

Universidad Fasta
Facultad de Ciencias
Económicas

Licenciatura en
Administración de
Empresas

Trabajo Final Integrador



Autor: Melina Gimena Zerpa

Tutor: María Eugenia Puccio

Año: 2023
1

RESÚMEN EJECUTIVO

“El Olimpo” es un complejo de canchas de fútbol 5, ubicado en la ciudad de San Salvador de Jujuy que cuenta con diferentes servicios al cliente tales como, alquiler, festejo de cumpleaños y escuela de fútbol infantil mixta. Con la idea de crear un lugar seguro, cómodo, higiénico y ameno, para que tanto familias como grupos de amigos puedan disfrutar de un espacio agradable compartiendo tiempo juntos.

Estudiando el entorno tanto macro como micro, se han detectado variables de diferente índole que se transforman en oportunidades o amenazas para el negocio, así como analizando internamente a la organización se encontraron elementos que se identifican como fortalezas o debilidades. A través del cruce de dichas variables se han creado las estrategias más acordes para lanzar el negocio al mercado. Además, se ha realizado una investigación secundaria y primaria a fin de establecer el mercado objetivo, conocer la competencia y segmentar dicho mercado para definir al cliente potencial hacia el cual se aunarán los esfuerzos del negocio. Luego de establecer los objetivos, se ha desarrollado internamente la organización, definiendo el producto, precio, plaza y promoción. Cuando se describe el apartado de producción y operaciones, se ha puesto énfasis en optimizar los recursos disponibles, desglosando la localización y explicando quienes serán los proveedores. Además, se ha calculado la inversión inicial, los gastos fijos y los sueldos correspondientes a cada puesto de trabajo, logrando realizar una conjetura objetiva acerca de los futuros ingresos del negocio con el objetivo de conformar un flujo de fondos que refleje la realidad de la organización y su capacidad total.

El resultado del VAN ha sido de \$1.390.488,43 y la TIR de 11,54%, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 7,75%, lo que significa que el negocio es muy atractivo para el inversor ya que el retorno de su inversión será superior a la tasa de corte elegida. Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

FÚTBOL – FAMILIA – AMIGOS – CUMPLEAÑOS – ESCUELA DE FÚTBOL

INDICE

RESÚMEN EJECUTIVO	2
INDICE	3
INTRODUCCIÓN	6
LA IDEA DEL NEGOCIO.....	6
LA EMPRESA	7
Nombre de la empresa	7
Historia de los miembros	7
Misión	8
Visión	8
Valores.....	8
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	9
Macro entorno.....	9
Análisis PESTEL	9
Matriz de evaluación de factores externos.....	16
Micro entorno.....	17
Las 5 fuerzas de Porter	17
Matriz de evaluación de factores internos.....	19
Matriz de perfil competitivo	20
Matriz de grupos estratégicos	22
FODA	23
Matriz FODA cruzada.....	23
MERCADO OBJETIVO	25
Investigación exploratoria	25
Un poco de historia	25
Canchas de alquiler en San Salvador de Jujuy.....	25
El negocio	26

La competencia.....	26
Segmentación de mercado.....	27
Investigación de mercado.....	27
Resultados gráficos.....	28
Interpretación de los resultados.....	35
Demanda potencial.....	36
Objetivos.....	38
DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO.....	39
Producto.....	39
Precio.....	41
Plaza.....	41
Promoción.....	42
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	45
Recursos tangibles.....	45
Recursos intangibles.....	45
Reclutamiento.....	46
Localización y Layout.....	47
Proveedores.....	50
PRESUPUESTO.....	50
Ingresos.....	50
Egresos.....	52
Inversión inicial.....	52
Gastos fijos.....	53
Sueldos y cargas sociales.....	53
Flujo de fondos.....	54
Tasa de descuento.....	55
Valor actual neto.....	56

Tasa interna de retorno	56
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES FINALES	57
ANEXOS	57
Inversiones	57
Contrato de concesión buffet.....	61
Sueldos y cargas sociales	65
Tabla cobro mercado pago.....	70
Tabla impuesto a las ganancias	70
BIBLIOGRAFÍA	70

INTRODUCCIÓN

El fútbol en la Argentina, como en muchos países del mundo, no sólo es el principal entretenimiento que tiene la población, sino que se ha transformado también en el elemento de consumo por excelencia y en un monumental negocio. “Más que un deporte, se considera un arte. Es normal que sea un conector entre toda la gente, sin distinción de clase social, para crear un tejido de alegría masiva alrededor de las heridas que puedan darse ante las adversidades que azotan no solo al pueblo, sino ante el mundo entero. Tiene una importancia tremenda en términos económicos y políticos, siempre presente como parte del ADN en su estructura nacional”. (Vanessa Sam, 2020)¹.

En este sentido los campos de fútbol 5 o 7, son una versión de menor tamaño, y con cubierta de césped sintético, de un campo de fútbol. Su nombre se debe a que, en vez de que cada equipo esté conformado por once jugadores reglamentarios, sean cinco o siete. A estas canchas también se les conoce como campos baby fútbol o fulbito. En la ciudad de San Salvador de Jujuy, existen varios establecimientos de estas características, sin embargo, la mayoría de ellos se encuentran en la zona norte de la ciudad. Esto significa que los clientes de zonas más alejadas, que deseen acceder a este servicio, deben trasladarse hasta dichos puntos de manera particular, incurriendo en gastos y mayores tiempos necesarios para disfrutar de esta actividad.

Bajo este panorama, nace la idea de crear “El Olimpo”, un establecimiento de fútbol 5 en la zona sur de San Salvador de Jujuy, con el objetivo de atraer a potenciales clientes brindando un espacio de esparcimiento y recreación, con opciones de alquiler, festejo de cumpleaños y escuela de fútbol.

LA IDEA DEL NEGOCIO

La base del proyecto es la creación de un centro de recreación deportiva en la ciudad de San Salvador de Jujuy, que cuente con servicios de alquiler de cancha de césped sintético, festejo de cumpleaños y una escuela de fútbol para niños. De esta manera se brindará un servicio integral, captando una mayor cuota de mercado y ampliando el rango etario que puede utilizar las instalaciones. El establecimiento contará con canchas de césped sintético, vestuarios, salón de usos múltiples, baños, parrillas, mesas y sillas, mesa de ping pong y juegos inflables.

La idea es crear un multi-espacio para que el cliente cuente con opciones diversas al contratar el servicio. Se promoverá la práctica deportiva en niños a través de la escuela de fútbol mixta, incentivando a esa franja etaria a la actividad física, favoreciendo el proceso de crecimiento, debido a la estimulación que se produce en el tejido óseo y muscular. Además, ayudando en el desarrollo de capacidades como la percepción espacial, la coordinación, la agilidad y el equilibrio. Para el festejo de cumpleaños se contará con un salón climatizado con vista directa a las canchas, ofreciendo, además, el alquiler de mesa de ping pong e inflable y plaza blanda para el entretenimiento de los más chicos. El uso de las parrillas será libre y estará a disposición tanto de quienes adquieran el servicio de alquiler de canchas, como para el festejo de cumpleaños o eventos. Los vestuarios y baños serán diferenciados entre hombres y mujeres, destinando un sector específico para los mismos.

Por todo ello, se especifican los servicios:

- ⚽ Alquiler de canchas de futbol 5.
- ⚽ Festejo de cumpleaños y eventos sociales.
- ⚽ Escuela mixta de futbol infantil.

LA EMPRESA

Nombre de la empresa

“El Olimpo” es el nombre elegido, como tal, es el nombre del monte donde, según la mitología griega, residían los dioses. La idea es tomar este nombre para hacer referencia a un lugar de prestigio ya que la palabra también significa “lo más alto entre lo alto”.

Historia de los miembros

Melina Gimena Zerpa actualmente se encuentra culminando sus estudios universitarios. En su momento, mientras cursaba la tecnicatura, tuvo la oportunidad de tomar una pasantía en la empresa lobo s.a. (arcor) desarrollando sus conocimientos en el área marketing publicidad y propaganda. Empresa que le abrió las puertas hacia otra distribuidora de la marca P&G, en la cual se desempeñó en el puesto de marketing para luego ascender al área de ventas. Con el paso del tiempo y la pandemia, decidió remontar sus estudios.

Abigail Yanina del Valle Trejo, es técnica en administración de empresas y estudiante avanzada en la carrera de licenciatura, experiencia en el área de contaduría, ya que trabajó para varias empresas y en diferentes distribuidoras llevando los libros contables de las mismas. Actualmente se encuentra desempeñando el puesto en el área finanzas en Mina Pirquitas.

Misión

Proporcionar un espacio seguro y confortable, contribuyendo a la realización de una actividad placentera, recreativa y de disfrute con los afectos, trabajando en pos de brindar servicios que potencien la pasión por el fútbol.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado para sentirse protagonista en la cancha y en la vida.

Valores

Al definir los valores del negocio, no deben tomarse de manera aislada unos de otros, ya que se considera que el encadenamiento de ellos contribuirá al éxito del negocio. Al pasar el tiempo, los planes y las estrategias podrían ir cambiando para adecuarse a las nuevas necesidades de mercado, pero estos valores fundadores permanecerán intactos acompañando cada nuevo desafío.

- ⚽ Orientación al cliente
- ⚽ Honestidad, puntualidad y compromiso
- ⚽ Calidez en las relaciones interpersonales
- ⚽ Trabajo en equipo

Se focalizará el esfuerzo en equipo para mancomunar los deseos de los clientes con los servicios que se ofrecerán, buscando la excelencia en las instalaciones, imagen y mantenimiento del lugar. Se trabajará diariamente de manera honesta y comprometida con la satisfacción del cliente.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Macro entorno

Análisis PESTEL

Factores políticos:

- 🌐 **Desacuerdos internos:** Alberto Fernández ganó las elecciones en 2019 y juntos, con la expresidenta, asumieron el poder. Desde el inicio se especuló sobre quién tomaría en última instancia las decisiones, quién tendría el poder. Para muchos es Cristina Fernández; o creen, al menos, que su posición tiene el peso más grande entre los tres principales miembros de la coalición peronista del Frente de Todos. La coalición de Gobierno de Argentina no logra encontrar puntos decisivos de acuerdo, todo en un contexto de dificultades económicas, con una inflación que no parece tener freno y tensiones cambiarias. (Natalio Cosoy, 2022).ⁱⁱ
- 🌐 **Déficit fiscal:** La gestión de Alberto Fernández (Frente de Todos) inició con un déficit primario del 0,4% del PBI -tal fue el cierre de 2019-. Al año siguiente, en medio de la crisis provocada por la pandemia que generó un fuerte incremento de los gastos extraordinarios para aminorar las repercusiones negativas del COVID-19, el déficit primario se disparó al 6,4% del PBI. En 2022, el gobierno acordó con el FMI metas de revisión trimestral entre las cuales se incluyeron valores de déficit primario acumulado, que fueron cumplidas en los 2 primeros trimestres pero, desde junio, el déficit comenzó a despegarse del sendero deseado, un período que concluyó con la llegada del actual ministro Economía de la Nación, Sergio Massa (asumió en agosto de 2022), que viene instrumentando una política fiscal orientada a la reducción del déficit. (Mariana Leiva, 2022)ⁱⁱⁱ
- 🌐 **Políticas del mercado de trabajo:** "Las políticas llevadas a cabo no estarían resultando suficientes o adecuadas para solucionar los desequilibrios del mercado de trabajo", sentenció la Oficina de Presupuesto del Congreso (OPC) en un informe que analiza la situación laboral argentina y las acciones que llevó adelante la Administración Pública Nacional a la hora de atender las problemáticas de este universo. El documento del área técnica del Poder Legislativo observó el período 2007/2021 y detectó que existe una tendencia

al crecimiento de los y las beneficiarias de los programas implementados por el Estado. Además, señaló que en esos años se vieron "indicios de voluntad política para ampliar la cobertura de los programas vigentes". (El economista, 2023)^{iv}

Factores económicos:

- 🌐 **Inflación:** El 2022 terminó con una inflación del 94,8%, la más alta (y por varios puntos) desde 1991, cuando a la salida de la hiperinflación había sido del 84%. Si bien en noviembre y diciembre los precios moderaron la escalada ascendente anotando tasas del 4,9% y el 5,1%, respectivamente, lo cierto es que el leve descenso no parece ser todo lo consistente que quiere (y necesita) el Gobierno de Alberto Fernández, con Sergio Massa como timonel del Ministerio de Economía. "Las causas de la inflación en Argentina poco tienen que ver con lo ocurrido en el resto del mundo. Su origen no es importado ni explicado por eventos extraordinarios, sino por una constante que se ha profundizado rápidamente en los últimos años" (Pablo Petovel, 2023)^v
- 🌐 **Tipo de cambio:** En la Argentina existe un amplio mercado de cambios, con distintos tipos de cotizaciones para la divisa estadounidense, dado por la restricción impuesta por el Gobierno a la compra de dólares. De esta manera, cada una de las variantes vigentes tiene sus propias normas y diferentes porcentajes de impuestos que dictaminan su valor. (La Nación, 2022)^{vi}
- 🌐 **Cepo cambiario:** Las fuertes restricciones cambiarias que rigen en Argentina y el esquema de administración del dólar oficial dificulta aún más el escenario para el país al momento de adaptarse a los shocks externos y a las subas de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos. Estos controles, de acuerdo con el análisis, han generado una ampliación de la brecha entre la cotización oficial y los paralelos, han "agotado rápidamente las escasas reservas netas" y han llevado a una "apreciación constante del tipo de cambio real en el mercado oficial, derivado de la creciente inflación".(El Cronista, 2022)^{vii}
- 🌐 **Emisión monetaria:** El Gobierno emite en diversas formas para financiar el gasto, sacar pesos del mercado, y postergar la llegada de una hiperinflación. El juego consiste en comprar tiempo, hacer trampas y postergar la insolvencia al próximo gobierno. El Banco Central República Argentina acaba de emitir

\$200.229 millones por la venta de DEG (Derechos Especiales de Giro la moneda del FMI) que eran de la Tesorería, pero estaban en las reservas del Banco Central. Casi un arte de contabilidad creativa, que busca, momentáneamente, disimular su insolvencia manifiesta. (Salvador Di Stefano, 2023)^{viii}

Factores sociales:

- ⚽ **Pobreza e indigencia:** De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) una familia de cuatro personas necesitó en noviembre un ingreso de alrededor de \$146.000 para no caer bajo la línea de la pobreza. Esto demuestra que la inflación ha destruido con vehemencia el poder adquisitivo de las familias, por lo que cada vez más personas tienen dificultades para acceder a la alimentación básica. Según un relevamiento del Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (CIFRA-CTA) la incidencia de la pobreza fue de 38,5% en dicho trimestre, lo que implica que para entonces 17,8 millones de personas ya eran pobres. Mientras que la indigencia dio 9,4%, equivalente a 4,3 millones de personas. (Santiago Escobar, 2022)^{ix}
- ⚽ **Población San Salvador de Jujuy:** Según las estimaciones del DIPEC, para el año 2023 la población total del Departamento Dr Manuel Belgrano será de 320.238 habitantes, de los cuales 155.440 varones y 164.798 mujeres. Se destaca que el 83% de los varones y el 81% de las mujeres tienen entre 5 y 65 años.
- ⚽ **Cultura futbolera:** El fútbol es, sin ninguna duda, el deporte más importante del mundo, pero hay países de referencia por el interés que despierta. Este es el caso de Argentina, donde desde las categorías que no son profesionales hasta su combinado nacional existe una afición que apoya a sus equipos en todo momento y bajo cualquier circunstancia. Por supuesto, tampoco podemos pasar por alto el enorme crecimiento que ha experimentado el fútbol femenino durante estos últimos años, que sigue ganando presencia en la sociedad. Los datos son muy positivos y Argentina es uno de los países referentes en este fenómeno, algo que vuelve a poner de manifiesto la importancia de este deporte para toda la sociedad en su conjunto. (Noticias Mercedinas, 2022)^x. El fútbol en Argentina es el deporte más popular y el país

es reconocido como «fútbolizado» porque forma parte de su identidad nacional. Es el que tiene más jugadores federados (900 000 en 2019), y el más practicado por la población masculina y femenina en forma recreativa, desde la niñez, en la que alcanza a la casi totalidad, hasta más allá de los sesenta años. Asimismo, nueve de cada diez habitantes declaran ser simpatizantes de algún equipo de fútbol. (Secretaría de deportes de la Nación, s-f)^{xi} El fútbol es practicado por el 37,2% de las personas. Entre quienes juegan al fútbol, el 84% practicó Fútbol 5, el 52,3% fútbol en cancha de once, el 43,1% Fútbol 9 y el 34,7% Fútbol Sala. En este sentido, el fútbol aparece claramente como el deporte más practicado en Argentina. (Observatorio Social del deporte, 2021)^{xii}

