

Trabajo Final de Graduación

# Proyecto de inversión de empresa de organización de eventos en la provincia de Santiago del Estero.

Autor

Martina María Daud

Contador Público

Año: 2012



<u>INDICE</u>	<u>PÁGINA</u>
Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Problemática	5
Tema	7
Objetivos	7
Marco Teórico	8
Tipologías de proyectos	8
Proceso de evaluación de un proyecto	8
Metodología, recolección y procesamiento de información	9
Comportamiento de los costos	15
Análisis de sensibilidad	17
Diseño metodológico	18
Recolección y procesamiento de la información	18
Estudio de viabilidades	18
Diagnóstico	20
Actividad	20
Misión y visión de la empresa	21
Instalaciones	21
Organigrama y funciones	21
Principales proveedores	22
Principales clientes	23
Análisis del sector de la empresa	23
Desarrollo	24
Estudio de mercado	24
Viabilidad técnica	41
Viabilidad organizacional	47
Viabilidad legal	50
Viabilidad financiera	51
Conclusión	64
Bibliografía	66
Anexo 1	68
Anexo 2	69
Anexo 3	70
Anexo 4	71
Anexo 5	72
Anexo 6	73
Anexo 7	75



## RESUMEN

La situación política, las costumbres, las modas, las nuevas tecnologías, el conocimiento y la información globalizada, impactan en el mercado participando de algún modo en la definición de un producto que se ofrece; y lo vinculan a una serie de elementos donde juegan la competencia, la imagen y otros aspectos que en el futuro son los sustentadores de su posicionamiento.

El siguiente Trabajo Final de Grado versa sobre la viabilidad de un proyecto de inversión, para una empresa de organización de eventos ubicada en la ciudad de Santiago del Estero.

La elección del tema se basa en el incremento exponencial de la demanda debido a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y en las variables económicas involucradas.

El proyecto se diseña a partir de un análisis global realizado en distintas etapas, que incluyen estudios de mercado, técnicos, organizacionales, legales y financieros.

Se utilizaron, además como fundamento teórico, las propuestas de autores como Sapag Chain y Roque Spidalieri, entre otros, a los que se sumaron estrategias de abordaje como entrevistas y relevamientos, para conocer las expectativas y perspectivas del comercio en cuestión.

Los resultados obtenidos permiten concluir que es un proyecto poco sensible al cambio en las variables de mercado, por lo que se considera una idea viable, financiera y económicamente.



## ABSTRACT

The political situation, habits, fashions, new technologies, knowledge and global information, impact on the market, participating in some way in the definition of a product being offered, and link it to a number of elements which plays competition, image and other issues in the future are the nurturers of their positioning.

The next Working Final Grade is about the viability of an investment project for a company event organization located in the city of Santiago del Estero.

The choice of topic is based on the exponential increase in demand due to changes in tastes and preferences of consumers and economic variables involved.

The project is designed from a global analysis performed at different stages including market research, technical, organizational, legal and financial, for which it was used as theoretical proposals of authors as Sapag Chain and Roque Spidalieri among others; joined to coping strategies such as interviews and surveys, to meet the expectations and prospects for trade in question.

The results obtained indicate that a project is not very sensitive to changes in market variables, so it is considered a viable idea, financially and economically.



## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado prevé la elaboración de un proyecto de inversión para una empresa dedicada a la organización de eventos ubicada en la ciudad de Santiago del Estero que desde hace veinte años se encuentra trabajando en el mercado, lo que le permite tener un amplio conocimiento sobre el mismo, los proveedores y la competencia.

Partiendo de la idea de que un proyecto de inversión es el procedimiento que identifica y describe una realidad que se desea transformar y en el que se plantean, analizan y diseñan acciones necesarias para lograrlo, la presente propuesta aspira a llegar a la situación deseada por los propietarios de la empresa.

El objetivo principal se concentró en determinar la conveniencia en cuanto a rentabilidad, a partir de la reorganización de las actividades que forman parte de la Pyme y que, al momento son: la organización de eventos ,la decoración de interiores y la venta de telas a consumidor final.

Para minimizar los riesgos de inversión y orientar la ejecución del proyecto adecuadamente, se relevó suficiente información para utilizar todos los recursos disponibles y poder definir un curso de acción sujeto a una ordenada cadena de decisiones.

Como todo proyecto de este tipo, el presente sistematizará las etapas de recopilación, creación, procesamiento de datos y, finalmente, análisis de la información pertinente, para visualizar las ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial.

Particularmente, implicará el cambio de la situación vigente, porque para su diseño se utilizará la diferencia entre los beneficios y el costo neto de la situación actual, y los beneficios y el costo neto de la situación con proyecto.

La base teórica consultada para este Trabajo Final de Grado se remite, entre otros autores, a: Nassir Sapag Chain, Roque Spidalieri, Andrés S. Suarez Suarez, Arturo García Santillán, Alberto Barría Hernández y Benigno Prieto Estrada.



## PROBLEMÁTICA

La Pyme analizada trata de cumplir actualmente con tres orientaciones comerciales que, de algún modo, se articulan y complementan, por las que es conocida como empresa en la provincia.

La complejidad de las actividades desarrolladas por el grupo propietario genera una problemática particular, que se muestra hacia el interior y el exterior del negocio, como acciones múltiples, diversificadas, que se traducen en una gran complejidad de funciones y tareas que no son distribuidas convenientemente entre los integrantes y subalternos, lo que resta de algún modo fuerza comercial a la firma. Estas apreciaciones surgieron de las entrevistas realizadas a los distintos actores de la organización (ver Anexos: 1, 2, 3, 4)

Los diferentes rubros atendidos nos llevan a señalar una situación equívoca que reúne algunos elementos negativos para su funcionamiento y que van desde la indefinición y consiguiente conflicto de roles asignados, hasta los cruces de información y planificación insuficiente.

A esto se suma una infraestructura limitada, ausencia de espacios específicos para cada una de las actividades señaladas, realidades que, entre otras, obstaculizan el buen desempeño y compromiso de los empleados y tienden a disminuir la calidad del servicio.

Pese a darse estas circunstancias, los servicios de la empresa son ampliamente solicitados, sobre todo en lo que respecta a la organización y puesta en escena de distintos eventos, que se distinguen por detalles de relevancia y de muy buen nivel, que son destacados por los clientes.

En un mercado cada vez más demandante de servicios específicos, con sólo la observación de cómo las actividades sociales y corporativas se van haciendo cada vez más complejas aparece naturalmente la necesidad de cubrir espacios con el diseño, seguimiento y realización de eventos.

El mercado de Santiago del Estero experimentó un crecimiento exponencial en este rubro, acentuado aún más en lo que se conoce como “eventos corporativos”.

Las empresas buscan promocionarse o bien promocionar sus productos, y así es como creció la realización de eventos corporativos, también hubo un aumento considerable en los sociales, casamientos y fiestas de cumpleaños, etc.

Los responsables, luego de un minucioso balance de los alcances de cada una de las unidades de negocio que tienen a su cargo y argumentando que el crecimiento de la demanda para la realización de eventos es cada vez mayor; y conscientes de que la misma debe ser atendida para no ser superados por la competencia, resolvieron tratar de revertir la situación por la que atraviesan potenciando este rubro.

Para ello, como objetivo prioritario, solicitaron la elaboración de un proyecto de inversión, que encauce esta línea de actividad, como ordenadora de las restantes para



*PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO*

optimizar operativamente la empresa y controlar los riesgos que hoy se suscitan.

Esta nueva empresa buscará una sintonía entre la actividad actual y la situación que se desea alcanzar, respaldando la futura inversión.



## TEMA

### ***Proyecto de inversión de empresa de organización de eventos en la provincia de Santiago del Estero***

#### **Objetivo General:**

Formular, preparar y evaluar el proyecto de inversión de una empresa de organización de eventos en la provincia de Santiago del Estero.

#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un estudio de mercado con el fin de identificar la demanda y el desempeño de la competencia.
- Ejecutar un estudio técnico que incluirá:
  - ✓ la macrolocalización por medio de la que se determinarán las características físicas e indicadores socioeconómicos más relevantes y las condiciones sociales y culturales del entorno;
  - ✓ la microlocalización, que permitirá analizar los aspectos relativos a la selección y relimitación precisa del sitio en que se localizará y operará el proyecto de referencia;
  - ✓ y un análisis de la ingeniería necesaria para el proyecto así como también sus costos.
- Elaborar un estudio organizacional a fin de individualizar los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración, que deberán ser tenidos en cuenta para su nuevo ordenamiento como empresa comercial: organización, procedimientos administrativos, aspectos legales, fiscales, laborales y proceso de selección de recursos humanos afectados a la realización y operación del proyecto.
- Evaluar las alternativas de viabilidad económica financiera para determinar la rentabilidad de la inversión y su posicionamiento en el mercado. Así como también realizar un análisis de sensibilidad, para identificar la respuesta del proyecto ante sus diferentes escenarios.





## MARCO TEÓRICO

Formular un proyecto de inversión demanda atravesar diferentes etapas en las que se integran la recopilación, creación y sistematización de información, que permiten identificar ideas de negocio y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento comercial.

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. La evaluación de proyectos se debe entender como un modelo que facilita la comprensión del comportamiento simplificado de la realidad, por lo que los resultados obtenidos, siendo útiles en el proceso decisional, no son escasos. (Sapag Chain, 1989)

### Tipologías de Proyectos

Las opciones de inversión, se pueden clasificar en:

- ✓ Dependientes: son aquellas que para ser realizadas requieren otra inversión. Son proyectos complementarios, y lo más común es evaluarlos en conjunto.
- ✓ Independientes: son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectados por otros proyectos.
- ✓ Mutuamente excluyentes: corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga el otro o lo hace innecesario.

Por otro lado los proyectos se pueden clasificar en función de la finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con su realización.

En este contexto y continuando con el perfil de Nassir Sapag Chain, es posible identificar tres tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas diferentes de construir los flujos de caja para lograr el resultado deseado:

1. Estudios para medir la rentabilidad de la inversión, independientemente de donde provengan los fondos;
2. Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto;
3. Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en el eventual endeudamiento para su realización.

### El proceso de evaluación de proyectos

#### 1. Idea

El primer paso para la realización de un proyecto de inversión, es la obtención de una idea. Esta idea puede surgir desde los emprendedores o bien desde un análisis estratégico realizado por la gerencia desarrollando, así, nuevos productos o nuevos mercados.



(Spidalieri, 2010)

La idea es el nivel más simple en un estudio de evaluación de proyectos y se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. Es la mirada global de lo que se desea hacer como proyecto, sin entrar en un análisis profundo de términos monetarios, costos, ingresos e inversiones.

## 2. Preinversión

Esta etapa corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución identificadas para cada una de las ideas de proyectos, las que se pueden desarrollar de tres formas distintas, dependiendo de la cantidad y calidad de la información considerada en la evaluación: perfil y factibilidad.

Perfil: “El análisis de perfil implica analizar la idea de negocios en términos globales, para tener una primera aproximación de cuáles serán los ingresos y egresos del proyecto en términos estáticos, es decir los ingresos y egresos como un todo”. (Spidalieri, 2010, pag.383)

En este nivel podría decirse que la información es de menor cantidad y calidad con respecto al nivel de factibilidad.

Prefactibilidad: las distintas variables del proyecto se analizan a nivel dinámico, es decir que los ingresos y egresos se disponen temporalmente en los distintos momentos del tiempo. El grado de detalle de las variables aumenta significativamente, aunque se trabaja con datos secundarios y de conocimiento público.

Factibilidad: es el máximo nivel de análisis de un proyecto de inversión, aquí se analiza la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta ingresos y egresos, beneficios e inversiones considerando el momento en que se estima que se produzcan los mismos.

En este nivel se proyectan los costos y beneficios a lo largo del tiempo, y se los expresa mediante un flujo de caja estructurado en función de criterios cuantitativos previamente establecidos. La información en este nivel tiende a ser demostrativa, recurriéndose a información de tipo primario. (Sapag Chain N. , 2007)

### Metodología, recolección y procesamiento de información

Para poder realizar un análisis completo de un proyecto de inversión se requiere cumplimentar etapas previas que son consecuentes con la idea de negocio.

Éstas van desde el relevamiento de la información en fuentes primarias (datos propios de la empresa o información del mercado) secundarias (que tienen de base las fuentes primarias, fuente de datos existentes en el mercado) a través de la utilización de diferentes instrumentos de recolección de datos según el caso, como encuestas y entrevistas semiestructuradas, hasta llegar al procesamiento final.

Este proceso permite medir la viabilidad de la idea de inversión, basando el análisis en diferentes perspectivas.

#### **Estudio de mercado**



El objetivo del estudio comercial es realizar un análisis correcto de las necesidades del mercado, para poder culminar con una estimación de los beneficios que tendrá el proyecto.

El rubro ventas es un concepto que condiciona el comportamiento de otras variables. Si la firma pudiera conocer con un grado razonable de detalle, los niveles futuros de demanda, podrá determinar el gasto comercial para hacerle frente, disponer un tamaño óptimo de planta que minimice los gastos de operación, diseñar la estructura organizacional óptima para atender a esos niveles de venta.

Por lo que el nivel de ventas que se estima condiciona el nivel de inventarios a mantener, así como también los créditos por ventas que se generen. En función de estas estimaciones, se determinara la necesidad de capital de trabajo, de modo de cubrir el funcionamiento normal del proyecto. (Spidalieri, 2010)

Para la realización de todo proyecto, es de suma importancia efectuar una correcta determinación de la demanda, dado que es uno de los principales motivos por los que una empresa busca renovarse.

Una comprensión del mercado es muy importante para poder estimar las variables económicas y financieras, lo que nos permitirá conocer cómo se comportará el consumidor y comprender cuál es el papel que juegan los distribuidores, los sustitutos, los competidores actuales y potenciales.

Dos grandes niveles de análisis, el nivel estratégico del marketing y el nivel operativo, nos permitirán integrar un buen análisis comercial del mercado.

La estrategia es un concepto que se vincula a toda organización, define de algún modo lo que la empresa es y quiere ser en el futuro, como integrante de una industria determinada.

Desde este análisis, se puede definir el posicionamiento deseado de toda empresa y por ello el proyecto de inversión debe asistir a este posicionamiento, siendo un impulsor del mismo.

Esta operación guardara una íntima relación con la estrategia competitiva de la empresa, y es en este punto en donde se determinara si estamos ante una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación.

Son muchas las variables que condicionan el funcionamiento comercial por lo tanto en la evaluación de todo proyecto se deberá considerar que los costos, ingresos e inversiones derivados del estudio guarden una estrecha relación entre lo estratégico y lo operativo, como algo coherente que beneficie al comercio en cuestión.

Modelo de cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter es una herramienta muy utilizada para diagnosticar de manera ordenada las principales presiones competitivas del mercado y nos permite evaluar cada una de ellas.

Las cinco fuerzas son:

- *La rivalidad entre compañías que compiten en la misma industria.* Hace referencia a

las herramientas y tácticas que utiliza la competencia para atraer a los clientes. La rivalidad se intensifica cuando: el número de competidores aumenta, cuando la demanda del producto crece lentamente y cuando el costo de cambiar de marca es bajo para el cliente.

- *El ingreso potencial de nuevos competidores.* La amenaza de nuevos competidores en un mercado en particular depende básicamente de dos factores: uno las barreras de entrada (economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, lealtad del cliente, falta de acceso a conocimientos especializados, etc.) y dos la reacción esperada de las empresas a nuevos ingresos.
- *El poder de negociación de los proveedores.* Esta fuerza se refiere a la cantidad y calidad de proveedores que existen en el mercado y la capacidad de la empresa de optar por uno y por otro, lo que significa que, por ejemplo, en caso de encontrarse ante una situación de un único proveedor, el poder de negociación del mismo será muy elevado.
- *El poder de negociación de los consumidores.* Se refiere a situaciones similares a las de los proveedores. El poder de negociación de los clientes es alto cuando los costos de cambiar de marca son bajos, los consumidores son reducidos, los compradores están bien informados, cuando los productos ofrecidos no son de primera necesidad, etc. (Thompson & Strickland, 2008)

### **Estudio técnico y organizacional**

Éste tiene por objetivo decidir cuál será la producción del proyecto y responder a una serie de preguntas de tipo estratégico, entre las cuales se encuentran la decisión de tamaño y localización, fundamentales al momento de su puesta activa.

