciales (4%)		35088	42105,6	49123,2	54386,4	59649,6	61404	63158,4	64912,8
Sueldos y Cs Soc.		50184	60220,8	70257,6	77785,2	85312,8	87822	90331,2	92840,4
Pelotas		12000	14400	16800	22320	28560	39060	51408	72261
Redes				29400			51450		
Juegos de Pecheras			1296	1814,4	1953	2142	2205	2268	2331
Paks de Bebidas (6u c/u)		27972	34272	39160,8	43356,6	47552,4	48951	50349,6	51748,2
Papeleria			432	504	558	612	630	648	666
Arena y Caucho						34000			
Cuotas Compra e Instalacion de pasto		558000							
Publicidad radial		1300							
Publicidad en diario		300							
Total Egresos		852.299	355.592	443.737	462.394	545.222	587.368	562.462	597.511
TOTAL	\$ -1.211.988,00	\$ 24.901,20	\$ 697.047,84	\$ 784.343,28	\$ 897.265,86	\$ 946.018,04	\$ 947.732,10	\$ 1.016.498,16	\$ 1.025.309,22

4.4 Periodo de Recupero – Payback:

Luego de armar el cuadro y realizar la formula correspondiente al Payback podemos determinar que los años que se tarda en recuperar la inversión es de 2.62, es decir, en aproximadamente 2 años y 7 meses. (Ver ANEXO IX)

4.5 Tasa de Descuento:

Para determinar la tasa de descuento vamos a considerar el costo de oportunidad de invertir el dinero en un plazo fijo. Dicha tasa se estima en 23% anual y es la utilizada para el cálculo del VAN.

4.6 Estado de Resultados Projectado del Año 1:

VENTA	\$877.200
CMV	(\$27.972)
UT. BRUTA	\$849.228
<u>GASTOS</u>	
ALQUILER	(\$120.000)
SERVICIOS PUBLICOS	(\$41.160)
IMPUESTOS	(\$42.982,8)
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	(\$50.184)
GASTOS VARIOS	(\$39.972)
GASTOS LANZAMIENTO	(\$1.600)
<u>DEPRECIACIONES</u>	
INMUEBLE	(\$2.680)
INSTALACIONES	(\$96.890)
MUEBLES Y ÚTILES	(\$5.640)
RESULTADO DEL PROYECTO	\$448.119,20

**4.7 Estado de Situación Patrimonial Proyecto Año 1:**

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO			
Año 1			
ACTIVOS		PASTIVOS	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Banco	\$ 24.901,20	✓	\$0
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Bienes de uso	\$ 1.054.090,00	✓	\$0
		TOTAL PASIVO	
		\$0	
		PATRIMINIO	
		Patrimonio Neto	
		\$ 1.078.991,20	
		Total Patrimonio	
TOTAL ACTIVOS		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	
\$ 1.078.991,20		\$ 1.078.991,20	

4.8 Sueldos y Remuneraciones:

La única remuneración a pagar en este proyecto es el de Encargado de Cancha, a quien le corresponde una liquidación diaria a razón de \$40 por hora alquilada al cual le agregamos un aproximado de 23% que corresponde a las cargas sociales, con lo cual hace un total de \$49,20.

Es importante aclarar que al Encargado de Torneos y de Escuela de futbol se le cobrará por hora como a cualquier otro usuario siendo un servicio tercerizado de nuestro proyecto. (Ver ANEXO XII)

4.9 Impuestos:

En lo que respecta al sistema tributario corresponde realizar la inscripción a Comercio e Industria y Empresas de Servicios para tener la autorización correspondiente para ejercer



la prestación del servicio de alquiler de canchas de fútbol. Con respecto a la base imponible al igual que en el caso de Ingresos Brutos (Provincial) estará constituida por el monto total de los Ingresos Brutos devengados en el período fiscal de la actividad. El pago de este impuesto se efectuará sobre la base de una declaración jurada cuya presentación deberá ser realizada mensualmente. (Ver ANEXO XII)

4.10 Ingresos Anuales:

El Ingreso Anual estimado para el nuevo complejo de futbol sintético se estimo bajo los conceptos de UEN. En el mismo se expresan las dos fuentes principales de ingresos, por alquiler de canchas y por servicios de bufet (Ver ANEXO XI). El cálculo de ingresos realizados en COMPLEJO DE FUTBOL CINCO ATLETICO CARLOS PAZ, se obtiene de los siguientes datos:

Total Ingresos Anuales	\$ 877.200
-------------------------------	-------------------



4.11 Punto de Equilibrio:

$$\text{P.E (Físico)} = \text{CF}/(\text{Pu}-\text{Cv})$$

$$\text{P.E (Monetario)} = \text{CF}/ (1 - \text{Cv}/\text{Pu})$$

Dicha fórmula aplicada a nuestro estudio, nos informa que el nuevo complejo de canchas de fútbol sintético deberá alquilar **1.973 turnos** en el primer año, para que las ventas cubran exactamente los costos (Ver ANEXO XIII).