- **Interés en el deporte:** Entre las personas encuestadas para la ENAFYD 2021, tres de cada cuatro (74,6%) dijeron estar interesadas en el deporte de manera general, y entre ellas los varones declaran un interés mayor que las mujeres (78,9% vs 70,6%). Entre los rangos etarios, las personas de edad más avanzada - 50 años y más - son las que menos interés manifiestan (68% contra 78% del resto), mientras que también se verifica un mayor interés por el deporte en las personas con nivel educativo más alto (83% entre quienes tienen estudios universitarios comenzados y/o terminados vs 69,4% entre quienes no completaron el secundario). Siete de cada diez respondientes (69,5%) dijeron tener interés en hacer deporte y actividad física, un porcentaje 20% mayor que quienes efectivamente declararon hacerlo, lo que indica que hay una cantidad considerable de personas en Argentina que tiene el deseo de practicar deporte y actividad física pero que no lo está llevando a cabo. Analizando por edad, se observa que hay una leve tendencia a que las personas de menor edad hayan hecho más deporte y actividad física que las de mayor edad. De los cuatro rangos etarios analizados, en tres hay más personas que hacen DyAF que personas que no hacen, y sólo entre los mayores de 50 años esa tendencia se invierte (42,2% que hicieron vs 57,8% que no). Quienes más DyAF dijeron hacer son los más jóvenes (56,8% entre los de 16 a 29 años si practican), seguidos por quienes tienen entre 30-39 años (56%) y luego por los de 40-49 años (50,9%). (Observatorio Social del deporte, 2021)^{xiii}

- ⚽ **El fútbol y los niños:** En las primeras etapas del crecimiento, los niños desarrollan una serie de condiciones ideales para entrenar la movilidad. A partir de los 5 años la mayoría de los niños ya están preparados para dar sus primeros pasos en el fútbol: se adaptan mejor a los movimientos y suelen tener una mejor coordinación. Controlado, sin excesos innecesarios y una adecuada preparación, este deporte puede aportar grandes beneficios. En muchos lugares, como Europa o Sudamérica, el fútbol es mucho más que un juego, es un estilo de vida. Cada vez son más los niños que se apuntan a escuelas de fútbol con el objetivo y el sueño de convertirse en un astro del llamado 'deporte rey'. La afición es cada día más grande y las niñas también están conquistando espacios en esta disciplina. (Vilma Medina, 2019)^{xiv}

Factores tecnológicos:

- ⚽ **Césped artificial:** El césped artificial fue desarrollado para superar las limitaciones del pasto natural en los campos de juego, sobre todo las relativas a su resistencia climática y a su productividad. Ya son más de cuatro décadas las que han pasado desde la aparición del pasto sintético en el ámbito deportivo, y los avances tecnológicos al servicio del desarrollo de este producto hacen de este tipo de superficies las más idóneas para la práctica de muchos deportes, especialmente del fútbol. El pasto sintético para canchas de fútbol es un producto especialmente diseñado para cumplir con todos los criterios de calidad que dicha práctica exige de sus superficies de juego. Para ello, el órgano rector del fútbol a nivel mundial, la FIFA, ha desarrollado un distintivo de calidad para el césped artificial utilizado en las canchas de fútbol, ya sea a nivel profesional o amateur. (Césped Sintético, s-f)^{xv}
- ⚽ **Apps de reserva:** La app “Quiero Cancha” es una aplicación móvil que permite reservar canchas de fútbol sin necesidad de desplazarse hasta el sitio a confirmar la reserva con el depósito. (<https://www.quierocancha.app/>)
- ⚽ **Iluminación led:** La iluminación LED en campos de fútbol será uniforme y de manera que no dificulte la visión de los jugadores, del equipo arbitral ni de los espectadores. Al iluminar un campo de fútbol. El objetivo es garantizar una buena visibilidad que permita a los jugadores seguir el progreso del juego. La pelota, independientemente de su ubicación y velocidad, siempre debe ser claramente visible. Se utilizan también reflectores asimétricos con el objetivo

de generar confort visual, ganar uniformidad y optimizar el consumo de energía. (Mario Nureña, s-f)^{xvi}

- ⚽ **Pelotas de última generación:** los balones de fútbol clásico suelen consistir de 12 pentágonos y 20 hexágonos, llamados por los expertos "paneles". Sin embargo, Adidas ha utilizado en los últimos balones sólo seis paneles con formas y geometría absolutamente idénticas. Estos paneles no son cosidos, sino pegados en caliente con un proceso especial denominado unión térmica. Los ingenieros buscan así mayor durabilidad y excelente simetría. El menor número de costuras y paneles reduce el riesgo de errores de fábrica. Menos costuras o empalmes también significan mayor precisión en la geometría e incluso una mejor aerodinámica. Un balón así tiene menor riesgo de sufrir deformaciones y, en caso de lluvias torrenciales, no podrá ser penetrado por el agua. Según la Organización Mundial de Fútbol (FIFA), el balón no debe absorber más del 10 por ciento de su propio peso de agua. Los balones de última generación son totalmente impermeables. (Fabian Schmidt, s-f)^{xvii}

Factores ecológicos:

- ⚽ **Ahorro energético:** los beneficios de la utilización de césped sintético en lugar de césped natural, permite el ahorro de gran cantidades de litros de agua ya que el pasto sintético no necesita ser regado como el pasto natural; además este tipo de césped no tiene la necesidad de utilizar diferentes compuestos químicos que pueden provocar cierta contaminación a la hora de utilizar pesticidas, herbicidas y demás fertilizantes que puedan emanar toxicidades que perjudiquen la salud del medioambiente.

Factores legales:

- ⚽ Habilitaciones municipales
- ⚽ Ingresos Brutos de la actividad
- ⚽ IVA
- ⚽ Impuesto a las ganancias
- ⚽ Costos laborales

Después de analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la cancha de alquiler "El Olimpo", podemos concluir lo siguiente:

Los desacuerdos internos y el déficit fiscal pueden afectar la estabilidad política y económica del país, lo que podría tener un impacto en la capacidad de las personas para pagar el alquiler de la cancha. La inflación y el tipo de cambio pueden afectar el costo del alquiler de la cancha y la capacidad de los clientes para pagarlo. Además, el cepo cambiario y la emisión monetaria pueden afectar la estabilidad financiera del país y, por lo tanto, el poder adquisitivo de los clientes. La pobreza e indigencia y la cultura futbolera son factores sociales que podrían afectar la demanda de alquiler de la cancha negativa y positivamente respectivamente. La tecnología puede influir en la experiencia del cliente al utilizar la cancha de alquiler, como el uso de césped artificial, iluminación led y pelotas de última generación. Además, las apps de reserva pueden facilitar el proceso de reserva de la cancha. El ahorro energético es un factor ecológico que puede ser relevante para la sostenibilidad de la cancha. Los requisitos legales, como las habilitaciones municipales y los impuestos, pueden tener un impacto en los costos y la rentabilidad de la cancha de alquiler.

En general, la cancha de alquiler "El Olimpo" puede verse afectada por una variedad de factores que están fuera de su control. Sin embargo, la calidad del servicio y la experiencia del cliente pueden seguir siendo factores importantes para atraer y retener a los clientes en un mercado competitivo.

Matriz de evaluación de factores externos

OPORTUNIDADES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
O1	Cultura futbolera	0,1	4	0,4
O2	Interés en la práctica deportiva con fines saludables	0,06	3	0,18
O3	Tecnología disponible	0,05	2	0,1
O4	Alta cantidad de usuarios	0,09	3	0,27
O5	Disponibilidad de proveedores	0,06	2	0,12
O6	Aumento de la práctica futbolera en mujeres	0,03	3	0,09
O7	Interés en cumpleaños temáticos y espacios con fines	0,05	3	0,15
O8	Auge futbolístico pos campeonato mundial	0,09	4	0,36
AMENAZAS				
A1	Desacuerdos políticos	0,02	1	0,02
A2	Déficit fiscal	0,02	1	0,02
A3	Políticas del mercado de trabajo	0,04	3	0,12
A4	Inflación	0,07	2	0,14
A5	Tipo de cambio y cepo cambiario	0,06	2	0,12
A6	Escasos espacios para el desarrollo del negocio	0,08	4	0,32
A7	Pobreza e indigencia	0,05	3	0,15
A8	Costos alto de la mano de obra	0,04	2	0,08
A9	Competencia	0,05	3	0,15
A10	Alta inversión	0,04	3	0,12
		1		2,91

Se observa una puntuación de 2,91, lo que significa que la empresa se encontraría bien posicionada para hacer frente a las amenazas externas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. Si bien amenazas tales como la inflación, el tipo de cambio y los gastos asociados al negocio afectarían el desempeño futuro, la empresa se encontrará bien posicionada para contrarrestar otros factores como la competencia ofreciendo un servicio acorde a las necesidades de los clientes; la alta inversión contando con capital propio para el desarrollo, y las políticas de mercado de trabajo junto con la pobreza e indigencia ofreciendo servicios a precios más bajos de lunes a jueves. Respecto a las oportunidades, se aprovechará la cultura futbolera de la sociedad y el auge futbolístico pos mundial poniendo de manifiesto la pasión por el fútbol y buscando ofrecer un campo de juego con tecnología para atraer a los futuros clientes. Además se hará hincapié en el interés creciente de las mujeres en el fútbol y el festejo de cumpleaños tanto de adultos como de niños para tentar a la demanda.

Micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: FUERZA MEDIA debido a la alta cantidad de usuarios existentes y que demandan este tipo de servicio, se considera que la fuerza es baja. Ahora bien, el hecho de que exista una cantidad importante de competidores aumenta dicha fuerza. Esto significa que, si la empresa toma la decisión de aumentar los precios, por ejemplo, el cliente potencial tiene la opción de elegir otros establecimientos que prestan el servicio.

Poder de negociación de los proveedores: FUERZA BAJA en el mercado existen muchas empresas que se dedican a la instalación y remodelación de centros deportivos en todo el país y que cuentan con certificaciones internacionales y garantía, entre ellas se puede nombrar: Resinsa¹, Italgreen Argentina², Erik Otto Papis³, entre otras. Por este motivo, puede elegirse y comparar precios y prestaciones de cada una, optando por aquella que mejor se adapte a las necesidades del proyecto.

Rivalidad entre competidores actuales: FUERZA ALTA se logra identificar una alta rivalidad entre las empresas actuales que prestan el mismo servicio. En la localidad de San Salvador de Jujuy existen en la actualidad más de 20 competidores que, si bien, no todos poseen infraestructura adaptada para los diferentes servicios que se pretenden brindar, sí alquilan sus instalaciones para recreación, festejo de cumpleaños, etc. Entre ellas se pueden nombrar: “Tiro Libre” ubicada en la calle Vilcapugio esq. Valparaíso B° San Guillermo, teléfono 0388 467-0981; “Club Popeye Herrera” ubicado en calle Doctor Atilio Pala 178, teléfono 0388 686-0686; “Coquena F.C” ubicada en calle Ing. Dr. Scaro 166, teléfono 0388 421-2490.

Amenaza de nuevos competidores: FUERZA BAJA al existir una demanda fuerte y constante, es un sector tentador para los nuevos competidores. Igualmente, las barreras de entrada son importantes, ya que es necesario tener a disposición un inmueble acorde para llevar adelante el proyecto, o conseguir un lugar donde alquilar que cumpla con los requisitos, sobre todo de dimensiones. Esto quiere decir, que, si bien resulta un negocio atractivo para nuevos entrantes, las barreras que refieren a la inversión necesaria para

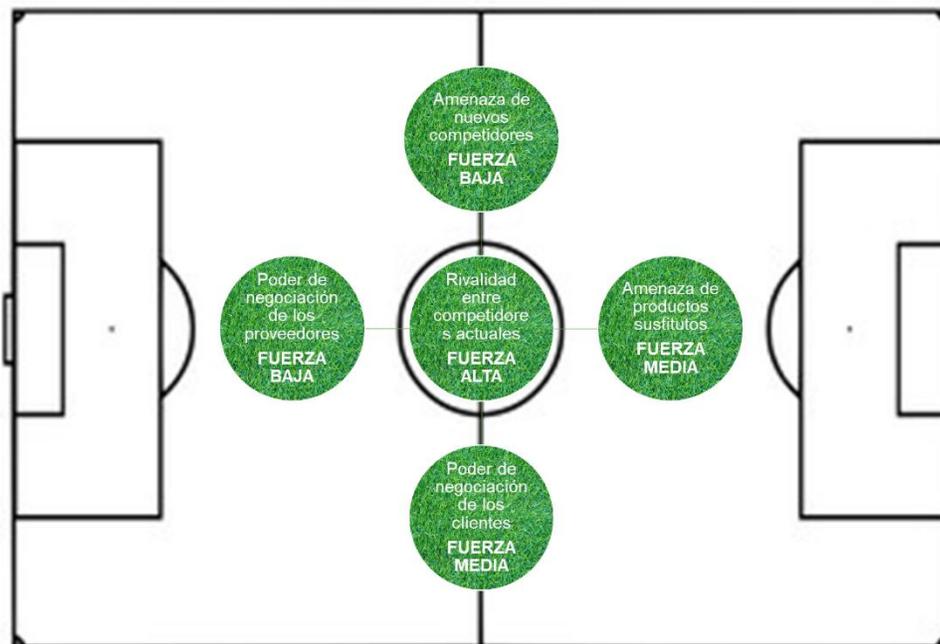
¹ <http://resinsaargentina.com/>

² <https://www.italgreen.com.ar/>

³ <https://www.erickottopapis.com.ar/index.html>

llevarlo a cabo son altas lo que disminuye el poder de este factor. Además, son escasos los espacios existentes y disponibles para el desarrollo del negocio.

Amenaza de productos sustitutos: FUERZA MEDIA en lo que refiere al juego del fútbol en sí, se considera una fuerza alta, ya que, con una pelota y un espacio determinado, cualquier persona que desee practicar fútbol puede hacerlo y sin costo alguno. Ahora bien, en cuanto a las instalaciones y servicios que se brindarán, la fuerza es baja, ya que quien desee practicar fútbol en una cancha de césped sintético, festejar un cumpleaños o llevar a su hijo a que realice el deporte en un equipo y aprenda sobre el mismo, deberá acudir a este tipo de lugares habilitados para hacerlo. Por otra parte, es importante destacar que el futbol, es una actividad deportiva que abarca mucho más que la necesidad de hacer deporte: trata de integrar, fomentar la unión, el trabajo en equipo, distenderse de la rutina diaria y demás necesidades que poco tienen que ver con realizar actividades físicas. Por lo tanto, esta clase de necesidades también se pueden satisfacer con otro tipo de actividades deportivas, los productos sustitutos puedes ser los siguientes: tenis, paddle, básquet, vóley, hockey, etc.



Matriz de evaluación de factores internos

	FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
F1	Instalaciones en funcionamiento	0,08	3	0,24
F2	Césped sintético nuevo	0,09	4	0,36
F3	Balones tecnológicos	0,06	4	0,24
F4	Cartera de clientes	0,03	3	0,09
F5	Personal capacitado	0,05	3	0,15
F6	Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
F7	Sistema de reservas online	0,06	4	0,24
F8	Espacio techado (lluvia, frío)	0,04	4	0,16
F9	Promociones de contratación	0,03	3	0,09
F10	Servicio de emergencias médicas	0,02	3	0,06
F11	Espacio cerrado climatizado	0,02	4	0,08
F12	Amplitud horaria	0,09	4	0,36
	DEBILIDADES			
D1	Trayectoria y experiencia en el negocio	0,04	1	0,04
D2	Espacio físico limitado	0,06	2	0,12
D3	Espacio techado (calor)	0,04	2	0,08
D4	Nula experiencia en márketing digital	0,02	1	0,02
D5	Escasa experiencia contable	0,02	1	0,02
D6	Limitación a la práctica futbolística	0,08	2	0,16
D7	No se cuenta con estacionamiento propio	0,03	1	0,03
D8	Altos costos de alquiler	0,07	2	0,14
D9	No se ofrece servicio de comida	0,02	2	0,04
		1		2,87

Se puede decir que la empresa de alquiler de canchas de fútbol 5 presenta fortalezas que le permiten tener un puntaje por encima del promedio. Entre sus fortalezas se encuentran las instalaciones en funcionamiento, césped sintético nuevo, balones tecnológicos, personal capacitado, ubicación estratégica, sistema de reservas online, entre otros.