“A su vez, el diseño de la estructura administrativa, debe adecuarse para un correcto funcionamiento de los procedimientos administrativos, el diseño de control interno, la confección del sistema de información contable y extra-contable, gastos que deben ser analizados para ver su impacto en la estructura económica y financiera del proyecto.”(Spidalieri, 2010, pag.375)

### **Estudio legal e impositivo**

Dentro del estudio de proyectos tiene una gran importancia el análisis de las variables legales y fiscales. Es importante determinar la forma jurídica que adoptará el proyecto, así como su tratamiento impositivo. Como define Spidalieri, estas variables condicionan el funcionamiento y la rentabilidad de un proyecto de largo plazo.

### **Estudio económico y financiero**

El análisis económico y financiero del proyecto es el traductor de la totalidad de los estudios anteriores en un lenguaje monetario, que permita decidir si el proyecto es rentable



(situación económica) y si tiene capacidad de pago (situación financiera).

En general la metodología que se destaca para el estudio de proyectos de inversión como útil y vigente es el flujo de efectivo descontado o flujo de caja descontado. Su nombre nos indica cómo opera la evaluación de proyectos de largo plazo, por lo tanto debemos estimar un flujo de caja en el cual converjan los ingresos y egresos estimados del proyecto, y luego aplicar la operación financiera de descuento.

Mediante distintos instrumentos, la evolución del proyecto compara si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Estos instrumentos, además, permiten determinar si los flujos de fondos se refieren a un buen proyecto, que deba ser seleccionado desde un punto de vista económico y financiero.

Es importante recordar que tales indicadores nos alentarán o no a destinar recursos a determinadas opciones de inversión de largo plazo, sin embargo es importante recordar que es imposible llevar adelante un proyecto o detenerlo sólo por cuestiones económicas o financieras, siempre existirá un marco de connotaciones estratégicas que pueden, en última instancia, inclinar la decisión en uno u otro sentido.

Es esencial analizar toda propuesta de inversión en tres dimensiones simultáneamente: situación económica, situación financiera, situación frente al riesgo.

#### 1. Situación económica

Se mide a través de indicadores de rentabilidad, es decir aquéllos que relacionan la inversión realizada con los beneficios futuros esperados. Estos indicadores de rentabilidad deben incluir en su cálculo el valor tiempo del dinero y los riesgos específicos del proyecto, entre los que se encuentran:

- VAN, valor actual neto.
- IVAN, índice del valor actual neto.
- TIR, tasa interna de retorno.
- Índice de rentabilidad.

VAN: es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados, por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada. Este indicador permite direccionar los recursos en una organización de manera eficiente.

Un proyecto será rentable cuando su valor actual sea positivo, es decir, que se encuentra por encima de la tasa de costo de capital patrimonial o capital propio (tasa mínima deseada que lo inversionistas esperan obtener como rendimiento sobre el capital que están destinando al proyecto).

Cuando el valor actual de todos los flujos de fondos descontados a una determinada tasa de compensación, netos de la inversión inicial es igual a cero, se puede ver que la inversión inicial se recupera y que el accionista, si bien no genera excedentes, está



obteniendo la tasa de rentabilidad mínima deseada para su inversión, es decir que está ganando por encima de la inversión inicial un total equivalente a la tasa de costo de capital propio.

El caso en el cual el valor actual de los flujos de fondos es negativo, implica que el inversor no debe realizar este proyecto, ya que su riqueza se ve disminuida, dado que no logrará recuperar el capital invertido o ganar la tasa mínima de rentabilidad que es deseada por dicho inversor.

*TIR*: es una medida dinámica de rentabilidad de un proyecto de inversión. Esta tasa iguala a cero todos los flujos de fondos actualizados a dicha tasa. Es decir, que la TIR es la tasa de rentabilidad que iguala la inversión inicial, al valor actual de los flujos de fondos descontados justamente a la tasa interna de retorno. Esta tasa es aquella que hace cero el VAN. La TIR mide el verdadero rendimiento de los flujos de cada proyecto, en relación con el capital que ha sido aportado y mantenido en funcionamiento dentro de la estructura del proyecto. Es una tasa intrínseca ya que no depende de lo que el inversor le exige al proyecto, sino que, por el contrario, es lo que del proyecto resulta por cada peso de inversión dentro del mismo.

Lógicamente, que la TIR sea mayor o igual a la tasa de costo de capital propio implica que el proyecto es rentable desde el punto de vista económico y debería ser desarrollado, ya que el rendimiento por unidad de capital supera a las exigencias del inversor. Si el rendimiento intrínseco del proyecto no alcanza a cubrir las expectativas del inversor en términos de tasa de rentabilidad, entonces el proyecto no debe ser realizado, sin embargo es importante analizar con cuidado aquellos proyectos que tengan TIR inferiores a la tasa de costo de capital propio.

Los proyectos que tienen una TIR inferior a la tasa de costo de capital propio, pero mayor a cero, deberían tener un análisis detallado para revisar estimaciones, tanto de los flujos como de las tasas de descuento que han sido empleadas.

*Índice de Rentabilidad*: surge de la división de los flujos de fondos actualizados con la inversión inicial. Nos permite saber cuánto de rentabilidad hay por cada peso invertido.

## 2. Situación financiera

Se refiere a la capacidad que tiene un proyecto de afrontar sus obligaciones en tiempo y forma. En la evaluación de proyectos el análisis de la capacidad de pago puede ser realizado en base a dos dimensiones:

*La inversión en capital de trabajo*: es una tipología de inversión que protege al proyecto de los descalces financieros en los distintos años de operación. Son recursos que la empresa debe invertir para poder asistir al ciclo dinero-mercadería-dinero, es decir al ciclo operativo neto del proyecto.

El método más completo para calcular la necesidad de capital de trabajo es el método del máximo déficit acumulado. Éste nos permite reconocer si el inversor o algunas fuentes de

financiación logran aportar recursos para que la inversión cubra dicho máximo déficit acumulado, de modo que el proyecto no tenga que enfrentar problemas financieros en el ciclo operativo neto de la empresa.

*La capacidad de pago global:* se utiliza para poder determinar si el proyecto tiene salud financiera para afrontar sus obligaciones, sin necesidad de ser liquidado, es decir si puede seguir funcionando luego del periodo de proyección. Se procede reconociendo cuáles son los beneficios que no generan un flujo de efectivo, como lo son el recupero de capital de trabajo y el valor terminal o de desecho de los activos fijos. Para poder evaluar la capacidad de pago global, estos dos elementos no deben considerarse en la evaluación, por lo tanto se deben suprimir del análisis, y verificar si los flujos de fondos son suficientes en términos nominales y, fundamentalmente, si los indicadores de rentabilidad siguen siendo favorables, una vez eliminados los beneficios que no generan variaciones de efectivo.

### 3. Situación frente al riesgo

En la planificación financiera de largo plazo, en la cual, se analizan opciones de inversión que comprometerán recursos escasos y afectaran la vida empresarial del futuro, existen distintos tipos de riesgo.

*Riesgo de mercado:* es el riesgo al cambio en el valor de una posición financiera por las variaciones en el valor de los componentes de los cuales depende dicha posición.

*Riesgo crediticio:* es el riesgo que la empresa no reciba las cobranzas acordadas, o que la misma no pueda cumplir con sus propias obligaciones.

*Riesgo operativo:* es el riesgo de pérdidas resultante de inadecuados o erróneos procesos internos, o inclusive de eventos externos.

En este análisis podemos distinguir aquellos riesgos macro, sobre los cuales la empresa tiene un escaso margen de acción para mitigarlos, y otros de tipo micro, a los cuales la empresa puede manipular y mitigar. Se puede decir que el riesgo de mercado es típicamente un riesgo macro, si bien es cierto que hay un porcentaje de riesgo de mercado que es causado por la compañía, lo cierto es que estas grandes fuerzas económicas, políticas o sociales que afectan el desempeño financiero poco tienen que ver con el accionar empresarial.

Una forma de medir el riesgo intrínseco del proyecto surge de responder la pregunta sobre cuál es el tiempo que el proyecto demora en recuperar la inversión realizada. Existe un indicador financiero denominado *período de recupero*, el cual puede ser calculado de dos modos: a nivel estático o a nivel dinámico, es decir considerando el valor del dinero en el tiempo o sin descontar los flujos y trabajándolos a nivel nominal.

Para calcular el período de recupero estático, se deben sumar todos los flujos de fondos del proyecto, incluyendo la inversión inicial, para de este modo lograr determinar en qué momento del tiempo se la recupera. Como regla práctica, sabemos que si el proyecto no logra recuperar la inversión al menos en términos estáticos, ello implica que en términos dinámicos la situación será peor y por lo tanto estamos en presencia de un proyecto que no es rentable.



El período de recupero dinámico intenta medir el momento en el tiempo en el cual el proyecto devuelve la inversión inicial, y logra brindarle al inversor la tasa de descuento que exige. Esto implica que el periodo de recupero dinámico no solamente recupera la inversión, sino que indica cuándo se obtiene la rentabilidad exigida por el inversor sobre dichas inversiones iniciales.

El período de recupero implica una visión de riesgo para complementar el análisis de otros indicadores como los son el VAN y la TIR, pues si un proyecto arroja elevadas tasas de rentabilidad, pero demora mucho en recuperar la inversión, el riesgo intrínseco de este proyecto es elevado y puede no ser una opción de inversión apropiada. (Spidalieri, 2010)

### Comportamiento de los costos

La forma más tradicional de clasificar los costos de operación de un proyecto es la que los diferencia entre costos fijos y variables. Los costos fijos totales son costos en que se deberá incurrir en un periodo determinado, independientemente del nivel de producción en la empresa.

Según Nassir Sapag Chain, los costos variable totales son aquéllos que dependen del nivel de producción. La suma de ambos costos dará el costo total del periodo.

Uno de los conceptos más importantes para una correcta evaluación económica de proyectos que involucran cambiar una situación existente por otra nueva, es el denominado costo relevante, término que se aplica indistintamente a los costos y a los beneficios, y que corresponde a los ítems que marcan una diferencia entre las opciones que se analizan.

Estos costos, denominados diferenciales, expresan el incremento o disminución de los costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas en análisis, en términos comparativos respecto de los observados en la situación vigente. Por esto, bastará con considerar los costos diferenciales para decidir respecto de un proyecto que involucre variación en los resultados económicos esperados.

Dado que muchas de las partidas de costo no variarían al implementar alguna operación como alternativa de la existente, se podrán excluir del análisis para la toma de la decisión. Sólo son relevantes aquellas partidas de costo que sean diferentes entre cada opción estudiada y una situación base de comparación. Los costos diferenciales no deben confundirse con los costos variables, aunque pueden coincidir. Mientras los costos variables están constituidos por todos aquellos que varían directamente con el volumen de producción, los costos diferenciales se refieren a aquellos costos que cambian entre las alternativas específicas en análisis, pudiendo o no coincidir con los variables.

Los costos históricos son inevitables, por haberse incurrido en ellos en el pasado. Por el hecho de haber sido devengados o convenidos en el pasado estos costos son inevitables y por lo tanto, son irrelevantes para la decisión, ya que cualquier decisión que se tomó no hará variar su efecto como factor del costo total.

Los costos contables no desembolsables que se consideran relevantes para la evaluación de un proyecto son los que tienen un efecto indirecto sobre el flujo de caja, al





afectar el monto a pagar de los impuestos sobre las utilidades. Los costos contables que se deben considerar son tres:

- La depreciación de los activos fijos
- La amortización de los activos intangibles
- El valor libro de los activos que se venden

Cuando se compra un activo la empresa no varía su nivel de riqueza y por lo tanto, no hay efecto sobre los impuestos a las utilidades. Pero al transcurrir el tiempo, el activo va perdiendo valor y en consecuencia, hace disminuir la riqueza de la empresa. El fisco reconoce esta pérdida, a la que define como depreciación y establece la posibilidad de descontarla de utilidades en varios períodos futuros. Debido a que la depreciación no constituye en sí un desembolso de caja, lo único relevante para la evaluación de proyecto es su efecto tributario (porcentaje del impuesto vigente sobre el valor de la depreciación).

El mismo concepto de depreciación se aplica a los intangibles con el nombre de amortización de activos intangibles y tiene igual efecto sobre el flujo de caja que la depreciación.

Por último, el valor libro de los activos corresponde al costo contable de cada activo en el momento en que se vende, o lo que es lo mismo, a lo que le falta por depreciar en ese momento. Cuando se enajena un activo, se debe calcular la utilidad en esa venta para determinar el efecto de los impuestos sobre eventuales utilidades o pérdidas. La utilidad contable en la venta de un activo se calcula por la diferencia entre el precio de venta y el único costo que el fisco acepta como referencia para su cálculo: lo que falta por depreciar al activo, o sea, su valor libro.

Si bien la empresa tiene siempre activos con saldo contable por depreciar, lo que interesa en la construcción del flujo de caja es el efecto tributario solo de la venta de los activos que se proyecta liquidar. Por este motivo, siempre que se venda un activo se deberá colocar sólo su valor libro como gasto no desembolsable y nunca incorporarlo cuando no se venda un activo. (Sapag Chain N. , 2007)

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad de un proyecto, sino sólo la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno, harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. La posibilidad de estas reacciones debe preverse mediante el análisis de sensibilización de la rentabilidad a cambios, dentro de rangos probables, en los supuestos que determinaron las estructuras de costos y beneficios.

Este análisis permite a la empresa no sólo medir el impacto que podrían ocasionar en



sus resultados tales variaciones, sino también reaccionar adecuadamente creando barreras a la entrada de nuevos competidores o tomando medidas para enfrentar la presión de proveedores y trabajadores, así como también internalizando procesos provistos por terceros o haciendo outsourcing de tareas internas cuando su costo sea superior al contrato externo.

Los modelos de sensibilización surgen como una alternativa para agregar información que posibilite decidir más adecuadamente respecto de una inversión determinada. Existen dos métodos de sensibilización, en complemento a los de riesgo, con la finalidad de mejorar la información que se proporcionará al inversionista para ayudarlo, de este modo, en su toma de decisión.

Uno de los métodos es el llamado modelo de sensibilización de Hertz o análisis multidireccional, el cual analiza que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables que se consideran susceptibles de cambiar durante el período de evaluación. Una simplificación de este modelo plantea que se debe sensibilizar el proyecto a solo dos escenarios: uno optimista y uno pesimista. La ventaja de este modelo es que permite trabajar en más de una variable a la vez.

Otro modelo, es el denominado unidimensional, el cual plantea que, en vez de analizar qué pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o más variables, se determine la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante para que el proyecto siga siendo atractivo para el inversionista. (Sapag Chain N. , 2007)



## DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización del presente Trabajo Final de Grado, se utilizarán las siguientes herramientas:

### Recolección y procesamiento de la información

Para la recolección de la información se aplicarán técnicas cualitativas y cuantitativas como entrevistas semiestructuradas al gerente general, al asesor legal, al contador y empleados, direccionadas a la temática de eventos, y encuestas de opinión que se instrumentarán en una muestra obtenida de la cartera de clientes del rubro de referencia. (Ver Anexo 2).

Se elegirán para el abordaje las entrevistas semiestructuradas, porque permiten una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de datos a partir de una guía de preguntas previstas, que dan lugar a otras espontáneas, permitiendo de este modo ampliar la información que el entrevistado brinda.

En cuanto a las encuestas de opinión, facilitarán conocer las preferencias, el nivel de satisfacción de los clientes y otras variables que hacen a la temática.

Tanto las entrevistas como las encuestas, serán de gran ayuda para poder agrupar tanto la información proveniente del ambiente externo como del interno de la empresa, relevante para el desarrollo del presente proyecto.

### Estudio de viabilidades

- Estudio de mercado:

Se realizará un análisis de los diferentes tipos de mercados, recolectando la información necesaria para cada uno de ellos. Éstos son: el mercado proveedor, mercado competidor, mercado distribuidor y mercado consumidor.

También es importante identificar la demanda de eventos por año y por tipo, para construir una frecuencia de los mismos, en base a lo que hoy la realidad determina.

- Estudio técnico y organizacional:

Se utilizara este estudio de base para encontrar el tamaño óptimo de la estructura de la empresa, así como en relación al inmueble y también con respecto a su estructura organizacional. De este modo, se podrá determinar aproximadamente el monto de la inversión inicial necesaria.

