



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN DE UN GIMNASIO

Autores: Graneros, María del Carmen
Mereles Gelsi, Constanza María
Soto, Patricia Lía

Director: Medina, Orlando

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En este trabajo realizamos un proyecto de inversión para instalar un gimnasio, donde tres amigas quieren asociarse, siendo dos de ellas estudiantes de Administración de empresas, y trabajan como recepcionistas de dos gimnasios, y la tercera profesora universitaria de Educación física, quien llevaría la dirección técnica del negocio. Actualmente ésta última se desempeña en horas cátedras de una escuela secundaria. Realizamos un análisis de las implicancias que tendría instalar el negocio en un establecimiento abierto al público en general dándole el marco legal e impositivo que corresponde.

Se quiere conocer las oportunidades de negocio y la rentabilidad que podría lograr dando éste paso. Por ello, nosotras realizamos un estudio de mercado, investigamos las oportunidades y amenazas, sus ventajas y desventajas, analizamos el marco impositivo en el que debería encuadrarse e hicimos una proyección de sus resultados durante un plazo de 5 (cinco) años.

Esta presentación consta de 6 (Seis) capítulos, siendo los mismos los siguientes:

Capítulo I: Introducción

Capítulo II: Estudio de Mercado

Capítulo III: Estudio Técnico

Capítulo IV: Estudio Organizacional

Capítulo V: Estudio Legal

Capítulo VI: Estudio Económico-financiero

PROLOGO

El presente trabajo plantea la evaluación de un proyecto de inversión en un Gimnasio cuyo nombre será "MGS".

Este proyecto nace ante la necesidad de tres amigas, quienes quieren realizar una inversión, y aprovechan la información y el conocimiento que poseen, para emprender el negocio.

Actualmente la necesidad de mantenerse siempre joven y lucir una espléndida figura, fomentada por la sociedad de consumo en la que vivimos, sumado a que la mayoría de las personas sufren alguna patología producida por el ajetreo constante de la vida actual, lleva a muchas personas a sufrir de estrés u otros desordenes originados en la angustia, la falta de tiempo o la sobrecarga laboral. El emprendimiento arriba mencionado busca aliviar tales males.

El incremento del negocio de Gimnasios en nuestro país ha generado tanto interés que hoy podemos hablar de competitividad en esta clase de negocios. Cada proveedor de este servicio le va otorgando distinto valor al servicio que ofrece, esto se debe principalmente a dos razones: la búsqueda del cliente de nuevas experiencias y las estrategias de

diferenciación que llevan a las empresas con el objetivo de ofrecer un producto o servicio diferenciado en el mercado.

En la lectura de este estudio, usted podrá sumergirse en los análisis que deben hacerse previamente a la iniciación de un establecimiento con fines económicos. Estos consisten en evaluaciones económicas y financieras, técnicas y de mercado, además de consideraciones impositivas y previsionales entre otros.

Contando con la colaboración del CPN Orlando Medina, les presentamos nuestro estudio.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Sumario: 1. Introducción; 2. Antecedentes de cada actividad; 2.1. Origen del Método Pilates; 2.2. Origen de Zumba; 2.3. Origen del Entrenamiento Funcional.

1. – Introducción

El estilo de vida actual genera desequilibrios psicológicos y de la concentración, relacionados con el estrés y la ansiedad. La solución a estos problemas puede llegar desde la práctica de una actividad física regular y controlada, ya que proporciona un equilibrio mental que influye en la percepción de un bienestar generalizado.

La actividad física hace referencia al movimiento, la interacción, el cuerpo y la práctica humana. Tiene tres dimensiones: biológica, personal y sociocultural. La actividad física se puede definir como cualquier movimiento corporal intencional, realizado con los músculos esqueléticos, que resulta en

un gasto de energía y en una experiencia personal, y nos permite interactuar con los seres y el ambiente que nos rodea.