Sin embargo, también se observan debilidades que podrían afectar su desempeño en el mercado, como la limitación del espacio físico, la falta de experiencia en marketing digital, la escasa experiencia contable, la falta de estacionamiento propio y la falta de servicio de comida. Además, los altos costos de alquiler podrían afectar la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, se recomienda a la empresa que trabaje en mejorar las debilidades identificadas y en consolidar sus fortalezas, con el objetivo de seguir creciendo en el mercado y mejorar su rentabilidad. Sería conveniente que la empresa evaluara la posibilidad de ampliar su espacio físico o de mejorar su oferta de servicios para

diferenciarse de la competencia y atraer a más clientes. También sería importante mejorar su presencia en línea para llegar a un público más amplio.

En general, aunque la empresa presenta una puntuación por encima del promedio según la matriz EFI, aún hay áreas de mejora que deben abordarse para garantizar su éxito a largo plazo.

Matriz de perfil competitivo

FACTORES	VALOR	COQUENA F.C.		POPEYE HERRERA		TIRO LIBRE		VEGUITA		EL OLIMPO	
		CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Calidad del campo de juego	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Personal cualificado	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Tecnología brindada	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33	4	0,44
Presencia en redes sociales	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Sistema de turnos online	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36
Escuela de fútbol	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16
Organización de torneos	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	1	0,05
Amplitud horaria	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Promociones	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Vestuarios	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Precios	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Servicios adicionales	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	1	0,06
	1		2,13		2,72		2,21		3,20		3,13

-  **Tiro libre:** el precio del alquiler es de \$3.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con por lo menos un día de antelación y en el mismo establecimiento. El horario de apertura es a las 19 hs y el cierre a las 00hs. No ofrecen servicio diferenciado para cumpleaños ni tienen escuela de fútbol. Sólo aceptan efectivo o transferencia. No cuentan con WIFI.
-  **Coquena:** el precio del alquiler es de \$3.500 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa y sólo aceptan efectivo. El horario de apertura es a las 19hs y el cierre a las 00hs. Para festejo de cumpleaños cobran \$14.000 y ofrecen silbatos, pelotas, pecheras y tarjetas para dirigir el partido. Cuentan con estacionamiento propio. No cuentan con escuela de fútbol. No cuentan con WIFI.
-  **Popeye:** el precio del alquiler es de \$4.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa. El horario de apertura es a las 16hs hasta las 00hs. No ofrecen servicio diferenciado para cumpleaños ni tienen escuela de fútbol. Aceptan sólo efectivo o transferencia. No cuentan con WIFI.
-  **Veguita:** el precio del alquiler es de \$4.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa. Ofrecen servicio de cumpleaños que incluye 4 horas de uso, pecheras, pelotas, silbatos, tarjetas, vasos, equipo

de mate, manteles, cama elástica, atriles para pintar, temperas y pinceles, metegol, tobogán pequeño y jenga gigante. El precio de dicho festejo se distingue según temporada ya que de noviembre a enero es de \$17.000 los fines de semana y feriados, y de \$14.000 de lunes a jueves. Por otro lado, de febrero a octubre el importe es de \$20.000 los fines de semana y feriados y de \$17.000 de lunes a jueves. El horario es de 12hs a 00 hs.

Para aclarar el concepto de **calidad**, éste está conformado por lo siguiente:

- ⚽ La seguridad: es importante que la cancha cuente con las medidas de seguridad adecuadas para evitar lesiones en los jugadores. Esto incluye la correcta iluminación, la presencia de redes de contención, la ausencia de obstáculos peligrosos y la utilización de césped artificial de calidad que evite resbalones.
- ⚽ La comodidad: los jugadores deben sentirse cómodos mientras disputan el partido. Por ello, es fundamental que la cancha cuente con vestuarios limpios, baños y duchas, así como también la provisión de agua potable y la disponibilidad de servicios adicionales, como la venta de bebidas y alimentos.
- ⚽ El mantenimiento: una cancha de alquiler de fútbol 5 debe mantenerse en óptimas condiciones. Esto incluye la regular limpieza de la cancha y la provisión de pelotas de calidad, sin deformidades o desinfladas.
- ⚽ La atención al cliente: es fundamental que el personal encargado de la cancha brinde una atención amable y eficiente a los clientes, desde la reserva de la cancha hasta el momento del juego.
- ⚽ La accesibilidad: es importante que la cancha sea de fácil acceso para los clientes, así como también la ubicación en una zona de fácil acceso.

Matriz de grupos estratégicos



En esta matriz se comparan la calidad del campo de juego, por un lado, y, la amplitud del horario atención por el otro. Se observa que Tiro Libre no posee un servicio de amplitud horaria, sin embargo, su campo de juego se considera bueno. Popeye tiene una alta calidad del campo de juego ya que lo han renovado recientemente y el mismo es nuevo, pero no poseen una gran amplitud en cuanto al horario de atención ya que lo maneja sólo el dueño del lugar. Coquena F.C poseen una gran amplitud en el horario de atención, pero la calidad de su campo no es buena y eso se ve reflejado en las opiniones de sus clientes en Google Bussines. En el caso de Veguita, poseen un horario bastante amplio y la calidad de su campo también es buena. Por último, El Olimpo dispondrá de campo de juego con césped sintético a estrenar, por lo que la calidad es alta y está orientado a abrir al público durante 12 horas diarias, por lo que su amplitud de atención también será alta.

FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Instalaciones en funcionamiento	O1	Cultura futbolera
F2	Césped sintético nuevo	O2	Interés en la práctica deportiva con fines saludables
F3	Balones tecnológicos	O3	Tecnología disponible
F4	Cartera de clientes	O4	Alta cantidad de usuarios
F5	Personal capacitado	O5	Disponibilidad de proveedores
F6	Ubicación estratégica	O6	Aumento de la práctica futbolera en mujeres
F7	Sistema de reservas online	O7	Interés en cumpleaños temáticos y espacios con fines recreativos
F8	Espacio techado (lluvia, frío)	O8	Auge futbolístico pos campeonato mundial
F9	Promociones de contratación		
F10	Servicio de emergencias médicas		
F11	Espacio cerrado climatizado		
F12	Amplitud horaria		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Trayectoria y experiencia en el negocio	A1	Desacuerdos políticos
D2	Espacio físico limitado	A2	Déficit fiscal
D3	Espacio techado (calor)	A3	Políticas del mercado de trabajo
D4	Nula experiencia en marketing digital	A4	Inflación
D5	Escasa experiencia contable	A5	Tipo de cambio y cepo cambiario
D6	Limitación a la práctica futbolística	A6	Escasos espacios para el desarrollo del negocio
D7	No se cuenta con estacionamiento propio	A7	Pobreza e indigencia
D8	Altos costos de alquiler	A8	Costos alto de la mano de obra
D9	No se ofrece servicio de comida	A9	Competencia
		A10	Alta inversión

Matriz FODA cruzada

Estrategia F-O: Estimulación a la práctica deportiva

Aprovechando las instalaciones y la amplitud horaria por un lado y, la cultura futbolera y el auge futbolístico pos mundial por el otro, se invitará a niños y niñas a través de las redes sociales y recomendaciones de los propios alumnos para que conozcan “El Olimpo”, con el objetivo que se sumen a la práctica deportiva realizando la primera clase de manera gratuita. Se buscará de ésta manera crear confianza en los padres, que vean las instalaciones y la modalidad de la escuela de fútbol infantil. La idea es incrementar el número de alumnos.

Estrategia F-A: Fuerte campaña publicitaria sostenida

Si bien la competencia actual es alta, ya que existen varias empresas ofreciendo el servicio, se minimizará dicha amenaza aprovechando la cartera de clientes, la amplitud horaria y las promociones, para crear publicidad atractiva y presencia en redes sociales ya que se ha percibido que ninguna empresa publicita en medios locales.

Estrategia D-O: Cámaras de seguridad exteriores

Existe una alta cantidad de usuarios dispuestos a alquilar canchas de fútbol para recreación, un auge futbolístico pos campeonato mundial, interés en cumpleaños temáticos y aumento de la práctica futbolera en mujeres, lo que hace suponer que las personas interesadas concurrirán al predio en vehículos particulares. Ahora bien, la empresa no cuenta con estacionamiento propio donde el cliente pueda dejar su auto y disfrutar tranquilo del entretenimiento sin preocuparse por robos o hurtos que puedan ocurrir en la vía pública, sobre todo en el horario de la siesta y por la noche. Por lo tanto, se implementará un sistema de cámaras de seguridad externa con monitoreo las 24hs para minimizar dicha debilidad y así, ofrecer tranquilidad a los clientes.

Estrategia D-A: Buffet Tercerizado

Teniendo en cuenta que la empresa no ofrece servicio de comidas ni bebidas y que de por sí la instalación de la infraestructura requiere una alta inversión, además de que existe una alta inflación que lleva a el difícil manejo de un sector de comida, se decide tercerizar el servicio de Buffet. De esta manera otra empresa se encargará de ofrecer opciones de comestibles y bebibles a los clientes sin que ello afecte la rentabilidad del negocio, sino que, por el contrario, lo potencie, al incorporar dicho expendio.

Estrategia F-O: Automatización de las reservas

La tecnología será un facilitador de la experiencia de los clientes. En los espacios ofrecidos por la competencia, el cliente debe presentarse previamente al lugar, o bien llamar por teléfono, consultar disponibilidad, esperar la comprobación, luego solicitar datos bancarios para realizar la seña, o bien presentarse a pagarla en efectivo, consumiendo una importante cantidad de tiempo, e incluso siendo incómodo para los mismos. El olimpo, ofrecerá a sus clientes un sistema totalmente automatizado de reserva, pudiendo en tres simples pasos desde una misma página realizar la reserva de forma automatizada, que a su vez permitirá que el cliente cuente con su propio perfil de usuario, lo cual hará que luego de la primera visita, el mismo forme parte de la base de datos, mejorando significativamente la experiencia.

MERCADO OBJETIVO

Investigación exploratoria

Un poco de historia

La creación de este deporte se remonta a Uruguay de los años 1930, la selección de Uruguay había ganado el campeonato del mundo y la medalla de oro en los Juegos Olímpicos, viviéndose en todo el país una auténtica locura por el fútbol.

En las calles de Montevideo los niños jugaban al fútbol en campos de baloncesto, debido a la falta de campos libres. El Fútbol de Salón nació el 8 de septiembre de 1930 en Montevideo de la mano del profesor Juan Carlos Ceriani, utilizando los salones de gimnasio de la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA), dibujó al tiempo con tiza otros arcos en la pared, para luego haciendo una proporción de las medidas del lugar de juego, comenzar a utilizar los arcos del Polo acuático para los alumnos quienes utilizaban las canchas de baloncesto para jugar futbol lo que disgustaba a los instructores de la materia.

Se basó en el waterpolo, balonmano, y baloncesto para redactar las primeras reglas de un nuevo deporte. Algunas de las que se adoptaron fueron: cinco jugadores en el campo (baloncesto), duración del partido de 40 minutos (baloncesto), aunque un partido de baloncesto dura una hora, un balón que rebotara poco, porterías pequeñas (balonmano), medidas del campo (balonmano) y reglamentación relacionada con los porteros (waterpolo).

Inicialmente se le llamó "fútbol de salón" y causó sensación en Uruguay, pasando posteriormente al resto de Sudamérica y de allí al mundo.

En 1965, se creó la Confederación Sudamericana de Fútbol de Salón, primera organización internacional del deporte. Ese año también se disputó el primer campeonato sudamericano de selecciones. (Futeca, 2011)^{xviii}

Canchas de alquiler en San Salvador de Jujuy

En San Salvador de Jujuy existen más de 20 establecimientos con servicio de alquiler de cancha de fútbol 5, aunque no todos se encuentran habilitados ni cuentan con las medidas de seguridad correspondientes. Los que se han nombrado en la matriz de grupos estratégicos son los únicos que se encuentran habilitados por la municipalidad. Esto significa que el negocio es preponderantemente informal.

El negocio

El fútbol 5 o fútbol sala es un deporte moderno que tiene cada día más aficionados. La fiebre por este deporte parece crecer con cada día y la prueba de ello es que encontrar una cancha libre por las noches después del trabajo es un verdadero reto. Las canchas de fútbol 5 suelen estar abarrotadas por jóvenes y otros no tan jóvenes que buscan pasar un momento de sano entretenimiento con los amigos, en un ambiente seguro, agradable y con todas las comodidades del caso para poder practicar este deporte. Regularmente el fútbol 5 suele tener una demanda alta en horarios nocturnos entre las 18 hasta las 22 horas aproximadamente. Sin embargo, durante el resto del día se deberá alquilar las canchas a colegios y escuelas del sector para poder aprovechar al máximo el recurso que de por sí es bastante costoso. Regularmente el alquiler de las canchas se hace por hora que suele ser un período totalmente razonable para que se pueda utilizar una cancha de fútbol 5 sin que el costo para el cliente sobrepase su capacidad de pago. Un precio promedio suele ser unos \$6.000 en horario pico (nocturna) y hasta unos \$3000 durante el día. (Edwin Amaya, s-f)^{xix}

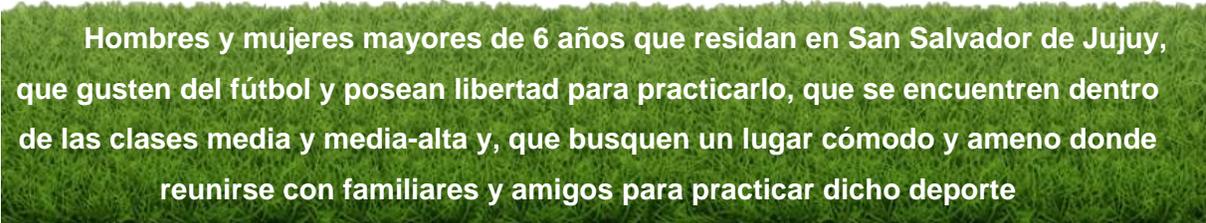
La competencia

- ⚽ Tiro libre: el precio del alquiler es de \$3.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con por lo menos un día de antelación y en el mismo establecimiento. El horario de apertura es a las 19 hs y el cierre a las 00hs. No ofrecen servicio diferenciado para cumpleaños ni tienen escuela de fútbol. Sólo aceptan efectivo o transferencia. No cuentan con WIFI.
- ⚽ Coquena: el precio del alquiler es de \$3.500 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa y sólo aceptan efectivo. El horario de apertura es a las 19hs y el cierre a las 00hs. Para festejo de cumpleaños cobran \$14.000 y ofrecen silbatos, pelotas, pecheras y tarjetas para dirigir el partido. Cuentan con estacionamiento propio. No cuentan con escuela de fútbol. No cuentan con WIFI.
- ⚽ Popeye: el precio del alquiler es de \$4.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa. El horario de apertura es a las 16hs hasta las 00hs. No ofrecen servicio diferenciado para cumpleaños ni tienen escuela de fútbol. Aceptan sólo efectivo o transferencia. No cuentan con WIFI.
- ⚽ Veguita: el precio del alquiler es de \$4.000 la hora, no distingue entre día y noche. Se debe reservar con seña previa. Ofrecen servicio de cumpleaños que incluye 4 horas de uso, pecheras, pelotas, silbatos, tarjetas, vasos, equipo

de mate, manteles, cama elástica, atriles para pintar, temperas y pinceles, metegol, tobogán pequeño y jenga gigante. El precio de dicho festejo se distingue según temporada ya que de noviembre a enero es de \$17.000 los fines de semana y feriados, y de \$14.000 de lunes a jueves. Por otro lado, de febrero a octubre el importe es de \$20.000 los fines de semana y feriados y de \$17.000 de lunes a jueves. El horario es de 12hs a 00 hs.

Segmentación de mercado

- Variable geográfica: ciudad de San Salvador de Jujuy, provincia de Jujuy.
- Variable demográfica: hombres y mujeres de entre 6 y 65 años sin dependencia de estado civil, nivel de educación ni religión.
- Variable psicográfica: personas sociables, que gusten del fútbol y dispuestas a encontrar espacios donde compartir dicho deporte con familia y amigos, con un estilo de vida ocupado y activo, satisfechos con su forma de vida, con horarios flexibles y libertad para disfrutar del fútbol.
- Variable socioeconómica: individuos de clase media, media-alta.
- Variable conductual: clientes que busquen un lugar cómodo y ameno donde reunirse con amigos y familiares para practicar fútbol, que sean usuarios habituales o esporádicos de canchas de fútbol 5.



Hombres y mujeres mayores de 6 años que residan en San Salvador de Jujuy, que gusten del fútbol y posean libertad para practicarlo, que se encuentren dentro de las clases media y media-alta y, que busquen un lugar cómodo y ameno donde reunirse con familiares y amigos para practicar dicho deporte

Investigación de mercado

Considerando que es necesario seleccionar correctamente el mercado potencial, se utilizará una investigación descriptiva aplicada a través de encuestas⁴ para ayudar a determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes. Como se observa en los gráficos, la cantidad de encuestas realizadas fueron 100.