- Estudio legal e impositivo:

Para recolectar la información necesaria para este estudio, se realizarán entrevistas a los asesores legales e impositivos de la empresa, de este modo se buscará determinar el tipo social más conveniente para la organización y el régimen impositivo al cual debería



incorporarse la misma. (Ver anexos 2-3-4-)

- Estudio económico y financiero:

Este estudio utilizará para su análisis técnicas cuantitativas, se basará en la determinación de una serie de indicadores, resultantes del cash flow confeccionado con la información de todos los estudios anteriores. Los indicadores que se consideran de mayor relevancia para el análisis financiero de este proyecto son:

1. VAN
2. TIR
3. Período de recupero
4. Índice de rentabilidad

## DIAGNÓSTICO

*Felipe Daud Sociedad de Hecho*

### Actividad

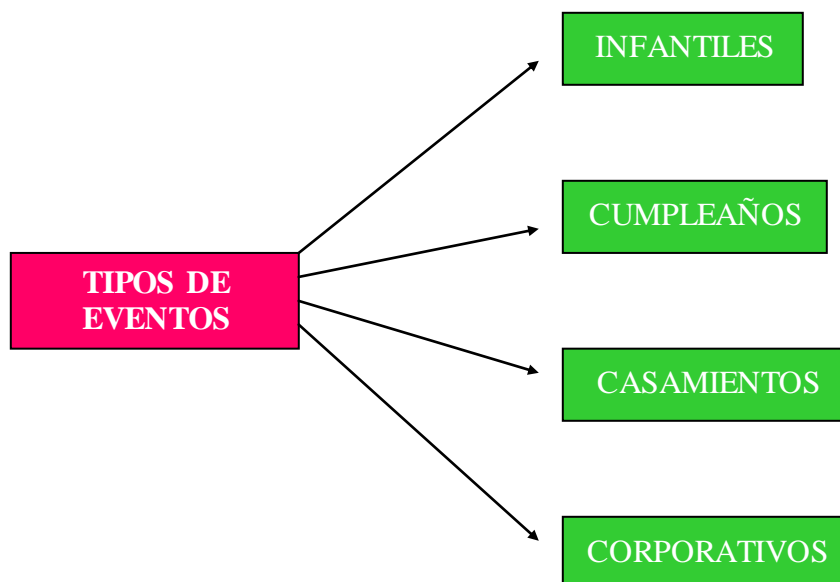
Actualmente la empresa está formada por tres socios. La actividad de origen fue la organización de eventos, a la que, años más tarde, se sumó la decoración de interiores, el rubro de sedería y tapicería.

Tal como se plantea en la problemática de la presente propuesta, el incremento de la demanda en la sección de organización de eventos, obliga de algún modo a los propietarios a separarla de las demás actividades y organizarla como una unidad de negocio independiente de las demás.

La rentabilidad de esta decisión se determinará por medio del proyecto en cuestión, centrandolo en la idea principal del mismo en separar el área de servicios del área de comercialización de productos propiamente dicha.

Dentro de la actividad de organización de eventos, hay diferentes categorías, las cuales se diferencian por su envergadura, y también por los costos y el tiempo que insume, estas son:

### Cuadro N°1: Tipos de Eventos



Fuente: Elaboración propia.



### Misión y visión de la empresa

La empresa no posee una misión y visión formales, pero del relevamiento realizado en la misma y de las entrevistas realizadas a sus propietarios, podemos identificar lo siguiente:

*Misión:* “Establecernos como la empresa líder en el rubro, ofreciendo la última tendencia y satisfaciendo las necesidades de los clientes.”

*Visión:* “Ser una empresa reconocida, enfocada en la tendencia y la vanguardia, utilizando siempre productos y servicios de la mejor calidad posible, logrando de esta manera estar a la altura de empresas internacionales.”

### Instalaciones

La empresa está ubicada en la ciudad de Santiago del Estero, su propiedad se encuentra en una zona estratégica y céntrica ofreciendo a los clientes la comodidad necesaria para el momento en el cual se desarrollan las reuniones pertinentes, lo que genera un valor agregado importante.

La propiedad donde hoy funciona el salón comercial, fue recibido por medio de un contrato de cesión en el año 1986, del padre de uno de los dueños a su hijo.

El predio cuenta con un área para la venta al público, otra para la comercialización de productos de sedería, decoración de interiores y la oficina destinada a las reuniones para la organización de eventos.

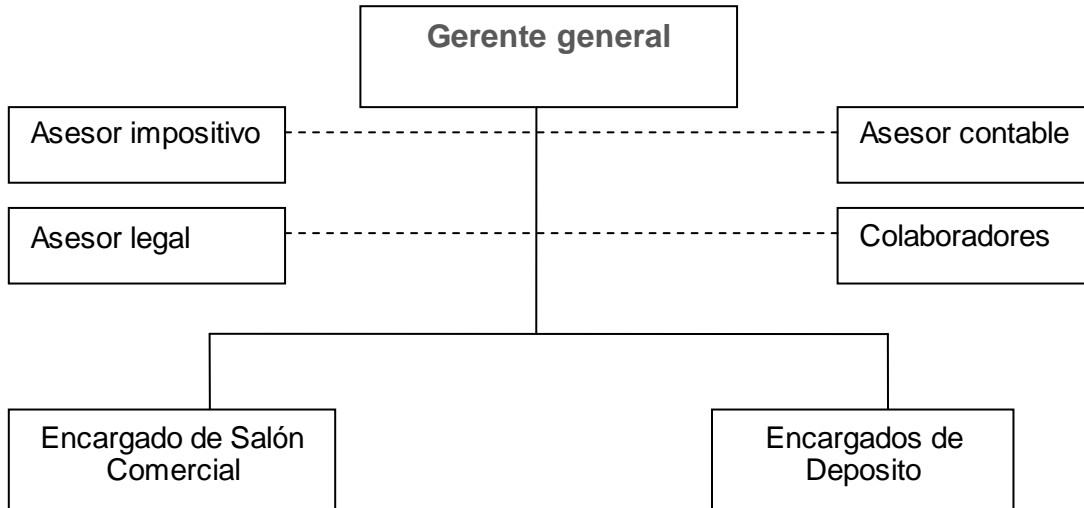
A cuatro cuadras de este lugar, se encuentra el depósito de todos los elementos y artículos que llegan desde Buenos Aires para decoración y ambientación de eventos. El área del depósito tiene una salida frontal a la calle, para facilitar todos los procesos de carga y descarga.

### Organigrama y funciones

Actualmente la compañía cuenta además de con el gerente general, con los asesores y cuatro empleados estables. Según las necesidades y el tamaño del evento se contrata a un grupo mayor de colaboradores, con carácter de monotributistas, por 72 horas y sólo para el armado y desarmado de la fiesta.

Hoy en día esta organización no tiene un organigrama formal armado, pero ésta sería su estructura:

**Cuadro N°2**



**Fuente: Elaboración propia.**

El gerente general es el dueño y quien da el nombre a la empresa, es la persona que se encarga de la supervisión y el control de todas las actividades. Las áreas de decoración de interiores y de sedería y tapicería ya tienen un sistema de control implementado, por lo que su presencia no es imprescindible en estas actividades. Donde se torna más importante su participación es en la organización de eventos, dado que es quien dirige todo el proceso.

Dentro del salón comercial se encuentra su encargado, que se ocupa de realizar todas las operaciones pertinentes al control y organización; y en el área del depósito se encuentran los otros tres empleados que se ocupan de la clasificación, la recepción de la mercadería y del control de los productos que se utilizan para cada fiesta.

**Principales proveedores**

En el área de organización de eventos todos los complementos de la fiesta, excepto la decoración, están tercerizados. Por éste motivo se le pide al cliente el importe correspondiente a este ítem, de modo de pagar previamente al evento o al finalizar éste.

Al decir complementos, se refiere a la música, las luces, el catering, algún espectáculo o show que se contrate para la fiesta, las carpas, si es una fiesta al aire libre, etc. La empresa cuenta con una cartera de proveedores, organizada en un sistema computarizado, de modo que resulta una actividad rápida y eficiente el hecho de buscar los proveedores para cada evento en particular.

Ya que el mercado de Santiago es, a veces, reducido, se tienen contactos con otras



provincias, como ser San Miguel de Tucumán, para poder brindarle todas las opciones de complementos al cliente.

### **Principales clientes**

En cuanto a los clientes, después de tantos años en el mercado, la empresa adquirió una gran cartera, que acude a ella en caso de querer realizar algún evento. A los mismos se los podría segmentar por el tipo de evento que solicitan y, por lo tanto, por lo que están dispuestos a gastar. Al ser éste un servicio de lujo para la sociedad, se orienta a un nivel económico medio-alto.

### **Análisis del sector de la empresa**

Haciendo un paralelismo entre los nichos de mercados correspondientes a esta actividad, se nota una gran diferencia entre la importancia que le dan a ésta en la sociedad santiagueña y en el resto del país.

En Santiago del Estero, con el correr de los años, este servicio adquirió protagonismo, a punto tal que actualmente los eventos en esta provincia se han convertido en una muestra de status social. Al ser ésta una provincia pequeña, todos quieren demostrar el lugar que ocupan en la sociedad, por este motivo es que este rubro adquirió mucha importancia y hasta resulta trascendental en la vida de muchas personas la realización de reuniones en fechas significativas. Conductas idénticas observamos en la sociedad santiagueña y en la de Tucumán, por lo que las estrategias de penetración en el mercado son las mismas.

En relación con la competencia, a pesar de que esta empresa fue pionera en el tema, hoy la demanda de estos servicios se expandió tanto, que surgieron nuevas compañías con la misma actividad; y los salones de fiesta incorporaron el servicio de la decoración y el catering de modo de ofrecer un paquete completo sumándose como una nueva competencia, con un servicio estándar.

Por todo esto, la empresa se ve obligada a fortalecer el valor agregado de su antigüedad, trayectoria y servicio personalizado que la distinguen. La responsabilidad de ahora en más, con respecto a los potenciales competidores es mantener estas características, así como la excelencia y la eficacia de modo de poder seguir ocupando el primer puesto dentro del rubro. Como esta actividad requiere permanente actualización, el método de diferenciación es estar a la vanguardia de todo, objetivo que se logra por medio de viajes, contactos e información sobre las últimas tendencias y preferencias en el rubro.

Otro factor de suma importancia es la coyuntura económica del momento. Un ejemplo de la influencia que tiene esta situación, es lo perjudicial que fue para la empresa el cierre de las importaciones al país, ya que muchos de los objetos de ambientación son importados de países en los que se crea tendencia. Otro factor influyente es la inflación y su consecuente





suba de los precios; lo que genera que siendo éste un servicio de lujo, por más que esté incorporado socialmente, el aumento en los precios es un factor que produce muchas desventajas.

DESARROLLO

ESTUDIO DE MERCADO



Principalmente, se debe definir que se está en presencia de un mercado de competencia por diferenciación de producto/servicio, ya que se pretende estimular la preferencia del servicio en la mente de los consumidores por medio de la creatividad e individualización brindada, logrando así distinguir el servicio de aquellos similares comercializados por la competencia. De esta manera se logra cubrir el segmento del mercado, prestando atención a las necesidades particulares de cada cliente.

Dentro de lo que es el estudio de mercado, éste se diferenciará en:

El mercado proveedor, el mercado competidor, el mercado distribuidor y el mercado consumidor.

### **Mercado proveedor**

En este proyecto el análisis del mercado proveedor es de suma importancia, debido a que será el indicador más relevante a la hora de determinar el precio final al consumidor. El mismo consiste en los conceptos facturados por el proveedor más un porcentaje de intermediación determinado por la empresa. En este porcentaje se estaría incluyendo el aporte creativo de la empresa (tema que se explicara en el apartado correspondiente).

La empresa cuenta con una extensa cartera de proveedores, ya que debido a la diversidad de los eventos que se realizan se necesita tener una lista bien determinada de los mismos.

La lista se clasifica en:

- Música
- Iluminación
- Catering
- Espectáculos
- Cotillón
- Alquiler de mobiliario (livings, carpas, etc.)
- Flores
- Fotografía y video
- Fuegos de artificio
- Impresión y diseño de tarjetas de invitación
- Promotoras.

Con la mayoría de los proveedores se mantiene una cuenta corriente, de modo que una vez facturado el bien o el servicio se cuenta con sesenta días para realizar el pago.



También se pacta con algunos de ellos el tiempo de anticipación para la realización de los pedidos, esta metodología se utiliza para poder ordenar la secuencia de trabajo y asegurarse de tener todos los elementos necesarios para el evento en la fecha programada.

Con respecto a los proveedores de música, iluminación, catering, espectáculos y fotografía y video, la empresa cuenta con una cartera integrada por proveedores tanto de la provincia de Santiago del Estero, como de Tucumán. Para aquellos proveedores provenientes de Tucumán se les agrega el costo de movilización y viáticos por evento.

Los proveedores de mobiliario, fuegos de artificio, impresión y diseño de tarjetas y las promotoras se encuentran en Santiago del Estero, por lo que es más fácil la coordinación con ellos y se requiere menos tiempo de anticipación para su contratación.

Los proveedores de cotillón con los que la empresa trabaja son importadores y talleres localizados en la provincia de Buenos Aires, por lo que a su precio se le debe agregar el costo de flete. El envío se realiza por la empresa Gral. Urquiza, quien garantiza celeridad y eficiencia en el traslado, con quien se mantiene un sistema de cuenta corriente y dentro del presupuesto este costo se agrega al rubro Cotillón.

El proveedor de los productos descartables es de Santiago del Estero, con él se mantiene un sistema de comercialización bajo la forma de cuenta corriente, y el mecanismo para materializar los pedidos es solicitando la cantidad y tipo de producto. En el caso de los descartables de papel y todos aquéllos que se desean personalizar, primero son enviados a la imprenta donde se encargan de individualizarlos con el logo de la empresa, lo que les da identidad; o algún otro tipo diseño y una vez terminados, la imprenta los entrega a la empresa.

Este proceso debe iniciarse al menos con cinco días de anticipación a la fecha del evento para garantizar el cumplimiento de los plazos de manera ordenada.

Los productos descartables que se incluyen como adicionales al servicio son:

- Vasos de acrílico
- Sorbetes
- Mezcladores
- Bolsas para golosinas, entre otros

El precio de venta de estos productos incluye el costo de producto más el costo de la imprenta más el del diseño.

### **Mercado competidor**

En la actualidad, en Santiago del Estero se contabilizan sólo dos empresas que están insertas en el mercado desde hace algunos años y otras que se implantaron recientemente. La difusión y la importancia que tomó este rubro y el cambio de pensamiento de la sociedad, motivó a que varias empresas aún pequeñas en su estructura estén surgiendo con la

intención de posicionarse en el mercado.

Veinte años atrás, cuando comenzó a funcionar la empresa de referencia, se conocía poco del rubro por lo que el mercado también era reducido. En la actualidad la idea de promocionar un producto, mostrar una marca, difundir una firma, festejar acontecimientos privados son moneda corriente para una empresa dedicada a la organización de eventos, lo que plantea un crecimiento a gran escala.

El hecho de ser pionera marca ventajas comparativas en el posicionamiento de mercado, hecho que se ve materializado en la polarización de los competidores.

En cuanto a la formación de precio, la influencia de la competencia en la provincia no es relevante, por lo que a la hora de definirlo se buscan referentes afuera, por ejemplo en la ciudad de Tucumán, que tiene características parecidas con Santiago de Estero, respecto de las preferencias de mercado.

La siguiente tabla muestra los competidores detectados en el mercado, en base al relevamiento realizado. Determinando para cada uno de ellos el tipo de evento que realizan, si su servicio incluye salón y el año de inicio de sus actividades.

**Tabla N°1: Competidores**

Nombre	Tipo de evento	Incluye Salón	Inicio de Actividades
Carlos V Eventos	Casamientos y cumpleaños	si	2005
Zambra	Casamientos y cumpleaños	si	1990
Amadeus Fiestas	Casamientos y cumpleaños	si	2007
Luciana Llapur Weeding Planner	Casamientos	no	2010
Mónica escobar	Casamientos y cumpleaños	no	2011
Tadeo Arias	Casamientos y cumpleaños de 15	no	2005
Mokai Party	Casamientos y cumpleaños	si	2004
Casinos del Sol	Cumpleaños	si	2000
Soledad Bailon	Cumpleaños, casamientos y bautismos	no	2010
Paco Pérez Nazar	Casamientos	no	2001
Dumbo	Infantiles	si	2005
Pulgarcito	Infantiles	si	2006

**Fuente: Elaboración propia.**

El siguiente grafico representa la evolución de la cantidad de competidores a lo largo del tiempo. Como se podrá observar en el último tramo, el aumento es significativo, esto se debe a lo comentado en el párrafo anterior con la incorporación de nuevas y pequeñas empresas que intentan sumarse al mercado, de la mano de la creciente demanda en este servicio.