Dicho de otro modo, y en base a las conclusiones del Punto de Equilibrio monetario, cuando los ingresos de la empresa superen los **\$848.309,04** anuales, el resultado obtendrá utilidad (Ver ANEXO XIII).

4.12 Valor Neto Actual:

Nuestro VNA arroja un total de **1.126.579,59**, dicho resultado es positivo, lo que significa que la suma del flujo actualizado de los ingresos fue mayor que la suma del flujo actualizado de los egresos, y en consecuencia, se debe aceptar el proyecto ya que es económicamente factible (Ver ANEXO X).



4.13 Tasa Interna de Retorno:

Nuestro TIR nos arroja un total de **0,45 (45%)**, que comparado con la tasa de descuento (0,23) nos indica que la rentabilidad del proyecto es mayor que lo que nos cuesta conseguir el capital para realizarlo. Dado esto, se recomienda realiza la inversión (Ver ANEXO X).

4.14 Viabilidad Financiera:

De acuerdo al estudio de factibilidad financiero realizado para evaluar la rentabilidad del proyecto de inversión, se puede concluir que se trata de un proyecto de negocio rentable , si bien, se debe tener en cuenta que la inversión inicial es algo compleja, la misma, de acuerdo a lo calculado, se puede recuperar a partir de los 7 meses del segundo año de realizada la inversión.

En lo que respecta a los indicadores de rentabilidad como la VAN y la TIR, ambos arrojan resultados altamente positivos, lo que permite llegar a la conclusión de que el proyecto de inversión es viable.



Conclusiones.

A partir del trabajo final desarrollado se pueden expresar diversas conjeturas y reflexiones acerca de la actividad y disciplina de la administración de empresa. Puntualmente con la experiencia de haber diseñado un plan estratégico en beneficio de desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocio, se puede decir que la creación de una idea es fruto de la creatividad e inspiración, y la podemos llevar adelante de acuerdo a las posibilidades y circunstancias que tengamos alrededor, sin embargo este trabajo de aplicación demuestra la pertinencia de materializar dichas ideas a partir de un trabajo profesional y diseñado pensando en una estrategia que utiliza la racionalidad y la proyección como principales herramientas.

La materialización de un concepto debe ser siempre encarado desde una perspectiva estratégica, y somos los profesionales de la administración de empresas aquellos responsables de poder generar un estilo de trabajo y una toma de conciencia en aquellos responsables de dirigir proyectos y desarrollar nuevas tendencias.

Consideramos que uno de los aportes más ricos que desplegamos con este desarrollo fue el haber interactuado con diversas disciplinas, expresando el carácter justamente interdisciplinario que debemos formar o construir quienes deseamos posicionarnos como gestores de proyectos. Además la posibilidad de pensar y articular diversos conceptos y teorías que hacen a nuestra disciplina, como por ejemplo mesclar en un trabajo conjunto a la planificación estratégica como herramienta fundamental para el desarrollo de un plan de negocio, como así una nueva unidad estratégica de servicio, entre otras aristas conceptuales. Por último, valernos de una etapa comercializadora que nos sirvió para darle un complemento de inserción al mercado del proyecto que estamos planteando.

Luego de este proyecto que hemos diseñado cada actividad nueva que se nos presente será analizada como un desafío de bajar las ideas a través de un camino y una



metodología de trabajo que busque siempre la forma de profesionalizar y trabajar estratégicamente.

Bibliografía.

- GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., DONELLY J. H. Jr., (1994), Las Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos. Addison – Wesley Ibero Americana.-
- ILDEFONSO G. E., (1999), Marketing de los Servicios. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.-
- MAX A. C., MAJLUF N. S., (1997), Estrategia Para El Liderazgo Competitivo De La Visión a Los Resultados. Granica.-
- ROBBINS S. P., COULTER M., (2005) Administración. Pearson Educación.-
- SAPAG CHAIN N., SAPAG CHAIN R., (2000), Preparación y Evaluación de Proyectos. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. McGraw-Hill Interamericana.-
- Césped Sintético FORBEX. <http://www.forbex.com>
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. <http://www.redalyc.org/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) www.indec.gov.ar
- <http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