Los objetivos son:

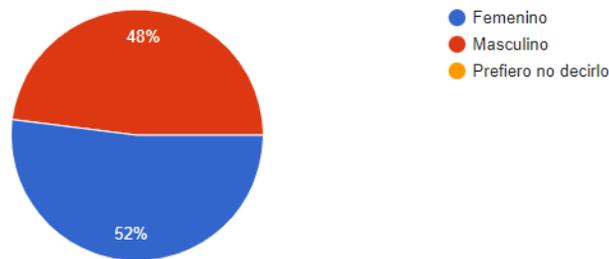
⁴ Encuesta en anexos.

- ⚽ Establecer el nivel de aceptación del servicio de alquiler de canchas de fútbol.
- ⚽ Conocer los horarios de preferencia para la utilización de dicho servicio.
- ⚽ Conocer la frecuencia de la práctica del deporte en cuestión.
- ⚽ Identificar el nivel de aceptación del servicio de festejo de cumpleaños.
- ⚽ Conocer el nivel de interés acerca de una escolita de fútbol.
- ⚽ Definir el precio del servicio.

Resultados gráficos

Sexo

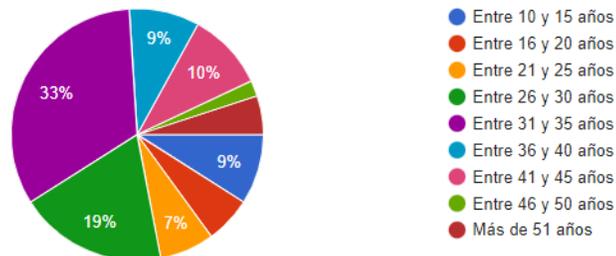
100 respuestas



Del total de encuestados el 48% son femeninos y el 52% masculinos.

Edad

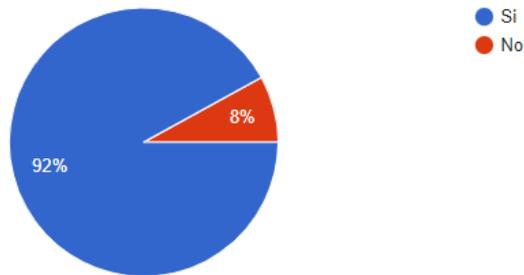
100 respuestas



La mayor franja etaria está compuesta por personas de entre 21 y 45 años, formando el 78% de los encuestados.

¿A usted o algún miembro de su familia le gusta jugar al fútbol?

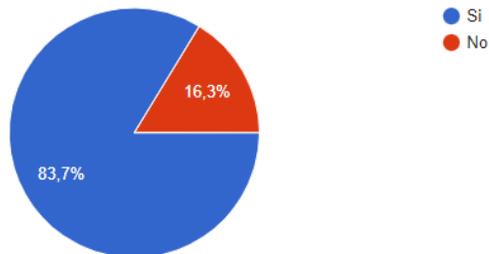
100 respuestas



Del total de encuestados el 92% respondió que a él o algún miembro de su familia le gusta jugar al fútbol. El 8% restante se filtró en las respuestas siguientes ya que no formaría parte del público objetivo.

¿Practica usted o algún miembro de su familia ese deporte con regularidad?

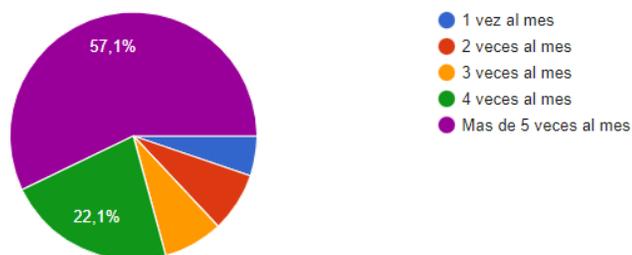
92 respuestas



El 84,7% respondió que practica el deporte con regularidad. El 16,3% fue descartado en las siguientes preguntas ya que no forman parte del público objetivo.

¿Cuántas veces al mes lo practica?

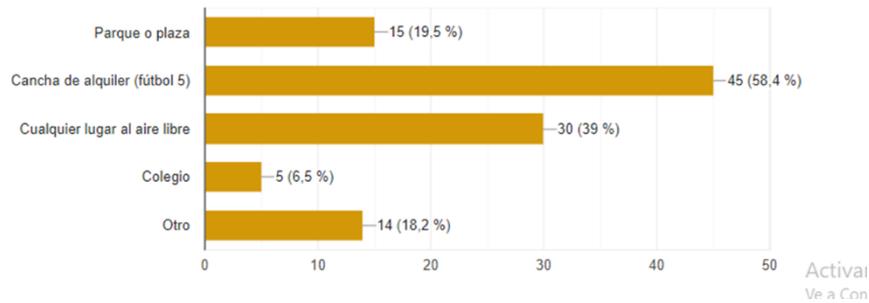
77 respuestas



El 57,1% respondió que practica fútbol más de 5 veces por mes, el 22,1% que lo hace 4 veces por mes, es decir una vez a la semana.

¿Dónde lo suele practicar?

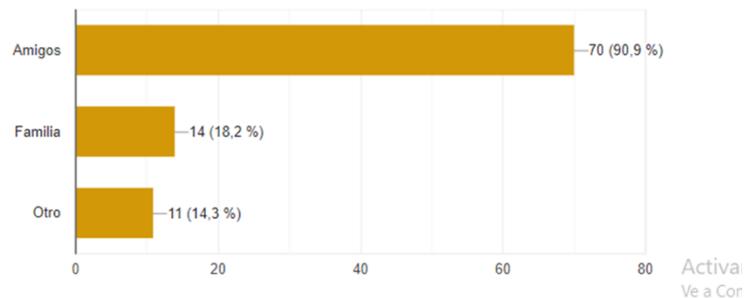
77 respuestas



El lugar predilecto para practicar el deporte es en canchas de fútbol 5 con el 58,4% de los votos, le sigue cualquier lugar al aire libre con el 39%.

¿Con quien juega a este deporte?

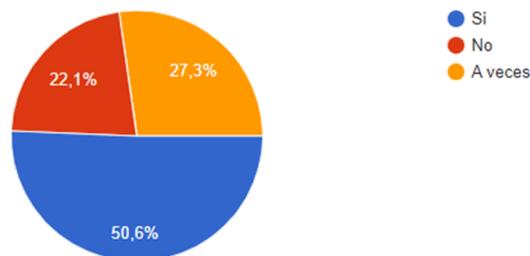
77 respuestas



La gran mayoría de los encuestados juega al fútbol con amigos, representando el 90,9%.

¿Suele alquilar usted o algún miembro de su familia cancha de fútbol 5?

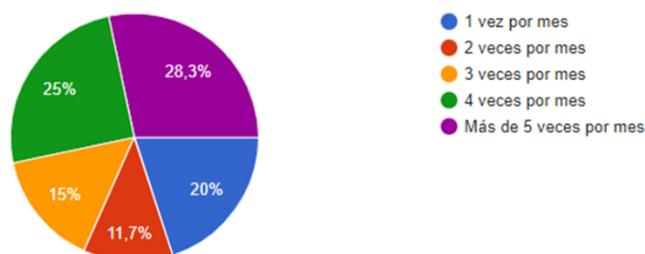
77 respuestas



Entre los que respondieron que “sí” suelen alquilar y “a veces” suman el 77,9% de los encuestados. Quienes respondieron por “no” se filtran para las siguientes preguntas ya que no forman parte del público objetivo.

¿Cuántas veces por mes suele concurrir a cancha de fútbol 5? (Usted o un familiar)

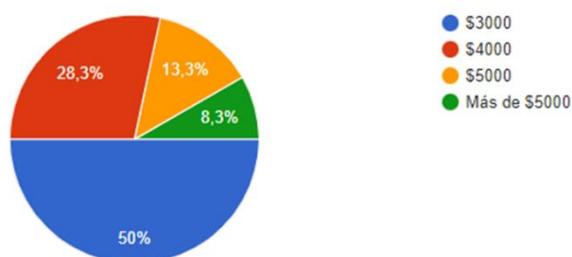
60 respuestas



Respecto a la frecuencia de uso de cancha de fútbol 5, el 28,3% ha respondido que es de más de 5 veces por mes, el 25% de 4 veces por mes, el 15% de 3 veces por mes, el 11,7% de 2 veces por mes y el 20% de una vez al mes.

¿Cuánto suele abonar la hora de alquiler?

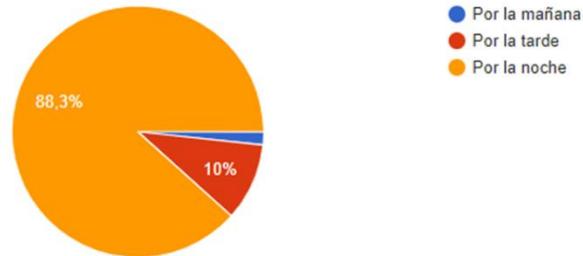
60 respuestas



El 50% de los encuestados respondió que suele pagar \$3000 el turno del alquiler de cancha, el 28,3% paga \$4000, el 13,3% paga \$5000 y el 8,3% paga más de \$5000.

¿Cuál es el horario de su preferencia para contratar el servicio de alquiler de cancha de fútbol 5?

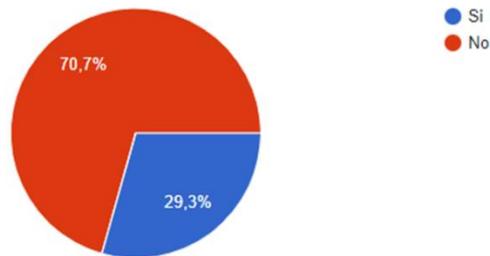
60 respuestas



El horario de preferencia en la mayoría de los encuestados es por la noche representando el 88,3%.

¿Suele alquilar cancha de fútbol 5 para festejo de cumpleaños (suyo o de algún familiar)?

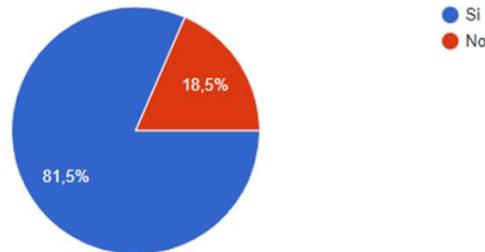
92 respuestas



En esta sección se ha retomado el porcentaje de quienes le gusta el fútbol y el resultado es que el 70,7% de los mismos no suele alquilar canchas de fútbol para festejo de cumpleaños, mientras que el 29,3% sí lo hace.

Si le ofrecieran festejar un cumpleaños (duración 3 horas) en una cancha de fútbol 5 y le incluyeran servicios tales como: pelota, pecheras, silbato, árbitro, juegos infantiles, plaza blanda, cama elástica, jenga, etc., (para la diversión de todas las edades) le parecería atractivo?

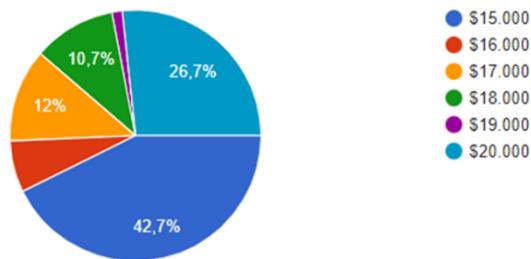
92 respuestas



El 81,5% de los encuestados estarían interesados en contratar un servicio de festejo de cumpleaños en una cancha de fútbol 5 que ofreciera entretenimiento para todas las edades. Para la siguiente pregunta sólo se filtran los interesados y se descartan los desinteresados.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio?

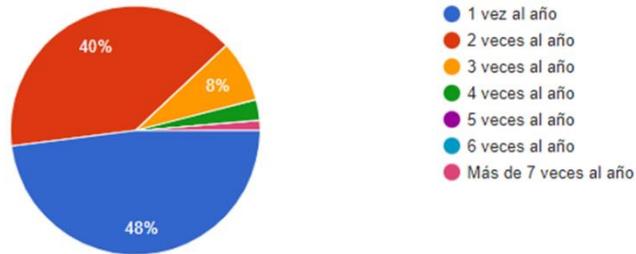
75 respuestas



El 42,7% estaría dispuesto a abonar \$15.000 por el servicio de festejo de cumpleaños, el 26,7% pagaría \$20.000, el 12% pagaría \$17.000 y el 10,7% pagaría \$18.000.

¿Con qué frecuencia contrataría este tipo de servicio? (Festejo de cumpleaños)
Teniendo en cuenta todo su núcleo familiar

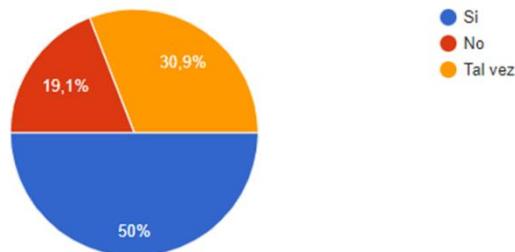
75 respuestas



En la frecuencia de contratación, el 48% lo haría 1 vez al año, el 40% 2 veces al año y el 8% 3 veces al año.

¿Usted o algún miembro de su familia estaría interesado en ser alumno de una
escuelita de fútbol?

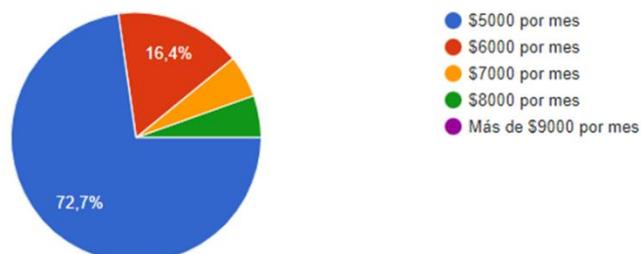
68 respuestas



En este caso entre los que “sí” estarían interesados en asistir ellos o algún miembro de su familia a una escolita de fútbol y los que “tal vez”, suman un total de 80,9%.

¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a pagar por clases de fútbol de 3 veces por
semana en una escuela de fútbol?

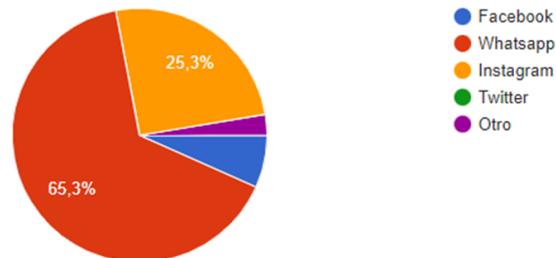
55 respuestas



De todos ellos el 72,5% pagaría \$5000 por mes dicho servicio, el 16,4% pagaría \$6.000 y el 5,5% pagaría \$7000 u \$8000 respectivamente.

¿Qué medio digital utiliza con más frecuencia?

75 respuestas



Respecto al medio digital más utilizado, prepondera Whatsapp con el 65,3%, le sigue Instagram con el 25,3% y Facebook con el 6,7%.

Interpretación de los resultados

- ⚽ El rango de edades al que se deberá apuntar con mayor precisión es entre 21 y 45 años.
- ⚽ El 92% del total le gusta a él o algún miembro de su familia el fútbol lo que va en concordancia con las estimaciones de la investigación exploratoria respecto a que es un deporte muy popular. De ese total el 83,7% lo practica con regularidad, es decir que forma parte de su vida cotidiana.
- ⚽ Teniendo en cuenta el uso de un promedio ponderado respecto a la cantidad de veces que se practica el deporte, el resultado es de 5,9 veces por mes.
- ⚽ El 58,4% aduce que practica en canchas de fútbol 5.
- ⚽ El 90,9% lo practica con amigos.
- ⚽ El 72,7% alquila canchas regularmente promediando ponderadamente 4,15 veces por mes.
- ⚽ El promedio ponderado respecto al precio que suelen pagar los encuestados es de \$3883,33 por el alquiler de un turno.
- ⚽ La preferencia del horario es por la noche.
- ⚽ Si bien más del 70% de los encuestados no suele alquilar canchas de fútbol para festejo de cumpleaños, el 81,5% de los mismo se mostró interesado en hacerlo si le ofrecieran un servicio que incluyera entretenimiento para todas las edades y estaría dispuesto a pagar \$17013,33 (promedio ponderado).

- ⚽ El promedio de contratación del servicio de cumpleaños sería de 1,72 veces al año.
- ⚽ Un 80,9% de los encuestados estaría interesado en asistir a una escuelita de fútbol, ya sea él mismo o algún miembro de su familia y el precio que pagarían sería de \$5436,36 por mes.
- ⚽ El medio utilizado con mayor frecuencia es Whatsapp y le sigue Instagram.

