



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO

METEGOL:

**COMPLEJO DE CANCHAS Y SALÓN PARA
EVENTOS**

POR:

Carolina Beatriz Morsucci

PROFESOR:

Ricardo Agustín Fornero

Mendoza - 2016

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
CAPITULO I - INTRODUCCIÓN.....	6
1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS.....	6
2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	8
3. MARCO LEGAL	9
CAPITULO II - NUESTRO NEGOCIO	10
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	10
2. OBJETIVOS DEL DUEÑO.....	11
3. CREACIÓN DE VISIÓN E IDENTIDAD EMPRESARIAL.....	12
a. Visión	12
b. Misión.....	12
c. Valores.....	12
4. Y... ¿EN QUÉ NOS QUEREMOS DIFERENCIAR?.....	14
a. Cultura organizacional fuerte.....	14
b. El capital humano.....	14
c. Privacidad e intimidad.....	17
d. Marca y publicidad.....	17
e. Comunicación no verbal.....	18
f. Posicionamiento e imagen corporativa.....	19
CAPITULO III - ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA	20
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	20
1.1. MICRO-ENTORNO	20
1.2. MACRO-ENTORNO	20
a. Ambiente político-legal	20
b. Ambiente económico.....	21
c. Ambiente socio-cultural	23
d. Ambiente tecnológico.....	25
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	26
2.1. RIVALIDAD COMPETITIVA	26
2.2. AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	27

2.3.	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	28
2.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	28
3.	ANÁLISIS FODA.....	29
CAPITULO IV - EL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS		32
1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
1.1.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	32
1.2.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	34
1.3.	ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS Y PUESTA EN MARCHA	35
2.	RESULTADO DE ENCUESTAS PARA EL ALQUILER DE CANCHAS	36
3.	RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA ALQUILER DE SUM.....	49
4.	MEZCLA DE MARKETING	60
4.1.	PRODUCTO	61
4.2.	PRECIO	61
4.3.	PROMOCIÓN.....	62
4.4.	PLAZA (UBICACIÓN)	63
CAPITULO V - ANÁLISIS FINANCIERO.....		65
1.	CÁLCULO DE LOS INGRESOS	65
1.1.	INGRESOS POR ALQUILER DE CANCHAS	66
1.2.	INGRESO POR CANTINA	69
1.3.	INGRESO POR SUM	70
1.4.	TOTAL DE INGRESOS	71
2.	CÁLCULO DE LA INVERSIÓN	72
2.1.	PREPARACIÓN DEL TERRENO Y CIERRE PERIMETRAL	72
2.2.	CONSTRUCCIÓN DE SUM, CANTINA Y CANCHAS	72
2.3.	ILUMINACIÓN.....	73
2.4.	EQUIPAMIENTO CANTINA Y SUM	73
2.5.	ENTRETENIMINETO.....	74
2.6.	COMPUTADORA Y CELULAR.....	74
2.7.	PÁGINA WEB Y PUBLICIDAD	75
2.8.	INVERSIÓN INICIAL TOTAL	75
3.	COSTO DE SERVICIOS.....	76
3.1.	IMPUESTOS	76
3.2.	SERVICIOS PÚBLICOS E INTERNET	76

4. COSTO DE MANO DE OBRA	76
5. FLUJO DE FONDO	77
CONCLUSIÓN	79
BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL	81
PÁGINAS WEB CONSULTADAS	81
ANEXO A- CUESTIONARIO: ALQUILER DE CANCHAS DE FÚTBOL.....	83
ANEXO B - CUESTIONARIO: ALQUILER DE SALÓN PARA EVENTOS (SUM).....	86
ANEXO C - DETALLE DE INVERSIÓN Y GASTOS	89
ANEXO D- CÁLCULO DE COSTO DE MANO DE OBRA	90

RESUMEN

"El emprendimiento no es ni ciencia ni arte, es una práctica" (Peter Druker)

El desarrollo de este plan de negocio tiene como finalidad colaborar con un miembro de la familia, quien desde hace tiempo, baraja la posibilidad de emprender su propio negocio. Entre todas las alternativas que rondan por su cabeza, la más llamativa está relacionada con la instalación de canchas de fútbol. Ante esta situación, se le ofreció desarrollar un plan de negocio para obtener un panorama más amplio del emprendimiento deseado; y así conocer la viabilidad del mismo.

Generar un análisis exhaustivo de todos aquellos factores que repercuten en un negocio, no nos asegura el éxito del mismo, pero sí nos servirá de guía para acompañar la transición desde la concepción de la idea hasta la materialización de la misma.

Uno de los principales objetivos del emprendedor es dar uso, y poner en marcha un terreno que desde hace años se encuentra abandonado; además de desarrollar una actividad de interés y obtener rentabilidad.

A raíz de conocer los deseos del dueño, se comienza a efectuar un análisis integral de todas aquellas variables claves que repercuten en el nacimiento y desarrollo de un negocio. Dicho estudio comienza con la temática del auge que ha ganado este rubro en los últimos años; incluyendo cierto contenido conceptual apropiado para la temática del trabajo. Luego nos explayaremos sobre la definición propiamente del negocio. Paso siguiente, se definirá y se indagará sobre las variables más relevantes del macro-entorno y del micro-entorno. Posteriormente, se revelan los datos obtenidos de la investigación de mercado, y para finalizar se detalla el análisis financiero, el cual demuestra la viabilidad del negocio.

De este modo, se pretende dar una visión clara y amplia del proyecto, y sobre todo, una devolución profesional que contribuya al deseo y gestión del principal interesado.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

“El fútbol une a través de un objetivo común; el éxito y el fracaso de cada uno están cifrados en el éxito y el fracaso del conjunto” (Papa Benedicto XVI)

1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Con el paso del tiempo, y acompañado de cambios sociales, culturales y tecnológicos, las conductas de consumo han variado notoriamente. Esto se debe a que en un mundo tan competitivo y globalizado, los deseos y necesidades del consumidor mutan constantemente. Día tras día el cliente se vuelve más exigente al momento de adquirir un producto o un servicio. Además, claro está, que en la actualidad nadie busca sólo la obtención de un bien material o simplemente el uso de un servicio, sino que se busca algo más. El consumidor desea una experiencia y un estilo de vida. Por lo cual, toda compañía, debe evolucionar y reinventarse en función de los cambios del mercado y estar preparada para hacer de esta experiencia la mejor.

Nuestro proyecto, a pesar de ser nuevo y pequeño, no queda fuera de esta realidad.

Años atrás, los encuentros para jugar a la pelota eran en cualquier espacio al aire libre. Cualquier descampado o parque que estuviese disponible para armar un par de arcos se volvía el paraíso de niños, jóvenes y adultos para jugar un picadito. Principalmente, los fines de semana, las calles de los barrios eran convertidas en los mejores estadios.

Así como en aquellos tiempos cualquier espacio público se convertía en el lugar ideal para el deporte popular, también las casas de familia eran los mejores lugares para compartir un encuentro de fin de semana o festejar algún evento.

En ambos casos, creemos que lo que realmente importaba era compartir un buen momento con los grandes afectos.

Pero con el tiempo, estas dos tradiciones mendocinas fueron cambiando; Los picaditos "callejeros" se trasladan de a poco a lugares más preparados para practicar el deporte, mientras que los famosos "asaltos" en los domicilios particulares se transportan a sitios mejores acondicionados para estos sucesos.

No cabe duda, que estos cambios de preferencias van de la mano con el cambio sociocultural que ha sufrido la sociedad en los últimos años. Adolescentes y adultos prefieren lugares seguros y apropiados para cada una de estas actividades.

Con el tiempo, la demanda de estos servicios se ha incrementado y como se mencionó anteriormente, los consumidores se han vuelto más exigente. No sólo buscan un lugar para jugar el deporte popular o para pasar un simple momento, sino que también inquieran seguridad, confort,

excelencia y calidad. Y si todos estos atributos, se ofrecen y son percibidos por el cliente, lograremos la máxima conjunción entre nuestro valor (Valor Empresa) y el valor del cliente (Valor Cliente), logrando así su mejor experiencia y que la misma quede en su mente para una próxima elección. (Ocaña, 2012, págs. 8-31)

Ante lo planteado, se desprende una gran oportunidad de negocio, y a pesar de que no podemos ignorar la competencia que existe en actividades de este tipo, la demanda incremental de estos servicios no permite que ambas curvas (oferta y demanda) se equiparen. Por lo cual, aún existe la posibilidad de penetrar en el mercado y tener éxito.

Y ¿por qué elegir este deporte (fútbol) para conjugarlo con un salón para eventos?

Conociendo un poco su historia, podremos entender la trayectoria que este deporte ha tenido desde sus inicios.

Tal como lo cuenta la F.I.F.A. en su página oficial, aquel deporte que nació en las islas británicas millones de años atrás, con el tiempo se ha convertido en el juego más popular del mundo.

Aunque no cabe duda de su lugar de origen, es necesario remontarse a las antiguas civilizaciones e imperios para poder ahondar en los diferentes antecedentes de este juego. Por ejemplo, durante la dinastía Han en China, se lo asociaba a un manual de ejercicios militares; el juego era conocido como "Tsu Chu" y consistía en una bola de cuero rellena con plumas y pelos, que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red fabricada con diferentes materiales. Mientras que del lejano oriente, proviene mientras tanto una forma diferente: el Kemari japonés. Este es un ejercicio ceremonial, que si bien exige ciertas habilidades, no tiene ningún carácter competitivo como el juego chino, puesto que no hay lucha alguna por la pelota, simplemente la misma se debe pasar entre los jugadores evitando que caiga al piso.

Con el paso del tiempo, este deporte se ha practicado de diversas maneras según el lugar o la región, y así se fue perfeccionando hasta el fútbol que hoy conocemos. A pesar de su evolución, nunca perdió la simplicidad y la esencia social que lo caracteriza desde sus inicios. Además, a diferencia de otros miles de deportes que se practican en el mundo entero, ninguno ha logrado igualar la "pasión" que genera el fútbol.

Y en esta última oración, encontramos parte de la respuesta... ya no sólo es un deporte, sino que es una pasión. Y una pasión así, jamás pasa de moda.

Como lo menciona el periódico online "Diario de Fútbol", este juego es el más democrático que existe, el mismo se puede practicar sin demasiados recursos extraordinarios, basta una pelota de plástico, de trapo o de lo que fuere y un simple arco que puede simularse con cualquier material. Además, es un juego de reglas muy "relajadas", más allá de que con los años se ha ido perfeccionando para profesionalizarlo, quien quiera y pueda disfruta de un simple partido en cualquier momento y lugar. Otro factor que lo ha hecho único, es que no se necesitan demasiadas habilidades innatas para poder practicarlo, a diferencias de otros deportes, como el básquet, que mientras mayor altura tienen el jugador es mejor. (Narval, 2006).

Con lo expuesto anteriormente podemos ir moldeando una respuesta a nuestro interrogante sobre la conjunción de este maravilloso deporte y un salón de eventos. El fútbol ha dejado de ser un simple juego para convertirse en un fenómeno social. Crea un inmenso sentido de pertenencia para con un equipo formado con amigos o un cuadro conocido a nivel mundial. Es un juego que no tiene fin, siempre existe la revancha, siempre existe otro campeonato y siempre está la oportunidad de que la pelota siga rodando.

Y este es nuestro puntapié inicial... tanto el fútbol como las reuniones familiares o con amigos no son una moda. Ambas actividades se desarrollan desde hace años; el fútbol como deporte y los encuentros sociales como una necesidad del hombre de estar en compañía para compartir sus emociones. Como decía Platón el hombre tiene "apetitus societatis", es decir, tiene hambre de sociedad.

Por esto, es que se decide formar un complejo que permita unir ambas pasiones. A lo largo de este trabajo, analizaremos este negocio en cada uno de sus dimensiones de manera tal de determinar su viabilidad. En cuanto al fútbol, debemos tener en cuenta que existe un abanico de posibilidades para practicar este juego; entre ellos se puede jugar fútbol convencional, fútbol de salón, fútbol 5, 6, 7, 8 y 9. Cada uno de estos requiere medidas diferentes de canchas, por lo cual, es importante decidir de ante mano que es lo que se va a construir. Pero más allá de las variantes existentes, en este trabajo se desarrolla la construcción de un complejo que constará con cuatro canchas de fútbol. Cabe aclarar que sólo una de estas será para uso exclusivo del salón de eventos. También se proyecta la construcción de una cantina. Todo esto, acompañado de instalaciones de excelencia como baños, cambiadores y churrasqueras. En el desarrollo del trabajo, también se mencionarán los servicios extras que se ofrecerán, los cuales desprenderán de los resultados obtenidos en la investigación de mercado propiamente dicha.

2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Para comenzar a darle sentido al negocio, es importante definir ciertos conceptos claves que permiten aclarar la visión del mismo. Es fundamental que, en primer lugar, la mente emprendedora tenga en claro cuáles son los objetivos que persigue en función de lo que se va a desarrollar, que es lo que pretende del mismo y que se ofrecerá a los potenciales clientes. Claro está, que la oferta estará totalmente definida por los deseos de la demanda. Por tal motivo, a pesar de que ya se comentó cual es el negocio que se desarrollará, es importante definir que es un complejo recreativo. Para esto, en primer lugar definimos la palabra "recreación".

Según el Comité Nacional de la Recreación de Chile, citado por Guerrero (Guerrero, 2006) *"la recreación es un campo de experiencias y actividades que se realizan en el tiempo libre, libremente escogido y posee la potencialidad de enriquecer la vida, mediante la satisfacción de ciertas necesidades básica del individuo y de cultivar relaciones humanas sanas y armoniosas; es por*

consiguiendo una actividad educativa, que promueve el desarrollo intelectual, psíquico y físico del individuo y de la comunidad, brindándole, además, satisfacciones y experiencias placenteras".

Por otro lado, el autor también menciona la definición del instituto pedagógico de Caracas la cual la define como *"el conjunto de actividades lúdicas, creativas y continuas que el hombre realiza para armonizar o equilibrar el sistema endógeno con agentes exógenos; ellas representan el enlace entre el hombre y la naturaleza, a través del contacto hombre-hombre y hombre-ambiente".*

En tanto, Neumeyers, citado por Guerrero considera a la *"recreación como aquellas actividades, tanto individuales como colectivas, que se hacen durante un periodo de ocio. Realmente es libre y placentera y tiene su propio atractivo".*

Pero, ¿a que nos referimos con complejo? La definición de la palabra complejo depende del contexto en el que nos centremos. En este caso, podemos definirlo como un conjunto de varios elementos individuales, agrupados para una actividad común. (Diccionario de las Américas, 1992)

Entonces, ¿Qué es un complejo recreativo? De la conjunción de ambos vocablos surge la idea principal que se quiere lograr del negocio; ofrecer un servicio en el que los individuos puedan disfrutar de un conjunto de diversas instalaciones, y así, puedan practicar actividades de dispersión y relajación, alcanzando la unión del hombre con su interior, con la naturaleza y con otros individuos, de manera tal de lograr del tiempo de ocio una experiencia placentera.

3. MARCO LEGAL

La práctica de deporte y la recreación no son temas que escapan de la esfera legal, por lo contrario la ley 20.655 a nivel nacional y la ley 6457 a nivel provincial lo contemplan en sus escritos y lo definen como un derecho que debe ser garantizado en todo el territorio nacional. A grandes rasgos, y sin la necesidad de entrar en detalle, se puede mencionar que el fin último de ambas leyes es promover la realización de deporte como un factor educativo, que contribuye no sólo a la formación integral del hombre sino que también a su salud física y mental. (Ley de deporte, 1974)

Este último apartado es sólo para dejar entrever que el proyecto que se pretende desarrollar no incurre en prácticas ilegítimas.

CAPITULO II

NUESTRO NEGOCIO

*"Todo lo que vívidamente imagines, ardientemente
desees, sinceramente creas y con entusiasmo
emprendas, inevitablemente sucederá" (Meyer)*

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En un primer momento, la idea del negocio era sólo crear canchas de fútbol cinco. Pero luego de varias charlas entre los interesados e investigar un poco más el mercado en el que nos sumergiríamos, la idea fue mutando hasta llegar a la conclusión de no limitarse sólo al público interesado en jugar a la pelota, sino permitir que cualquier reunión familiar o con amigos, sea la excusa perfecta para remontar la pasión de la pelota en un ámbito amistoso e incluso de acercamiento entre los miembros de la familia como padres e hijos.

Este cambio de idea se debe, a que al movernos en diferentes ámbitos sociales, como el trabajo, el club, la facultad, etc. hemos detectado que existe un gran número de personas interesadas en este tipo de servicio. Y en los diferentes espectros, se detectan diferentes preferencias, según edad y sexo. Por ejemplo, a simple vista, se puede observar que cuando se trata de hombres adolescentes/adultos buscan un lugar para jugar a la pelota y en algunos casos disfrutar de un asadito, y por otro lado, mujeres adultas, buscan un lugar para realizar algún tipo de evento. Estos supuestos, se validarán o no, al realizar la investigación de mercado.

Pero... ¿por qué crear Metegol?

Como mencionamos anteriormente, en la actualidad, las personas buscan con más frecuencia lugares donde puedan pasar el tiempo libre o donde puedan realizar algún tipo de festejo como cumpleaños, aniversarios o bautismos. Esto, entre tantas otras cosas, se debe a que muchas veces quien organiza el evento no cuenta con un espacio apropiado para realizarlo, y si lo tuviese, muchas veces, prefiere evitar el desorden post-fiesta que dejan los invitados al irse. Además, un factor primordial hoy en día es la seguridad; se solicitan sitios seguros donde grandes y niños puedan disfrutar en un espacio que confiera protección y tranquilidad.

Acompañando este cambio de preferencias en la población mendocina, puede verse que en los últimos diez años, la demanda de estos servicios ha crecido marcadamente. Muchas veces, encontrar una cancha libre parece ser todo un reto para aquellos aficionados al "picadito". Mientras que encontrar un lugar para diversas actividades sociales también se torna difícil y desesperante, ya que en muchos casos la búsqueda del servicio comienza con varios meses de anticipación.

Quienes apuestan a este negocio, son conscientes de que el furioso incremento en la búsqueda de este tipo de servicios se debe a que los demandantes están cada vez más exigentes y buscan mayor calidad. Por consiguiente, desde un primer momento se busca analizar todos los factores que influirán en el desarrollo del mismo y en el cumplimiento de los objetivos planteados.

2. OBJETIVOS DEL DUEÑO

Desde la base ya se cuenta con un beneficio adicional, que es que la persona interesada en invertir, cuenta con experiencia y conocimientos en el desarrollo de negocios, por lo cual agiliza el tema en cuanto al conocimiento de habilitaciones, constructores, proveedores, etc.

Para poder definir los objetivos del inversor (Dueño) se mantuvieron varias charlas con él y su familia. Las mismas se dieron en un ambiente ameno y de confianza lo que hizo que fueran muy productivas, ya que permitieron sacar a la luz los deseos reales que tienen del negocio y las expectativas que persiguen al invertir en el mismo.

El primer objetivo que salió a la luz, es invertir con la finalidad de darle uso a un lote que la familia tienen desde hace tiempo en desuso, y así poner en marcha un espacio que hasta el día de hoy es ocioso e improductivo, y de esta manera, obtener una rentabilidad. Y como de negocios se trata, se tienen como objetivo recuperar la inversión en los próximos 3 o 4 años y obtener una rentabilidad que oscile entre un 15% y un 20% anual.

Pero no sólo se busca ser rentable, sino que uno de los principales impulsores que mueven al inversor, es realizar una actividad placentera y de disfrute que le permita vivir de lo que realmente le gusta. Y en este entusiasmo, se busca generar un impacto positivo sobre el entorno; generando nuevas fuentes de trabajo y a la vez contribuyendo al desarrollo económico y urbanístico de la zona.

Sin lugar a duda, lo mencionado anteriormente refleja el deseo de que el negocio crezca, y esto, es el reflejo de otros dos objetivos complementarios: Primero se espera que el emprendimiento tenga continuidad en el tiempo, que sea reconocido y elegido por el público mendocino; y segundo, que esta continuidad quede en la herencia de la familia, en manos del hijo del inversor.

Además, se espera que los servicios que ofrezca el complejo comiencen a funcionar bien desde un primer momento, tanto en lo que es publicidad, gestión, reservas, y por sobre todo cumplimiento de lo pactado y atención al cliente. ¿Y por qué se remarcan estas dos últimas? Porque creemos y somos conscientes que además de cumplir con lo prometido, se debe atender al cliente de la mejor manera, haciéndolo sentir como en casa. Superar las peticiones del cliente nos permitirá llegar a los objetivos planteados anteriormente.

3. CREACIÓN DE VISIÓN E IDENTIDAD EMPRESARIAL

Como el profesor Hugo Ocaña nombra en su libro "Dirección Estratégica de los Negocios", la construcción de la identidad empresarial comienza en la visión que se tenga del negocio, y luego esta identidad se continúa en la cultura organizacional.

Pero, ¿a qué nos referimos con Identidad? A grandes rasgos podemos definirla como el conjunto de elementos, características y cualidades que hacen a un negocio único y totalmente diferente a otro. Por más de que existan varios negocios con actividades similares, ninguno de estos será igual a sus semejantes, ya que hay atributos particulares que lo diferencian del resto. Esta identidad es generada, desarrollada y sostenida por las personas, y nunca, por más que se intente, podrá ser imitada. Es por esto, que desde ahora debemos comenzar a trabajar sobre quiénes somos y a partir de esto hacia dónde iremos, y obrar contantemente para alimentar tales posturas.

Ante esto, se desprende la siguiente visión y misión:

a. Visión

Ser y lograr ser el complejo recreativo de canchas de fútbol y SUM más reconocidos en la zona, por la calidad humana, la armonía del lugar y el servicio prestado.

b. Misión

Proporcionar un espacio seguro y confortable, contribuyendo a hacer del tiempo libre una actividad placentera, recreativa y de disfrute con uno mismo, con la naturaleza y con los afectos.

Al definir estos dos puntos tan importantes en un negocio, se tuvieron en cuenta los valores principales que regirán la marcha del mismo desde su concepción. Además, tomando como punto de partida estos valores, se han definido los principales aspectos en los que queremos que Metegol se diferencie del resto. A continuación, se definen los valores que serán los pilares centrales del emprendimiento.

c. Valores

Al definir los valores del negocio, no podemos tomar cada uno de estos como ítems aislados unos de otros. Por el contrario, el encadenamiento de ellos es lo que nos permitirá el éxito del negocio. Al pasar el tiempo, los planes y las estrategias irán cambiando para adecuarse a las nuevas necesidades de mercado, pero estos valores fundadores permanecerán intactos acompañando cada nuevo desafío.

Como hemos mencionado anteriormente el cliente es nuestro principal motor. Día tras día nos focalizaremos en él buscando el equilibrio perfecto entre sus deseos y nuestra oferta. Priorizamos su bienestar y comodidad, ofreciendo continuamente lo mejor de cada uno de los integrantes del proyecto.

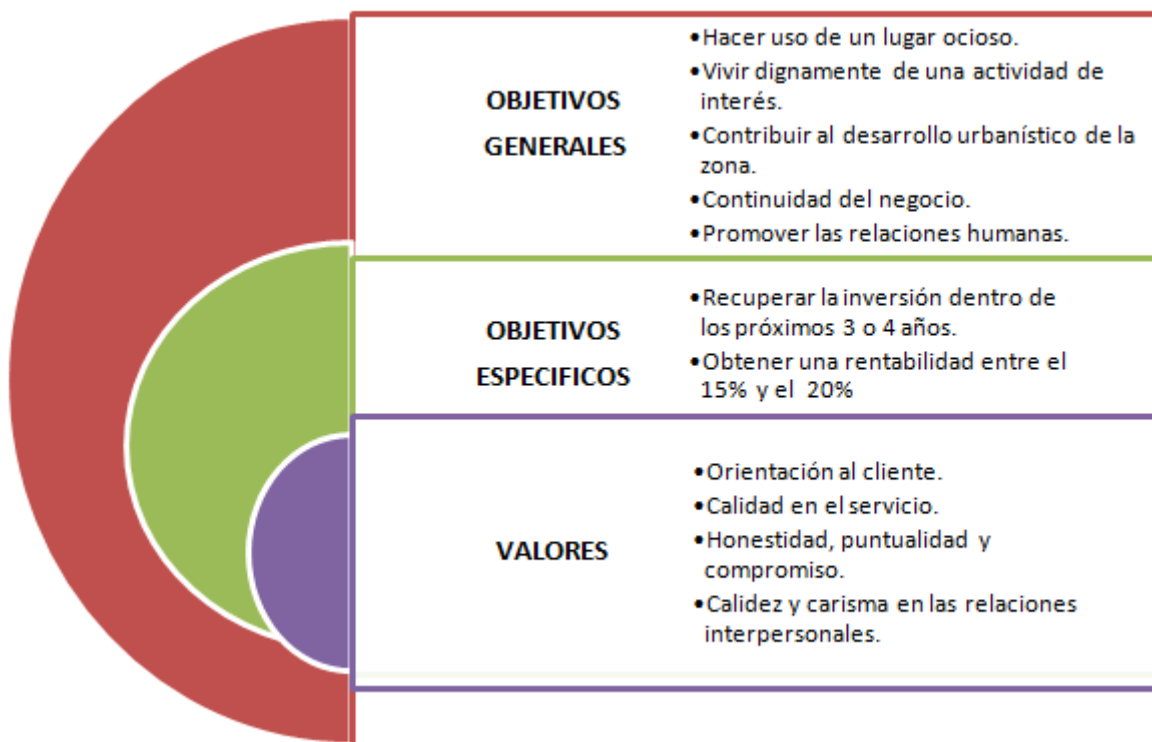
Nos enfocaremos totalmente en la calidad del servicio que prestamos. Para esto, pondremos total atención en la selección del personal que trabajará en el complejo. Además, buscamos excelencia en las instalaciones, imagen y mantenimiento del lugar. Adicionalmente, ofrecemos puntualidad, honestidad y compromiso en lo pactado.