ANEXO

ANEXO I

RESULTADOS CUESTIONARIOS

Pregunta	Opciones	Selección
¿Qué deporte practica regularmente?	Futbol	38
	Basquet	6
	Voley	4
	Natación	0
	Otros (especifique)	2
¿Con qué frecuencia practica deporte?	Todos los días	6
	Dos días o mas por semana	18
	Un día por semana	11
	Fines de seman	3
	Una vez por mes	2
¿Con quién asiste a practicar deportes?	Familiares	3
	Amigos del barrio	14
	Amigos del trabajo	8
	Compañeros de estudio	6
	Otros	9
¿En qué lugares lo practica?	Parques	0
	Canchas barriales	9
	Instituciones deportivas	4
	Complejos deportivos	27
	Otros	0
¿Qué opinaría respecto a un nuevo servicio de canchas de fútbol sintético en la ciudad de Alta Gracia?	Muy interesante	21
	Interesante	14
	Neutro	5
	Poco interesante	0
	Nada interesante	0
¿Utilizaría este servicio?	Si	24
	Si, en algún momento	11
	Puede que lo use, o puede que no	5
	No, no creo que lo use	0
	No	0



Evalúe la importancia de las siguientes características que Ud. toma en cuenta para jugar al fútbol

Precio	Muy importante	7
	Importante	18
	Neutro	6
	Poco importante	7
	Nada importante	2
Seguridad	Muy importante	15
	Importante	14
	Neutro	7
	Poco importante	3
	Nada importante	1
Atención al cliente	Muy importante	10
	Importante	15
	Neutro	5
	Poco importante	6
	Nada importante	4
Servicios	Muy importante	9
	Importante	15
	Neutro	10
	Poco importante	6
	Nada importante	0

¿A través de qué medios se entera Ud. de los lugares destinados para jugar al fútbol?	Recomendación de amigos	21
	Recomendación de Familiares	4
	Emisoras de radio	6
	Aviso en TV	0
	Folletería	9

¿A qué precio contrataría Ud. un servicio de alquiler de canchas de fútbol por hora? (precio por persona)	20-30	3
	30-45	15
	45-60	10
	60-80	9
	80-100	3

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel

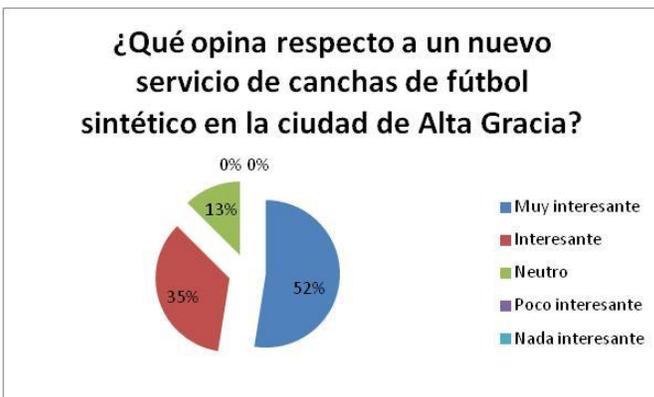
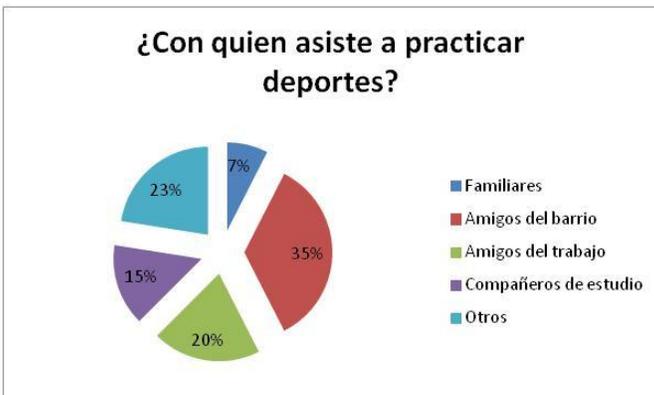
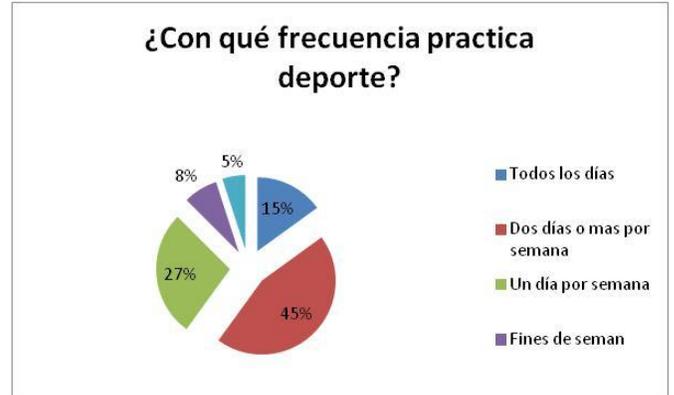
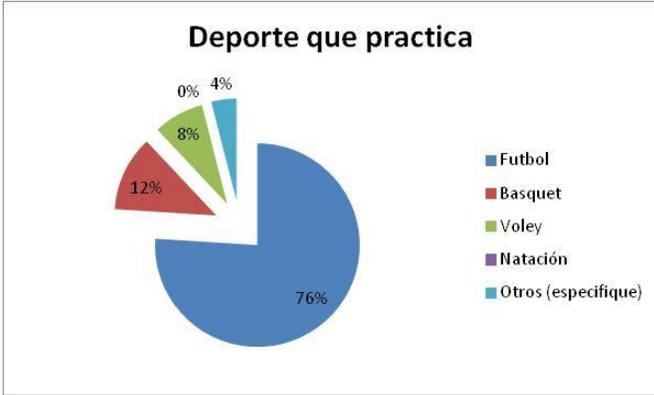