**Gráfico N°1: Aumento de los competidores en el tiempo**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, con el detalle de los competidores también se puede analizar otro tipo de competencia, que proviene de los salones de fiesta que ofrecen el combo completo; que incluye ambientación, coordinación, música, luces y catering en un solo paquete, lo que hace una ambientación estándar para todos los eventos. Según sondeos realizados, los salones que ofrecen este tipo de servicio son siete en Santiago del Estero y esta forma de obtener el servicio tiene un precio relativamente menor que hacerlo de forma independiente, no es lo que hoy busca el cliente santiagueño, siendo la personalización de cada evento lo que se prefiere en este momento.

En este sentido, la empresa en cuestión marca la diferencia, ya que debido a su independencia, cada evento tiene sus propias características, de modo que se puede responder de mejor manera a los requerimientos de cada cliente en particular.

### Mercado distribuidor

Al ser una empresa que presta servicios, el análisis del canal de distribución es sencillo. El servicio se solicita en las oficinas donde se realizan las reuniones con cada cliente y se determinan los detalles de los eventos. Es allí donde se presentan las ideas para el mismo, se definen los presupuestos y se determinan las modalidades de pago. Así el evento se realiza en el lugar elegido, sea éste un salón, una casa, una casa quinta o cualquier otro lugar.

### Mercado consumidor



El análisis de la demanda es de suma importancia para este proyecto, ya que el servicio cambia en el tiempo, junto a los gustos y preferencias de los consumidores, esto hace que la empresa deba estar a la vanguardia de la tendencia del momento para satisfacer las necesidades y gustos. Esta actualización periódica lleva a un análisis minucioso.

Si definimos el estrato social al cual apunta la organización se podría decir que en una división de nivel socio-económico bajo, medio y alto, la empresa se perfila para un nivel medio-alto, ya que se considera a este servicio como suntuario.

En cuanto al perfil de los clientes corporativos, se pueden dividir en aquellas empresas que ya están instaladas en el medio, respaldadas por su trayectoria y solvencia económica, que tienen incorporado en su calendario anual eventos corporativos y sociales. Y el grupo de organizaciones que aspira a consolidarse e instalarse en el mercado utilizando el servicio como medio para alcanzar dicho objetivo.

Sin embargo, este tipo de eventos es una parte importante dentro de lo que es hoy la empresa y continúa creciendo. Los clientes que solicitan eventos empresariales intentan por medio del mismo buscar soluciones integrales mostrando sus estrategias de marketing y comunicación, así como también para el lanzamiento de un nuevo producto o el festejo de alguna fecha importante para la empresa, a modo de agasajo para sus empleados. Para su realización, se acuerdan reuniones con los gerentes o encargados, de modo de cubrir todas las áreas posibles y necesarias para llegar a la excelencia en el evento. En la actualidad, el cliente santiagueño tiene pretensiones más específicas que hace 20 años. Esto se debe a la evolución y al conocimiento más profundo que se adquirió respecto de este tipo de fiestas y lo que significan en la sociedad. Por lo que el crecimiento sostenido de la empresa se debe en gran parte al aumento en el mercado consumidor.

La relación servicio-cliente es el eje de esta actividad, por lo que la empresa abrió un registro de potenciales consumidores de sus servicios. Esta base de datos es de vital importancia para el desarrollo de la actividad, la cual está cuidadosamente ordenada según sean clientes corporativos o sociales. Los registros surgen de la cartera de clientes que fue generando la organización a lo largo de sus 20 años de vida, que luego se transformaron en cuentas particulares. Se aspira a que las mismas puedan mantenerse e incrementarse a lo largo del tiempo, para lo cual se desarrollarán estrategias de comunicación y contacto permanente para mantener la presencia de la organización, frente a las necesidades potenciales de cada uno de ellos. Con respecto a esto, no todas las necesidades las plantean los consumidores, la empresa también es generadora de ideas no advertidas por ellos ni por el mercado, con lo cual se convierte en generadora de nuevas propuestas que luego se transformarán en requerimientos por parte de sus clientes. Esta instancia aparece como un ítem nuevo que compromete al desafío permanente de concebir nuevas ofertas, tarea que estará a cargo del gerente general de la empresa, quien cumple la función creativa de la misma.

Los parámetros usados por el consumidor al momento de elegir la empresa prestadora del servicio son:

- Capacidad innovadora, reflejada en la incorporación de nuevas ideas y



tecnología.

- Trayectoria en el mercado
- Responsabilidad y eficiencia en la materialización del proyecto
- Stock de elementos escenográficos.
- Personal capacitado.
- Precio.

Según un relevamiento realizado dentro de la empresa se pudo determinar la participación en porcentajes de cada tipo de evento.

La siguiente tabla muestra la cantidad de eventos según su motivo, realizado durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011, años utilizados como base para la determinación de los respectivos porcentajes.

**Tabla N°2**

Año	Infantiles	Cumpleaños	Casamientos	Corporativos	TOTAL
2008	4	10	11	5	30
2009	2	3	9	2	16
2010	6	11	12	4	33
2011	8	12	12	5	37
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>116</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Con la información obtenida se calcularon los porcentajes pertinentes, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla N°3**

Evento	%
Infantiles	17
Cumpleaños	31
Casamientos	38
Corporativos	14
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos surge el siguiente gráfico:

**Gráfico N°2: Participación de cada evento en el proyecto.**



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión del estudio de mercado, se realizó un análisis en base al modelo de cinco fuerzas.

*Rivalidad entre compañías que compiten en la misma industria:* en este momento se puede observar que no existe una gran competencia en este rubro, como se explicó en el análisis del mercado competidor; esto es así, dado que es un producto que está en pleno crecimiento y la sociedad está comenzando a tenerlo más en cuenta como servicio. Además en este aspecto la empresa brinda un servicio diferenciado generando de esta manera una ventaja competitiva respecto de los demás, ya que esta no se especializa en un único tipo de evento, sino que se amolda a los requerimientos de cada cliente. Además, no tiene un salón donde realiza siempre sus eventos, situación que le permite pensar en un lugar diferente cada vez y acorde a las necesidades de los consumidores.

*Ingreso potencial de nuevos competidores:* en este sentido no resulta de mayor complicación la entrada de nuevos competidores, debido a que es un rubro que permite empezar con poca inversión, sólo adquiriendo el know how para la organización de eventos, se puede comenzar con el emprendimiento. Al estar tan en auge hoy esta actividad, frecuentemente se realizan cursos, seminarios y charlas informativas sobre estos temas, para





que así quien quiera comenzar lo haga con una base técnica. Se pudo percibir que las barreras de entrada a nuevos competidores en Santiago del Estero son muy bajas o casi nulas.

*Presiones competitivas de productos sustitutos:* al ser éste un servicio tan específico y nuevo, se considera que no tiene un servicio que pueda considerarse sustituto en el mercado. Por lo menos hasta este momento de la historia, no se detectó un servicio que pueda reemplazar lo que hoy haría una empresa que se dedica a la organización de eventos. Se puede decir entonces que la presión por servicios sustitutos es nula.

*Poder de negociación de los proveedores:* en este aspecto se observó que los proveedores tienen una gran influencia en la negociación. Al ser ésta una actividad en la que la ganancia de la empresa se basa en la intermediación, el precio que ponga el proveedor es de suma importancia, por lo que la relación y las negociaciones que se hagan con los mismos deben realizarse con inteligencia, para así llevar al punto máximo la ganancia obtenida por evento. Para esto se trata de realizar acuerdos con cada proveedor que se puedan sostener por un periodo de tiempo determinado, y así mantener la fidelidad con el mismo y los precios.

Como ya se explicó anteriormente, cuando se hace referencia a proveedores, se está hablando en su mayoría de proveedores de servicios, ya que la empresa terceriza todo lo que es inherente al evento. Ésta es la razón por la que el poder de negociación de los proveedores tiene tanto peso.

*Poder de negociación de los consumidores:* el poder de negociación de los consumidores se considera relativamente bajo, ya que se tiene predeterminado el precio por evento, diferenciado según su envergadura y características, por lo que el consumidor no tiene incidencia alguna en su determinación.

## Estrategia comercial

La estrategia comercial de la empresa se basa en cuatro factores, de importancia fundamental para el análisis. Éstos son: el producto, el precio, la promoción y la plaza.

Producto: en este caso vale aclarar que se hace referencia al servicio propiamente dicho. El mismo consta de la organización previa, durante y posterior a la realización de un evento social o corporativo. Mediante reuniones con los clientes, se definen los objetivos a cumplir y las características del evento a realizar. También se acuerdan encuentros con los proveedores que se elijan para cada evento en particular, para de esta forma dejar en claro detalles, que es necesario definir antes de su ejecución.

El inmueble donde se realizan las reuniones consta de 64 metros cuadrados cubiertos, dispone de un área con una amplia mesa y un proyector con una gran pantalla para mostrar eventos anteriores con características similares a lo que busca el cliente. También se

encuentra un espacio de living con plasmas en donde se van mostrando sucesiones de fotos de diferentes eventos realizados por la empresa, y, por último, una cocina y un baño. Hay un sector dedicado al departamento de administración de la empresa, con un escritorio y una computadora, desde donde se realizan todos los movimientos financieros de la organización.

Cada área del inmueble está ambientada con objetos de diseño y arte, de modo de ofrecer visualmente a sus clientes lo que se plasmará en los eventos.

Se instaló una cochera privada para clientes exclusivos de la empresa, debido a que es una zona céntrica donde se ubica la oficina, lo cual dificulta el estacionamiento de vehículos.

En el terreno lindero a la oficina de reuniones, se encuentra el galpón que se utiliza de depósito de todos los objetos de decoración que se utilizan en las fiestas. Este inmueble consta de 220 metros cuadrados cubiertos, tiene un portón de acceso lo suficientemente amplio como para que ingresen los fletes que transportan los objetos al lugar donde se realiza la fiesta. (Ver Anexo 5).

Además de las reuniones que se realizan en la oficina central de la empresa, también se ofrecen recorridos en los lugares en donde tendrán lugar los eventos, para poder ofrecer al cliente un panorama más claro de cómo se ejecutará.

La empresa considera que es de suma importancia ofrecer la mayor comodidad posible a cada cliente, así como a sus proveedores. Ya que si el servicio que ofrece se basa en el diseño y la creatividad, el lugar en donde reciba a los clientes y proveedores debe proyectar la creatividad con la que se trabajará en el evento.

Precio: el precio de cada evento está determinado por dos ítems globales, los cuales están compuestos por subrubros que, sumados, lo determinan. Éstos son:

- El precio de los proveedores
- El porcentaje de intermediación, que constituirán los honorarios.

Dentro de lo que sería la parte de precio de los proveedores, están incluidos todos los gastos que tenga la organización para ese evento en particular. Desde flores, alquiler de mobiliario, cotillón, contratación de espectáculos, luces y música. Todo lo que forme parte del evento será incluido en este ítem. Sobre él se aplica un porcentaje, al que se le llama porcentaje de intermediación, que representa el valor por diseño y creatividad. Para la determinación y cuantificación de este porcentaje se tuvieron en cuenta varios aspectos, los cuales son:

- Trayectoria
- Formación
- Creatividad
- Eficiencia
- Posicionamiento en el mercado

- Estructura y tecnología

Este porcentaje es de suma importancia para la empresa, ya que determina su ganancia. Es por esto que se hizo un análisis histórico para su fijación, de este análisis surgió la categorización de eventos en Estándar y Premium, cada uno con su respectivo porcentaje.

Se determinó esta categorización, teniendo en cuenta que un evento Estándar es aquel que involucre una estructura y tecnología básica para su armado, esto se logra realizando el evento en un salón que ofrezca estos servicios, de modo que la empresa no tenga que suplantar su falta.

En un evento Premium la dedicación es más dinámica, ya que se requiere adaptar un espacio que no está preparado como un salón de fiesta, al evento en especial que se quiera realizar. Se determinaron los siguientes porcentajes de intermediación, en base a la experiencia del gerente de la empresa en el rubro:

**Tabla N°4**

INTERMEDIACIÓN	
Tipo de Evento	Porcentaje de Intermediación
Estándar	20%
Premium	30%

**Fuente: Elaboración Propia**

Al ser éste un porcentaje que se aplicará a la suma de proveedores que se incluyan en el evento, no se recurrirá a un ajuste anual para la proyección, dado que la aumento general de los precios está incluido en el precio de los proveedores.

El precio de los eventos es sumamente competitivo, debido a que tiene el agregado de la creatividad y el diseño asegurado, y esto es lo que, en la actualidad, buscan los potenciales clientes de la organización.

A cada evento, sin diferenciación de categoría, se le agregará un precio estimado de \$1.000 en concepto de elementos descartables. Este ítem no funciona como actividad de intermediación, ya que es una compra de producto que realizará el cliente a la organización. Los costos variables, que es el costo del proveedor, se determinarán en las siguientes secciones. Este precio incluye los elementos que se nombraron anteriormente, estos son: vasos, sorbetes, mezcladores y bolsas. Se estimó este precio para un evento con un total de 250 personas, esto puede variar si se quiere aumentar o reducir el número de invitados. El mismo tendrá un ajuste anual a partir de 2012 de un 19%, porcentaje que surgió de sucesivas entrevistas con el gerente analizando el crecimiento del rubro en la provincia, además de que el mismo se encuentra en niveles similares al aumento general de los precios.

Promoción: Atento a que los medios de comunicación y la tendencia definen un piso propicio para el desarrollo de estas actividades, no debemos dejar de lado la necesidad de

sembrar en la conciencia del consumidor la importancia y la diferencia sobre el resultado que provoca nuestra actividad; para lo cual los medios de penetración deben estar cuidadosamente seleccionados para instalar la idea de excelencia, calidad y creatividad imprescindibles a la hora de la definición y posicionamiento como líderes frente al mercado.

Desde la mirada de los propietarios, hacerse conocer en el mercado es el gran desafío, para lo cual el proyecto prevé diseñar una estrategia publicitaria que sea de costo razonable y de alto beneficio. El servicio no admite cualquier canal de publicidad, con lo cual el vehículo de comunicación que se usará es el de la confección de una carpeta o broshure en la que describirán cuidadosamente los servicios prestados y en la que se adjuntarán algunas imágenes que ilustren los montajes posibles para así generar en los consumidores la idea fundamental de que la empresa presenta una oferta diferente en el mercado.

Esta presentación puede modificarse bajo la forma de un CD en el caso de que el destinatario sean empresas u organizaciones corporativas. No sólo es importante la diagramación cuidadosa de estas carpetas o CD's, sino también su distribución y llegada al cliente, para lo cual se designará una persona capacitada del equipo que será la encargada de organizar la entrevista oportuna y la entrega personalizada de dicho material. Este medio de comunicación se utilizará sólo con aquellos clientes que ya conozcan la existencia de la empresa y los servicios que ofrece; este medio actuará como complemento a la relación empresa-cliente, de modo de afianzarla. Este servicio tendrá un costo de \$500 por mes, el que incluye la realización de 15 carpetas con 15 CD's.

Otro medio de llegada es la publicación de los datos para el contacto de la empresa en el diario El Liberal, diario de mayor circulación en la provincia. Se eligió dentro de las opciones que ofrece este diario, una publicación por 30 días de un cuadrante de cuatro por cuatro en una sección llamada agrupados, en la que se comparte la publicidad con otras firmas. Teniendo en cuenta los tiempos que corren, no se puede estar ausente de los que son los grandes medios de comunicación en la provincia. El costo de esta medio de publicidad es de \$1.600 por mes.

Tampoco se deja de lado Internet para lo cual se diseñará una página Web, en la que se plasmará todo el potencial acompañado con imágenes y textos, que se irá renovando con una frecuencia no superior a los 30 días para mantener la idea de constante actualización ante nuestros clientes. El costo de realización es de \$1.200 y el de actualización es de \$50 por mes.

Otro medio que está en auge en este momento, es la comunicación mediante las redes sociales. La elegida para esta empresa es Facebook, ya que se optó por realizar una página en este espacio de modo de poder reconstruirla permanentemente con fotos y artículos referidos a los eventos realizados.

