



Licenciatura en Organización Industrial

**Trabajo Final de Grado
La Capital del Básquet**

Autor/es

Camila Lujan Patti

Felipe Miranda

Maria Lara Gotlib

Nicolas Gutiérrez Lizarraga

Tomás Christiani Mansilla

Director

Dr. Gastón Milanési

Codirector

Lic. Maria Susana Porris

Lic. Ricardo Piedrabuena

Bahía Blanca | 7 de diciembre de 2022

Contenido

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PLANTEO ESTRATÉGICO.....	5
2.1. Descripción del contexto.....	5
2.2. Descripción del entorno.....	6
2.3. Barreras de entrada y salida del sector.....	7
2.4. Análisis FODA.....	7
2.4.1. Estrategias análisis FODA.....	11
2.5. Planteo del ciclo de vida del producto según Matriz BCG.....	12
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	13
3.1. Descripción del mercado objetivo.....	13
3.2. Definición de los objetivos de estudio.....	13
3.3. Descripción del producto.....	13
3.4. Análisis comparativo en relación con los competidores.....	14
3.4.1. Análisis "Océano rojo – Océano azul".....	15
3.5. Descripción de la estrategia comercial.....	15
3.5.1. Precio probable y estrategias de comunicación.....	16
3.6. Análisis de la demanda. Estructura de investigación y resultados.....	17
3.7. Análisis de la oferta.....	25
3.8. Análisis de materias primas e insumos.....	26
3.9. Conclusiones del análisis de mercado.....	27
4. Inversiones y Costos.....	27
4.1. Inversiones.....	28
4.2. Costos.....	29
5. Análisis económico financiero.....	30
5.1. Consideraciones sobre el análisis realizado.....	30
5.2. Flujo de fondos libre.....	30
5.3 Tasa de actualización y valores actuales.....	32

Proyecto Final
“La Capital del Básquet”

6. Análisis de riesgo.....	32
6.1. Sensibilidad unidimensional	32
6.2. Sensibilidad bidimensional.	33
6.3. Escenarios.	34
6.4. Simulación Montecarlo.	35
7. CONCLUSIONES	37
Bibliografía.....	39
ANEXOS.....	40
Anexo 1 – Descripción del contexto.	40
Anexo 2 – Análisis estratégico del sector.	41
Anexo 3 – Resumen del análisis estratégico del sector.....	42
Anexo 4 – Análisis FODA. Factores externos.....	43
Anexo 5 – Análisis FODA. Factores internos.....	44
Anexo 6 – Resumen del análisis FODA.....	45
Anexo 7 – Estrategias planteadas en base al análisis FODA.	46
Anexo 8 – Fuente primaria de recolección de datos. Diseño del cuestionario.	47
Anexo 9 – Base de datos utilizada en la proyección de ventas del negocio.	48
Anexo 10 – Análisis de Macro y Micro localización.....	49
Anexo 11 – Análisis de riesgo unidimensional. Buscar objetivo y resultados.....	50
Anexo 12 – Análisis de riesgo bidimensional. Observaciones obtenidas y probabilidades asignadas.....	51
Anexo 13 – Simulación Montecarlo. Escenarios obtenidos.....	52

RESUMEN.

El presente proyecto plantea un modelo de negocio que pretende generar valor a través del desarrollo de un complejo deportivo dedicado al básquet, que ofrecerá servicios de alquiler, torneos y una experiencia distinta, basado en la premisa de que desde hace muchos años la ciudad de Bahía Blanca es considerada la capital del básquet, pero no se cuenta con suficientes espacios deportivos para la práctica recreativa del deporte.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de desarrollar un negocio que ofrezca una experiencia distinta, con un estilo urbano similar a las canchas que se pueden encontrar en las distintas ciudades de Estados Unidos, junto con un espacio social para disfrutar con amigos, entorno laboral y/o familiar.

El complejo se encontrará ubicado en un lugar fijo, dentro de la ciudad de Bahía Blanca, específicamente, en la zona del Barrio Universitario, creyendo que será de preferencia por los potenciales consumidores.

Se define una estrategia de segmentación de mercado debido a que el proyecto será enfocado a personas que disfrutaran de practicar el deporte recreativamente y que alquilarían el espacio, determinando a su vez diferentes grupos etarios para realizar acciones de fidelización y personalizar la atención a cada uno de los sectores demandantes.

El proyecto presenta un horizonte temporal de evaluación de cinco años. Se consideraron las variables macroeconómicas necesarias junto a un estudio de mercado que permitió realizar una proyección de ventas. Posteriormente, sumado un estudio de inversiones y costos, se da como resultado la elaboración de los flujos de fondos correspondientes.

Como última instancia se analizaron los resultados obtenidos, llegando a la conclusión de que, incluso en un escenario optimista (análisis de riesgo) el presente proyecto resulta inviable en términos económicos y financieros, por lo que se recomienda, rechazar la oportunidad de inversión en un proyecto de semejantes características.

1.INTRODUCCIÓN.

Cuenta la leyenda que en Bahía Blanca se jugó por primera vez al básquet en el país, cuando en 1910 unos marineros norteamericanos se animaron a picar la pelota en el Puerto de la ciudad.

La ciudad albergó partidos históricos, entre los que se destacaron el Torneo Sudamericano de 1979 que consagró a la Selección local, con el base histórico, el bahiense Alberto Pedro Cabrera, por quien la avenida principal de la ciudad lleva su nombre y así también como en el Estadio Osvaldo Casanova está inmortalizada su imagen, ese mismo estadio que contuvo la mayoría de los momentos más gloriosos del básquet bahiense. Allí el Seleccionado Mayor obtuvo el subcampeonato en el Torneo Sudamericano de 1999, que contó con los debuts de Luis Scola y Andrés Nocioni. Un certamen en el que también jugó Emanuel Ginóbili, que años más tarde fue Medalla de Oro en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 junto a otros dos bahienses: Alejandro Montecchia y Juan "Pepe" Sánchez.

Bahía Blanca, es por eso, que se considerada la capital del básquet, sin embargo, los integrantes de este proyecto han descubierto que no se cuenta con suficientes espacios deportivos para la práctica recreativa de este deporte, a comparación, por ejemplo, de los espacios para practicar el fútbol.

Esto da el punta pie inicial para comenzar a desarrollar una alternativa frente a esta situación con el objetivo de mantener las bases y la cultura del básquet en **La Capital**.

El presente trabajo cuenta con el desarrollo de los siguientes 5 capítulos:

1. **Planteo estratégico:** descripción del contexto y entorno del proyecto, aplicando distintos enfoques, tales como las cinco fuerzas competitivas de Porter, el análisis FODA, ciclo de producto, entre otras.
2. **Estudio de mercado:** descripción y desarrollo del mercado objetivo, el producto, los potenciales competidores, la estrategia comercial, el pronóstico de ventas, entre otras más variables que afectarán directamente al perfeccionamiento del proyecto.
3. **Análisis económico-financiero:** este capítulo contará con un detalle del flujo de fondos, tanto en pesos como en dólares, la tasa de actualización y el valor actual de los flujos de fondos (en pesos y dólares)
4. **Análisis de riesgos:** cálculo de sensibilidad (unidimensional y bidimensional), escenarios (Optimista, normal y pesimista) y simulación Montecarlo.
5. **Conclusión:** Descripción e interpretación de los resultados obtenidos con el fin de probar al lector o analista del proyecto, la decisión tomada sobre la viabilidad del mismo.

2. PLANTEO ESTRATÉGICO.

2.1. Descripción del contexto.¹

2.1.1. Actividad.

Quienes participan del REM proyectan una variación real del Producto Interno Bruto (PIB) para 2022 de 3,4% i.a. (interanual). En tanto, para el año 2023 se espera un crecimiento económico de 1,5% i.a. Para 2024, se proyecta una variación de 2,0% del PIB real.

Se espera que durante el tercer trimestre de 2022 haya una contracción de 1,4% s.e. (serie sin estacionalidad) del nivel de actividad, y el pronóstico para el cuarto trimestre de 2022 arrojó una expectativa de -0,7%.

2.1.2. Tasa de interés.

Se prevé que la tasa de interés nominal anual (TNA) correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados, de más de un millón de pesos, BADLAR promedio de días hábiles de agosto de 2022 (57,90%) se elevará 683 puntos básicos respecto al promedio registrado durante julio (51,07%).

Se espera un nivel de 62,00% en el mes de diciembre de 2022. Para diciembre de 2023, la proyección relevada indica una TNA de 60,00%.

2.1.3. Tipo de cambio nominal.

El tipo de cambio nominal mayorista (\$/US\$) promedio mensual de días hábiles se ubicó en \$128,45 por dólar en julio de 2022. El pronóstico de quienes responden el REM indica una suba mensual de \$7 por dólar hasta \$135,49 por dólar en agosto de 2022.

Por su parte, la proyección para diciembre de 2022 se ubicó en \$167,16 por dólar. Así, la variación del tipo de cambio nominal prevista es de 64,1% i.a. para diciembre 2022.

2.1.4. Índice de Precios al Consumidor (IPC) – Nivel general.

La tasa de inflación mensual habría sido de 7,5% en el séptimo mes del año, luego de registrar una variación de 5,3% en el mes de junio. Las variaciones esperadas para los meses siguientes convergen hacia un 5,1% mensual en el mes de diciembre 2022 y enero 2023.

¹ Ver Anexo 1.

Para diciembre de 2022, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 90,2% i.a. Asimismo, se elevó el pronóstico de inflación para 2023 hasta 76,6% i.a. y proyectaron una inflación de 60,0% i.a. para 2024.

2.2. Descripción del entorno.²

Para realizar la descripción del entorno sobre el proyecto elegido se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, analizando horizontal y verticalmente al mercado. Este modelo va a permitir determinar el nivel de competencia que la empresa tendrá que enfrentar y posibilita el desarrollo de estrategias para mitigar las amenazas y potenciar las oportunidades.

Análisis horizontal:

- Poder de negociación de los clientes: el proyecto busca captar clientes que estén buscando un espacio relajado para poder practicar el deporte de una manera no profesional y por diversión. Su poder de negociación será alto y al haber muchos sustitutos, como se especificará en el análisis vertical, pueden probar las instalaciones de otra empresa.
- Rivalidad: los principales competidores directos son el Dow Center, la cancha de El Patronato, canchas de alquiler barriales sin comodidades y que no están pensadas en su mayoría para el básquet. Se entiende que por ubicación el proyecto podría tener un mejor posicionamiento que el Dow Center en el nicho de mercado a captar.
- Poder de negociación con proveedores: se cree que los proveedores tendrán amplio poder sobre el proyecto, principalmente los relacionados con la obra civil a realizar en la locación para el acondicionamiento de las canchas. En cuanto a la infraestructura deportiva, existen una amplia gama de proveedores, como así también de los posibles proveedores para la cantina a instalar. En cuanto a los proveedores de servicios de gas, luz y agua, al ser monopólica la distribución de estos, tienen alto poder. Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación con proveedores es medio.

Existe una posibilidad de integración hacia adelante ya que, consolidado el espacio deportivo en la ciudad de Bahía Blanca, se pretende vender la franquicia en el país a fin de lograr que este deporte sea practicado de manera más masiva, rememorando todas aquellas alegrías que ha dado en competencias internacionales.

² Ver Anexos 2 y 3.

Análisis vertical:

- Productos sustitutos: el producto se presenta como una alternativa para aquellas personas que quieren practicar básquet en un contexto descontracturado, urbano y que no sienten interés por otro deporte, dejando de lado las exigencias de la competencia semi profesional o profesional, pero sin dejar de pensar en la infraestructura que lleve a los potenciales clientes a disfrutar de La capital del básquet. Se debe considerar que otros deportes son los lógicos sustitutos de este proyecto, a saber, fútbol, tenis, pádel, gimnasios, etc. En este sentido, se destaca al fútbol, en sus distintas modalidades como el principal sustituto y gran oferta en el mercado y puede resultar una potencial amenaza para el negocio.
- Amenazas de nuevos entrantes: Bahía Blanca es considerada la capital nacional del básquet, pero no tiene un desarrollo como se ve en el fútbol, con el volumen de instalaciones destinadas a la práctica amateur. Llama la atención entonces que una vez comenzado el negocio se vean posibles nuevos competidores queriendo introducirse al mercado, se considera que la inversión monetaria hará que sea desalentador el ingreso al mercado de nuevos competidores pero que aquellos que poseen instalaciones para otros deportes se podrán adaptar con mayor facilidad a la actividad.

2.3. Barreras de entrada y salida del sector.

Barreras de entrada:

Se considera como principal barrera de entrada por parte de los autores la falta de conocimiento del mercado, la inversión inicial y el desarrollo de marca.

Barreras de salida:

No se observan barreras de salida del negocio que sean significativas para perjudicar el análisis sectorial del proyecto.

2.4. Análisis FODA.³

Factores internos:

Fortalezas.

Una de las principales fortalezas del proyecto, es la diferenciación en el lugar de recreación, ya que se propone una estética urbana del estilo de NBA, junto con una vanguardia en dicho estilo y en el formato de las canchas.

³ Ver Anexos 4, 5 y 6.

Proyecto Final “La Capital del Básquet”

Además, con el sistema de turnos propuestos (online) para reservar las, se puede observar una agilidad para y con los clientes, ofreciendo una manera rápida, eficiente y adaptable a las nuevas tecnologías.