¿Durante que horarios jugaría al fútbol en este recinto?	09:00hs a 13:00hs	0
	13:00hs a 18:00hs	3
	18:00hs a 22:00hs	23
	22:00hs a 2:00hs	13
	Después de las 2:00hs	1

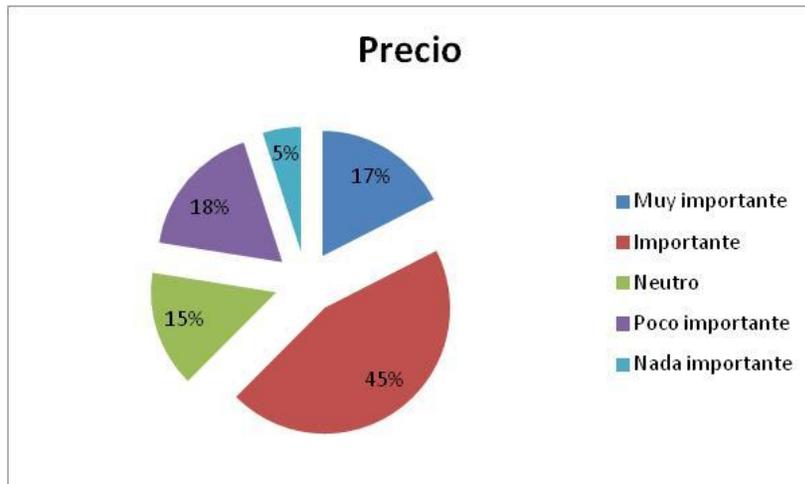
¿Qué tamaño de cancha es de su preferencia?	F5	7
	F6	12
	F7	11
	F9	1
	F11	9

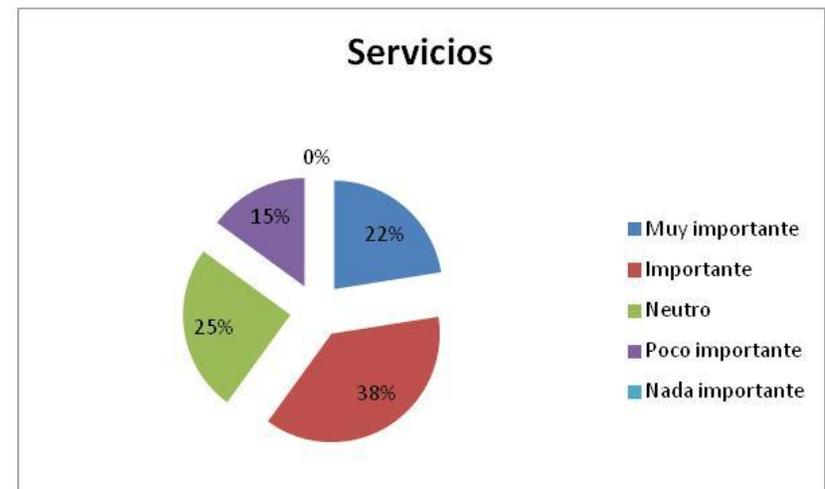
Divida 100 puntos en los siguientes ítems según su preferencia	Asadores	665
	Pelotas	780
	Baños	315
	Estado del sintético	970
	Alumbrado	510
	Estacionamiento	760

GRAFICOS DE TORTA



Evalúe la importancia de las siguientes características que Ud. toma en cuenta para jugar al fútbol





ANEXO II

Cuadro Proveedores.