Otro valor importantísimo y que apuntalará al resto, es la calidez humana que se busca en cada relación interpersonal. Para esto se necesita seleccionar al personal adecuado y saber capacitar y transmitir los valores y principios de los dueños.

Por más pequeña que sea la estructura, cada individuo que pertenezca al equipo de trabajo de Metegol, debe conocer y tomar como propio cada uno de nuestros objetivos y valores. En muchas ocasiones, ellos serán la cara visible del lugar y deben estar preparados para ser excelentes anfitriones y atender a los clientes como los mejores "invitados", y transmitirles tranquilidad y regocijo. Para Metegol el capital humano del equipo de trabajo es fundamental.

Lo descrito hasta aquí, puede visualizarse en el cuadro 1:

Cuadro 1 - Resumen de objetivos y valores



4. Y... ¿EN QUÉ NOS QUEREMOS DIFERENCIAR?

Como hemos dicho, buscamos construir una identidad que nos permita distinguirnos del resto y ser únicos e inigualables en nuestra actividad. Para esto, hemos detectados varios puntos en los que queremos que la Pyme se destaque y sobresalga.

a. Cultura organizacional fuerte

El primer tema a abordar y que está íntimamente ligado a nuestra identidad, es la cultura organizacional

Según Robines; *"la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra"*. (Robbins, 1999, págs. 593-613).

Se puede decir, que este sistema de significados, incluye los valores, creencias, historias, ritos y rituales que da unidad a los miembros, y que en cierta forma, condiciona su forma de actuar.

Por más pequeño que nuestro negocio sea, debemos trabajar desde un principio para lograr una cultura fuerte, es decir, *"...que el paradigma organizacional sea conocido, compartido y sostenido por todos los miembros"* (Ocaña, 2012) y esto nos permitirá lograr mayor identidad.

Para esto debemos trabajar fuertemente desde el seno del negocio, la familia, quienes transmitirán esta cultura al resto de las personas que los acompañarán en el desarrollo del proyecto. Si los dueños no son capaces de internalizar los valores pactados, entonces no serán capaces de desplegar un proceso de socialización exitosa con el resto.

b. El capital humano

Creemos y estamos seguros que una de las decisiones más importantes que hay que tomar se relaciona con la elección de las personas que trabajarán en el complejo. Somos conscientes que el éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad del capital humano.

Ante esto, se hará foco en la selección de las personas idóneas para cada puesto definido, y una vez finalizado este proceso, se trabajará arduamente en la inducción del personal a sus puestos de trabajo, con la finalidad de transmitir los valores fundadores del negocio.

Para cumplir con este proyecto se necesita un administrador, una persona encargada de recepción y agenda, una persona para limpieza, que mantenga el aseo y el orden, y una persona encargada del mantenimiento del lugar. A continuación se detalla una simple descripción de cada uno de los perfiles:

➤ Administrador

Quien ocupe este lugar será la mano derecha del inversor. Es probable que este puesto sea ocupado por alguien de la familia (hijo/esposa). Se espera que el mismo esté al tanto de todas las necesidades del complejo, y supervise el desempeño del resto de los colaboradores. Probablemente

supla al dueño, cuando el mismo no pueda estar presente en el complejo por viaje o vicisitudes de la vida cotidiana.

Quien desempeñe este rol debe estar comprometido con las expectativas del dueño y su gestión debe estar alineada hacia ellas. Debe ser entusiasta, proactivo y, por sobre todo, capaz de tomar decisiones.

➤ Recepcionista

Aunque todos los colaboradores ocupan un lugar fundamental en la pequeña estructura, consideramos que ésta es una de las más importantes. Quien se desempeñe como recepcionista del complejo debe ser sociable y amigable con quienes visitan Metegol, sin nunca perder el respeto y la cordialidad. Debe hacer sentir al cliente que está en el mejor lugar que podría haber escogido.

Para los fundadores, no sólo se trata de vender un servicio y listo. Ellos consideran que todas las etapas del proceso son importantes. Cuando hablamos de las etapas nos referimos a: primer contacto que el cliente tiene para averiguar de nuestro servicio, momento de seña/reserva, momento del evento (partido o encuentro social) y contacto posterior.

Entonces, el/la recepcionista debe saber acompañar al cliente en cada una de estas etapas. Se necesita que sea servicial y galante en todo momento. Que atienda las consultas telefónicas de manera amable y que se tome el tiempo necesario para explicar el servicio que ofrecemos y responder cualquier inquietud que surja. Cuando se trata de una consulta por el alquiler del SUM, es importante indagar bien sobre las necesidades del cliente, de manera tal de ofrecerle lo mejor para dicho acontecimiento.

Si el primer contacto fue efectivo, lo más probable es que el cliente se acerque al lugar para conocer y confirmar el alquiler. En este momento, es crucial el carisma de quien lo atiende. Debe ser gentil, generando en el cliente la sensación de que valió la pena acercarse. En esta etapa, debe ser educado y sociable, sin pasar nunca la raya del respeto. Si quien visita el complejo es la primera vez que lo hace, debe hacerle un recorrido, y aprovechar esta oportunidad para contarle un poco la historia del mismo y los valores centrales. En este momento, el/la recepcionista debe ser capaz de cautivar al cliente para que concrete la reserva y sobre todo que se sienta satisfecho de habernos elegido.

Si hasta aquí todo salió bien, llegó el gran día de mostrar lo que realmente somos. En esta etapa el usuario espera disfrutar un buen momento, ya sea en el partido o en el evento. Para cualquiera de los dos segmentos, quien recibe a los "invitados" debe estar atento a cualquier necesidad que estos tengan, y por sobre todo actuar de inmediato ante la misma. Una vez finalizado el encuentro, quien los recibió amablemente, ahora debe despedirlos de la misma manera, agradeciendo su elección y dando lugar a una próxima visita.

Pero acá no termina todo, en la etapa anterior, el cliente dejó sus datos en nuestro sistema, entonces ahora, luego de su visita debemos mantener un contacto con él. Para esto, el orden y la organización, son dos características que no deben olvidarse.

Consideramos que mantener una relación posterior al evento nos permitirá seguir unidos a aquellas personas que nos eligieron, y probablemente esto ayudará a que nos vuelvan a elegir en otras oportunidades.

Para esto, la base de datos será de gran utilidad. Permitirá saludar a un cliente por su cumpleaños, agradecerle por haber contratado nuestro servicio y comentarle alguna promoción de la cuales ellos, por ya ser clientes de la casa, pueden aprovechar. Además, podrán calificar el servicio y dejar comentarios o sugerencias.

En un principio, la figura de administrador y recepcionista será la misma, ya que la idea de la familia es hacerse cargo del negocio y atenderlo desde el primer momento.

➤ Encargado de limpieza

Queremos ser distintos al resto y para esto debemos estar atentos a todos los detalles, y el orden y la limpieza no es algo que escape de este contexto. Por lo cual, quien ocupe este puesto debe ser detallista y estar comprometido con su labor. Debe esforzarse en que cada "rincón" este en perfectas condiciones de manera tal que el cliente se sienta cómodo al usar las instalaciones.

Somos conscientes de que esta no es una tarea que sólo le corresponde al encargado de limpieza, sino que es una tarea de todos. Y cuando decimos TODOS, nos referimos a todos los que ocupan un lugar en la pequeña empresa, como a todos aquellos que hagan uso del servicio. Para esto, se reforzará de manera directa e indirecta, las acciones correctas a seguir. Por ejemplo; se colocarán cestos de basura en lugares estratégicos y se pondrán carteles decorativos con frases que recuerden la importancia de la limpieza. Este será un valor que se remarcará desde un principio.

➤ Encargado de mantenimiento

Es importante tomar el mantenimiento del lugar desde un enfoque global, ya que el mismo integra el negocio en todas sus dimensiones.

El objetivo principal que se persigue es asegurar que todos los recursos físicos del complejo cumplan y sigan cumpliendo la función por la cual fueron diseñadas y se mantengan en las mejores condiciones para que puedan ser disfrutado por quienes nos eligen. Además, el buen trabajo de quien se encargue de esto permitirá dar una imagen más placentera del sitio y contribuirá a la armonía del lugar que se quiere construir.

Se necesita de proactividad y compromiso para mantener el complejo en condiciones, las canchas en buen estado y los árboles prolijos. Y por sobre todo, se necesita de anticipación, para reparar lo que sea necesario antes que se deteriore o para visualizar que podría mejorarse para contribuir a la armonía buscada

Todos y cada uno de estos integrantes ocupan un lugar crucial en el desarrollo del negocio. El correcto desempeño en sus funciones aportará positivamente a la cadena de valor y permitirá cumplir y superar lo que la demanda solicita.

En este caso, estas dos últimas figuras se verán reducidas a una sola, ya que la mayoría de estas tareas también serán atendidas y llevadas adelante con la dedicación familiar.

c. Privacidad e intimidad

Coincidimos con nuestro cliente potencial, que al momento de optar por un lugar para realizar un evento, se busca tranquilidad e intimidad, y más que nada cuando se trata de un complejo en el que puede haber varios grupos ocupándolo.

Queremos que quienes hagan uso del SUM puedan hacerlo sin la preocupación de que otros clientes pueden usurpar su área o espiar su evento. Por esto, el diseño y la distribución de los espacios están pensados para que los grupos estén totalmente separados.

Actuar en función de la privacidad e intimidad de los ocupantes del lugar ofrece las siguientes ventajas:

- Ninguna persona NO invitada presenciara las actividades de otros.
- Dará mayor seguridad y confort a quienes anhelan un lugar para los encuentros.
- Permitirá mantener el orden al mantener los espacios delimitados.
- Disminuirá las posibilidades de accidentes imprevistos, por ejemplo de un niño que se cruza en un partido de adultos.

d. Marca y publicidad

Según Kotler, una marca es mucho más que un nombre, un logotipo o un símbolo. *"Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora, de proporcionar de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios"* (Kotler, Dirección de marketing: Conceptos esenciales, 2002, pág. 188)

Al momento de definir la marca del negocio, es primordial tener en cuenta ciertas consideraciones para que la misma sea exitosa. Entre éstas, se pueden mencionar las siguientes:

- Que sea fácil de recordar y reconocer: Metegol es un nombre corto y fácil de memorizar.
- Que sea fácil de leer y pronunciar: el término elegido es simple y claro.
- Perdurable: la palabra metegol ha sostenido su significado a lo largo del tiempo y continuará con esta tendencia
- Acorde al negocio: Al mencionar la palabra metegol, la primera idea que viene a la cabeza es "fútbol".

Sin lugar a duda, la marca es uno de los activos corporativo más importante de una empresa. A través de ella se transmiten los beneficios que ofrecemos, se motiva a la acción de elegirnos y se

demuestra cual es la "gran" diferencia de elegirnos a nosotros y no a otros. A través de la marca y una comunicación efectiva de la misma podremos hacer llegar las diferencias antes mencionadas.

Definida la marca, hay que trabajar, para que los canales de publicidad seleccionados, cumplan la misión de informar, persuadir y recordar quiénes somos y qué ofrecemos.

Para esto se trabajará con un diseñador, que nos ayudará a definir el logo de la marca y el eslogan que lo acompañará.

Una vez finalizada esta primer etapa, se creará una página web llamativa y fácil de usar, de manera tal que el cliente pueda consultar y conocer las ofertas de una manera sencilla y ágil. Este punto es importante ya que hoy en día, internet es el sitio más utilizado para la búsqueda de servicios. La web diseñada, debe ser interactiva, de manera tal que el cliente pueda leer entre líneas el excelente servicio que ofrecemos y logre cautivarlo para que realice el primer contacto con el complejo.

Otro punto importante, es crear un perfil de Facebook que permitirá también promocionar el lugar, cargar imágenes y compartir con los "amigos" de Metegol los eventos realizados. Esto permitirá que el público satisfecho o interesado con el complejo, comparta en otros muros nuestra página de Facebook; logrando así el boca en boca del siglo XXI.

Y si de Marketing se trata, se harán los panfletos y volantes necesarios para dar a conocer el servicio de Metegol. Estos deben ser llamativos y deben estar ubicados en puntos estratégicos para el público meta que pensamos atender. Probablemente, este último punto durará sólo los primeros meses hasta que el sitio sea conocido, al igual que la publicidad en la revista barrial.

e. Comunicación no verbal

Sostenemos que, como dice Antoine de Saint-Exupéry, *"lo esencial es invisible a los ojos"*. Por lo cual, no sólo atendemos la infraestructura física del lugar, sino que también pondremos gran atención a los elementos intangible que contribuyen a nuestro objetivo.

Trabajaremos para ofrecer un espacio limpio de ruidos molestos, principalmente en lo que respecta al SUM. Cada grupo familiar o de amigos puede escuchar la música que desee, pero dentro de los límites volumétricos pactados, de manera tal que no moleste a otros habitantes del lugar.

También se tienen en mente ornamentar el lugar con frases acogedoras que alimentan el espíritu familiar y de amistad, de encuentro y fraternidad. Estas frases serán hechas en carteles de maderas que acompañarán la imagen del lugar.

Otro punto con el que pretendemos diferenciarnos y es incluido en la comunicación no verbal, es el de ofrecer un souvenir a aquellos que han elegido nuestro espacio. La idea es darles un obsequio pequeño que quede en la mente del consumidor. El presente dependerá de la fecha del año en que nos encontremos y del evento para el que nos hayan elegidos.

En resumen, miramos más allá de un servicio tradicional de locación. Perseguimos constantemente la armonía de quienes nos visitan y trabajaremos para su bienestar mental y físico. Para esto nos basamos en la frase "mens sana in corpore sano" (mente sana en cuerpo sano).

f. Posicionamiento e imagen corporativa

No sólo hay que ser, si no parecer... Este es uno de los lemas que mueve a la familia interesada.

La idea de diferenciarse del resto no es un mero capricho. Se apunta a ser distintos y únicos en los que ofrecemos. Por eso, no sólo hacemos hincapié en lo mencionado anteriormente, sino que trabajaremos para lograr una comunicación efectiva de estas diferencias y lograr que el cliente nos asuma y nos considere como nosotros queremos.

Cada uno de los puntos planteados hasta aquí, forman una cadena de valor de gran importancia para el desarrollo y permanencia en el tiempo. La conjunción de cada punto diferenciador nos permite crear una imagen sólida y creíble. Entonces, una vez que el cliente nos conozca y conozca lo que de verdad somos, con el tiempo, no nos recordará a nosotros, recordará a Metegol y la experiencia placentera que nuestro servicio le hizo vivir. Es decir nuestro producto, estará posicionado en su mente.

Por esto, es importante remarcar que trabajar sobre el posicionamiento buscado no es tarea que se pueda dejar para después. Es un tema que requiere atención de inmediato, ya que en la actualidad, los consumidores están saturados de información sobre los productos y servicios que los rodean, y a la vez, reciben estímulos de todos lados para despertar su hambre de consumo, por lo cual no pueden reevaluar sus decisiones de compra cada vez que deciden hacerlo. Ante esto, para simplificar la tarea de elección, los consumidores categorizan los productos y servicios en sus mentes, es decir los "posicionan".

Ante lo expuesto, Metegol aspira a penetrar en la mente del consumidor como un servicio totalmente diferente al que se ofrece en lugares aledaños. Se busca posicionar al negocio a través de una oferta diferencial e integradora, logrando quedar en la mente del consumidor como un lugar agradable, de dispersión y entretenimiento para todas las edades; que contribuye a hacer del tiempo libre una actividad placentera, recreativa y de disfrute con uno mismo, con la naturaleza y con los afectos.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En los tiempos que corren, uno de los pilares más importantes a tener en cuenta en el desarrollo de un negocio, es su entorno. Diversos factores del mismo, afectan en el desarrollo y en los objetivos de la organización, por lo cual es fundamental identificar, analizar y reaccionar ante estas fuerzas ajenas, para optimizar las favorables y reducir o eliminar las que inciden negativamente. Sin lugar a duda, este es el punta pié inicial para poder definir estrategias que conduzcan al éxito del negocio.

1.1. MICRO-ENTORNO

Parafraseando a Kotler y Gray, se podría definir al micro-entorno como el conjunto de fuerzas cercanas a la compañía que afectan su capacidad para servir al cliente, y cumplir sus metas y objetivos. (Kotler & Gray, 2001, págs. 66-80)

Entre estas fuerzas, encontramos los proveedores, los intermediarios, los competidores y el público en general. Son meramente actores de la industria y que analizaremos más adelante.

1.2. MACRO-ENTORNO

Siguiendo con la obra de Kotler, podemos definir al macro-entorno como todas aquellas fuerzas mayores de la sociedad que afectan al micro-entorno; es decir, que influyen de manera indirecta en el negocio. Por lo cual, es primordial el análisis de las mismas, para poder tener una actitud proactiva y anticipadora. Y de esta manera, podremos llevar a su máximo exponencial cada oportunidad de mejora.

a. Ambiente político-legal

Este es un punto que no podemos obviar en nuestro análisis, mucho menos cuando sabemos que es una variable que en la Argentina tiene marcadas fluctuaciones.

Hoy, como ha ocurrido en otros momentos históricos, la situación política que afrontamos no nos permite tener un panorama claro y previsible, lo cual no nos juega una buena pasada.

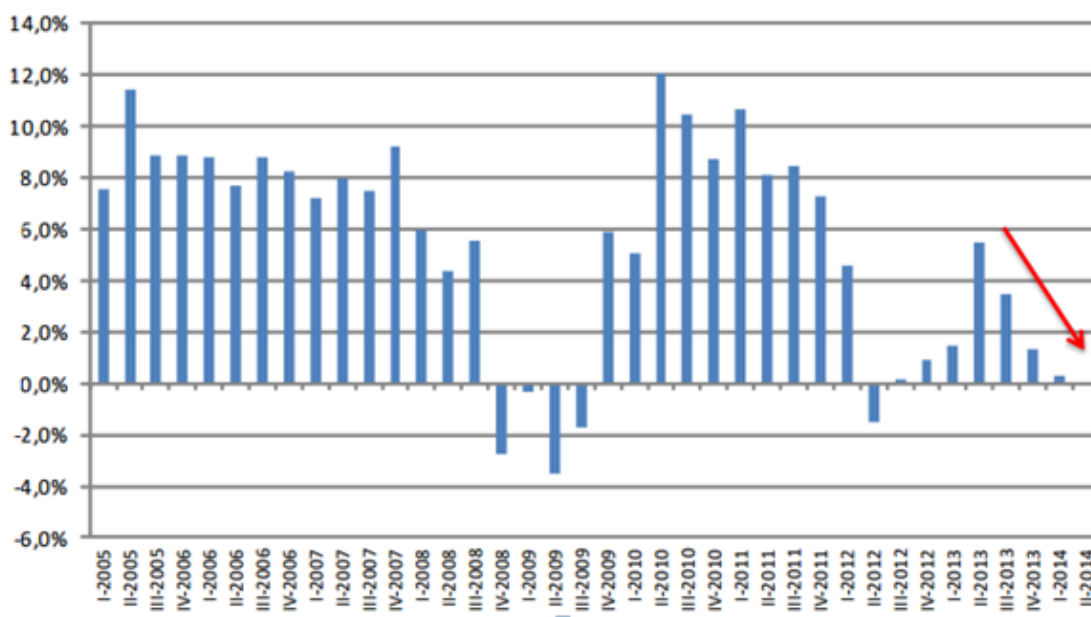
Respecto al ámbito legal, tal como se mencionó en el primer capítulo, la práctica del deporte y la recreación están enmarcadas en la jurisprudencia correspondiente y son parte del temario del Estado

Además, en lo que confiere a competencia tributaria, este negocio se desarrollará bajo la tutela del monotributo.

b. Ambiente económico

Este es uno de los factores que provoca mayor incertidumbre al momento de decidir si apostar o no a un negocio. Lamentablemente, Argentina se caracteriza por no brindar estabilidad en sus variables macroeconómicas; sino veámoslo en el siguiente gráfico tomado del INDEC¹ y publicado por la Consultora Gestión en su IV Foro de beneficios y compensaciones.

Gráfico 1- Evolución del PBI, IT 2005/ IT 2014



Fuente: INDEC

El mismo, muestra las oscilaciones que ha sufrido el PBI² desde el 2005 hasta el segundo semestre del 2014. Claramente, se observa que en los últimos meses ha sufrido una gran contracción. Esto se debe a que las diferentes variables que conforman el indicador no han logrado mantenerse ni aumentar, sino que por el contrario han caído; como es el caso del consumo, la construcción, la inversión, etc.

A pesar de ello, algunas fuentes como el INDEC aseguran que el índice de producción bruta interno ha tenido un leve aumento en los primeros meses del 2015.

¹ INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

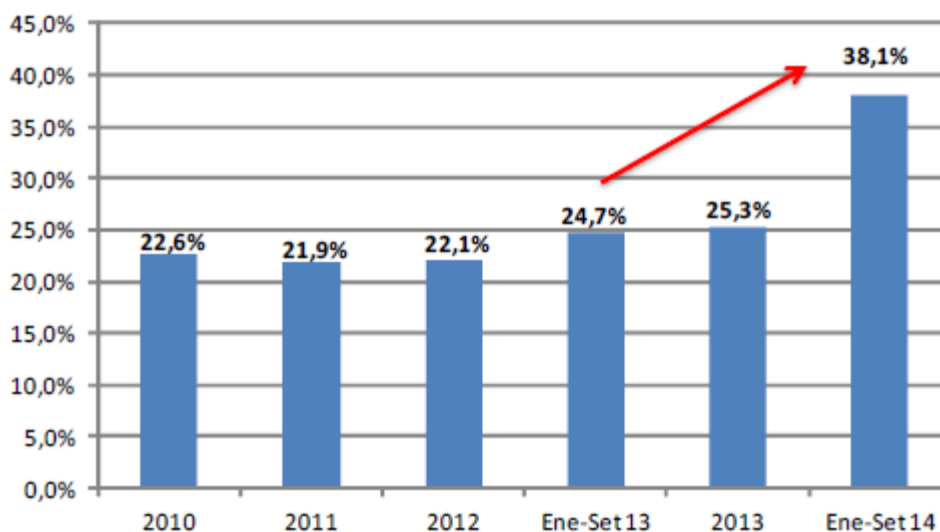
² PBI: Producto Bruto Nacional

Otro factor que no podemos obviar en nuestro análisis es la inflación; término que en nuestro glosario económico no puede dejarse de lado.

Pero ¿qué ha pasado con el IPC³ y la inflación en los últimos años?

En la práctica, la inflación se mide por la variación del IPC. Ante esto, podemos ver la evolución de ambos en el gráfico presentado por la consultora Gestión.

Gráfico 2- Evolución del IPC



Fuente: Honorable Congreso de la Nación sobre la base de datos de consultoras privadas

Definitivamente, el ilustrativo anterior no se contradice para nada con la realidad económica que desde hace tiempo se vive. El aumento sostenido en el nivel general de precios, más las contracciones en las variables agregadas de la economía no reflejan el mejor panorama para invertir en el país.

Y por casa... ¿cómo andamos?

Sin entrar en tanto detalle, no podemos dejar de mencionar qué ha pasado con el PGB⁴ en los últimos años. En los primeros meses del 2014 los indicadores tuvieron comportamientos negativos. En términos generales, se registraron caídas en la industria, el comercio y los servicios públicos. Estos últimos se llevaron la peor parte. Luego, en la segunda mitad del año estos sectores, salvo el turismo, tuvieron apenas cierto cambio positivo. En conclusión, el PBI de Mendoza ha tenido una marcada tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

Más allá de las diferencias en las mediciones, no cabe duda que la tasa de inflación aceleró significativamente tanto a nivel nacional como provincial. Este aumento sostenido en el nivel general

³ IPC: Índice de Precio al Consumidor

⁴ PGB: Producto Geográfico Bruto

de precios, acompañado de la notoria devaluación de la moneda doméstica no reflejan el mejor porvenir para los negocios.

Y con todo este panorama.... ¿zarpamos hacia mar adentro o abandonamos el barco?

A pesar de que el nivel de actividad económico está contrayéndose en nuestro país, y que a grandes rasgos pareciera de que no hay ninguna señal alentadora de que esta situación fuese a cambiar en el corto plazo, nuestro negocio no se ve afectado de manera tan directa. Consideramos que existen tres factores que reducen el riesgo de nuestro proyecto: primero es un emprendimiento que requiere un nivel de inversión inicial medio-alto, pero luego sólo se necesita de un mantenimiento mínimo. Segundo, se trata de un negocio que con certeza no pasará de moda, las pretensiones sociales modernas lo demandan. Y por último, se abaraja la posibilidad de financiarse con capital propio, lo que permite no endeudarse o hacerlo en menor medida.

c. Ambiente socio-cultural

Toda empresa se desenvuelve en el seno de una sociedad, por lo cual, todo aspecto que caracterice a la misma repercute en mayor o menor medida en el desarrollo de un negocio.