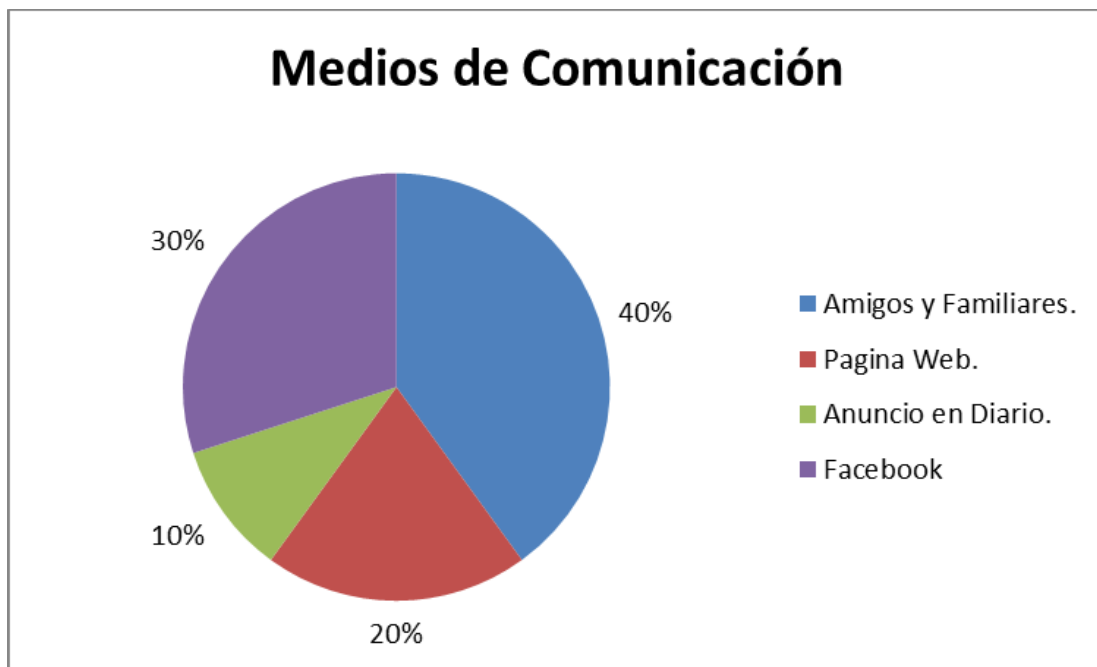
Se hizo una encuesta a los clientes de la organización, para determinar cómo la conocieron. A partir de un muestreo de tipo intencional (o de conveniencia) y sobre un universo de 300 (trescientos) clientes, el dueño de la empresa apuntó cuáles estarían más dispuestos a realizar la encuesta. De este modo la muestra representativa se construyó intencionalmente con un total de 30 (treinta personas), seleccionadas del listado de clientes.

Dentro de las opciones de respuesta, se incluyeron:

- Amigos y familiares.
- Pagina Web.
- Anuncio en Diario.
- Facebook.

En el siguiente gráfico se muestran los datos que arrojó la encuesta:

**Gráfico N°3: Porcentaje de utilización de los medios de comunicación.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede observar, el medio de mayor efectividad en la difusión de la organización es el contacto entre clientes, esto es así ya que se trata de un mercado con una



población reducida, lo que se da en llamar “de boca en boca” es muy efectivo.

En la página Web se incluyen los datos de la empresa y generar un contacto, la historia de la misma, el equipo de trabajo y muestras de los eventos más importantes realizados en el último tiempo.

En cuanto al anuncio en el Diario, se observa que es el medio que menos incidencia tiene en el mercado; pero se lo sigue eligiendo, dado que es un medio de comunicación masivo y de amplia circulación en la provincia.

El costo total de publicidad asciende a \$2.150 mensuales.

Teniendo en cuenta lo definido anteriormente, se considera que con estos medios es suficiente para tener la repercusión en el mercado que se desea, el aporte de otro medio de comunicación resultaría irrelevante.

Plaza: este ítem ya fue explicado en el apartado de Mercado distribuidor, donde se definió que al ser un servicio, el medio de distribución serán las reuniones en la oficina de la empresa.

## **Demanda**

La determinación de la demanda es un factor de mucha importancia para un proyecto de inversión. Al ser esta una organización que viene trabajando en el rubro hace varios años, se pudo hacer una definición de la demanda basada en datos históricos. Se tomaron como base para el cálculo tres años, habiendo determinado que la empresa tiene una estacionalidad similar año a año. De estos tres años de muestra, se sacó un promedio de modo de determinar la demanda por mes.

Los años que se usaron como base, fueron 2008, 2009, 2010 y 2011 y de relevamiento se obtuvo la siguiente información:

**Tabla N°5**

<b>Eventos Estándar</b>												
<b>Año</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>2008</b>	-	2	4	-	2	1	-	2	3	-	3	3
<b>2009</b>	1	-	1	1	-	-	-	-	2	1	1	2
<b>2010</b>	-	2	2	1	3	1	1	2	2	3	3	3
<b>2011</b>	2	2	3	2	1	2	1	2	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°6**

Eventos Premium												
Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2008	-	-	2	-	1	1	1	-	-	2	1	2
2009	-	1	-	-	1	-	-	1	-	1	1	1
2010	1	1	2	2	-	-	-	-	3	2	2	2
2011	-	1	2	-	2	-	1	2	2	1	3	3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°7**

Eventos Corporativos												
Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2008	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	2
2009	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2010	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2
2011	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	2

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos, obtenidos a través de la realización del relevamiento en la empresa, se pudo determinar que en el **año 2008** se realizaron:

- Eventos Estándar: 20
- Eventos Premium: 10
- Eventos corporativos: 5

En el **año 2009** se realizaron:

- Eventos Estándar: 9



- Eventos Premium: 6
- Eventos corporativos: 2

En el **año 2010** se realizaron:

- Eventos Estándar: 23
- Eventos Premium: 15
- Eventos corporativos: 4

Y por ultimo en el **año 2011** se realizaron:

- Eventos Estándar: 26
- Eventos Premium: 17
- Eventos Corporativos: 5

Con una investigación en mayor profundidad, se pudo determinar la gran diferencia existente entre los años 2009 con respecto a 2010-2011. La misma se presentó debido a que el gerente de la empresa realizó un viaje de capacitación a Milán, Italia, dejando sólo algunos eventos que tenía comprometidos a cargo del equipo de trabajo. Justificada esta diferencia, estimativamente se determinó una cantidad de eventos por categoría por año.

Se estimó que se realizan 20 eventos Estándar por año, 12 eventos Premium y 4 eventos corporativos. Como parámetro para la determinación de ingresos en el flujo de caja, se predetermina un aumento aproximadamente del 10% de la cantidad de eventos por año. Esto es así ya que se pudo observar un incremento sostenido en la cantidad de eventos a realizar a lo largo de la vida de la empresa.

Gracias a la obtención de los datos históricos respecto a la demanda de eventos por año, se pudo hacer de manera sencilla su apreciación para luego aplicarla al flujo de caja, multiplicándola por los precios determinados de los eventos por categoría.

Como se definió anteriormente, se sumará a cada evento la compra de un set de elementos descartables, sin discriminar por categoría de evento, cuyo precio ya fue determinado.

Este dato también surgió de los datos relevados, a pesar de que este servicio constituye una incorporación nueva a la empresa, se pudo ver la necesidad de realizarlo en los datos históricos que se pudieron obtener.

Los requerimientos de estos elementos fueron aumentando con los años, ya que la organización misma generó la necesidad de agregarlos, de modo de realizar lo que en este proyecto se plantea de incorporarlo como servicio propio de la misma empresa y ya no como proveedor externo.



## VIABILIDAD TÉCNICA

### Localización

En esta sección se hará un análisis tanto macro como micro en relación con la localización de la empresa.

#### **Macro localización**

La empresa está ubicada en la provincia de Santiago del Estero. Tiene una población de 874.006 habitantes (censo 2010)<sup>1</sup> y se encuentra en la zona Norte del país, como se puede observar en la siguiente imagen.

### Imagen N°1



Fuente: <http://www.cynsa.com.ar>

En la actualidad la provincia de Santiago del Estero está en pleno crecimiento, este crecimiento se ve reflejado en los datos que arroja el INDEC en cuanto al aumento de salarios.

<sup>1</sup><http://www.indec.mecon.ar/>

En la provincia de Santiago del Estero los ingresos desde enero de 2010 hasta mayo de 2012 aumentaron en \$43.114.715,98 lo que sería un incremento de un 90,56%<sup>2</sup>.

Esta situación favorece de manera evidente a la empresa. El crecimiento al que hacemos referencia además de ser poblacional, está acompañado por el incremento del asentamiento de nuevas empresas, lo que genera un aumento de potenciales eventos corporativos por año.

### Micro localización

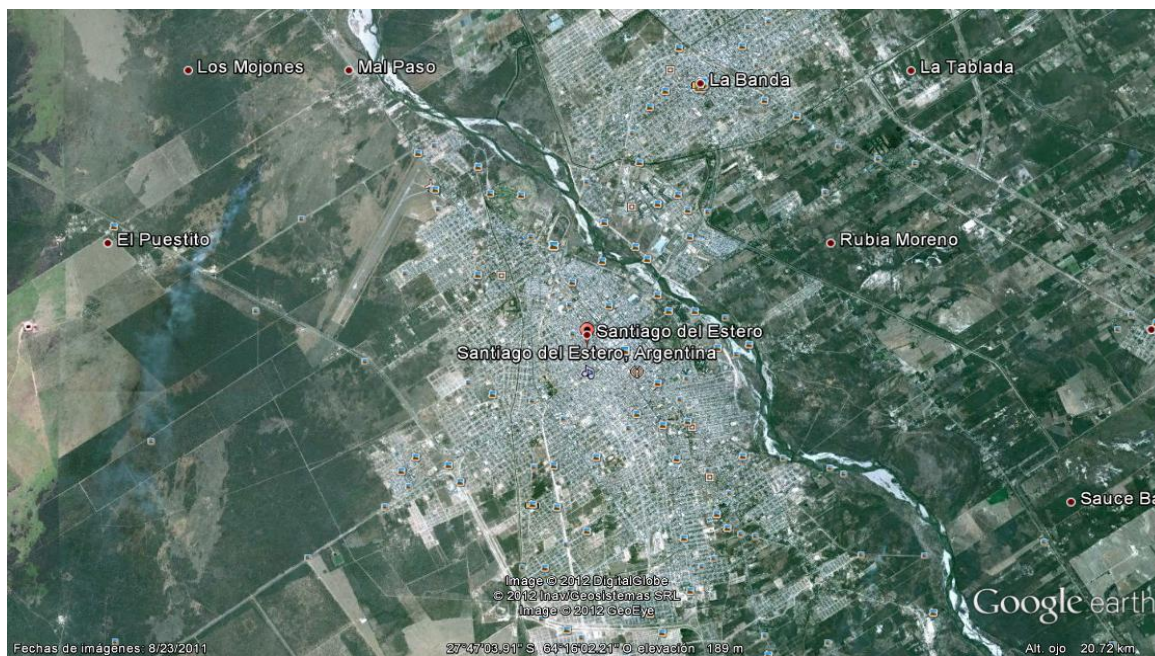
En cuanto a la ubicación de la empresa en particular, se puede decir que está ubicada en un área estratégica de la ciudad de Santiago del Estero, ya que se encuentra en el centro comercial.

El inmueble que aloja la oficina principal de la empresa y el depósito están ubicados en la primera cuadra de la calle Salta, una de las principales calles que forman el centro comercial santiagueño.

Esta cercanía resulta muy importante en una provincia como Santiago del Estero, debido a que, al ser una ciudad chica, los habitantes suelen movilizarse caminando, por lo que todos los comercios se encuentran concentrados en un área determinada de la ciudad.

También, esta situación de estar en la zona céntrica comercial generó la necesidad de realizar una cochera exclusiva para clientes, ya que se dificulta el estacionamiento en la zona.

### Imagen N°2



Fuente: <http://www.google.es>

### Ingeniería del proyecto

<sup>2</sup><http://www.indec.mecon.ar/>



En esta sección se determinarán todas las inversiones en equipamiento necesarias para armar la oficina de reuniones.

No se realizará un análisis en cuanto a Obras Físicas, ya que tanto el local de la empresa como el galpón utilizado como depósito son alquilados, costo que se determinará luego.

### **Equipamiento**

La oficina cuenta con un área de ingreso al local, que contará con un sillón en forma de L, una lámpara de pie, un revistero que incluirá todas las revistas de diseño y eventos, objetos decorativos varios y un plasma donde se pasarán permanentemente fotos de eventos realizados por la organización.

En la misma área se encontrará el encargado administrativo, quien necesitará un amplio escritorio con una computadora de última generación, para estar a la altura de los nuevos requerimientos y una silla ergonómica.

Luego en la cocina se dispondrá un frigo - bar para ofrecer refrigerios a los clientes, con una vajilla para 12 (doce) personas, constituida por un juego completo de 12 copas, 12 platos de postre, 12 cucharas, 12 tenedores y 12 cuchillos y, por último, una cafetera.

Además se instalará un dispenser de agua fría y caliente, el cual tiene un costo mensual; acompañado de un juego de tazas, 12 tazas de café con sus respectivos platos y 12 tazas de té, un juego completo.

En la sala de reuniones se incorporará una amplia mesa con 12 cómodas sillas, dos sillones de un cuerpo cada uno, con una mesa ratona y una pantalla con proyector para pasar imágenes con el perfil del evento que se pretende realizar.

En ella actualmente se encuentran objetos de arte y decorativos varios, que hacen a una buena ambientación, y recrean un clima apropiado para recibir a los clientes.

**Tabla N°8**

BALANCE DE EQUIPAMIENTO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sillón	Unidad	1	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00
Lámpara de pie	Unidad	1	\$ 830,00	\$ 830,00
Revistero	Unidad	1	\$ 640,00	\$ 640,00
Objetos decorativos	Unidad	-	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00
Plasma 42"	Unidad	1	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Escritorio	Unidad	1	\$ 8.700,00	\$ 8.700,00
Computadora	Unidad	1	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Silla para escritorio	Unidad	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Frigobar	Unidad	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Vajilla	Unidad	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Juego de té y café	Unidad	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Cafetera	Unidad	1	\$ 270,00	\$ 270,00
Mesa	Unidad	1	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00
Silla	Unidad	12	\$ 650,00	\$ 7.800,00
Sillón de un cuerpo	Unidad	2	\$ 2.900,00	\$ 5.800,00
Mesa ratona	Unidad	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Pantalla	Unidad	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Proyector	Unidad	1	\$ 4.299,00	\$ 4.299,00
Objetos decorativos	Unidad	-	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00
<b>Total</b>				<b>\$ 64.019,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El total de inversiones asciende a un monto de \$64.019 como muestra la tabla anterior. Éstas serán todas las inversiones que tendrá la organización ya que el inmueble es alquilado, y no comprado, de modo que no hay una inversión en terreno ni en obras físicas.

### Servicios

Otro tema para tener en cuenta son los gastos en servicios que tendrá la organización. Éstos se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla N°9**

Gastos en Servicios		
Servicios	Medición	Monto
Luz	Anual	\$ 9.100,00
Agua	Mensual	\$ 190,00
Internet	Mensual	\$ 163,00
Teléfono	Mensual	\$ 450,00
Alquiler Local	Mensual	\$ 7.500,00
Alquiler Deposito	Mensual	\$ 2.500,00
Impuesto Inmobiliario	Bimestral	\$ 136,00
<b>Total Anual</b>		<b>\$ 139.552,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se consideró a la luz con una medición directamente anual, ya que tiene una estacionalidad muy marcada y variable en cuanto a los montos. En alquiler del local incluye el área de la cochera, pero no se discriminan sus importes. El impuesto inmobiliario sería \$68 por mes y por cada inmueble, al estar separados el local del galpón, se debe pagar el impuesto por ambos.

### Tamaño del proyecto

Este apartado hace referencia a la capacidad de la organización de brindar el servicio. Como se pudo analizar en la sección de demanda, se determinó gracias a datos históricos la cantidad de eventos posibles en un año, de estos datos se buscó sacar un promedio estimado para poder incorporarlo con su correspondiente precio al flujo de caja.



Este análisis formaría parte de lo que sería el tamaño del proyecto, el cual no hace referencia al tamaño del local, si no que se refiere a la capacidad que tiene la empresa de brindar el servicio en un determinado momento del tiempo. Configura la capacidad real del proyecto, que sería el promedio anual de actividad efectiva de acuerdo con la capacidad de la organización y la demanda determinada anteriormente.

Esta demanda fue calculada teniendo en cuenta las posibles contingencias, es decir considerando la prestación del servicio en condiciones normales de operación, de acuerdo a variables internas y externas.