Algunas características que debe respetar una actividad física orientada a la salud son:

- Ser moderada (permitir llevar una práctica constante durante largo tiempo) y vigorosa (intensidad que produzca sudoración y jadeo en la respiración).
- Habitual y frecuente, de manera que forme parte del estilo de vida.
- Orientada al proceso de práctica, más que a un resultado o alto rendimiento.
- Satisfactoria.
- Social, que permita relaciones entre las demás personas.
- Existirán algunos aspectos lúdicos.
- Será acorde con la edad y características psicofísicas de los practicantes.
- Habrá una amplia variedad de actividades.
- Se adaptará a las características personales.

Apostar a un gimnasio requiere manejar y analizar diversos factores físicos, técnicos, humanos y económicos para obtener las condiciones adecuadas de desarrollo y de gestión. Hoy en día el negocio del fitness viene creciendo, debido a que las personas van tomando conciencia de la importancia de la salud tanto física como mental.

El mercado meta es amplio y variado. Lo practican desde atletas hasta personas que jamás hicieron un deporte, sin límites de edad ni de género.

Podemos nombrar algunas de las razones validas que nos llevan a emprender este proyecto:

- El estudio de prefactibilidad nos indicó, a priori, que es un buen negocio para invertir.
- No hacen falta grandes estructuras e inversiones significativas en equipamientos.
- Es un negocio fácil de aprender.
- Según expertos, este sector tiene una gran tendencia a expandirse; es un producto en pleno crecimiento.
- Tener la posibilidad de interactuar con profesionales de otras disciplinas.
- La pasión por la actividad física de las integrantes del grupo.

2. - Antecedentes de cada actividad

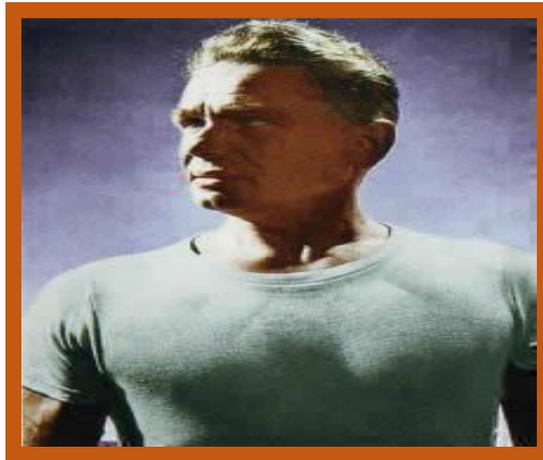
2.1) Origen del Método Pilates

Este Método fue creado por Joseph H. Pilates, a principios del Siglo XX. Joseph Pilates, nació en Alemania en el año 1880. Por el padecimiento de enfermedades como asma, fiebre reumática y raquitismo durante su infancia, se volcó a la práctica de diversos deportes (boxeo, artes marciales, físico culturismo, esquí de alta competencia, entre otros) y al estudio del cuerpo humano desarrollando así un peculiar sistema de acondicionamiento físico y mental que él definió como "la ciencia y el arte del desarrollo coordinado del cuerpo, mente y espíritu a través de movimientos naturales bajo el estricto control de la conciencia", que llamó Contrología. Hoy en día se lo denomina como Pilates.

Joseph Pilates entrenaba a Scotland Yard⁽¹⁾ en artes marciales y trabajaba como boxeador en Inglaterra. Cuando estalla la Primera Guerra Mundial, es internado en un campo de concentración dado su origen alemán.

⁽¹⁾ Scotland Yard: Policía Metropolitana de Londres (<http://siempreconectado.es/por-que-se-le-llama-scotland-yard/>).

En ese lugar, con tiempo y dedicación, pulió su técnica utilizando los resortes de las camas como reguladores del trabajo físico y la utilizó para rehabilitar personas con diversas lesiones.