Podemos decir también, que una de las principales fortalezas del proyecto, es la ubicación, ya que proponemos que sea en un lugar céntrico/barrio universitario, de fácil acceso para los potenciales clientes.

Debilidades.

En cuanto a las debilidades que limitan la capacidad para conseguir los objetivos y hacen que se esté en una situación de desventaja ante los competidores se manifiestan las siguientes:

-La falta de experiencia previa en negocios similares. La competencia directa está formada por centros que tienen experiencia en el sector lo que les aporta un conocimiento fundamental.

-La falta de nombre en el mercado. Establecer alianzas estratégicas será importante para hacer más amena esta debilidad y comenzar a formarse una posición en la zona.

-La inversión inicial y los costos fijos. Será necesario conseguir personas interesadas que inviertan en la puesta en marcha del negocio. Algo que representa un desafío dado el contexto económico, social y político explicado anteriormente (amenazas). En cuanto a los costos fijos, los cuales constituyen prácticamente el total de la estructura de costos, se deberá compaginarlos con un nivel de actividad que permita soportarlos.

Factores externos:

Oportunidades.

Vemos una oportunidad en Bahía Blanca ya que es una ciudad donde se fomenta el deporte y principalmente el básquet, en donde a la ciudad se la conoce como “La capital de básquet”.

Actualmente no tenemos una competencia directa ya que no hay un competidor que en su cancha tenga la estética que nosotros queremos lograr y con su cantina, donde los jugadores se reunirían en el llamado “quinto cuarto”.

Cabe destacar que en el año 2023 se realiza el mundial de básquet y esto influiría tanto en el deporte como en las personas. En el deporte ya que lo potenciaría y en las personas generaría una motivación para jugar básquet.

Amenazas.

Proyecto Final “La Capital del Básquet”

Dentro de las amenazas que pueden afectar al corriente proyecto podemos comenzar por el contexto económico. Los altos niveles de inflación repercuten tanto en los clientes como en la inversión inicial y continua. Paralelamente a este problema se desprenden la incertidumbre en los precios, falta de insumos, entre otras problemáticas que afectarán el desarrollo de la actividad. Por otro lado, las elevadas tasas de interés por parte de los bancos (y la inflación) hacen poco atractivo el hecho de acceder a un crédito. Si hablamos de contexto económico, no podemos dejar de lado al político que viene de la mano. En este caso, las políticas de estado que fluctúan constantemente en el país junto con los cambios en los actores principales agregan un escenario de mayor incertidumbre aún.

La ley de alquileres y el arraigo por el fútbol, se encuentra intrínsecamente relacionado con el contexto social y legal. Según la Ley de Alquileres, el plazo mínimo para los contratos de alquiler es de 3 años. En los contratos de inmuebles, el precio del alquiler se debe fijar como valor único, por períodos mensuales y solo se pueden realizar ajustes anuales. Estos ajustes deben efectuarse utilizando un índice conformado por partes iguales por las variaciones mensuales del índice de precios al consumidor (IPC) y la remuneración imponible promedio de los trabajadores estables (RIPTTE), que debe ser elaborado y publicado mensualmente por el BCRA. Por ende, relacionando esto junto con lo explicado sobre la inflación explicado en el párrafo anterior, agregan un problema más al proyecto. Por el lado del arraigo por el fútbol, el país se destaca por su pasión y por la cantidad de habitantes que lo practican, ya sea de manera recreativa, amateur o profesional. Es por eso que, “atacar” a esta cultura tan arraigada será un desafío para el impulso del proyecto. Indudablemente, de lo mencionado, se agrega una nueva amenaza relacionada con los potenciales competidores y sustitutos. Aquí podemos encontrar a las canchas de fútbol, vóley, pádel, etc.; que pueden provocar una “fuga de clientes” hacía los deportes mencionados.

En cuanto al entorno logístico y de comunicaciones, los costos de transporte representan una amenaza menor, ya que el proyecto busca llevar a cabo un convenio con la empresa Sipatt SRL (empresa de transporte general) y, por ende, se pueden llegar a conseguir precios accesibles para el transporte de los materiales e insumos.

Si hiciéramos una división por el tipo de amenaza, los servicios monopolizados (agua, luz, gas) y las posibles integraciones hacia delante y atrás, se ubicarían dentro de los más bajos. Cabe mencionar que, estos factores externos, se encuentran dentro del poder de proveedores-clientes. El motivo por el cual se consideran amenazas menores es porque, en el caso de los servicios no hay mucho espacio para la negociación y, por

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

ende, debemos adaptarnos a las condiciones actuales y, por parte de las posibilidades de integración, se concluyó que las probabilidades que esto ocurra son menores, teniendo en cuenta lo sucedido a lo largo de la historia.

Por último, la inversión inicial, ubicado dentro de las barreras de entrada, es un punto que no puede ser dejado de lado. No solamente por la inversión que se debe llevar a cabo para la infraestructura y los recursos, sino también por todos los aspectos mencionados anteriormente (inflación, ley de alquileres, incertidumbre, etc.).

<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja de precios del mercado inmobiliario. 2. Mujeres en el deporte. 3. Tradición bahiense por el básquet. 4. Ubicación, infraestructura, equipamiento. 5. Alianza estratégica con Sipatt SRL. 6. Pocos competidores en la actividad (básquet). 7. Segmentar el mercado con una estética diferenciada. 8. Venta de activos fijos. 	<p>Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos en gestión. 2. Sistema de turnos online. 3. Incorporar nuevos productos. 4. Marketing digital. 5. Estética del centro deportivo. 6. Publicidad en redes sociales para aumento de cuota de mercado. 7. Uso de canales de Slack para comunicaciones internas de los socios. 8. Uso de TICs para la gestión y organización del negocio. 9. Uso de mailings para fidelización de clientes. 10. Espacio de recreación para el "5to cuarto".
<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos niveles de inflación. 2. Elevadas tasas de interés. 3. Incertidumbre en políticas de Estado. 4. Ley de alquileres. 5. Arraigo por el fútbol. 6. Costos de transporte. 7. Fuga de clientes hacia otros deportes. 8. Servicios monopolizados. 	<p>Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nula experiencia en el rubro. 2. Inversión inicial y costos fijos elevados. 3. No contar con proveedores esenciales dentro de Bahía Blanca. 4. No se cuenta con una marca conocida en el mercado.

Tabla 1. Análisis FODA. (Fuente: elaboración propia)

2.4.1. Estrategias análisis FODA.⁴

A continuación, en base al análisis FODA realizado y a la estrategia de segmentación elegida, se plantean acciones concretas que buscarán potenciar las fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas del modelo de negocio.

Estrategias fortalezas – oportunidades:

1. *Estética del centro deportivo – Alianza estratégica con Sipatt SRL.*

Al realizar la alianza estratégica con el transporte Sipatt, se pueden conseguir insumos de estética urbana, en distintas localidades del país.

2. *Promociones y estrategias de fidelización con los clientes – Tendencia de mujeres a la práctica de deportes anteriormente “masculinos”.*

Una de las estrategias para la promoción y fidelización podría ser ofrecer promociones diferenciales a las mujeres, ya que existe tendencia a que realicen deportes que antiguamente solo eran realizado por hombres.

Estrategias fortalezas – amenazas:

1. *Promociones para captación y fidelización de clientes – Arraigo por el futbol.*

Al desenvolverse en una sociedad con un fuerte arraigo por el futbol, será fundamental abocar esfuerzos a acciones de captación y fidelización de clientes a través de, por ejemplo, promociones en redes sociales.

2. *Estética del centro deportivo – Fuga de clientes.*

La estética innovadora del centro de básquet sumada a la experiencia social que se buscará ofrecer, serán herramientas que permitirán evitar la fuga de clientes hacia productos sustitutos.

3. *Conocimientos en gestión - Contexto de incertidumbre.*

Que el equipo de trabajo cuente con formación académica en materia de gestión constituye una fortaleza ante la necesidad de tomar decisiones racionales que afecten al proyecto en un contexto de suma incertidumbre política, económica y social.

⁴ Ver Anexo 7.

Estrategias debilidades – oportunidades:

1. *No contar con proveedores esenciales dentro de Bahía Blanca – Alianza estratégica con Sipatt SRL.*

Todos los proveedores se encuentran fuera de la localidad, por lo tanto, tenemos la oportunidad de conseguir los insumos y traerlos a un menor costo, y con la posibilidad de ahorrar tiempos gracias a la alianza estratégica con Sipatt SRL.

2. *No se cuenta con una marca conocida en el mercado – Ubicación, infraestructura, equipamiento.*

Al no contar con una marca conocida en el mercado y al tener poco conocimiento del rubro ofrecemos, desde un principio, equipamiento de calidad, una buena ubicación y lo que en Bahía Blanca no se encuentra actualmente: una estética descontracturada y diferente al resto.

Estrategias debilidades – amenazas:

1. *Arraigo por el fútbol - No se cuenta con una marca conocida en el mercado.*

El arraigo por el fútbol no solo en la ciudad de Bahía Blanca, sino en todo el país, sumado a no contar con una marca conocida, genera la necesidad de plantear una estrategia que ayude a mitigar estos factores, para ello, se utilizará la estética urbana como propulsor, junto con murales de las grandes glorias de jugadores bahienses.

2. *Altos niveles de inflación - Inversión inicial y costos fijos elevados.*

Se entiende que el contexto actual argentino no es el más favorable para evaluar proyectos de inversión, se espera que, con la formación del equipo de trabajo, estas dificultades puedan ser sorteadas para lograr el objetivo y tener un emprendimiento próspero que pueda crecer a pesar de la realidad argentina.

2.5. Planteo del ciclo de vida del producto según Matriz BCG.

Consideramos que el proyecto es un negocio incógnito porque el mercado local aún no fue explotado en su totalidad, encontrándose en pleno auge.

Por otro lado, el proyecto contaría con una participación promedio en el mercado local existente, aspirando a aumentar su participación en el mismo mediante una fuerte estrategia de comercialización, es por eso que en el futuro se aspira a poder convertirlo en negocio estrella.



Gráfico 1. Matriz BCG. (Fuente: elaboración propia)

3. ESTUDIO DE MERCADO.

3.1. Descripción del mercado objetivo.

Para la correcta descripción del mercado objetivo en el cual se insertará el proyecto, se consideraron dos tipos de consumidores, un consumidor general y un consumidor deportista.

3.2. Definición de los objetivos de estudio.

- Obtener información acerca del rubro deportivo, específicamente en el básquet ya que la misma es muy escasa.
- Evaluar la factibilidad de inversión en canchas de básquet dirigido al alquiler de estas en la ciudad de Bahía Blanca.

3.3. Descripción del producto.

La Capital del Básquet tendrá dos tipos de servicios.

Canchas de básquet:

- Una cancha de 28 metros de largo por 15 de ancho, la reglamentaria para 10 jugadores (cinco por lado).
- Una cancha más pequeña, de 15 metros de largo por 11 de ancho, la reglamentaria para 6 jugadores (tres por lado).

Cabe destacar, que ambas canchas serán de piso de polipropileno, ya que ofrece una mayor durabilidad, resistencia al agua y no permite que se borre la pintura dibujada. Además, es de más fácil adaptación. Las baldosas de dicho piso tienen una dimensión de 25x25 cm y un espesor de 12 mm.

Cantina/bar:

En la cantina podremos encontrar distintas opciones de comidas y bebidas, con la idea de que tanto los jugadores, como gente que se acerque al predio, pueda disfrutar una experiencia distinta. Se podría pensar también, en opciones vegetarianas, veganas y celiacas.

Como se mencionó anteriormente, no existe en el mercado de deportes la implementación del servicio con la misma experiencia, por lo que, pensando en los productos dentro de sus ciclos de vida, este pasará por una fase introductoria breve y avanzará hacia un período de crecimiento de forma rápida y espontánea, fundamentado por el crecimiento de los hábitos saludables en el mercado y la diferenciación en el producto ofrecido.

3.4. Análisis comparativo en relación con los competidores.

COMPETIDORES	“LA CAPITAL DEL BÁSQUET”
La mayoría tienen una ubicación lejana.	Ubicación relativamente cerca y cómoda para la mayoría.
Estética relativamente igual entre todas.	Estética diferenciada, al estilo urbano, NBA, con murales.
Ninguna tiene una cantina para luego del partido.	Cantina para poder compartir un momento luego del partido, el llamado “quinto cuarto”.
Pisos de madera flotante.	Piso deportivo polipropileno.
Ningún complejo tiene una cancha de básquet 3x3.	Cancha de básquet 3x3.
El único competidor que tiene estacionamiento es del Dow Center.	Estacionamiento.
Por el momento no se han hecho torneos.	Realización de torneos, juegos.
Los otros competidores se manejan por un sistema de turnos, a través de WhatsApp.	Sistema para sacar turnos vía página web, app.
Los competidores tienen beneficios empresariales, UNO y Dow Center principalmente.	Beneficios a clientes que demuestren fidelidad (turnos gratis, premios, descuentos en la cantina).

Tabla 2. Análisis comparativo con los competidores (Fuente: elaboración propia).

3.4.1. Análisis “Océano rojo – Océano azul”.

Para complementar el análisis comparativo con los competidores, se realizó la estrategia de Océano Azul, de los autores Renée Mauborgne y W. Chan Kim, con el objetivo de ver en qué posición se encuentra el proyecto respecto a sus competidores directos, principalmente el Dow Center. Para este, se tomaron ciertos ítems que podrían ser de comparación entre ambos.