En función de nuestro proyecto, se evaluarán los siguientes puntos:

Grado de información del consumidor: en la actualidad, el ciudadano tiene acceso a cientos de fuentes de información y miles de estímulos que tratan de llamar su atención para consumir uno u otro producto. Esto ha cambiado la posición del sujeto, dándole mayor poder al momento de elegir. Por lo cual, al estar parado ante un abanico de posibilidades, aumenta sus pretensiones y se vuelve más exigente.

Por consiguiente, al dar inicio al negocio ya debemos tener desarrollada y en funcionamiento las herramientas de marketing on-line (página web y Facebook) a través de las cuales las personas podrán conocer el lugar, conocer el servicio que ofrecemos y realizar el primer contacto. Debemos cautivar al cliente potencial desde su primer "me gusta".

Además, de la publicidad on-line, se repartirá la folletería necesaria y se realizará la apertura correspondiente para que el público en general comience a conocer de qué se trata nuestra propuesta.

Grado de formación de la sociedad: la formación del consumidor afecta de forma directa el consumo de sus productos. En este caso, no sólo está informado, sino que también está preparado para realizar un análisis más cauteloso de su decisión, y probablemente, haga una mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.

Esta es una cualidad que tal vez no se vea tanto en los adolescentes que buscan una cancha para jugar al fútbol, pero si es un indicador común en jóvenes adultos que buscan un lugar para celebrar un festejo.

Grado de urbanización: aunque para muchos Las Heras no resulte el mejor lugar para realizar un emprendimiento de este tipo, nosotros consideramos que la ubicación escogida es apta para tal desarrollo.

El lugar se encuentra situado en una zona donde la urbanización ha comenzado a tener trascendencia. Diferentes barrios de clase media se están construyendo alrededor de lo que será el complejo y además, no hay villas cercanas al lugar pensado.

Grado de seguridad: al momento de decidir, la seguridad y la posibilidad de conflictos son dos parámetros importantes. Cuando la tendencia de ambos es negativa, se debe replantear si realizar o no el primer paso.

Además del desarrollo urbanístico mencionado anteriormente, se contará con seguridad en la playa para que los visitantes puedan disfrutar una jornada tranquila. Es más, de forma indirecta se contará con la seguridad del Hospital Carillo ubicado frente al predio. También tendremos servicio de emergencias por cualquier imprevisto que surja en el complejo.

Cambios en la estructura familiar y los grupos de consumo: la familia es el primer núcleo social. Éste, es el primer grupo de consumo al que pertenecemos.

Hoy en día, la estructura familiar típica y los valores que conformaban la misma se han alterado. Por lo cual, debemos saber leer esto y saber atender a todas las partes. No es lo mismo lo que buscaba un hombre de 35 años hace un tiempo atrás, que lo que busca ahora. Antes no era común que le dedicaran tanto tiempo al esparcimiento y recreación, pero sin embargo, en la actualidad la junta con amigos no se suspende por nada. A sí mismo, años atrás las familias o grupos de amigos decidían realizar un evento en la casa propia, y hoy en día es común que busquen un lugar especial para estos acontecimientos.

Todo lo expuesto deja entrever que los hábitos de consumo han cambiado y lo seguirán haciendo. Por esto, quien decide realizar un negocio, sea cual fuere, debe saber leer estos cambios para poderlos atender.

En nuestro caso, por ejemplo, no podemos sesgar la oferta de un torneo a menores de 27 años, cuando en la sociedad actual, el límite superior que participa de este tipo de prácticas está mucho más arriba. Por otro lado, tenemos que estar atentos a cualquier fecha importante como día del padre, día de la madre, festejos de fin de año, etc., para lanzar ofertas atractivas para que el lugar de encuentro sea nuestra "casa".

Calidad de vida: diversos factores, como el grado de formación, cambios en el núcleo familiar y cambios a nivel cultural y mayor uso tecnológico, conllevan a que las personas busquen más que un servicio.

Sabemos que en los días que corren el consumidor busca mucho más que la adquisición de un producto o el uso de un servicio. El consumidor busca una experiencia. Una experiencia donde lo más valorado es la calidad, la salud y el tiempo libre.

Por estas razones, quienes conforman la familia de Metegol trabajan desde el principio en cada factor diferencial planteado, con el objetivo de poder sustentar estos atributos que el cliente busca.

Cambios en la conducta del consumo: lo mencionado hasta aquí y varios factores más afectan los hábitos de consumo. Mayor acceso a tecnologías, más información, el exceso de responsabilidades que limitan el tiempo libre y los cambios de valores y prioridades familiares, son algunos de los indicadores que todo empresario debe tener en cuenta al momento de lanzar un producto o servicio.

Estos factores, son sólo algunos de los indicadores a tener en cuenta en la inserción del negocio.

El cambio cultural, las modificaciones en las estructuras familiares, el fácil acceso a diversas fuentes de información y el alto grado de competencia se traducen en un constante cambio de preferencias en el consumidor.

Creemos que la propuesta de Metegol se adecúa perfectamente a estos cambios, ya que a pesar del ritmo de vida que lleva cada individuo en la sociedad moderna, en la mayoría de los casos buscan una escapatoria para descansar y reencontrarse con los afectos. Siempre hay un tiempito para un partido con amigos o compañeros de trabajo y siempre hay un encuentro que festejar.

Cada vez más, familias, amigos y empresas buscan ofertas como las nuestras para agasajar a sus pares. Y sin lugar a duda, nuestra propuesta está diseñada para acompañar su elección.

d. Ambiente tecnológico

Antes de comenzar a desarrollar este punto, es apropiado mencionar el concepto de tecnología, ya que en varias oportunidades suele confundirse con el de ciencia y en la mayoría de los casos, se lo asocia sólo a lo electrónico.

La tecnología es el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicadas de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus *necesidades. La tecnología responde al deseo y a la voluntad que tenemos los humanos de transformar el entorno y el mundo buscando nuevas y mejores formas de satisfacer nuestros deseos.* (PEAPT, 2013)

En un siglo tan globalizado como éste, no se puede obviar el factor tecnológico. La buena utilización del mismo facilita la labor de cada jornada permitiendo obtener, en la mayoría de los casos, mejores resultados. Eso sí, todo aporte tecnológico debe ser evaluado y analizado con anterioridad. Es

descabellado realizar cualquier tipo de mejora/avance de manera desmedida si los resultados potenciales no lo valen.

Dicha variable evoluciona a la velocidad de la luz, cambiando constantemente las bases de la competencia empresarial; haciendo que peligre la existencia de aquél que no sepa adaptarse a las innovaciones tecnológicas.

Pero... El juego de potros y la tecnología. ¿Son incompatibles?

La respuesta a esta inquietud, es un rotundo NO. Por más que parezca extraño y que se sepa de sobremanera que este es un juego que no necesita de muchos materiales ni elementos para ejecutarse, las posibilidades de aplicar tecnología son amplias. Por ejemplo, las canchas serán construidas con pasto sintético de última generación para ofrecer en el juego más seguridad y el mejor confort. Además, los elementos de juego serán de primera calidad satisfaciendo las exigencias de los demandantes. La luminaria está programada para que sea vanguardista, aprovechando las ventajas de la misma (menor consumo mayor durabilidad).

En lo referente a la "gestión", también se hará una inversión importante en tecnología. Este aporte vendrá de la mano del especialista en sistemas que creará y pondrá a punto la página web del negocio. Además del uso de aplicaciones de comunicación para mantener fluido contacto con los usuarios (chat de Facebook, WhatsApp, Instagram, etc.)

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para obtener mejores resultados del análisis, no nos quedaremos sólo con lo previamente realizado, sino que también analizaremos las cinco fuerzas propuestas por Micheal Porter. Esta herramienta, nos permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector, y nos permitirá formular estrategias superadoras. (Porter, 2003)

2.1. RIVALIDAD COMPETITIVA

No podemos ignorar la competencia que existe en negocios de este tipo. En los últimos años ha aumentado notoriamente la oferta de este servicio, debido a la gran demanda que existe del mismo. Y gracias a la alza en la cantidad demandada, aún existen oportunidades de ingresar en el mercado y explotarlo.

Entre los principales competidores del complejo podemos mencionar a "El Domo" y "Donde Topa". Ambos ubicados en las inmediaciones de Metegol.

El Domo es un complejo muy conocido y eso le es muy favorable. El mismo ofrece el servicio de canchas 5 y 7. Además, en su infraestructura cuenta con vestuarios, con una gran cantina que ofrece una simple variedad de bebidas y comidas, y con estacionamiento. El Domo organiza torneos y ofrece el servicio de escuela de fútbol. Además, de lunes a sábados brinda la posibilidad de alquilar sus instalaciones para el festejo de cumpleaños infantiles. Para estos eventos, ofrece servicio completo de comida, bebida y materiales de prácticas del deporte.

Por otro lado, Donde Topa, podríamos definirlo como un lugar más "rústico" para la práctica del deporte. El sitio, ofrece servicio de canchas de tierra, baldosa y pasto sintético. También, da la posibilidad de alquilar el lugar para festejos de cumpleaños infantiles. Para esto, sólo cuenta con un espacio techado, con sillas y mesas, y con dos churrasquearas. No cuenta con vajilla, ni heladera. Donde Topa, también ofrece pecheras y pelotas para los niños. Cabe aclarar que cuando el predio es alquilado para cumpleaños, el alquiler de canchas al público en general queda suspendido debido a que todos los espacios se encuentran juntos.

Conocer la competencia no es una tarea sencilla, se debe estar atento a quiénes son, qué hacen y cómo reaccionan ante los diferentes cambios del ambiente. Debemos evitar quedarnos "tranquilos" pensando sólo en nuestro negocio, y evitar la "miopía" de la competencia. Sólo con una actitud proactiva, analítica y anticipadora, se podrán formular planes de acción para aprovechar las oportunidades del entorno con fortalezas propias.

2.2. AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Desde hace un poco menos de una década, negocios de este estilo han comenzado a instalarse en diferentes partes de la región. En un principio, la inserción de los mismos se dio de una manera casi exponencial sin tanta investigación previa. Esta situación, hizo que el mercado se plagara de competidores. Pero a pesar de eso, aún sigue siendo un mercado atractivo en varias zonas de la ciudad.

Ante esto, es conveniente examinar algunos puntos que reflejan qué posibilidades existen de que ingresen nuevos competidores en lugares aledaños y en qué posición nos encontramos nosotros para afrontar estas nuevas amenazas.

Inversión necesaria: para dar inicio al proyecto es necesario realizar una erogación de dinero. Esta etapa inicial de invertir, condiciona totalmente el ingreso de competidores a un sector. Mientras menor sea la inversión necesaria para desarrollar un negocio, mayor será el número de competidores que habrá en el sector. En este caso, se necesita de una inversión media/alta dependiendo del enfoque que se le quiera dar al negocio. En nuestro caso, nos vemos beneficiados porque contamos con el terreno, lo cual nos deja posicionados en una mejor situación.

Ventaja de costos: Quien es nuevo en un sector y negocio probablemente se encuentre en desventaja con otros empresarios que están en el rubro desde hace un tiempo. Estas desventajas tienen que ver con accesos a canales de comunicación, uso de medios publicitarios, curva de experiencia, etc.

Diferenciación del producto: Dos productos o servicios casi idénticos pueden ser percibidos de manera muy diferente por el cliente. Para los negocios nuevos, en mercados desarrollados, esto puede ser una dificultad muy grande. En nuestro caso, encaramos el negocio desde otra filosofía, por

lo cual esperamos impactar en el cliente de una manera más profunda y espiritual. Y creemos que esto nos permitirá marcar la diferencia.

Fidelización de clientes: si el cliente recibe lo que desea, y si cada vez que escoge un producto o un servicio logra superar sus expectativas, probablemente siempre escoja la misma marca, el mismo producto o el mismo proveedor. Y es justamente eso lo que buscamos: darle al cliente lo que él desea, en cada contacto y en cada visita a nuestra casa.

2.3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Por más de que existen otras alternativas al deporte, como lo es el tenis, el paintball, el training, etc., esta no es una variable que preocupe en demasía, ya que nada puede sustituir el placer por el fútbol y la recreación.

A pesar de ello, hay que estar atento a los cambios de consumo, para poder mantener actualizada nuestra oferta en función de los deseos del cliente. Ante estos cambios de preferencias, hay que estar preparados para adelantarse a la competencia y ser audaces. Esto hará que nuestro negocio esté en permanente evolución y crecimiento.

2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En vista que el negocio del fútbol está de moda, en el último tiempo, ha aumentado notoriamente el número de actores que proveen el principal elemento para poner en marcha el establecimiento: césped sintético y sus anexos. En cuanto a Metegol, trabajaremos con AS, ya que es un contacto conocido para la familia emprendedora.

A continuación se detallan los elementos que necesitaremos para construir las canchas:

- Césped.
- Cinta de unión.
- Pegamento.
- Marcación.
- Arena.
- Caucho molido de uso deportivo.

Es necesario trabajar con insumos de calidad, tanto por la duración y conservación de los mismos, como por la seguridad del usuario. Trabajar con un producto de calidad, permitirá mayor durabilidad con los cambios climáticos y proveerá más horas de juego.

Eso sí, no basta con que el césped sea de calidad, también es necesario que la superficie sintética sea bien cuidada y mantenida; esto dará mayor seguridad, desempeño en el juego, longevidad y una excelente imagen del lugar.

2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En los últimos años, el gran Mendoza se ha plagado de pequeños empresarios que han aprovechado el auge del deporte para instalar canchas en algún predio que tenían disponible.

Esto, sin lugar a duda, ha incrementado notoriamente el número de competidores en la zona, por lo cual, el público meta, tiene un abanico de alternativas al momento de escoger por un servicio.

Aunque en cercanías a donde se instalará Metegol no existe un gran número de competidores, todos los que se encuentran en zonas alejadas, son en cierta forma una amenaza para nuestra Pyme. Principalmente, esto se debe a que el cliente es sensible a los precios, y además, no encuentran diferencia entre la oferta de un proveedor u otro. Es decir, el cliente, prefiere pagar un poco menos por un servicio que es igual o muy similar al del resto.

Además, acceder a información sobre otros proveedores es muy fácil. Esto, acompañado con lo expuesto en el párrafo anterior, deja en manos del cliente un alto grado de poder a la hora de negociar. En consecuencia, el cliente será más estricto en lo que respecta a servicio, calidad y precio, poniendo a todo proveedor del servicio en una situación más vulnerable y peligrosa.

Este poder en manos del cliente, hace que seamos más cautelosos y atentos en el servicio que ofrecemos. Pero no sólo en eso, sino también en la comunicación de la oferta. Ya que si realmente cobramos un precio igual o superior por una oferta diferencial, la misma debe ser bien comunicada y promovida, porque sino el cliente no sabrá interpretar estas diferencias y no escogerá nuestra propuesta.

3. ANÁLISIS FODA

Tal como lo define Kotler en su libro "Dirección de Marketing", la herramienta FODA es utilizada para analizar factores internos y externos de una organización, de manera tal de ayudar a determinar cuál es su situación actual en función de la competencia. (Kotler, 2006)

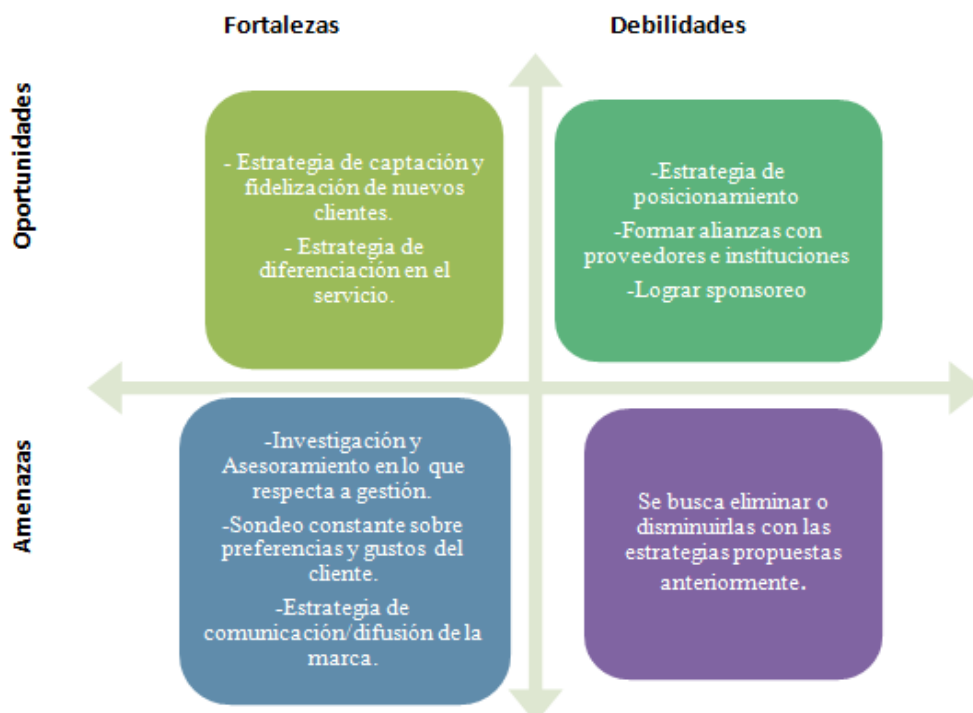
La finalidad de utilizar esta herramienta es poder vislumbrar las oportunidades y amenazas que provienen del exterior, y las debilidades y fortalezas con las que contamos. Y en función de esto, definir estrategias que nos permitan maximizar los puntos positivos y disminuir los negativos.

Definidas las variables del FODA (Ver cuadro 2), se proponen algunas alternativas a seguir de manera tal de aprovechar las oportunidades latentes que se encuentran en el sector, con las fortalezas internas que anidamos. Y por otro lado, se determinan algunas acciones a seguir, para disminuir al máximo posible todas aquellas amenazas del entorno. (Ver cuadro 3)

Cuadro 2 - Análisis FODA



Cuadro 3 - Posibles Estrategias



Estas son sólo algunas propuestas de acción, de las cuales algunas serán ejecutadas y otras probablemente modificadas dependiendo del panorama con el que nos encontremos una vez puesto en marcha el negocio.

CAPITULO IV

EL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS

"Haz al cliente el héroe de tu historia"

(Ann Handley)

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Ya conocemos el contexto que envuelve nuestro proyecto y ciertos puntos favorables y no tan favorables con los que contamos. Pero ¿conocemos realmente el mercado y al cliente al que nos dirigiremos? ¿Conocemos las necesidades, gustos y preferencias de los habitantes al momento de jugar al fútbol y buscar un espacio para la recreación?

Poder responder estos interrogantes nos permitirá generar estrategias adecuadas para la correcta introducción en el mercado.

Para esto, se ha realizado una investigación de mercado, que tiene como objetivo generar información, a partir del procesamiento de los datos recopilados, y así, facilitar la toma de decisiones de nuestro negocio, y poder dar respuesta a los interrogantes planteados anteriormente.

El tipo de investigación realizada es de carácter exploratorio. El desarrollo de la misma se ha dividido en dos partes. Por un lado se ha realizado el análisis de datos secundarios. Para esto se ha visitado páginas de competidores y se ha establecido contacto con los mismos para conocer sus servicios y precios. Esta información, quedó expuesta en el capítulo anterior cuando se analizó la rivalidad competitiva. Por otro lado, se han generado dos cuestionarios para obtener información sobre preferencias y gustos del público meta. Estos cuestionarios, fueron realizados a través de una aplicación de google drive que permite enviarlo por correo electrónico a una muestra representativa. De esta manera, es más fácil para el encuestado contestar y para el encuestador recaudar y analizar los datos.

1.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A modo de complementar la información de los competidores se detalla a continuación el servicio y las tarifas ofrecidas por ellos.

Estos datos fueron obtenidos de la página web, del contacto directo con los dueños o empleados de cada uno de estos lugares, del contacto con clientes que han hecho uso de sus servicios y de la observación directa en alguna que otra visita como potenciales clientes.

Cuadro 4 - Competidores de Canchas

CANCHAS DE FÚTBOL		
SERVICIO PRESTADO	COMPETIDORES	
	EL DOMO	DONDE TOPA
TIPO DE CANCHA	Pasto sintético	Pasto sintético
		Tierra
		Baldosa
CANCHAS CERRADAS	Si	No
PECHERAS	Si	No
PELOTAS	Si	No
CAMBIADORES	Si	No
DUCHAS	Si	No
CANCHA DE FÚTBOL TENIS	Si	No
ESTACIONAMINETO	Si (con seguridad)	Si
CANTINA	Si	Si
SERVICIO DE BAR	Si	No
SERVICIO DE COMIDA	Si	No
TELEVISORES	Si	No
PRECIO	Para 5: \$350	\$175
	Para 7: \$500	

Cuadro 5 - Competidores de SUM

SALON PARA EVENTOS POR TRES HORAS		
SERVICIO PRESTADO	COMPETIDORES	
	EL DOMO	DONDE TOPA
ALQUILER PARA EVENTOS	Si	Si
SALON CERRADO	Si	No
SERVICIO DE CHURRASQUERA	No	Si
SERVICIO DE CATERING	Si	No
SERVICIO DE VAJILLA	Si	No
MOVILIARIO (MESAS Y SILLAS)	Para 15/20 personas	Para 20 personas
HELADERA/FREZER/HORNO	Si	No
ELEMENTOS DE JUEGO	Pelotas, pecheras, silbatos, tarjetas y reloj para marcación de tiempo	Pelotas y pecheras
PRECIO	Para 15: \$2200	Para 20/30: \$650
	Para 20: \$3200	

1.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Llegado este punto, debemos segmentar el mercado para saber cuáles son los gustos y preferencias del público en general, y a partir de ahí, seleccionar correctamente el segmento al cual atenderemos.

Segmentar el mercado, significa dividirlo en grupos distintos de compradores, con base a ciertas características, necesidades y/o comportamientos. Estos grupos podrán requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Esto es un paso crucial para el proyecto. Conocer el público que atenderemos nos permitirá llevar a cabo acciones adecuadas para atender sus requisitos, cubrir sus necesidades y superar sus expectativas.

Para definir el mercado al que apuntamos, nos basamos en variables demográficas, socioeconómicas y por tipo de uso.

a. **Variable demográfica:** Dentro de esta variable macro tenemos en cuenta los siguientes puntos.

➤ **Edad:** en lo que respecta al alquiler de canchas para lo que es propiamente fútbol, se apunta a un rango entre los 21 y 55 años de edad. Y para lo que es el alquiler del SUM, se considera un público que va desde los 25 a más de 60 años. En ambos casos, se apunta a que el alquiler sea efectuado por un mayor, por una cuestión de compromiso y responsabilidad. La locación del servicio debe ser señalada con anticipación. Cuando se trata de las canchas, pueden ser señaladas el mismo día y cuando se trata de eventos, por lo menos con una semana de anterioridad. Esto se debe a que en función del evento es lo que se preparará para atender a los "invitados".

➤ **Sexo:** En ambos casos, la opción está habilitada tanto para hombres como para mujeres. Hoy en día el fútbol es una alternativa de deporte para el público femenino y hay que saber atenderlo.

b. **Variable socio-económica:** el nivel al que se apunta es un nivel medio, medio/alto y hasta podría decirse alto. Esto es considerado así, ya que el servicio que se ofrece es accesible para casi todos los miembros que tienen un ingreso estable y pueden acceder a un servicio de recreación. Además, en muchos casos, son gastos compartidos con amigos o familiares.

c. **Por tipo de uso:** por un lado estarán los interesados en el encuentro para jugar a la pelota y nada más, y por el otro, estarán quienes quieran reencontrarse con sus afectos para pasar un buen momento en un lugar que se los permita.

1.3. ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS Y PUESTA EN MARCHA

Definido el segmento a atender, se elaboró un cuestionario con la finalidad de obtener información sobre los gustos y preferencias de los posibles clientes, y a la vez, obtener información sobre qué es lo que ellos esperan de un servicio como el nuestro.

Escuchar la voz del cliente y saber leer entre líneas sus deseos, serán los principales impulsores para marcar una diferencia en un entorno tan competitivo.

A tal fin, se elaboraron dos cuestionarios. Uno dirigido únicamente a lo que es el alquiler de canchas y el otro dirigido al público que optará por el servicio del SUM. (Ver anexo A Y B)

El número de encuestas contestadas fue de 56 para lo que es cancha y 60 para lo que es SUM y la metodología aplicada ha sido a través de una herramienta de google drive. La misma consta de armar un "formulario" con las preguntas de interés, y luego éste, es enviado a un grupo de contactos. Una vez obtenidas las respuestas de los cuestionarios, las mismas se trabajaron en una hoja de Excel, de manera tal de obtener información de interés y poder representarlas en gráficos, ya que éstos permitirán un entendimiento más rápido, prolijo y sustancial. Los resultados, se demuestran en el siguiente apartado:

2. RESULTADO DE ENCUESTAS PARA EL ALQUILER DE CANCHAS

2.1. PREGUNTAS 1 y 2

En un primer momento se pensó sólo encuestar a personas del sexo masculino, pero luego de haber investigado sobre este negocio, sabemos que el público femenino es un espectro que de a poco está ganando gran protagonismo en el juego que antes parecía ser exclusivo de los hombres.