Demanda potencial

La población total de San Salvador de Jujuy es de 257.970 habitantes, su estructura por edades muestra que el 8,8% es de hasta cuatro años de edad (22.701 mil), el tramo de 5 a 19 años representa el 26,4% (68.104 mil), el de 20 a 59 el 52,2% (134.660 mil), y el de 60 años y más el 12,5% (32.246 mil). El total de mayores de 5 años sería de **235.010**.

Si se tiene en cuenta la población debajo de la línea de pobreza del 36,5% (INDEC,2022)^{xx}, el **total de personas de clase media y media alta** representaría **149.231**. de ellos según la encuesta el 92% le gusta el fútbol y de ese porcentaje el 83,7% **lo practica con regularidad**, es decir **114.914 personas**. El 58,4% **asiste a canchas de fútbol 5**, lo que representa **67.110 personas** y el 77,9% **suele alquilarlas**, es decir **52.278 personas**. La **frecuencia de alquiler es de 4,15 veces por mes** y el promedio que paga es de **\$3883,33** cada alquiler. El 81,5% estaría interesado en contratar servicio de festejo de cumpleaños, es decir **93.655 personas** que **pagarían \$17013,33** y **contratarían 1,72 veces en el año**. Un 80,9% de los encuestados **concurriría a una escuela de fútbol**, lo que representan **92.965 personas** que estarían **dispuestas a abonar \$5436,36 por mes**.

Para calcular la demanda potencial se dividirá por servicios, es decir por un lado alquiler de cancha, por otro festejo de cumpleaños y por último escuela de fútbol. Luego se sumarán los resultados.

$Q = n.p.q$ Donde: Q: demanda potencial. n: número de compradores posibles para el mismo tipo de servicio en un determinado mercado. p: precio promedio del producto en el mercado. q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

- ⚽ Alquiler de cancha: para este cálculo se tomarán sólo los mayores de 20 años, ya que se tiene en cuenta que pueden pagar dicho servicio.

n= mayores de 20 años 166.906, por encima de la línea de pobreza 105.985, le gusta el fútbol 97.506, asiste a canchas de fútbol 5 56.944, suele alquilar canchas 44.359.

$$n = 44.359 \quad p = \$3883,33 \quad q = 4,15 \times 12$$

$$Q = 44.359 \times \$3883,33 \times 49,8$$

$$Q = \$8.578.579.646,41$$

Se pretende abarcar un 0,1% de la demanda potencial total.

$$Q = \$8.578.579.646,41 \times 0,001$$

$$\mathbf{Q = \$8.578.579,65}$$

🕒 Festejo de cumpleaños:

n= mayores de 5 años 235.010, por encima de la línea de pobreza 149.231, le gusta el fútbol 137.293, estaría interesado en festejo de cumpleaños 111.894,

$$n = 111.894 \quad p = \$17.013,33 \quad q = 1,72$$

$$Q = 111.894 \times \$17.013,33 \times 1,72$$

$$Q = \$3.274.346.020,87$$

Se pretende abarcar un 0,08% de la demanda potencial total.

$$Q = \$3.274.346.020,87 \times 0,0008$$

$$\mathbf{Q = \$2.619.476,82}$$

🕒 Escuela de fútbol:

n= niños entre 6 y 13 años 15,09% 38.928, por encima de la línea de pobreza 24.719, le gusta el fútbol 22.741, estaría interesado en escuela de fútbol 18.398.

$$n = 18.398 \quad p = \$5436,36 \quad q = 12$$

$$Q = 18.398 \times \$5436,36 \times 12$$

$$Q = \$1.200.217.815,36$$

Se pretende abarcar el 0,8% de la demanda potencial total.

Q= \$1.200.217.815,36 x 0,008

Q= \$9.601.742,52

Tipo de servicio	Demanda potencial
Alquiler de cancha	\$8.578.579,65
Festejo de cumpleaños	\$2.619.476,82
Escuela de fútbol	\$9.601.742,52
TOTAL AÑO 1	\$20.799.798,99
TOTAL AÑO 2 (+10%)	\$22.879.778,89
TOTAL AÑO 3 (+15%)	\$26.311.745,72

Objetivos

Corto plazo:

- ⚽ Vender más de \$8.000.000 en servicio de alquiler de cancha de fútbol 5 al finalizar el primer año de desarrollo del negocio.
- ⚽ Vender más de \$2.000.000 en servicio de festejo de cumpleaños al finalizar el primer año de desarrollo del negocio.
- ⚽ Vender más de \$9.000.000 en servicio de escuela de fútbol al finalizar el primer año de desarrollo del negocio.

Mediano plazo:

- ⚽ Aumentar las ventas en un 10% respecto del año 1 al finalizar el año 2, y en un 15% respecto al año 2 al finalizar el año 3.
- ⚽ Incrementar en un 20% la cantidad de niños en la escuela de fútbol al finalizar el segundo año.
- ⚽ Sumar un turno mañana en la escuela de fútbol al finalizar el segundo año.

Largo plazo:

- ⚽ Aumentar las ventas en un 15% respecto al año 3 al finalizar el año 4, y en un 20% respecto al año 4 al finalizar el año 5.
- ⚽ Recuperar el 100% de la inversión al finalizar el año 5.
- ⚽ Obtener una tasa de rentabilidad de más del 7,75% al finalizar el proyecto.

DESARROLLO DEL NUEVO NEGOCIO

Las canchas del fútbol 5 llevan tiempo consolidándose como opción de negocio. En ciudades grandes o pequeñas, siempre hay demanda para este tipo de servicio. Sin embargo, no es suficiente invertir en la explotación de canchas deportivas y esperar a que todo suceda por sí solo. Por consiguiente, se debe desarrollar un mix de marketing que oriente al negocio hacia el éxito, creando identidad propia.

Producto

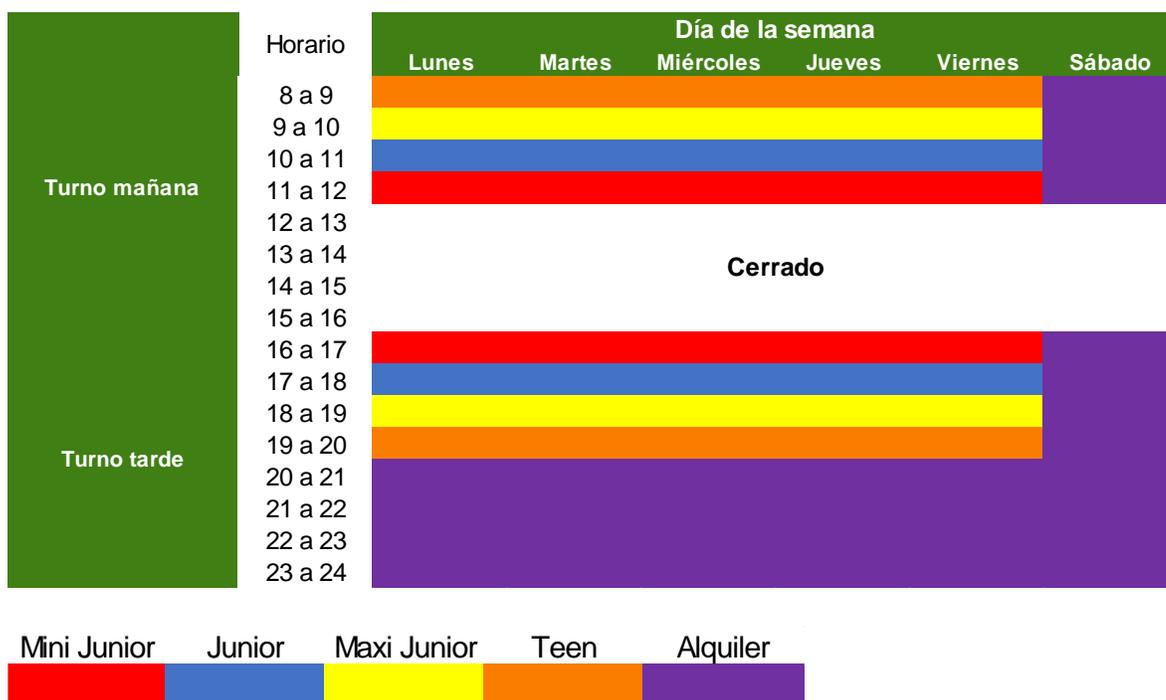
El concepto de “El Olimpo” no es simplemente el de una cancha de fútbol 5. La idea es generar una identificación con el cliente y que el mismo se sienta parte del lugar. Para lograrlo se deberá describir lo que se ofrece de la manera más clara posible.

Servicios que se brindarán:

- Alquiler de cancha de césped sintético: se basa en alquilar por hora las canchas de césped sintético a grupo de personas que buscan practicar futbol de manera recreativa. El sistema de reservas será a través de la plataforma online, por lo que automáticamente se actualiza con los días y horarios disponibles. Esto genera mayor facilidad a la hora de alquilar la cancha ya que el usuario con un simple clic puede reservar sin moverse de su hogar. La mayoría de las canchas se alquilan con un día de anticipación y deben abonarse en efectivo. En el caso de El Olimpo, al utilizar una plataforma online permite que se reserve según disponibilidad, abonando la tarifa directamente de manera en línea o en el establecimiento cuando sea el horario elegido. Se entregarán pecheras y pelota sin cargo extra. Los clientes pueden quedarse hasta media hora más utilizando las instalaciones si así lo desean.
- Festejo de cumpleaños: diseñando opciones tanto para adultos como para niños para lograr abarcar el mayor público objetivo posible. Se ha detectado que en la zona no existe este tipo de servicio completo, o quien lo ofrece sólo lo hace como alquiler de cancha, por lo tanto, crear un producto atractivo tanto para niños como para adultos, soluciona el problema de un festejo animoso y divertido con amplio espacio para familias y amigos. Dicho servicio se ofrecerá con los siguientes elementos incluidos: uso libre de la cancha, pelota, pecheras, silbato, juegos infantiles, plaza blanda, cama elástica, jenga, mesa de pool, mesa de metegol, etc., (para la diversión de todas las edades). Se

incluirá también el uso libre de heladeras, freezers y parrilla. Se proporcionará tablas de madera, platos, vasos, cubiertos, jarras, juegos de mate, etc., para la comodidad del cliente con el objetivo que no deba preocuparse por esos elementos. Se aclara que el servicio de cumpleaños no contempla ningún tipo de comestibles ni bebestibles, sino que el cliente contratante deberá llevarlos hasta el lugar el día del festejo. Tampoco se incluye animador ni réferi.

⚽ **Escuela de fútbol:** diferenciando por grupos etarios, enfocado en niños de 6 a 13 años. Se selecciona esta franja ya que es la edad que los niños concurren a la escuela primaria y donde buscan afianzar relaciones sociales, hacer amigos y se puede trabajar con ellos inculcando valores como trabajo en equipo, esfuerzo, superación, sin dejar de lado el goce por el juego y el aprendizaje del fútbol. **Grupo Mini Junior:** 6 y 7 años, **Grupo Junior:** 8 y 9 años, **Grupo Maxi Junior:** 10 y 11 años, **Grupo Teen:** 12 y 13 años. Los horarios de las clases serán por la mañana y por la tarde, para, de esta manera, aprovechar el espacio disponible (los adultos reservan las canchas por la noche). Los entrenamientos tendrán una duración de una hora.



Precio

Una vez que la empresa termina el diseño de sus productos, hay que fijar los precios adecuados. Por ello, contar con una estrategia de precios apropiada es más que una parte de la actividad comercial: es un instrumento de crecimiento empresarial.

En el caso de “El Olimpo”, se tendrá en cuenta dos estrategias para la fijación de precios, por un lado, un análisis de la misma empresa y por el otro, el análisis de los competidores. Además, contando con datos primarios en cuanto a los precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a abonar por los servicios, se pretende fijarlos de la mejor manera posible, haciéndolo atractivo y competitivo.

- ⚽ Alquiler de cancha: teniendo en cuenta los factores antes nombrados, se decide fijar el precio en \$6.000.
- ⚽ Festejo de cumpleaños: teniendo en cuenta los factores antes nombrados, se decide fijar el precio en \$18.000.
- ⚽ Escuela de fútbol: teniendo en cuenta los factores antes nombrados, se decide fijar el precio en \$5.000 por mes.

Plaza

El canal que se utilizará será directo, ya que no existirán intermediarios entre “El Olimpo” y el cliente. De esta manera se acerca y se vende al consumidor final, el servicio que desee contratar, sea alquiler de cancha, festejo de cumpleaños o escuela de fútbol. Se organizará y gestionará el canal directamente desde la empresa a través de la atención personal en el mismo establecimiento o, de la plataforma web de reservas de manera online. Así es como “El Olimpo” tendrá una lectura inmediata del mercado y podrá investigar permanentemente a su consumidor. Si bien este tipo de canal generará mayores costos administrativos, se considera que es la forma más adecuada para llegar al cliente.



Promoción

El principal objetivo de las promociones es impulsar las ventas, pero también sirven para informar sobre un producto, para hacer visible a una marca, para persuadir y reforzar la recordación, así como para generar fidelidad con los clientes. Se trata de un recurso motivante (y detonante) dentro de una estrategia de marketing y de ventas, cuyo fin es generar una acción a corto plazo. El estímulo se vincula al producto o servicio específico de la estrategia y busca impulsar su venta o comercialización. (Juanita Moreno, 2023)^{xxi}

- ⚽ Página web: Sin importar desde donde se contacten (whatsapp, instagram, facebook, google, etc.), los clientes podrán consultar la disponibilidad en tiempo real y reservar con un sólo click. Sin necesidad de que una persona recepcione la reserva. La integración con mercado pago permite que todas las reservas estén garantizadas. Con el método “tarjeta en garantía” se permite a los clientes pagar en efectivo y evitar el riesgo de perder la seña en caso de que no asistan, así como los cobros no se ejecutarán, salvo que el cliente incumpla con la reserva, de esta manera se evitará abonar cargos extras por procesamiento de cobros. Además, permite llevar un control de caja diario detallado con todos los movimientos del complejo. Con los reportes estadísticos de la página se obtiene toda la información de lo que sucede en tiempo real para tomar decisiones eficientes. (www.alquilatuchancha.com)
- ⚽ Redes sociales: Cada vez es más importante centrarse en el consumidor y poner el foco en conocer y satisfacer sus necesidades. El consumidor actual

es exigente y tiene mucha información, por lo que también tiene más poder de negociación. Exige poder conocer las empresas y poder comunicarse con ellas. Todas estas variables hacen que sea vital que las empresas tengan redes sociales, en las que poder intercambiar información con los clientes. En las redes sociales "El Olimpo" mostrará cuál es su idea de negocio, es decir, cuál es su razón de ser y qué línea sigue. Todo esto hace que los clientes entiendan mejor a la empresa y que puedan empatizar más con ella. También se establece una relación más profunda y directa con el consumidor, ya que las redes permiten ponerse en contacto con él directamente y conocerlo mejor. Las redes logran seleccionar de forma más precisa quién es el público objetivo y dirigir las campañas solo a aquellos segmentos que resulten interesantes. La comunicación digital tiene unos costos mucho más bajos que la tradicional. Además, tiene un mayor alcance y más exacto y permite medir los resultados. Según sus características se decide trabajar con Facebook ya que es la red estrella con más de 1500 millones de usuarios, lo que la hace ideal para promocionar los servicios de "El Olimpo", y con Instagram ya que es la red más visual y dinámica y una de las más utilizadas (con más de 900 millones de usuarios mensuales), por tanto, se subirá contenido visualmente muy atractivo que llame la atención del usuario.

- Folletería: Cualquier herramienta comunicativa debe ser aprovechada por las empresas. A pesar de que esta sea la era de la comunicación cibernética no se puede dejar a un lado el mundo impreso. Todas las herramientas deben ser aprovechables para asegurarse de complacer las necesidades tanto de los fieles clientes como de los clientes potenciales. Al día de hoy muchos de los clientes prefieren tener una relación de forma física con la empresa, y esto se consigue a través de los folletos porque es el instrumento para acercarse de forma masiva a al público y atraer la atención. Es importante que el diseño cause impacto en el público que lo recibe. Un factor muy a tener en cuenta es que siga las líneas gráficas de la empresa. En ese papel tiene que verse reflejada la identidad del negocio. (Iván Larizgoitia, 2023)^{xxii}

Los objetivos que se pretenden alcanzar con las diferentes acciones son:

- Visibilidad de marca
- Mejor percepción de marca

- Mayor posicionamiento
- Reconocimiento de marca
- Impulso a ventas
- Ventas recurrentes
- Apoyo para la fuerza de ventas
- Refuerzo de las acciones de marketing
- Deleite y fidelización de clientes




SAN SALVADOR DE JUJUY

ESCUELA DE FÚTBOL MIXTA

DE 6 A 13 AÑOS
Horarios por la mañana y por la tarde!!!