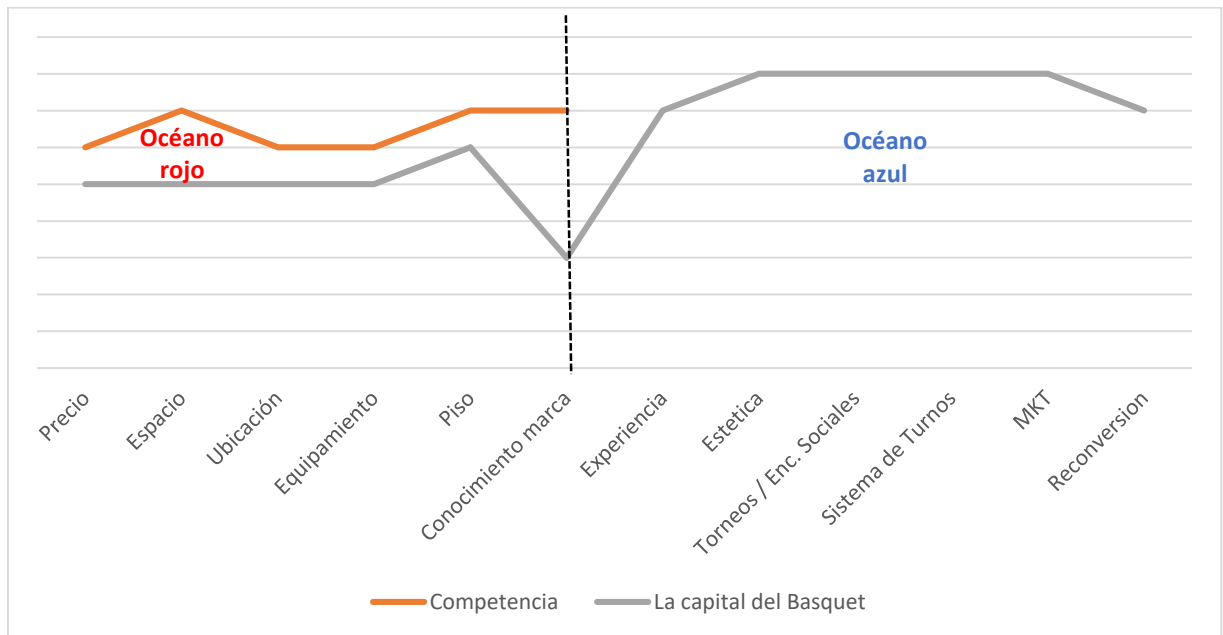


Gráfico 2. Kim. (Fuente: elaboración propia).

3.5. Descripción de la estrategia comercial.

Se pretenderá seguir una estrategia de segmentación mediante un criterio demográfico con el objetivo de centrar las acciones de comercialización en el público objetivo, jóvenes y adultos que busquen realizar la práctica recreativa del deporte.

Se define esta estrategia con relación a la estética diferenciada que tendrá el centro deportivo, su relación con el público objetivo se debe a que este segmento aprecia lugares poco convencionales, con un estilo marcado y dónde poder practicar deportes y sociabilizar al mismo tiempo.

Se pretende hacer microsegmentaciones para facilitar la promoción y alcance del proyecto a nichos específicos del mercado, para asegurar un lugar inclusivo y seguro para jugar al básquet.

El objetivo de esta estrategia será poder determinar acciones concretas de promoción para el mercado total y el mercado micro segmentado, optimizando así los recursos en las campañas de marketing, principalmente en redes sociales.

3.5.1. Precio probable y estrategias de comunicación.

Dado que el proyecto establece una estrategia de segmentación, buscando a potenciales consumidores que hoy en día no encuentran una alternativa para el básquet tradicional, el mismo buscará ofrecer un precio, de alquiler de la cancha por hora, similar al de la competencia. Adicionalmente, dado que es un proyecto sin precedentes en la ciudad, buscará armar una sólida base de comunicación y marketing, desarrollando redes sociales y facilitando la reserva de los turnos.

De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por los integrantes del proyecto y tras varias consultas a los distintos competidores dentro de la ciudad, el precio probable para acceder al servicio sería de \$6.000 por hora de alquiler de cancha para 10 personas, y \$3.600 para la cancha de 3x3. Esto se traduce a un precio por persona de \$600, cualquiera sea la opción elegida.

Por otro lado, el proyecto sentará sus bases de comunicación sobre tres plataformas distintas, las cuales cada una tendrán una tarea definida.

Promoción y marketing del proyecto:

Las redes sociales, tal como Instagram y Facebook, serán las herramientas principales para difundir información acerca del servicio brindado. Su principal objetivo será la difusión del proyecto y la promoción de este. Paralelamente, también podrán ser respondidas las dudas de los clientes por este medio, aunque definitivamente no sería su principal función.

Comunicación:

Un número de teléfono con WhatsApp será la principal vía para que los potenciales clientes se puedan comunicar con el espacio deportivo. Por este medio, los usuarios podrán realizar consultas generales (que quizás no hayan podido ser evacuadas por otros lados) o específicas (por ejemplo, si se realizan eventos de cumpleaños o no). Este medio también es considerado para aquellas personas que desconozcan de las redes sociales del proyecto o prefieran comunicarse por una vía más tradicional. Se puede realizar una asistencia a los consumidores para reservar sus turnos, aunque preferentemente se los derivará al sistema de turnos explicado a continuación. Paralelamente, se definirá otro número de teléfono, con su respectivo WhatsApp, para la comunicación con proveedores y otros terceros que no sean clientes.

Sistema de turnos:

Principal medio para que los clientes puedan reservar su turno. Este sistema se encuentra tercerizado a la página “alquilatucanCHA.com” facilitando la posesión de una página web y una aplicación móvil para llevar a cabo su tarea. Dentro de la misma, “La Capital del Básquet” detallará cuales son los servicios que ofrece y que disponibilidad de horarios tiene (en tiempo real) facilitando la organización del usuario en caso de que el horario deseado no se encuentre disponible. Cabe destacar que, al tercerizar esta herramienta clave del proyecto, el proyecto contará con una herramienta que facilitará aún más el acceder al servicio por parte del consumidor.

En primera instancia, los medios detallados serán administrados por el personal integrante del proyecto, sin embargo, en caso de que el presupuesto lo permita, se buscará emplear a personal capacitado (Community manager) para desarrollar las redes sociales del emprendimiento.

3.6. Análisis de la demanda. Estructura de investigación y resultados.

Para llevar adelante el estudio del mercado potencial y con el objetivo principal de lograr pronosticar la demanda del proyecto se ha recurrido a diversas herramientas.

Como fuente primaria de recolección de datos se realizó una encuesta via formulario de Google Docs. Teniendo en cuenta desde un principio la dificultad que significa conseguir una muestra representativa de la ciudad de Bahía Blanca, la encuesta se divulgó con el objetivo de confirmar el interés por la actividad deportiva básquet a modo sondeo y general.

En el Anexo 8 se describe el diseño del cuestionario, y en el apartado 3.6.1. se detallan los resultados obtenidos.

Como fuente secundaria se utilizó una serie histórica que corresponde al promedio mensual de asistentes a actividades deportivas sustitutas en polideportivos de CABA. Es la principal y más importante fuente de datos del proyecto. A partir de esta, y a través de un análisis de extrapolación, se desarrolló el pronóstico de demanda.

En el apartado 3.6.2. se desarrolla el mecanismo de proyección de ventas y se muestran los resultados obtenidos.

3.6.1. Breve descripción y resultados de la encuesta.

A partir de la encuesta realizada, en la cual se recabaron ciento noventa y seis (196) respuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Proyecto Final
“La Capital del Básquet”

- El 84,7% de los encuestados residen en Bahía Blanca.
- El rango etario predominante es el de 19 a 25 años, con un 58,2% seguido por el de 26 a 30 años con un 18,9%, de los cuales a un 76,82% les gusta el básquet.
- De este último grupo, un 76,16% alquilarían una cancha de básquet (respuestas “Sí” y “No sé”).
- Los que no sabrían si alquilarían una cancha, informan que la alquilarían si cumple con ciertas cualidades que son de relevancia para el proyecto en estudio:
 - Comodidad y modernidad.
 - Linda infraestructura.
 - Promociones.
 - Localización.
 - Facilidad para reservar un turno.
 - Torneos amateurs.
 - Estado de la cancha.
- El 90,4% de los encuestados que alquilarían una cancha está dispuesto a pagar entre \$400 y \$600 por persona el turno.
- El 42,5% preferirían que la cancha esté instalada en el Barrio Universitario, mientras que el 32,9% en el centro de la ciudad.
- A continuación, se presenta en gráficos las respuestas obtenidas en las preguntas realizadas.

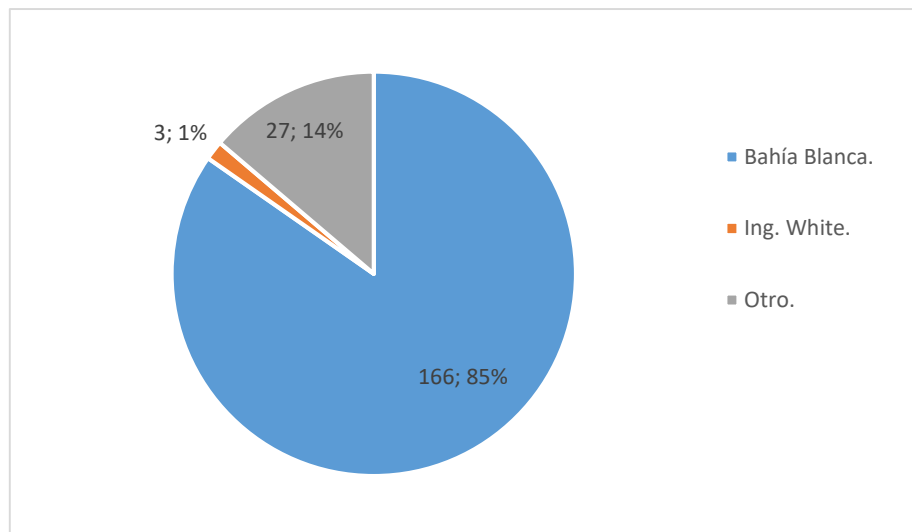


Gráfico 3. Lugar de residencia. (Fuente: elaboración propia)

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

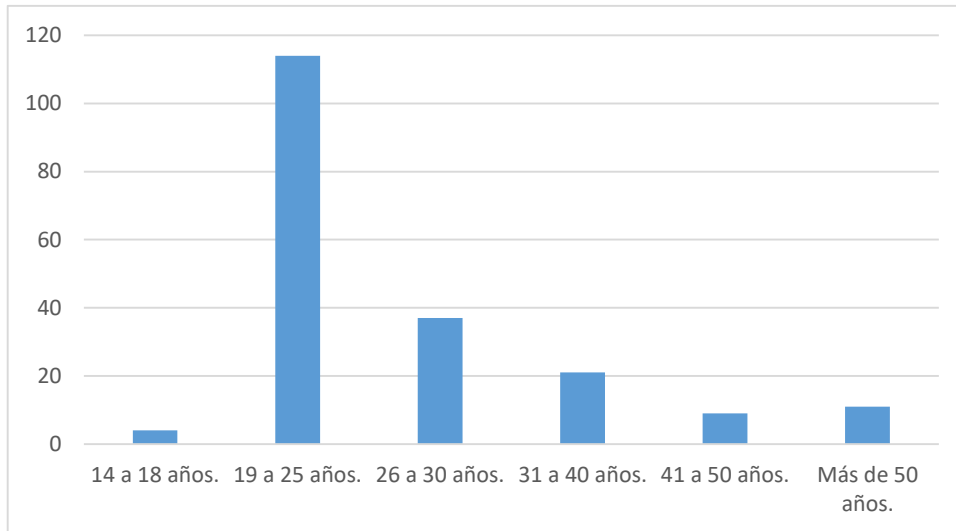


Gráfico 4. Edad de los encuestados. (Fuente: elaboración propia)

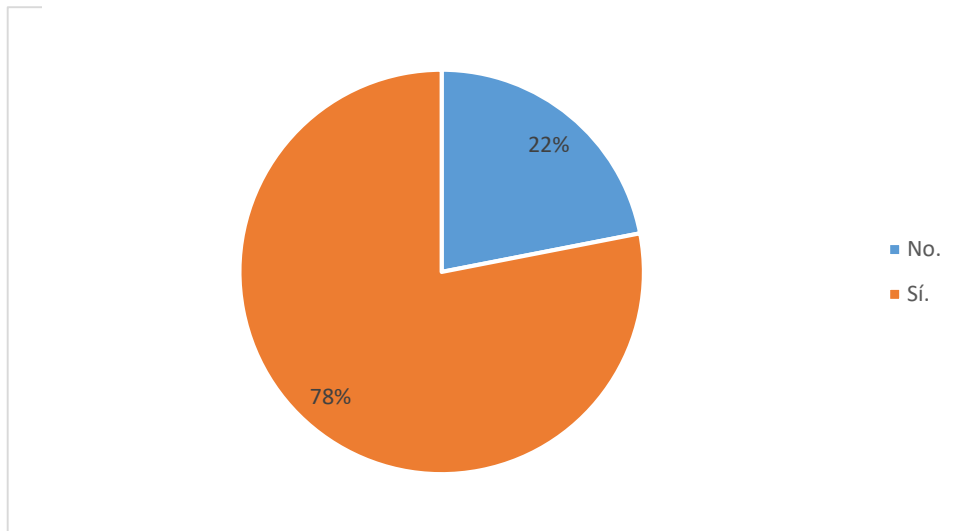


Gráfico 5. Personas que les gusta el básquet. (Fuente: elaboración propia)