Para la evaluación de proyectos, tanto la estimación de los costos como de los beneficios se calculan sobre esta capacidad.



## VIABILIDAD ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con siete empleados en relación de dependencia. Como mano derecha del gerente general, se encuentra quien ocupa el cargo de coordinador, este realiza todo lo que se refiere a la organización necesaria previa y posterior a la realización del evento. Es quien está a cargo de dirigir a los colaboradores y organizar el armado y desarmado de la fiesta. También forma parte de las reuniones que se realicen con los clientes, para tomar conocimiento en detalle del tipo de evento que se estaría por realizar. En este sentido el gerente general es quien aporta la parte creativa de los servicios prestados, por lo que su presencia en las reuniones que se acuerden con los clientes es imprescindible. También el gerente será quien supervisará el trabajo realizado por el coordinador y en algunos casos puede participar del mismo también.

Dentro del área de administración, se realizarán dos actividades importantes. Una de ellas se refiere a compras y negociación con cada proveedor, para lo que se contrato a una persona especial, ya que es una tarea que demanda mucho tiempo y requiere de un perfil de empleado particular. Este empleado tiene que ser: proactivo, con buena capacidad de negociación, con capacidad de organización y eficaz.

La otra actividad incluida en el área administrativa es la de gestión propiamente dicha, esta persona será quien realice todas las tareas de cobranzas y pagos de la empresa, así como también liquidación y pago de sueldos, y la emisión de informes para el análisis global de la organización, en reuniones que se realizarán cada 15 días con el gerente y el coordinador de eventos de la misma.

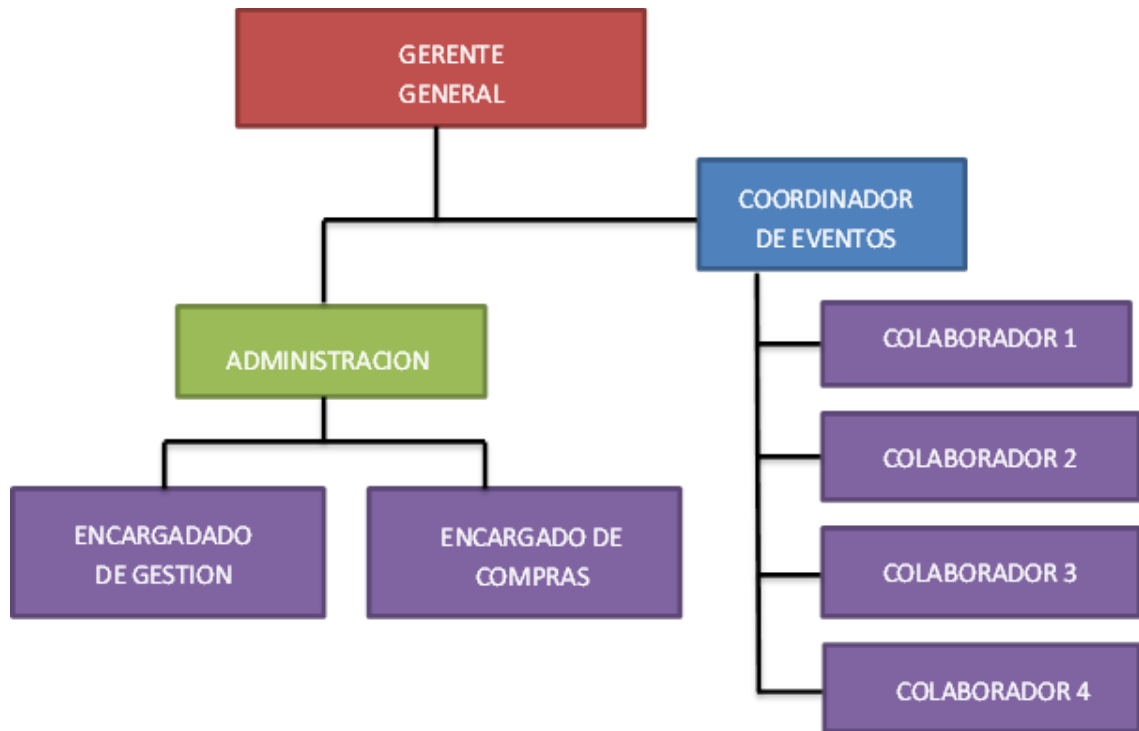
Por último quienes ocupan el puesto de colaboradores son quienes realizan la selección y embalaje de los objetos que se les solicitan por evento, hacen la carga y los distribuyen en el lugar del evento, finalizada la fiesta desarman, embalan, trasladan y ordenan en el depósito los mismos nuevamente. También se realizan tareas de mantenimiento de los objetos, ya que los mismos sufren deterioro por su uso manteniéndolos así en óptimas condiciones.

Para garantizar dicho mantenimiento se buscó especializar a todos los empleados de la empresa logrando así una operatoria organizada, haciendo más eficientes todas las actividades previas y posteriores al evento. Esto se pensó así ya que la prestación del servicio no es sólo en el momento en que se realiza el evento, sino que cuenta con varias etapas, de las que no en todas participa el cliente.

Para la empresa, la organización de todas las actividades previas y posteriores al momento del evento, es de suma importancia, ya que hacerlo de manera eficiente genera una gran reducción de costos que de otra forma debería afrontar la misma.

### **Cuadro N° 3**





Fuente: Elaboración Propia.

En este apartado se calculará el costo de los recursos humanos, determinando las remuneraciones asociadas a cada puesto. En el ANEXO 6 se muestra el costo por empleado y por mes, con el detalle de los conceptos que lo integran.

En la siguiente tabla se muestra el total a pagar neto en sueldos por mes y por año:

**Tabla N°10**

<b>Balance de Personal</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Nº de puestos</b>	<b>Remuneración Mensual</b>		
		<b>Unitaria</b>	<b>Total</b>	
Administrativo	1	\$ 5.146,36	\$ 5.146,36	
Coordinador	1	\$ 5.246,31	\$ 5.246,31	
Encargado de Compras	1	\$ 5.121,59	\$ 5.121,59	
Colaboradores	4	\$ 5.075,55	\$ 20.302,20	
<b>Total Mensual</b>			<b>\$ 35.816,46</b>	
<b>Total Anual</b>			<b>\$ 465.613,98</b>	

Fuente: Elaboración propia

A este total anual de sueldos deben agregársele \$12.944,33 en concepto de pago a la





Aseguradora de Riesgo de Trabajo contratada.

Además se sumará el porcentaje correspondiente a las Contribuciones a la Seguridad Social y a la Obra Social, que nos dará un total anual de:

- Contribución a la Seguridad Social: \$97.778,93
- Obra Social: \$27.936,83

Esto dará un total de Sueldos Anual de \$ 604.274,07.



## VIABILIDAD LEGAL

En esta sección se realizará un análisis de los requerimientos legales que tiene que cumplir la empresa para poder operar en la provincia de Santiago del Estero. El primer punto a tener en cuenta es el tipo societario que va a adoptar.

Luego de un análisis de los costos de constitución de las empresas en tipos específicos societarios en el Registro Público de Comercio, se optó por conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyos socios serían el gerente general, quien es el dueño y creativo de la empresa, y el otro socio sería quien ocupa el cargo de administrador. Este tipo societario brinda una responsabilidad limitada a sus socios: éstos limitan su responsabilidad a la entrega efectiva de los aportes que se han comprometido a realizar.

La sociedad de responsabilidad limitada es ideal para los emprendimientos que recién están comenzando y que tienen poca cantidad de socios. Son más sencillas de administrar y son las más económicas de constituir.

En este caso, el capital social será constituido por la suma de \$100.000. El costo de constitución de la misma asciende a \$1.054, el cual está conformado por:

- Pago de Tasa Retributiva de Servicios de \$50, más sellado de actuación \$4, según Ley 6345, modificada por Resolución General N° 51/2008, de fecha 19/11/2008.
- Contrato de constitución en original y tres (3) copias con firmas certificadas y selladas en D.G.R. 10%o (1,00%) sobre el importe de capital social.<sup>3</sup>

En la provincia de Santiago del Estero no se realiza la regulación oficial de honorarios para los abogados. Antes este trámite de inscripción se hacía vía administrativa, en este momento pasó a hacerse en el Poder Judicial, pero se mantiene la no regulación oficial de honorarios.

Este costo formará parte de lo que serían gastos pre-operativos, porque en el flujo de caja estará contemplado en el mismo momento en que se computan las inversiones previas.

En cuanto al aspecto tributario, la organización estará inscripta en la categoría de responsable inscripto en IVA, en Ingresos Brutos por ventas de servicios y en Comercio e Industria. También anualmente se debe pagar el Impuesto a las Ganancias, el cual está considerado dentro del flujo de caja proyectado.

## VIABILIDAD FINANCIERA

---

<sup>3</sup><http://www.jussantiago.gov.ar/jusnueva/RegistroPublicoComercio/index-registro.php>



En este apartado se unirán todos los análisis anteriores, para de esta forma construir un flujo de caja proyectado que permita concluir, en el aspecto económico-financiero, si es conveniente o no la realización del proyecto.

A continuación se detallarán las inversiones previas a la puesta en marcha así como los gastos pre-operativos, los activos intangibles y la determinación del capital de trabajo y los beneficios propios del proyecto.

### **Inversiones previas a la puesta en marcha**

Las inversiones previas al inicio de la operatoria de la empresa, como se determinó en el análisis de la viabilidad técnica, están constituidas solo por el equipamiento necesario para la oficina de la empresa, ya que tanto el local como el depósito son inmuebles alquilados.

En cuanto al equipamiento, la inversión del mismo asciende a \$ 64.019, en la siguiente tabla se determinan las depreciaciones de cada elemento. Las depreciaciones están calculadas en base a un criterio de depreciación lineal. Como se puede observar en la siguiente tabla, en base al criterio de cantidad de años utilizados para la depreciación de lo que son elementos de tecnología, se debería hacer una re-inversión de los mismos a los 5 años, ya que para entonces estarán totalmente amortizados.

**Tabla N° 11:**

<b>DEPRECIACIONES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciación</b>



Sillón	\$ 9.500,00	10 años	\$ 950,00
Lámpara de pie	\$ 830,00	10 años	\$ 83,00
Revistero	\$ 640,00	10 años	\$ 64,00
Objetos decorativos	\$ 1.780,00	10 años	\$ 178,00
Plasma 42"	\$ 5.200,00	5 años	\$ 1.040,00
Escritorio	\$ 8.700,00	10 años	\$ 870,00
Computadora	\$ 3.300,00	5 años	\$ 660,00
Silla para escritorio	\$ 1.100,00	10 años	\$ 110,00
Frigobar	\$ 2.200,00	5 años	\$ 440,00
Vajilla	\$ 450,00	10 años	\$ 45,00
Juego de té y café	\$ 380,00	10 años	\$ 38,00
Cafetera	\$ 270,00	5 años	\$ 54,00
Mesa	\$ 1.170,00	10 años	\$ 117,00
Silla	\$ 7.800,00	10 años	\$ 780,00
Sillón de un cuerpo	\$ 5.800,00	10 años	\$ 580,00
Mesa ratona	\$ 4.200,00	10 años	\$ 420,00
Pantalla	\$ 1.100,00	5 años	\$ 220,00
Proyector	\$ 4.299,00	5 años	\$ 859,80
Objetos decorativos	\$ 5.300,00	10 años	\$ 530,00
<b>Total</b>	<b>\$ 64.019,00</b>	<b>Deprec. Anual</b>	<b>\$ 8.038,80</b>

Fuente: Elaboración propia.

El total de depreciaciones por año asciende a \$8.083,80, monto que se incluirá en el flujo de caja proyectado.

A los 5 años de vida del proyecto se procederá a reinvertir en tecnología, por lo que en el flujo de caja en el 5º año se incluirá la reposición de dichos activos, ya que el valor de desecho se calculará por el método económico. El monto de la re-inversión asciende a \$16.369.

### Activos intangibles

La inversión en activos intangibles hace referencia a todos los gastos generales previos a la puesta en marcha del proyecto. Dentro de la misma se encuentran:

- Costos de inscripción en registros legales: \$1.054
- Costos de puesta en marcha: \$1.500

Estos últimos incluyen los gastos de colocación del medidor de luz y pintura del local.

**Tabla N° 12:**

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
<b>Monto</b>	<b>Vida Útil (en años)</b>	<b>Amortización</b>
\$ 2.554,00	5	\$ 510,80

Fuente: Elaboración propia.

### Gastos en Servicios

Si bien estos gastos no forman parte de lo que son las inversiones previas, se deben considerar dentro de lo que es el flujo de caja proyectado, ya que son costos fijos del proyecto. Éstos servirán también para el cálculo de la inversión de capital de trabajo. Como se analizó en la viabilidad técnica, se determina que los costos fijos del proyecto son los que se muestran en la siguiente tabla, determinada anteriormente.

**Tabla N° 13:**

<b>Gastos en Servicios</b>		
<b>Servicios</b>	<b>Medición</b>	<b>Monto</b>
Luz	Anual	\$ 9.100,00
Agua	Mensual	\$ 190,00
Internet	Mensual	\$ 163,00
Teléfono	Mensual	\$ 450,00
Alquiler Local	Mensual	\$ 7.500,00
Alquiler Deposito	Mensual	\$ 2.500,00
Impuesto Inmobiliario	Bimestral	\$ 136,00
<b>Total Anual</b>		<b>\$ 139.552,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Beneficios del proyecto

Los beneficios del proyecto se determinarán en base a la demanda estimada y los precios destacados anteriormente. En este apartado se analizarán, también, los costos variables asociados a cada tipo de evento. Estos costos variables se determinan en esta sección ya que tal como se definió, los beneficios de la empresa son un 20% para eventos Estándar y 30% para eventos Premium del total de sus costos variables. Los eventos corporativos pueden ser Estándar o Premium, pero se pudo determinar en base al relevamiento realizado en la empresa, que en su mayoría son Premium, por la cantidad de personas invitadas y los requerimientos del evento en particular.

Los datos históricos recolectados en la empresa arrojaron los siguientes costos variables por tipo de evento. Con estos datos se intentó determinar un promedio de costos de modo de poder proyectar los beneficios del proyecto. Para la proyección se determinó un aumento del 19% de estos costos variables.

**Tabla N° 14:**

<b>Costos Variables</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Eventos Estándar	\$ 145.600,00
Eventos Premium	\$ 250.000,00

Fuente: Elaboración propia.

En base al cálculo que se hizo de eventos promedio por año se determinará el total de los costos variables en un horizonte de 5 años. Se estimó que se realizaran 20 eventos Estándar por año, 12 eventos Premium y 4 Corporativos, y que para el cálculo de los costos variables los eventos Premium y Corporativos se unen, por lo que dará un total de 16 eventos Premium.

**Tabla N° 15:**

<b>Costos Variable Anuales</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Eventos Estándar	\$ 2.912.000,00	\$ 3.465.280,00	\$ 4.123.683,20	\$ 4.907.183,01	\$ 5.839.547,78
Eventos Premium	\$ 4.000.000,00	\$ 4.760.000,00	\$ 5.664.400,00	\$ 6.740.636,00	\$ 8.021.356,84

Fuente: Elaboración propia.

Como se definió anteriormente, los ingresos están determinados en un 20% más para los eventos Estándar y una 30% más en los eventos Premium.

**Tabla N° 16:**

<b>Ingresos Anuales</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Eventos Estándar	\$ 3.494.400,00	\$ 4.158.336,00	\$ 4.948.419,84	\$ 5.888.619,61	\$ 7.007.457,34
Eventos Premium	\$ 5.200.000,00	\$ 6.188.000,00	\$ 7.363.720,00	\$ 8.762.826,80	\$ 10.427.763,89

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos determinados, se pueden obtener los beneficios anuales del proyecto. Dentro de los mismos se debe incluir el beneficio por la venta de los descartables, el cual será de \$200, con un aumento del 19% por año. Este aumento fue determinado de modo que el proyecto puede absorber la inflación anual con el mismo. Esta situación se produce debido a que la competencia dentro del rubro es baja, permitiendo así poder definir un porcentaje de aumento acorde con la inflación del país.