(3884)
338866

TE INVITO A CELEBRAR MI

cumpleaños

#7



Felipe

15 DE AGOSTO | HORA: 4:30 P.M.

Te esperamos en:
Juana Azurduy de Padilla 2413

☺ ☺ Confirma asistencia en: ☺ ☺
1234-5678



ALQUILER FÚTBOL 5

DE LUNES A SABADOS

20:00 HS A 00:00 HS

Veni a disfrutar un momento unico con amigos. Las mejores instalaciones, césped nuevo, vestuarios, parrilla y mucho mas!!!

PODÉS RESERVAR SIN MOVERTE DE TU CASA!!!

(3884)
338866



PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Recursos tangibles

El lugar donde se emplazará “El Olimpo”, es el establecimiento conocido como “La Tóxica” fútbol club. El lugar se alquila totalmente equipado, con sillas, mesas, hornos, freezer, algunos juegos tales como sapo y metegol, televisor LED, equipo de sonido, juego de vajilla, microondas, etc. Por ello es que se invertirá en completar el equipamiento necesario a fin de brindar el servicio que “El Olimpo” quiere ofrecer a sus clientes. Respecto al sector de Buffet, el mismo será tercerizado por lo que no se precisan inversiones.

ARTÍCULO	CANTIDAD	CON IVA	SIN IVA	TOTAL SIN IVA
Muebles y útiles, Instalaciones				
Aire acondicionado LG Dual Cool split inverter frío/calor 4500 frigorías	1	\$318.000,00	\$262.809,92	\$262.809,92
Castillo infalble 2 x 2 con turbina	1	\$147.000,00	\$121.487,60	\$121.487,60
Jenga gigante multi piezas	1	\$13.000,00	\$10.743,80	\$10.743,80
Mesa De Ping Pong Almar Nova - Plegable Con 8 Ruedas	1	\$73.500,00	\$60.743,80	\$60.743,80
Kit plaza blanda	1	\$65.100,00	\$53.801,65	\$53.801,65
Pecheras Gol de Oro	100	\$1.380,00	\$1.140,50	\$114.049,59
Silbato Fox 40 Classic Original Profesional Arbitro Futbol	10	\$1.580,00	\$1.305,79	\$13.057,85
Pelota Futbol Nassau Pro Championship N 5 Oficial Originales	10	\$28.800,00	\$23.801,65	\$238.016,53
Césped sintético 55mm	375	\$3.500,00	\$2.892,56	\$1.084.710,74
Kit Entrenamiento Conos Aros Escalera Cuadrilatero	1	\$12.700,00	\$10.495,87	\$10.495,87
TOTAL				\$1.969.917,36
Equipos de computación				
Notebook Enova Cloudbook 14 4gb Intel Celeron W 4gb Ram Full	1	\$97.500,00	\$80.578,51	\$80.578,51
Motorola G42 128 GB verde atlántico 4 GB RAM	1	\$80.000,00	\$66.115,70	\$66.115,70
Impresora a color multifunción Epson EcoTank L3210 negra 220V	1	\$133.000,00	\$109.917,36	\$109.917,36
TOTAL				\$256.611,57
Gastos para inicio de funcionamiento				
Cartelería y folletería	1	\$350.000,00	\$289.256,20	\$289.256,20
Publicidad inicial redes sociales	1	\$100.000,00	\$82.644,63	\$82.644,63
Depósito alquiler	1	\$300.000,00	\$247.933,88	\$247.933,88
Mes adelanto alquiler	1	\$300.000,00	\$247.933,88	\$247.933,88
Sellado contrato 1,2%	1	\$129.600,00	\$107.107,44	\$107.107,44
Cambio titularidad municipalidad	1	\$50.000,00	\$41.322,31	\$41.322,31
Cambio titularidad luz eléctrica	1	\$35.000,00	\$28.925,62	\$28.925,62
Factura respaldo CAI	1	\$1.500,00	\$1.239,67	\$1.239,67
Registro de marca	1	\$5.000,00	\$4.132,23	\$4.132,23
Artículos de librería	1	\$10.000,00	\$8.264,46	\$8.264,46
Colocación césped sintético	375	\$1.100,00	\$909,09	\$340.909,09
TOTAL				\$1.399.669,42

Recursos intangibles

Quienes trabajen en el campo de fútbol 5 deben ser personas puntuales, metódicas y muy alertas, para que se aseguren de que los clientes cuiden las áreas y entreguen la cancha en buen estado y a la hora exacta. Por lo general, una persona puede encargarse de esta área por turnos. Además, se precisará un administrativo para llevar adelante las cuentas del negocio y quien se encargará de las redes sociales. Es necesario contar con una persona que se encargue de la limpieza constante de las instalaciones para brindar instalaciones higiénicas a los clientes. Por otro lado, se contratará a un profesor de

educación física que haya realizado el curso de arbitraje, quien se encargará de impartir las clases de la escuela de fútbol de los niños y, podrá ser contratado por los jugadores si desean que arbitre su partido o también para el festejo de cumpleaños para que regule el juego en dicho momento.



Reclutamiento

El reclutamiento consiste en el proceso de atraer candidatos necesarios para el proceso de selección de personal. Como punto de partida para iniciar el proceso de reclutamiento la empresa debe realizar un análisis y descripción del puesto a cubrir. Este instrumento define el listado de actividades a realizar por el puesto incluyendo los requisitos necesarios para ejercer dicha función. Las empresas para cubrir una vacante procedente de un puesto nuevo creado recurren a diferentes fuentes de búsqueda laboral. El reclutamiento interno pone énfasis en la búsqueda de personal para cobertura del puesto con empleados procedentes de la propia organización. El reclutamiento externo en cambio busca personas que se encuentran fuera de la organización para cubrir dicha vacante. (Lic. Marianela Di Marco, 2016)^{xxiii}

En el caso de “El Olimpo”, al ser una empresa nueva, el reclutamiento será externo a través de publicaciones en páginas web totalmente gratuitas, como por ejemplo infojobs,

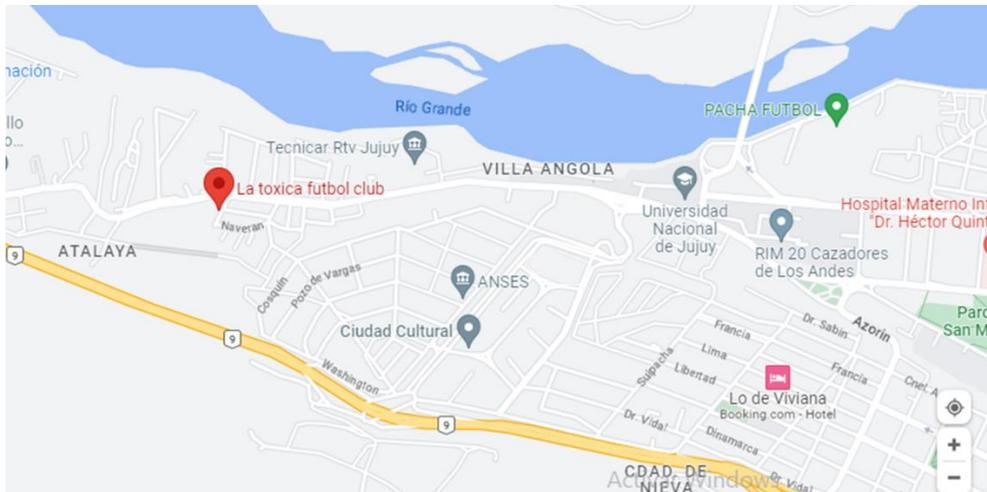
computrabajo, etc. Cuando la empresa seleccione el personal para los puestos, durante el proceso de selección se tomarán los recaudos necesarios para no cometer errores.

- Realización de una entrevista previa. Busca realizar una evaluación rápida de la idoneidad del candidato.
- Investigación de antecedentes. Busca constatar la veracidad de los datos expuestos en el currículum vitae de los pretendientes al puesto.
- Realización de pruebas. Test de conocimiento- Test psicológicos. Consiste en medir las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para cubrir una vacante.
- Realización de una entrevista en profundidad. En este caso se busca hondar en detalles más precisos sobre la experiencia, competencias adquiridas etc.
- Realización de una oferta de trabajo. Una vez que se han cumplimentado las etapas expresadas anteriormente la empresa realizará una oferta de trabajo concreta para el postulante que mejor se ha desempeñado en el proceso de selección.

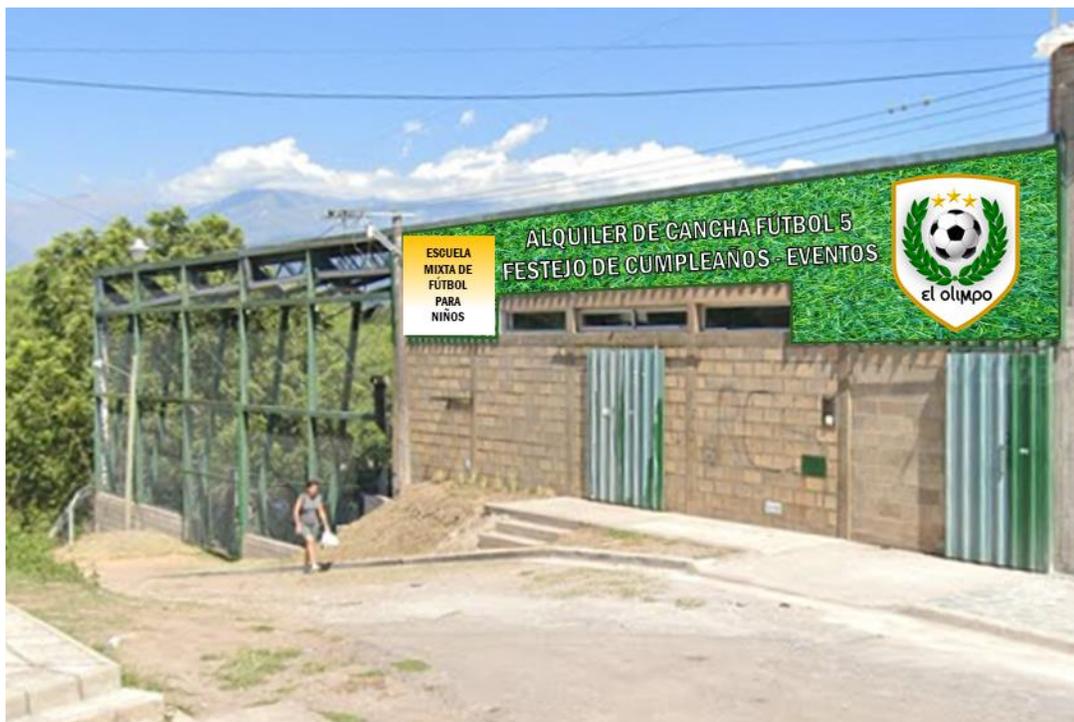
Para los puestos desarrollados se tendrán en cuenta las escalas salariales según convenio colectivo de trabajo CCT 130/75 Empleados de Comercio.

Localización y Layout

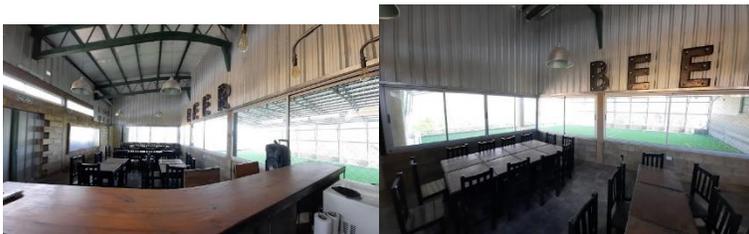
“El Olimpo” estará ubicado en la calle Juana Azurduy de Padilla 2413, San Salvador de Jujuy, Jujuy. En dicha dirección se encuentra actualmente el complejo “La Tóxica” fútbol club, el cual se encuentra en alquiler por \$250.000 mensuales.



Imágenes exteriores:



Imágenes interiores:



Como puede observarse, se cuenta con dos plantas. La inferior donde están las canchas y un sector abierto con mesas y sillas. La superior cerrada y vidriada donde hay cocina, mesas, sillas y una hermosa vista hacia el campo de fútbol.

En la parte inferior, para el festejo de cumpleaños se colocarán los juegos tales como: sapo, metegol, inflable, plaza blanda, jenga gigante, mesa de ping pong, etc., y en la parte superior se dejarán las mesas y sillas para los invitados.

Proveedores

Como se explicó anteriormente, el sector de buffet será tercerizado. Ahora bien, la provisión del nuevo césped sintético que se colocará en el campo de juego estará a cargo de Italgreen Argentina (<https://www.italgreen.com.ar/>), ya que se ha comparado los precios y prestaciones entre otras empresas del sector y ésta resulta la más rápida en tiempo para la remodelación pretendida. Respecto de los elementos deportivos como silbatos, kit de entrenamiento, etc., será la empresa Multibuy S.A (<https://www.multibuy.com.ar/>) quien los provea, ya que se puede comprar online y el envío es gratuito, además que poseen combos armados o le da la posibilidad al cliente de armar un combo de entrenamiento según su necesidad. Las pecheras serán provistas por la empresa Gol de Oro (<https://www.goldeoro.com.ar/>), son fabricantes y poseen la mejor relación precio/calidad, además manejan diseños básicos, por lo que en cualquier momento puede pedirse más stock y tienen el mismo permanentemente. El castillo inflable, la mesa de ping pong y otros juegos serán comprados a la empresa Casti Juegos (<https://castijuegos.com.ar/>) ya que es una empresa familiar con más de dos décadas brindando entretenimiento a cumpleaños y eventos, en forma de castillos inflables y todo tipo de juegos.

PRESUPUESTO

Ingresos

Para el cálculo de las horas disponibles para alquilar las dos canchas disponibles se tiene en cuenta que en la semana hay 32 horas libres para ese fin, se multiplica por 4 semanas que tiene el mes, luego se duplica la cantidad ya que hay dos canchas y el resultado es de 256 horas mensuales libres. Se considera los meses de enero y febrero las ventas serán menores debido al clima y al inicio de actividad del negocio, sin embargo, luego las ventas subirán progresivamente. Esto se realiza de esta manera ya que, si bien la empresa es nueva, dispondrá de una cartera de clientes anterior, que se aprovechará para el comienzo del negocio. Luego, a través de las campañas publicitarias se pretende ir incrementando la demanda paulatinamente.

ALQUILER DE CANCHAS						
	Horas disponibles	Precio	Precio sin iva	Porcentaje alquilado	Porcentaje en horas	Total en \$
ENERO	256	\$6.000	\$4.958,68	40%	102	\$507.768,60
FEBRERO	256	\$6.000	\$4.958,68	40%	102	\$507.768,60
MARZO	256	\$6.000	\$4.958,68	60%	154	\$761.652,89
ABRIL	256	\$6.000	\$4.958,68	60%	154	\$761.652,89
MAYO	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
JUNIO	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
JULIO	256	\$6.000	\$4.958,68	40%	102	\$507.768,60
AGOSTO	256	\$6.000	\$4.958,68	60%	154	\$761.652,89
SEPTIEMBRE	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
OCTUBRE	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
NOVIEMBRE	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
DICIEMBRE	256	\$6.000	\$4.958,68	70%	179	\$888.595,04
						\$9.139.834,71

Para el festejo de cumpleaños se tiene en cuenta que la duración es de tres horas y la cantidad disponible total de turnos sería de 32 por mes ocupando la totalidad horaria ocupando sólo una de las canchas. Ahora bien, también se considera que los meses de diciembre, enero, febrero y julio, es menos demandada y que en el resto de los meses la demanda crece considerablemente, no sólo porque los niños están en la escuela, sino que, la vida de las familias es más rutinaria y logran organizarse mejor para este tipo de festejos.

FESTEJO DE CUMPLEAÑOS					
	Turnos disponibles	Precio	Precio sin iva	Turnos alquilados	Total en \$
ENERO	32	\$18.000	\$14.876,03	4	\$59.504,13
FEBRERO	32	\$18.000	\$14.876,03	4	\$59.504,13
MARZO	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
ABRIL	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
MAYO	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
JUNIO	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
JULIO	32	\$18.000	\$14.876,03	4	\$59.504,13
AGOSTO	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
SEPTIEMBRE	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
OCTUBRE	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
NOVIEMBRE	32	\$18.000	\$14.876,03	16	\$238.016,53
DICIEMBRE	32	\$18.000	\$14.876,03	4	\$59.504,13
					\$2.142.148,76

Respecto a la escuela de fútbol se tiene en cuenta que la categoría Mini Junior tendrá un cupo máximo de 30 niños por turno, en cambio, las demás categorías (al ser niños más grandes) tendrán un cupo máximo de 40 alumnos por turno. Esto da un total de cupos de 300 al mes. Sin embargo, se tendrá precaución en cuanto a la cantidad de alumnos potenciales, no superando los 200 cupos. Esto se debe a que, en el transcurso del año, muchos niños se incorporan y dejan las clases simultáneamente.

ESCUELA DE FÚTBOL					
	Cupos disponibles	Precio	Precio sin iva	Cupos contratados	Total en \$
ENERO	300	\$5.000	\$4.132,23	100	\$413.223,14
FEBRERO	300	\$5.000	\$4.132,23	100	\$413.223,14
MARZO	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
ABRIL	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
MAYO	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
JUNIO	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
JULIO	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
AGOSTO	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
SEPTIEMBRE	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
OCTUBRE	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
NOVIEMBRE	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
DICIEMBRE	300	\$5.000	\$4.132,23	200	\$826.446,28
					\$9.090.909,09

Respecto al buffet el servicio será tercerizado, el contrato de concesión se encuentra en el anexo.

INGRESO BUFFET				
	Cupos disponibles	Precio	Precio sin iva	Total en \$
ENERO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
FEBRERO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
MARZO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
ABRIL	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
MAYO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
JUNIO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
JULIO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
AGOSTO	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
SEPTIEMBRE	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
OCTUBRE	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
NOVIEMBRE	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
DICIEMBRE	1	\$55.000	\$45.454,55	\$45.454,55
				\$545.454,55

ESTIMACIÓN TOTAL DE VENTAS SIN IVA		
	SERVICIOS	BUFFET
AÑO 1	\$20.372.892,56	\$545.454,55
AÑO 2	\$22.410.181,82	\$545.454,55
AÑO 3	\$25.771.709,09	\$545.454,55
AÑO 4	\$29.637.465,45	\$545.454,55
AÑO 5	\$35.564.958,55	\$545.454,55

Egresos

Inversión inicial

Inversión inicial	
Muebles y útiles, Instalaciones	\$1.969.917,36
Equipos de computación	\$256.611,57
Gastos para inicio de funcionamiento	\$1.399.669,42
Capital de trabajo	\$2.799.338,84
TOTAL	\$6.425.537,19

Gastos fijos

	con iva	sin iva	Total anual sin iva
Alquiler	\$250.000,00	\$206.611,57	\$2.479.338,84
Agua	\$30.000,00	\$24.793,39	\$297.520,66
Luz eléctrica	\$50.000,00	\$41.322,31	\$495.867,77
Seguro civil	\$22.000,00	\$18.181,82	\$218.181,82
Servicio de emergencias	\$15.000,00	\$12.396,69	\$148.760,33
Internet	\$6.000,00	\$4.958,68	\$59.504,13
Teléfono	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
Publicidad en redes sociales	\$50.000,00	\$41.322,31	\$495.867,77
Elementos de limpieza	\$10.000,00	\$8.264,46	\$99.173,55
Software de gestión	\$5.000,00	\$4.132,23	\$49.586,78
Insumos varios	\$10.000,00	\$8.264,46	\$99.173,55
			\$4.492.561,98

Sueldos y cargas sociales

La categorización profesional de los empleados de comercio surge del Convenio Colectivo Número 130 del año 1975, celebrado ante la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina y las distintas Cámaras Empresarias suscriptoras del Convenio, la misma, se divide en cinco grupos, cada uno a su vez con diferentes categorías.

1. Maestranza y servicios: se considera personal de maestranza y servicios al que se desempeña en funciones de orden primario y a los que realicen tareas varias sin afectación determinada.
2. Administrativos (incluidos cajeros): se considera personal administrativo al que desempeña tareas referidas a la administración de la empresa.
3. Auxiliar: se considera personal auxiliar a los trabajadores que con oficio o práctica realicen tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, servicio de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos.
4. Auxiliar especializado: se considera personal auxiliar especializado a los trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que hacen al giro de los negocios de la empresa de la cual dependen.
5. Ventas: se considera personal de ventas a los trabajadores que se desempeñan en tareas y/u operaciones de venta, cualquiera sea su tipificación.

Según organigrama planteado las categorías son:

Director General: 2 F

Administración: 2 D

Atención al cliente: 5 B

Maestranza: 1 A

Profesor: 4 A

PUESTO	Sueldo anual	Contribuciones	Aguinaldo	TOTAL
Director	\$2.323.540,80	\$709.377,01	\$193.628,40	\$3.226.546,21
Administración	\$2.264.751,48	\$691.428,63	\$188.729,29	\$3.144.909,40
Ventas turno completo	\$2.238.550,32	\$683.429,41	\$186.545,86	\$3.108.525,59
Profesor	\$2.225.016,00	\$679.297,38	\$185.418,00	\$3.089.731,38
Maestranza	\$2.193.245,52	\$669.597,86	\$182.770,46	\$3.045.613,84
Ventas medio turno	\$1.119.275,16	\$341.714,71	\$93.272,93	\$1.554.262,80
				\$17.169.589,21

El cálculo de los sueldos y contribuciones se detalla en el Anexo.

Flujo de fondos

Los gastos fijos se mantienen a lo largo del tiempo ya que, si bien en un principio probablemente las canchas no se encuentren alquiladas en su totalidad por la noche, por

ejemplo, las luces deben estar encendidas mientras el negocio esté abierto. Los sueldos y cargas sociales se mantienen ya que no se pretende incluir más personal ni reducirlo. Los impuestos provinciales son del 5,5% de las ventas y los municipales del 0,9%. La comisión que cobra mercado pago por el servicio de cobro es del 3,35% + IVA y se considera que el 50% de las ventas se realizarán de dicha manera debido a la plataforma online. El impuesto a las ganancias, según la nueva escala es del 25% si la ganancia no supera los \$7.604.948,57 (lo que ocurre en el año 3 y 4) y de \$1.901.237,14 si la ganancia se encuentra entre los \$7.604.948,57 y los \$76.049.485,68, más el 30% sobre el excedente de los \$7.604.948,57. La tercerización del buffet se considera mensual en un monto de \$55.000 mensuales con IVA, el contrato de concesión se encuentra en el anexo.

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$20.372.892,56	\$22.410.181,82	\$25.771.709,09	\$29.637.465,45	\$35.564.958,55
Ingreso tercerización buffet		\$545.454,55	\$545.454,55	\$545.454,55	\$545.454,55	\$545.454,55
Total Ingresos		\$20.918.347,11	\$22.955.636,36	\$26.317.163,64	\$30.182.920,00	\$36.110.413,09
Gastos fijos		\$4.492.561,98	\$4.492.561,98	\$4.492.561,98	\$4.492.561,98	\$4.492.561,98
Sueldos y Cargas sociales		\$17.169.589,21	\$17.169.589,21	\$17.169.589,21	\$17.169.589,21	\$17.169.589,21
Impuestos provinciales 5,5%		\$1.150.509,09	\$1.262.560,00	\$1.447.444,00	\$1.660.060,60	\$1.986.072,72
Impuestos municipales 0,9%		\$188.265,12	\$206.600,73	\$236.854,47	\$271.646,28	\$324.993,72
Comisión mercado pago 3,35%+iva		\$423.596,53	\$464.851,64	\$532.922,56	\$611.204,13	\$731.235,87
Amortizaciones		\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05
Sub total		-\$2.754.488,88	-\$888.841,25	\$2.189.477,35	\$5.729.543,74	\$11.157.645,54
Impuesto a las ganancias		\$0,00	\$0,00	\$547.369,34	\$1.432.385,94	\$2.967.046,23
Sub total		-\$2.754.488,88	-\$888.841,25	\$1.642.108,01	\$4.297.157,81	\$8.190.599,31
Amortizaciones		\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05	\$248.314,05
Muebles y útiles, Instalaciones	-\$1.969.917,36					
Equipos de computación	-\$256.611,57					
Gastos para inicio de funcionamiento	-\$1.399.669,42					
Capital de trabajo	-\$2.799.338,84					
Total		-\$6.425.537,19	-\$2.506.174,83	-\$640.527,20	\$1.890.422,06	\$4.545.471,86
				\$8.438.913,36		

Tasa de descuento

La tasa de corte (descuento) es un factor financiero que se utiliza, en general, para determinar el valor del dinero en el tiempo y, en particular, para calcular el valor actual de un capital futuro o para analizar los proyectos de inversión. Cuando realizamos un análisis de un proyecto de inversión partimos con 2 datos básicos:

1. El importe de la inversión: desembolso inicial que se debe realizar
2. Los flujos de fondos anuales que va a retornar dicha inversión

Para poder comparar estos flujos futuros con el desembolso realizado hoy (y hallar la diferencia que reportará la ganancia neta o Valor Actual Neto) es necesario calcular el valor actual, el valor al día de hoy, de cada uno de ellos; es lo que se denomina actualizar o descontar.

Si cuando se decide entrar en una inversión, se dispone de la totalidad de los fondos necesarios (como en el proyecto planteado) y no se precisan recursos ajenos (financiación del proyecto con el 100% de los recursos propios), se debe tener claro, lógicamente, que a esta nueva inversión se debe exigirle, al menos, lo mismo que se dejaría de obtener por no dedicar esos fondos a otra inversión alternativa. Es decir, la rentabilidad de la inversión que se está evaluando debe igualar, como mínimo, la más alta rentabilidad que se obtendría con dicho dinero en otra inversión con una duración similar, como puede ser un plazo fijo, un depósito bancario, bonos del estado, etc. Esto es lo que se conoce como "costo de oportunidad". Ahora bien, para poder elegir dicha tasa, se debe partir del análisis económico de un país que tenga estabilidad macro económica y un sistema financiero confiable y seguro. Para ello se recurre al índice de estabilidad de Bloomberg que contempla tres grandes criterios para obtener el puntaje final por país. Estos son el económico, financiero y político, los cuales obtienen también un puntaje con relación a otros países desarrollados y emergentes. La puntuación va en una escala de 0 a 100, en donde los mayores registros indican menor riesgo. Lidera el ranking Perú con un puntaje de 56,28. Dicho país presenta una tasa de interés del 7,75% anual, lo que refleja una gran estabilidad.

Valor actual neto

$$\text{VAN} = -\$6.425.537,19 + \frac{-\$2.506.174,83}{(1+0,0775)^1} + \frac{-\$640.527,20}{(1+0,0775)^2} + \frac{\$1.890.422,06}{(1+0,0775)^3} + \frac{\$4.545.471,86}{(1+0,0775)^4} + \frac{\$8.438.913,36}{(1+0,0775)^5}$$

$$\text{VAN} = \$1.390.488,43$$

Tasa interna de retorno

Con el cálculo del VAN se puede observar de antemano que el proyecto es aceptable ya que el resultado es positivo. Ahora bien, para conocer la exacta tasa de retorno de la inversión se realiza el cálculo a través de Excel.

$$\text{TIR} = 11,54\%$$

CONCLUSIONES

. El fútbol en Argentina es el deporte más popular y es reconocido como un "país futbolizado" porque forma parte de su identidad nacional. Es el que tiene más jugadores federados (900 000 aproximadamente), y el más practicado por la población masculina y femenina en forma recreativa, desde la niñez en la que alcanza a la casi totalidad, hasta

más allá de los sesenta años. Muchos dicen que el fútbol es como el amor, no requiere razonamiento. Representa una pasión que une generaciones enteras.

La práctica masiva del fútbol toma diversas modalidades: una gran parte de los aficionados lo practican informalmente y sin ley de fuera de juego ("el picadito"), en parques, plazas y calles, principalmente los fines de semana. Otra forma de práctica masiva es el alquiler por grupos de amigos de "canchas de papi fútbol" sobre superficies duras, para practicarlo entre equipos de cinco a nueve jugadores por lado y reglas modificadas. (Nicolás Arturi y Roly Villani, 2007)^{xxiv}

El objetivo de este proyecto ha sido analizar la factibilidad del desarrollo de un complejo de fútbol 5 en la ciudad de San Salvador de Jujuy, brindando servicios como alquiler, festejo de cumpleaños y escuela de fútbol infantil mixta. Se ha estudiado de manera equilibrada la rentabilidad económica y financiera del proyecto, logrando una TIR del 11,54%, lo que resulta atractiva para su puesta en marcha.

En base al proyecto planteado se presentan las siguientes recomendaciones finales que podrían tomarse a futuro para mejorar aún más la rentabilidad del negocio:

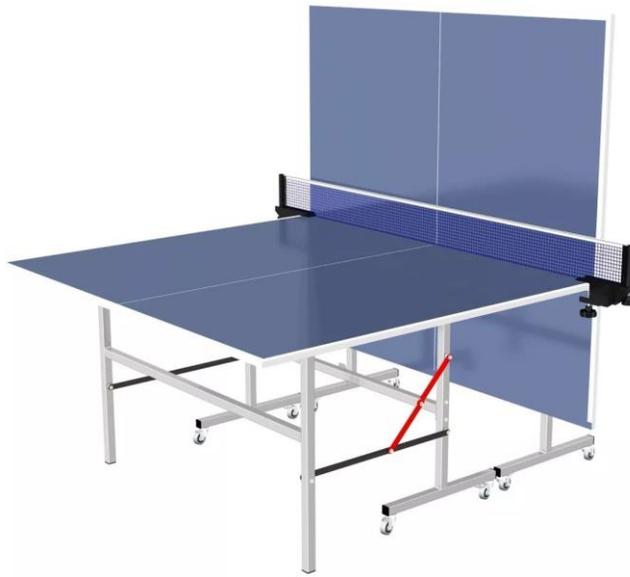
- Promociones mensuales: puede plantearse un Boucher mensual para grupos que sean frecuentes al complejo, ofreciendo beneficios extras al alquilar un mínimo de 4 veces, se podría bonificar el 5 alquiler. De esta manera puede crear entusiasmo en el consumidor para que en una sola compra realice el pago de \$24.000 mensuales.
- Organización de eventos empresariales: muchas empresas buscan lugares cómodos para hacer reuniones entre sus empleados. La idea consiste en contactar de manera directa a dichas empresas locales y ofrecer el servicio de "El Olimpo".

ANEXOS

Inversiones







Contrato de concesión buffet

CONTRATO DE CONCESIÓN PRIVADA

Conste por el presente documento el contrato de concesión privada que celebran de una parte "El Olimpo, CUIT N° xx-xxxxxxxx/xx, con domicilio en Juana Azurduy de Padilla 2413, San Salvador de Jujuy, a quien en lo sucesivo se denominará EL CONCEDENTE; y, de otra parte XXX, CUIT N° xx-xxxxxxxx/xx, con domicilio en XXX, debidamente, a quien en lo sucesivo se denominará EL CONCESIONARIO; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES

CLÁUSULA PRIMERA.- EL CONCEDENTE es una persona jurídica de derecho privado constituido bajo el régimen societario de la sociedad anónima, cuyo objeto social es la prestación de servicios de entretenimiento.

En ese sentido cuenta con un único local situado en Juana Azurduy de Padilla 2413, San Salvador de Jujuy, debidamente inscrito en la partida electrónica N° xxx del Registro de la Propiedad Inmueble de San Salvador de Jujuy

CLÁUSULA SEGUNDA. - EL CONCESIONARIO es una persona física, la misma que se encuentra interesada en explotar el servicio de Buffet en un área especialmente acondicionada para este fin dentro del local señalado en la cláusula anterior.

OBJETO DEL CONTRATO

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, EL CONCEDENTE se obliga a otorgar en concesión a EL CONCESIONARIO la explotación del servicio de Buffet en el ambiente referido en la cláusula sétima. En contraprestación, EL CONCESIONARIO se obliga a pagar el importe descrito en la cláusula octava.

PLAZO DEL CONTRATO

CLÁUSULA CUARTA. - Las partes convienen fijar un plazo de duración determinada para el presente contrato, el cual será de 5 años, los mismos que se computarán a partir de la fecha de suscripción de este documento.

CARACTERES DEL CONTRATO

CLÁUSULA QUINTA. - EL CONCEDENTE deja constancia que no le une ninguna relación laboral o de dependencia con EL CONCESIONARIO. En consecuencia, EL CONCESIONARIO actuará en nombre propio en las relaciones comerciales que se originen a propósito del presente contrato.

CLÁUSULA SEXTA. - Queda convenido que la gestión y administración del negocio materia del presente contrato corresponderá única y exclusivamente a EL CONCESIONARIO, sin perjuicio del respectivo control de EL CONCEDENTE previsto en las cláusulas novena y décima.

CLÁUSULA SÉTIMA. - El ambiente referido en la cláusula tercera tiene un área de 50 metros cuadrados y se encuentra ubicado en la planta baja del inmueble referido en la cláusula primera, conforme a los planos que como anexo se adjuntan al presente documento.

No obstante, EL CONCEDENTE estará facultado a reemplazar este ambiente, siempre que se encuentre en el inmueble referido en la cláusula primera y no se alteren las características referidas en esta cláusula.

RETRIBUCIÓN: LUGAR Y FORMA DE PAGO

CLÁUSULA OCTAVA. - Durante el período de vigencia del presente contrato, EL CONCESIONARIO pagará a EL CONCEDENTE la suma de pesos cincuenta mil (\$55.000) IVA incluido

Dicho monto deberá cancelarse mediante pagos a cuenta mensuales el último día hábil del mes que se cancela, íntegramente en dinero, debiéndose depositar en la cuenta corriente N° xxxxxx. del Banco de xxxx, que EL CONCEDENTE ha aperturado para tal fin.

CONTROL Y FISCALIZACIÓN

CLÁUSULA NOVENA. - EL CONCEDENTE podrá controlar el cumplimiento de todas las obligaciones referidas a la prestación del servicio. Tal control podrá realizarse por intermedio de la persona o personas que EL CONCEDENTE designe, debiendo EL CONCESIONARIO observar y cumplir las indicaciones que se le formulen con relación a la prestación correcta del servicio, para adaptarla a lo establecido en este contrato.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL CONCEDENTE

CLÁUSULA DÉCIMA. - EL CONCEDENTE se obliga a no otorgar mediante concesiones u otros medios de intermediación comercial, una autorización que comprendan total o parcialmente la explotación del servicio concedido por el presente contrato.

CLÁUSULA DÉCIMO PRIMERA. - A fin de que el concesionario pueda efectuar el servicio referido en la cláusula tercera, EL CONCEDENTE se obliga a entregar a EL CONCESIONARIO los bienes descritos en el anexo adjunto al presente documento, los mismos que se encuentran en perfecto estado de conservación.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL CONCESIONARIO

CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA. - Para el mejor cumplimiento del servicio concedido, EL CONCESIONARIO podrá contratar empleados u obreros, a su exclusivo cargo, los cuales estarán bajo su directa y única dependencia, no teniendo relación alguna con EL CONCEDENTE. Por lo tanto, serán de exclusiva cuenta de EL CONCESIONARIO las condiciones de la contratación de aquéllos, así como el importe a sus remuneraciones de cualquier tipo, comisiones, etc., que éstos perciban.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA. - Queda expresamente establecido que, las relaciones comerciales que EL CONCESIONARIO celebre con terceros en la explotación de la concesión, ya sean estos proveedores, clientes, etc., EL CONCEDENTE no tendrá vinculación ni participación alguna. En ese sentido, EL CONCESIONARIO será el responsable único y directo de las obligaciones que asuma frente a terceros.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA. - EL CONCESIONARIO no podrá introducir modificaciones de ninguna especie en el ambiente entregado a los fines de la concesión, sin consentimiento expreso y por escrito de EL CONCEDENTE.

CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA. - EL CONCESIONARIO se obliga además a:

- a) Brindar una atención esmerada a los clientes.
- b) No instalar oficina, ni alojamiento, ni vivienda alguna dentro del espacio entregado en concesión, ni en ninguna dependencia de EL CONCEDENTE, ni para él ni para su personal ni para terceras personas.
- c) No realizar en dicho lugar ninguna otra actividad más que la concedida.

d) No cumplir ninguna actividad prohibida por el contrato, debiendo guardar las disposiciones internas que éste tiene establecidas o establezca, relativas al edificio en que presta la concesión.

e) Conservar en perfecto estado de conservación y funcionamiento los bienes entregados por EL CONCEDENTE de conformidad a lo previsto en la cláusula decimotercera.

TRANSFERENCIA DEL NEGOCIO

CLÁUSULA DÉCIMO SEXTA. - EL CONCEDENTE no podrá ceder a terceros su posición contractual, salvo que cuente con el asentimiento expreso y por escrito de EL CONCESIONARIO.

CAUSALES DE RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

CLÁUSULA DÉCIMO SÉTIMA. - Constituirá causal de resolución del presente contrato, si EL CONCESIONARIO:

-Solicita su declaración de insolvencia ante la autoridad competente.

-No cumple con pagar al concedente el importe pactado por la concesión en forma oportuna.

-Intenta realizar cualquier transferencia a terceras personas sin el consentimiento y autorización del distribuido.

-Incumple alguna o algunas de las obligaciones señaladas en la cláusula decimosexta.

En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando EL CONCEDENTE comunique, por carta notarial, a EL CONCESIONARIO que quiere valerse de esta cláusula.

EXTINCIÓN DEL CONTRATO

CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA. - Una vez finalizado el plazo de duración del presente contrato o resuelto éste, EL CONCESIONARIO deberá desocupar y devolver a EL CONCEDENTE el ambiente otorgado en concesión en un plazo no mayor a los 10, días hábiles posteriores de la extinción del contrato.

CLÁUSULA DÉCIMO NOVENA. - En el plazo referido en la cláusula anterior, EL CONCESIONARIO deberá devolver todos los bienes referidos en la cláusula décimo segunda, los mismos que le fueron proporcionados a efectos de explotar la concesión.

CLÁUSULA PENAL MORATORIA

CLÁUSULA VIGÉSIMA. - En caso de que EL CONCESIONARIO incumpliera lo estipulado en las cláusulas décimo novena y vigésima, deberá pagar en calidad de penalidad moratoria, un importe ascendente a pesos diez mil (\$10.000) por cada día de retraso, así como deberá indemnizar cualquier daño ulterior.

APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

CLÁUSULA VIGÉSIMO PRIMERA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código de Comercio, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de San Salvador de Jujuy, a los xxx días del mes de xxx de año xxx

EL CONCEDENTE

EL CONCESIONARIO

Sueldos y cargas sociales

Director

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		128,002.50		
Antiguedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			10,666.88		
Acuerdo				0.00	
Antiguedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac. 2022				54,959.22	
Jubilacion	11.00 %	138,669.38			15,253.63
Ley 19.032	3.00 %	138,669.38			4,160.08
Obra Social	3.00 %	193,628.60			5,808.86
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	193,628.60			3,872.57
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	193,628.60			968.14
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	193,628.60			3,872.57
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			138,669.38	54,959.22	34,035.85
				Neto \$	159,592.75

**DIRECTOR GENERAL
CONTRIBUCIONES PATRONALES**

Jubilación	16%	\$371.766,53
PAMI	2%	\$46.470,82
Obra Social	5%	\$116.177,04
A.R.T	6%	\$139.412,45
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$697,06
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$34.853,11
		\$709.377,01

Administración

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		124,763.70		
Antiguedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			10,396.98		
Acuerdo				0.00	
Antiguedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac. 2022				53,568.61	
Jubilacion	11.00 %	135,160.68			14,867.67
Ley 19.032	3.00 %	135,160.68			4,054.82
Obra Social	3.00 %	188,729.29			5,661.88
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	188,729.29			3,774.59
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	188,729.29			943.65
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	188,729.29			3,774.59
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			135,160.68	53,568.61	33,177.20
				Neto \$	155,552.09

**ADMINISTRACIÓN
CONTRIBUCIONES PATRONALES**

Jubilación	16%	\$362.360,24
PAMI	2%	\$45.295,03
Obra Social	5%	\$113.237,57
A.R.T	6%	\$135.885,09
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$679,43
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$33.971,27
		\$691.428,63

Atención al cliente turno completo

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		122,574.70		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			10,214.56		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac.. 2022				53,756.60	
Jubilacion	11.00 %	132,789.26			14,606.82
Ley 19.032	3.00 %	132,789.26			3,983.68
Obra Social	3.00 %	186,545.86			5,596.38
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	186,545.86			3,730.92
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	186,545.86			932.73
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	186,545.86			3,730.92
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			132,789.26	53,756.60	32,681.45
Neto \$					153,864.41

**ATENCIÓN AL CLIENTE TURNO TARDE
CONTRIBUCIONES PATRONALES**

Jubilación	16%	\$179.084,03
PAMI	2%	\$22.385,50
Obra Social	5%	\$55.963,76
A.R.T	6%	\$67.156,51
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$335,78
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$16.789,13
		\$341.714,71

Atención al cliente media jornada

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		61,287.35		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			5,107.28		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac.. 2022				26,878.30	
Jubilacion	11.00 %	66,394.63			7,303.41
Ley 19.032	3.00 %	66,394.63			1,991.84
Obra Social	3.00 %	186,545.86			5,596.38
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	93,272.93			1,865.46
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	93,272.93			466.36
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	186,545.86			3,730.92
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			66,394.63	26,878.30	21,054.37
				Neto \$	72,218.56

ATENCIÓN AL CLIENTE TURNO MAÑANA CONTRIBUCIONES PATRONALES

Jubilación	16%	\$358.168,05
PAMI	2%	\$44.771,01
Obra Social	5%	\$111.927,52
A.R.T	6%	\$134.313,02
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$671,57
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$33.578,25
		\$683.429,41

Maestranza

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		120,824.50		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			10,068.71		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac.. 2022				51,877.25	
Jubilacion	11.00 %	130,893.21			14,398.25
Ley 19.032	3.00 %	130,893.21			3,926.80
Obra Social	3.00 %	182,770.46			5,483.11
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	182,770.46			3,655.41
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	182,770.46			913.85
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	182,770.46			3,655.41
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			130,893.21	51,877.25	32,132.83
				Neto \$	150,637.63

MAESTRANZA
CONTRIBUCIONES PATRONALES

Jubilación	16%	\$350.919,28
PAMI	2%	\$43.864,91
Obra Social	5%	\$109.662,28
A.R.T	6%	\$131.594,73
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$657,97
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$32.898,68
		\$669.597,86

Profesor

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		122,574.70		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			10,214.56		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento No Remunerativo Ac. 2022				52,628.74	
Jubilacion	11.00 %	132,789.26			14,606.82
Ley 19.032	3.00 %	132,789.26			3,983.68
Obra Social	3.00 %	185,418.00			5,562.54
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	185,418.00			3,708.36
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	185,418.00			927.09
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	185,418.00			3,708.36
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			132,789.26	52,628.74	32,596.85
Neto \$					152,821.15

PROFESOR
CONTRIBUCIONES PATRONALES

Jubilación	16%	\$356.002,56
PAMI	2%	\$44.500,32
Obra Social	5%	\$111.250,80
A.R.T	6%	\$133.500,96
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$667,50
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$33.375,24
		\$679.297,38

Tabla cobro mercado pago

Si te pagan con	Pagás	Tenés tu dinero disponible en
Tarjeta de débito	3.35% + IVA	El momento
	3.19% + IVA	1 día
Tarjeta de crédito	6.49% + IVA	El momento
	6.19% + IVA	2 días
	4.29% + IVA	10 días
	3.39% + IVA	18 días
	1.79% + IVA	35 días
	Gratis	70 días

Tabla impuesto a las ganancias

Ganancia Neta Imponible Acumulada		Pagarán \$	Más el%	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 7.604.948,57	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 7.604.948,57	\$ 76.049.485,68	\$ 1.901.237,14	30%	\$ 7.604.948,57
\$ 76.049.485,68	En adelante	\$ 22.434.598,28	35%	\$ 76.049.485,68

BIBLIOGRAFÍA

ⁱ Vanesa Sam, 2020. *¿Por qué en Argentina aman el fútbol?* <https://www.zenger.news/2020/12/18/por-que-en-argentina-aman-el-futbol/>

ⁱⁱ Natalio Cosoy, 2022. *Análisis: Argentina, una coalición de Gobierno en tensión constante y un contexto económico crítico* <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20220707-an%C3%A1lisis-argentina-una-coalici%C3%B3n-de-gobierno-en-tensi%C3%B3n-constante-y-un-contexto-econ%C3%B3mico-cr%C3%ADtico>

ⁱⁱⁱ Mariana Leiva, 2022. *Cómo evolucionó el déficit fiscal en 2022 y cuál es el resultado durante la gestión de Alberto Fernández.* <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-el-deficit-fiscal-en-2022-y-cual-es-el-resultado-durante-la-gestion-de-alberto-fernandez/>

^{iv} El economista, 2023. *Desequilibrios del mercado de trabajo: ¿las políticas públicas son inadecuadas o insuficientes?* <https://eleconomista.com.ar/economia/desequilibrios-mercado-trabajo-las-politicas-publicas-son-inadecuadas-o-insuficientes-n58783>

^v Pablo Petovel, 2023. *La inflación de enero se "calienta" con subas en distintos rubros en Córdoba.* <https://www.lavoz.com.ar/politica/la-inflacion-de-enero-se-calienta-con-subas-en-distintos-rubros-en-cordoba/?login=google>

^{vi} La Nación, 2022. *Cuántos tipos de dólar hay en la Argentina.* <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/cuantos-tipos-de-dolar-hay-en-la-argentina-nid13102022/>

^{vii} El Cronista, 2022. *Cepo al dólar: cuál es el efecto de los controles ante el viento de frente global.* <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cepo-al-dolar-cual-es-el-efecto-de-los-controles-frente-viento-de-frente-global/>

^{viii} Salvador Di Stefano, 2023. *La advertencia de un gurú de la City: por qué el "experimento monetario" del Gobierno llevará los dólares paralelos a \$400.* <https://www.iprofesional.com/economia/374385-emision-y-dolar-a-400-el-riesgoso-experimento-del-gobierno>

^{ix} Santiago Escobar, 2022. *Un dato duro de la Argentina: ¿cómo evolucionó la pobreza en el 2022?* <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-como-evoluciono-la-pobreza-en-el-2022.phtml#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20relevamiento%20del%20Centro,4%2C3%20millones%20de%20personas.>

^x Noticias Mercedinas 2022. *Argentina, pasión por el fútbol desde la base hasta la élite* <https://noticiasmercedinas.com/site/2022/10/17/argentina-pasion-por-el-futbol-desde-la-base-hasta-la-elite/>

^{xi} Secretaría de Deportes de la Nación e Indec; *Censo sobre hábitos en actividades físicas y deportivas de la población argentina*, Buenos Aires, 2000.

^{xii} Observatorio Social del deporte, 2021. *Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte.* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/06/encuesta_nacional_1.pdf

^{xiii} Observatorio Social del deporte, 2021. *Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte.* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/06/encuesta_nacional_1.pdf

^{xiv} Vilma Medina, 2019. *El fútbol para los niños.* <https://www.guiainfantil.com/380/el-futbol-para-los-ninos.html>

^{xv} Césped Sintético s-f. *El césped artificial, tecnología y deporte.* <https://pasto-sintetico.cl/productos-triple-c/pasto-sintetico-para-canchas/443-el-cesped-artificial-tecnologia-al-servicio-del-deporte>

^{xvi} Mario Nureña, s-f. *¿Cómo iluminar una cancha de fútbol?* <https://odyzey.com/iluminar-cancha-futbol/>

^{xvii} Fabian Schmidt DW, s-f. *Un balón de fútbol es un producto de alta tecnología.* <https://www.dw.com/es/un-bal%C3%B3n-de-f%C3%BAtol-es-un-producto-de-alta-tecnolog%C3%ADa/a-19305685>

^{xviii} Futeca, 2011. *Historia del fútbol* 5. <https://www.facebook.com/futeca/posts/331135140232342/>

^{xix} Edwin Amaya, s-f. *Canchas de Fútbol 5 Otro Rentable Negocio.* <https://www.1000ideasdenegocios.com/2012/06/canchas-de-futbol-5-otro-rentable.html>

^{xx} INDEC, 2022. *Pobreza.*

^{xxi} Juanita Moreno, 2023. *Tipos de promociones para tu negocio en 2023 (con 20 ejemplos)* <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-de-promocion>

^{xxii} Ivan Larizgoitia, 2023. *Los folletos publicitarios aún tienen mucho que decir.* <https://www.dosmedia.com/folletos-publicitarios-importancia/>

^{xxiii} Lic. Marianela Di Marco, 2016. *Gestión de Personas. Gestión de Recursos Humanos.* Universidad Fasta. <file:///C:/Users/PC/Downloads/A-UFSTA/MATERIAS%20Aprobadas/Administraci%C3%B3n%20Empresarial/Unidades/BIoque%20%20Gesti%C3%B3n%20de%20personas.pdf>

^{xxiv} Nicolás Arturi y Roly Villani, *Poner una cancha de fútbol 5, un auténtico "negocio redondo".* Minuto 1, 22 de noviembre de 2007. <https://web.archive.org/web/20110403003457/http://www.minutouno.com.ar/minutouno/nota/58853%5EPoner-una-cancha-de-f%C3%BAtol-5,-un-aut%C3%A9ntico-negocio-redondo>