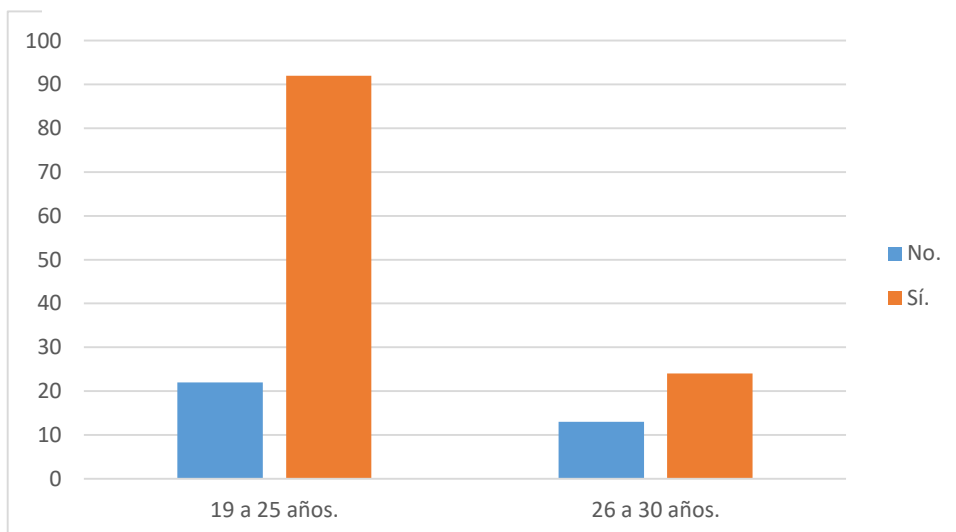


Gráfico 6. Personas que le gusta el basquet en los rangos etarios mayoritarios. (Fuente: elaboración propia)

Proyecto Final
"La Capital del Básquet"

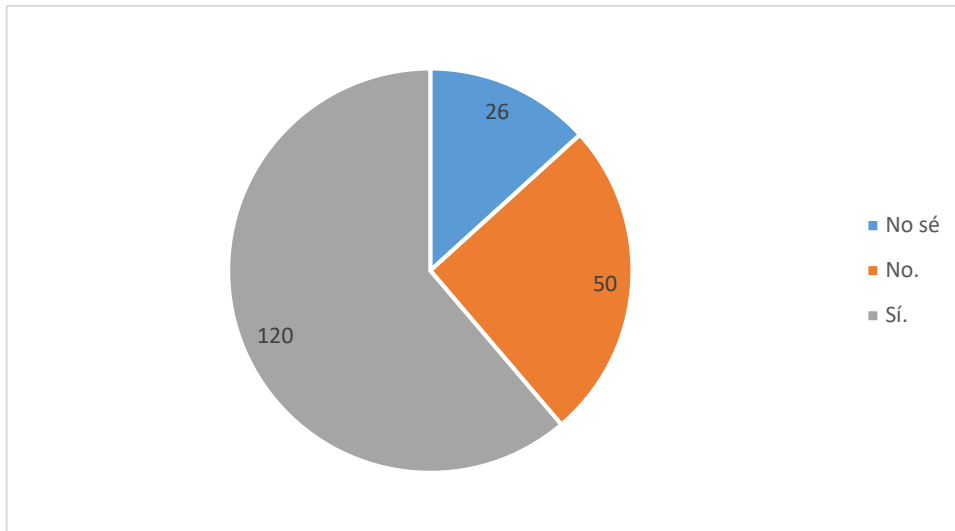


Gráfico 7. Personas que alquilarían una cancha. (Fuente: elaboración propia)

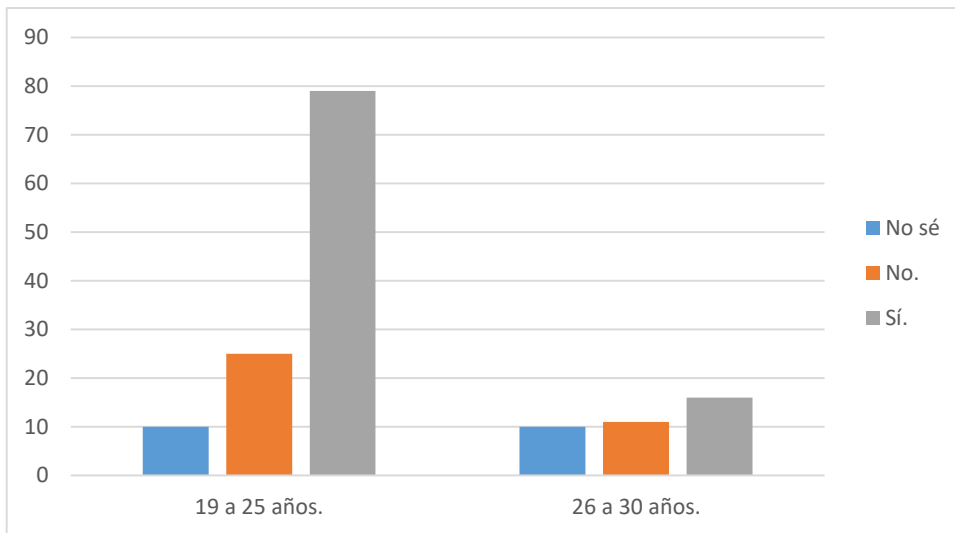


Gráfico 8. Tendencia a alquilar una cancha en los rangos etarios mayoritarios. (Fuente: elaboración propia)

Proyecto Final
"La Capital del Básquet"

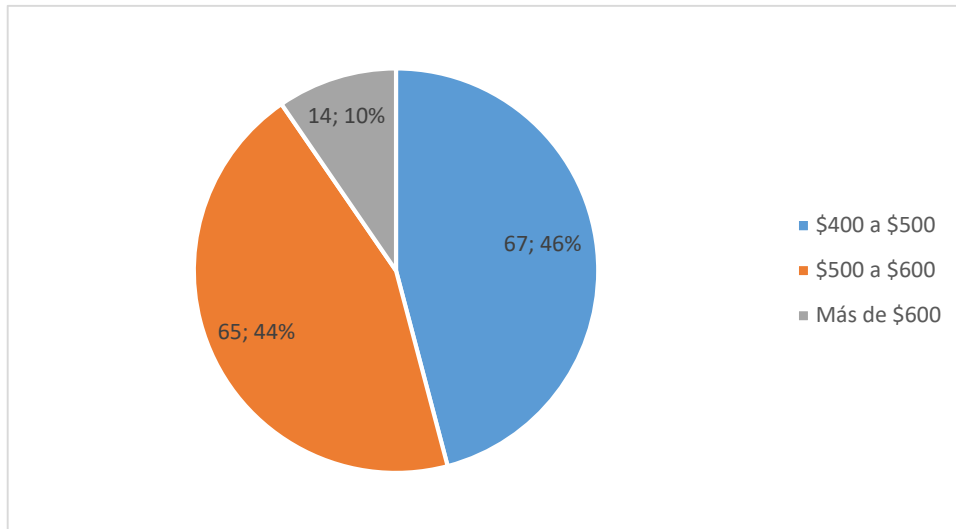


Gráfico 9. Precios dispuestos a pagar. (Fuente: elaboración propia)

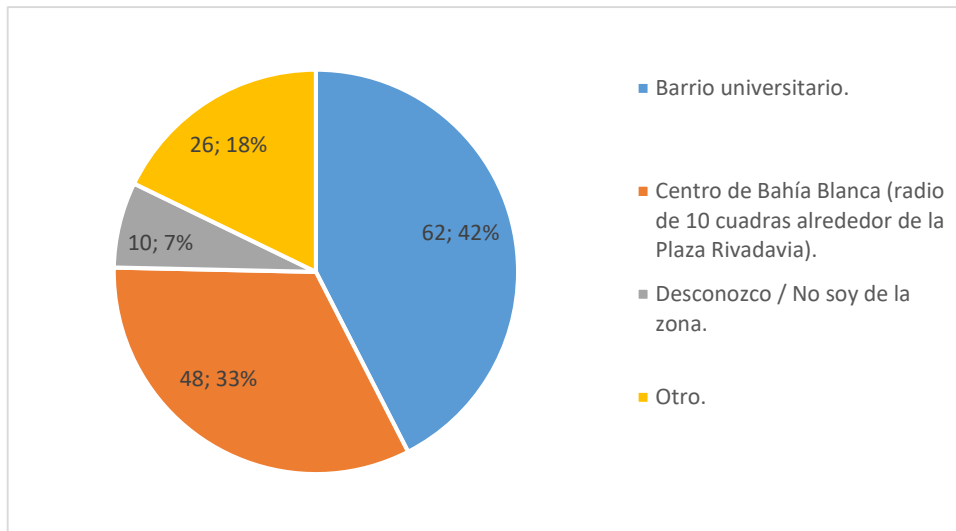


Gráfico 10. Ubicación preferida. (Fuente: elaboración propia)

3.6.2. Proyección de ventas del proyecto⁵.

En primer lugar, se obtuvo una serie histórica publicada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) correspondiente a 'Estadísticas de esparcimiento: Promedio mensual de asistentes a actividades deportivas libres en polideportivos por categoría de edad y sexo según tipo de actividad'.

Se tomaron los datos de las principales actividades deportivas sustitutas (fútbol, vóley y handball) como unidades comparables y se recabó información sobre la evolución de

⁵ Ver Anexo 9.

Proyecto Final
“La Capital del Básquet”

dos variables macroeconómicas: el tipo de cambio y el PBI per cápita (en dólares a precios constantes, base 2010).

Año	Promedio mensual asistentes a actividades deportivas sustitutas - CABA	Tipo de cambio oficial	PBI per cápita
2012	73.347	\$ 4,85	USD 13.895,60
2013	75.396	\$ 6,16	USD 14.071,50
2014	57.709	\$ 8,53	USD 13.567,90
2015	52.802	\$ 9,70	USD 13.789,10
2016	50.901	\$ 16,10	USD 13.360,20
2017	44.992	\$ 17,05	USD 13.595,00
2018	48.787	\$ 37,04	USD 13.105,40
2019	59.357	\$ 62,25	USD 12.713,00
2020	45.514	\$ 149,00	USD 11.344,40
2021	28.876	\$ 198,50	USD 12.390,80

Tabla 3. Series históricas de interés (asistentes a actividades deportivas y variables macroeconómicas). (Fuente: GCBA, BCRA, Banco Mundial)

Ambas variables macroeconómicas se encuentran sumamente relacionadas a la pretensión de consumo de las personas. Si la evolución de estas no es favorable, es lógico que veamos una disminución en la demanda de actividades que no son de consumo prioritario.

Como ejemplo puntual y refiriendo al proyecto, dada la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, estos optarán por dejar de practicar básquet en un centro deportivo de calidad migrando a canchas de menores prestaciones o públicas.

Este escenario, que nos encontramos atravesando, es fácilmente demostrable a través de un modelo asociativo. A continuación, se puede observar un análisis de regresión lineal entre los datos de asistentes a actividades deportivas de la serie histórica y una de las variables macroeconómicas (la evolución del tipo de cambio).

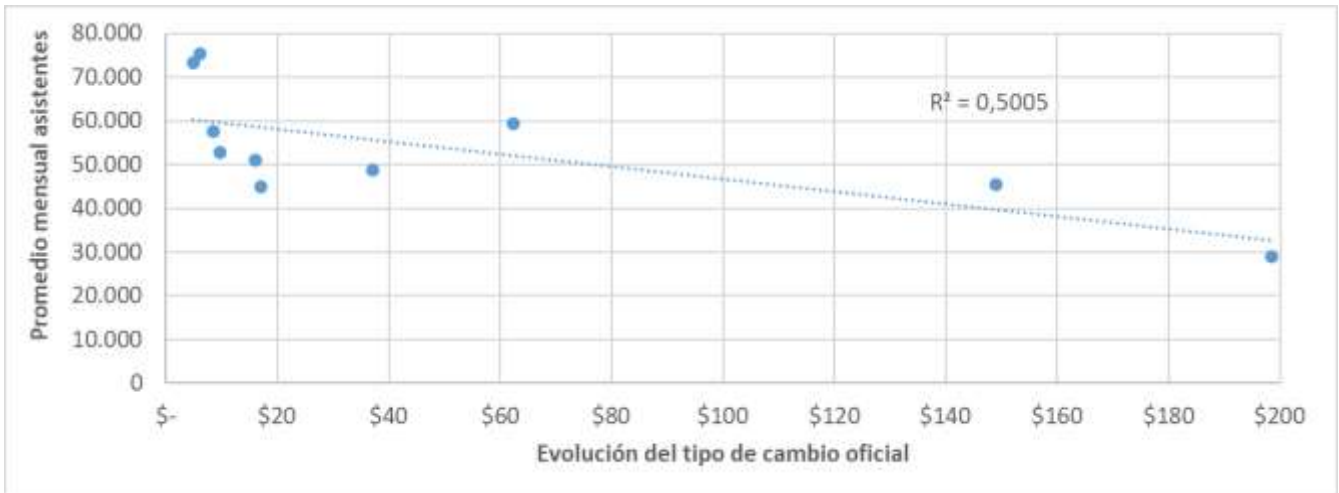


Gráfico 10. Análisis de regresión lineal. (Fuente: elaboración propia)

Sin embargo, dadas las complejidades que surgen al utilizar el análisis de regresión lineal (tomando como variable independiente la evolución del tipo de cambio) como punto de partida para proyectar las ventas, se optó por estimarlas a partir de un modelo de serie de tiempo, obteniendo una tendencia y, con esto, la ecuación correspondiente.