**Tabla N° 17:**

<b>Beneficios Anuales</b>
---------------------------



Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos Estándar	\$ 582.400,00	\$ 693.056,00	\$ 824.736,64	\$ 981.436,60	\$ 1.167.909,56
Eventos Premium	\$ 1.200.000,00	\$ 1.428.000,00	\$ 1.699.320,00	\$ 2.022.190,80	\$ 2.406.407,05
Venta de descartables	\$ 200,00	\$ 238,00	\$ 283,22	\$ 337,03	\$ 401,07
<b>Total</b>	<b>\$ 1.782.600,00</b>	<b>\$ 2.121.294,00</b>	<b>\$ 2.524.339,86</b>	<b>\$ 3.003.964,43</b>	<b>\$ 3.574.717,68</b>

Fuente: Elaboración propia.

El aumento de los ingresos en un 19% por año se basa en el supuesto de que la inflación del país se mantendrá más o menos constante durante los 5 años de análisis, así como en el supuesto de que existiera un elevado nivel de crecimiento del país, el cual permitirá ajustar los precios a la inflación determinada, manteniendo así un nivel estable de demanda, a pesar de este aumento en los precios del servicio.

El proyecto tendrá un horizonte temporal de 5 años.

Dada la determinación del horizonte para la evaluación del proyecto, se presenta el problema de que el proyecto posee una vida útil de aproximadamente diez años y la evaluación se realizará, como se determinó, sólo en 5 años. Para solucionar este desfase, se incluye en los ingresos el valor de desecho o valor de recupero del proyecto, el cual se determinará posteriormente.

Valor de desecho: el valor de desecho será el precio al que se venderá el proyecto a los 5 años de comenzado.

Al no existir demasiados proyectos con similares características, se determinó que al cabo de 5 años la organización tendrá un valor de rescate de 50% por encima de su valor en libros. Este porcentaje tiene en cuenta la inflación en esos 5 años y el posicionamiento de la empresa en el mercado además del nombre, entre otros ítems.

**Tabla N° 18:**

Valor en Libros			
Concepto	Monto	Depreciación	Total
Equipamiento	\$ 64.019,00	\$ 40.194,00	\$ 23.825,00

Fuente: Elaboración propia.

Como se determinó en la tabla anterior el valor de libros del proyecto es de \$23.825, adicionándole un 50% dará un valor de desecho al cabo de 5 años de \$35.737,50.

### Capital de trabajo

El cálculo de la inversión en capital de trabajo se realizó mediante el método del déficit acumulado, determinando el máximo déficit que se produce entre los ingresos y los egresos, representados por los costos fijos de la empresa. Se tomaron los gastos en el mismo mes en

que se produce la erogación, así por ejemplo los alquileres se pusieron en el mes adelantado, dado que es la forma de pago. En el anexo se detalla el cálculo del mismo. La inversión en capital de trabajo es de \$1.005.122,93. (Ver ANEXO 7).

### Flujo de caja proyectado

A continuación se realizará el flujo de caja proyectado, agrupando todos los datos determinados en las secciones anteriores. Así como se estimó un aumento anual de los ingresos, se tomará el mismo criterio para realizar un aumento del 19% anual en los egresos. Sólo los alquileres aumentaran en la misma proporción cada dos años, debido a que se mantiene un contrato con el locador que se renueva en ese periodo.

La siguiente tabla muestra el detalle de los ingresos y su aumento por año, tomando como se determinó anteriormente la misma tasa utilizada para el aumento anual en el monto de los ingresos.

**Tabla N° 19:**

<b>Egresos anuales</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Luz</b>	\$ 9.100,00	\$ 10.829,00	\$ 12.886,51	\$ 15.334,95	\$ 18.248,59
<b>Agua</b>	\$ 2.280,00	\$ 2.713,20	\$ 3.228,71	\$ 3.842,16	\$ 4.572,17
<b>Internet</b>	\$ 1.956,00	\$ 2.327,64	\$ 2.769,89	\$ 3.296,17	\$ 3.922,44
<b>Teléfono</b>	\$ 5.400,00	\$ 6.426,00	\$ 7.646,94	\$ 9.099,86	\$ 10.828,83
<b>Alquiler Local</b>	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 8.925,00	\$ 8.925,00	\$ 10.620,75
<b>Alquiler Deposito</b>	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.975,00	\$ 2.975,00	\$ 3.540,25
<b>Impuesto Inmobiliario</b>	\$ 816,00	\$ 971,04	\$ 1.155,54	\$ 1.375,09	\$ 1.636,36
<b>Publicidad</b>	\$ 2.150,00	\$ 2.558,50	\$ 3.044,62	\$ 3.623,09	\$ 4.311,48
<b>Sueldos</b>	\$ 604.274,07	\$ 719.086,14	\$ 855.712,51	\$ 1.018.297,89	\$ 1.211.774,49
<b>Total Egresos Anuales</b>	<b>\$ 635.976,07</b>	<b>\$ 754.911,52</b>	<b>\$ 898.344,71</b>	<b>\$ 1.066.769,21</b>	<b>\$ 1.269.455,36</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida se procederá a confeccionar el flujo de fondos para los próximos 5 años. Con dicha información, se aplicarán diferentes criterios de evaluación, para poder determinar si este proyecto es viable o no desde una perspectiva financiera y económica.

**Tabla N° 20:**



<b>Flujo de fondos proyectado</b>						
Detalle	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		1.782.600,00	2.121.294,00	2.524.339,86	3.003.964,43	3.574.717,68
Egresos		-635.976,07	-754.911,52	-898.344,71	-1.066.769,21	-1.269.455,36
Depreciaciones		-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60
UAI		<b>1.138.074,33</b>	<b>1.357.832,88</b>	<b>1.617.445,55</b>	<b>1.928.645,63</b>	<b>2.296.712,72</b>
Impuestos		398.326,02	475.241,51	566.105,94	675.025,97	803.849,45
UN		<b>739.748,31</b>	<b>882.591,37</b>	<b>1.051.339,61</b>	<b>1.253.619,66</b>	<b>1.492.863,27</b>
Depreciaciones		8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60
FEO		<b>748.297,91</b>	<b>891.140,97</b>	<b>1.059.889,21</b>	<b>1.262.169,26</b>	<b>1.501.412,87</b>
Variación CT	-1.005.122,93					
Liberación CT						-1.005.122,93
Inversión inicial	-64.019,00					-16.319,00
Activos Intangibles	-2.554,00					
VR						35.737,50
FEA	<b>-1.071.695,93</b>	<b>748.297,91</b>	<b>891.140,97</b>	<b>1.059.889,21</b>	<b>1.262.169,26</b>	<b>515.708,44</b>
FEA Acumulado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-323.398,02</b>	<b>567.742,95</b>	<b>1.627.632,16</b>	<b>2.889.801,42</b>	<b>3.405.509,85</b>
FEA Descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>554.294,75</b>	<b>649.456,67</b>	<b>572.504,75</b>	<b>504.900,92</b>	<b>140.298,61</b>
FEA acumulado y descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-517.401,18</b>	<b>132.055,49</b>	<b>704.560,24</b>	<b>1.209.461,16</b>	<b>1.349.759,77</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Criterios de evaluación

El primer paso para poder evaluar un proyecto de inversión es definir la tasa de descuento a utilizar.

En este caso se escogió una tasa de descuento del 35%, la misma está formada por una tasa libre de riesgo del 10%, derivada del rendimiento anual de un plazo fijo en el Banco de la Nación Argentina (<http://www.bna.com.ar>) y de una prima de riesgo la cual se compone por una inflación del 19%, de acuerdo a la variación porcentual del IPC de Enero 2011 a Diciembre 2011, según la Dirección de Estadísticas de Santa Fe. Se tomó como referencia este organismo, ya que es el que continúa con el método de cálculo que utilizaba el INDEC antes de ser modificado en 2007 (<http://www.santafe.gov.ar/>). Además de lo mencionado, hay que tener en cuenta el riesgo específico del negocio, para el cual, ante la inexistencia de datos oficiales de empresas del sector, se recurrió a entrevistas a personal jerárquico de empresas afines, así como también al gerente de la propia empresa, quien lleva 20 años en esta actividad, concluyendo que el mismo es aproximadamente de un 6% anual.

### VAN

Primero se analizará el indicador del Valor Actual Neto, dado que se considera uno de los indicadores más importantes, debido a su precisión al momento de decisión. Para su determinación se tomarán los flujos de fondos del proyecto calculados anteriormente y se le descontará la inversión inicial.

### Tabla N° 21:



<b>Valor Actual Neto</b>		
<b>Años</b>	<b>FEA</b>	<b>FEA Descontado</b>
<b>2013</b>	748.297,91	554.294,75
<b>2014</b>	891.140,97	649.456,67
<b>2015</b>	1.059.889,21	572.504,75
<b>2016</b>	1.262.169,26	504.900,92
<b>2017</b>	515.708,44	140.298,61
<b>Valor Actual</b>		<b>2.421.455,70</b>
<b>Valor Actual Neto</b>		<b>1.349.759,77</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, el VAN da un resultado positivo, por lo que se puede interpretar que se gana con el proyecto después de recuperar la inversión. Se podría decir que bajo este criterio, se aceptaría el proyecto.

El monto del VAN, \$1.349.759,77 representa el exceso de valor obtenido por sobre lo exigido al capital invertido.

## TIR

Este indicador mide la rentabilidad del proyecto como porcentaje. Representa la tasa real que devuelve el proyecto.

Remplazando en la fórmula de la TIR, con los valores obtenidos del proyecto se obtiene:

$$\text{TIR} = 1.450.520,98 + \frac{2.603.503,38}{(1 + 0,35)^5} = 76\%$$

La tasa interna de retorno del proyecto es de 76%. De acuerdo al criterio para aprobar un proyecto por la TIR, éste debería estar aprobado debido a que la tasa interna de retorno está por encima del costo de oportunidad planteado, en un 41%.

## Período de recupero simple y descontado

El período de recupero simple es un indicador que nos permite saber en cuánto tiempo se recupera la inversión del proyecto, pero sin tener en cuenta el costo de oportunidad asociado a la misma. En cambio, el período de recupero descontado, tiene incluido en su cálculo el costo de oportunidad asociado al proyecto.

En la siguiente tabla se muestran los flujos de fondos acumulados del proyecto, de modo de determinar en qué período se recupera la inversión.

## Tabla N° 22:

<b>Periodo de Recupero Simple</b>		
<b>Años</b>	<b>FEA</b>	<b>FEA Acumulado</b>
<b>2013</b>	994.062,28	-323.398,02
<b>2014</b>	<b>1.183.634,78</b>	<b>567.742,95</b>
<b>2015</b>	1.408.576,38	1.627.632,16
<b>2016</b>	1.677.031,58	2.889.801,42
<b>2017</b>	629.103,65	3.405.509,85

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la inversión se recupera antes de finalizado el segundo año de vida del proyecto.

Para el cálculo del periodo de recupero descontado se utiliza la misma herramienta pero en base a los flujos de fondos descontados.

**Tabla N° 23:**

<b>Periodo de Recupero Descontado</b>		
<b>Años</b>	<b>FEA Acumulado</b>	<b>FEA Descontado</b>
<b>2013</b>	-455.404,70	-517.401,18
<b>2014</b>	<b>728.230,08</b>	<b>132.055,49</b>
<b>2015</b>	2.136.806,46	704.560,24
<b>2016</b>	3.813.838,04	1.209.461,16
<b>2017</b>	4.442.941,69	1.349.759,77

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en este caso se recupera la inversión en el segundo año del proyecto.

Si bien este criterio de aceptación de proyectos es un poco arbitrario, se observa que en base a ambos cálculos, el momento de la recuperación de la inversión inicial es antes de que termine el período de evaluación determinado para el proyecto, que sería de 5 años.

### Índice de rentabilidad

Si se reemplaza la fórmula de este índice, con los valores del proyecto, se obtiene:

$$IR = \frac{2.421.455,40}{1.071.695,93} = 2,26$$

El índice de rentabilidad dio como resultado un importe de 2,26, esto quiere decir que por cada peso invertido en el proyecto se obtiene 1,26 pesos de rentabilidad o ganancia.

También se puede concluir que en base a este índice se puede aceptar el proyecto, ya que es superior a 1.



## CONCLUSIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para poder visualizar en forma conjunta a lo analizado detalladamente en las secciones anteriores, se realizó la siguiente tabla para modo concluir este apartado.

**Tabla N° 24:**

<b>Criterios de Evaluación</b>	
<b>Criterios</b>	<b>Resultados</b>
<b>VAN</b>	1.349.759,77
<b>TIR</b>	76%
<b>Periodo de Recupero Simple</b>	2 años aprox.
<b>Periodo de Recupero Descontado</b>	2 años aprox.
<b>Índice de Rentabilidad</b>	2,26

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en la tabla que sintetiza los análisis anteriores en base a todos los criterios de evaluación utilizados, se concluye que el proyecto es aceptable. Además se puede decir que los resultados de los índices utilizados son buenos, hecho que permitiría soportar hasta un gran cambio en la demanda.

En este sentido se puede decir que financieramente el proyecto es viable, a pesar de que la evaluación se realice en un corto periodo de tiempo debido a las inestabilidades propias del país. A pesar de esta situaciones, y en base a los análisis realizados, se podrá decir que el proyecto tendrá una vida útil mucho mayor a la utilizada para realizar la evaluación del mismo.

## ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En este apartado se realizará un análisis del proyecto teniendo en cuenta posibles variaciones favorables y desfavorables de las variables que lo conforman.

### Escenario pesimista

Para el análisis del proyecto bajo este escenario se considerará una baja en sus beneficios de un 30%, dejando estables los costos fijos. Como el ingreso por descartables está relacionado con la cantidad de eventos se tomarán los beneficios en su conjunto.

También se generaría una reducción del valor de recuperó del proyecto, el cual se determinó anteriormente en un 50%, y para este escenario será de un 30% por encima del

valor en libros.

A continuación se mostrará el flujo de caja proyectado para el escenario pesimista, con una tabla que reúna todos los criterios de evaluación utilizados en la sección anterior.

**Tabla N° 25:**

<b>Flujo de fondos proyectado</b>						
Detalle	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		1.247.820,00	1.484.905,80	1.767.037,90	2.102.775,10	2.502.302,37
Egresos		-635.976,07	-754.911,52	-898.344,71	-1.066.769,21	-1.269.455,36
Depreciaciones		-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60
UAI		<b>603.294,33</b>	<b>721.444,68</b>	<b>860.143,59</b>	<b>1.027.456,30</b>	<b>1.224.297,42</b>
Impuestos		211.153,02	252.505,64	301.050,26	359.609,70	428.504,10
UN		<b>392.141,31</b>	<b>468.939,04</b>	<b>559.093,33</b>	<b>667.846,59</b>	<b>795.793,32</b>
Depreciaciones		8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60
FEO		<b>400.690,91</b>	<b>477.488,64</b>	<b>567.642,93</b>	<b>676.396,19</b>	<b>804.342,92</b>
Variación CT	-1.005.122,93					
Liberación CT						-1.005.122,93
Inversión inicial	-64.019,00					-16.319,00
Activos Intangibles	-2.554,00					
VR						30.972,50
FEA	<b>-1.071.695,93</b>	<b>400.690,91</b>	<b>477.488,64</b>	<b>567.642,93</b>	<b>676.396,19</b>	<b>-186.126,51</b>
FEA Acumulado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-671.005,02</b>	<b>-193.516,38</b>	<b>374.126,56</b>	<b>1.050.522,75</b>	<b>864.396,24</b>
FEA Descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>296.808,08</b>	<b>649.456,67</b>	<b>572.504,75</b>	<b>504.900,92</b>	<b>140.298,61</b>
FEA acumulado y descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-774.887,85</b>	<b>-125.431,18</b>	<b>447.073,57</b>	<b>951.974,49</b>	<b>1.092.273,10</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el flujo de caja anterior se representa la disminución en un 30% menos de los ingresos así como también en el valor de recupero del proyecto. A continuación se resumen en una tabla los criterios de evaluación utilizados para la toma de decisiones.

**Tabla N° 26:**

<b>Criterios de Evaluación</b>	
Criterios	Resultados
VAN	1.092.273,10
TIR	28%
Periodo de Recupero Simple	3 años aprox.
Periodo de Recupero Descontado	3 años aprox.
Índice de Rentabilidad	2,02

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, a pesar de la disminución establecida en los ingresos, el VAN y el Índice de Rentabilidad siguen siendo positivos pero disminuyeron sus valores.

En cambio se determina que la TIR es inferior al costo de oportunidad indicado. Ambos indicadores de periodo de recupero aumentaron en 1 año aproximadamente, lo cual no implica una causa para rechazar el proyecto debido a que se encuentran dentro del



horizonte de evaluación elegido.