Obtiene un éxito tal, que al finalizar la guerra decide instalarse en Nueva York con un estudio dedicado a la rehabilitación de bailarines y al acondicionamiento físico de atletas. Allí se relaciona con Martha Graham y George Balanchine, grandes maestros de la danza, estableciendo una estrecha relación entre su trabajo y el de estos artistas. Los excelentes resultados hicieron de este método el elegido por Hollywood y esto fue determinante para ser reconocido mundialmente. Luego de su muerte (1967), su esposa Clara heredó el Estudio en Nueva York difundiendo desde allí el método. A pesar de que esta técnica cuenta con más de 70 años de historia, hace poco que se ha difundido a nivel mundial. Con el paso de los años, el Pilates ha evolucionado, creándose nuevas máquinas, aparatos de apoyo y formas de realizarlo, aunque la esencia se mantenga en todos ellos. Su presente se ha incorporado a la vida de la gente en general, al ser totalmente versátil y aportar tanto a las personas sedentarias como al más exigente deportista.

2.2) Origen de Zumba



Una de las versiones del origen del término es que este proviene del modismo afroamericano "rumba", palabra con la que gran cantidad de colombianos se refieren a la fiesta. En un proceso desconocido de apropiación del término, su uso se generalizó en toda Colombia. Otra versión dice que su nombre proviene del verbo "zumbar" (sinónimo de vibrar), haciendo de este modo alusión a las vibraciones que se experimentan en todo el cuerpo al realizar los movimientos correspondientes.

Su creador, se convirtió en una estrella en el mundo del *fitness*, "Beto" Pérez, entrenador de acondicionamiento físico, tropezó con el concepto de inspiración latina de *baile-fitness* a mediados de la década de los noventas en su natal Cali, Colombia.



Un día, entró en su clase de aeróbicos y se dio cuenta que había olvidado su música. Pensando rápidamente, echó mano a las cintas que tenía en la mochila. En estas cintas estaban las canciones que Beto amaba, la salsa, ritmo latino tradicional, merengue, las cuales acostumbraba escuchar desde siempre. Fue un reto improvisar una clase entera utilizando música no-aeróbica tradicional. Beto hizo frente al desafío y, en ese instante nació un nuevo concepto revolucionario – la *¡Zumba Fitness-Party™!* -.La clase inmediatamente se convirtió en la más popular de su gimnasio. En 1999, después de su éxito en Colombia, Beto llevó su clase a los Estados Unidos, y en 2001 fue abordado por los empresarios Alberto Perlman y Alberto Aghion para crear una sociedad global basada en su filosofía de *fitness*. Los tres jóvenes empresarios, nombraron su marca Zumba® y se dieron a la tarea de darla a conocer en todo el mundo.

En 2002 Perlman y Aghion cierran un acuerdo con una gran empresa de infomerciales, así dan a conocer el concepto a nivel nacional, el resultado, la venta de cientos de miles de videos en el mercado de Estados Unidos. La abrumadora respuesta, inició una demanda de instructores de Zumba®, por lo que *Zumba Fitness®* creó un programa de formación de instructores para satisfacer la creciente demanda. El programa fue un éxito

instantáneo. En septiembre de 2006, había miles de instructores de Zumba® en todo el mundo.

En 2003 *Zumba Fitness®* se asoció con la compañía *Kellogg's* para desarrollar una campaña de *fitness* para el mercado hispano. La compañía *Kellogg's* ha ampliado la campaña a cinco países adicionales. El programa de Zumba® ha sido presentado en millones de cajas de cereales *Kellogg's Special K®* en todo el mundo.

En 2004 *Zumba Fitness®* lanzó una exitosa campaña de infomerciales en español para el mercado hispano de Estados Unidos y América Latina, las ventas de *DVDs* aumentaron a millones en más de 30 países.

En 2005, la explosiva demanda de instructores de Zumba® en los Estados Unidos y otros países impulsó la creación de la Academia de Zumba™, la división educativa de *Zumba Fitness®*. Con el liderazgo de alta calidad de un equipo diversificado de coreógrafos profesionales, expertos y especialistas en educación física certificada, la Academia de Zumba™ fijó un nuevo estándar en programas de acondicionamiento físico, asegurando el más alto nivel de integridad, calidad y dedicación a la excelencia, superando los estándares de la industria.