Necesidades	Proveedores	Precio	Financiación	Plazo de entrega	Calidad de servicio	Frecuencia de compra
Pasto sintético	<i>El Espartano</i>	\$808000	No	30 días	Buena	Una instalación inicial
	<i>Forbex</i>	\$808000	Si	30 días	Excelente	
Redes	<i>Redes del Litoral</i>	\$23000	No	7 días	Buena	Instalación y cada tres años
	<i>Selis</i>	\$21000	No	7 días	Buena	
Pelotas	<i>Rossetti Deportes</i>	\$500	Si	Entrega inmediata	Excelente	Compras mensuales
	<i>Dexter Shop</i>	\$590	Si	Entrega inmediata	Excelente	
	<i>Onda Sport</i>	\$590	Si	Entrega inmediata	Excelente	
	<i>El Templo del Futbol</i>	\$590	Si	Entrega inmediata	Excelente	
	<i>New Sport</i>	\$500	Si	Entrega inmediata	Excelente	
	<i>Antonini</i>	\$350	Si	Entrega	Buena	



	<i>Belle Ville</i>			inmediata		
	<i>DALEMAS</i>	\$380	Si	Entrega	Muy buena	
	<i>Bell Ville</i>			inmediata	buena	
Pecheras	<i>Un Trébol</i>	\$90	No	Una semana	Muy buena	Compras anuales
	<i>El Templo del Futbol</i>	\$160	Si	Entrega inmediata	Excelente	
Bebidas	<i>Supermercado Disco</i>	\$84	Si	Entrega inmediata	Muy buena	Compras mensuales
	<i>Hipermercado Makro</i>	\$80	Si	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Hipermercado Libertad</i>	\$80	Si	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Carrefour</i>	\$84	Si	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Hipermercado Super Mami's</i>	\$82	Si	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Hipermercado Tadicor</i>	\$80	Si	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Hipermercado Mamut</i>	\$79	Si	Entrega inmediata	Muy buena	



Cable de televisión	<i>Cablevisión</i>	\$1300	No	Entrega inmediata	Muy buena	Consumo mensual
	<i>Direc TV</i>	\$1100	No	Entrega inmediata	Muy buena	
	<i>Carlos Paz TV</i>	\$1100	No	Entrega inmediata	Buena	
Compañía telefónica	<i>Claro</i>	\$230	No	Entrega inmediata	Muy Buena	Consumo mensual
	<i>Movistar</i>	\$230	No	Entrega inmediata	Buena	
	<i>Personal</i>	\$250	No	Entrega inmediata	Buena	



ANEXO III

Cuadro Competidores.

	<i>Alto Sport</i>	<i>Complejo los pinos</i>	<i>Punto urbano. Complejo canchas futbol 5</i>	<i>Futbol 5&5</i>	<i>Asociación Deportivo Norte</i>
<i>Sintético</i>	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Capacidad del complejo</i>	Dos canchas de futbol 5 y una cancha futbol 7	Dos canchas de futbol 7	Dos canchas de fútbol 5	Una cancha de futbol 5	Tres canchas de futbol 8
<i>Turnos promedio diarios</i>	5	4	4	3	6
<i>Iluminación</i>	Muy buena. Seis reflectores por cancha	Muy buena. Seis reflectores por cancha	Regular. Seis reflectores por cancha	Buena. Cuatros reflectores en la cancha	Buena. Seis reflectores por cancha
<i>Asadores</i>	Si, poseen un asador para 10 personas.	Si, posee un asador para 10 personas.	Si, posee dos asadores para 10 personas.	No posee asador.	Si, posee un asador para 20 personas.

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel



<i>Estacionamiento privado</i>	Si, con amplia capacidad	No	No	Sí, pero reducido	Si, con amplia capacidad
<i>Estado de las canchas</i>	Regular. El sintético desgastado en las canchas de 5. En la de 7, tiene caucho mal distribuido	Bueno. El sintético está en buenas condiciones.	Malo. El sintético esta desgastado en ambas canchas.	Malo. Sintético desgastado y desnivelado	Muy bueno.
<i>Estado de Pelotas</i>	Muy buenas	Muy buenas	Buenas	Malas	Muy buenas
<i>Estado de Redes</i>	Malo. Las pelotas se cruzan de cancha en cancha	Bueno	Bueno	Malo. Huecos en las redes detrás de los arcos.	Muy bueno
<i>Ubicación</i>	Muy buena ubicación, próxima a dos colegios secundarios.	Mala. Situado en una zona alejada del centro de la ciudad.	Buena. Ubicada en el centro de la ciudad.	Buena. Ubicado en avenida transitada.	Muy buena. Ubicada dentro de un complejo deportivo. De fácil acceso y concurrido
<i>Servicios adicionales</i>	Promociones, para turnos fijos (decimo sin cargo). Aguas saborizadas sin cargo Torneos	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno



ANEXO IV

Barreras de entrada:

Ponderación	Alto	Medio	Bajo
Inversión inicial	X		
Competidores		X	
Prerrogativas legales			X
Disponibilidad de terreno	X		
Conocimientos		X	



ANEXO V

PUESTO: **Encargado de Canchas.**

Identificación del puesto.