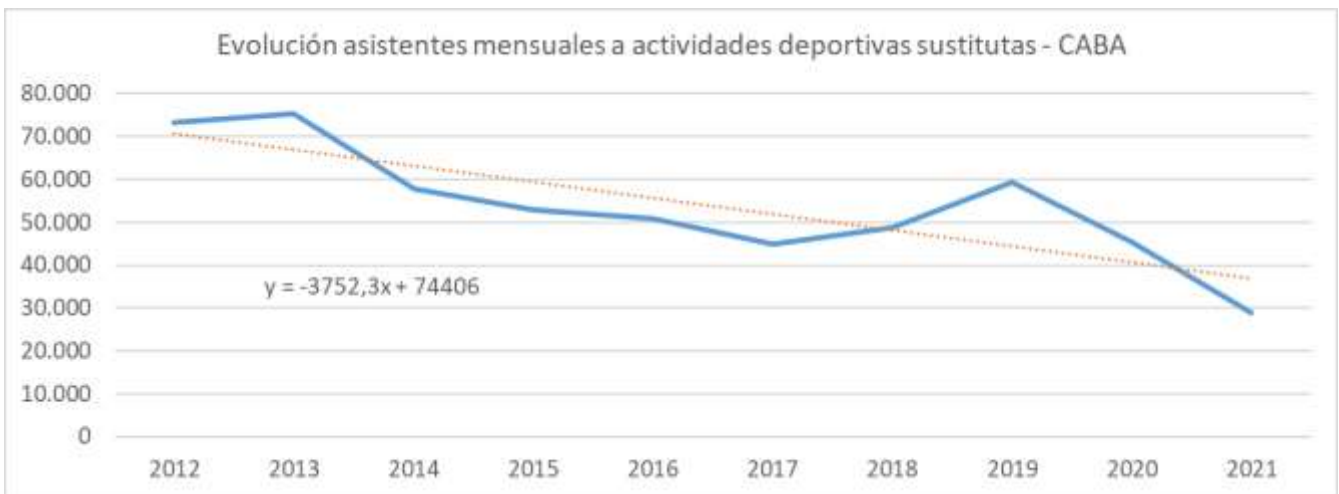


Gráfico 11. Modelo de serie de tiempo. (Fuente: elaboración propia)

Obtenida la ecuación del modelo, se realizó un análisis de extrapolación con el fin de estimar el número de asistentes mensuales a actividades deportivas en CABA. Teniendo en cuenta que el período de evaluación del proyecto es de cinco años, la demanda se pronosticó hasta el año 2026.

Ecuación 1. Ecuación de la línea de tendencia del modelo de serie de tiempo.

$$y = (-3.752,3 \times x) + 74.406$$

Año	Asistentes mensuales a actividades deportivas sustitutas - CABA
2022	33.131
2023	29.378
2024	25.626
2025	21.874
2026	18.122

Tabla 4. Proyecciones asistentes mensuales a actividades deportivas sustitutas, CABA, 2022 a 2026. (Fuente: elaboración propia)

En base a la proporción Población de Bahía Blanca / Población de CABA, proyectamos la demanda para la ciudad en la que se emplazará nuestro centro deportivo.

Siendo que la población de Bahía Blanca es de 319.400 habitantes y la de CABA comprende a 3.081.550 de personas.

Ecuación 2. Proporción entre las poblaciones de Bahía Blanca y CABA.

$$\rho = \frac{\text{Población de Bahía Blanca}}{\text{Población de CABA}}$$

La población bahiense representa un 10% de la población de CABA. A partir de esta relación es que se estimó la demanda anual de asistentes a actividades deportivas en la ciudad de Bahía Blanca.

Año	Asistentes mensuales a actividades deportivas - Bahía Blanca	Asistentes anuales a actividades deportivas - Bahía Blanca
2022	3.313	39.757
2023	2.938	35.254
2024	2.563	30.751
2025	2.187	26.249
2026	1.812	21.746

Tabla 5. Proyección asistentes mensuales y anuales a actividades deportivas, Bahía Blanca, 2022 a 2026. (Fuente: elaboración propia)

Para realizar la proyección de ventas del negocio en unidades monetarias se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Número de canchas que tendrá el complejo: 2.
- Cantidad de personas por cancha alquilada: 10.
- Número de competidores: 5.
- Participación de mercado en el año 2022: 20%.
- Costo del turno (10 personas por hora) en el año 2022: \$ 6.000.

Proyecto Final “La Capital del Básquet”

Respecto de la participación en el mercado, uno de los objetivos es aumentarla a razón de un 2,5% anual promedio. Para lograr esto, los principales desafíos comprenderán ofrecer una experiencia de calidad desde el principio y llevar adelante fuertes campañas de marketing tradicional y digital.

Respecto al costo del turno, se estima una evolución del 25% anual promedio. Esto debido al aumento del costo de vida en Argentina estimado para los años de interés.

A continuación, y para concluir con el apartado, se muestran los resultados obtenidos de la proyección de ventas para los años 2022 a 2026.

Año	Asistentes anuales a actividades deportivas	Turnos anuales demandados (mercado)	Participación de mercado	Turnos anuales captados	Costo del turno	Ingresos anuales por turnos
2022	39.757	3.976	25%	994	\$ 6.000,00	\$ 5.963.526,00
2023	35.254	3.525	30%	1.058	\$ 9.417,14	\$ 9.959.781,23
2024	30.751	3.075	35%	1.076	\$ 12.992,00	\$ 13.983.240,23
2025	26.249	2.625	40%	1.050	\$ 16.675,39	\$ 17.508.199,46
2026	21.746	2.175	45%	979	\$ 20.680,75	\$ 20.237.379,15

Tabla 6. Proyección de ventas: ingresos por turnos captados, 2022 a 2026.

3.7. Análisis de la oferta.

3.7.1. Composición de la oferta. Descripción de los competidores.

En Bahía Blanca se pueden observar muchas canchas de básquet para alquilar. Actualmente nuestros principales competidores serían 4. El principal es Dow Center debido a su gran infraestructura, las personas que están a cargo tienen años de experiencia en el deporte y en el negocio. Luego tenemos a Uno Bahía Club también con una gran infraestructura, seguido de Patronato y Top 6.

El precio del turno oscila entre \$4.500 y \$6.000 (\$450/\$600 por persona) y únicamente se puede sacar turno mediante llamado telefónico, vía WhatsApp o por la página web. El precio fue establecido en esos números (\$6.000) ya que es lo que cuesta, aproximadamente, un turno de los competidores y la evolución del mismo está relacionada directamente con la inflación que exista en el país.

Con respecto a los canales de comercialización, “La Capital del Básquet” se distinguirá del resto por todas las características desarrolladas a lo largo del proyecto.

Los medios de transacción básicamente van a ser los mismos que los de nuestros competidores. Las formas de pago disponibles serán: efectivo, Mercado Pago y se va a contar con un posnet habilitado para poder cobrar con tarjetas de crédito y débito.

A nivel país, la oferta se destaca en los lugares que predomina el básquet por encima de otros deportes como por ejemplo Mar del Plata y Córdoba. En dichos lugares hay

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

alquiler de canchas de básquet, pero principalmente la gente va a jugar a parques y/o plazas públicas. Luego tenemos a Buenos Aires donde hace poco tiempo el influencer Gregorio Rossello llevó a cabo un proyecto llamado “Clutch Basket”, el cual nos inspiró para hacer algo relativamente parecido en Bahía Blanca ya que por el momento no se encuentra una cancha de ese estilo.

3.8. Análisis de materias primas e insumos.

El cuadro a continuación detalla, en líneas generales, un presupuesto inicial con los principales productos que el proyecto requiere para dar inicio. Los mismos están diferenciados por:

- **Item:** el producto a adquirir
- **Precio:** el costo del producto.
- **Proveedor:** ¿Quién nos provee del producto? En muchos casos el mismo proveedor es dueño del producto (por ejemplo, SONY) y otras veces no (por ejemplo, Mercado Libre).
- **Marca.**
- **Modelo.**
- **Unidad:** permite identificar la cantidad a comprar. Ya sea en m² o unidades.
- **Cantidad.**

Item	Precio	Proveedor	Marca	Modelo	Unidad	Cantidad	Precio final
Piso	\$ 7.500,00	Bigtile	Bigtile	Indoor (baldosa ciega)	m2	585	\$ 4.387.500,00
Tableto	\$ 365.900,00	Soluciones metales	Soluciones metales	10401R	unidad	1	\$ 365.900,00
Pelota de básquet	\$ 11.000,00	FERREIRA	Spalding	Basquet Nro 7 Varsity FIBA	unidad	12	\$ 132.000,00
Luces (reflectores)	\$ 9.000,00	Mercado Libre	LIBERCAM	LIBREF-200 W	unidad	15	\$ 135.000,00
Mesas y sillas para cantinas	\$ 25.000,00	Umbrellas	Umbrellas		unidad	5	\$ 125.000,00
Computadora	\$ 195.000,00	Mercado Libre	DELL	Inspiron 3511	unidad	1	\$ 195.000,00
Teléfonos	\$ 60.000,00	Mercado Libre	Motorola	G52	unidad	2	\$ 120.000,00
Impresora	\$ 139.828,00	Mercado Libre	RICOH	M C251FW	unidad	1	\$ 139.828,00
Televisor	\$ 107.999,00	DiggIt	TCL	Smart TV TCL 50" L50P725 UHD 4K	unidad	1	\$ 107.999,00
Parlantes música	\$ 109.999,00	SONY	SONY	V13	unidad	1	\$ 109.999,00
Heladeras	\$ 458.999,00	INELRO	INELRO	MT - 26	unidad	1	\$ 458.999,00
Freezer comercial	\$ 188.999,00	INELRO	INELRO	FIH - 350 PI PLUS	unidad	1	\$ 188.999,00
Hornos - cocina	\$ 119.429,00	Grupo MARQUEZ	GASTROEQUIP	003/27/B Industrial	unidad	1	\$ 119.429,00
							\$ 6.585.653,00

Tabla 7. Principales insumos necesarios para el inicio del negocio. (Fuente: elaboración propia)

De acuerdo con este **presupuesto inicial**, la inversión sería de **\$6.585.653**. Sin embargo, representa un valor estimativo. En el propio apartado “Inversiones” se buscará determinar el valor con una investigación más profunda para que este sea más exacto.

3.9. Conclusiones del análisis de mercado.

La encuesta realizada ayudó a confirmar el interés que existe por los centros deportivos de básquet emplazados en la ciudad de Bahía Blanca. Sin embargo, es importante mencionar la carencia de datos existente en torno a esta actividad deportiva. Para sortear esto y elaborar una proyección de ventas se debió recurrir a una extrapolación realizada a partir de una base de datos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sobre estadísticas de esparcimiento. Se concluye que los números obtenidos se corresponden con el nivel de actividad en la ciudad bahiense, y que existe la posibilidad de refinar el estudio de la demanda de mercado solicitando información y trabajando en conjunto con la Asociación Bahiense de Básquet (ABB).

En lo referido a oferta y competidores nos encontramos con un mercado que presenta pocos centros deportivos similares a “La Capital del Básquet”. Sin embargo, algunos de ellos, como Dow Center y Patronato, son competidores que se encuentran establecidos y conocen muy bien el negocio. Estos defienden su participación de mercado debido, en parte, a la incapacidad por parte del Municipio de Bahía Blanca de crear y mantener canchas de básquet públicas en plazas y barrios.

Por último, del análisis de insumos necesarios para la puesta en marcha del negocio se concluye lo que correctamente se dio por sentado como una debilidad para la materialización del proyecto: la alta inversión inicial requerida. Este punto se verá con mayor detalle en el siguiente apartado, que corresponde al análisis de costos e inversiones seguido de un análisis económico y financiero. Dicho análisis permitirá un primer acercamiento a las conclusiones del proyecto; esto es, si el mismo es factible o no.

4. INVERSIONES Y COSTOS. ⁶

En los apartados siguientes se presentará el detalle de la inversión requerida para la puesta en marcha del centro deportivo, como así también la estructura de costos del mismo.

⁶ Ver Anexo 10: Análisis de Macro y Micro localización.

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

4.1. Inversiones.

A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de la inversión inicial requerida para el proyecto.

Detalle de inversiones en activos fijos - Cancha de básquet	Costo	Cantidad	Subtotal
Piso de polipropileno	\$ 7.500	585 m2	\$ 4.387.500
Aro	\$ 250.000	3	\$ 750.000
Tablero	\$ 365.900	1	\$ 365.900
Pelota de básquet	\$ 11.000	12	\$ 132.000
Luces (reflectores)	\$ 9.000	15	\$ 135.000
Canasto para pelotas	\$ 7.500	1	\$ 7.500
Colchonetas (paredes)	\$ 6.500	56 m2	\$ 364.000
Ambientación (murales)	\$ 3.500	80 m2	\$ 280.000
Bancos	\$ 39.525	2	\$ 79.049
Guardarropas	\$ 59.774	2	\$ 119.548
Subtotal Cancha de básquet			\$ 6.620.497

Tabla 8. Inversiones a realizar para la cancha de básquet.