Zumba Fitness® y la Academia de Zumba™ se han alineado con *AFAA (Aerobics and Fitness Association of America)*, *ACE (American Council on Exercise)*, *IDEA (asociación de profesionales del fitness más grande del mundo)*, *SCW Fitness Educación*, *Can-Fit-Pro (Feria y Conferencia Internacionales en Canadá)*, y muchas organizaciones y cadenas de *fitness* Americanas y mundiales. Los instructores que completan las Certificaciones ofrecidas por la Academia de Zumba™ son candidatos para recibir créditos de educación continua (CEC's) y cubrir los requisitos de re certificación de muchas de estas asociaciones.

En 2007, el programa de Zumba® lanzó a nivel internacional y actualmente se extiende por seis continentes – América del Norte, América del Sur, Europa, África, Asia y Australia. Ahora, el mundo entero está de fiesta con los ritmos emocionantes de la *¡Zumba Fitness-Party™!*

En 2008 *Zumba Fitness®* lanzó a la venta su tercera colección de *DVDs* con los líderes en la industria de venta directa, Guthy Renker. Esta vez, *Zumba Fitness®* ha añadido sorpresas interesantes, como la tonificación de *Zumba® Sticks* y el *LIVE® Zumba⁽²⁾*.

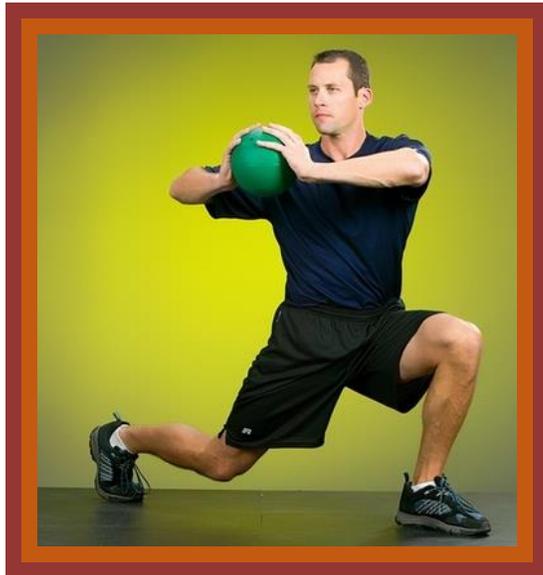


2.3) Origen del Entrenamiento funcional

El entrenamiento funcional realmente fue creado por los rusos en 1920 con el pensamiento y la filosofía original, pero fue retomado de manera global por un fisioterapeuta y un preparador físico en Estados Unidos en la década de los ochenta. Su idea fue mezclar dos aspectos:

- a) Disminuir las lesiones que los equipos representativos presentaban.
- b) Prevenir las lesiones aun entrenando a un nivel muy alto.

⁽²⁾ (<http://www.zumbacostablanca.com/es/sobre-zumba/historia-de-zumba/>)



Con el paso de los años muchas personas han aportado su grano de arena a la mezcla y en el año 2010, este tipo de entrenamiento ocupaba un puesto popular en diferentes versiones.

Personas como el Coach Mike Boyle (*Strength & Conditioning*) ha desarrollado un sistema muy complejo para aplicar estos conceptos a cualquier tipo de persona, ya sean atletas o personas sedentarias. Así mismo *Functional Movement Screening* ha surgido en los últimos años por parte de Gray Cook, Lee Burton, & Brett Jones.