Nombre del Puesto: Encargado de Canchas
Nivel: Secundario Completo
Supervisado por: Director General
Misión/Objetivo del puesto: Administrar los recursos humanos, financieros y físicos, que aseguren el correcto funcionamiento del complejo deportivo, atendiendo los requerimientos deportivos, administrativos y de personal. Coordinar y supervisar todo tipo de actividades relativas al centro deportivo. Efectuar la gestión de mercadeo del complejo.
Ubicación: Canchas

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel



Descripción del puesto.

<p>Actividades que realiza:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Coordinar el total de las actividades a desarrollarse en el complejo✓ Administrar el presupuesto, controlando ingresos/egresos, supervisando el destino del dinero.✓ Controlar y reportar información del personal, (Asistencia, licencias médicas, accidentes de trabajo, horas extras, etc.)✓ Supervisar y controlar actividades de mantenimiento, con la finalidad de resguardar la integridad de las instalaciones.✓ Promover actividades de	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Complejidad Media• Repetitivas.
--	--



<p>marketing, y promoción, como así también la búsqueda de auspiciantes.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Mantener al día toda la información de su gestión y comunicarla oportunamente al✓ Director General.✓ Elaborar un plan anual de actividades, en coordinación con el Encargado de Escuela de Fútbol y Encargado de Torneos.	
<p><i>Poder de decisión sobre:</i></p> <p><i>Diseño de actividades a desarrollar.</i></p>	<p><i>Decisiones a consultar:</i></p> <p><i>Cambios de Horarios</i></p> <p><i>Programa de Escuela de Fútbol</i></p>

Especificaciones y requerimientos del puesto.

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel



Conocimientos formales requeridos Profesorado de educación Física	Conocimientos específicos necesarios: Reglamento Futbol
Exigencia física: Fuerza, reflejos.	
Características de Personalidad Necesarias Observación Responsabilidad Organización Confianza	
El puesto exige habilidades: Intelectuales: Para administrar correctamente la totalidad de los recursos. Sociales: Orientación al cliente, capacidad de trabajo en equipo, comunicación efectiva,	



adaptación a los cambios, manejo de conflicto, compromiso organizacional. Amabilidad, cordialidad, simpatía, destreza o habilidad para establecer comunicaciones claras.

Condiciones del puesto.

El puesto exige relación:

Internamente: Con el director general, con el encargado de canchas, con el encargado de torneos.

Externamente: con clientes.

El puesto lo expone a: Accidentes, conflictos, problemas físicos.

PUESTO: **Encargado de Escuela de Fútbol.**

Identificación del Puesto.

Nombre del Puesto: **Encargado de Escuela de Fútbol**

Nivel: Profesional Profesor Educación Física

Supervisado por: Director General

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel



<p>Misión/Objetivo del puesto: Colaborar en forma oportuna y eficiente en los procesos de desarrollo, control, evaluación y retroalimentación, para la implementación y éxito de la Escuela de Fútbol.</p> <p>Garantizar el desarrollo en diferentes ámbitos: deportivo, social, psicológico y educativo del niño.</p> <p>Efectuar la gestión de mercadeo del programa.</p>
<p>Ubicación: Canchas</p>

Descripción del puesto.

<p>Actividades que realiza:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar e implementar el programa de Escuela de Fútbol, poner a consideración –para su aprobación- del encargado de cancha/. Supervisar la ejecución y calidad metodológica del	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Complejidad Media• Repetitivas.
---	---



<p>programa aprobado.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Supervisar de manera diaria y permanente el desarrollo del programa de la Escuela de Fútbol.✓ Cumplir el programa aprobado de trabajo, detectar cambios de horario, y de personal de apoyo✓ Mantener al día toda la información de su gestión y comunicarla oportunamente al Director General.✓ Asignar objetivos a los entrenadores a su cargo y evaluarlos periódicamente.✓ Proponer los ajustes necesarios para corregir u optimizar el programa evaluado.	
---	--



<i>Poder de decisión sobre:</i> <i>Diseño de actividades a desarrollar.</i>	<i>Decisiones a consultar:</i> <i>Cambios de Horarios</i> <i>Programa de Escuela de Futbol</i>
--	---

Especificaciones y requerimientos del puesto.