Detalle de inversiones en activos fijos - Oficina administrativa	Costo	Cantidad	Subtotal
Computadora	\$ 195.000	1	\$ 195.000
Teléfono	\$ 60.000	1	\$ 60.000
Amoblamientos	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Subtotal Oficina administrativa			\$ 285.000

Tabla 9. Inversiones a realizar para la oficina administrativa.

Detalle de inversiones - Otros	Costo	Cantidad	Subtotal
Obra civil - Preparación del centro	\$ 2.000	300 m2	\$ 600.000
Transporte de activos inversión inicial	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Capital de trabajo	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Activos intangibles - Registrar la marca	\$ 2.210	1	\$ 2.210
Subtotal Oficina administrativa			\$ 1.102.210

Tabla 10. Otras inversiones requeridas: obra civil, capital de trabajo, activos intangibles.

Se estima una inversión inicial total igual a \$ 8.007.707.

Los activos adquiridos se amortizan de la siguiente manera:

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

Amortización de activos	VU	Subtotal
Piso	10	\$ 438.750
Aros	5	\$ 150.000
Tablero	5	\$ 73.180
Computadora	3	\$ 65.000
Teléfono	3	\$ 20.000
Amoblamientos	10	\$ 3.000
Obra civil - Preparación del centro	1	\$ 600.000
Otros	3	\$ 235.032
Total Amortización año 1		\$ 1.584.962

Tabla 11. Amortización de activos fijos.

4.2. Costos.

Respecto de la estructura de costos, la misma estará conformada prácticamente en su totalidad por costos fijos (99%). A continuación, se presenta la composición de costos fijos y variables para los años de vida del proyecto, habiendo tenido en cuenta la inflación estimada.

COSTOS FIJOS	Costo mensual '22	Costos anualizados - Composición para los años de vida del proyecto				
		2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler	\$ 350.000	\$ 4.200.000	\$ 6.592.000	\$ 9.094.400	\$ 11.672.773	\$ 14.476.528
Servicio de Luz	\$ 4.320	\$ 51.840	\$ 81.364	\$ 112.251	\$ 144.075	\$ 178.682
Servicio de Agua	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 28.251	\$ 38.976	\$ 50.026	\$ 62.042
Servicio de Gas	\$ 4.200	\$ 50.400	\$ 79.104	\$ 109.133	\$ 140.073	\$ 173.718
Servicio de Internet + Línea de teléfono	\$ 4.490	\$ 53.880	\$ 84.566	\$ 116.668	\$ 149.745	\$ 185.713
Monitoreo Securitas - Cámaras y alarma	\$ 4.150	\$ 49.800	\$ 78.162	\$ 107.834	\$ 138.406	\$ 171.650
MANO DE OBRA - Empleado Administrativo B	\$ 177.458	\$ 2.306.948	\$ 3.620.809	\$ 4.995.310	\$ 6.411.542	\$ 7.951.569
Seguros - Incendios, ART, Alerta	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 18.834	\$ 25.984	\$ 33.351	\$ 41.362
Servicio tercerizado - Limpieza	\$ 19.200	\$ 230.400	\$ 361.618	\$ 498.893	\$ 640.335	\$ 794.141
Servicio tercerizado - Contador	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 188.343	\$ 259.840	\$ 333.508	\$ 413.615
Total Costos fijos	\$ 576.318	\$ 7.093.268	\$ 11.133.052	\$ 15.359.289	\$ 19.713.834	\$ 24.449.020

Tabla 12. Costos fijos para el período de evaluación del proyecto.

COSTOS VARIABLES	Costo mensual '22	Costos anualizados - Composición para los años de vida del proyecto				
		2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad en redes sociales	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 53.678	\$ 70.352	\$ 85.782	\$ 101.068
Total Costos variables	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 53.678	\$ 70.352	\$ 85.782	\$ 101.068

Tabla 13. Costos variables para el período de evaluación del proyecto.

TOTAL COSTOS	Costo mensual '22	Costos anualizados - Composición para los años de vida del proyecto				
		2022	2023	2024	2025	2026
\$ 579.318	\$ 579.318	\$ 7.129.268	\$ 11.186.730	\$ 15.429.640	\$ 19.799.617	\$ 24.550.087

Tabla 14. Costos totales para el período de evaluación del proyecto.

Por último, se presenta la siguiente tabla a modo resumen del análisis de costos e inversiones.

INVERSIÓN INICIAL	\$ 8.007.707
COSTOS FIJOS AÑO 1	\$ 7.093.268
COSTOS VARIABLES AÑO 1	\$ 36.000
TOTAL COSTOS AÑO 1	\$ 7.129.268
% COSTOS FIJOS AÑOS 1	99%
% COSTOS VARIABLES AÑO 1	1%
COSTO TOTAL UNITARIO POR TURNO AÑO 1	\$ 7.173
COSTO POR TURNO PLANTEADO AÑO 1	\$ 6.000
DIFERENCIA	-\$ 1.173

Tabla 15. Resumen del análisis de costos e inversiones.

En el próximo apartado, junto con el desarrollo del flujo de fondos, se realizarán análisis de escenarios con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para que el costo total unitario por turno se asemeje más al precio del turno de mercado.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.

5.1. Consideraciones sobre el análisis realizado.

Tras el estudio de costos e inversiones, y previo a realizar una proyección de ventas, se mostrarán a continuación una serie de datos relevantes vinculados al análisis económico – financiero.

- Inversión inicial estimada: \$8.007.707
- Inversión en capital de trabajo inicial: \$100.000, que evoluciona según los ingresos por ventas.
- Porcentaje promedio que representa el capital de trabajo sobre ventas: 1.68%.
- Porcentaje que representan los costos sobre las ventas proyectadas: 120%, lo que deja al proyecto con un margen operativo de un -20%. Debido a este margen tan negativo, el proyecto no sería viable.

5.2. Flujo de fondos libre.

Se presenta a continuación el flujo de fondo libre en pesos reales y nominales, tanto en pesos como en dólares.

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

		1	2	3	4	5	
		2022	2023	2024	2025	2026	
Ingresos por venta proyectados		Inicial	\$ 5.963.526,00	\$ 9.959.781,23	\$ 13.983.240,23	\$ 17.508.199,46	\$ 20.237.379,15
Flujo de fondos operativos			-\$ 1.165.741,50	-\$ 1.946.923,73	-\$ 2.733.423,72	-\$ 3.422.477,69	-\$ 3.955.973,82
Impuesto a las ganancias operativo	30%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de fondos operativos después de impuestos			-\$ 1.165.741,50	-\$ 1.946.923,73	-\$ 2.733.423,72	-\$ 3.422.477,69	-\$ 3.955.973,82
Inversión incremental en capital de trabajo		-\$ 100.000,00	-\$ 125.000,00	-\$ 156.250,00	-\$ 195.312,50	-\$ 244.140,63	-\$ 305.175,78
Inversión incremental en activos fijos		-\$ 8.007.707,30					
Flujo de fondos libres en pesos reales - Poder adquisitivo hoy		-\$ 8.107.707,30	-\$ 1.290.741,50	-\$ 2.103.173,73	-\$ 2.928.736,22	-\$ 3.666.618,32	-\$ 4.261.149,60
Flujo de fondos libres en pesos nominales							
Indexado a índice de inflación - Moneda futuro / de cierre		-\$ 8.107.707,30	-\$ 1.290.741,50	-\$ 3.300.981,25	-\$ 6.341.690,17	-\$ 10.190.382,00	-\$ 14.687.297,65
Flujo de fondos libres en dólares reales - Poder adquisitivo hoy		-\$ 26.153,89	-\$ 4.163,68	-\$ 6.784,43	-\$ 9.447,54	-\$ 11.827,80	-\$ 13.745,64
Flujo de fondos libres en dólares nominales							
Indexado a índice de inflación - Moneda futuro / de cierre		-\$ 26.153,89	-\$ 4.163,68	-\$ 6.987,96	-\$ 9.876,93	-\$ 12.513,76	-\$ 14.717,34

Tabla 16. Flujo de Fondos Libre

5.3 Tasa de actualización y valores actuales.

La tasa de descuento se determinó en base a la tasa de interés proyectada para Argentina, más un margen de seguridad ad-hoc del 10%.

Tasa de interés		Tasa de descuento	
2023	60,00%	2023	70%
2024	40,00%	2024	50%
2025	30,00%	2025	40%
2026	25,00%	2026	35%

Determinadas las tasas de descuento, se realizó la actualización correspondiente con el objetivo de calcular el VAN.

	Valores actuales en pesos		Valores actuales en dólares	
2022	-\$	1.290.741,50	-\$	4.163,68
2023	-\$	1.941.753,68	-\$	6.263,72
2024	-\$	2.486.937,32	-\$	8.022,38
2025	-\$	2.854.448,74	-\$	9.207,90
2026	-\$	3.047.473,32	-\$	9.830,56

Con dichos valores, sumados a la inversión inicial se obtuvo un VAN igual a -\$19.729.062, en dólares tiene un valor de -USD 63.642

Respecto de la tasa interna de retorno, dado los márgenes tan negativos, no existe tasa razonable que pueda atender esta inversión.

Como comentario final del análisis económico – financiero realizado, se confirma lo anticipado en el análisis de costos e inversiones (muy altos), lo que resulta en un VAN negativo y denota un negocio no viable en este momento.

A continuación, se realizará un análisis de riesgo, con el objetivo de estudiar distintos escenarios que mejoren la rentabilidad el proyecto o incluso, que la empeoren aún más.

6. ANÁLISIS DE RIESGO.

6.1. Sensibilidad unidimensional⁷.

Para el desarrollo de este análisis se partió de los resultados generados (Ingresos por turnos – Total costos) con el objetivo de determinar el punto de equilibrio del proyecto para el año 2022. Con la función “Buscar objetivo” de MS Excel se definió a la celda

⁷ Ver anexo 11.

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

“Resultado” con un valor igual a \$ 0, y se iteró sobre el porcentaje de mercado y los turnos captados. El resultado obtenido se muestra en la siguiente tabla:

Año	Demanda anual Bahía Blanca (turnos)	% Mercado	Turnos captados	Valor del turno	Ventas	Total costos	Resultado
2022	3.976	30%	1.188	\$ 6.000	\$ 7.129.268	\$ 7.129.268	\$ -

Para el año 2022 se obtiene un punto de equilibrio igual a 1.188 turnos captados, lo que se corresponde con el 30% de la demanda anual proyectada para Bahía Blanca.

Respecto de los turnos captados, el PE dista de lo estimado en 194 turnos. Esto se traduce en una diferencia de +5% inicial de participación de mercado y +\$ 1.164.474 de ingresos por turnos.

6.2. Sensibilidad bidimensional.⁸

Se realizó un análisis de riesgo bidimensional con el fin de observar el comportamiento del VAN ante la modificación de dos variables: la inversión inicial y la tasa de actualización. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

- Determinación de la tasa de actualización ad-hoc a partir del promedio de las distintas tasas definidas para el período de evaluación. Inversión inicial de proyecto y VAN:

X̄ Tasa de actualización (en \$ y en USD)	
ec 14 ko(d,n)	ec 16 ko(x,n)
60%	11%

-\$ 8.107.707	-USD 26.154	IO
-\$ 18.609.452	-USD 63.572	VAN

- Análisis de sensibilidad: resultado del VAN ante una serie de distintas tasas de descuento e inversiones iniciales:

	VAN en \$	IO						
	-\$ 18.609.452	-\$ 7.000.000	-\$ 7.500.000	-\$ 8.107.707	-\$ 8.500.000	-\$ 9.000.000	-\$ 9.500.000	
Tasa de actualización (en \$)	75%	-\$ 19.230.492	-\$ 19.730.492	-\$ 20.338.199	-\$ 20.730.492	-\$ 21.230.492	-\$ 21.730.492	
	70%	-\$ 18.341.102	-\$ 18.841.102	-\$ 19.448.809	-\$ 19.841.102	-\$ 20.341.102	-\$ 20.841.102	
	60%	-\$ 17.501.745	-\$ 18.001.745	-\$ 18.609.452	-\$ 19.001.745	-\$ 19.501.745	-\$ 20.001.745	
	55%	-\$ 16.870.753	-\$ 17.370.753	-\$ 17.978.460	-\$ 18.370.753	-\$ 18.870.753	-\$ 19.370.753	
	50%	-\$ 16.259.534	-\$ 16.759.534	-\$ 17.367.241	-\$ 17.759.534	-\$ 18.259.534	-\$ 18.759.534	
	45%	-\$ 15.715.177	-\$ 16.215.177	-\$ 16.822.885	-\$ 17.215.177	-\$ 17.715.177	-\$ 18.215.177	

⁸ Ver anexo 12.

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

- Cálculo de los estadísticos para la elaboración de las conclusiones pertinentes:

Promedio	-\$	18.579.521
Desvío	\$	1.494.366
Coef. de var.		8%
Valor esperado ganancias perdidas	\$	-
Valor esperado pérdidas evitadas	-\$	18.579.521
Ratio pérdida esperada		100%
Decisión		RECHAZO
IC desvío +	-\$	17.085.155
IC desvío -	-\$	20.073.886
X = VAN =	-\$	15.000.000
Z		2,40
VAN > X		1%
Decisión		RECHAZO

El correcto desarrollo del análisis se denota en las observaciones obtenidas: a menor tasa de descuento y menor inversión inicial mejora el VAN del proyecto. Por otro lado, de ser necesaria una mayor inversión inicial y ante un costo del capital que es alto, el proyecto se vuelve más inviable aún.