El VAN y el Índice de Rentabilidad tienen resultados, que en base a los criterios de aceptación de cada indicador, siguen siendo buenos.

A pesar de que la TIR dio un resultado inferior a la tasa de costo de oportunidad, la cual fue determinada en un 35%, es importante tener en cuenta la regla de decisión de este indicador que establece que una TIR mayor a 0 significa que se recupera la inversión inicial y sólo llega a cubrir parte de las expectativas del grupo inversor.

Aún teniendo en cuenta esta regla de decisión y considerando que los demás indicadores tomados en cuenta dieron resultados alentadores, se considera que no se debería aceptar este proyecto, ya que desde el punto de vista económico no es recomendable aceptar un proyecto con TIR inferior a la tasa de costo de oportunidad. Si tomamos como criterio los indicadores de periodo de recupero, a pesar de que el periodo de recupero simple tarda aproximadamente un año más en recuperar la inversión, sigue estando dentro del horizonte de evaluación determinado para el proyecto, lo que daría una situación positiva.

En cuanto al índice de rentabilidad, sigue siendo atractivo, debido a que por cada peso invertido el proyecto devuelve 1,02 pesos.

Se puede concluir en que este cambio en las variables generaría una pérdida de valor del proyecto, por lo que estaríamos frente a la situación de pensar en otros proyectos con mayores beneficios, debido a que la TIR de este proyecto es inferior a la tasa de costo de oportunidad, por lo que el mismo no devuelve a los inversores lo que éstos pretenden de él.

#### Escenario optimista

Para este apartado se planteará un aumento en los beneficios del proyecto de 10%, justificado como un aumento en la demanda del servicio.

También se aumentará el valor de recupero del proyecto, que pasará de un 50% a un 60% por encima del valor en libros.

**Tabla N° 27:**

<b>Flujo de fondos proyectado</b>						
Detalle	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		1.960.860,00	2.333.423,40	2.776.773,85	3.304.360,88	3.932.189,44
Egresos		-635.976,07	-754.911,52	-898.344,71	-1.066.769,21	-1.269.455,36
Depreciaciones		-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60	-8.549,60
UAI		<b>1.316.334,33</b>	<b>1.569.962,28</b>	<b>1.869.879,53</b>	<b>2.229.042,07</b>	<b>2.654.184,49</b>
Impuestos		460.717,02	549.486,80	654.457,84	780.164,72	928.964,57
UN		<b>855.617,31</b>	<b>1.020.475,48</b>	<b>1.215.421,70</b>	<b>1.448.877,34</b>	<b>1.725.219,92</b>
Depreciaciones		8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60	8.549,60
FE0		<b>864.166,91</b>	<b>1.029.025,08</b>	<b>1.223.971,30</b>	<b>1.457.426,94</b>	<b>1.733.769,52</b>
Variación CT	-1.005.122,93					
Liberación CT						-1.005.122,93
Inversión inicial	-64.019,00					-16.319,00
Activos Intangibles	-2.554,00					
VR						38.120,00
FEA	<b>-1.071.695,93</b>	<b>864.166,91</b>	<b>1.029.025,08</b>	<b>1.223.971,30</b>	<b>1.457.426,94</b>	<b>750.447,59</b>
FEA Acumulado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-207.529,02</b>	<b>821.496,06</b>	<b>2.045.467,36</b>	<b>3.502.894,31</b>	<b>4.253.341,89</b>
FEA Descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>640.123,64</b>	<b>649.456,67</b>	<b>572.504,75</b>	<b>504.900,92</b>	<b>140.298,61</b>
FEA acumulado y descontado	<b>-1.071.695,93</b>	<b>-431.572,29</b>	<b>217.884,38</b>	<b>790.389,13</b>	<b>1.295.290,05</b>	<b>1.435.588,66</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un resumen de los criterios de evaluación basados en el flujo de caja proyectado en un escenario optimista.

**Tabla N° 28:**

<b>Criterios de Evaluación</b>	
Criterios	Resultados
<b>VAN</b>	1.435.588,66
<b>TIR</b>	89%
<b>Periodo de Recupero Simple</b>	2 años aprox.
<b>Periodo de Recupero Descontado</b>	2 años aprox.
<b>Índice de Rentabilidad</b>	2,34

Fuente: Elaboración propia.

Obviamente al mejorarse las variables determinantes para la confección del flujo de fondos, se mejoran los resultados de los indicadores de evaluación. Aunque la mejora solo haya sido de un 10%, porcentaje relativamente bajo, puede notarse una gran mejora en todos los indicadores utilizados.



## CONCLUSIÓN

Con las herramientas aplicadas, como entrevistas y encuestas, se pudo determinar efectivamente la demanda correspondiente a la empresa así como también hacer un análisis de sus competidores, para así poder identificar todos los aspectos relevantes del mercado en el cual está inserta.

También mediante un estudio del sector se seleccionó el macro y micro ambiente donde operará la empresa, estipulando cuál sería el más conveniente dependiendo del rubro, de los consumidores y demás variables que se tuvieron en cuenta.

Para poder identificar los costos involucrados en el proyecto, se realizó un estudio organizacional, técnico y legal, para así concluir lo que sería la parte de investigación de este proceso, llegando de esta forma al análisis económico y financiero del mismo.

De todo lo analizado, investigado y diseñado se concluye que la idea puede materializarse bajo la forma de una empresa independiente de la que le dio origen, definiendo así que el motivo de comercialización es lo suficientemente autónomo y representativo como para justificar su creación. Solucionando de esta manera la problemática planteada, representada para la realización simultánea de tres actividades.

Si se analiza la capacidad de generar resultados positivos, éstos se ven en gran medida garantizados ya que los cambios no generan repercusiones significativas en el proyecto.

Estos resultados también se verán positivamente influenciados por el vertiginoso cambio del mercado que motiva la urgente adaptación de la estructura organizativa de la empresa, para así poder garantizar su liderazgo, permanencia y prestación eficiente del servicio.

Tomando como referencia cuestiones más puntuales, cabe destacar que, si bien el análisis está definido en un lapso de 5 años, este proyecto trasciende la línea del tiempo y asegura su permanencia.

Lo que se pudo obtener de análisis de sensibilidad fue que, si bien era de esperarse un cambio en los resultados de los indicadores al modificar las variables tanto favorablemente como desfavorablemente; éstos no fueron significativos, a pesar de que en un escenario pesimista el proyecto deba rechazarse dado que no cumple con las expectativas del grupo inversor en su totalidad.

Esto nos demuestra que no es un proyecto sensible, ya que ante cambios en sus variables más significativas, como una baja del 30% en los beneficios del mismo, las pérdidas no son elevadas. Se concluye así en que es un proyecto poco sensible a los cambios.

Esta baja sensibilidad se debe a que la mayoría de los costos son variables, por lo que si bajan los ingresos, los mismos bajan en igual proporción, por lo que también debería analizarse en el caso de que aumenten los ingresos, lo que generaría un aumento de los costos variables en idéntica relación.





### Bibliografía:

- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: Editorial Pearson Educación.
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y Control de Gestión. Scorecards en Finanzas*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2008). *Administración Estratégica*. México: Editorial Mac Graw-Hill.

### Bibliografía Complementaria:

- Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. Hill: Editorial Mac Graw.
- Suarez Suarez, A. (2005). *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Buenos Aires: Editorial Pirámide.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2008). *Administración Estratégica*. México: Editorial Mac Graw-Hill.
- *Banco de la Nación Argentina*. (21 de Agosto de 2012). Obtenido de [http://www.bna.com.ar/bp/bp\\_inv\\_plazos.asp](http://www.bna.com.ar/bp/bp_inv_plazos.asp)
- *Gobierno de Santa Fe*. (22 de Agosto de 2012). Obtenido de <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/112668>
- *Registro Público de Comercio de Santiago del Estero*. (25 de Agosto de 2012). <http://www.jussantiago.gov.ar/jusnueva/RegistroPublicoComercio/index-registro.php>



# ANEXOS



## ANEXO 1

### **Entrevista al gerente general**

1. ¿En qué año inició sus actividades como Pyme?
2. ¿Cuál fue el perfil que deseaba alcanzar?
3. ¿Por qué considera que es necesaria la separación de la actividad de organización de eventos, de las demás actividades que realiza la empresa?
4. ¿Qué considera más apropiado, un financiamiento mediante préstamos bancarios o realizarlo con capital propio?
5. En cuanto a la estructura, ¿Cuál es la dimensión del inmueble con el que cuenta actualmente la empresa?
6. ¿Qué honorarios se manejan hoy en día en la empresa, dependiendo del tipo de evento?
7. ¿Cuáles son los gastos que tiene la empresa en cada evento?
8. ¿Cuáles son los conceptos que se tercerizan en los eventos?
9. ¿Cuál es la demanda promedio por mes? ¿Es una demanda estacional?
10. ¿Cómo es la organización previa de cada evento?
11. ¿Cuál es el método de cobro para los eventos?
12. ¿Con cuánta anticipación se debe comenzar a organizar un evento?
13. ¿Cuáles son los conceptos que deben pagarse antes y después de la fiesta?
14. ¿Cuál sería el tamaño ideal del inmueble incluyendo el área de depósito?
15. ¿Cuál sería el número ideal de empleados fijos?



## ANEXO 2

### Entrevista al Asesor Legal

1. ¿En relación a la estructura y a los ingresos que manejaría esta empresa, qué tipo legal le conviene adoptar?
2. ¿Entre las opciones que se puedan presentar, cuáles son los costos de cada una de ellas?
3. ¿Qué obligaciones legales tienen cada uno de los tipos legales posibles de adoptar?



### ANEXO 3

#### **Entrevista al asesor contable**

1. ¿Con qué periodicidad preparan los balances de la empresa?
2. ¿Cuáles son los costos fijos considerados? ¿Y cuál es el monto mensual?
3. ¿Cuál es el costo impositivo mensual?
4. ¿Los empleados contratados cuentan con una ART? ¿Cuál es el costo mensual de la misma?
5. ¿Tiene un archivo organizado con toda la documentación respaldatoria?



#### ANEXO 4

##### Entrevista a los colaboradores

1. ¿Participa Ud. en todas las actividades de la empresa?
2. ¿Considera que la tarea que realiza en la empresa responde a una planificación organizada?
3. ¿Con cuál de las actividades que desarrolla se siente más comprometido y por qué?
4. ¿Piensa que su empleador debería repensar que hacer en el futuro con la actividad de organización de eventos?
5. ¿Por qué cree necesaria la separación de la actividad de organización de eventos, de las demás actividades que realiza la empresa?
6. ¿Cree que dispone de una infraestructura apropiada para realizar sus tareas?

##### ANEXO 5: Imágenes de la oficina.



**ANEXO 6**

Recibo de sueldo para: Colaboradores			
Descripción de conceptos	Haberes	Retenciones	No Remunerativo
SUELDO BÁSICO	4.074,15		
PRESENTISMO 8.33%	339,38		
SIPA 11%		485,49	
LEY 19032 3%		132,41	
OBRA SOCIAL OSECAC 3%		132,41	
FO.RE.SO 1%		44,14	
SINDICATO C.E.C. 2%		88,27	
CUOTA SINDICAL C.E.C. 2%		88,27	
FAECYS 0.50 %		22,07	
ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			611,12
PRESENTISMO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			50,90
OBRA SOCIAL ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		19,86	
SINDICATO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
CUOTA SINDICAL C.E.C. ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
FAECYS ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		3,31	
<b>TOTALES</b>	<b>4.413,53</b>	<b>1.042,69</b>	<b>662,02</b>
<b>TOTAL NETO</b>		<b>4.032,85</b>	

Fuente: <http://www.secsantiago.org.ar/>

Recibo de sueldo para: Administrativo			
Descripción de conceptos	Haberes	Retenciones	No Remunerativo
SUELDO BÁSICO	4.139,52		
PRESENTISMO 8.33%	344,82		
SIPA 11%		493,28	
LEY 19032 3%		134,53	
OBRA SOCIAL OSECAC 3%		134,53	
FO.RE.SO 1%		44,84	
SINDICATO C.E.C. 2%		89,69	
CUOTA SINDICAL C.E.C. 2%		89,69	
FAECYS 0.50 %		22,42	
ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			611,12
PRESENTISMO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			50,90
OBRA SOCIAL ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		19,86	
SINDICATO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
CUOTA SINDICAL C.E.C. ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
FAECYS ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		3,31	
<b>TOTALES</b>	<b>4.484,34</b>	<b>1.058,63</b>	<b>662,02</b>
<b>TOTAL NETO</b>		<b>4.087,74</b>	

Fuente: <http://www.secsantiago.org.ar/>





**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO**

Recibo de sueldo para: Coordinador de Eventos			
Descripción de conceptos	Haberes	Retenciones	No Remunerativo
SUELDO BÁSICO	4.231,78		
PRESENTISMO 8.33%	352,51		
SIPA 11%		504,27	
LEY 19032 3%		137,53	
OBRA SOCIAL OSECAC 3%		137,53	
FO.RE.SO 1%		45,84	
SINDICATO C.E.C. 2%		91,69	
CUOTA SINDICAL C.E.C. 2%		91,69	
FAECYS 0.50 %		22,92	
ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			611,12
PRESENTISMO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			50,90
OBRA SOCIAL ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		19,86	
SINDICATO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
CUOTA SINDICAL C.E.C. ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
FAECYS ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		3,31	
<b>TOTALES</b>	<b>4.584,29</b>	<b>1.081,11</b>	<b>662,02</b>
<b>TOTAL NETO</b>		<b>4.165,19</b>	

Fuente: <http://www.secsantiago.org.ar/>

Recibo de sueldo para: Encargado de Compras			
Descripción de conceptos	Haberes	Retenciones	No Remunerativo
SUELDO BÁSICO	4.116,65		
PRESENTISMO 8.33%	342,92		
SIPA 11%		490,55	
LEY 19032 3%		133,79	
OBRA SOCIAL OSECAC 3%		133,79	
FO.RE.SO 1%		44,60	
SINDICATO C.E.C. 2%		89,19	
CUOTA SINDICAL C.E.C. 2%		89,19	
FAECYS 0.50 %		22,30	
ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			611,12
PRESENTISMO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012			50,90
OBRA SOCIAL ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		19,86	
SINDICATO ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
CUOTA SINDICAL C.E.C. ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		13,24	
FAECYS ACUERDO COLECTIVO MAYO 2.012		3,31	
<b>TOTALES</b>	<b>4.459,57</b>	<b>1.053,05</b>	<b>662,02</b>
<b>TOTAL NETO</b>		<b>4.068,53</b>	

Fuente: <http://www.secsantiago.org.ar/>



**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO**

**ANEXO 7**

<b>Capital de Trabajo</b>													
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Ingresos</b>		148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00	148.550,00
<b>Alquiler</b>	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
<b>Sueldos</b>		-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-42.679,29	-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-28.452,86	-42.679,29
<b>Luz</b>			-1.516,67		-1.516,67		-1.516,67		-1.516,67		-1.516,67		-1.516,67
<b>Agua</b>		-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00	-190,00
<b>Internet</b>		-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00	-163,00
<b>Telefono</b>		-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00	-450,00
<b>Impuesto inmobiliario</b>		-136,00		-136,00		-136,00		-136,00		-136,00		-136,00	
<b>Publicidad</b>		-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00	-2.150,00
<b>Saldo</b>	-10.000,00	107.008,14	105.627,47	107.008,14	105.627,47	107.008,14	91.401,04	107.008,14	105.627,47	107.008,14	105.627,47	107.008,14	91.401,04
<b>Saldo Incremental</b>	-10.000,00	-10.000,00	97.008,14	202.635,61	309.643,75	415.271,22	522.279,36	613.680,40	720.688,54	826.316,01	933.324,15	1.038.951,62	1.145.959,76
<b>Saldo final</b>	-10.000,00	97.008,14	202.635,61	309.643,75	415.271,22	522.279,36	613.680,40	720.688,54	826.316,01	933.324,15	1.038.951,62	1.145.959,76	<b>1.237.360,80</b>



*PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO*



## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Daud, Martina Maria</b>
E-mail:	<b>martidaud@hotmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Contador Publico</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Proyecto de inversión de empresa de organización de eventos en la provincia de Santiago del Estero</b>
Título del TFG en inglés	<b>Investment project for event management company in the city of Santiago del Estero</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Oswaldo Salas y Darío Freites</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>19 de Octubre de 2012</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Proyecto de inversión empresa de organización de evento. PDF</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo



que corresponda)

**Autorización de Publicación electrónica:**

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno