



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Formulación y evaluación del proyecto de salón de fiestas infantiles para alquiler”

Autor: Eugenio José Castiglione

Tutor: Nassir Sapag Chain

Córdoba

2017



Formulación y evaluación del proyecto de salón de fiestas infantiles para alquiler by Eugenio José Castiglione is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer a todos los que me ayudaron en la elaboración de este trabajo final: mis profesores del MBA, mis compañeros de estudio, a mi profesor guía, Nassir Sapag, pero muy especialmente a mi familia.*

## Índice de Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>Pág. 6</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>Pág. 8</b>
• Preparación y evaluación de proyectos	Pág. 8
• Tipología de proyectos	Pág. 9
• Etapas de un proyecto	Pág. 9
• El proceso de preparación y evaluación de proyectos	Pág.10
• Estrategia competitiva	Pág. 15
• Criterios de evaluación	Pág. 16
<b>Generación de la idea</b>	<b>Pág. 17</b>
<b>Estudio de mercado</b>	<b>Pág. 19</b>
• Mercado potencial	Pág. 19
• El consumidor	Pág. 20
• La competencia	Pág. 23
<b>Análisis de viabilidades y estudio organizacional-administrativo</b>	
<b>-legal</b>	<b>Pág. 27</b>
• Análisis de viabilidades	Pág. 27
- Viabilidad legal	Pág. 27
- Viabilidad técnica	Pág. 29
- Viabilidad administrativa	Pág. 35
- Viabilidad financiera	Pág. 36
• Estudio organizacional-administrativo-legal	Pág. 36
<b>Estrategia competitiva</b>	<b>Pág. 40</b>
• Estrategia competitiva	Pág. 40
• Plan de Marketing	Pág. 41

<b>Análisis financiero del proyecto</b>	<b>Pág. 43</b>
• Inversión inicial	Pág. 43
• Financiación	Pág. 51
• Estimación de la demanda	Pág. 51
• Estructura de costos	Pág. 53
• Flujo de fondos mensual	Pág. 54
• Flujo de fondos anual	Pág. 54
• Indicadores financieros	Pág. 55
<b>Análisis de sensibilidad</b>	<b>Pág. 56</b>
• Análisis de sensibilidad	Pág. 56
<b>Conclusiones</b>	<b>Pág. 59</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>Pág. 61</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>Pág. 63</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>Pág. 69</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>Pág. 72</b>

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **I. Resumen**

El objetivo de este trabajo es evaluar la viabilidad económica de un proyecto de inversión relacionado con la apertura de un salón de fiestas infantiles para alquilar en la ciudad de Santiago del Estero. El desarrollo del trabajo se centrará en la recopilación, creación y sistematización de información con el fin de analizar si el mencionado proyecto resulta beneficioso o no desde el punto de vista económico. Para ello se aplicarán criterios que provienen de diversos campos, como la economía, la administración y el marketing, entre otros.

A partir de la generación de la idea de que existiría una demanda insatisfecha de las personas que alquilan salones de fiestas infantiles, se realizó un estudio de mercado utilizando encuestas, realizando visitas a los salones de fiestas infantiles existentes en la ciudad así como también a los jardines de infantes y colegios con el fin de obtener mayor información de los consumidores, los potenciales consumidores y la competencia. Además del estudio de mercado, se analizaron las disposiciones legales respecto de requisitos sanitarios, espacio físico y otros requisitos legales que deberá cumplir el proyecto y que serán considerados en su formulación. Finalmente y conjuntamente con los estudios técnicos, legales y administrativos se realizó un análisis financiero estimando la inversión inicial, la demanda esperada, los costos y los beneficios teniendo en cuenta la estrategia a utilizar y los factores sensibles que podrían afectar el análisis de este proyecto.

### **II. Objetivos del trabajo**

El objetivo de este trabajo es evaluar el proyecto de un salón de fiestas infantiles para alquilar en la ciudad de Santiago del Estero, lugar donde residen los socios.

### **III. Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben a la ciudad de Santiago del Estero, mientras que el alcance que tiene este proyecto es llegar a determinar si es viable o no abrir un salón de fiestas infantiles para alquilar. Para poder determinar esta viabilidad, se analizará la rentabilidad proyectada y la posibilidad técnica, legal y económica del proyecto.

### **IV. Organización del trabajo**

El presente trabajo consta de 7 capítulos:

- Capítulo 1: Introducción al marco teórico de evaluación de proyectos de inversión. En dicho capítulo se describen y desarrollan las técnicas y herramientas utilizadas en el trabajo.
- Capítulo 2: Generación de la idea. En este capítulo se explica cuál es la idea del proyecto y cómo surge.
- Capítulo 3: Estudio de mercado. Este capítulo contiene los resultados del estudio de mercado realizado para conocer el mercado potencial, los consumidores y la competencia.
- Capítulo 4: Análisis de viabilidades y estudio organizacional-administrativo-legal. Contiene el análisis de la viabilidad técnica, legal, administrativa y financiera, con el fin de determinar si el proyecto es viable desde estos aspectos.
- Capítulo 5: Estrategia competitiva. Este capítulo hace referencia a la estrategia a utilizar así como también el plan de marketing a desarrollar.

- Capítulo 6: Análisis financiero del proyecto. Este análisis abarca desde la cuantificación de costos, beneficios e inversiones iniciales hasta los indicadores de rentabilidad que se obtienen de los flujos proyectados.
- Capítulo 7: Análisis de sensibilidad. Este capítulo tiene como finalidad el análisis del impacto de los cambios en el valor estimado de las variables sobre la rentabilidad.
- Conclusiones

## **V. Introducción**

La idea de este trabajo surge como oportunidad de negocio, por una percepción de que existiría una necesidad del mercado de los consumidores de salones de fiestas infantiles insatisfecha. Desde hace algunos años, de acuerdo a los datos ofrecidos por la Cámara Argentina de Salones de Fiestas, Salones Infantiles y Catering (CASFIC) el rubro del alquiler de los salones infantiles ha crecido exponencialmente. Se debe tener en cuenta que realizar un cumpleaños en una casa implica organización, contar con elementos o juegos para mantener entretenidos a los niños, espacio y por eso podría llegar a ser una buena opción alquilar un salón de fiestas infantiles. Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de festejar los cumpleaños en una casa o en un salón, se tratará de evaluar si el proyecto es viable o no.

Para satisfacer esa demanda existen veintiséis salones en la ciudad pero no son suficientes como para cubrir las necesidades del mercado, lo que se demuestra por el hecho de que hay que reservar con dos meses de anticipación. Además de eso, si bien existe una oferta muy variada, los salones existentes, tal como se demuestra en el estudio de mercado de este trabajo, son pequeños y pocos disponen de espacios al aire libre, lo que constituye una debilidad que puede transformarse en una oportunidad de mercado para presentar un proyecto que se diferencie de la oferta actual.

Dentro del análisis, se tendrá en cuenta la existencia de un inmueble para el proyecto que previamente se utilizaba como salón de fiestas infantiles. Asimismo, este inmueble posee ventajas sobre la competencia, al disponer de patio y cancha de fútbol. Otro dato es que el inmueble es de un pariente de uno de los socios, quien ha manifestado la disposición del mismo para alquilar para poder desarrollar el proyecto.

Además de los arreglos del inmueble, la mayor inversión se encuentra en los bienes de uso, ya que se necesita contar con distintos juegos para brindar un buen servicio. Por otra parte, es importante tener determinados juegos para cada rango etario, ya que en general estos salones son para cumpleaños desde un año de vida hasta los 12 años.

Respecto de la financiación de este proyecto, se cuenta con financiación propia para la totalidad de la inversión.

## **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **Capítulo 1**

#### **1. Marco teórico**

##### **1.1. Preparación y evaluación de proyectos**

Nassir Sapag Chain (2011) define que “Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana.”

Cuando se trata de preparación y evaluación de proyectos se puede trabajar sobre la creación de un nuevo negocio, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, el agregar o eliminar un departamento en una empresa, entre otras cosas, pero en todos los casos lo que se pretende es dar la mejor solución al problema planteado y para eso se deberá identificar las principales fuentes de información, recolectar la relevante, determinar las opciones y elegir la que permita asignar eficientemente los recursos. En este caso, al tratarse de la evaluación de la apertura de un salón de fiestas infantiles, será de suma importancia la información que se obtenga del estudio de mercado para poder identificar las preferencias de los consumidores en Santiago del Estero y así determinar si existe una demanda insatisfecha o no.

Es importante destacar que la preparación y evaluación de un proyecto no garantiza el éxito del mismo, pero si nos ayuda a reducir la incertidumbre respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. Cuanta más información se tiene, menor es la incertidumbre. Sin embargo, existen diversos factores de distintas naturalezas que pueden afectar a un proyecto de este tipo tales como el contexto económico y nivel de ingreso de las personas, la aparición de nuevos competidores, entre otros. Si bien la mayoría de estos factores no pueden ser controlados, es muy importante considerar estas posibilidades y realizar los análisis de sensibilidad para poder minimizar los riesgos.

## 1.2. Tipología de proyectos

Tal como afirma Nassir Sapag Chain (2011) existe una diversidad de tipos de proyectos que hay que tener en cuenta al realizar la evaluación, los mismos pueden depender tanto del objetivo del estudio como de la finalidad de la inversión.

De acuerdo al objetivo del estudio, los proyectos se hacen para evaluar:

- La rentabilidad del proyecto
- La rentabilidad del inversionista
- La capacidad de pago a las fuentes de financiamiento del proyecto

En este caso se medirá la rentabilidad del proyecto ya que nos interesa evaluar el negocio como un todo.

## 1.3. Etapas de un proyecto

Según Nassir Sapag Chain (2001), existen cuatro etapas en todo proyecto: la generación de la idea, la pre inversión, la inversión y la operación.

La etapa de la generación de la idea es aquella donde comienzan a surgir ideas de un nuevo negocio, ideas para mejorar algún proceso, oportunidades que se van presentando, o bien soluciones a problemas o ineficiencias que se encuentran en el camino. En esta etapa la intuición tiene un papel importante ya que las ideas de negocios surgen porque se cree o se observa que hay un nicho de mercado insatisfecho, sin embargo se debe avanzar con las siguientes etapas para poder hacer un análisis objetivo de la idea surgida para saber si es viable y rentable.

Más allá de la intuición, para el caso de los salones de fiestas infantiles, los datos según el [www.eliberal.com.ar](http://www.eliberal.com.ar), el diario de mayor tirada en Santiago del Estero, nos arrojan un crecimiento constante en la ciudad desde el año 2008. A modo de ranking, establece que los eventos infantiles durante el año se

encuentran terceros después de los festejos de casamientos y fiestas de quince años.

La etapa de pre inversión tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica del proyecto a través de distintos tipos de estudios y análisis. En este trabajo se realizaron los siguientes pasos:

- *Estudio de mercado*
- *Análisis de viabilidades y estudio organizacional-administrativo-legal*
- *Análisis financiero del proyecto*
- *Estrategia competitiva y análisis de sensibilidad*

La siguiente etapa es de la inversión, y es donde se ejecutan las inversiones para la puesta en marcha.

Y por último, la etapa de operación es cuando se ejecuta el proyecto.

#### **1.4. El proceso de preparación y evaluación de proyectos**

Dentro de lo que es un análisis completo de un proyecto, como mínimo se deben realizar ciertos estudios complementarios. Estos estudios son: técnico, de mercado, organizacional-administrativo-legal y financiero.

***Estudio técnico del proyecto:*** el objetivo principal del mismo es definir si físicamente se puede llevar a cabo el proyecto desde el punto de vista técnico.

Los estudios técnicos varían según el tipo de proyecto, dependiendo si se trata de producción de bienes o de venta de productos o servicios. Cuando se trata de producción de bienes el estudio técnico es más complejo ya que existen distintos procesos productivos para elegir, y mucho depende la decisión de la situación financiera, es por eso que como regla general, el proceso productivo se elige en base a la eficiencia en cuanto a la optimización de los recursos disponibles. Sin embargo este proyecto trata de la venta de un servicio, y por ello

se deben identificar los aspectos técnicos requeridos en los salones de fiestas infantiles.

Para poder determinar la viabilidad técnica de este proyecto, se deberá analizar el tamaño del salón de acuerdo a las características que surjan del estudio de mercado, la cantidad de heladeras que se necesitaran, la cantidad de baños, la cantidad de personal, la cantidad de juegos y los requerimientos para poder obtener la habilitación municipal.

Una vez que analizamos que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico y definimos el tamaño del mismo, se pueden estimar los recursos necesarios, y luego la inversión que implican estos recursos y demás costos relacionados con el proyecto.

Tal como establece Gabriel Baca Urbina (2001), los análisis en el estudio técnico deben ser integrales teniendo en cuenta e interrelacionando todas las variables que influyen en el proyecto. Esto quiere decir que las decisiones se deben tomar combinando en primer lugar que técnicamente se puede llevar a cabo el proyecto y luego la situación financiera, la demanda actual y esperada, los recursos disponibles, entre otras.

***El estudio del mercado:*** tiene como objetivo determinar el mercado potencial del proyecto, pero aquí no solo se busca obtener la demanda e ingresos de operación sino también determinar y analizar todos los costos y las inversiones que implican las mismas.

Este estudio es complejo ya que más allá que se pueda determinar el mercado, las decisiones tomadas respecto de ciertos factores pueden afectarlo directamente. Esto significa que se deben analizar los elementos que pueden afectar al mercado, tales como el precio inicial, las acciones de marketing, las inversiones, entre otras.

En resumen, los factores que se deben estudiar son los siguientes:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.

- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y el precio de los insumos, actuales y proyectados.

Respecto del consumidor de los salones de fiestas infantiles, el objetivo es identificar las preferencias y el comportamiento para poder establecer la estrategia comercial en base a estos datos. Mientras que en el análisis de la demanda analizamos el volumen del consumidor en este tipo de servicios a lo largo del tiempo. Según la CEO de Noun Eventos & Capacitación Ejecutiva, Dra. Betina Anzilutti, los eventos, ya sean empresariales, cumpleaños, casamientos u otros, han crecido a lo largo del tiempo y se han desarrollado personas y empresas que se especializan en organizarlos en forma profesional. También expresa que los salones crecieron en la variedad de servicios que ofrecen y es por ello que las elecciones y los gustos de los consumidores van cambiando.

Otro aspecto a estudiar es la competencia ya que muchas veces brindan ventajas en el mercado. Saber las debilidades y fortalezas de la competencia es parte importante del análisis, ya que ese conocimiento junto con las ofertas del mercado permiten definir una estrategia comercial competitiva que incluya una propuesta de valor.

En cuanto a la comercialización de este tipo de servicios se puede decir que es uno de los análisis más complejos. Dado que este estudio es sobre proyectos, las estimaciones nunca son sencillas de realizar, ya que se deben tomar decisiones respecto del precio, del mercado, de la calidad del servicio, entre otras cosas, y por ello, tal como expresa Gabriel Baca Urbina (2001), siempre existen factores intangibles importantes como el riesgo que si bien no se puede cuantificar es perceptible. Si bien se busca información para poder tomar estas decisiones, es muy difícil estimar o suponer las reacciones que el mercado puede tener en base a la variación de estas decisiones. A su vez, es importante tener en cuenta que cada decisión implica una inversión y/o costo y por eso la relevancia de este análisis.

Otro factor importante de estudio son los proveedores de insumos y de servicios ya que en ciertos casos puede ser determinante por su disponibilidad, por el precio de los mismos, las condiciones de crédito o sus políticas de descuento pueden hacer cambiar decisiones en un proyecto.

Para el estudio de mercado existen distintas formas de recolección de datos. Una de ellas es la observación, la cual se lleva a cabo sin el contacto personal y suele ser más objetiva ya que se centra en lo que la gente hace o hizo sin hacer ninguna pregunta. La observación nos indica lo que ha ocurrido pero no puede explicar el porqué, los motivos ni las actitudes.

Otro método de recolección de datos es el focus group, donde el cual un grupo de personas moderadas por un entrevistador designado discuten un problema o proyecto. Es importante que el entrevistador conozca las dinámicas de grupo para poder obtener información confiable.

Existe también el método de las entrevistas y encuestas. En el primer caso se pueden hacer cara a cara o por teléfono, y son usualmente muy productivas ya que el entrevistador puede observar y obtener mayor información dependiendo de la ocasión, sin embargo la contra que tiene es que es muy costosa y lleva mucho tiempo. Mientras que para el caso de las encuestas, las mismas son predeterminadas por lo que no se puede obtener mayor información de la que se pregunta ahí, pero es menos costosa que la entrevista y es más fácil de realizarla ya que no hace falta que haya un entrevistador.

***El estudio organizacional-administrativo-legal:*** es probablemente uno de los menos realizados en comparación de los otros, sin embargo toma relevancia debido a que las decisiones que se toman sobre estos factores afectan directamente a la estructura de costos del proyecto.

Conocer la estructura administrativa que se va a necesitar para el desarrollo del proyecto brinda ventajas respecto de los costos del proyecto ya que, por ejemplo, permite contratar la cantidad necesaria de personal y a su vez permite una búsqueda de personal específica para las tareas que va a desarrollar cada

puesto. También permite realizar las inversiones necesarias en las unidades de apoyo a la gestión.

Los procedimientos administrativos también son relevantes porque definir los sistemas contables, políticas de cobranza, control de inventarios, facturación, confección de presupuestos y demás permiten tomar mejores decisiones en la etapa de operación y permite hacer un análisis de cada procedimiento. Estos procedimientos se van modificando o redefiniendo a medida que el negocio comienza a funcionar, ya que siempre surgen variables que pueden afectar la eficiencia de los procedimientos previamente definidos.

En cuanto al aspecto legal, los factores que más pueden afectar son el societario y el tributario. Ambos se encuentran directamente relacionados ya que lo tributario depende del tipo de sociedad elegida para el negocio o proyecto. En diversas ocasiones existen beneficios fiscales que pueden traer importantes consecuencias, es por eso que este aspecto se debe analizar como corresponde ya que incide directamente en los costos del proyecto.

***El estudio financiero:*** consiste en identificar y ordenar las inversiones, costos e ingresos proyectados. Esto último implica la sistematización de la información mediante la construcción de flujos de caja.

Dentro de lo que es la inversión en el proyecto, se puede diferenciar lo que corresponde a capital de trabajo, terrenos, equipamientos y otros, sin embargo, no solo importa el monto de las inversiones sino también el momento previsto para cada una de ellas, ya que las mismas se llevan a cabo en el inicio y durante la ejecución del proyecto, y esto, tal como dice Gabriel Baca Urbina (2001), afecta al flujo de caja. Para el caso de los salones de fiestas infantiles, los bienes de uso deben renovarse en un determinado tiempo ya que sufren el deterioro del uso de los niños, pero también por la necesidad de mantener una imagen de renovación y preocupación por la calidad.

En lo que respecta a los ingresos operacionales, la información se obtiene a través de los precios y demanda proyectada teniendo en cuenta las condiciones de venta estimadas. Para este tipo de proyectos el estudio de mercado y el

análisis de la competencia sirven para determinar los precios estimados y también para estimar la demanda ya que permite conocer el consumo de este tipo de servicios en un rango de tiempo determinado.

Respecto de los costos operacionales, los mismos se calculan en base a la información obtenida en los estudios anteriores, salvo el impuesto a la ganancia que es el resultado de las ganancias contables proyectadas.

Cabe destacar que no todos los proyectos rentables se deben implementar de inmediato ni tampoco se deben finalizar en la fecha prevista porque mas allá de que sean rentables, en el camino se puede encontrar otras alternativas convenientes.

### **1.5. Estrategia competitiva**

Tal como nos dice Werner Ketelhon (2004), cuando existen otros negocios similares que actúan en el mismo mercado se establece la estrategia en competencia con ellas. Esto quiere decir que para fijar la estrategia de cualquier negocio o proyecto, se debe tener en cuenta el mercado y los competidores, por lo tanto debemos intentar diferenciarnos de ellos.

Existen muchas formas para diferenciarse de la competencia como, por ejemplo, bajando el precio, aumentar las opciones de servicios o brindar mejor atención, entre otras. Para establecer una estrategia competitiva es importante situarse en el mercado al que se dirigirá el negocio, conocer los competidores y, los gustos del mercado.

En el proceso de la creación de la estrategia también es muy importante proyectar el o los negocios hacia una dirección, ya que a veces se pretende abarcar distintos segmentos con el fin de obtener mayores beneficios, pero luego en la realidad se hace imposible llevarla a cabo.

## 1.6. Criterios de evaluación

El objetivo principal de evaluar un proyecto es determinar si el inversionista va a obtener la rentabilidad deseada y si va a recuperar la inversión; y para ello existen distintos instrumentos: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación y la relación beneficio-coste.

En el caso de los salones de fiestas infantiles, y tal como lo expresa [www.salonesinfantiles.com](http://www.salonesinfantiles.com), la rentabilidad en este rubro varía entre un 12 y un 18%.

➤ **Valor actual neto:** es el método más conocido y mide la rentabilidad del proyecto en términos monetarios después de recuperar la inversión. Es decir que calcula el valor actual de todos los flujos futuros y le resta la inversión inicial. Cuando obtenemos un resultado positivo, quiere decir que el proyecto va a ganar por encima de la tasa de retorno exigida, mientras que si el resultado obtenido es igual a cero, quiere decir que la tasa de retorno exigida es igual a la rentabilidad del proyecto. Por lo tanto cuando el resultado es negativo quiere decir que la rentabilidad está por debajo de la exigida.

➤ **Tasa interna de retorno:** este criterio de evaluación mide la rentabilidad de un proyecto en términos relativos. Este método cada vez tiene menos aceptación porque cuenta con dos desventajas importantes: en primer lugar no sirve para comparar proyectos ya que lo que nos importa entre un proyecto u otro no es la TIR sino cuanto es la inversión realizada. Por otro lado, cuando el flujo tiene variaciones de signos por inversiones en cierto periodo, podemos encontrar tantas TIR como variaciones de signos existan.

➤ **Periodo de recuperación de la inversión:** este criterio, tal como su nombre lo indica, nos permite conocer en cuanto tiempo el inversor va a recuperar la inversión realizada.

### **2. Generación de la idea**

En los últimos años, la ciudad de Santiago del Estero creció en términos económicos, según los datos que ofrece el Ministerio de Producción y Desarrollo se duplicaron los comercios y las empresas inscriptas, y los crecimientos generalmente vienen acompañados con las oportunidades de negocios. Claramente, cuando la economía personal crece, crece el consumo de ciertos productos o servicios que cualquier persona se priva cuando dispone de menos recursos.

Uno de los servicios que ha tenido un crecimiento en los últimos años es el de los alquileres de salones de fiestas infantiles, según un estudio del “Diario El Liberal de Santiago del Estero” se ha registrado un aumento en la demanda de un 140% desde el año 2009 hasta el 2014. Es mucho más fácil, cuando económicamente se puede, festejar el cumpleaños de un niño en un salón que en la propia casa, ya que cualquier festejo requiere de organización y conocimiento específico de acuerdo con el tipo de festejo. Por ello, los servicios de salones de fiestas incluyen juegos, animación, equipamiento, comida y todo lo que se necesita para que tanto los niños como sus padres pasen un momento divertido y sin preocupaciones.

En este caso, también surge la idea a partir que existe un inmueble que pertenece al padre de uno de los socios del proyecto. Este inmueble previamente se alquilaba a una persona que se dedicaba al servicio de salón de fiestas infantiles y que, por motivos de tiempo, tuvo que rescindir el contrato.

También se encuentra disponible el personal que trabajaba en este salón, lo que implica que existe personal con experiencia comprobable y con conocimiento del inmueble. Si bien en estos casos se debe analizar la conveniencia de tomar a estos trabajadores, podría llegar a ser una ventaja para el proyecto.

Sin embargo, hay que tener en cuenta para el análisis financiero el costo de oportunidad que significa utilizar el inmueble para este proyecto y no destinarlo para renta como lo hacía previamente.

### **3. Estudio de mercado**

Para la obtención de información acerca del mercado potencial del proyecto se debe recolectar datos, de esa manera es como se conoce a los consumidores y los gustos y necesidades que los mismos tienen para así poder realizar una estimación de la demanda y la oferta que existe en el mismo.

Como se detalla en el marco teórico del trabajo, existen diferentes formas de recolección de información. Sin embargo, el método utilizado para este caso es la encuesta con preguntas cerradas y otras abiertas, ya que permite obtener datos puntuales que se necesitan para poder realizar la investigación de mercado de este proyecto y a bajo costo.

#### **3.1. Mercado potencial**

El estudio se centra en cuantificar la proporción de potenciales clientes del servicio de salones de fiestas infantiles orientado a niños de entre 1 y 12 años en la ciudad de Santiago del Estero.

Dado que festejar el cumpleaños de un hijo en un salón es un lujo y no una necesidad, la búsqueda de la información se realizó teniendo en cuenta los colegios primarios de mayor nivel socio-económico de la ciudad de Santiago del Estero para el cálculo de la cantidad de alumnos cursando.

Para poder determinar los colegios primarios de mayor nivel socio-económico el estudio se centró en los tres barrios de mayor poder adquisitivo (tomando como parámetro los valores de los inmuebles). Estos son los barrios Centro, Parque Aguirre y Cabildo. Tal como nos muestra el **cuadro n°1**, se realizó un cuadro comparativo donde se eligieron los primeros ocho colegios con mayor cuota mensual para el estudio de mercado.

## COLEGIOS

	<i>San José</i>	<i>Hermano Hermas</i>	<i>Bachillerato Humanista</i>	<i>Big Ben</i>	<i>Belén</i>	<i>Franciscanas</i>	<i>Asunción</i>	<i>San Francisco</i>	<i>Bilingüe</i>	<i>San Jorge</i>
<b>Matricula</b>	1400	2750	2000	3000	1530	1380	1210	1630	2000	1400
<b>Cuota</b>	950	1650	1130	1820	1040	800	750	980	1250	750
<b>Ubicación</b>	B° Centro	B° Pqe. Aguirre	B° Centro	B° Centro	B° Centro	B° Centro	B° Cabildo	B° Pqe. Aguirre	B° Centro	B° Cabildo
<b>Alumnos por clase</b>	30	25	30	20	25	25	30	25	25	30

Cuadro N°1: Colegios – Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los ocho colegios, se calculó la cantidad de alumnos, tomando como promedio veinticinco alumnos por clase, con dos aulas por nivel tanto en los tres niveles iniciales (jardín de infantes) como en los siete niveles escolares (primaria). El resultado de este análisis arroja un total de cuatro mil alumnos.

### **3.2. El consumidor**

Teniendo en cuenta el mercado potencial, y tal como se mencionó anteriormente, se realizó una encuesta para poder conocer el perfil de los consumidores de salones infantiles, quienes son los padres de los niños entre 1 y 12 años que comprenden el nivel inicial y el escolar. Para poder llevar a cabo esta encuesta, se contrató un equipo capacitado de personas con el objetivo de generar dos encuestas por cada aula de cada nivel de los diferentes colegios anteriormente seleccionados, llegando a un total de trescientos veinte encuestas. Las mismas se obtuvieron de realizar al padre o a la madre de dos alumnos por aula por cada nivel desde jardín de infantes hasta la primaria, teniendo en cuenta que existen en promedio dos divisiones por nivel con veinticinco alumnos cada una.