Cualquiera sea el escenario, los estadísticos confirman lo ya mencionado anteriormente. De entre 36 observaciones obtenidas, un promedio para el VAN que ronda los -18 millones de pesos, con un ratio de pérdida esperada cercano al 100% y la prácticamente nula probabilidad de que el VAN sea mayor, siquiera, a -15 millones de pesos; la decisión que surge del presente análisis es un claro “Rechazo al proyecto de inversión”.

6.3. Escenarios.

Para un tercer análisis de riesgo se procedió, mediante la utilización de la herramienta de MS Excel “Administrador de escenarios”, a la creación de dos escenarios que se suman al base. A cada uno se le asignó una probabilidad de ocurrencia P(x). Estos son:

Escenario	Tasa de dto.	IO	Probabilidad de ocurrencia P(x)
Bueno	35%	-\$ 6.000.000	5%
Base, Regular	60%	-\$ 8.000.000	70%
Malo	90%	-\$ 10.000.000	25%

Como se puede observar, las variables con las que se trabajó vuelven a ser la inversión inicial y la tasa de descuento.

En este análisis, la herramienta de Excel itera y elabora un resumen donde se puede observar el impacto que tiene la modificación de las variables elegidas (inversión inicial

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

y tasa de descuento) en el VAN del proyecto. Esto mismo es lo que se presenta a continuación:

Resumen del escenario		Valores actuales:		Bueno	Base, Regular	Malo	
Celdas cambiantes:							
\$G\$6		60%		35%		60%	90%
\$G\$8		-\$ 8.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 10.000.000		
Celdas de resultado:							
\$C\$13		-\$ 18.560.068	-\$ 13.397.505	-\$ 18.560.068	-\$ 25.779.257		VAN

En orden con mantener un mismo criterio para los distintos análisis de riesgo, se presentan los estadísticos correspondientes a la administración de escenarios:

Promedio	-\$	20.106.737
Desvío	\$	3.459.710
Coef. de var.		17%
IC desvío +	-\$	16.647.027
IC desvío -	-\$	23.566.447
X = VAN =	-\$	15.000.000
Z		1,48
VAN > X		7%
Decisión		RECHAZO

Con la desventaja de solo tomar tres escenarios para realizar los cálculos, frente a las 36 observaciones generadas en el análisis bivariado, se nota un leve incremento en la probabilidad de que el VAN sea mayor a -15 millones de pesos (del 1% al 7%). De todas formas, distando mucho este resultado de la pretensión de renta, el análisis vuelve a dejar en claro la decisión frente a la posibilidad de invertir: *Rechazar*.

6.4. Simulación Montecarlo.⁹

Como último análisis de riesgo se realizó una simulación. Para esto, se partió del flujo de fondos (moneda futura) y se definió un rango de aleatoriedad para la variable ‘Tasa de descuento’. Se tomó como base las tasas definidas en un principio con un rango de ±10%.

⁹ Ver Anexo 13.

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

Año	ec 14 - ko(d,n)
	Tasa de dto. ±10%
2022	107%
2023	70%
2024	50%
2025	40%
2026	35%

	Período				
	2022	2023	2024	2025	2026
FF moneda futuro	-\$ 1.290.742	-\$ 3.300.981	-\$ 6.341.690	-\$ 10.190.382	-\$ 14.687.298
Tasa de dto. (%)	118	78	51	50	40
VA	-\$ 1.290.742	-\$ 1.854.484	-\$ 2.359.435	-\$ 2.527.565	-\$ 2.602.110

IO -\$ 8.107.707

VAN -\$ 18.742.042

Obtenido el VAN se procedió, mediante la herramienta de MS Excel “Tabla de datos”, a la generación de 40 escenarios de VAN posibles, y se calcularon los estadísticos correspondientes.

Promedio	-\$	19.767.561
Desvío	\$	552.945
Coef. de var.		3%
IC desvío +	-\$	19.214.616
IC desvío -	-\$	20.320.505
VAN MÁX	-\$	18.761.114
VAN MÍN	-\$	21.052.246
X = VAN =	-\$	15.000.000
Z		8,62
VAN > X "Éxito"		0%
Decisión		RECHAZO

Los estadísticos de este último análisis de riesgo terminan de confirmar la decisión de rechazar la posibilidad de inversión en un proyecto de semejantes características al planteado.

7. CONCLUSIONES

Como cierre final al desarrollo de este proyecto, luego de haber estudiado y analizado todas variables para determinar la viabilidad económica-financiera del mismo, determinamos que La Capital del Basquet no resulta un proyecto rentable.

Las 3 principales razones serían son:

1. Costos fijos: Representan el 99% de la estructura de los costos, donde el alquiler y la mano de obra (empleados administrativos B) se destacan como los costos más elevados. Sin embargo, haciendo énfasis en el costo del alquiler, el mismo no podrá ser reducido, a menos que, el proyecto incorpore la compra de un establecimiento para desarrollar la principal actividad, incrementando el costo de la inversión inicial.
2. Inversión inicial: La falta de créditos para reducir el impacto de la inversión inaugural, también es un punto que afecta al comienzo del proyecto. Las altas tasas de interés y la poca oferta de préstamos dificultan el proceso de inicio, teniendo que recurrir en un desembolso propio elevado. Sin embargo, cabe destacar que, aunque hubiera acceso a los créditos, La Capital del Básquet requerirá siempre una alta inversión inicial.
3. Situación económica de la Argentina: Según lo desarrollado en la proyección de las ventas, la pérdida del poder adquisitivo de las personas hace que las actividades recreativas queden en otro plano, es decir, su consumo se reduce dado que no es una necesidad básica.

Sin embargo, y tomando al punto 3 de las razones por las cuales el proyecto no es viable, es importante mencionar que, a pesar de no contar con un panorama económico favorable, el proyecto cuenta con un entorno social y cultural alentador. La práctica del deporte es una actividad que trae múltiples beneficios a la salud, valorados sobre todo luego de la pandemia de COVID-19. Por otro lado, la ciudad de Bahía Blanca cuenta con una sólida base en la práctica del principal producto ofrecido, por lo cual, el proyecto no cuenta con una barrera de entrada cultural elevada.

Una alternativa al proyecto sería, sobre las bases de una cancha de básquet ya establecida, como por ejemplo, el complejo Patronato, desarrollar el modelo de negocio. Esto permitiría:

1. Reduciría la inversión inicial.
2. Evitaría buscar un establecimiento para el proyecto.
3. Facilitaría la difusión del nuevo negocio, ya que, los potenciales clientes ya conocen de las instalaciones adquiridas.

Proyecto Final
“La Capital del Básquet”

Esta alternativa buscaría reducir algunos de los puntos que impiden desarrollar a La Capital del Básquet como se plantea inicialmente.

Por último, concluimos que, si las variables financieras y económicas mejoraran, el proyecto cuenta con una sólida base para su desarrollo. Incluyendo la alternativa planteada.

BIBLIOGRAFÍA

5 fuerzas de Porter. (s.f.). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Actividades deportivas libres. (s.f.). Obtenido de https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?page_id=120212

Banco mundial. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/country/AR>

BCRA. (s.f.). Obtenido de http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Chain, N. S. (s.f.). *Preparación y evaluación de proyectos, Capítulo 9, decisiones de localización, sexta edición.*

Esparcimiento. (s.f.). Obtenido de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=121>

INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

Kim, R. M. (s.f.). *Océano rojo-Océano azul.*

Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) – Julio de 2022. (s.f.).

ANEXOS.

Anexo 1 – Descripción del contexto.

Factores	Escala					
A-Crecimiento del sector	1	2	3	4	5	
A.1-Probabilidad aumento PBI	1					
A.2-Probabilidad aumento Consumo	1					
A.3-Probabilidad aumento mercado objetivo producto	1					
A.1-Expectativas evolución PBI (REM BCRA)						Valor esperado
A.2-Expectativas evolución Consumo (REM BCRA)						3,30%
B-Disponibilidad de recursos e infraestructura	1	2	3	4	5	
B.1-Disponibilidad de insumos				4		
B.2-Disponibilidad de tecnología de producción				4		
B.3-Recursos humanos disponibles					5	
B.4-Marco regulatorio del negocio			3			
C-Sector Público	1	2	3	4	5	
C.1-Aumento del gasto público	1					
C.2-Aumento de la presión tributaria	1					
D-Variables Financieras	1	2	3	4	5	
D.1-Probabilidad Aumento tipo de cambio	1					
D.2-Probabilidad Aumento en la inflación	1					
D.3-Probabilidad Disponibilidad de crédito	1					
D.4-Probabilidad Aumento tasa de interés	1					
D.5-Expectativa respecto de tipo de cambio (REM BCRA)						Valor esperado
D.6-Expectativa respecto de inflación (REM BCRA)						\$ 167,16
D.5-Expectativa respecto de tasa de interés (REM BCRA)						90,50%
						62,00%

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

A-BARRERAS DE ENTRADA	1	2	3	4	5	Valor
A.1-Conocimiento del mercado	1					1
A.2-Acuerdos estratégicos con Proveedores - Clientes	1					1
A.3-Liderazgo en costos en relación a la competencia			3			3
A.4-Patente del producto					5	5
A.5-Desarrollo de marca	1					1
A.6-Desarrollo de know-how o ingeniería específica					5	5
A.7-Existencia de barreras legales (Monopolios)					5	5
PROMEDIO BARRERAS DE ENTRADA						3,00
B-PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR	1	2	3	4	5	Valor
B.1-Concentración del proveedor/proveedores			3			3
B.2-Porcentaje de Participación de los Proveedores en el producto		2				2
B.3-Presencia de insumo sustitutos a los actuales					5	5
B.4-Poder del proveedores de integrarse hacia adelante			3			3
PROMEDIO PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES						3,25
C-AMENAZA DE SUSTITUTOS	1	2	3	4	5	Valor
C.1-Existencia de sustitutos	1					1
C.2-Preferencias de clientes por sustitutos	1					1
C.3-Impacto de la marca de los sustitutos		2				2
C.4-Desempeño de precio de los sustitutos			3			3
PROMEDIO AMENAZA DE SUSTITUTOS						1,75
D-RIVALIDAD DEL SECTOR	1	2	3	4	5	Valor
D.1-Inversiones irreversibles en activos fijos específicos	1					1
D.2-Restricciones afectivas o sociales a la venta del negocio				4		4
D.3-Grado de concentración de la industria		2				2
D.4-Tasa de crecimiento de la industria		2				2
D.5-Diferenciación del producto				4		4
PROMEDIO RIVALIDAD SECTOR						2,60
E-PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	1	2	3	4	5	Valor
E.1-Volumen de compra de clientes específicos			3			3
E.2-Poder de información y comparación con otros productos	1					1
E.3-Productos sustitutos disponibles	1					1
E.4-Posibilidad de integración hacia atrás			3			3
PROMEDIO NEGOCIACIÓN CLIENTES						2,00
F-ESTRATEGIA DE MERCADO	1	2	3	4	5	Valor
F.1-Participación en el mercado			3			3
F.2-Liderazgo en costos	1					1
ESTRATEGIA DE MERCADO						2,00

Anexo 3 – Resumen del análisis estratégico del sector.

RESUMEN

ATRACTIVO SECTOR		
BARRERAS	BARRERAS ENTRADA	3,00
NEGOCIACIÓN	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDOR	3,25
	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	2,00
VENTAJA COMPETITIVA		
ENTORNO / MERCADO	RIVALIDAD SECTOR	2,60
	AMENAZA SUSTITUOS	1,75
POSICIONAMIENTO		
ESTRATEGIA	DIFERENCIACIÓN (ENTRE 0 Y 2) SEGMENTACIÓN (ENTRE 0 Y 3)	X

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

Anexo 4 – Análisis FODA. Factores externos.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD				AMENAZA			
	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
1-CONTEXTO ECONÓMICO								
Altos niveles de inflación				0			3	3
Elevadas tasas de interés				0			3	3
Baja de precios del mercado inmobiliario		2		2				0
PROMEDIO				0,67				2,00
2-CONTEXTO POLÍTICO								
Incertidumbre en políticas de Estado	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
				0			3	3
				0				
PROMEDIO				0,00				3,00
3-CONTEXTO SOCIAL Y LEGAL								
Ley de alquileres	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Tendencia de mujeres a la práctica de deportes "masculinos"		2		2		2		2
Arraigo por el fútbol				0			3	3
Tradición bahiense por el básquet			3	3				0
PROMEDIO				1,25				1,25
4-ASPECTOS TECNOLÓGICOS								
No aplica	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
				0				0
				0				0
PROMEDIO				0,00				0,00
5-DISPONIBILIDAD DE RECURSOS-INSUMOS								
Ubicación, infraestructura, equipamiento	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Disponibilidad de recursos humanos			3	3				0
PROMEDIO				2,50				0,00
6-ENTORNO LOGÍSTICO Y DE COMUNICACIONES								
Alianza estratégica con Sipatt	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Costos de transporte			3	3				0
				0	1			1
PROMEDIO				1,50				0,50
7-RIVALIDAD DEL SECTOR								
Competidores en la actividad (básquet)	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Canchas de básquet urbanas		2		2				0
			3	3				0
PROMEDIO				2,50				0,00
8-COMPETIDORES POTENCIALES Y SUSTITUTOS								
Fuga de clientes hacia otros deportes	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Segmentar el mercado con una estética diferenciada			3	3				0
				0			3	3
PROMEDIO				1,50				1,50
9-PODER PROVEEDORES-CLIENTES								
Servicios monopolizados	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Integración hacia delante y hacia atrás				0	1			1
PROMEDIO				0,00				1,50
10-BARRERAS DE ENTRADA								
Inversión inicial	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
				0			3	3
PROMEDIO				0,00				3,00
11-BARRERAS DE SALIDA								
Venta de activos fijos	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
			3	3				0
PROMEDIO				3,00				0,00

Proyecto Final
"La Capital del Básquet"

Anexo 5 – Análisis FODA. Factores internos.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA				DEBILIDAD			
1-GERENCIA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Conocimientos en gestión			3	3				0
Experiencia en el rubro				0		2		2
PROMEDIO				1,50				1,00
2-RECURSOS HUMANOS	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Disponibilidad de personal			3	3				0
Comunicación interna			3	3				0
PROMEDIO				3,00				0,00
3-USOS DE TECNOLOGIA	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Turnero online			3	3				0
Bases de datos			3	3				0
PROMEDIO				3,00				0,00
4-INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Incorporar nuevos productos		2		2				0
Inversión inicial y costos fijos elevados				0			3	3
PROMEDIO				1,00				1,50
5-ORIENTACIÓN AL MARKETING	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Segmentación de mercado		2		2				0
Marketing digital			3	3				0
Estética del centro deportivo			3	3				0
PROMEDIO				2,67				0,00
6-TECNOLOGÍA EN COMUNICACIONES	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Publicidad en redes sociales para aumento de cuota de mercado			3	3				0
Uso de canales de Slack para comunicaciones internas de los socios			3	3				0
PROMEDIO				3,00				0,00
7-SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Aplicación para reserva de turnos			3	3				0
Uso de TICs para la gestión y organización del negocio		2		2				0
PROMEDIO				2,50				0,00
8-ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Uso de mailings para fidelización de clientes			3	3				0
				0				
				0				
PROMEDIO				1,00				0,00
9-ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CANALES	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
No aplica				0				0
				0				0
				0				0
PROMEDIO				0,00				0,00
10-INSUMOS ALTERNATIVOS Y POLITICA CON PROVEEDORES	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
No contar con proveedores esenciales dentro de Bahía Blanca				0		2		2
No se cuenta con una marca conocida en el mercado				0			3	3
PROMEDIO				0,00				2,50
11-ANÁLISIS CLIENTES Y SERVICIOS POST VENTA	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
Promociones y estrategias de fidelización de clientes			3	3				0
Espacio de recreación para el "5to cuarto"	0	2		2				0
PROMEDIO				2,50				0,00

Anexo 6 – Resumen del análisis FODA.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1-CONTEXTO ECONÓMICO	0,67	2,00
2-CONTEXTO POLÍTICO	0,00	3,00
3-CONTEXTO SOCIAL Y LEGAL	1,25	1,25
4-ASPECTOS TECNOLÓGICOS	0,00	0,00
5-DISPONIBILIDAD DE RECURSOS-INSUMOS	2,50	0,00
6-ENTORNO LOGÍSTICO Y DE COMUNICACIONES	1,50	0,50
7-RIVALIDAD DEL SECTOR	2,50	0,00
8-COMPETIDORES POTENCIALES Y SUSTITUTOS	1,50	1,50
9-PODER PROVEEDORES-CLIENTES	0,00	1,50
10-BARRERAS DE ENTRADA	0,00	3,00
11-BARRERAS DE SALIDA	3,00	0,00
PROMEDIOS TOTALES	1,17	1,16

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-GERENCIA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	1,50	1,00
2-RECURSOS HUMANOS	3,00	0,00
3-USOS DE TECNOLOGIA	3,00	0,00
4-INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1,00	1,50
5-ORIENTACIÓN AL MARKETING	2,67	0,00
6-TECNOLOGÍA EN COMUNICACIONES	3,00	0,00
7-SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN	2,50	0,00
8-ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO	1,00	0,00
9-ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CANALES	0,00	0,00
10-INSUMOS ALTERNATIVOS Y POLITICA CON PROVEEDORES	0,00	2,50
11-ANÁLISIS CLIENTES Y SERVICIOS POST VENTA	2,50	0,00
PROMEDIOS TOTALES	1,83	0,45

Proyecto Final
 “La Capital del Básquet”

Anexo 7 – Estrategias planteadas en base al análisis FODA.

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- Estética del centro deportivo	1- No contar con proveedores esenciales dentro de Bahía Blanca
	2- Promociones y estrategias de fidelización de clientes	2- No se cuenta con una marca conocida en el mercado
	3- Conocimientos en gestión	3- Inversión inicial y costos fijos elevados
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
1- Alianza estratégica con Sipatt	F1-O1: Conseguir insumos de estética urbana de distintas localidades, a través de Sipatt SRL	D1-O1: Llegar a más proveedores gracias a la alianza estratégica con Sipatt SRL
2- Tendencia de mujeres a la práctica de deportes "masculinos"	F2-O2: Promociones diferenciales a mujeres, aprovechando el auge en dicho deporte	D2-O4: Contrarrestar el desconocimiento de la marca con el ofrecimiento de un servicio de calidad
3- Baja de precios del mercado inmobiliario		
4- Ubicación, infraestructura, equipamiento		
AMENAZA	ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
1- Arraigo por el futbol	F2-A1: Acciones de captación y fidelización de clientes (redes sociales)	D2-A1: Apelar a la estética y murales que rememoren el orgullo local
2- Fuga de clientes hacia otros deportes	F1-A2: Ofrecer una estética innovadora y una experiencia social	D3-A4: Destacar la formación del equipo para realizar los análisis pertinentes
3- Incertidumbre en políticas de Estado	F3-A3: Planificación y decisiones racionales ante un contexto de incertidumbre	
4- Altos niveles de inflación		

Anexo 8 – Fuente primaria de recolección de datos. Diseño del cuestionario.

SECCIÓN 1: Descripción del objetivo de la encuesta y primera segmentación.

1-Lugar de residencia:

- Bahía Blanca.
- Ing. White.
- General Cerri.
- Otro.

SECCIÓN 2: Datos de mayor interés.

2-Edad:

- 14 a 18 años.
- 19 a 25 años.
- 26 a 30 años.
- 31 a 40 años.
- 41 a 50 años.
- Más de 50 años.

3- ¿Te gusta el básquet?

- Sí.
- No.

4- ¿Alquilarías con amigos/familiares una cancha de básquet para jugar un partido?

- Sí.
- No.
- No sé.

SECCIÓN 3¹: Sección abierta a comentarios

5-¿Qué haría que elijas alquilar una cancha de básquet?

SECCIÓN 4: Costo y ubicación.

Proyecto Final
“La Capital del Básquet”

6- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar para alquilar una cancha? (Rta. por persona, por 1 hora de juego).

- \$400 a \$500.
- \$500 a \$600.
- Más de \$600.

7- ¿Qué ubicación te sería más cómoda/accesible?

- Centro de Bahía Blanca (radio de 10 cuadras alrededor de la Plaza Rivadavia).
- Barrio universitario.
- Otro.
- Desconozco / No soy de la zona.

Anexo 9 – Base de datos utilizada en la proyección de ventas del negocio.

Base de datos 1:

Serie histórica ‘Promedio mensual de asistentes a actividades deportivas libres en polideportivos del GCBA por categoría de edad y sexo según tipo de actividad. Ciudad de Buenos Aires. Año 2007/2021’.

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=80207>

Año	Fútbol	Handball	Vóley	Total
2012	65.240	1.766	6.342	73.347
2013	68.076	1.660	5.660	75.396
2014	51.378	619	5.712	57.709
2015	46.386	332	6.084	52.802
2016	42.007	321	8.573	50.901
2017	37.835	420	6.737	44.992
2018	42.154	661	5.972	48.787
2019	49.772	311	9.273	59.357
2020	38.314	282	6.918	45.514
2021	23.428	519	4.929	28.876

Anexo 10 – Análisis de Macro y Micro localización.

Análisis global de las localizaciones posibles: factores dominantes y secundarios:

El centro deportivo “La capital del básquet”, se instalará en un predio alquilado en la ciudad de Bahía Blanca, por lo que depende de la disponibilidad del mercado inmobiliario, entre otros factores a considerar.

Para la realización del estudio, se utilizará el Método cualitativo por puntos, que permite asignar valores cuantitativos a variables, ponderando su peso relativo de acuerdo con la importancia que se le atribuye.

La escala que se utilizará para el estudio será del 1 al 10, siendo 1 el puntaje más bajo a obtener y 10 el más alto.

Los factores para analizar son:

- Acceso al mercado objetivo,
- Acceso al transporte para los clientes,
- Cercanía con actividades complementarias,
- Disponibilidad del mercado inmobiliario.

En la tabla que se encuentra a continuación se realizará la ponderación de cada uno de los factores, siendo la disponibilidad del mercado inmobiliario el más importante, seguido por la cercanía al mercado y en misma ponderación la cercanía con actividades complementarias y el acceso al transporte por parte del cliente.

Debido a los resultados obtenidos en el estudio, se decide que la localización óptima será en el centro de la ciudad de Bahía Blanca.

Factor	Ponderación	Centro		Barrio Universitario		Otros Barrios	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Acceso al mercado objetivo	0,2	7	1,4	9	1,8	7	1,4
Acceso al transporte para los clientes	0,15	10	1,5	7	1,05	6	0,9
Cercanía con actividades complementarias	0,15	8	1,2	8	1,2	4	0,6
Disponibilidad del mercado inmobiliario	0,5	8	4	3	1,5	6	3
TOTAL	1		8,1		5,55		5,9

Anexo 11 – Análisis de riesgo unidimensional. Buscar objetivo y resultados.

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2022:

Número de turnos a captar para que VENTAS = TOTAL COSTOS ->

BUSCAR OBJETIVO:

Definir la celda	<i>Resultado</i>
Con el valor	\$ -
Cambiando la celda	% Mercado 2022

PE 2022 (turnos) =	1.188	turnos
	30%	del mercado

Turnos estimados a captar según ProyVen	994	turnos
Diferencia con PE	-194	turnos
Diferencia % Mercado	-5%	

Anexo 12 – Análisis de riesgo bidimensional. Observaciones obtenidas y probabilidades asignadas.

Obs.	VAN	P(x)
1	-\$ 15.715.177	0,03
2	-\$ 16.215.177	0,03
3	-\$ 16.259.534	0,03
4	-\$ 16.715.177	0,03
5	-\$ 16.759.534	0,03
6	-\$ 16.870.753	0,03
7	-\$ 17.215.177	0,03
8	-\$ 17.259.534	0,03
9	-\$ 17.370.753	0,03
10	-\$ 17.560.068	0,03
11	-\$ 17.715.177	0,03
12	-\$ 17.759.534	0,03
13	-\$ 17.870.753	0,03
14	-\$ 18.060.068	0,03
15	-\$ 18.215.177	0,03
16	-\$ 18.259.534	0,03
17	-\$ 18.341.102	0,03
18	-\$ 18.370.753	0,03
19	-\$ 18.560.068	0,03
20	-\$ 18.759.534	0,03
21	-\$ 18.841.102	0,03
22	-\$ 18.870.753	0,03
23	-\$ 19.060.068	0,03
24	-\$ 19.230.492	0,03
25	-\$ 19.341.102	0,03
26	-\$ 19.370.753	0,03
27	-\$ 19.560.068	0,03
28	-\$ 19.730.492	0,03
29	-\$ 19.841.102	0,03
30	-\$ 20.060.068	0,03
31	-\$ 20.230.492	0,03
32	-\$ 20.341.102	0,03
33	-\$ 20.730.492	0,03
34	-\$ 20.841.102	0,03
35	-\$ 21.230.492	0,03
36	-\$ 21.730.492	0,03

Anexo 13 – Simulación Montecarlo. Escenarios obtenidos.

Escenarios	VAN
	-\$ 18.681.966
1	-\$ 19.224.510
2	-\$ 20.354.673
3	-\$ 19.920.267
4	-\$ 19.041.611
5	-\$ 20.402.683
6	-\$ 19.756.608
7	-\$ 20.783.351
8	-\$ 18.954.082
9	-\$ 19.461.822
10	-\$ 20.794.494
11	-\$ 19.359.195
12	-\$ 20.079.917
13	-\$ 19.144.274
14	-\$ 18.999.722
15	-\$ 20.549.183
16	-\$ 20.746.377
17	-\$ 18.998.408
18	-\$ 19.760.035
19	-\$ 18.710.940
20	-\$ 19.765.438
21	-\$ 20.383.445
22	-\$ 20.294.856
23	-\$ 19.226.350
24	-\$ 20.389.280
25	-\$ 19.042.811
26	-\$ 18.733.753
27	-\$ 20.729.444
28	-\$ 19.676.328
29	-\$ 20.279.539
30	-\$ 20.714.696
31	-\$ 21.341.164
32	-\$ 20.458.817
33	-\$ 19.256.587
34	-\$ 19.104.637
35	-\$ 18.733.981
36	-\$ 19.729.529
37	-\$ 19.480.934
38	-\$ 18.959.670
39	-\$ 19.423.141
40	-\$ 20.122.307