Ante esto, se decidió incluir a algunas mujeres en la lista de encuestados, pero de 32 mujeres que se incluyeron, sólo diez contestaron la encuesta, y de estas, dos practican el deporte. Lo que demuestra que un 20% de las mujeres están interesadas en el fútbol. En caso de que se desee, en el futuro, esta información junto a un análisis más detallado, puede llegar a ser una opción para ampliar el mercado de una manera más específica.

En conclusión, de las 56 personas que respondieron, 10 fueron mujeres. Este número representa un 18% de la muestra, y de estas, el 20% juegan fútbol. Los 46 encuestados restantes fueron hombre, lo que representa el 82% de la muestra.

Gráfico 3- Respuesta N° 1

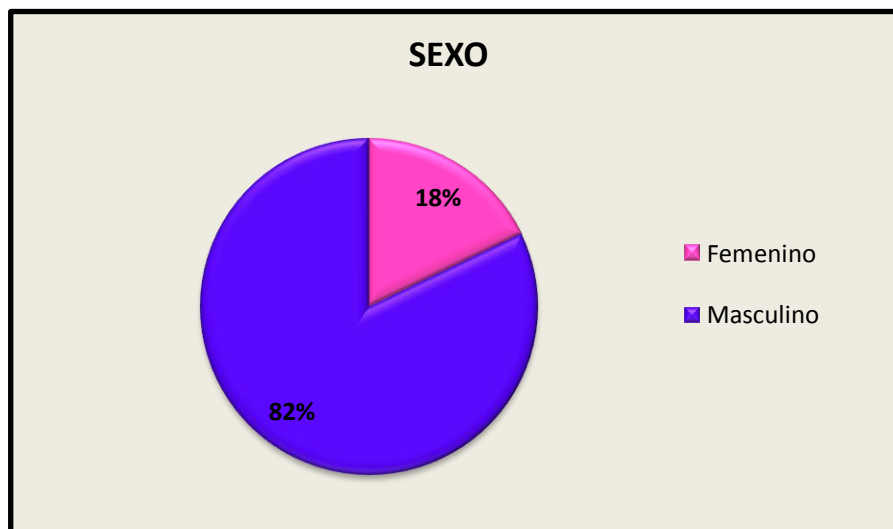


Gráfico 4- Respuesta N° 2



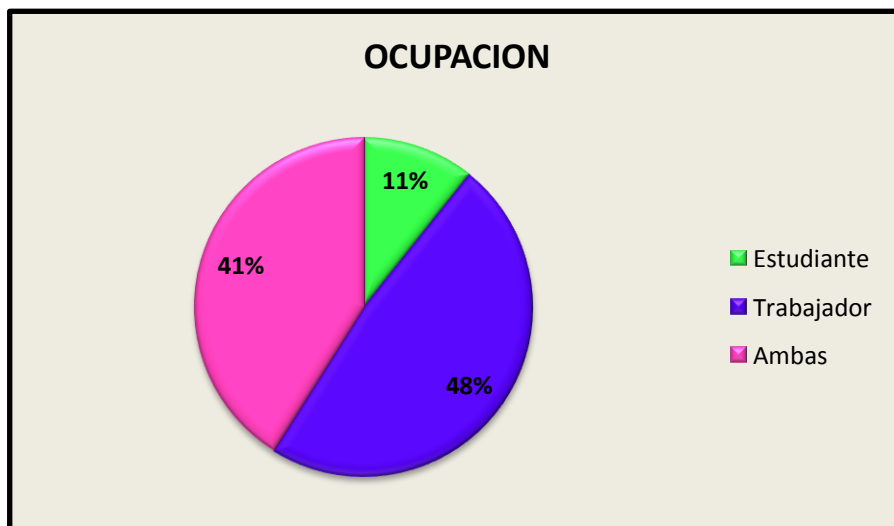
2.2. PREGUNTA 3

Practicar un deporte a modo de hobby, demuestra que las personas cuentan con un espacio en sus agendas para hacerlo. Por lo cual, el tiempo libre está totalmente relacionado con las responsabilidades y ocupación de los individuos.

Esto, es un dato importantísimo a tener en cuenta en un negocio que se retroalimentara del tiempo de ocio de las personas. La disponibilidad del complejo depende íntegramente de la disponibilidad de tiempo libre con el que cuentan los clientes para realizar actividades de recreación.

La investigación demuestra que la gran mayoría son trabajadores o personas que estudian y trabajan, y la minoría son personas que sólo estudian.

Gráfico 5- Respuesta N°3



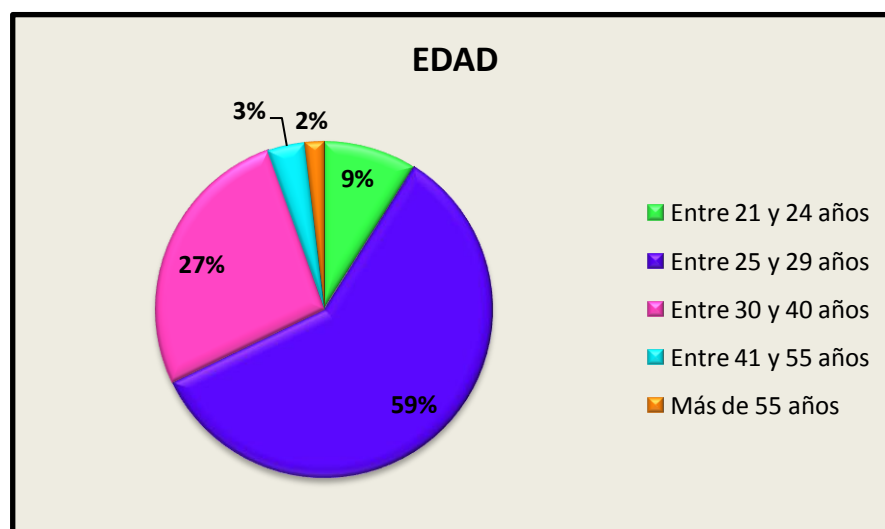
2.3. PREGUNTA 4

Sin lugar a duda el fútbol es un deporte que por su popularidad y simpleza se practica a todas las edades. Por lo cual, en nuestro análisis, nos pareció importante indagar que edades eran las más comunes de encontrar en complejos de canchas. Esto, junto con el resto de las respuestas, no ayudará a definir las estrategias apropiadas para el público apropiado.

En función a este interrogante, se obtuvo, que la mayor demanda está en edades que rondan desde los 25 hasta los 40 años. Esto, en relación a la pregunta anterior, demuestra que los usuarios más frecuente de este servicio, son personas que aunque estén estudiando es muy probable que ya tengan un empleo.

Cabe aclarar, que se encuestó a personas desde los 21 años, ya que una de las políticas de Metegol, es que para poder alquilar las canchas no sólo se debe ser mayor de edad, sino que es necesario tener 21 años o más. Es importante aclarar que junto con éste, puede asistir algún menor.

Gráfico 6- Respuesta N° 4

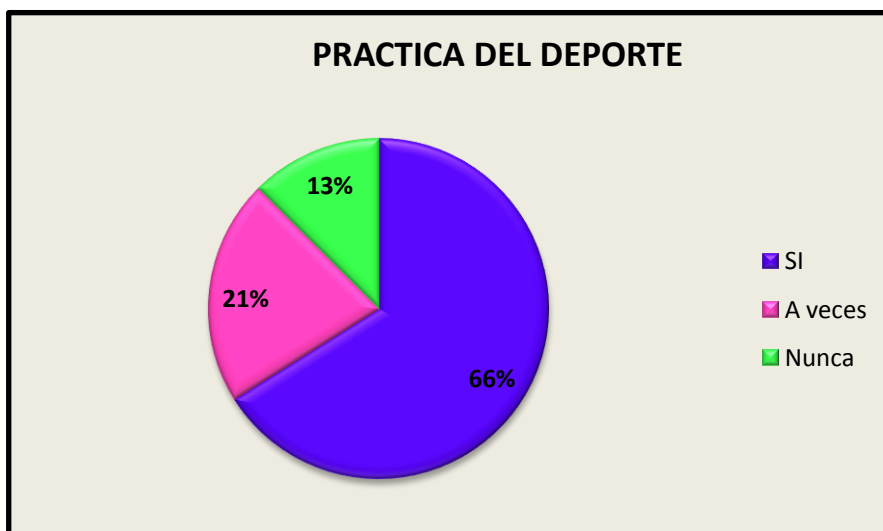


2.4. PREGUNTA 5

Ahora bien, entre todos los encuestados, puede ser que existan algunos que no practiquen este deporte o que lo hagan muy de vez en cuando. En concordancia con los datos, del total de respuestas obtenidas, el 66% lo practica habitualmente, el 21% lo practica de vez en cuando y un 13% no lo practica nunca.

Consideramos, que dentro de este 13%, están las mujeres que fueron encuestadas y que no practican el deporte.

Gráfico 7- Respuesta N° 5



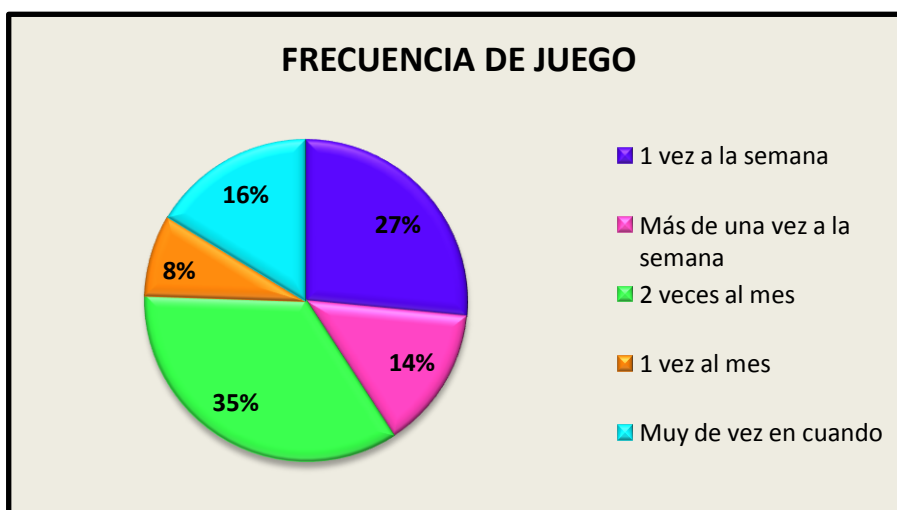
A partir de aquí, el análisis se realiza sobre el número de personas que si practican el deporte, aunque sea de manera esporádica.

2.5. PREGUNTA 6

Es importante ver con qué frecuencia la demanda hace uso de este tipo de servicios. Esto, acompañado con los días de preferencia de juego (Pregunta 11), nos permitirá definir los días y horarios fuertes de atención al público.

Como respuesta se obtuvo que los jugadores amateur organizan las agendas, en su mayoría, para poder jugar una vez a la semana o por lo menos una vez cada 15 días. Esto queda reflejado en el siguiente gráfico.

Gráfico 8- Respuesta N° 6

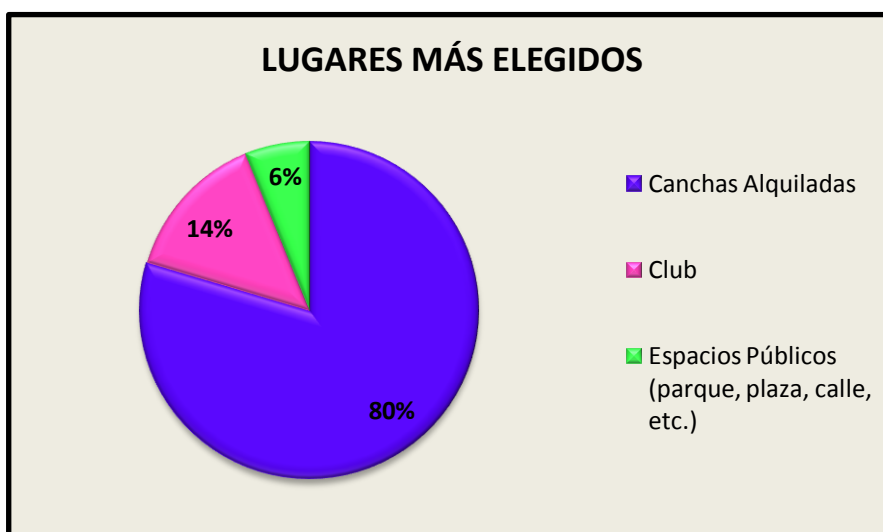


Este dato servirá en un futuro si se decide realizar diversas actividades como campeonatos o convenios con alguna escuela de fútbol.

2.6. PREGUNTA 7

Siguiendo con el cuestionario, es importante definir cuáles son los lugares escogidos al momento de jugar a la pelota. La respuesta claramente solidifica las bases de que los complejos de canchas son la mejor opción para el deporte de potreros. Esto se ve claramente reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico 9- Respuesta N° 7

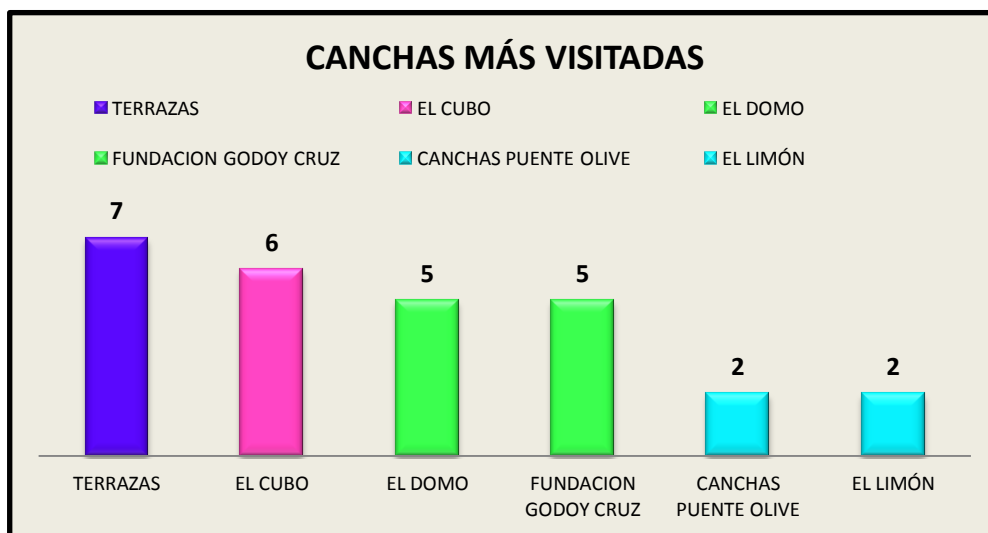


2.7. PREGUNTAS 8 y 9

Al ver que el alquiler de canchas de fútbol es la mejor opción, quisimos saber en detalle cuales eran las canchas más elegidas y el por qué. Esto nos permitirá hacer un *benchmarking* que contribuirá positivamente a la prestación del servicio.

Entre las respuestas obtenidas se mencionan de manera reiterada las siguientes canchas: terrazas, el cubo, el domo y fundación saber, entre otras que fueron mencionadas pero en menor medida. Esto queda demostrado en el gráfico siguiente que refleja la cantidad de veces que se nombró cada cancha.

Gráfico 10- Respuesta 8



¿Y por qué son las más elegidas?

Los visitantes y conocedores de los diferentes complejos, han destacado ciertas cualidades en el servicio ofrecido, las cuales son valoradas al momento de alquilar alguna de estas canchas. En orden de prioridad, según la repetición de los mismos, se exponen a continuación las respuestas obtenidas:

- Estado de las canchas.
- Disponibilidad de cantina.
- Estacionamiento seguro.
- Materiales en buen estado.
- Trato con el cliente.
- Disponibilidad de Churrasquera.
- Tamaño de las canchas.
- Redes perimetrales.
- Precio acorde.
- Vestuarios.

2.8. PREGUNTA 10

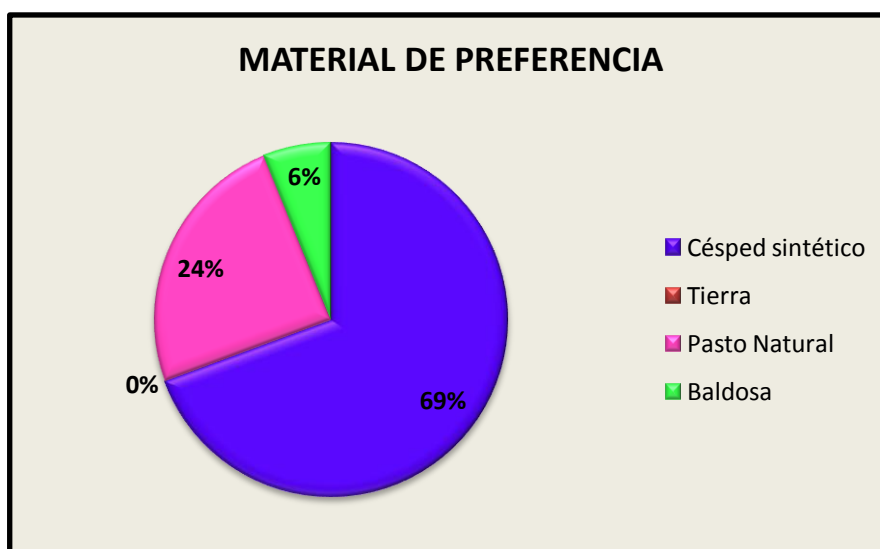
Sabemos que en el mercado se ofrecen diferentes alternativas de juego en lo que respecta a los tamaños y a las canchas.

En nuestro análisis nos parece importante escuchar la voz del cliente para saber qué es lo que realmente prefiere al momento de comprar un servicio de este tipo.

La respuesta obtenida fue bastante lineal a lo que actualmente es más usado: canchas de césped sintético. Algunos pocos prefieren pasto natural, con la aclaración de que este debe encontrarse en excelente estado, y los menos prefieren la baldosa. Eso sí, ninguno está de acuerdo con jugar en tierra.

El resultado de esta pregunta alienta nuestra gestión, ya que las canchas de Metegol serán de sintético, no sólo por la elección de la gente, sino por los atributos que éste le da al juego, tanto en dinamismo como en seguridad.

Gráfico 11- Respuesta N° 10



2.9. PREGUNTA 11

Al hablar de un negocio con tanta demanda, es importante detectar que importe es el que está dispuesto a pagar un cliente promedio para acceder a un servicio de locación.

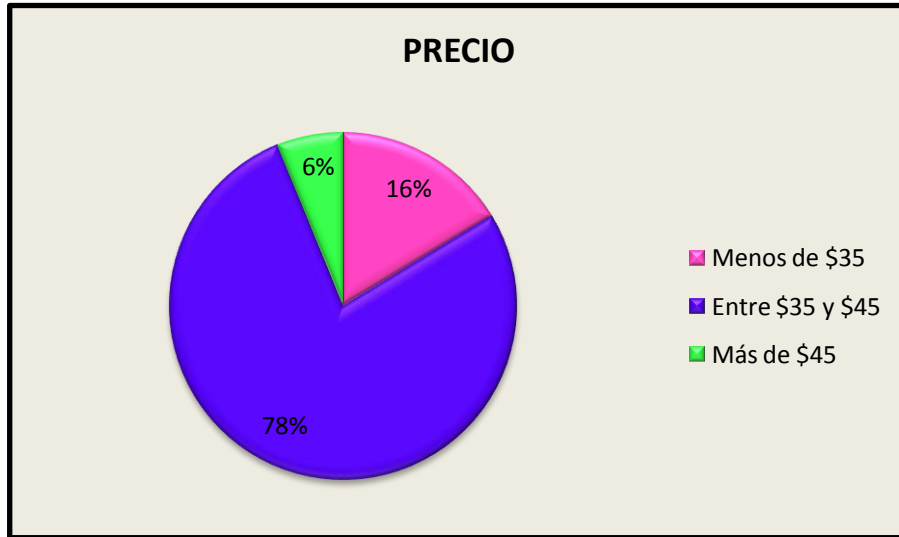
Para esto, se definieron tres rangos tentativos de precios. Esta definición surge como resultado de la investigación exploratoria que se hizo al visitar y entrevistar encubiertamente diferentes canchas de la zona.

Los resultados arrojados, muestran que existe un margen de precio que sin duda es el elegido por los demandantes. Esto demuestra, que los consumidores están dispuestos a pagar un determinado precio por una determinada oferta.

Y... ¿qué pasa con los precios más bajo? Los jugadores, prefieren pagar un poco más por mejor calidad. Saben que las ofertas de menor precio no son las mejores canchas, los mejores materiales o el mejor lugar para en encuentro y el picadito.

Como lo muestra el siguiente gráfico, el 78% de los encuestados pagan habitualmente entre \$35 y \$45, aclarando que el extremo superior ya les parece alto. Mientras que un 16% usualmente paga un poco menos de \$35 y el 6% restante están dispuestos a pagar un precio mayor a \$45.

Gráfico 12- Respuesta N° 11



2.10. PREGUNTA 12

A pesar de que existe demasiada oferta de canchas de fútbol, la clientela parece no estar totalmente fidelizada con un sólo complejo. Esto queda demostrado ya que de las 49 personas que respondieron jugar a la pelota, sólo tres no están dispuestas a cambiar de canchas.

Gráfico 13- Respuesta N° 12



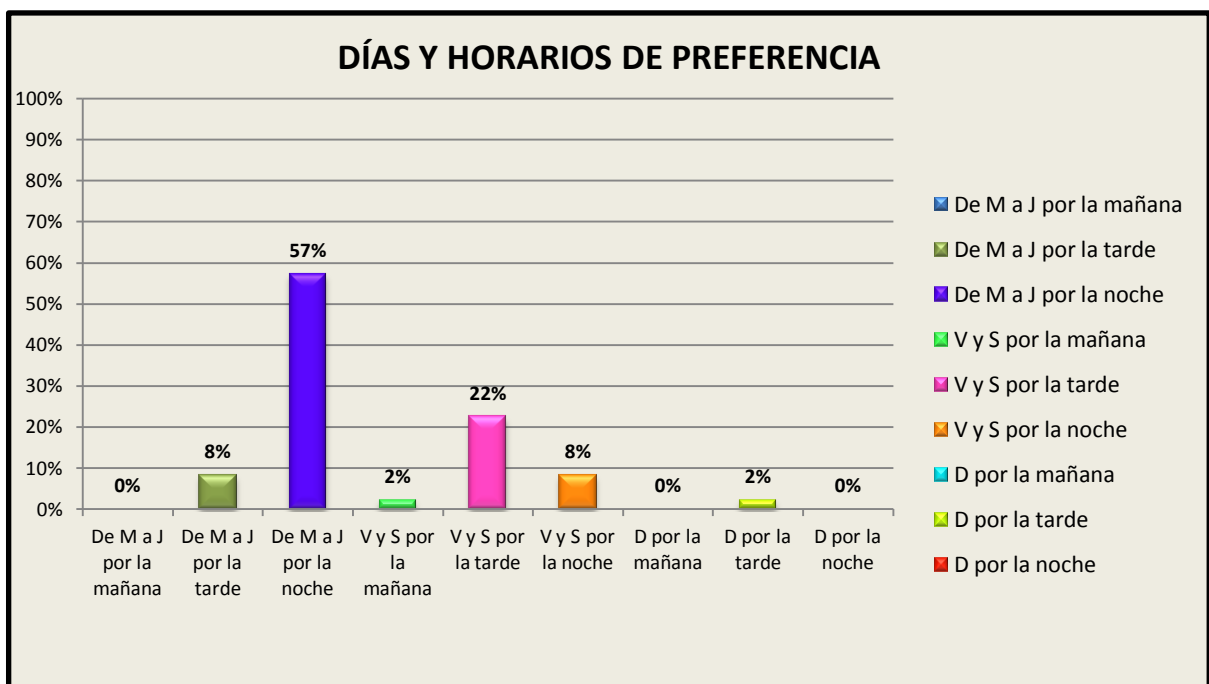
Esto resulta ser un dato alentador para ingresar al mercado, ya que aunque existe gran competencia, coexiste la posibilidad de ingresar, mejorar las fallas de los otros, maximizar nuestro servicio y tener éxito.

2.11. PREGUNTA 13

Como mencionamos anteriormente, conocer la frecuencia y los días de preferencia de la demanda nos permite definir las jornadas de trabajo. Esto es importantísimo para especificar cuál va a ser la carga horaria de los empleados (jornada completa/jornada reducida), días de apertura y horarios de trabajo. Como así también, definir diversas actividades que permitan ocupar el predio en los horarios menos demandados.

A partir de esta indagación, se deja entrever que los días de mayor demanda son de lunes a jueves por la noche. Esto queda demostrado en que el 57% de los colaboradores escogieron estos días de la semana como los preferidos para practicar el deporte. Seguido de esto, un 22% opta como mejor opción los viernes y sábados por la tarde. Por otro lado, los menos elegidos son los turnos matutinos.

Gráfico 14- Respuesta N° 13



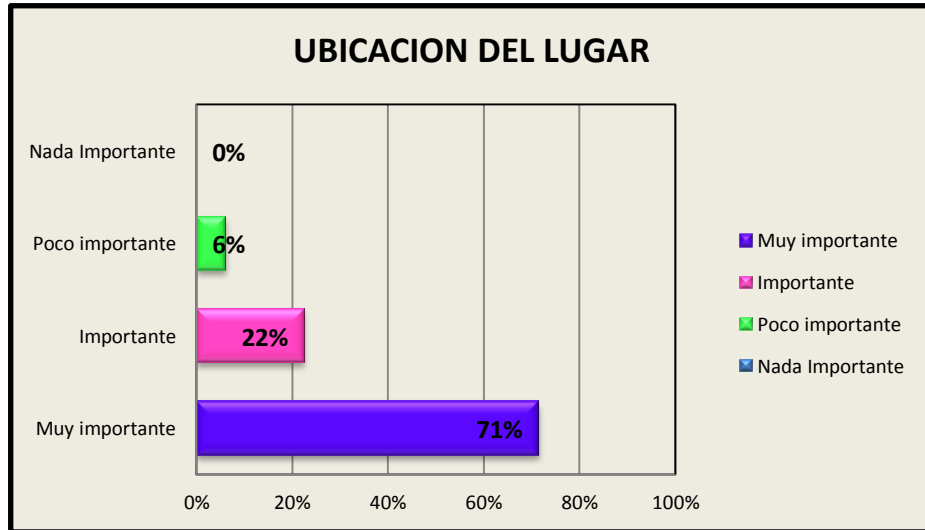
2.12. PREGUNTA 14

Hay ciertos puntos específicos, que ante los ojos del dueño, son muy importantes analizar. En consecuencia, el cuestionario toca cuatro ítems puntuales, de manera tal de conocer que valoración le da el cliente potencial a cada uno de ellos. Estos puntos son: ubicación, seguridad, estacionamiento, precio e imagen del lugar.

a. Ubicación y Seguridad

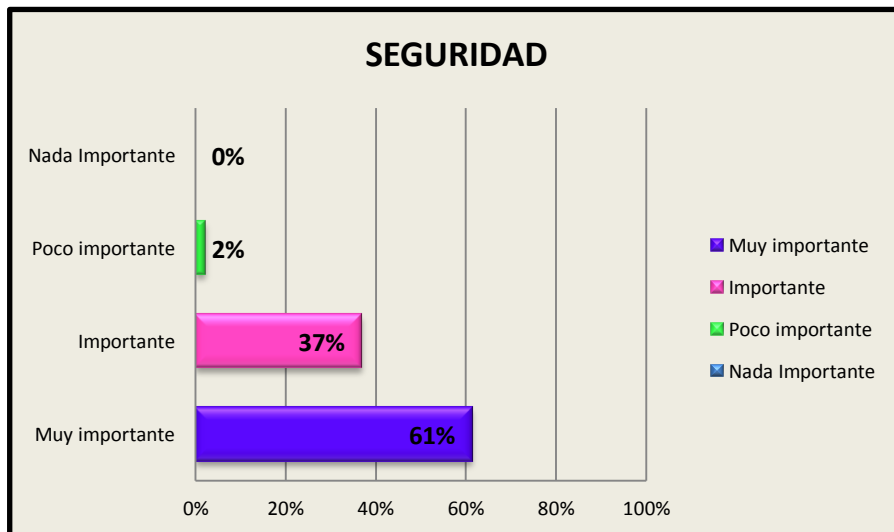
A pesar de que el sitio donde se construirá Metegol no entra en tema de discusión, queremos saber que tan importante es la ubicación para los encuestados. Ante este interrogante, las respuestas arrojan que la ubicación es un punto muy importante para los clientes. Más del 70% de las personas contestaron a favor de la gran importancia que tiene este factor para ellos.

Gráfico 15-Respuesta 14.a



La respuesta anterior, sin duda, está muy relacionada a lo que es seguridad, y más del 60% respondieron que este es un factor muy importante a la hora de elegir donde jugar.

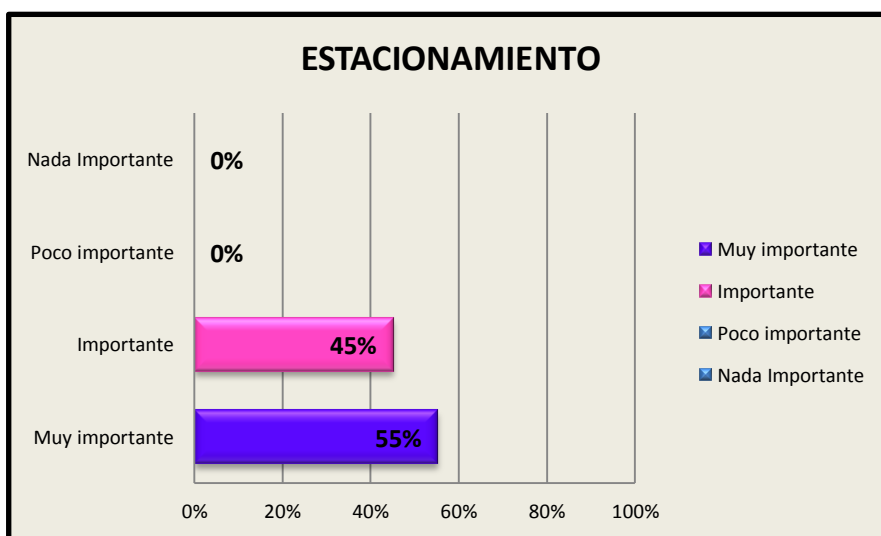
Gráfico 16- Respuesta 14.b



b. Estacionamiento

Y si de seguridad se trata, los visitantes que asisten en vehículo desean que sus autos estén protegidos mientras ellos disfrutan del partido o entrenamiento. Por esta razón, Metegol ofrece la seguridad necesaria para que el placer y la tranquilidad sean el motor de entretenimiento de todos los invitados. Los resultados de esta controversia se encuentran divididos, pero siempre entre muy importante e importante.

Gráfico 171- Respuesta 14.c

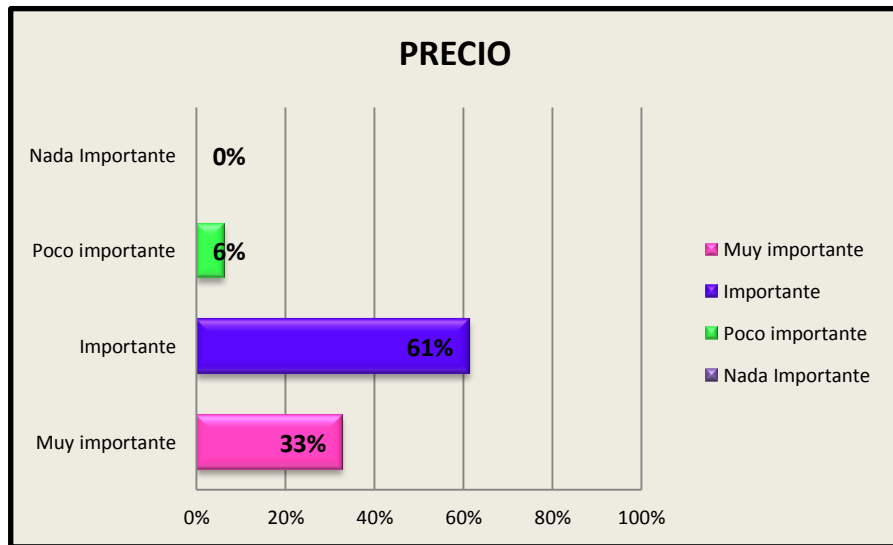


c. Precio

El precio representa cuánto se está dispuesto a pagar por adquirir un bien o un servicio. En este tipo de servicios, existen tantos oferentes, que los demandantes tienen la posibilidad de negociar y escoger aquel que a un precio "razonable" le ofrezca un producto acorde.

Debido a esto, los oferentes se mantienen dentro de un margen de precios, por lo cual, este no es un tema que les preocupe demasiado a los clientes. Para ellos es un tema importante, pero si un proveedor brinda un servicio a un precio excesivamente alto, saben que podrán encontrar una oferta similar a un precio menor.

Gráfico 182- Respuesta 14.d

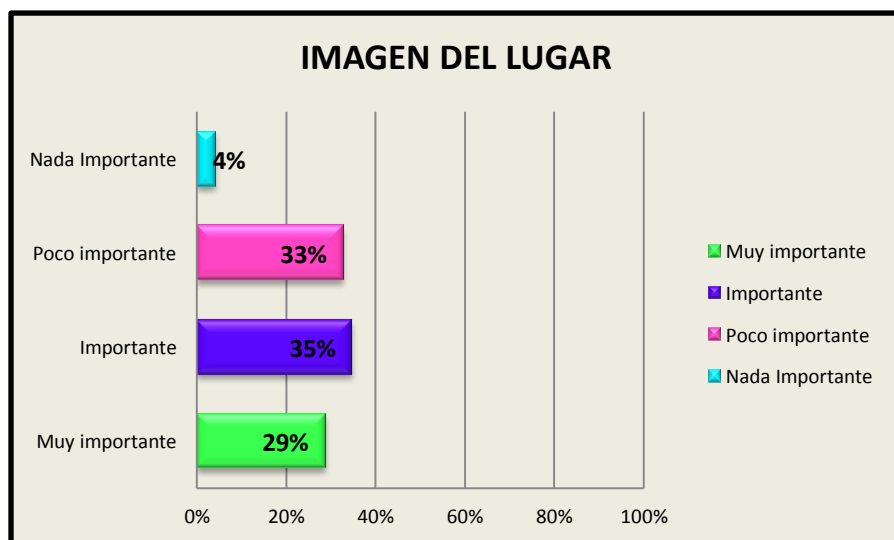


d. Imagen del lugar

Debido a la filosofía de diferenciación que marca nuestro rumbo desde los inicios, decidimos ver que tan importante es para el cliente la imagen del lugar. Y como era de esperar, la respuesta estuvo muy dividida entre todas las opciones, ya que al 35% le parece importante, al 33% poco importante, al 29% muy importante y al 4% nada importante.

Estos porcentajes demuestran que al "fútbolero" lo que más le importa no es la imagen, pero si esta es buena, mucho mejor. Además, pone en desafío a la gestión de Metegol, ya que se quiere atraer al cliente por la imagen y atención del lugar, y por ende por la calidad ofrecida.

Gráfico 19- Respuesta 14.e



2.13. PREGUNTA 15

Con la finalidad de conocer las preferencias del mercado y ofrecer un servicio de alta calidad en todos los aspectos, se les pidió que de un listado de servicios escogieran aquellos que a su parecer le agregan valor al servicio prestado, y además, en caso de que quisieran profundizar la respuesta podían agregar otras alternativas.

La lista de opciones incluyó los siguientes puntos:

- Cantina.
- Infraestructura: duchas y cambiadores.
- Entretenimiento: ping-pong®, metegol, fútbol tenis, etc.
- Elementos de juego: pelotas, pecheras, etc.
- Organización de torneos.
- Servicios de churrasqueara y asador.

Como fue una pregunta de respuesta abierta, se obtuvieron varias contestaciones y muchas de estas repetidas. En total, se alcanzaron al rededor de 90 respuestas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfico 203- Respuesta N° 15



Estos resultados, confirman varias ideas primitivas que se tenían en un principio. La cantina, es algo muy deseado por los jugadores, ya que valoran el espacio previo o posterior al de un partido. Compartir una bebida con amigos o rivales, es algo casi crucial para los aficionados al fútbol, y mucho más, cuando es un actividad desarrollada en forma de hobby.

Los participantes confirman que la calidad de los elementos de juego debe ser buena. Las pelotas deben estar en buen estado y se debe tener infladores disponibles por si fuesen necesarios. Además, que te entreguen pecheras, limpias y en buen estado, también es un punto a tener en cuenta.

Con respecto al entretenimiento extra, junto con la posibilidad de comer un asadito, parece ser algo querido por los jugadores. En cuanto al entretenimiento, muchos dicen que es bueno jugar un partidito de ping-pong®, metegol o fútbol tenis como para entrar en calor. Afirman que es una actividad que te carga de adrenalina para después dejar todo en la cancha.

El tema de las duchas y cambiadores, o al menos baños cómodos, también es un factor elegido aunque en menor medida. Muchos aclararon que van a jugar luego del trabajo, y afirman que tener un lugar cómodo para cambiarse es un plus del que esta bueno disfrutar.

3. RESULTADOS DE ENCUESTAS PARA ALQUILER DE SUM

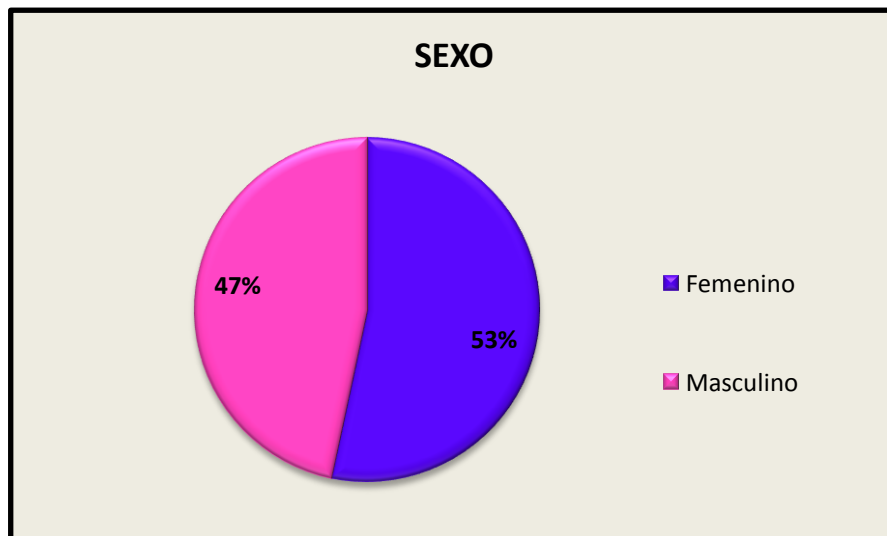
Tal como se ha explicado anteriormente, Metegol ofrece la posibilidad de alquilar un Salón de Usos Múltiples para el festejo de diferentes eventos. A continuación, se detallan las respuestas obtenidas a través del sondeo de mercado.

3.1. PREGUNTA 1

Además de conocer las características de quienes han respondido el cuestionario, también es deseable saber que sexo es más propenso a alquilar lugares para eventos.

El cuestionario se distribuyó a 93 personas, y sólo se obtuvieron 60 respuestas. De estas contestaciones, 32 fueron dadas por mujeres, las que representan el 53% de la muestra y el 47% restante fue proporcionado por hombres.

Gráfico 21- Respuesta N° 1

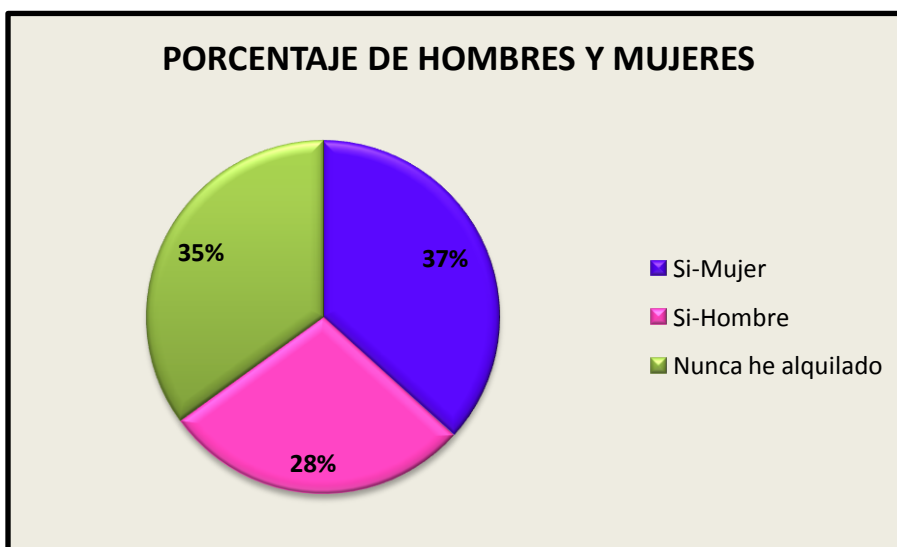


Para generar y adaptar estrategias más efectivas, es importante conocer qué porcentaje de estos hombres y mujeres han alquilado alguna vez un salón/quincho para realizar alguna reunión. Para esto, se procede al análisis de la próxima respuesta.

3.2. PREGUNTA 2

El siguiente gráfico demuestra que tanto hombres como mujeres en algún momento tomaron la iniciativa y llevaron adelante el proceso de selección y alquiler de un sitio para eventos. A pesar de ello, y aunque la diferencia es mínima, existe un porcentaje apenas mayor de mujeres. Este es un dato a tener en cuenta, y sobre el cual realizar algún tipo de seguimiento cuando el negocio esté en marcha. Esto permitirá realizar promociones más tentadoras para el público más tendencioso a tomar la decisión de contratación

Gráfico 22- Respuesta N° 2



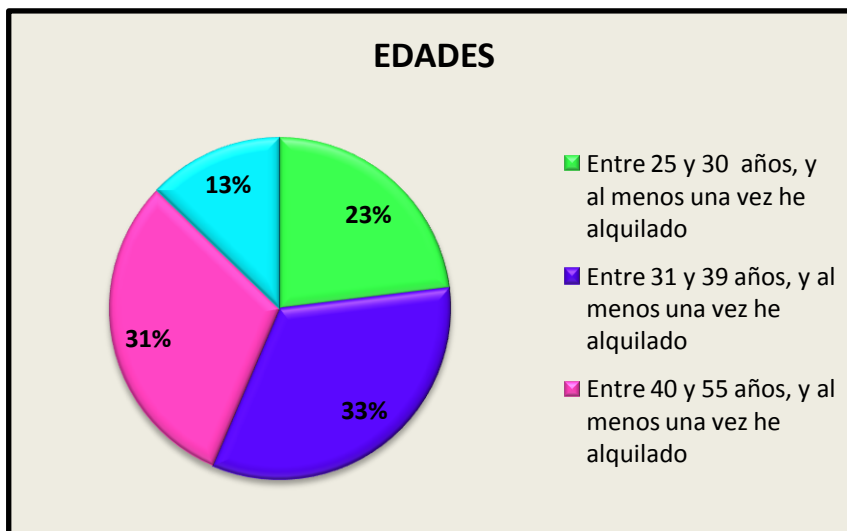
3.3. PREGUNTA 3

En este caso, también es necesario conocer las edades de la gente que estamos encuestando. Saber sus edades y sexo, y analizarlo íntegramente con el tipo de respuesta que proporcionan, permite definir el perfil de cliente que con mayor frecuencia concurre a servicios de este estilo.

En cuanto a las edades, una de las políticas definidas es que para alquilar el servicio se debe ser mayor de edad: más específicamente, mayor de 25 años. Esta limitación se pautó con la finalidad de preservar la tranquilidad del lugar, y bajo el supuesto de que se pretende el uso responsable y cuidadoso de las instalaciones del complejo

El siguiente gráfico expone los porcentajes de encuestados que caen dentro de cada rango de edad y que alguna vez han alquilado un salón de estas características.

Gráfico 234- Respuesta N° 3



Vemos que la torta es repartida de una manera bastante equitativa. Tanto jóvenes y adultos alguna vez han decidido arrendar un salón, y por lo que muchos manifestaron, lo hacen con frecuencia. Incluso, si pueden, lo seguirán haciendo.

A simple vista se observa que en las cuatro divisiones de edades existe demanda. El 33% corresponde a encuestados de 31 a 39 años. Seguido a esta situación, con un porcentaje sólo un poco menor (31%), se encuentran las personas de 40 a 55 años. En tercer lugar, reflejado con un 23% se encuentra la respuesta de los más jóvenes; y por último, los mayores de 56 representan el 13% restante.

3.4. PREGUNTA 4

Todos en algún momento tenemos un evento que festejar, sino es un cumpleaños, es un aniversario o simplemente un encuentro con amigos o familiares. Por lo cual, una de las decisiones más importantes es definir el lugar de la reunión.

Generalmente, los adolescentes prefieren lugares aislado de los adultos, donde puedan estar y ser simplemente adolescentes, jugar, divertirse y disfrutar del momento. De igual modo, los grandes, muchas veces prefieren escapar de sus casas para evitar el lío y el desorden que conlleva preparar un festejo. En ambos casos, se prefiere escapar de las viviendas y las rutinas para pasar un buen momento. En definitiva, todos prefieren la comodidad.

Lo expuesto en el párrafo anterior queda reflejado en el 77% que respondieron que la mejor opción para realizar un evento es alquilar un salón o quincho. El 22% parece ser un poco más

tradicionalista y contestó que prefieren hacerlo en la casa. Este último porcentaje incluye las personas que nunca han alquilado un salón, y si alguna vez lo han hecho, ha sido de manera muy excepcional. Sólo una persona, equivalente al 1% de la muestra, aclaró que prefiere un restaurant para realizar una actividad de este tipo. Véase el siguiente gráfico:

Gráfico 54- Respuesta N° 4



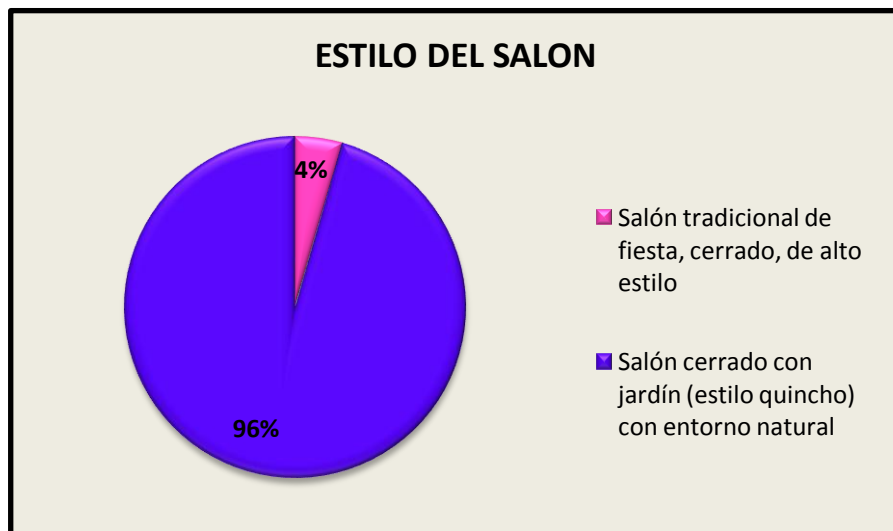
3.5. PREGUNTA 5

A esta altura, sabemos que la tendencia es que se prefiere alquilar un sitio, pero ¿qué estilo es el más buscado? Para poder responder este interrogante, se dieron dos opciones; un salón estilo quincho acompañado de un entorno natural (estilo informal) y por otro lado un salón de fiesta (estilo formal).

Obviamente la respuesta depende de la ocasión, pero los encuestados saben que se trata de eventos esporádicos y reuniones un tanto informales. Dentro de este marco conceptual, la elección fue de un 96% para el salón estilo quincho y 4% para un salón formal de fiesta.

A pesar de que esta respuesta parece obvia, consideramos importante preguntarlo, ya que el salón a construir en conjunto con los jardines, puede ser utilizado para una fiesta o encuentro más formal. Esto es sólo una idea que se puede explotar en el futuro.

Gráfico 25- Respuesta N° 5



3.6.PREGUNTA 6

Así, como clientes que somos de este tipo de servicios tenemos una idea de que eventos son los más comunes a festejar, y los más nombrados fueron los siguientes:

- Aniversarios de casados
- Bautismos
- Comunión
- Cumpleaños de adultos
- Cumpleaños infantiles
- Despedidas de Soltero
- Fiestas de fin de año
- Reuniones laborales

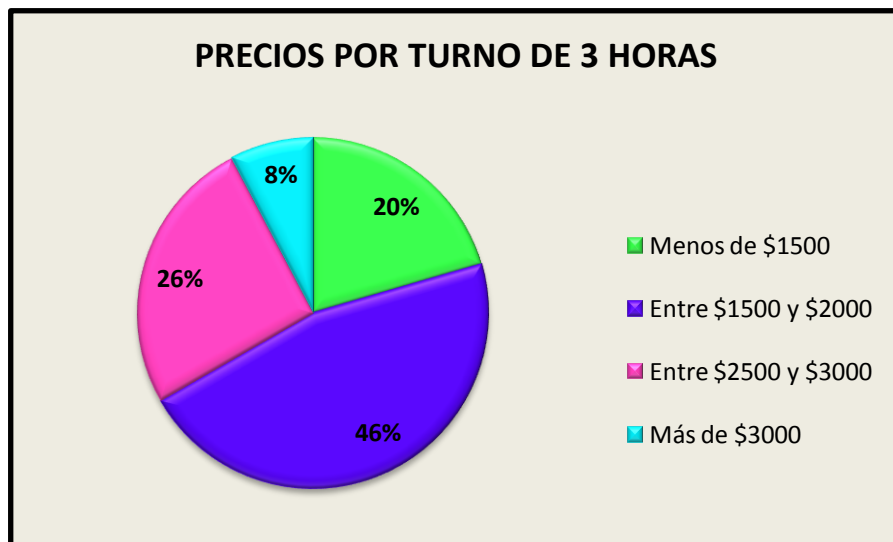
Al conocer las edades y preferencias, se prepararan ofertas especiales y hasta personalizadas para cada uno; cumpliendo así los objetivos planteados por la empresa; y por sobre todo, haciendo que el cliente se sienta tomado en cuenta en todo momento.