Para ello se diseñó una encuesta con la mayoría de preguntas cerradas, ya que las mismas permiten comparar entre una y otra. También se incluyeron las preguntas abiertas con el fin de obtener información menos influenciada y que aporten al mayor conocimiento de los consumidores.

Como resultado del análisis de las encuestas, se concluye lo siguiente (ver encuesta en el **anexo 1**):

Del total de las personas encuestadas, un 74% festejó el cumpleaños en un salón de fiestas infantiles, lo que significa que existe un mercado importante que consume este tipo de servicios. Otro dato interesante es que un 48% de los encuestados no piensa que el lugar donde festejó el último cumpleaños fue el ideal, lo cual es una oportunidad para poder satisfacer las necesidades insatisfechas por el resto de los lugares. Los principales motivos de este descontento radican en la animación y en el servicio recibido.



Gráfico N°1: Lugar de festejo – Fuente: elaboración propia

Respecto de la elección del lugar, un 59% de las personas lo hicieron por haber asistido previamente por otro cumpleaños. Esto significa que más de la mitad de las personas elijen salones donde anteriormente han concurrido a otro festejo y conocen el lugar y el servicio.

## ¿Como elegiste por primera vez el salon?

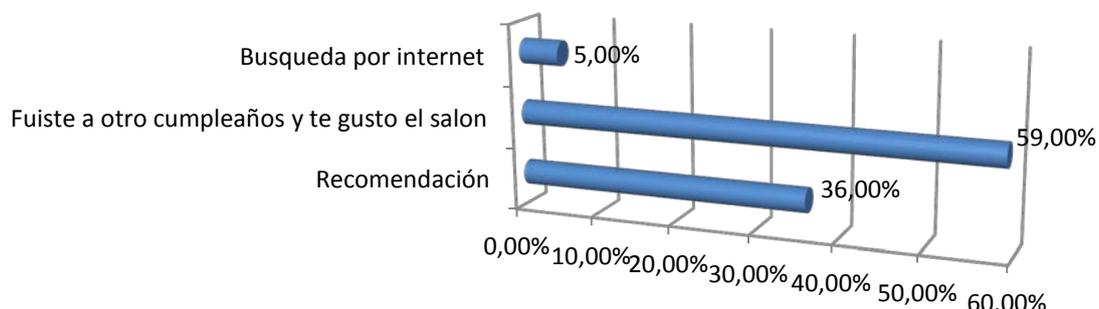


Grafico N°2: Motivo de elección de salón – Fuente: elaboración propia

A la hora de los aspectos a tener en cuenta para la elección del lugar, la animación fue el punto más importante. Entre las opciones que había, la misma se llevó un 87%, mientras que el resto de los factores a tener en cuenta fueron el tamaño del salón, la seguridad y el costo del mismo, alcanzando un 79%, 76% y un 66% respectivamente.

## ¿Que tuvo en cuenta a la hora de elegir lugar?

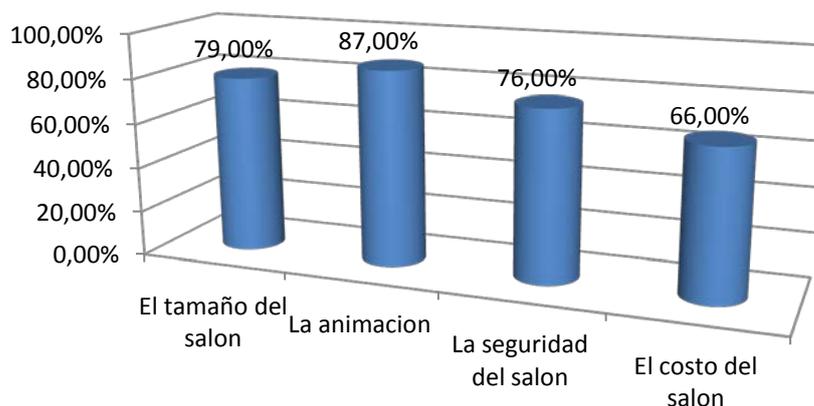


Grafico N°3: Atributos más importantes de un salón – Fuente: elaboración propia

Respecto de los costos totales generados en el último festejo, un 74% de los encuestados alcanzaron la franja entre \$ 2500 y \$ 3500.

Dados los resultados de las encuestas realizadas, se puede observar que casi un 75% de las personas que conforman el mercado potencial alguna vez festejó en un salón de fiestas infantiles, mientras que el 25% restante todavía no lo hizo. Dentro de ese 75%, un 59% eligió un salón porque fue a otro evento y le gusto, sin embargo, un 48% no quedó conforme con el salón de fiestas donde festejo el ultimo cumpleaños. Esto quiere decir que si bien existe una demanda de los salones de fiesta infantiles, la oferta que hay en la ciudad no satisface los deseos de los consumidores.

### **3.3. La competencia**

En la ciudad de Santiago del Estero, capital de la provincia, existen registrados como tales veintiséis salones de eventos infantiles. Ocho de ellos son los que tienen un nivel alto de los servicios que más buscan los clientes de acuerdo con el **grafico n°3**, como son la animación, el tamaño del salón y la seguridad del mismo.

Se puede decir que este grupo selecto de competidores tienen cualidades similares en cuanto al servicio. Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado se puede apreciar que existen dos prestaciones que casi ningún salón tiene, uno es un lugar amplio de estacionamiento y el otro es el patio. Solo un salón (de los ocho mencionados) tiene jardín y 2 de ellos tiene un lugar amplio para estacionar.

Es importante destacar que los santiagueños son personas a las que les gustan las actividades al aire libre, y si bien en verano las temperaturas son muy altas, disfrutan de contar con un espacio abierto. El contar con un patio permite tener una canchita de futbol y un asador, y por el momento solo un salón tiene este tipo de espacios, con lo cual podría llegar ser una ventaja competitiva respecto del resto de los salones.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre el salón del proyecto y los ochos potenciales competidores:

## LA COMPETENCIA

	PROYECTO	NARANJO	CRISTOBAL	MI FIESTITA	MAGIC KINGDOM	ASEREJE	CHOCOLATE	PUNTO PARQUE	BLANCA NIEVES
<b>Precio</b>									
<i>Lunes a jueves</i>	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.200,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00
<i>Viernes a domingo</i>	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.500,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00
<b>Tamaño/Capacidad</b>									
<i>Total Grandes</i>	50	50	60	40	55	40	45	50	40
<i>Y total Chicos</i>	40	45	50	30	45	30	40	40	30
<b>Ubicación</b>	Muy buena	Buena	Buena	Regular	Muy buena	Regular	Buena	Muy buena	Regular
<b>Estacionamiento</b>	Amplio	Normal	Normal	Amplio	Muy poco	Normal	Normal	Amplio	Normal
<b>Personal animación</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Personal servicio</b>	2	2	3	2	3	2	2	2	2
<b>Seguridad</b>	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Media	Media	Media	Media
<b>Cancha de futbol</b>	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No
<b>Asador</b>	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
<b>Patio</b>	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No

Cuadro N°2: Cuadro comparativo de la competencia – Fuente: elaboración propia

Para poder medir la ubicación y la seguridad se utilizó como parámetros las zonas de la ciudad. Existen zonas con poca luz pública y otras cercanas a barrios de bajo nivel de recursos, por ello de acuerdo con estos parámetros se realizó la calificación entre muy buena o alta, hasta baja o regular. En el caso del estacionamiento, el parámetro utilizado fue el de la capacidad para estacionar los autos. Como amplio se consideró cuando existe una capacidad mayor a quince lugares, normal entre cinco y quince y poco cuando es menor a cinco lugares. En todos los casos son estacionamientos públicos.

Cabe agregar que en el último tiempo muchos padres elijen festejar los cumpleaños de sus niños en canchas de futbol 5 ya que generalmente tienen asadores y los chicos pueden comer hamburguesas y disfrutar del futbol. Esto se ve reflejado en las ofertas que se encuentran en la ciudad para festejar los

cumpleaños en canchas de futbol 5 y en el crecimiento de la cantidad de las canchas.

A continuación se muestra el análisis FODA realizado:

**FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Buena ubicación Buena capacidad Estacionamiento amplio Precio competitivo respecto de la competencia Posee cancha de futbol Posee asador</p>	<p>Existe una demanda creciente del mercado Hay ciertos salones que repiten la animación</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Es un emprendimiento nuevo No hay espacio para agregar capacidad de personas No tiene cama elástica ni escalador</p>	<p>Hay mucha competencia Es un mercado que le cuesta probar productos y servicios nuevos</p>

Cuadro N°3: Análisis FODA – Fuente: elaboración propia

Tal como se puede ver en el cuadro n° 2, el proyecto tendrá un precio de \$ 2.500 de lunes a jueves y de \$ 3.000 de viernes a domingos, con una capacidad de hasta 50 grandes y 40 chicos. Respecto de la capacidad, el sitio [www.salonesinfantiles.com](http://www.salonesinfantiles.com) establece que el promedio de asistencias a eventos infantiles en el interior de la Argentina es de 35 a 40 grandes y de 25 chicos.

El salón se ubicará en el parque Aguirre con una capacidad de estacionamiento publico mayor a 30 autos, el servicio de animación estará a cargo de la empresa Party y estará compuesto por dos personas al igual que el

personal de servicio. Teniendo en cuenta lo detallado y lo expuesto en el **cuadro n° 3**, se puede concluir que el proyecto cuenta con un nivel alto de todos los servicios y también con un precio de alquiler más bajo respecto de otros salones que, en ciertos casos, cuentan con igual o menos servicios. Si bien el precio no se encuentra entre los primeros aspectos en que se fijan los consumidores, podría llegar a tener importancia ante igualdad de los servicios con la competencia. También podemos destacar como oportunidad, que tal como se dijo anteriormente, existe una demanda creciente del mercado ya que se registró un aumento del 140% en la demanda de salones de fiestas infantiles entre el año 2009 al 2014, por lo que utilizando las fortalezas detalladas en el análisis se puede decir que el proyecto podría llegar a ser competitivo para el mercado potencial teniendo en cuenta los factores más importantes que buscan los clientes.

### **4. Análisis de viabilidades y estudio organizacional-administrativo-legal**

#### **4.1. Análisis de viabilidades**

Se intenta determinar si es posible o no realizar el proyecto. Este análisis comprende el estudio de la viabilidad legal, técnica, administrativa y financiera y dependiendo de cada proyecto se aplica más énfasis a cada una de ellas.

##### **4.1.1. Viabilidad legal**

Intenta determinar la posibilidad legal de que se realice tanto la inversión como la ejecución del proyecto. Como parte legal de este tipo de proyectos podemos incluir a la forma societaria del proyecto, la carga impositiva, los contratos con terceros y la habilitación del salón para poder desarrollar la actividad comercial.

Comenzando por la figura societaria, la idea de este proyecto es tomar la forma jurídica del empresario autónomo. La dimensión del proyecto, en principio, no justifica tomar algún otro tipo de sociedad comercial, ya que tiene mayores costos de iniciación e impositivos así como también posee mayores responsabilidades.

De acuerdo a los permisos y normas que rigen a los salones de fiestas infantiles en la ciudad de Santiago del Estero, cabe destacar que la habilitación municipal está encuadrada dentro de los comercios, es decir que los salones deben cumplir con habilitación que otorga la Municipalidad de la ciudad. Esta habilitación exige los siguientes requisitos:

- Habilitación de bomberos: la sección de bomberos de la ciudad es la responsable de controlar que existan los carteles de salida de emergencia en cada ambiente así como también exige un matafuego cada 45 mts<sup>2</sup>. A su vez, el inmueble debe contar un plano de evacuación en caso de incendio aprobado por un Técnico en Higiene y Seguridad. De acuerdo a

esta exigencia, corresponden cinco matafuegos en el local que deberán ser recargados cada seis meses.

- Baño de varón y mujer y/o discapacitados: La norma exige el baño de discapacitados y a su vez exige que para este tipo de negocios tener un baño para mujeres y otro para varones, pero cualquiera de estos baños puede ser para discapacitados también. Es decir que no es requisito que haya tres baños sino que tanto el de mujer como el de varón pueden ser también para discapacitados.
- Servicio de ambulancia: para este tipo de actividad se exige que el negocio cuente con un servicio de ambulancia para primeros auxilios y traslados en caso de que haga falta. Este servicio no se encuentra en el salón sino que se llama en caso de cualquier emergencia que ocurra.
- Agua mineral: la norma establece que debe existir un servicio de agua mineral para todo el personal que trabaja en el negocio, por lo que se contrata un dispenser con agua mineral.
- Limite de sonido: el límite máximo para este tipo de actividad es de 70 decibeles. De acuerdo a lo que establece la Municipalidad de la ciudad, el volumen normal en este tipo de negocios es de 60 decibeles.

De acuerdo a las exigencias antes mencionadas, el proyecto es viable legalmente ya que cuenta con todos los requisitos que otorgan la habilitación del salón para poder realizar eventos infantiles.

Otro aspecto a tener en cuenta en el marco de la viabilidad legal es el servicio de animación, ya que el mismo será tercerizado y deberá contar con el contrato correspondiente teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- o Responsabilidades de las partes: La animación tendrá a su cargo la tarea de animar la fiesta con dos personas durante las tres horas del cumpleaños, y además traer todos los elementos necesarios para realizar los juegos, así como también traer el maquillaje para pintar a los chicos. El horario de llegada deberá ser media hora antes del inicio del evento y el

de salida será media hora después del término del mismo. Mientras que la responsabilidad de los dueños del salón será pagarles una vez terminado el cumpleaños.

- o Costo: \$580 por evento.
- o Costos y gastos que asume cada parte: el servicio de animación asume todos los gastos de maquillaje y juegos necesarios para poder realizar la animación.
- o Multas en casos de incumplimiento: no habrá ningún tipo de multa, directamente se rescindirá el contrato en cualquier caso de incumplimiento.
- o Casos de rescisión del contrato: casos de incumplimiento de cualquiera de las partes.