Conocimientos formales requeridos Profesorado de educación Física	Conocimientos específicos necesarios: Reglamento Futbol
Exigencia física: Fuerza, reflejos.	
Características de Personalidad Necesarias Observación Responsabilidad	



Organización

El puesto exige habilidades:

Intelectuales: Para poder educar en la disciplina.

Sociales: Trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo

Condiciones del puesto.

El puesto exige relación:

Internamente: Con el director general, con el encargado de canchas, con el encargado de torneos.

Externamente: con clientes.

El puesto lo expone a: Accidentes, conflictos, problemas físicos.

PUESTO: Encargado de torneos.

Identificación del puesto.

FONS, Melania / GUDIÑO, Juan Manuel



Nombre del Puesto: Encargado de torneos
Nivel: Profesional Educación Física
Supervisado por: Director General
Misión/Objetivo del puesto: Desarrollar e implementar el programa de Campeonatos tanto masculino como femenino, por categorías. Promocionar las actividades a desarrollarse en el Club.
Ubicación: Canchas

Descripción del puesto.

Actividades que realiza: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar el programa de campeonatos de Fútbol (3 campeonatos anuales, con una duración de 3 meses)• Promocionar las actividades a	Características: <ul style="list-style-type: none">• Complejidad Media• Repetitivas.
---	--



<p>realizarse en el club.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vender el producto.• Visitar entidades, establecimientos educativos, empresas, etc., para lograr la inscripción en los distintos campeonatos.• Coordinar con encargado de la escuela de futbol la participación de los alumnos, en los torneos.• Presentar un informe Administrativo semanal al Administrador/Gerente• Presentar el calendario anual de competencias.• Mantener actualizado el calendario y resultados de las	
--	--



competencias.	
Poder de decisión sobre: Diseño del calendario anual de competencias.	Decisiones a consultar: Horarios disponibles para torneos. Cambios de horarios.

Especificaciones y requerimientos del puesto.

Conocimientos formales requeridos Profesorado de educación Física	Conocimientos específicos necesarios: Reglamento Futbol
Exigencia física: Fuerza, reflejos.	



Características de Personalidad Necesarias

Capacidad de venta de Servicios.

Observación

Responsabilidad

Organización

Aptitud para gestionar.

El puesto exige habilidades:

Intelectuales: Conocimientos de Fútbol. Reglamento, características. Comercialización.

Sociales: Trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo

Condiciones del puesto.

El puesto exige relación:

Internamente: Con el director general, con el encargado de canchas, con el encargado de escuela de fútbol.



Externamente: con clientes.

El puesto lo expone a: Accidentes, conflictos, problemas físicos.



ANEXO VI

Tabla de monitoreo Logístico

TAREA	Formas	Tiempo	Costo	Responsable
Reposición de redes				
Arreglo de pelotas				
Reposición de pelotas				
Arena y caucho				



ANEXO VII

Planilla de reposición

	Compras	Stock	Ventas	Fecha de reposición	Estado
Césped Sintético					
Redes					
Pelotas					
Pecheras					
Bebidas					



ANEXO VIII

INVERSION INICIAL

	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
INMUEBLES			
Depósito (2mx4m)*	1	20.000	\$ 20.000,00
Vestuario (2mx4m)*	2	25.000	\$ 50.000,00
Asador *	1	2.000	\$ 2.000,00
Instalacion del Agua Potable	1	6000	\$ 6.000,00
Instalación Eléctrica	1	20.000	\$ 20.000,00
Plomería *	1	10.000	\$ 10.000,00
Cercado *	1	12000	\$ 12.000,00
Arquitecto	1	8000	\$ 8.000,00
Habilitación municipal	1	6000	\$ 6.000,00
Subtotal			\$ 134.000,00
INSTALACIONES			
Pre-base del terreno *	2	324000	\$ 648.000,00
Arena y caucho	1	20000	\$ 20.000,00
Compra e instalación de pasto (30% Ei)	1	255500	\$ 255.500,00
Redes (arcos)	4	1500	\$ 6.000,00
Redes (cancha)	2	7500	\$ 15.000,00
Reflectores *	12	1200	\$ 14.400,00
Arcos	4	2500	\$ 10.000,00
Subtotal			\$ 968.900,00
MUEBLES Y UTILES			
TV	1	8.000	\$ 8.000,00
Heladera	1	7800	\$ 7.800,00
Teléfono	1	4000	\$ 4.000,00
Computadora	1	12.000	\$ 12.000,00
Aire frio-calor	1	10000	\$ 10.000,00
Mesas	4	1600	\$ 6.400,00
Sillas	16	200	\$ 3.200,00
Compresor	1	2000	\$ 2.000,00
Caja Registradora	1	3000	\$ 3.000,00
Subtotal			\$ 56.400,00
VARIOS			
Pelotas	8	500	\$ 4.000,00
Pecheras	18	90	\$ 1.620,00
Paks de Bebidas	7	84	\$ 588,00
Papelería de oficina	1	360	\$ 360,00
Subtotal			\$ 2.568,00
LANZAMIENTO			
Reclutamiento del personal	1	140	\$ 140,00
Honorario programador de sistema	1	40000	\$ 40.000,00
Desarrollo de pag web y redes sociales	1	5000	\$ 5.000,00
Intervencion en la vía pública	1	2880	\$ 2.880,00
Promoción en diario y radios	1	1600	\$ 1.600,00
Diseño e impresión de tarjetas	1	500	\$ 500,00
Subtotal			\$ 50.120,00
TOTAL			\$ 1.211.988,00

* incluye materiales y mano de obra

VIDA UTIL DEL INMUEBLE 50 AÑOS

DEPRECIACION ANUAL \$ 2.680,00

VIDA UTIL DE INSTALACIONES 10 AÑOS

DEPRECIACION ANUAL \$ 96.890,00

VIDA UTIL DE MUEBLES Y UTILES 10 AÑOS

DEPRECIACION ANUAL \$ 5.640,00



Compra e Instalacion del pasto

Entrega Inicial \$ 250.000,00

Financiacion \$ 558.000,00 Seis cuotas mensuales de \$93.000 a pagar del momento 0

Total \$ 808.000,00



ANEXO IX

PAYBACK

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flujos Netos Actualizados	\$ -1.211.988,00	\$ 24.901,20	\$ 697.047,84	\$ 784.343,28	\$ 897.265,86	\$ 946.018,04	\$ 947.732,10	\$ 1.016.498,16	\$ 1.025.309,22
Flujos Netos Actualizados Acumulado	\$ -1.211.988,00	-\$ 1.187.086,80	-\$ 490.038,96	\$ 294.304,32	\$ 1.191.570,18	\$ 2.137.588,22	\$ 3.085.320,32	\$ 4.101.818,48	\$ 5.127.127,70
Periodo de recupero (Payback)	2,62								

ANEXO X

VAN Y TIR

Tasa de descuento	0,23									
INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	VAN	TIR
\$ -1.211.988,00	\$ 24.901,20	\$ 697.047,84	\$ 784.343,28	\$ 897.265,86	\$ 946.018,04	\$ 947.732,10	\$ 1.016.498,16	\$ 1.025.309,22	1.126.579,59	45%

ANEXO XI

INGRESOS ANUALES

INGRESOS ANUALES

Precio Promedio de alquiler por hora (\$).	400	
Venta promedio de bebida por hora (\$).	30	
Promedio de horas alquiladas por día.	3	
Días del año que se alquila la cancha.	340	(365 días - 25 días de posibles contingencias climáticas, etc)

	Monto	Porcentaje
Ingresos por Alquiler de cancha	\$ 408.000	93,02%
Ingresos por buffet	\$ 30.600	6,98%
Total Ingresos Anuales por Cancha	\$ 438.600	

TOTAL INGRESOS ANUALES	\$ 877.200
-------------------------------	-------------------

ANEXO XII

IMPUESTOS Y SUELDOS

Municipalidad - Industria y Comercio

7894,8	Alquiler de canchas de tenis, paddle y deportes en general, nueve por mil	0,09%
--------	---	-------

Provincia - Ingresos brutos

35088	Servicios de diversión y esparcimiento no clasificados en otra parte, cuatro por ciento	0,40%
-------	---	-------

Datos obtenidos de las correspondientes leyes impositivas 2015

El pago de la remuneración, será por hora de alquiler a razón de \$40 neto. Al cual le agregamos el 23% que corresponde a las cargas sociales, con lo cual hace un total de \$49,20 la hora.

**ANEXO XIII**Punto de Equilibrio EconómicoCostos Fijos Totales

\$ 731.160,00

Precio Unitario

\$ 430,00

Costos Variables

\$ 121.138,80

\$ 59,38

Horas Alquiladas Anuales

2040

$$\text{P.E (Físico)} = \text{CF}/(\text{Pu}-\text{Cv})$$

$$= 1973$$

$$\text{P.E (Monetario)} = \text{CF}/(1 - \text{Cv}/\text{Pu})$$

$$= \$ 848.309,04$$

ANEXO XIV

Tabla de Monitoreo de reservas:

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							
23:00							
00:00							
01:00							
02:00							
03:00							
04:00							

ANEXO XVI

RENDER N°1



RENDER N °2



RENDER N°3



RENDER N°4



**Se deja constancia de haber revisado el contenido del proyecto de grado arriba
enunciado.**



.....
Cr Rubén Gudiño