3.7. PREGUNTA 7

Otro aspecto importantísimo es saber cuánto está dispuesto a pagar el cliente para rentar un salón. Conocer esto, y los precios de los principales competidores, nos ayudó a definir un precio ideal; aquel que creemos que el cliente está dispuesto a pagar para vivir una experiencia con Metegol.

Luego de averiguar los valores que hoy en día se manejan en el mercado, se definieron 4 rangos de precios. El 41% acostumbra a pagar valores que van desde los \$1500 a los \$2000. El 26% han llegado a pagar entre \$2500 y \$3000, y un porcentaje un poco menor, han conseguido lugares donde el precio está por debajo de los \$1500. Estos últimos corresponden al 21% de los encuestados. Del total, sólo el 13% restante ha pagado más de \$3000.

Gráfico 26- Respuesta N° 7



Cabe aclarar que estos precios, son los que se han pagado por el alquiler de tres horas. En nuestro caso, queremos ofrecer horarios más extendidos, para que el cliente realmente se sienta cómodo y no tenga que correr tras el reloj para poder atender a los invitados, compartir y disfrutar del evento.

3.8. PREGUNTA 8

Así como averiguamos cuáles eran las canchas más elegidas, también decidimos hacerlo con los salones. De este modo, identificamos que existen varios salones conocidos por las mismas personas.

A continuación, se detallan los sitios y la cantidad de veces que fue mencionado cada uno de estos:

Gráfico 276- Respuesta N° 8



Esta información, nos permite indagar en el servicio ofrecido por estos lugares y detectar qué es lo que la gente elige cuando decide alquilar uno de estos salones.

3.9. PREGUNTA 9

¿Por qué son los más elegidos? Los colaboradores que alguna vez han hecho uso de los sitios mencionados anteriormente aseguran que los servicios que ofrecen son:

- ❖ Servicio de mozo
- ❖ Servicio de vajilla, mesas y sillas
- ❖ Equipamiento de cocina
- ❖ Relación precio/calidad
- ❖ Pileta
- ❖ Churrasqueras
- ❖ Estacionamiento
- ❖ Jardines
- ❖ Limpieza
- ❖ Servicio de Catering

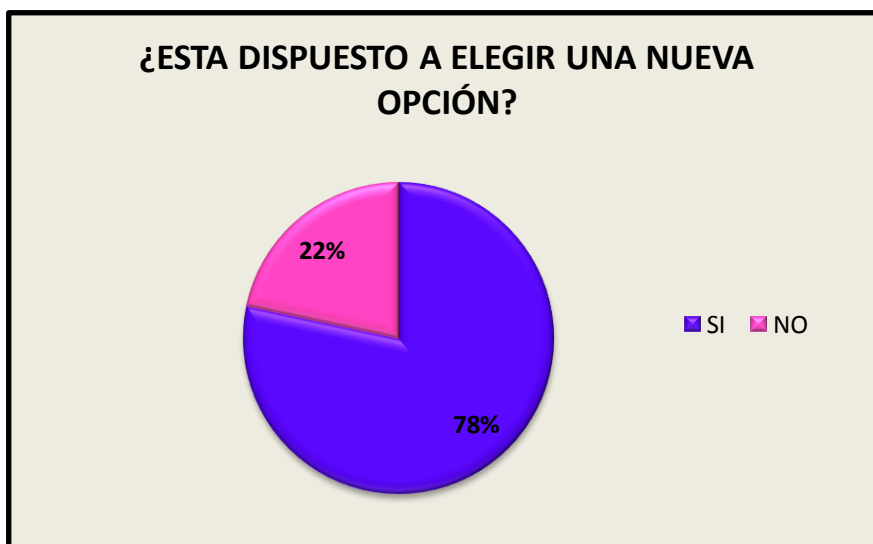
3.10. PREGUNTA 10

Cada vez son más las alternativas que el cliente tiene para elegir. Y aunque existen nuevos consumidores en el mercado, es probable que aquellos que ya probaron un servicio y les gustó,

volverán a contratarlos la próxima vez que lo necesiten, o lo que es mejor, lo recomendarán. Y como sabemos que el "boca en boca" es la mejor publicidad que se puede tener, trabajaremos arduamente para que el cliente se vaya encantado por haber estado en nuestro predio.

Ahora bien, de las personas encuestadas que sabemos que ya conocen lugares de este estilo, ¿cuántas están dispuestas a conocer un nuevo lugar y probar una nueva experiencia?

Gráfico 28- Respuesta N° 10



Del mismo modo que sucedió con las canchas, la respuesta permite observar que no existe fidelización hacia un determinado lugar, y que en su mayoría, las personas están dispuestas a probar un nuevo lugar en busca de una mejor relación precio/calidad.

3.11. PREGUNTA 11

Así como se indagó la importancia de algunos factores para el rubro de las canchas, en esta ocasión se hizo lo mismo. Estos aspectos se han evaluado por separado ya que cada tipo de cliente que se acerca a Metegol lo hace en busca de un servicio distinto. Aunque la finalidad es hacer uso del tiempo libre y la recreación, no son las mismas necesidades y deseos los que busca una persona que alquila una cancha por un turno de una hora, que llega, juega y se va; que las que buscan un lugar acorde, que cumpla con varios requisitos, para pasar una jornada completa.

Los puntos a evaluar son: Ubicación, seguridad, estacionamiento, precio e imagen.

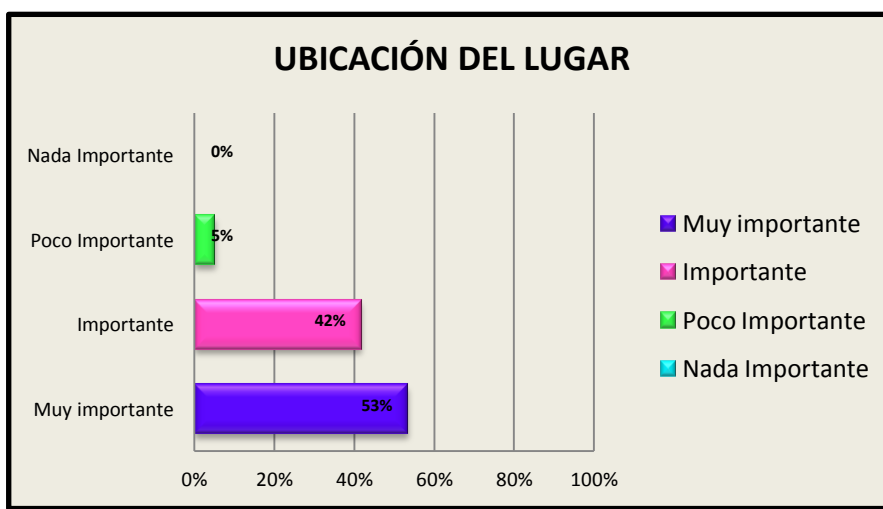
a. Ubicación y seguridad

En lo que respecta al lugar, el mismo no entra en discusión, ya que ha sido seleccionado de antemano para poder dar uso a un espacio ocioso.

A pesar de esto, hoy en día, la seguridad es un tema crucial en cualquier elección, y por eso, evaluamos qué tan importante es este tema para los encuestados. A demás, tenemos en cuenta, que al momento de invitar a familiares y amigos, la gente piensa en la comodidad, la seguridad y el fácil acceso; asegurándose que todos asistan.

Los resultados, como eran de esperar, muestran que más del 90% indica que este es un punto bastante importante al momento de decidir por un lugar.

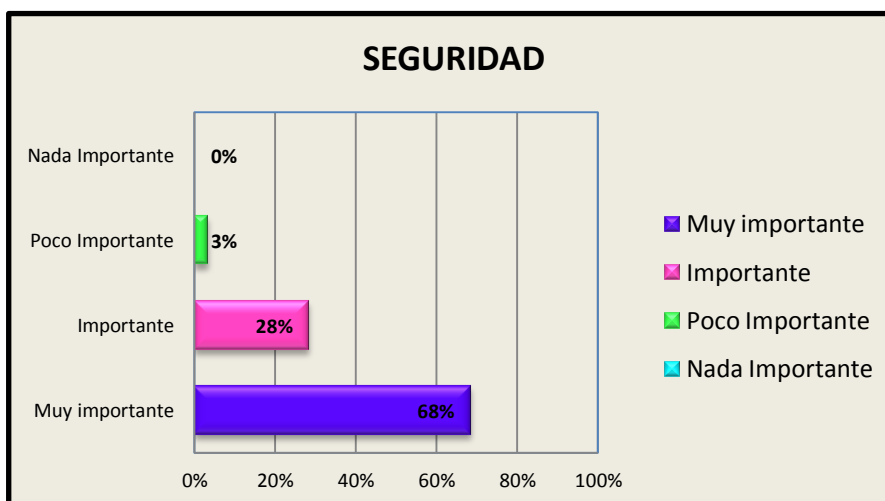
Gráfico 29- Respuesta N° 11.a



Al igual que sucede con las canchas, la seguridad está muy relacionada con la ubicación. Es de suponer, que nadie pondrá en riesgo la integridad de sus invitados haciéndolos ir a un lugar inhóspito e inseguro.

Así, la importancia de la seguridad va de la mano con la importancia de la ubicación. Aquí también, más del 90% de los individuos expresaron la gran importancia de este punto.

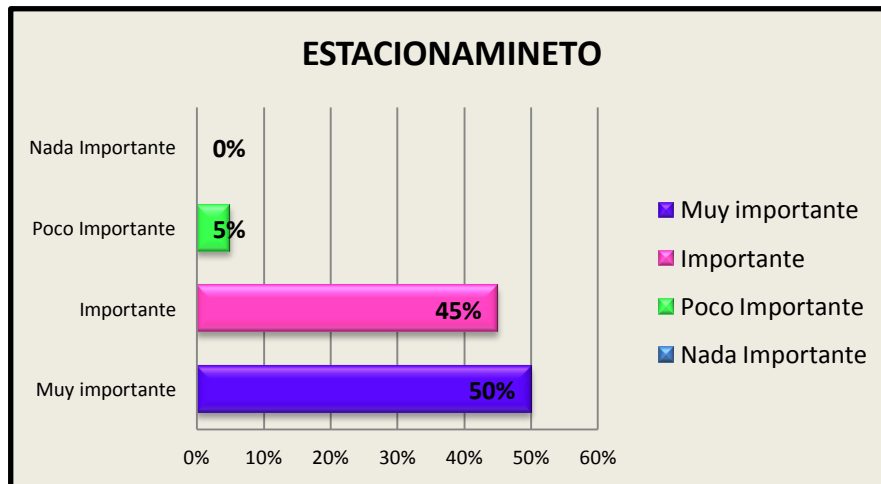
Gráfico 30- Respuesta 11.b



b. Estacionamiento

Cuando se habla de seguridad también se hace en relación a los bienes de las personas. Quienes formamos Metegol, deseamos que los vehículos estén protegidos mientras los invitados disfrutan del festejo. Por su parte, los encuestados buscan exactamente: tener comodidad para estacionar y tranquilidad de que los autos estarán protegidos.

Gráfico 317- Respuesta 11.c

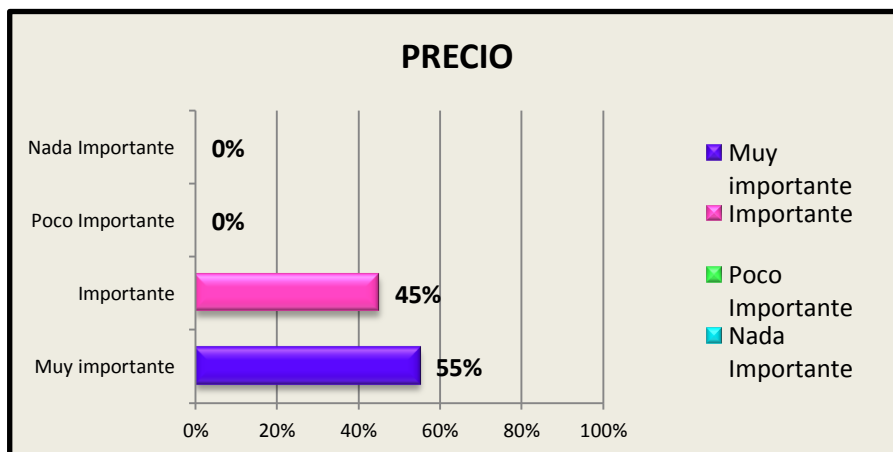


c. Precio

La oferta de locación de salones ha aumentado en los últimos años. Por este motivo, el cliente también está en una posición en la que puede negociar y buscar un proveedor que le brinde un servicio y un precio acorde a los que se manejan en el mercado.

En este caso, el cliente valora varios aspectos que le suman valor al servicio, por lo cual, muchas veces están dispuestos a pagar un plus. Por lo tanto, el factor precio es muy importante para todos los encuestados.

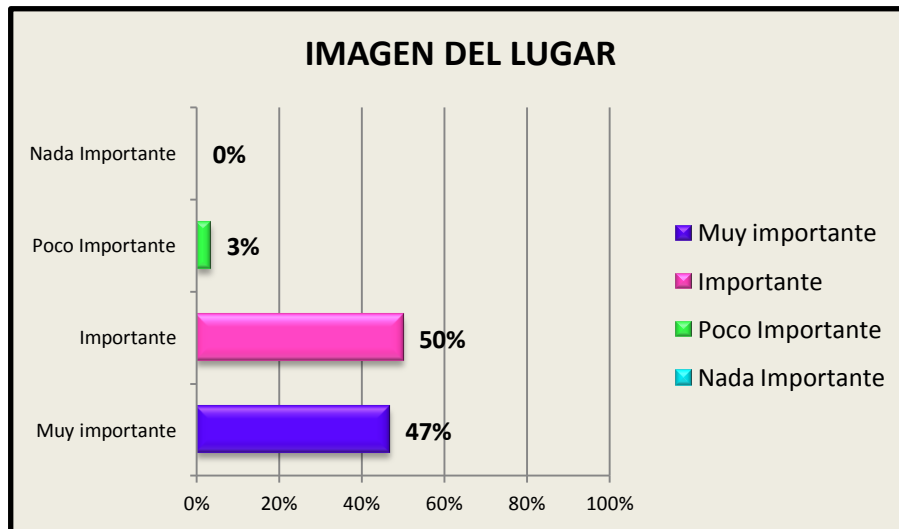
Gráfico 32- Respuesta 11.d



d. Imagen del lugar

Como era de imaginar, quienes eligen un lugar para invitar a sus afectos, tratan de que el sitio sea lo más lindo y cómodo posible para que todos pasen un buen momento. Esto se ve reflejado en las repuestas obtenidas, ya que a diferencia de las canchas, quienes buscan alquilar un SUM tienen muy en cuenta la imagen del lugar.

Gráfico 83- Respuesta 11.e



Observando las respuestas de los dos cuestionarios, podemos ver que las valoraciones de estos puntos son muy similares. Esto es una gran ventaja, ya que la mayoría de estos aspectos son comunes para la prestación del servicio (imagen, estacionamiento y seguridad).

3.12. PREGUNTA 12

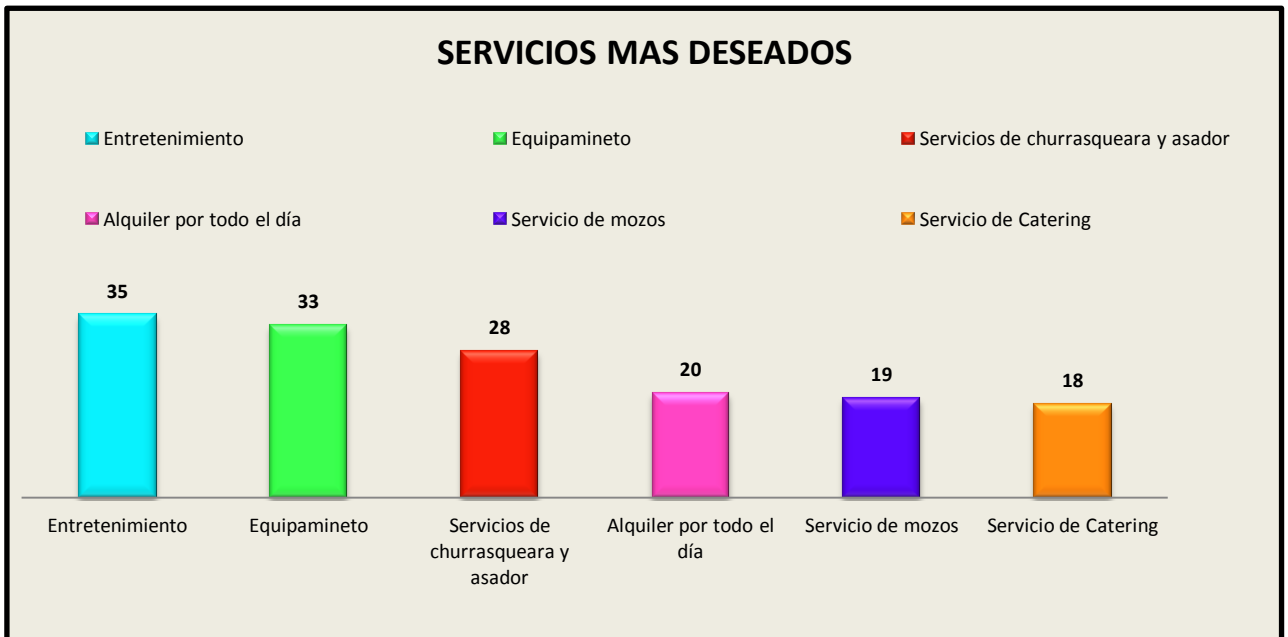
Con la finalidad de ofrecer un servicio a la medida, se le pidió a los encuestados que de un listado de servicios marcarán aquellos que a su parecer le agregarían valor a las prestaciones del complejo. Además, se les dió la posibilidad de incorporar cualquier servicio que estuviese incluido en el listado.

La lista de opciones incluyó los siguientes puntos:

- Alquiler por todo el día
- Servicios de churrasqueara y asador
- Servicio de Catering
- Heladera, freezer, hornos
- Entretenimiento: ping-pong®, metegol, inflable, juegos infantiles, etc.
- Servicio de mozos

Y las opciones más elegidas se muestran a continuación:

Gráfico 94- Respuesta 12



Las respuestas demuestran que una de las opciones más deseadas es la disponibilidad de elementos de juego. Esto es valorado por grandes y niños, ya que son elementos que pueden ser utilizados por todos y contribuyen a que todos se diviertan y disfruten.

En segundo lugar, es importantísimo que el quincho esté equipado con todos los elementos necesarios para hacer más cómoda la estadía. Cuando hablamos de equipamiento, hablamos de heladera, freezer, horno, vajilla, mesas y sillas; y obviamente, de la disponibilidad de una churrasquera. Incluso, en algunos casos, es requerido el servicio de asador.

Muchos consideran importante tener mayor libertad en la disponibilidad de tiempo. La mayoría de los lugares alquilan un salón sólo por dos o tres horas, y esto hace que los organizadores del evento tengan que marchar contra reloj para poder realizar todas las actividades. Por esto, se valora poder estar más tiempo, y así poder compartir con todos un buen momento.

También es valorado el servicio de mozos, para que los anfitriones puedan estar más tranquilos y tengan la tranquilidad que todos están bien atendidos.

4. MEZCLA DE MARKETING

Damos fe que el éxito de los negocios no deriva sólo por la producción o prestación de un servicio. Los negocios que mayor trascendencia tienen son aquellos que enfocan su actuación y compromiso hacia el cliente, valorando y optimizando cada eslabón de la cadena de valor que une a la

empresa con el interesado. Es aquí donde radica la importancia de definir correctamente el mercado meta al cual atenderemos, y trabajar arduamente para velar por su correcta comprensión y satisfacción.

Para cumplir los objetivos y por sobre todo la visión y misión, no podemos trabajar con variables de forma aislada, sino que lo haremos a través del enfoque de *Marketing Mix*, considerando las cuatro variables fundamentales para un negocio: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (Comunicación). Kotler y Grey en la obra "Marketing", define a estos cuatro elementos como las herramientas tácticas y controlables del marketing, y que las empresas combinan para dar respuesta a los deseos del mercado meta.

Además, se hará uso de Marketing digital, herramienta fundamental en los tiempos que corren. El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización en el mundo digital. Las técnicas del mundo off-line son limitadas en los tiempos modernos, por eso, hay que saber hacer uso del mundo on-line; esto nos permitirá inmediatez en el acercamiento del producto al cliente y nos permitirá rapidez en las mediciones reales de cada una de las estrategias aplicadas. (Digital, 2015).

4.1. PRODUCTO

En lo que respecta al producto, la estrategia de marketing que se seguirá tiene como finalidad ofrecer un servicio de excelencia y calidad, de manera tal de que el cliente viva una experiencia única y exponencial. Apuntamos a brindar satisfacción, atraer nuevos clientes y ofrecer día a día un valor superior, a la vez que buscamos ser capaces de mantener satisfechos a los clientes actuales.

Para nosotros un servicio de excelencia es aquel que podemos medir positivamente en pos del evento, y el principal indicador de esto, serán los retornos al establecimiento y la promoción favorable lograda a través del "boca en boca".

Por un servicio de calidad, nos referimos a que el cliente vea en nosotros el cumplimiento de la palabra y de la publicidad. Si ofrecemos un lugar ameno, limpio, con buen trato a la gente e intimidad para los agasajados, es exactamente eso lo que queremos que el cliente perciba. No olvidemos que en nuestra concepción, quien recibe nuestro servicio es un invitado más que un cliente.

Si logramos prestar un servicio de excelencia, con cero defectos desde un principio, los resultados se verán reflejados en la fidelización del cliente

Para esto, se incentivará al cliente a que coopere con el complejo a través de sus comentarios y sugerencias. Cualquier aporte por parte del mercado, será valorado y tenido en cuenta para futuras mejoras. Los canales de comunicación, a través de los cuales el cliente podrá hacer llegar sus sugerencias y comentarios a nuestros oídos serán: página web, Facebook y libro de sugerencias.

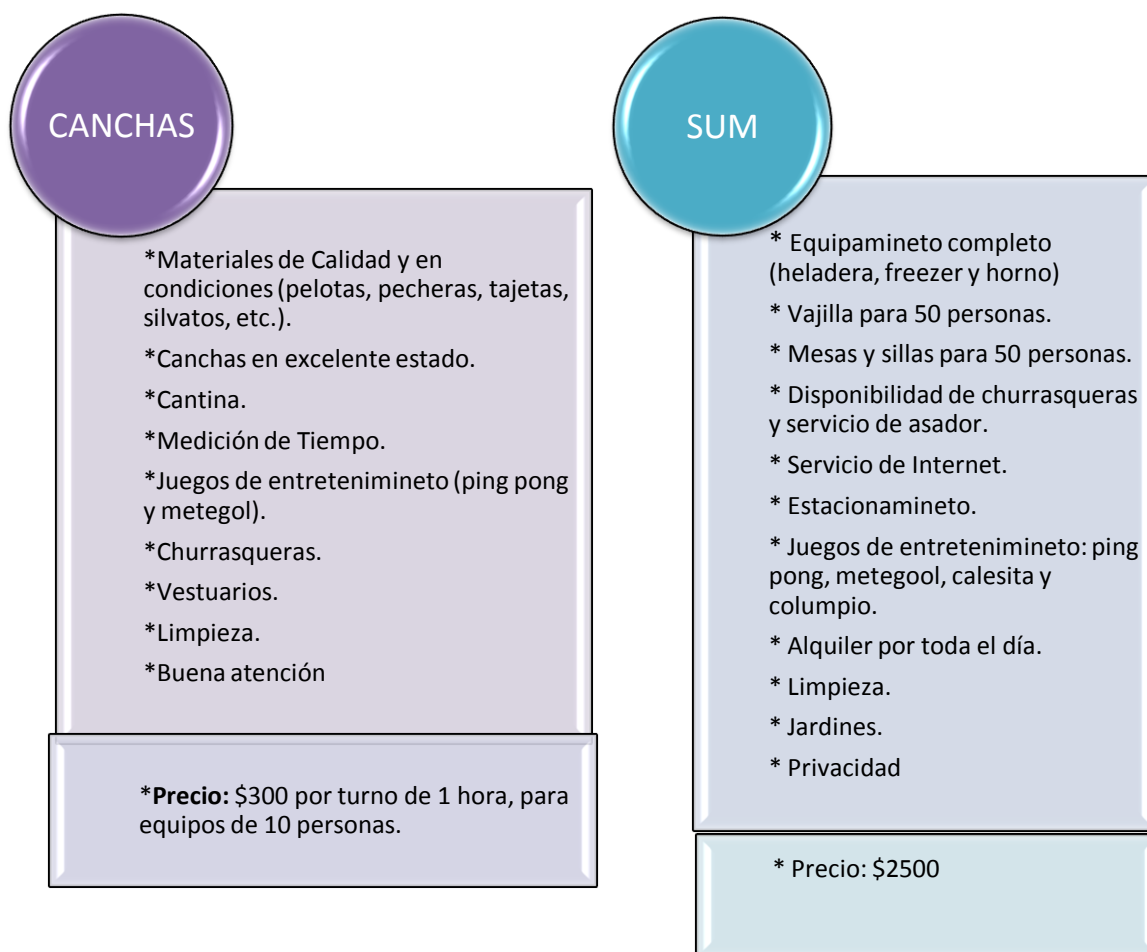
4.2. PRECIO

La estrategia de precio debe ser coherente con todo lo expuesto hasta aquí. Aunque apuntamos a la calidad en todo lo que ofrecemos, no podemos instalarnos con un precio que esté muy por encima del de los competidores, o al menos en un principio.

El cliente es quien juzgará el servicio, y en función de ello, va a estar dispuesto a pagar o no un determinado importe. Por lo cual, una vez que logremos instalar y posicionar el emprendimiento de la manera deseada, y que veamos cómo el público responde a nuestro producto, podremos comenzar a jugar con esta variable.

Otro punto importante a tener en cuenta, dentro de un criterio lógico y razonable al momento de definir el precio, es el margen de ganancia que esperamos obtener y en cuánto tiempo esperamos recuperar lo invertido. Por lo cual, una vez finalizado el estudio de mercado y el análisis financiero, se definen los siguientes precios y servicios:

Cuadro 6 - Servicios Ofrecidos



4.3. PROMOCIÓN

Adquirir o no el servicio, será sólo la respuesta final a un sin fin de estímulos que el cliente ha recibido. Para esto, es importante conocer en qué etapa se encuentra el público al que nos dirigimos y elaborar una mezcla de promoción que comunique de manera efectiva el mensaje deseado.

A continuación se detalla qué actividades se realizarán en función de las herramientas principales de promoción:

a. Publicidad:

- Anuncio en FM Cooperativa.
- Anuncio en la revista barrial.
- A través de redes sociales y página web exclusiva de Metegol

b. Ventas personales/telefónica: Como ya se mencionó, se seleccionará cuidadosamente a quienes tengan contacto con los clientes. Estamos hablando de personas comprometidas, con capacidad para generar un clima cálido y con criterio para atender cualquier consulta.

c. Promoción de venta:

- Quien alquile nuestras canchas tres (3) veces al mes, la cuarta jugada se cobrará al 50%.
- Si el festejo de cumpleaños es para un menor de 17 años, ofrecemos todos los elementos necesarios para que el partido sea de primera (remeras, tarjetas de árbitro, silbatos y mucho más)
- Si el festejo es por un evento especial, el agasajado y los invitados se llevarán un souvenir de regalo... y para Metegol, todo encuentro con afectos es especial.

d. Relaciones públicas: a modo de inauguración, se realizará un evento con las personas más allegadas a los participantes del proyecto, de manera tal de crear contactos con los diferentes entornos de cada uno: amigos, compañeros del trabajo, parejas, etc.

e. Marketing directo

- Saluciones vía correo electrónico y ofertas por fechas especiales.

4.4. PLAZA (UBICACIÓN)

La ubicación de Metegol no fue una decisión difícil, ya que la idea principal de este proyecto surgió para hacer uso de un terreno familiar.

A partir de esta primera idea, se analizaron otras alternativas y sus respectivas incidencias, y se llegó a la conclusión de que el terreno, hasta ese entonces ocioso, sería transformado en un predio de recreación y esparcimiento.

Pero a pesar de buscar comercializar el servicio entre los vecinos de la zona, se alzaría la voz para que también sea conocido en otros distritos, como lo es Ciudad, Godoy Cruz y Guaymallén

En resumen....

Cuadro 7- Resumen 4 P

Producto	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de calidad y excelencia para que grandes y niños puedan disfrutar y compartir de un buen momento.
Precio	<ul style="list-style-type: none">• En un principio similares a los de la competencia: \$300 el turno.
Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad.• Ventas Personales/telefónicas.• Promociones de venta.• Relaciones públicas.• Marketin Directo.
Plaza	<ul style="list-style-type: none">• Terreno de propiedad de la familia. Ubicado en calles Martín Fierro esquina Hipólito Irigoyen, Las Heras, Mendoza.

CAPITULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

¿QUÉ TAN REDONDO RESULTA ESTE NEGOCIO?

*"El optimismo firme y paciente siempre
rinde sus frutos" (Carlos Sli)*

Los primeros pasos ya fueron dados, ahora debemos cuantificar este plan para poder cumplir con uno de los objetivos principales: conocer la viabilidad financiera del proyecto.

Para esto se realiza una seguidilla de pasos que nos nutren de los datos necesarios para poder realizar un flujo de fondos integrador y global. Estos pasos se desarrollan a continuación:

1. CÁLCULO DE LOS INGRESOS

Calcular los ingresos no es tarea fácil. El primer paso es determinar la demanda de concurrencia al complejo. Para esto, se debe definir la cantidad de turnos que pueden llegar a alquilarse, los cuales dependen de la temporada del año y los horarios de la jornada laboral. A su vez, para cuantificar esta variable y aproximar los ingresos propiamente dichos, se debe tener definido el precio que se cobrará (estipulado en el capítulo anterior).

En lo que respecta a la temporada, ambos negocios son más solicitados en los meses cálidos, disminuyendo sólo un poco el resto del año. Los meses de mayor demanda, son lo que llamaremos temporada alta (TA), que comprende el período de setiembre a abril, mientras que los meses de mayo a agosto son los de temporada baja (TB).

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se deduce que los días de mayor preferencia para los aficionados al fútbol son entre semana, más exactamente de martes a viernes. Esta demanda disminuye notoriamente al comenzar el fin de semana. En el caso del SUM sucede lo contrario, los fines de semana, son el fuerte de este negocio aunque entre semana puede existir algún que otro evento.

En función de estos datos, se ha definido que la jornada de trabajo será de martes a domingo, siendo el día lunes el remplazo del descanso dominical. Esta decisión radica en que los domingos, la demanda para eventos es inversamente proporcional a la de las canchas. Por lo cual, al estar abiertas las puertas de Metegol el día domingo, también se aprovechará la escasa demanda de los deportistas en esos días.

Los horarios para el alquiler de canchas son de martes a domingo de 17 a 23 horas, considerado como turno tarde de 17 a 20 horas y turno noche de 21 a 23 horas, como último turno a otorgar. Por otro lado, el alquiler del salón estará disponible de jueves a domingo de 12 a 21 horas.

Todos estos elementos no pueden enmarcarse dentro de un único panorama. Por lo cual, la estimación de la demanda y de los ingresos se realiza a través de tres escenarios: Pesimista, Normal y Optimista. Para cada uno de estos se ha estimado la cantidad de turnos que pueden llegar a concretarse, los cuales están valorados en función de factores definidos anteriormente y los resultados obtenidos de la investigación de mercado.

1.1. INGRESOS POR ALQUILER DE CANCHAS

En temporada baja, las inclemencias climáticas, como el frío o la lluvia, repercuten negativamente en el entusiasmo de los jugadores para ponerse los "cortos" y los botines adecuados para comenzar el picadito. Por esto, entre semana se estima que en el mejor de los casos se alquilarán 30 turnos al mes; lo que significa que por turno se tendrá un flujo diario que no alcanzará a cubrir la oferta de las tres canchas. En una situación normal se trabajará con 34 turnos al mes, es decir que al menos dos canchas estarán funcionando diariamente; y en el peor de los casos, sólo funcionará una sola cancha al día, es decir que sólo 12 turnos serán vendidos.

Tabla 1- Estimación Demanda Semanal: TB/TN

TEMPORADA BAJA (TB). TURNO NOCHE (TN)						
Escenarios Estimados	Canchas	Turnos por canchas	Cantidad de días	Cantidad de turnos por de M a V	Turnos Mensuales	Total Turnos en T.B
Optimista	3	2,5	4	30	120	480
Media	3	2	4	24	96	384
Pesimista	3	1	4	12	48	192

Caso contrario ocurre cuando el sol y el buen tiempo comienzan a tomar protagonismo. Al mejorar el clima y alargarse la jornada los deportistas amateur están dispuestos y predispuestos a ponerse la camiseta y salir a la cancha con mayor ímpetu. Por esto, se determina que de una temporada a otra existe un incremento aproximado del 20% en el alquiler de canchas. Este dato se obtuvo de parte del proveedor de césped, quien cumplió en cierta forma el rol de "asesor" en diversos aspectos. Cabe aclarar, que todos los datos que aportó, se complementaron con la investigación exploratoria.

Tabla 2- Estimación Demanda Semanal: TA/TN

TEMPORADA ALTA (TA). TURNO NOCHE (TN)		
Turnos Mensuales	Incremento por TA	Total de Turnos al Año
960	1152	1632
768	922	1306
384	461	653

En las tablas anteriores, se expone el cálculo de turnos para el horario más popular: la noche. Esto se debe a que, generalmente, en las últimas horas de la tarde es cuando la mayoría de las personas dan por finalizado las obligaciones curriculares o laborales, y dejan a un costado los libros y los uniformes para distenderse.

En menor medida, también se aguarda algo de concurrencia los días sábados y domingos por la noche. Pero en función de lo obtenido en la investigación de mercado, se espera que la demanda sea menor en este horario los fines de semana. Esto también se debe a que los fines de semana cada uno tiene sus proyectos y compromisos, por lo cual es más complicado reunir a todo el "equipo".

En estas circunstancias, sabiendo que los fines de semana no son la preferencia de los jugadores, principalmente los días domingo (salvo torneos o entrenamiento), se espera que por lo menos dos canchas se alquilen en el mejor de los casos. Esto significaría un alquiler de 12 turnos al mes. En un nivel medio se estima un turno por fin de semana, lo que implica 24 turnos mensuales. Por el contrario, en el peor de los casos se espera una demanda de 12 turnos al mes con mucha suerte.

Tabla 3- Estimación Demanda Fines de Semana: TB/TN

TEMPORADA BAJA. TURNO NOCHE. SABADOS Y DOMINGOS						
Escenarios Estimados	Canchas	Turnos por canchas	Cantidad de días	Cantidad de turnos S y D	Turnos Mensuales	Total Turnos en TB
Optimista	3	2	2	12	48	192
Media	3	1	2	6	24	96
Pesimista	3	0,5	2	3	12	48

De todos modos, al igual que en el caso anterior, al mejorar el clima, se espera un incremento en la demanda de un 20%.

Tabla 4- Estimación Demanda Fines de Semanas: TA/TN

TEMPORADA ALTA. SABADOS Y DOMINGOS		
Turnos Mensuales	Incremento por Temporada	Total de Turnos al Año
384	461	653
192	230	326
96	115	163

Fuera de los horarios mencionados y considerando todos los días de la semana no hay tanta concurrencia. Esto se debe a que entre semana los usuarios están sobrecargados con sus obligaciones personales; y los fines de semana se hace difícil comenzar la mañana o juntar al plantel. Sin embargo, a pesar de ello, siempre hay algún grupito liberado para acceder a este servicio. En las tablas siguientes, se muestra la proyección de esta demanda:

Tabla 5- Estimación todos los días: TB/Mañana y Tarde

TEMPORADA BAJA. DE MARTES A DOMINGO						
Escenarios Estimados	Canchas	Turnos por canchas	Cantidad de días	Cantidad de turnos de M a D	Turnos Mensuales	Total Turnos en TB
Optimista	3	0,5	6	9	36	144
Media	3	0,4	6	7,2	28,8	115,2
Pesimista	3	0,2	6	3,6	14,4	57,6

Tabla 6- Estimación todos los días: TA/Mañana y Tarde

TEMPORADA ALTA. DE MARTES A DOMINGO		
Total Turnos TA	Incremento de TA	Total de Turnos al Año
288	345,6	490
230,4	276,48	392
115,2	138,24	196

Una vez estimado la cantidad de turno en función a los diferentes condicionamientos, se calcula en monto de los ingresos, llegando así a una suma de \$832.320 en un escenario optimista. En

una perspectiva media se esperan ingresos de \$ 607.104 y en la situación más catastrófica sólo se alcanzará un monto de \$303.552

Tabla 7- Estimación de ingresos de Canchas

INGRESOS CANCHAS (TODOS LOS TURNOS)						
Escenarios Estimados	Total de Turnos Anuales del Turno Noche	Total de Turnos Anuales Resto del día	Total de Turnos Jornada Completa	Precio por Turno	Total Ingreso Anual de TODOS los Turnos	Ingreso Mensual de TODOS los Turnos
Optimista	2285	490	2774	300	\$ 832.320	\$ 69.360
Media	1632	392	2024	300	\$ 607.104	\$ 50.592
Pesimista	816	196	1012	300	\$ 303.552	\$ 25.296

1.2. INGRESO POR CANTINA

El hombre es un ser totalmente social y el tipo de servicio que se ofrece apunta directamente a fomentar esta característica humana y contribuir a la satisfacción de cada persona que visita Metegol. El momento de la entrada en calor y los pases previos aguardando la demora del equipo anterior es casi tan importante como el momento de descanso y relajación pos partido.

Por esto, Metegol ofrece la posibilidad de extender el encuentro con amigos y "rivales" haciendo uso de la cantina, y dando así, apertura al "tercer tiempo".

En la investigación exploratoria que se realizó, 7 de cada 10 personas optan por hacer uso de este servicio. Y de estos 7 interesados, se estima que no gastan más de \$10 cada uno. Con esta información, se definen los siguientes escenarios:

Tabla 8- Estimación Ingresos de Cantina

INGRESOS DE CANTINA					
Escenarios	Estimación de consumo en Px.	Total de Turnos Jornada Completa	Consumo por Persona	Total Ingreso Anual	Total Ingreso Mensual
Optimista	\$9	2774	10	\$ 249.696	\$ 20.808
Media	\$7	2024	10	\$ 141.658	\$ 11.805
Pesimista	\$5	1012	10	\$ 50.592	\$ 4.216

1.3.INGRESO POR SUM

La temporada primavera/verano hacen que este servicio sea uno de los más buscados. Esto se incrementa si hablamos de un lugar con jardines que permita dar descanso cuando el sol no da respiro. A pesar de ello, la opción de alquiler será durante todo el año, con la particularidad de que en temporada baja se rentará los días viernes, sábados y domingos y el resto del año se le sumará a la oferta el día jueves. Eso sí, si existiera demanda en cualquier otro momento se accedería al pedido del público. Estas variantes se irán analizando y definiendo a medida que el negocio se vaya estableciendo.

En la tabla siguiente, se puede observar que en la temporada más débil, los alquileres pueden moverse entre 2 y 8 veces al mes. Mientras que en temporada alta el mínimo de alquiler rondaría las 6 veces mensuales y el máximo de 14 veces al mes.

Tabla 9- Estimación turnos de SUM/TB

ALQUILER SUM EN TEMPORADA BAJA							
Escenarios	Cantidad de Salones	Cantidad de días	Ocupación	Total de Ocupación Semanal	Total de Ocupación Mensual	Total de Turnos Anuales	Ingreso en TB
Optimista	1	3	0,7	2,1	8	34	\$ 84.000
Media	1	3	0,4	1,2	5	19	\$ 48.000
Pesimista	1	3	0,2	0,6	2	10	\$ 24.000

Tabla 10- Estimación turnos de SUM/TA

ALQUILER SUM EN TEMPORADA ALTA							
Escenarios	Cantidad de Salones	Cantidad de días	Ocupación en TA	Total de Ocupación Semanal	Total de Turnos Mensuales	Total de Turnos Anuales	Ingreso en TA
Optimista	1	4	0,9	3,6	14	115	\$ 288.000
Media	1	4	0,7	2,8	11	90	\$ 224.000
Pesimista	1	4	0,4	1,6	6	51	\$ 128.000

A partir de estas estimaciones, se calcula que el ingreso del SUM en su nivel óptimo puede alcanzar los \$ 372.000 anuales, en un término medio los \$372.000 y en el peor de los panoramas \$152.000.

Tabla 11- Estimación ingresos de SUM

INGRESOS DEL SUM				
Escenarios	Ingresos Anuales T.B	Ingresos Anuales T.A	Total Ingreso Anual	Total Ingreso Mensual
Optimista	84000	288000	\$ 372.000	\$ 31.000
Media	48000	224000	\$ 272.000	\$ 22.667
Pesimista	24000	128000	\$ 152.000	\$ 12.667

1.4. TOTAL DE INGRESOS

Claramente se ve que los ingresos del complejo dependen de tres unidades diferentes que se complementan. Quien se acerca para jugar un partidito probablemente hará uso de la cantina, y quien se acerca a alquilar el SUM, puede hacer uso de una de las canchas y de la cantina. Cuando uno menos lo imaginamos las tres aéreas se relacionan y se promocionan entre sí. Por eso, es importante la calidad de atención de quienes serán la cara visible y la comodidad que se les brinde a los usuarios en durante su estadía.

Con estas estimaciones, el total de ingresos anuales del complejo alcanza la cifra de \$1.454.016 para la mejor situación, \$1.020.762 para un término medio y para la peor de las situaciones \$506.144.

Tabla 12- Estimación de ingresos totales

INGRESOS TOTAL DEL COMPLEJO					
Escenarios Estimados	Total Ingresos Canchas	Total Ingresos Cantina	Total Ingreso SUM	Total Ingresos Anual del Complejo	Total Ingreso Mensual del Complejo
Optimista	\$ 832.320	\$ 249.696	\$ 372.000	\$ 1.454.016	\$ 121.168
Media	\$ 607.104	\$ 141.658	\$ 272.000	\$ 1.020.762	\$ 85.063
Pesimista	\$ 303.552	\$ 50.592	\$ 152.000	\$ 506.144	\$ 42.179

Pero estos números son sólo una parte del análisis ya que se deben cruzar con los gastos, y con la inversión requerida para tal emprendimiento.

2. CÁLCULO DE LA INVERSIÓN

El monto total a invertir está conformado por varios puntos, los cuales se detallan a continuación:

2.1. PREPARACIÓN DEL TERRENO Y CIERRE PERIMETRAL

Como ya se aclaró anteriormente se cuenta con el terreno para poder dar inicio al proyecto. El mismo es un terreno amplio que permite una construcción funcional y cómoda ya que lo que se prioriza es la calidad, seguridad y privacidad de cada uno de las unidades de negocio,

El predio de 2950 m², al día de hoy se encuentra en desuso y está totalmente virgen, por lo cual hay que comenzar por limpiarlo y prepararlo para dar inicio a la construcción.

El primer paso de limpieza consta de sacar algunos frutales, olivos y yuyos. Una vez finalizada esta tarea, se debe rellenar pozos, acequias de riego y nivelar todo el terreno. Luego es necesario definir el espacio para construir una infraestructura mínima que cumpla con las condiciones básicas de obrador y guarda de máquinas y herramientas.

El monto en dinero que se necesita para realizar este primer paso es de aproximadamente \$44.300

2.2. CONSTRUCCIÓN DE SUM, CANTINA Y CANCHAS

Una vez preparado el terreno, aprobado el plano y el proyecto por la municipalidad; se comenzará a trabajar en la construcción propiamente dicha. La edificación se desarrollará de la forma tradicional, priorizando la calidad, la seguridad y la durabilidad de la misma.

El primer paso es realizar el cierre perimetral del terreno, teniendo en cuenta el diseño general del complejo: distribución de canchas, SUM, churrasqueras y baños, además de estacionamiento y espacios de ingresos de personas y unidades de emergencia en caso de necesidad. Además, se prevé el diseño de instalaciones adecuadas para que personas con dificultades motrices puedan estar cómodas.

Finalizado el cierre, se comenzará con la construcción propiamente dicha: excavación para los cimientos, realización de armaduras y llenado de cimientos. Luego vendrá la etapa de levantar paredes, llenar columnas y montar los techos.

Terminada la obra gruesa, se iniciará con la parte fina: instalación de sanitarios, artefactos de cocina, cantina y baños, electricidad, etc.

Posteriormente se continuará con el armado de canchas. De esto se encargan los especialistas del tema; el proveedor del sintético se encarga de que las canchas queden en condiciones para comenzar a ser utilizadas. Básicamente, lo que se debe hacer es:

- Demarcar de zona de canchas

- Adecuar el terreno para la colocación de césped sintético
- Colocar arcos y marcar las partes internas de las canchas
- Colocar el sistema de alumbrado general
- Colocar las redes de contención

Luego se trabajará en preparar los jardines que rodean el lugar, con el objetivo de que el predio se vea prolijo y emane tranquilidad.

El SUM de aproximadamente 8m x 12m y estará unido a una cancha que será sólo para uso exclusivo del salón. Esta cancha será de 15m x 20m. El salón contará con dos baños totalmente completos y equipados para contribuir al bienestar de los usuarios.

Separado del SUM, estará la zona de canchas. Esta parte del predio contará con dos baños, amplios y bien equipados para facilitar el tema de vestuario. También se construirán dos churrasqueras que serán sólo para uso exclusivo de los jugadores. Ubicado en un lugar estratégico y cómodo para ambos sectores se encontrará la cantina. La ubicación de la misma es para poder estar atento y a disposición de todos los usuarios del lugar.

Desde la aprobación municipal, hasta que el complejo quede totalmente terminado, se deduce que pasarán aproximadamente entre 8 y 10 meses. Se calcula que la construcción, discriminando las canchas de fútbol, es de \$960.000. Mientras que la colocación del sintético y preparación de las canchas ronda los \$600.000. A esto debe sumársele lo correspondiente a las redes de contención y lo arcos, lo que hace que el valor total iguale el monto de \$1.597.000.

2.3. ILUMINACIÓN

Este es uno de los puntos más importantes sabiendo que el mayor flujo de visitantes se dará en las últimas horas de la jornada. La importancia radica en lo que respecta a la posibilidad de ofrecer buenas condiciones de juego y por sobre todo seguridad.

Al hablar de iluminación y sistema eléctrico en general se tiene en cuenta los postes, el cableado, reflectores, tableros eléctricos y sistema de seguridad de puesta a tierra, disyuntores y llaves térmicas. Todo esto, enmarcado en las exigencias de normas IRAM 2181-1 e IEC 60439-1 para satisfacer las exigencias de seguridad.

El valor total de este apartado asciende casi a los \$42.000

2.4. EQUIPAMIENTO CANTINA Y SUM

Podríamos optar por equipar sólo la cantina y que los usuarios del salón utilicen los elementos de ese lugar. Pero de esta manera, estaríamos opacando el objetivo de privacidad y comodidad de los consumidores de cada sector.

Por esta razón ambos lugares se equiparan por separado, para que cada ocupante haga uso responsable de los elementos y materiales que le corresponda.

En la cantina se colocará una heladera exhibidora para mantener las bebidas frescas para el descanso de los jugadores, y un horno para poder ofrecer comidas rápidas como pizzas y panchos. En cercanía a las canchas, se construirán dos churrasquearas sólo para uso exclusivo de los jugadores. También, contará con juegos de mesa y sillas para que el descanso sea aún más placentero.

El SUM también será equipado con un freezer horizontal al cual se le puede regular la temperatura en función de la comida/bebida que se tenga. Además se colocará un horno para que los organizadores del evento puedan cocinar o calentar la comida que servirán a los invitados. Otra opción de cocina puede ser a la parrilla, dando uso a la churrasquera que estará pegada al salón. Asimismo se dispone de tabloncitos, sillas y juego de vajilla para 50 personas.

En total, se calcula que el costo de equipamiento incluyendo vasar y electrodomésticos será de \$36.000.

2.5. ENTRETENIMIENTO

Metegol fomenta las ganas de reír y compartir, por lo cual se ha decidido instalar juegos que incentiven la diversión, las actividades grupales y la sana competencia.

En el área del salón habrá una mesa de ping-pong®, con todos los elementos necesarios para poder desarrollar partidos de dos o cuatro personas, y también se contará con un metegol. Para los más pequeños, se fomentará el entretenimiento con la colocación de una calesita y columpios infantiles. En la cantina, para uso exclusivo de los jugadores, se colocará por el momento sólo un metegol.

La suma de estos elementos, suma un total de casi \$7.000. Dentro de este monto, también se incluyen los elementos necesarios para el desarrollo de los juegos, como por ejemplo; pelotas, redes y pecheras. Cabe aclarar que en la filosofía de calidad y excelencia también se incluye la calidad de estos elementos fundamentales para el buen desempeño de quienes los utilicen. Además, prevé reemplazar estos materiales en el momento que se amerite, para no corromper el ideal de imagen y excelencia que se persigue desde un principio.

2.6. COMPUTADORA Y CELULAR

Con el paso del tiempo las personas están más ligadas al mundo cibernético y a la comunicación on-line; entonces, si como empresarios del siglo XXI no nos adaptamos a esta tendencia, es probable que perdamos parte del mercado. La mayoría de las personas buscan lo que necesitan a través de internet y se comunican con los oferentes a través de e-mail o por mensaje de texto, lo que hace que los vendedores tengan que estar todo el tiempo en línea.

Al promocionar la oferta de Metegol a través de la página web, es necesario disponer de una computadora y un celular para brindar respuesta rápida y completa a las inquietudes de los clientes, como así también para actualizar las promociones y las comunicaciones que queremos

que lleguen al mercado de inmediato a través de la página web. Ante esto, el costo calculado en computadora y celular se estima en \$16.000.