#### **4.1.2. Viabilidad técnica**

A través de este estudio se intenta determinar la posibilidad de realizar el proyecto desde el aspecto técnico. El mismo consiste en evaluar si el proyecto se adapta a las condiciones técnicas necesarias para poder llevar a cabo el proyecto. De este estudio surgen los costos de inversión y los costos de la operación ya que nos determina que necesitamos para que sea viable el proyecto.

Es importante destacar que en este proyecto se vende un servicio con lo cual al no contar con un proceso productivo, contiene menos variables.

Los aspectos a tener en cuenta para la apertura del salón lo podemos diferenciar entre el personal, los servicios y las instalaciones.

Respecto de las instalaciones, los requerimientos son los siguientes:

- Habilitación Municipal: las instalaciones deben contar con la habilitación correspondiente para poder trabajar con los eventos infantiles. Si bien es un aspecto legal, también corresponde a la viabilidad técnica ya que la

habilitación municipal asegura que las instalaciones se encuentran en condiciones de explotar este tipo de negocios.

- Baño de varón y mujer y/o discapacitados: tal como se detalla en la viabilidad legal.
- Heladeras: hasta cincuenta grandes y cincuenta chicos, la exigencia mínima es de dos heladeras de 50 litros cada una. El proyecto se encuentra dentro de esta exigencia mínima para la capacidad, siendo también más que suficiente para satisfacer la demanda esperada.

De acuerdo con los requerimientos y las necesidades, el proyecto cuenta con las siguientes instalaciones:

- ✓ Salón: contiene 262,78 mts<sup>2</sup>, de los cuales 111,55 son cubiertos y 151,23 son no cubiertos.
- ✓ Dos heladeras: las mismas son de “mostrador”, es decir que son exclusivas para carga de bebidas con bandejas amplias y de hierro.
- ✓ Horno industrial: con capacidad hasta seis pizzeras.
- ✓ Cancha de futbol: es una pequeña cancha de 5,75 mts. de ancho y 12 mts. de largo.
- ✓ Castillo inflable: con capacidad hasta 500 kg.
- ✓ Juegos de plaza blanda: compuesto por dos caballos de plaza blanda y una casita con tobogán.
- ✓ Dos consolas de juegos electrónicos (wii o play station).
- ✓ Metegol: pueden jugar hasta cuatro personas.
- ✓ Tejo
- ✓ Saltarines: son 4 caballitos saltarines.

Cabe aclarar que las instalaciones que corresponden a juegos son utilizadas en los tiempos donde no hay juegos de animación. El servicio de animación

se compone de juegos donde no se utilizan estas instalaciones sino que se preparan con elementos como diarios, papel y fibras, coreografías de bailes, juegos con padres, con globos, entre otros.

Más allá de las instalaciones antes detalladas, es importante destacar que el salón cuenta con una instalación eléctrica nueva (realizada en el año 2013 y aprobada por el empresa que brinda el servicio de energía eléctrica EDESE) y el inmueble se encuentra con la habilitación municipal aprobada para el desarrollo de fiestas infantiles, ya que como se menciona anteriormente el inmueble fue explotado para tal rubro. Por tal motivo, contiene las vías de escape en caso de incendio con sus correspondientes planos, los carteles indicadores de salidas, los matafuegos en los lugares correspondientes y un botiquín de primeros auxilios tal como se detalla en la viabilidad legal.

#### Servicios:

Los servicios exigidos en este tipo de negocios son los siguientes:

- Servicio de ambulancia: no es necesario que la ambulancia este en el salón sino que la obligación es tener un contrato con un servicio externo de ambulancia.
- Agua mineral: en el salón debe haber agua mineral para todas las personas que trabajan en él y para los clientes.

#### Personal:

- ✓ Servicio de animación compuesto por dos personas (tercerizado): son los responsables de realizar las tareas de animación en cada evento y de llevar todos los materiales y/o juegos para ello.
- ✓ Personal de servicio y limpieza del salón compuesto por dos personas: son los responsables de llevar la comida y la bebida a la mesa. No se ofrece servicio individual de comida sino que la comida que se sirve es para compartir. También son responsables de limpiar el salón cuando finaliza cada evento y tienen un sueldo fijo.

- ✓ Personal administrativo (un socio): es el responsable de llevar adelante el área administrativa con todo lo referido a compras, pagos y cobros.
- ✓ Encargado del salón (otro socio): es el responsable del cuidado, armado y mantenimiento del salón. Su tarea consiste en controlar que el salón se encuentre limpio, que los juegos anden, de controlar al personal de servicio, de coordinar las etapas y horarios de cada evento, de estar al servicio del cliente por cualquier inquietud que tenga y de cualquier eventualidad que ocurra en el salón.

Respecto del personal, son cuatro personas que conforman la estructura interna y dos más a través de un servicio tercerizado para realizar todas las tareas del negocio. Además se encuentra el servicio de ambulancia y primeros auxilios brindados por la empresa SEM. Cabe destacar que el salón no contará con servicio de vigilancia, siendo el responsable del local el encargado de hacerse cargo de cualquier eventualidad que ocurra.

Dentro de lo que se refiere a las instalaciones, el salón se encuentra ubicado al frente del parque Aguirre y a siete cuadras del centro de la ciudad. Cuenta con una buena vista al parque y también con amplio espacio para estacionar ya que son dos calles de libre estacionamiento.

El inmueble previamente se lo explotaba como salón de fiestas infantiles, por lo que la decoración y la adaptación que tiene el lugar simplifican mucho los costos. Mas allá de esto, se deben realizar arreglos de pintura y revoque en todos los ambientes (se encuentran detallados en el cuadro n°4, pero los mismos se encuentran perfectamente divididos y ordenados como para poder realizar este tipo de eventos.

El inmueble cuenta con los siguientes ambientes y dimensiones:

- *Patio al inicio del salón de 6,50 mts. de largo x 5,75 mts. de ancho:* en este patio se ubica el castillo inflable.

- *Un ambiente de 6,80 mts. de largo x 5,75 mts. de ancho:* se encuentran las seis mesas de los invitados mayores con capacidad de ocho personas por mesa y la mesa de dulces.
- *Dos ambientes iguales de 3,90 mts. de largo x 5,75 mts. de ancho cada uno:* en el primer ambiente se encuentra el metegol, el tejo, la plaza blanda y los saltarines y en el segundo ambiente se encuentran algunas mesas y sillas para los niños (estas mesas y sillas solo son para dejar el snack y bebida ya que los chicos no se sientan). En estos dos ambientes es donde se desarrolla la animación, donde tiene capacidad hasta 40 chicos, que según el estudio realizado por [www.salonesinfantiles.com](http://www.salonesinfantiles.com) está por encima del promedio de 25 chicos que asisten a los eventos infantiles.
- *Dos baños, uno de discapacitados y hombres y el otro de mujer de 1,20 mts. x 1,50 mts. Y 1,20 mts. x 1,50 mts. respectivamente. Cabe aclarar que está permitido tener un baño de discapacitados que sea también de hombres o mujeres, por lo que no se necesita tener tres baños sino que de los dos baños uno sea para discapacitados.*
- *Una cocina de 2 mts. x 5,75 mts. de ancho y contiene una barra grande.*
- *Patio de 19,80 mts. de largo x 5,75 mts. de ancho:* donde se encuentra el asador y la canchita de futbol para los pequeños.

Cabe aclarar que los primeros tres ambientes se encuentran unificados, solo los separa una parte de pared, ya que al medio se encuentra una abertura en forma de arco que permite mantener unificados los ambientes.

A continuación se muestra un plano del salón:

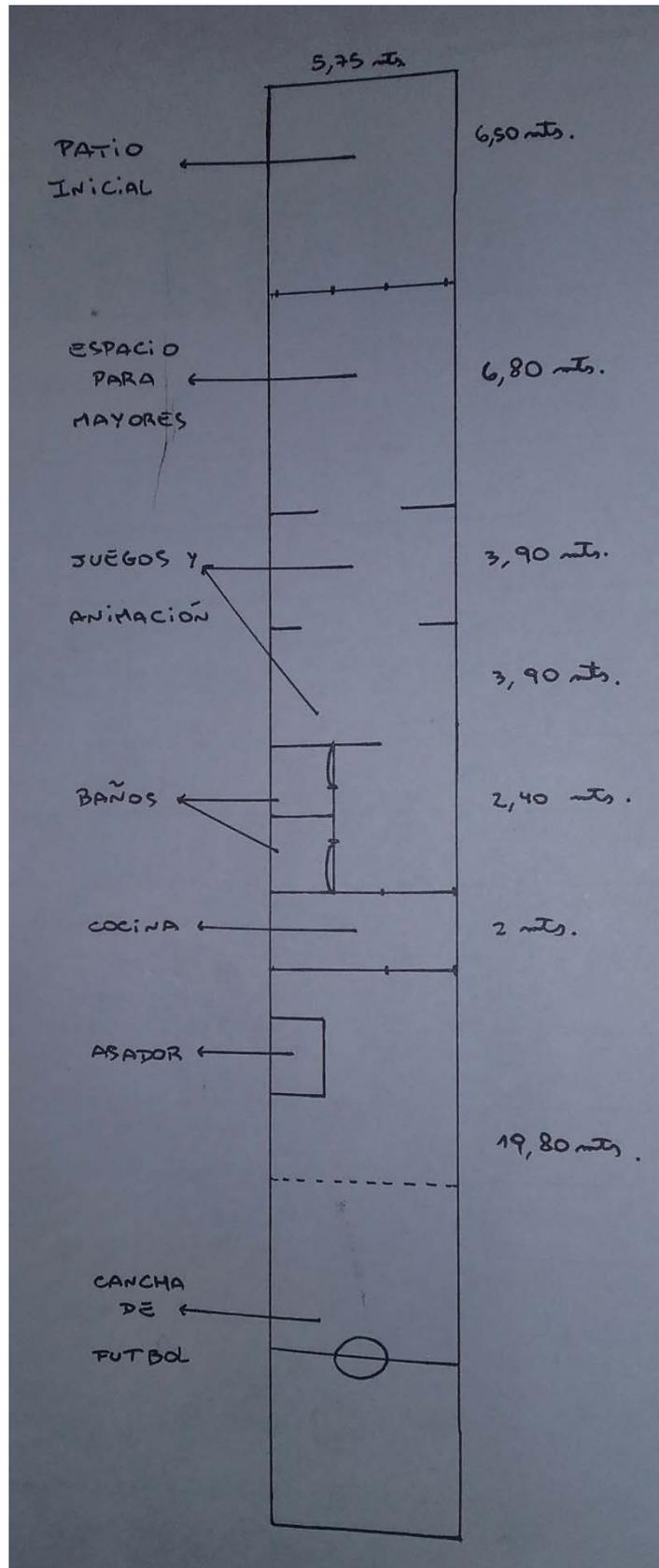


Figura N°1: Plano Salón – Fuente: elaboración propia

### **4.1.3. Viabilidad administrativa**

Se busca determinar si existen las capacidades administrativas suficientes como para poder llevar a cabo eficientemente la administración del negocio. Dado que este es un proyecto nuevo, lo primero que se debe determinar es la estructura que se necesita para poder llevar adelante esta área.

De acuerdo al tamaño y al tipo de negocio del cual se trata este proyecto, no hace falta una estructura grande, solo basta con una sola persona para realizar todas las tareas administrativas. Estas tareas se detallan a continuación:

- Cobro del servicio
- Compras
- Pago al servicio de animación y personal de servicio
- Pago de impuestos y servicios
- Relación con el contador encargado de la liquidación de impuestos y liquidación de sueldos
- Archivar toda la documentación
- Control de cumplimiento de los servicios contratados
- Control del personal
- Control de inventarios
- Tesorería
- Organización del local

Estas tareas de administración serán realizadas por uno de los socios ya que la idea inicial para el primer tiempo es evitar el costo de una persona estable y también conocer el negocio y sus características. Igualmente, cabe destacar que existe un costo de oportunidad, es decir que si bien no va a haber una erogación de fondos por el pago de un sueldo, es importante cuantificar el costo de oportunidad que tienen los socios por el tiempo que van a dedicar al negocio.

Para la liquidación de impuestos y la liquidación de haberes se deberá contar con la ayuda de un contador público, este será un servicio externo para estas tareas específicas. Por lo tanto, la estructura administrativa quedara a cargo de un socio, más un servicio externo de contador público.

De aquí se desprenden los costos de la estructura administrativa:

- ❖ \$ 1.000 de honorarios al contador externo
- ❖ \$ 6.000 mensuales de sueldo de uno de los socios (seria el costo de oportunidad por desempeñarse como encargado administrativo)

#### **4.1.4. Viabilidad financiera**

Este análisis consiste en llevar en números todo lo analizado previamente con el motivo de calcular los distintos indicadores como la TIR y el VAN para poder tomar las mejores decisiones. Dada la importancia de este análisis, el mismo será desarrollado en el capítulo siguiente.

#### **4.2. Estudio organizacional-administrativo-legal**

Este estudio se realiza para poder definir la estructura necesaria para poder llevar adelante este negocio. Para ello es necesario conocer todas las tareas operativas del negocio, determinar las personas que van a hacer falta y organizar las mismas para poder desarrollar las tareas de manera eficiente.

En principio, podemos dividir las tareas en cuatro grupos: las tareas del responsable del local, las de animación, del personal de servicio y de administración. Las mismas se detallan a continuación:

- Tareas del responsable del local: esta persona tendrá a cargo todas las tareas referidas a la venta y al mantenimiento del salón. Es decir que será el encargado de la apertura y cierre del salón y de mostrar el mismo para todo aquel cliente que esté interesado en contratar el servicio. A su vez, será el responsable de que cada evento que se realice se desarrolle a la perfección, por lo tanto ante cualquier eventualidad que pueda surgir será

el encargado de buscar una solución. Uno de los socios será el encargado de cumplir este rol.

- Animación: se contratará una empresa llamada Party. Esta empresa es la única que realiza este tipo de servicios en Santiago del Estero, y dado que la idea del proyecto es comenzar con la menor estructura y costos fijos posibles, se decidió por esta opción. Party es la encargada de conseguir, en este caso, dos personas para que brinden la animación en los eventos. La relación comercial será a través de un contrato donde se detallará de manera clara las responsabilidades que asume cada parte, teniendo que pagar una multa en caso de no cumplir con el contrato. Dentro del servicio de animación se incluyen los siguientes puntos:

- ✓ Dos personas por evento
- ✓ Música, coreografías y juegos para niños
- ✓ Maquillaje artístico
- ✓ Espuma
- ✓ Papel picado
- ✓ Ropa de animación
- ✓ Globología

Se adjunta cotización de la empresa Party:



Olaechea n° 103

155-043728

[partyfiestassgo@gmail.com](mailto:partyfiestassgo@gmail.com)

Fecha: 2016

### Presupuesto

Servicio de animacion para fiestas infantiles

Se factura por evento realizado

#### Incluye:

Dos personas por evento  
Música, coreografía y juegos para niños  
Maquillaje artistico  
Espuma  
Papel picado  
Ropa de animación  
Globología  
Duracion del servicio: 4 horas

Costo por evento: \$ 580.-

Figura N°2: Cotización de empresa Party-- Fuente: Party Fiesta

- Personal de servicio: estará compuesto por dos personas que serán contratadas para ello. Serán las encargadas de todas las tareas de servicio de comida y bebida y lavado y limpieza del salón. Esta tarea cumple, al igual que la animación, un rol importante en la estructura ya que el salón debe diferenciarse con un muy buen servicio de atención.
- Tareas administrativas: serán realizadas por uno de los socios. Dentro de las tareas administrativas del salón podemos destacar las de tesorería, control de inventarios, cumplimiento del contrato con servicio de animación, contacto con contador externo para liquidación de impuestos y

de sueldos. Además, deberá trabajar en la constante mejora de los procedimientos.

A continuación se muestra el organigrama del salón de fiestas:

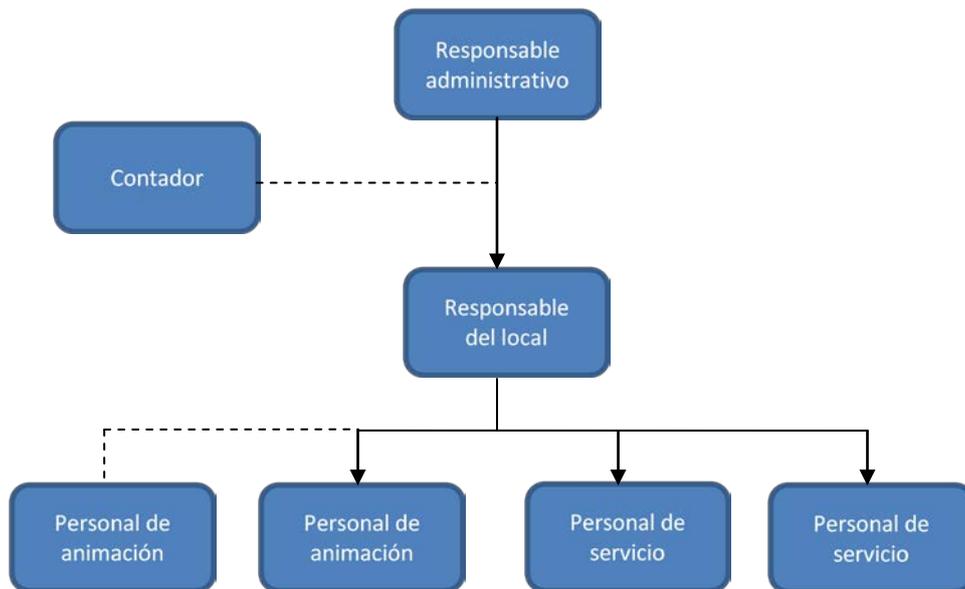


Figura N°3: Organigrama – Fuente: elaboración propia

- Responsable administrativo: será uno de los socios y será el responsable máximo del salón.
- Responsable del local: será el otro socio.
- Personal de animación: a cargo de la empresa party.
- Personal de servicio: se contrataran dos personas.

### **5. Estrategia competitiva**

#### **5.1. Estrategia competitiva**

Tal como se menciona en la primera parte del trabajo, el salón cuenta con una ventaja respecto de la mayoría de los que existen actualmente en la ciudad. El patio o aire libre es un espacio requerido debido a la idiosincrasia de los santiagueños, es por ello que se debe utilizar este aspecto para la venta del servicio.

El inmueble cuenta con un amplio jardín que tendrá una canchita de futbol para los chicos y también un quincho con asador que permite a los clientes festejar un cumpleaños distinto de acuerdo a como se festejan habitualmente.

Otro de los aspectos importantes respecto del inmueble es la ubicación, el mismo se encuentra frente al parque Aguirre, el parque más importante y céntrico de la ciudad. Esto genera dos cosas, en primer lugar genera un amplio lugar para estacionar y por otro lado una linda vista.

Además de estos dos aspectos mencionados que son ventajas del inmueble, la estrategia del proyecto será brindar un excelente servicio de animación ya que como vimos en **la grafico N°3**, un 87% de las personas elijen el lugar de festejo de acuerdo a este servicio. La empresa Party será la encargada de este servicio, y al ser tercerizado otorga una ventaja importante ya que las animadoras van rotando. El hecho de que las personas tengan rotación permite que cada cumpleaños sea distinto al otro y muchas veces las personas que van a los cumpleaños son los mismas.

Entonces, la estrategia competitiva del proyecto será vender el servicio haciendo foco en los aspectos que más destacan los consumidores: la animación, el tamaño y la seguridad del salón, pero también haciendo hincapié en el jardín con canchita de futbol y el estacionamiento.

## **5.2. Plan de marketing**

Como plan de marketing del proyecto está previsto realizar dos tipos de publicidad, una de ellas a través de facebook y la otra es a través de folletería en los colegios y la vía pública, aunque también el proyecto contará con una página web.

Facebook hoy en día es determinante para todo tipo de negocios ya que se pueden crear páginas que permiten tener llegada inmediata a los consumidores donde se pueden subir fotos e información. Además de esta parte gratuita, el programa ofrece publicidad a bajo costo dependiendo de la llegada que uno desea tener. Además en la página de facebook se encontrará el link de la página web donde se detallaran los servicios y una galería de fotos del lugar.

Lo más importante es que permite la segmentación del mercado, por lo cual solo hace falta tener bien claro al mercado que uno desea apuntar. En el caso de este proyecto, el mercado objetivo son las personas entre 23 y 50 años, ya que ese rango de edades es el que tienen hijos entre 1 y 12 años. De acuerdo a los beneficios que este programa otorga, se prevé utilizar este tipo de publicidad todos los meses.

Para el lanzamiento de la página web y de facebook se incorporarán descuentos y promociones para atraer clientes, como por ejemplo: se otorgarán descuentos del 20% a las primeras quince reservas. Este tipo de descuentos son muy importantes debido a que esos primeros quince clientes serán el puntapié para que el salón se haga conocido, ya que como se mencionó anteriormente, el boca en boca es el método más eficaz de hacer publicidad. A su vez, el plan de marketing incluye distintas promociones con descuentos todos los meses, ya que esto genera una atracción a los clientes y a los potenciales.

Sumado a facebook y la página web también se utilizará la folletería en la vía pública dos veces por mes. Santiago del Estero es una ciudad pequeña y es casi un ritual tomar un café los sábados por la mañana en el centro de la ciudad, con lo cual es una oportunidad para hacer publicidad. Por ello, dos sábados al mes

irán al centro de la ciudad otras dos personas de animación con algún tipo de disfraz a repartir folletos del salón de fiestas.

También para el lanzamiento se utilizará la folletería a la salida de los colegios primarios y jardines de infantes, ya que en las horas de salida de los chicos es un momento donde se juntan las madres y padres.

Más allá de estas acciones de marketing, existe la intención de generar un vínculo comercial con un servicio de animación llamado “conociendo nuestros animales”. Este servicio de animación existe desde hace tres meses y lo realiza una persona que muestra a los chicos entre 1 y 12 años algunos animales y la posibilidad de tocarlos. Hoy en día, esta persona se encarga de ir a los cumpleaños que la contratan a realizar este tipo de animación, también lo hace ocasionalmente en algunos jardines de infantes y colegios primarios, y su animación consiste en armar un pequeño stand con animales (un pato, una cabrita, un pollo y otros más) donde les enseña lo que estos animales comen y les da la posibilidad de estar en contacto con ellos. Dado que es novedoso y está trabajando muy bien y no tiene un salón de eventos donde pueda realizar su animación, es una buena oportunidad de trabajar en conjunto para generar más eventos ya que el espacio necesario como mínimo es de 5 mts. x 5 mts. por lo que puede desarrollarse en el patio al inicio del salón o bien en el patio del fondo. Es por eso que también se encuentra dentro del plan de marketing esta intención de un vínculo comercial.

**6. Análisis financiero del proyecto**

Consiste en llevar a números todos los análisis anteriores, es decir que aquí se cuantifican todos los gastos e inversiones tanto al inicio como durante el desarrollo del negocio y los ingresos proyectados. Se debe ordenar y sistematizar esta información para así poder calcular los índices financieros.

Es necesario saber que todos los índices y análisis se realizan en base a estimaciones y por eso es importante considerar el riesgo que existe al invertir en este proyecto, ya que no existe certeza absoluta de que ocurran todos los acontecimientos proyectados.

**6.1. Inversión inicial**

El proyecto prevé una inversión inicial de \$189.100. Dicha inversión contiene todos los conceptos necesarios como para poder comenzar con el servicio de salón de fiestas. A continuación se detallan los conceptos que forman la inversión inicial:

### **INVERSION INICIAL**

<b>Inversiones</b>	<b>\$</b>	<b>An. Vertical</b>
Obras generales	\$ 20.000,00	10,58%
Pintura	\$ 8.000,00	4,23%
Iluminación y sonido	\$ 15.000,00	7,93%
Muebles y útiles	\$ 24.200,00	12,80%
Mesas y sillas	\$ 24.600,00	13,01%
Castillo inflable	\$ 6.300,00	3,33%
Juegos	\$ 6.400,00	3,38%
Otros muebles y útiles	\$ 2.400,00	1,27%
Vajilla	\$ 5.900,00	3,12%
Aires acondicionados	\$ 54.000,00	28,56%
Computadora	\$ 6.000,00	3,17%
Cartel	\$ 5.500,00	2,91%
Folleteria y tarjetas	\$ 2.000,00	1,06%
Alarma	\$ 3.800,00	2,01%
Dinero en efectivo	\$ 5.000,00	2,64%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 189.100,00</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro N°4: Inversión inicial – Fuente: elaboración propia

- **Obras generales:** \$20.000. Este precio es el menor de acuerdo a tres presupuestos obtenidos de arquitectos. Como obra principal se encuentra un baño nuevo para discapacitados tal como establece la norma y revoques en tres paredes de 3,20 mts. x 2,45 mts. El costo del baño esta generado por el cerramiento con durlock y los artefactos, y al estar ubicado al lado del baño ya existente no hay que romper piso ni paredes para los caños de agua. Igualmente, además de la inversión inicial en las obras, está previsto una inversión en este rubro todos los años por mantenimiento.

A continuación se adjuntan los tres presupuestos de arquitectos:

<p>Arquitecto: Cibanick, Juan Fecha: Enero 2016</p> <p style="text-align: center;"><u>Presupuesto</u></p> <p>Lugar: Salon para fiestas infantiles</p> <p>Obra: Baño de durlock para discapacitados Arreglo y revoque de paredes de 3 ambientes</p> <p>Incluye: Dos personas para todo el trabajo Direccion de arquitecto 3 dias de duracion Materiales para arreglo de paredes Artefactos para baño</p> <p>Costo total: \$ 20.000.-</p>	<p>Arquitecto: Estudio Martolli &amp; Asoc. Fecha: Enero 2016</p> <p style="text-align: center;"><u>Presupuesto</u></p> <p>Lugar: Salon para fiestas infantiles</p> <p>Obra: Baño de durlock para discapacitados Arreglo y revoque de paredes de 3 ambientes</p> <p>Incluye: tres personas para todo el trabajo Direccion de arquitecto 2 dias de duracion Materiales para arreglo de paredes Artefactos para baño</p> <p>Costo total: \$ 25.000.-</p>
<p>Arquitecto: Pereyra, Orlando Fecha: Enero 2016</p> <p style="text-align: center;"><u>Presupuesto</u></p> <p>Lugar: Salon para fiestas infantiles</p> <p>Obra: Baño de durlock para discapacitados Arreglo y revoque de paredes de 3 ambientes</p> <p>Incluye: Dos personas para todo el trabajo Direccion de arquitecto 3/4 dias de duracion Materiales para arreglo de paredes Artefactos para baño</p> <p>Costo total: \$ 23.000.-</p>	

Figura N°4: Presupuestos de Arquitectos – Fuente: Arquitectos

- **Pintura:** \$8.000. Aquí se incluye el costo de la pintura y la mano de obra. Es necesario pintar el durlock del baño nuevo y los arreglos en las tres paredes antes mencionadas. Es importante destacar, tal como se menciona anteriormente, que el inmueble se lo utilizaba para eventos infantiles por lo que las paredes están pintadas de colores divertidos y en condiciones como para empezar este tipo de negocios. Al igual que en las obras generales, está previsto para todos los años posteriores una suma

de \$8.000 para los gastos en pintura de los ambientes donde se desarrollan los eventos ya que se prevé un deterioro normal de la misma.

- **Iluminación y sonido:** \$ 15.000. Este concepto está compuesto por todos los apliques, cables, focos, dos micrófonos, consola de sonido, el sistema de audio (vendido al proyecto por uno de los socios) y la mano de obra por la instalación de los mismos.
  
- **Muebles y útiles:** \$24.200. Los muebles y útiles previstos para este proyecto son: dos heladeras, dos televisores con sus soportes para los niños y un horno industrial de seis pizzeras de capacidad. Cabe recordar que el salón no ofrecerá servicio de catering, es por eso que solo hace falta un horno de la capacidad mencionada para calentar la comida que trae el cliente. La vida útil de los muebles y útiles se estiman en 5 años, por lo que en el año 6 está previsto una nueva inversión en este rubro. El detalle de los mismos es el siguiente:
  - Heladeras: HGF340B marca GAFA - \$ 5400 - Cantidad: 2.
  - Televisores: marca "FISHER" de 32 pulgadas - \$ 3850 - y 42 pulgadas - \$ 5190.
  - Soportes: marca FISHER - \$ 400 – cantidad: 2.
  - Horno industrial de capacidad para 6 pizzeras: \$ 3.560
  
- **Mesas y sillas:** \$24.600. De acuerdo con la capacidad del salón, está prevista la compra de 50 sillas y 6 mesas (con capacidad de 8 personas) para grandes y 15 mesas (con capacidad para 2 personas) con 30 sillas para chicos. Tanto las mesas y sillas para chicos como para grandes son de plástico de diseño. Es importante destacar que los niños no se sientan en los cumpleaños, ya que constantemente están jugando, por lo que lo importante son las mesas y sillas para grandes. Al igual que los muebles y útiles, para el año 6 se prevé una nueva inversión debido a que la vida útil está calculada para 5 años.

- **Castillo inflable:** \$6.300. Se prevé la compra de un castillo inflable, el cual viene con una rampa también inflable y un motor para poder inflar todo el equipo. La vida útil del castillo se calcula en 5 años, por lo que está prevista la compra de un nuevo castillo en el año 6.
  
- **Juegos:** \$6.400. Dentro de los juegos contamos con la compra de un metegol, un tejo, juegos de plaza blanda (para los más chicos) y dos saltarines. Aquí también está incluido el costo de envío, ya que las compras se harán directas de fábrica. Al igual que el castillo se prevé la renovación de todos los juegos en el año 6 debido a su vida útil.
  - Metegol: \$ 1.900.
  
  - Tejo: \$ 1.280.
  
  - Juego de plaza blanda: \$ 2800.
  
  - Saltarines: \$ 210. Cantidad: 2.
  
- **Otros muebles y útiles:** \$2.400. Dentro de los otros muebles se encuentra un cambiador de bebe que irá dentro del baño de damas, un baúl de madera y dos estantes de melanina de 40cm x 1mts cada uno para poner los regalos del cumpleaños.
  
- **Vajilla:** \$5.900. Este concepto contempla todos los platos, vasos, jarras, cubiertos y demás utensilios de cocina. También incluye las pizzeras para poder calentar la comida y una pava eléctrica para calentar el agua. Se necesitan pocos cubiertos y utensilios ya que no se ofrece servicio de comida sino todos los eventos son lunches, es decir que no se necesita vajilla individual. La vida útil de la vajilla también se estima en 5 años, por lo que hay una renovación de la misma para el año 6. El detalle de la vajilla es el siguiente:
  - 24 platos blancos de melanina de 15 pulgadas para los grandes.
  
  - 24 platos blancos de melanina de 8 pulgadas para los grandes.

- 24 bowls blancos de melanina medianos para los grandes.
- 24 bowls blancos de melanina chicos para los grandes.
- 20 platos de colores de plástico para chicos de 10 pulgadas.
- 20 bowls de colores de plástico para chicos.
- 60 vasos de vidrio para grandes.
- 50 vasos de colores de plástico para chicos.
- 24 jarras de vidrio para los grandes.
- 8 jarras de colores de plástico para chicos.
- 8 pizzeras.
- 10 Cubiertos y demás utensilios.
- **Aires acondicionados:** \$54.000. Para poder refrigerar y calentar los ambientes del salón hace falta comprar tres aires frío/calor de 6.000 frigorías cada uno. El costo total incluye la instalación. Se estima que los aires acondicionados tienen una duración de 10 años si se cumple con el service anual, por lo tanto en el flujo de fondos se prevé la inversión inicial no mas en este rubro.
- Aire acondicionado Whirlpool de 6000 frigorías a \$ 17.100 cada uno.
- Instalación más materiales: \$ 900 por aire acondicionado.
- **Computadora:** \$6.000. La misma será utilizada para manejar el sonido y la música del salón y también será utilizada para las tareas de administración. Se prevé la compra de una laptop. Dado su vida útil de 5 años, en el año 6 está estimado la compra de una laptop nueva.
- **Cartel:** \$5.500. El cartel tiene una estructura de caño de 6 mts. de ancho x 1,50 mts. de alto que contiene una lona con el logo y nombre del salón. Este importe es por el cartel más la instalación. Las lonas de los carteles

tienen una vida útil aproximada de 5 años, por lo que se estima hacer una nueva en el año 6 pero con la misma estructura.

- **Folletería:** \$2.000. Para poder iniciar el salón es necesario hacer publicidad a través de folletos, por lo que se imprimirán mil folletos a \$2 cada uno. Se prevé una entrega de 300 folletos por hora en la peatonal de Santiago del Estero, por lo que se calcula siete horas de publicidad en las calles. Cabe aclarar que además de la folletería se creará una página de facebook como herramienta comunicacional.
- **Alarma:** \$3.800. El costo de la instalación con todos los materiales (provistos por el prestador) generan este valor.

Se adjunta cotización de proveedor:



VIGIA ELECTRONIC@  
Libertad N°254 – 1er Piso  
Tel.: 0385 - 4212488  
e-mail: alfredomesa@vigiaelectronica.com.ar

### PRESUPUESTO N° 1893

Fecha: 23/11/15  
Usuario: SALON DE FIE STAS  
Ubicación: OLAECHEA 757  
Teléfono:

#### LA ALARMA CON ESTOS ELEMENTOS SE ENTREGA EN COMODATO

Elementos presupuestados  
1 Panel de cuatro (4) zonas  
1 Teclado para panel cuatro zonas  
1 Batería de 12 v  
1 Sensor de movimiento  
1 Sirena interior  
1 Placa identificatoria

#### ADICIONALES:

6 SENSORES DE MOVIMIENTO \$ 1800 (pesos mil ochocientos) \$ 300c/u  
1 SIRENA EXTERIOR \$ 440 (pesos trescientos cincuenta)  
COSTO INSTALACION \$ 900 (pesos ochocientos cincuenta)

COSTO TOTAL \$ 3140 (pesos tres mil ciento cuarenta )  
PRECIO FINAL CON IVA \$ 3800

OPCIONAL 1E QUIPO GPRS \$1800(pesos mil ochocientos)  
CON GPRS EL ABONO INCREMENTA \$ 50 POR MANTENCION DEL CHIP

COSTO MONITOREO \$ 310 (PE SOS DOSCIENTOST REINTA)

Respuesta inmediata prestada por Personal de Seguridad Privada las 24 hs del día los 365 días del año.

- Aviso a la **Autoridad Policial** que corresponda a su jurisdicción.
- Aviso al **responsable** del inmueble que fuere designado por el abonado.
- Reportes mensuales escritos y confidenciales de las activaciones y desactivaciones del sistema de alarma, lo que le permitirá conocer en forma exacta los movimientos que se produzcan en el inmueble (horario de apertura y cierre, ingreso fuera del horario establecido etc.), con identificación de cada uno de los usuarios.

Figura N°5: Cotización de empresa Vigía Seguridad – Fuente: Vigía Seguridad

- **Dinero en efectivo:** \$5.000. Es el dinero que hace falta para poder abrir el negocio para pagar los servicios.

Más allá de la inversión inicial, es importante destacar que se prevé realizar inversiones todos los años para pintura del local. Se estima un gasto de \$13.000 anuales para pintura del salón y eventuales arreglos que sean necesarios para la manutención del local. \$8.000 es el presupuesto para la pintura de los ambientes

que sean necesarios del salón y los restantes \$5.000 se prevén para afrontar cualquier eventualidad que pueda surgir en el inmueble.

Además, en el año 6 está prevista una inversión de \$88.700 destinados a renovar el castillo inflable, algunos muebles y sillas y otros conceptos más que se detallan en la **cuadro N°5 del Anexo 2**.

## **6.2. Financiación**

La estrategia del proyecto es que la totalidad del mismo sea financiado por el aporte de sus socios en partes iguales (50% cada uno). Todo el aporte sería en efectivo. La idea es no pedir préstamos a terceros, a bancos o a otras entidades financieras.

## **6.3. Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se realizó en base al mercado objetivo que se obtuvo en el análisis, el mismo arrojó un número aproximado de cuatro mil alumnos como potenciales clientes. También, a través de las encuestas, se obtuvo el dato que el 74% de los encuestados festejó el último cumpleaños de los hijos en salones de fiestas infantiles, con lo cual el mercado potencial del proyecto estaría compuesto por aproximadamente tres mil niños.

Teniendo en cuenta el mercado objetivo y el análisis de las encuestas, se prevé alcanzar de manera progresiva en el primer año el 3% del mercado tal como se ve en la **cuadro N°8 del anexo 2**, así como también se prevé que llevará dos años alcanzar el pico mensual de ocupación. Se estima que el salón logrará posicionarse en ese tiempo y de ahí logrará una ocupación mensual estable, dado que Santiago del Estero es una plaza donde el boca en boca y la publicidad en facebook son la formas más eficaces de hacer publicidad.

La estimación de la demanda prevé para el segundo año un total de 234 eventos que equivalen al 8% del mercado, para el tercer año 336 eventos alcanzando el 11% y para los próximos años una demanda estable de 343 eventos llegando al 12%, donde 36 es el número máximo de eventos estimados en un mes. A pesar de esta estimación, la capacidad máxima de eventos

mensuales asciende a 44, sin embargo se estima que no es posible llegar a ese número de eventos ya que a la mayoría de los padres de los niños no les gusta festejar los cumpleaños entre los días lunes y jueves, por lo tanto se prevé una demanda menor a la capacidad total durante esos días.

Para los meses donde se estima el pico máximo de 36 eventos, se prevé una distribución de la siguiente manera:

- ✓ *Lunes a Jueves: 8 eventos mensuales*
- ✓ *Viernes: 8 eventos mensuales*
- ✓ *Sábados: 12 eventos mensuales (es el único día donde se realizan 3 eventos, ya que se dividen de otra manera los turnos).*
- ✓ *Domingos: 8 eventos mensuales*

De acuerdo con los días que se festejan, se puede ver que los viernes, sábados y domingos se encuentran con capacidad máxima ya que dos festejos por día en los días viernes y domingos es lo máximo mientras que para los días sábados existe un triple turno como capacidad máxima que se puede alquilar en un día. Según los sondeos realizados por teléfono, los ocho salones que participaron en la comparación para el análisis de la competencia, se encuentran con los fines de semanas ocupados en todos sus turnos hasta dentro de los próximos 45 días, es por ello que la estimación prevé un escenario optimista para los fines de semana.

Es importante destacar que la demanda no es lineal en el año ya que enero, junio y agosto son meses que se trabaja poco mientras que los meses de marzo, septiembre y diciembre son los más fuertes en este rubro.

Otro aspecto a tener en cuenta es que para la estimación de la demanda se tomó un precio promedio de \$2.850 ya que existen distintas tarifas de acuerdo con el día del evento. Las tarifas estimadas son las siguientes:

- *Lunes a jueves: \$ 2.500*

➤ *Viernes a domingo: \$ 3.000*

#### **6.4. Estructura de costos**

Dentro de la estructura de costos mensuales del proyecto (**ver cuadro N°6 del anexo 2**), podemos destacar la existencia de dos sueldos medio tiempo del personal de servicio para los primeros once meses a partir de enero, ya que en principio no sería necesario pagar a tiempo completo debido a la cantidad de eventos estimados, mientras que a partir del mes de diciembre ya se prevé la contratación a tiempo completo de estas dos personas. Para el cálculo de la estructura de costos se tomó unos 20 eventos mensuales que resulta del promedio de eventos para el segundo año de iniciado el proyecto, mientras que en la **cuadro N°7 del anexo 2** podemos ver la estructura de costos de los próximos años, la cual tendrá una diferencia en la contratación a tiempo completo del personal, en el pago de la animación y otros gastos que dependen de la cantidad de eventos.

Respecto de la animación, el precio es de \$580 por evento, por lo que siguiendo con la estimación de los 20 festejos mensuales, se tendría un costo de \$11.600 mensuales.

Como servicio externo también se debe tener en cuenta el estudio contable encargado de la liquidación de impuestos y de haberes. Este servicio asciende a \$1.000 mensuales.

El alquiler siempre es un costo con mucha incidencia en la estructura, pero los socios del proyecto y el dueño del inmueble consensuaron en un monto variable. Este costo de alquiler se acordó en el 30% de la ganancia neta que se obtiene de la diferencia entre los ingresos menos los egresos sin tener en cuenta el impuesto a los ingresos brutos y ganancias, es por eso que en la **cuadro N°6 del anexo 2** se puede ver como último concepto el alquiler. Este tipo de alquileres suelen ser beneficiosos para los socios al inicio de los proyectos, ya que acompañan el crecimiento acomodándose a la facturación.

Debemos considerar también el costo de las tarjetas de invitación, las cuales se incluyen en el servicio del salón. Se estiman 50 tarjetas aproximadamente para cada evento.

En la estructura de costos mensuales también se encuentran los gastos comerciales que ascienden a \$1.100 y se componen por los gastos en folletería y publicidad. Respecto del gasto de publicidad, se prevé realizar la misma a través de facebook, ya que el programa contiene una publicidad de bajo costo que permite direccionar al mercado más conveniente de acuerdo al negocio.

El resto de los conceptos que hacen a la estructura de costos son gastos, que en este caso no son significativos y son necesarios para poder llevar adelante un negocio como ser los gastos de los artículos de limpieza o papelería y librería.

#### **6.5. Flujo mensual**

Tal como se detalla en la **cuadro N°9 del anexo 2** podemos ver el flujo de fondos mensual para el primer año del proyecto, donde nos arroja un flujo negativo de -\$101.496,30, sin tener en cuenta la inversión inicial realizada previamente. Tampoco se registra el impuesto a las ganancias ya que se paga a partir del tercer año.

Respecto de los costos mensuales, existen dos conceptos que tienen gran incidencia en los resultados y que dependen de la facturación, es decir que acompañan el crecimiento. Los mismos son la animación y el alquiler.

#### **6.6. Flujo anual**

En la **cuadro N°10 del anexo 2** donde se detalla el flujo anual del proyecto podemos ver una estimación a 10 años de los ingresos, gastos y todo movimiento de dinero que generará el proyecto.

Es importante destacar que a partir del año 4 la facturación se mantiene constante hasta el año 10, con lo cual el impuesto a los ingresos brutos también. Lo mismo sucede con los gastos administrativos y el alquiler ya que muchos de ellos dependen directamente de la facturación, con lo cual si se mantiene

constante la facturación estimada, también se mantienen los gastos administrativos, sin embargo los gastos comerciales se mantienen constantes desde el año 1 hasta el año 10.

Otra erogación anual prevista es la de inversiones posteriores para la manutención del inmueble. Está previsto destinar \$13.000 por año para pinturas y demás arreglos, salvo en el año 6 que está previsto una inversión de \$88.700 por la renovación de ciertos bienes de uso.

### **6.7. Indicadores financieros**

Como método de evaluación del proyecto se tomaron el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno).

Debido a ciertos beneficios que forman parte del proyecto como ser un alquiler atado a la facturación, un inmueble adaptado a salón de fiestas y que no necesita mucha inversión y un servicio de animación tercerizado que no es fijo, la tasa utilizada para descontar los flujos de fondos futuros es del 16% anual. La rentabilidad promedio para este tipo de negocios, según el sitio [www.salonesinfantiles.com](http://www.salonesinfantiles.com) se encuentra entre 12% y 18% anual. Cabe destacar que los flujos se realizaron sin tener en cuenta la inflación del país, es decir que tanto las ventas como los gastos fueron estimados sin esta variable, es por ello que la tasa del 16% utilizada para descontar los flujos de fondos futuros es por sobre la inflación.

En función de lo expuesto en el párrafo anterior, el proyecto otorga los siguientes resultados por diez años:

- **VAN: \$ 8.887,12**
- **TIR: 17%**

### **7. Análisis de sensibilidad**

#### **7.1. Análisis de sensibilidad**

Debido a que se trata de un análisis económico proyectado a futuro, existen siempre elementos que generan incertidumbre y eso conlleva a que la toma de decisiones sea un poco difícil. El análisis de sensibilidad nos permite analizar los distintos panoramas teniendo en cuenta cambios en las variables que tienen incidencia en el resultado.

Para poder realizar el análisis de sensibilidad es importante determinar las variables sensibles para así poder calcular los nuevos flujos de caja y sus indicadores para ver como afectarían esas variables sensibles. Es importante hacer evaluaciones de distintos escenarios para poder contar con más información y así tomar mejores decisiones teniendo en cuenta los cambios que pueden ocurrir.

Las variables sensibles del proyecto y las que más incidencia tienen son las siguientes: la animación, el alquiler y los ingresos por ventas.

- ✓ **La animación:** esta es una variable sensible por la incidencia que tiene en el flujo de fondos. En el proyecto se encuentra como un servicio tercerizado pero podría llegar a ser que esto no ocurra así por alguna circunstancia como ser que la empresa no tenga la capacidad de brindar el servicio al proyecto, o bien que suba excesivamente los precios, y es por ello que para poder medir la sensibilidad de este factor se modificó en el flujo de fondos (**ver cuadro N°11 del anexo 3**) esta única variable. Para reemplazar la animación como servicio tercerizado se tomaron dos personas contratadas desde el primer día para tal tarea en la proyección del flujo de fondos. Al igual que el personal de servicio se siguió con la política de contratar a medio tiempo los primeros meses para luego tomar estas personas con tres cuartos de tiempo, es decir seis horas diarias.

De acuerdo al flujo de fondos calculado en base a cambios en esta variable, nos otorga los siguientes resultados:

➤ **VAN: -\$ 89.482,58**

➤ **TIR: 10%**

- ✓ **El alquiler:** tal como se menciona en el trabajo, el valor del alquiler es el 30% sobre la ganancia neta sin los impuestos. Este es un acuerdo debido a que el inmueble pertenece a un pariente de uno de los socios del proyecto. Pero se considera una variable sensible de gran incidencia, y es por eso que se tomó como un valor fijo de \$9.000 (monto con el cual se puede conseguir un local similar) para reemplazar este acuerdo y poder ver cuánto afectaría este concepto en caso de que no se cumpla el acuerdo. La incidencia de tener un valor fijo de alquiler se puede ver en la **ver cuadro N°12 del anexo 3.**

Teniendo en cuenta los cambios en esta variable sensible, podemos determinar los siguientes indicadores financieros:

➤ **VAN: -\$163.166,40**

➤ **TIR: 4%**

- ✓ **Ingresos por ventas:** en esta variable se mide la incidencia que podría llegar a tener un cambio en las ventas del proyecto. Por eso, se tomó un número de ventas inferior al estimado para poder conocer cuánto afectaría que el número de eventos no sean como lo esperado. Para eso se redujo en el flujo de fondos esta variable en un 15% respecto del flujo original (**ver cuadro N°13 del anexo 3**). Es decir que en el flujo podemos ver cuánto afectaría que las ventas caigan un 15% respecto de la estimación original.

Con la modificación de esta variable en el flujo de fondos, los indicadores arrojan los siguientes resultados:

➤ **VAN: -\$212.989,66**

➤ **TIR: -6%**

## **Conclusiones**

Este proyecto surge a partir de una percepción de que existiría una demanda insatisfecha en el rubro de los salones de fiestas infantiles. En la ciudad de Santiago del estero cada día es más difícil conseguir un salón con poco tiempo de antelación, ya que los mismos se encuentran con reservas con tres meses de anticipación, por lo que se puede apreciar que existe una demanda insatisfecha. Además, el padre de uno de los socios del proyecto cuenta con un inmueble que anteriormente se alquilaba como salón de fiestas infantiles por lo que se encuentra adaptado como tal en cuanto a la distribución y las pinturas de los espacios, con lo cual significa que la inversión es menor.

A raíz de esta situación, surge la generación de la idea del proyecto.

Luego se llevó a cabo una investigación de mercado con el fin de buscar un respaldo a la idea del proyecto. Para ello se hicieron encuestas en colegios y jardines de infantes con el fin de obtener información del rubro, la competencia y sus consumidores y sus gustos y elecciones. En el análisis de mercado, se reconoció un amplio mercado y un ascenso de este rubro en los últimos años, se descubrieron los aspectos más importantes para los consumidores y también se conocieron falencias en la competencia.

Con un análisis de mercado alentador, se llevó a cabo el análisis de las viabilidades y un estudio organizacional-administrativo-legal. Se realizó un análisis de la viabilidad legal, técnica, administrativa y financiera del proyecto donde se pudo determinar la viabilidad del proyecto en todas sus facetas. Además se confeccionó un organigrama del salón para así poder determinar la cantidad de personal requerido y sus funciones correspondientes.

Luego de concluir la viabilidad del proyecto se procedió con uno de los estudios más importantes, el análisis financiero. Para poder hacer un análisis completo se determinó y valorizó la inversión inicial, se estimó la estructura de costos requerida para el desarrollo de la actividad, también se construyó la estimación de la demanda a partir del mercado objetivo obtenido en el análisis del

mercado, y finalmente se realizó el flujo proyectado para poder evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de los indicadores financieros.

Tal como pudimos ver en el trabajo, el VAN fue de **\$8.887,12** con una tasa de corte de 16% y la TIR fue de 17%. También se realizó un análisis de sensibilidad donde pudimos calcular los distintos índices financieros modificando las variables sensibles de la animación, el alquiler y los ingresos por ventas. En todos los casos pudimos obtener un VAN negativo utilizando el 16% de la rentabilidad esperada en el proyecto, esto quiere decir que ante una posible modificación en las variables sensibles, el proyecto no sería rentable de acuerdo a la tasa esperada. Más allá de los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad, es importante destacar que para el caso de la animación existen numerosas personas que trabajan en forma independiente por lo que disminuyen las posibilidades de que se haga necesario contratar a dos personas de forma permanente; en el caso del alquiler al ser el inmueble de uno de los padres del socio del proyecto existen bajas posibilidades de no conseguir un arreglo como el que se plantea; y finalmente de acuerdo a la variación en los ingresos por venta aun teniendo en cuenta un posible cambio en las variables sensibles más influyentes, el proyecto sigue siendo rentable pero por debajo de la tasa pretendida.

Teniendo en cuenta que existe un inmueble adaptado a un salón de fiestas infantiles y que por ese motivo la inversión no es tan grande, que el inmueble es del padre de uno de los socios y el alquiler es un porcentaje de las ganancias, que de acuerdo al estudio de mercado existe un amplio grupo que consume este tipo de servicio, que el proyecto es viable desde el punto de vista técnico, administrativo y legal y que es rentable de acuerdo al análisis financiero podemos concluir que el proyecto es viable y se puede llevar a cabo. Sin embargo, es importante recalcar que es viable la implementación del proyecto manteniendo un servicio de animación que se diferencie del resto y brindando una atención especial de parte del personal de servicio. Esto quiere decir que para que se mantenga en ese nivel la rentabilidad se deberá mantener un alto nivel y diferencial en el servicio en general.

## Anexo 1

### Detalle de la encuesta

#### Encuesta

La siguiente encuesta tiene como objetivo obtener información acerca de los festejos de los cumpleaños infantiles. La misma consta de 15 preguntas, por favor lea atentamente las mismas y responda libremente.

Edad de la madre: \_\_\_\_\_

Cantidad de hijos/as: \_\_\_\_\_

Edades de hijos/as: \_\_\_\_\_

En relación al último cumpleaños infantil festejado

1- ¿Dónde lo festejaste?

---

2- ¿Por qué elegiste ese lugar?

---

3- El lugar donde festejaste. ¿Fue el lugar ideal?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4- Si respondió no en la pregunta anterior. ¿Por qué no?

---

5- ¿Cuál sería el lugar ideal? ¿Qué tendría? ¿Cómo sería?

---

---

6- ¿Alguno de tus hijos cumple en periodo vacacional?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7- Si tu respuesta fue si, ¿Cuándo prefieres festejarlo?

En vacaciones \_\_\_\_\_

Esperas el inicio de clases \_\_\_\_\_

8- ¿Festejas el día del cumpleaños o esperas al fin de semana?

El mismo día \_\_\_\_\_

Fin de semana \_\_\_\_\_

9- ¿Cuánto te gustaría que dure la fiesta?

Dos horas \_\_\_\_\_

Dos horas y media \_\_\_\_\_

Tres horas \_\_\_\_\_

Más de tres horas \_\_\_\_\_

10- ¿Cuál es la franja horaria que más te gusta?

Mañana \_\_\_\_\_

Siesta \_\_\_\_\_

Tarde \_\_\_\_\_

Noche \_\_\_\_\_

11- ¿Que tuvo en cuenta a la hora de elegir lugar?

1= muy importante/2= importante/3= poco importante/4= no es importante

1      2      3      4

El tamaño del salón

La presencia de pelotero

La animación

La decoración

La comida

Ubicación del salón

La seguridad del salón

La limpieza

Que tenga estacionamiento

El souvenir

El costo del salón

12- ¿Cuanto gasto en total en el último cumpleaños?

Menos de \$1500 \_\_\_\_\_

Entre \$ 1500 y \$ 2000 \_\_\_\_\_

Entre \$ 2500 y \$ 3500 \_\_\_\_\_

Más de \$ 3500 \_\_\_\_\_

13- ¿Cuánto le dedicaste a la planificación del último cumpleaños?

Días \_\_\_\_\_

Semanas \_\_\_\_\_

Meses \_\_\_\_\_

14- ¿Como elegiste por primera vez el salón?

Recomendación \_\_\_\_\_

Fuiste a otro cumpleaños y te gusto el salón \_\_\_\_\_

Búsqueda por internet \_\_\_\_\_

Publicidad \_\_\_\_\_

15- ¿Qué esperas de la fiesta?

1= muy importante/2= importante/3= poco importante/4= no es importante

1      2      3      4

Que los chicos se diviertan

Que sea original

Que todo el mundo hable de ella

Desde ya muchas gracias por la colaboración.

Figura N°6: Inversiones posteriores - Fuente: elaboración propia

## Anexo 2

### Análisis financiero

#### INVERSIONES POSTERIORES

Inversiones	Cada año	Año 6
Obras generales	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Pintura	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Iluminación y sonido	-	-
Muebles y útiles	-	\$ 24.200,00
Mesas y sillas	-	\$ 24.600,00
Castillo inflable	-	\$ 6.300,00
Juegos	-	\$ 6.400,00
Otros muebles y útiles	-	-
Vajilla	-	\$ 5.900,00
Aires acondicionados	-	-
Computadora	-	\$ 6.000,00
Cartel	-	\$ 2.300,00
Folleteria y tarjetas	-	-
Alarma	-	-
Dinero en efectivo	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 88.700,00</b>

Cuadro N°5: Inversiones posteriores – Fuente: elaboración propia

**ESTRUCTURA DE COSTOS**

	<b>\$</b>
<b>Sueldos</b>	<b>\$ 20.000,00</b>
Costo por persona	\$ 10.000,00
Cantidad	2
<b>Cargas sociales</b>	<b>\$ 9.600,00</b>
<b>Sueldo Administrador</b>	<b>\$ 6.000,00</b>
<b>Animación</b>	<b>\$ 11.600,00</b>
<b>Honorarios contador</b>	<b>\$ 1.000,00</b>
<b>Energía eléctrica</b>	<b>\$ 660,00</b>
<b>Gas</b>	<b>\$ 50,00</b>
<b>Agua</b>	<b>\$ 180,00</b>
<b>Otros impuestos</b>	<b>\$ 600,00</b>
<b>Telefonía/internet</b>	<b>\$ 350,00</b>
<b>Ambulancia</b>	<b>\$ 350,00</b>
<b>Papelería y librería</b>	<b>\$ 100,00</b>
<b>Tarjetas de invitación</b>	<b>\$ 600,00</b>
<b>Agua mineral</b>	<b>\$ 300,00</b>
<b>Seguridad</b>	<b>\$ 310,00</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>\$ 400,00</b>
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$ 52.100,00</b>
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 500,00</b>
<b>Folletería</b>	<b>\$ 600,00</b>
<b>Total gastos comerciales</b>	<b>\$ 1.100,00</b>
<b>Total gastos s/alquiler</b>	<b>\$ 53.200,00</b>
<b>Alquiler</b>	<b>\$ 1.140,00</b>
<b>Total gastos con alquiler</b>	<b>\$ 54.340,00</b>
<b>Cantidad de eventos estimados</b>	<b>20</b>

Cuadro N°6: Estructura de costos – Fuente: elaboración propia

## COSTOS ANUALES

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Sueldos</i>	120000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00
<i>Cargas sociales</i>	57600,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00	115200,00
<i>Sueldo Administrador</i>	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00	72000,00
<i>Animación</i>	57420,00	135720,00	194880,00	198940,00	198940,00	198940,00	198940,00	198940,00	198940,00	198940,00
<i>Honorarios contador</i>	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
<i>Energía eléctrica</i>	3904,00	7840,00	11140,00	11305,00	11305,00	11305,00	11305,00	11305,00	11305,00	11305,00
<i>Gas</i>	355,00	605,00	855,00	867,50	867,50	867,50	867,50	867,50	867,50	867,50
<i>Agua</i>	1812,00	2271,00	3177,00	3159,00	3159,00	3159,00	3159,00	3159,00	3159,00	3159,00
<i>Otros impuestos</i>	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00
<i>Telefonía/internet</i>	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00
<i>Ambulancia</i>	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00
<i>Papelería y librería</i>	495,00	1170,00	1680,00	1715,00	1715,00	1715,00	1715,00	1715,00	1715,00	1715,00
<i>Tarjetas de invitación</i>	2970,00	7020,00	10080,00	10290,00	10290,00	10290,00	10290,00	10290,00	10290,00	10290,00
<i>Agua mineral</i>	3100,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00	3230,00
<i>Seguridad</i>	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00
<i>Otros gastos</i>	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00	4800,00
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>355776,00</b>	<b>621176,00</b>	<b>688362,00</b>	<b>692826,50</b>						
<i>Publicidad</i>	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
<i>Folletería</i>	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00	7200,00
<b>Total gastos comerciales</b>	<b>13200,00</b>									
<b>Total gastos s/alquiler</b>	<b>368976,00</b>	<b>634376,00</b>	<b>701562,00</b>	<b>706026,50</b>						
<i>Alquiler</i>	6205,80	25912,35	85702,95	88180,05	88180,05	88180,05	88180,05	88180,05	88180,05	88180,05
<b>Total gastos con alquiler</b>	<b>375181,80</b>	<b>660288,35</b>	<b>787264,95</b>	<b>794206,55</b>						

Cuadro N°7: Estructura de costos anuales– Fuente: elaboración propia

**PROYECCION DE VENTAS**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>VENTAS</b>	<b>282150,00</b>	<b>666900,00</b>	<b>957600,00</b>	<b>977550,00</b>						
<i>Precio promedio</i>	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00	2850,00
<i>Cantidad</i>	99,00	234,00	336,00	343,00	343,00	343,00	343,00	343,00	343,00	343,00
<b>TOTALES</b>	<b>282150,00</b>	<b>666900,00</b>	<b>957600,00</b>	<b>977550,00</b>						

Cuadro N°8: Proyección de ventas – Fuente: elaboración propia

**FLUJO DE FONDOS**  
**MENSUALES**

	2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Ingresos por ventas proyectadas</i>	0,00	5.700,00	11.400,00	14.250,00	17.100,00	22.800,00	25.650,00	28.500,00	31.350,00	34.200,00	39.900,00	51.300,00
<i>Impuesto a los ingresos brutos</i>	0,00	-171,00	-342,00	-427,50	-513,00	-684,00	-769,50	-855,00	-940,50	-1.026,00	-1.197,00	-1.539,00
<i>Gastos administrativos</i>	-24.440,00	-25.670,00	-26.900,00	-27.565,00	-28.128,00	-29.414,00	-30.064,50	-30.765,00	-31.415,50	-32.066,00	-33.367,00	-35.981,00
<i>Gastos comerciales</i>	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00
<i>Alquiler</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-310,20	-1.629,90	-4.265,70
<b>Resultado neto antes de impuesto</b>	<b>-25.540,00</b>	<b>-21.241,00</b>	<b>-16.942,00</b>	<b>-14.842,50</b>	<b>-12.641,00</b>	<b>-8.398,00</b>	<b>-6.284,00</b>	<b>-4.220,00</b>	<b>-2.106,00</b>	<b>-302,20</b>	<b>2.606,10</b>	<b>8.414,30</b>
<i>Impuesto</i>												
<i>Inversión inicial y posteriores</i>												
<b>RESULTADO NETO CON DE IMPUESTO</b>	<b>-25.540,00</b>	<b>-21.241,00</b>	<b>-16.942,00</b>	<b>-14.842,50</b>	<b>-12.641,00</b>	<b>-8.398,00</b>	<b>-6.284,00</b>	<b>-4.220,00</b>	<b>-2.106,00</b>	<b>-302,20</b>	<b>2.606,10</b>	<b>8414,30</b>

Cuadro N°9: Flujo de fondos mensuales – Fuente: elaboración propia

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos por ventas proyectadas</b>		282.150,00	666.900,00	957.600,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00
<b>Impuesto a los ingresos brutos</b>		-8.464,50	-20.007,00	-28.728,00	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50
<b>Gastos administrativos</b>		-355.776,00	-621.176,00	-688.362,00	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50
<b>Gastos comerciales</b>		-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00
<b>Alquiler</b>		-6.205,80	-25.912,35	-85.702,95	-88.180,05	-88.180,05	-88.180,05	-88.180,05	-88.180,05	-88.180,05	-88.180,05
<b>Resultado neto antes de impuesto</b>	0,00	-101.496,30	-13.395,35	141.607,05	154.016,95	154.016,95	154.016,95	154.016,95	154.016,95	154.016,95	154.016,95
<b>Impuesto</b>		0,00	0,00	0,00	-39.649,97	-43.124,75	-43.124,75	-43.124,75	-43.124,75	-43.124,75	-43.124,75
<b>Inversión inicial y posteriores</b>	-189.100,00	0,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-88.700,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
<b>RESULTADO NETO CON IMPUESTO</b>	-189.100,00	-101.496,30	-26.395,35	128.607,05	101.366,98	97.892,20	22.192,20	97.892,20	97.892,20	97.892,20	97.892,20

Cuadro N°10: Flujo de fondos anuales – Fuente: elaboración propia

### Anexo 3

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ingresos por ventas proyectadas</i>		282.150,00	666.900,00	957.600,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00
<i>Impuesto a los ingresos brutos</i>		-8.464,50	-20.007,00	-28.728,00	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50
<i>Gastos administrativos</i>		-490.756,00	-663.056,00	-671.082,00	-671.486,50	-671.486,50	-671.486,50	-671.486,50	-671.486,50	-671.486,50	-671.486,50
<i>Gastos comerciales</i>		-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00
<i>Alquiler</i>		0,00	-25.198,35	-95.764,95	-97.630,05	-97.630,05	-97.630,05	-97.630,05	-97.630,05	-97.630,05	-97.630,05
<i>Resultado neto antes de impuesto</i>	0,00	-230.270,50	-54.561,35	148.825,05	165.906,95	165.906,95	165.906,95	165.906,95	165.906,95	165.906,95	165.906,95
<i>Impuesto</i>		0,00	0,00	0,00	-41.671,01	-46.453,95	-46.453,95	-46.453,95	-46.453,95	-46.453,95	-46.453,95
<i>Inversión inicial y posteriores</i>	-189.100,00	0,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-88.700,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
<b>RESULTADO NETO CON IMPUESTO</b>	<b>-189.100,00</b>	<b>-230.270,50</b>	<b>-67.561,35</b>	<b>135.825,05</b>	<b>111.235,94</b>	<b>106.453,00</b>	<b>30.753,00</b>	<b>106.453,00</b>	<b>106.453,00</b>	<b>106.453,00</b>	<b>106.453,00</b>

Cuadro N°11: Flujo de fondos con variable animación – Fuente: elaboración propia

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos por ventas proyectadas</b>		282.150,00	666.900,00	957.600,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00	977.550,00
<b>Impuesto a los ingresos brutos</b>		-8.464,50	-20.007,00	-28.728,00	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50	-29.326,50
<b>Gastos administrativos</b>		-355.776,00	-621.176,00	-688.362,00	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50	-692.826,50
<b>Gastos comerciales</b>		-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00
<b>Alquiler</b>		-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00	-108.000,00
<b>Resultado neto antes de impuesto</b>	0,00	-203.290,50	-95.483,00	119.310,00	134.197,00	134.197,00	134.197,00	134.197,00	134.197,00	134.197,00	134.197,00
<b>Impuesto</b>		0,00	0,00	0,00	-33.406,80	-37.575,16	-37.575,16	-37.575,16	-37.575,16	-37.575,16	-37.575,16
<b>Inversión inicial y posteriores</b>	-189.100,00	0,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-88.700,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
<b>RESULTADO NETO CON IMPUESTO</b>	-189.100,00	-203.290,50	-108.483,00	106.310,00	87.790,20	83.621,84	7.921,84	83.621,84	83.621,84	83.621,84	83.621,84

Cuadro N°12: Flujo de fondos con variable alquiler – Fuente: elaboración propia

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos por ventas proyectadas</b>		239.827,50	566.865,00	813.960,00	830.917,50	830.917,50	830.917,50	830.917,50	830.917,50	830.917,50	830.917,50
<b>Impuesto a los ingresos brutos</b>		-7.194,83	-17.005,95	-24.418,80	-24.927,53	-24.927,53	-24.927,53	-24.927,53	-24.927,53	-24.927,53	-24.927,53
<b>Gastos administrativos</b>		-346.152,60	-598.069,10	-655.186,20	-658.981,03	-658.981,03	-658.981,03	-658.981,03	-658.981,03	-658.981,03	-658.981,03
<b>Gastos comerciales</b>		-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00	-13.200,00
<b>Alquiler</b>		-2.735,61	-12.056,50	-54.849,76	-55.148,54	-55.148,54	-55.148,54	-55.148,54	-55.148,54	-55.148,54	-55.148,54
<b>Resultado neto antes de impuesto</b>	0,00	-129.455,54	-73.466,55	66.305,24	78.660,41	78.660,41	78.660,41	78.660,41	78.660,41	78.660,41	78.660,41
<b>Impuesto</b>		0,00	0,00	0,00	-18.565,47	-22.024,91	-22.024,91	-22.024,91	-22.024,91	-22.024,91	-22.024,91
<b>Inversión inicial y posteriores</b>	-189.100,00	0,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-88.700,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
<b>RESULTADO NETO CON IMPUESTO</b>	-189.100,00	-129.455,54	-86.466,55	53.305,24	47.094,94	43.635,49	-32.064,51	43.635,49	43.635,49	43.635,49	43.635,49

Cuadro N°13: Flujo de fondos con variable ingresos por ventas – Fuente: elaboración propia

## **Bibliografía**

Dalmagro, Ma. Cristina (2012). Del apunte Seminario taller redacción del trabajo final de aplicación. Escuela de Graduados – Facultad de Ciencias Económicas – UNC.

Sapag Chain, Nassir (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Pearson Education S.A., Buenos Aires, Argentina.

Sapag Chain Nassir (2001). Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Pearson Education S.A., Buenos Aires, Argentina.

Werner Ketelhohn (2004). Inversiones, análisis de inversiones estratégicas. Grupo editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Santesmases Mestre, Miguel (1999). Marketing: conceptos y estrategias. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Gabriel Baca Urbina (2001). Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill, México.

Revista de Clarín para Pymes y comercio – Numero 74, Mayo 2010.

Ministerio de Producción y Desarrollo de Santiago del Estero.

[www.elliberal.com.ar](http://www.elliberal.com.ar)

[www.nassirsapag.blogspot.com](http://www.nassirsapag.blogspot.com)

[www.nouneventos.com.ar](http://www.nouneventos.com.ar)

[www.casfic.com.ar](http://www.casfic.com.ar)

[www.salonesinfantiles.com](http://www.salonesinfantiles.com)

[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

[www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)