2.7. PÁGINA WEB Y PUBLICIDAD

La principal fuente de publicidad del complejo será a través de la página web. Para el diseño y la futura puesta en marcha de la misma se contactó a un ingeniero en sistema para que nos asesore sobre cuál era la mejor opción a aplicar.

De este contacto, se definieron dos alternativas posibles: una muy básica, donde sólo se incluye un contenido estático, y sólo sirve a modo de publicidad para promocionar el lugar a través de fotos, horarios e información general de lo que se ofrece. Esta opción sería la más económica pero no les permitirá a los dueños mantener la información actualizada. En caso de elegir esta opción, cada vez que se quiera modificar algún dato o publicar un nuevo contenido se tendrá que contar con el servicio del creador de la página.

En cambio, una opción un poco más cara, permitirá a los dueños tener el rol de administradores para con la página. De esta manera, a través de la misma se podrá promocionar eventos especiales, publicar ofertas, subir fotos, actualizar precios, contestar consultas a los clientes y muchas otras cosas sin tener que depender del servicio del ingeniero.

Esta última opción es la que se ha elegido, ya que da mayor dinamismo al negocio en lo que respecta a la comunicación y publicidad on-line. En un futuro, hasta puede ampliarse su funcionalidad para manejar una agenda de turnos.

Por otro lado, se tiene en cuenta la publicidad a través de; cartel principal, carteles dentro del complejo, tarjetas publicitarias y diseño de revista barrial.

En este caso, se ha tendido contacto con un diseñador que se encargará de toda la parte gráfica. Para definir el diseño y los colores se han mantenido varias reuniones para que el profesional pueda captar la idea que se quiere reflejar en cada detalle gráfico. Y se han mantenido encuentros posteriores para mostrar los avances e ir corrigiendo y mejorando detalles. Estas, son reuniones que llevan tiempo. Pero aunque es un proceso lento, es de suma importancia, ya que todos estos elementos serán la cara visible del predio, y se complementarán con el "boca en boca" de la gente que nos visite.

En resumen, la inversión de este punto suma \$10.000

2.8. INVERSIÓN INICIAL TOTAL

Considerando cada uno de estos puntos que son fundamentales para dar inicio al negocio se calcula que la inversión inicial para el proyecto es de \$ 1.761.473. (Ver detalle en Anexo C).

Para obtener este valor, no se accederá a ningún préstamo bancario ya que se venderá una finca ubicada en el departamento de Maipú, que está valuada por encima del monto que se necesita invertir.

3. COSTO DE SERVICIOS

3.1. IMPUESTOS

El proyecto se realizará por vía legal bajo la figura de monotributista, para lo cual se realizarán todos los pasos necesarios ante AFIP para poder inscribirse como tal.

Metegol se verá afectado por impuesto a las ganancias, con una alícuota de 35% y por un 3% correspondiente a ingresos brutos.

3.2. SERVICIOS PÚBLICOS E INTERNET

Se estima que los gastos serán los siguientes:

- Obras sanitarias: \$600
- Luz: \$300
- Impuesto Municipal: \$1000
- Impuesto Inmobiliario: \$1.500
- Internet: \$500

4. COSTO DE MANO DE OBRA

El negocio se regirá bajo el convenio de empleado de comercio, por lo cual el costo de mano de obra estará asociado a las categorías de dicho régimen.

Primero que nada, se ha definido qué categoría le corresponde a cada puesto de trabajo y que jornada de trabajo tendrá cada uno. Ambas definiciones, concuerdan con las tareas que realizarán y los enunciados del convenio.

En el caso del Administrador/Recepcionista, figura polivalente para una misma persona, será categorizado como Administrativo B. Luego, en función de crecimiento y continuidad del negocio, si se llegara a sumar un nuevo integrante para dividir estas tareas, se analizará que categoría corresponde a cada rol.

En lo que respecta al encargado de limpieza y de mantenimiento, siguiendo los escritos del convenio, será incluido en la categoría de Maestranza A. Idéntico al caso anterior, si se llegase a incorporar una persona para separar las tareas de limpieza y mantenimiento se evaluará que categoría o re categorización corresponde.

La figura administrativa será dada de alta en un principio para trabajar jornada reducida y el encargado de limpieza comenzará realizando sus tareas por media jornada. Esta situación puede revertirse según el desarrollo del negocio. Esto se debe a que el proyecto es un negocio familiar, y al menos en un principio, los integrantes de la familia colaborarán en el desarrollo, cuidado y administración del complejo.

El costo total de mano de obra, en función de los valores que maneja el CEC en el 2015, asciende a \$190.000 anuales (Anexo D)

5. FLUJO DE FONDO

Como mencionamos al principio de este capítulo, era necesario contar con estos datos para poder demostrar o no la viabilidad del proyecto.

De antemano y al ir tomando contacto con el tema, suponíamos que era un negocio rentable. Y al momento de ver los números podemos concluir en que si lo es.

El cálculo se realiza con una proyección a cinco años, considerando valores al momento de la fecha y sin indexar por inflación.

En lo que respecta a las ventas, las mismas irán en aumento a medida el que negocio se vaya estableciendo y haciendo conocido. El primer año, se estima que los ingresos estarán sólo por encima de los ingresos totales obtenidos del escenario pesimista. Luego, a medida que el complejo gane protagonismo y aumente el número de usuarios, se espera obtener un aumento del 20% lo que permitirá llegar a ingresos apenas un poco mayor que el del escenario medio. Pasado el segundo año, el aumento se mantendrá en un 34%, lo que significa que los ingresos llegarán a un valor casi óptimo según los cálculos anteriores.

A continuación se muestra el flujo de fondos:

Cuadro 8 - Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		900.000	1.080.000	1.448.174	1.448.174	1.448.174
Ingresos brutos		36.000	43.200	57.927	57.927	57.927
Costo operativo		39.600	39.600	39.600	39.600	39.600
Costo mano de obra		193.151	193.151	193.151	193.151	193.151
Materiales			4.148	4.148	4.148	4.148
Depreciaciones		98.692	98.692	98.692	98.692	98.692
Resultado antes de impuestos		532.557	705.357	1.058.804	1.058.804	1.058.804
Impuesto a las ganancias		186.395	246.875	370.581	370.581	370.581
Resultado después de impuesto		346.162	458.482	688.222	688.222	688.222
Flujo operativo		444.854	557.174	786.914	786.914	786.914
INVERSIÓN INICIAL	1.761.473					
FLUJO FINAL	-1.761.473	444.854	557.174	786.914	786.914	786.914

Con una TIR de 20% se obtiene como resultado un Valor Neto Actual de \$ 147.290, lo que refleja que el negocio es conveniente y rentable. A demás, la inversión inicial se recupera

durante el transcurso del tercer año, lo que muestra que las proyecciones realizadas en un primer momento son certeras y llevaderas.

Para mayor exactitud en la valoración del proyecto se calcula la Tasa de Interés Modificada

Cuadro 9 - Calculo de VA, VNA y TIR

VA (20%)	1.908.763
VNA	147.290
TIR	23%
TIR MODIFICADA	22%

CONCLUSIÓN

Todo negocio comienza como una idea y, a veces, como un sueño. Metegol no es una excepción. Nació de una idea que en un principio sólo divagaba en la mente del principal inversionista; hasta que, una vez expuesta se comenzó a moldearla e investigar hasta determinar su grado de viabilidad.

Puesta la idea en la mesa de trabajo, el primer análisis que se hizo fue definir el negocio. Desde un principio se pensó en un espacio donde la gente pueda disfrutar de su tiempo libre y por sobre todo, de los amigos y la familia. Esto último comenzó a ser uno de los motores principales del proyecto, sin dejar de lado el fin último de todo negocio: la rentabilidad.

Para alimentar nuestra idea, no podíamos quedarnos sólo con un deseo, por lo cual, uno de los primeros pasos fue definir los objetivos de los dueños. El objetivo principal es que la familia interesada pueda realizar una actividad honesta y placentera con la cual puedan contribuir a su nivel de vida (rentabilidad). A partir de este objetivo central se desprenden tres sub-objetivos importantísimos: primero, se espera tener impacto positivo en la sociedad generando una fuente de trabajo, que por más pequeña que sea, aporta a la sociedad favorablemente; segundo, se tiene como finalidad contribuir positivamente al desarrollo económico y urbanístico de la zona. Y por sobre todo, se apunta a ofrecer un servicio de calidad al público meta.

En función de lo analizado hasta aquí, se definió la misión y la visión empresarial, y se definieron los valores centrales que apuntalan los deseos planteados anteriormente.

Pero esto no termina acá. Paso siguiente, pensando en el mercado en el que entraríamos y los competidores existentes, se definieron los puntos básicos en los que queríamos diferenciarnos para poder ofrecer un servicio destacado. De aquí se desprende el gran trabajo que hay que realizar para generar una cultura organizacional fuerte y emprendedora; el trabajo intenso que debemos hacer para la selección y preparación del personal, que por más que sea un emprendimiento pequeño, consideramos que el capital humano es una pieza fundamental para el éxito del proyecto. También buscamos diferenciarnos en ofrecer un espacio donde los celebrantes/jugadores, tengan la privacidad suficiente como para pasar un buen momento. De este apartado, derivan los aspectos y factores importantes que moverán al negocio y a partir de los cuales queremos establecer el posicionamiento de Metegol.

Continuar la investigación nos permitió tener una visión más clara de cuál era el panorama social, cultural, político, económico y tecnológico en el que nos encontramos. Además de conocer quiénes son los principales competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la posibilidad de que ingresen productos sustitutos al mercado. En un primer momento el análisis de algunas de las fuerzas del macro-entorno nos dejó un sabor amargo (principalmente en lo

económico y político), al igual que el análisis de alguna de las fuerzas de la industria, como por ejemplo el número de competidores. Pero luego, evaluando las variables a través de un análisis FODA, determinamos que para la sociedad actual no existen barreras que impidan celebrar la recreación, el encuentro y los afectos. Creencia que quedó totalmente validada con los resultados obtenidos de la investigación de mercado.

A partir de la implementación del FODA, se definieron algunas alternativas a seguir, de manera tal de aprovechar las oportunidades del entorno con nuestras fortalezas, superar nuestras debilidades, y por sobre todo, estar preparados para actuar ante cualquier amenaza. Entre otras cosas, se detectaron algunos puntos débiles de la competencia, los cuales fueron estudiados para no cometerlos y para contribuir a nuestro plan de diferenciación y calidad.

Una vez realizada la investigación de mercado y analizado los datos, se definió la estrategia de marketing a seguir. Para esto, se llegó a la conclusión de que la penetración en el mercado sería, al principio, a un precio intermedio al de los principales competidores de la zona, tanto en lo que respecta al alquiler de canchas y de SUM. Esto se debe a que existe una brecha muy grande entre ambos competidores, tanto en precio como en servicio prestado. En cuanto a promoción, se barajan algunas opciones como publicidad en radio, revista barrial y página web. Además se ofrecerán promociones específicas según la ocasión para la que se alquile. Básicamente se ha pensado en "mimar" al cliente en todo momento y estar presentes en sus vidas en fechas especiales.

Finalizado el análisis más "soft" del proyecto, se afiló el lápiz para poder determinar los valores necesarios y calcular que tan conveniente es el negocio. Y sin sorpresa alguna, los números obtenidos demostraron que el negocio de moda resulta ser un negocio redondo, y mucho más cuando el terreno es de propiedad de los inversores.

El flujo de fondo desarrollado demuestra que para el tercer año se habrá recuperado la inversión inicial, dando muy buenos frutos periodo tras periodo. Esto demuestra que se han concretado los ideales planteados en un principio; recuperar la inversión en el periodo establecido y obtener una rentabilidad que ronde entre el 15% y el 20%; objetivos cumplidos en ambos casos.

Bibliografía Principal

Diccionario de las Américas. (1992). Barcelona, España: Plaza & Janes S.A.

Digital, B. M. (2015). *MD Marketing Digital*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

El Cronista Comercial . (24 de Febrero de 2015). *Ministerio de Industria*. Recuperado el 8 de Abril de 2015, de <http://www.accionpyme.mecon.gov.ar/prensa/el-pbi-per-capita-se-estanco-y-su-evolucion-fue-una-de-las-peores-de-la-region/>

F.I.F.A. (s.f.). <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014, de sitio web de FIFA: <http://es.fifa.com/>

Gestión, C. (7 de Octubre de 2014). *IV Foro de Beneficiarios y Compensaciones*. Mendoza, Argentina.

Guerrero, G. (Setiembre de 2006). *Revista digital; ef deportes*. Recuperado el 29 de 11 de 2014, de <http://www.efdeportes.com/efd100/recrea.htm>

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educacion.

Kotler, P., & Gray, A. (2001). En *Marketing* (pág. 768). Mexico: Pearson Educación.

Ley de deporte. (2 de Abril de 1974). Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de InfoLEG: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27274/norma.htm>

Ministerio de Desarrollo Social-Presidencia de la Nación. (2013). Recuperado el 05 de 01 de 2015, de desarrollosocial: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/deporte/142>

Narval, D. (08 de Setiembre de 2006). *Diarios de fútbol*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de <http://www.diariosdefutbol.com/2006/09/08/porque-el-futbol-es-el-rey-de-los-deportes/>

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los negocios*. Mendoza, Buenos Aires, Argentina: Dunken.

PEAPT. (2013). *Plataforma Estatal de Asociaciones del Profesorado de Tecnología*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de <http://peapt.blogspot.com.ar/p/que-es-la-tecnologia.html>

Porter, M. (2003). En *Ser Competitivo* (pág. 478). España: Deusto.

Robbins, S. (1999). *Comportamineto Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Páginas WEB consultadas

<http://www.todoempresa.com/>

<http://www.mercadolibre.com.ar/>

<http://www.lagaceta.com.ar/>

<http://www.lavoz.com.ar/>

<https://www.ted.com/>

Anexo A- Cuestionario: Alquiler de canchas de fútbol

1. Por favor, indique su sexo.*Obligatorio

- Femenino
- Masculino

2. Si es mujer, por favor indique si practica o alguna vez ha practicado Fútbol como deporte:

- Soy mujer, y sí lo he practicado
- Soy mujer, y no le he practicado

3. Por favor, indique su ocupación*Obligatorio

- Estudiante
- Trabajador
- Ambas

4. Indique el rango de su edad*Obligatorio

- Entre 21 y 24 años
- Entre 25 y 29 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 41 y 55 años
- Más de 55 años

5. Habitualmente ¿practica esté tipo de deporte (Fútbol)?*Obligatorio Si nunca practica este deporte, fin del cuestionario

- Si
- A veces
- Nunca

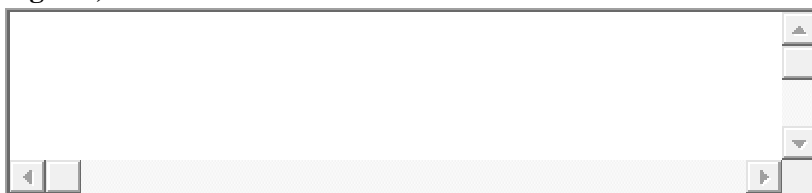
6. ¿Con qué frecuencia practica este deporte?

- 1 vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- 2 veces al mes
- 1 vez al mes
- Muy de vez en cuando

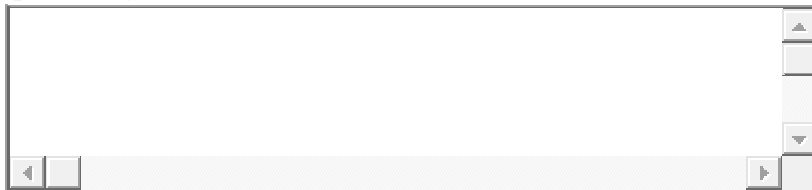
7. Generalmente ¿En qué lugar practica dicho deporte?

- Canchas Alquiladas
- Club
- Espacios Públicos (parque, plaza, calle, etc.)
- Otros

En caso que la respuesta anterior se "otros", por favor especifique su respuesta (mencione los lugares)



8. En caso de haber jugado en canchas alquiladas, nombrar los 3 (tres) mejores lugares en los que ha jugado



9, En relación a la pregunta anterior ¿Por qué considera que son los mejores lugares? ¿Que incluía el servicio que le ofrecían?



10. ¿De qué material prefiere las canchas para jugar?

- Césped sintético
- Tierra
- Pasto Natural
- Baldosa

11. ¿Cuánto paga habitualmente por turno de 1 (una) hora?

- Menos de \$35
- Entre \$35 y \$45
- Más de \$45

12. ¿Estaría dispuesto a practicar este deporte en un nuevo complejo de canchas?

- Si
- No

13. ¿En qué días y horarios prefiere practicar este deporte?

12. Acorde a la importancia que tienen para usted los siguientes factores califíquelos en Muy importante, Importante, Poco importante, Nada importante;

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen del lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. De las siguientes opciones escoja cuál o cuáles deberían ser los servicios que brinde el complejo, y que a su parecer le agregarían valor

- Cantina
- Infraestructura: duchas y cambiadores
- Entretenimiento: ping-pong, metegol, fútbol tenis, etc.
- Elementos de juego: pelotas, pecheras, silbatos, tarjetas, conos, etc. ____
- Organización de torneos ____
- Servicios de churrasquera y asador ____

En relación a la pregunta anterior, si quiere, a continuación puede agregar algún otro servicio que a su parecer son importantes

¡Muchas Gracias!

Anexo B - Cuestionario: Alquiler de salón para eventos (SUM)

1. Por favor, indique su sexo *Obligatorio

- Femenino
- Masculino

2. En alguna ocasión ¿Ha alquilado algún salón para eventos?

- Si, y soy mujer
- Si, y soy hombre
- Nunca he alquilado

3. Indique el rango de su edad *Obligatorio

- Entre 25 y 30 años, y al menos una vez he alquilado un SUM
- Entre 31 y 39 años, y al menos una vez he alquilado un SUM
- Entre 40 y 55 años, y al menos una vez he alquilado un SUM
- Más de 56 años, y al menos una vez he alquilado un SUM

4. Al momento de festejar un evento ¿dónde prefieres hacerlo? *Obligatorio

- Casa Propia
- Alquiler de salón/quincho
- Otros (especifique)

En relación a la pregunta anterior, si su respuesta es "Otros", especifique que tipo de lugar prefiere

5. En caso de alquilar un lugar específico para el evento ¿qué prefiere?

- Salón tradicional de fiesta. Estilo formal.
- Salón estilo quincho. Estilo informal.

6. Cuando ha alquilado un salón ¿para qué tipo de evento ha sido? Mencione al menos una o dos ocasiones

***En caso de que nunca haya alquilado pase a la pregunta siguiente.**



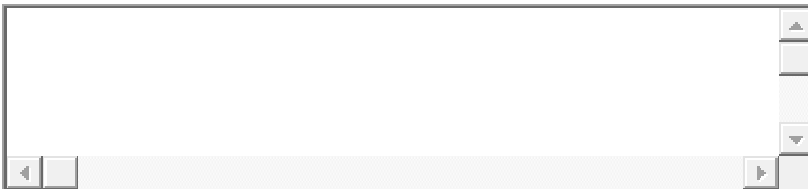
7. ¿Cuánto ha pagado por el alquiler de un salón por un turno de 3 horas? *Obligatorio Si su respuesta es "nunca he alquilado" pase a directamente a la pregunta número 9

- Menos de \$1500
- Entre \$1500 y \$2000
- Entre \$2500 y \$3000
- Más de \$3000
- Nunca he alquilado

8. ¿Puede nombrar cuales son los dos mejores lugares que ha alquilado?



9. Respecto a la respuesta anterior ¿Por qué considera que son los mejores lugares? ¿Que incluía el servicio que le ofrecían?



10. ¿Está dispuesto a elegir otra opción para festejar un evento? *Obligatorio

- Si
- No

11. Acorde a la importancia que tienen para usted los siguientes factores, califíquelos en Muy importante, Importante, Poco importante, Nada Importante: *Obligatorio

	Muy importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. De las siguientes opciones escoja cuál o cuáles deberían ser los servicios que brinde el complejo, y que a su parecer le agregarían valor*Obligatorio

- Alquiler por todo el día
- Servicios de churrasquera y asador
- Servicio de Catering
- Equipamiento: heladera, freeazer, hornos
- Entretenimiento: ping-pong, metegol, inflable, juegos infantiles.
- Servicio de mozos

En relación a la pregunta anterior, si quiere, a continuación puede agregar algún otro servicio que a su parecer son importantes

¡Muchas Gracias!

Anexo C - Detalle de Inversión y gastos

CONCEPTO	DETALLE	TOTAL	AÑOS	AMORTIZACIÓN
A. PREPARACIÓN DE TERRENO				
1. ADECUACIÓN Y LIMPIEZA	\$ 22.500	\$ 37.500		
2. PLANO Y PROYECTO MUNICIPAL	\$ 15.000			
B. CONTRUCCIÓN (120 m2 x \$8000 m2)				
1. VESTUARIO, BAÑO, CANTINA Y SUM	\$ 960.000	\$ 960.000	50	\$ 19.200
C. ILUMINACIÓN				
1. POSTES	\$ 16.000	\$ 41.660	10	\$ 4.166
2. CABLES	\$ 5.780			
3. TABLEROS	\$ 1.900			
4. REFLECTORES	\$ 17.980			
D. CIERRE PERIMETRAL				
1. MALLA SIMA	\$ 5.000	\$ 6.800	10	\$ 4.166
2. POSTES	\$ 1.800			
E. POSTES Y REDES DE CONTENCIÓN				
1. REDES DE CONTENCIÓN	\$ 25.000	\$ 25.000	10	\$ 2.500
F. CÉSPED SINTÉTICO Y COMPLEMENTOS				
1. SINTÉTICO Y EXTRAS		\$ 600.000	10	\$ 60.000
G. MATERIAL Y EQUIPAMIENTO				
1. ARCOS	\$ 12.000	\$ 12.000	10	\$ 1.200
H. EQUIPAMIENTO CANTINA Y SUM				
1. HELADERA	\$ 14.000	\$ 32.000	10	\$ 3.200
2. COCINA	\$ 6.000			
3. MESAS Y SILLAS	\$ 12.000			
4. VAJILLA	\$ 4.000	\$ 4.000		
j. MARKETING				
1. PÁGINA WEB	\$ 9.000	\$ 10.000	10	\$ 100
2. CARTELERÍA	\$ 1.000			
K. MOVILIARIO				
1. COMPUTADORA	\$ 12.000	\$ 16.000	5	\$ 3.200
2. CELULAR	\$ 4.000			
L. ENTRETENIMIENTO				
1. PING-PONG	\$ 2.400	\$ 9.600	10	\$ 960
2. METEGOL	\$ 3.000			
3. COLUMPIO	\$ 2.900			
4. CALESITA	\$ 1.300			
M. MATERIALES				
1. PELOTAS FÚTBOL	\$ 1.600	\$ 6.913		
2. PECHERAS FÚTBOL	\$ 4.970			
3. PELOTAS PING PONG	\$ 158			
4. RED	\$ 90			
5. PALETAS	\$ 95			
TOTAL		\$ 1.761.473		\$ 98.692

Anexo D- Cálculo de costo de mano de obra

CONCEPTO		CATEGORÍA	
		Jornada 6 hs	Jornada 4 hs
		ADMINISTRATIVO A	MAETRANZA A
Bruto		6699,15	4953,99
Cantidad de empleados		1,00	1,00
Hijos		0,00	0,00
HABERES			
Básicos		6699,15	4953,99
Presentismo	8,33%	558,04	412,67
Antigüedad	1,00%		
A Cta. Futuros Aumentos			
Total de haberes Sujetos a Retenciones		7257,19	5366,65
DESCUENTOS			
Jubilación	11,00%	798,29	590,33
Ley 19032	3,00%	217,72	161,00
Sindicato	2,00%	145,14	107,33
Aporte Acuerdo			
Aportes Asig.Alim.			
FAECYS	0,50%	36,29	26,83
Total Aportes de los empleados		1415,15	1046,50
HABERES NO REMUNERATIVOS			
Salario Familiar			
Aporte OSECAC		70,00	70,00
Otro Hab.No Remunerativo			
Total de Haberes no Remunerativos		70,00	70,00
Asig No Remunerativa			
Asig.Alimentaria			
Total Asig.Alimentaria		0,00	0,00
Total Netos a Pagar		5772,04	4250,15
CONTRIBUCIONES			
Jubilación	10,17%	738,06	545,79
Asig.Familiares	4,44%	322,22	238,28
Fdo.Nac.Empleo	0,89%	64,59	47,76
Total Compensable		1124,86	831,83
menos salarios familiar		0,00	0,00
Total		1124,86	831,83
Ley 19032	1,50%	108,86	80,50
ANSSAL	0,60%	43,54	32,20
Obra Social	5,40%	391,89	289,80
ART			
INACAP	4954,00%	49,54	49,54
Seguro La Estrella	3,50%		
Total Contribuciones		1718,69	1283,87
ART fijo	60,00%		
ART %	364,50%	265,12	196,21
SCVO		4,10	4,10
Costo Laboral Mensual		9245,11	6850,84
		16095,95	
Costo Laboral Anual		193151,38	

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

MORSUCCI, Carolina Beatriz.

Mendoza,
N° Registro 24919

Firma