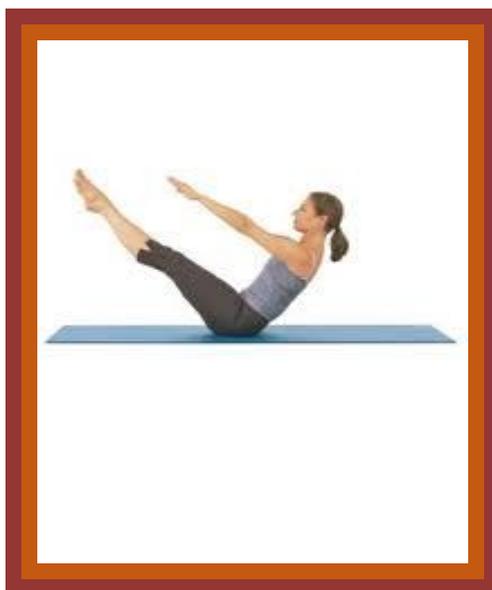
Hoy en día el entrenamiento funcional se ha puesto de moda entre los deportistas famosos y los famosos que hacen deporte. Todos hablan de sus magníficos resultados, pero... ¿Qué es el entrenamiento funcional?

Por definición “el entrenamiento funcional” significa entrenar con un propósito. En otras palabras debe tener un efecto positivo en la actividad o deporte que se practica.



El entrenamiento funcional adopta la multi-faceta (diversidad de ejercicios) y un acercamiento integrado para mejorar la fuerza y el acondicionamiento total de aquellos que lo utilizan. Originalmente este acercamiento funcional estaba circunscripto a rehabilitación y a la medicina deportiva.

Los rehabilitadores y profesores no sólo tienen que devolver al deportista su patrón de vida cotidiano sino también llevarlo al más alto nivel para que los preparadores físicos puedan recuperar su máximo rendimiento. En definitiva, ayuda a fortalecer los grupos musculares principales y auxiliares para poder corregir y mantener una postura correcta y eficiente durante sus tareas principales. Todo el entrenamiento es enfocado y diseñado específicamente hacia un objetivo concreto.



Esta práctica (entrenamiento funcional) también comparte elementos con el *Crossfit*⁽³⁾ como las pesas, las barras, los tensores y las pelotas medicinales (con pesos).

La rutina varía un poco. Se arman estaciones y al grupo se lo divide. Cada estación tiene indicado un ejercicio determinado y no se miden la cantidad de vueltas, sino el tiempo. En total la rutina puede tener cuarenta o cincuenta minutos. También tiene una primera etapa de entrada en calor y un final de vuelta a la calma.

⁽³⁾ El Crossfit es un tipo de entrenamiento compuesto por ejercicios funcionales, constantemente variados, ejecutados a alta intensidad.(www.es.wikipedia.org/wiki/Crossfit)



Este entrenamiento posibilita la práctica en grupo y al aire libre, algo que a la gente cada vez le gusta más. Es muy fácil cargar estos elementos en un auto y hacer la clase en una plaza o un parque. Esa parte social y el ánimo que transmite el grupo son fundamentales a la hora de plantearse metas. Siempre quieres superarte más y alcanzar a tu compañero. Se da una competencia sana, este tipo de ejercicio pone en funcionamiento un grupo de músculos y no cada uno por separado, como sucede con una rutina de aparatos tradicional. A diferencia del *Crossfit* no hay tanto levantamiento, sino más trabajo explosivo y en movimiento.

El entrenador es el que va a definir qué tipo de ejercicios y con qué intensidad lo va a hacer cada alumno. De esta manera se lo puede adaptar, según la resistencia de cada uno. Por lo general los grupos no son tan grandes y, además, el seguimiento es casi personalizado.

La técnica también es fundamental. No es cuestión de que una mala fuerza dañe alguna parte del cuerpo. Siempre hay que hacerlo con entrenadores que estén preparados en este tipo de deporte. Es una disciplina que se puede practicar todos los días y es para todas las edades.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1. Mercado Proveedor; 2. Mercado consumidor; 3. Competencia; 3.1. Estructura de Mercado; 3.2. Análisis de rivalidad ampliada de Porter; 3.3. Análisis Foda; 4. Comercialización; 4.1.Estrategia de posicionamiento; 4.2. Marketing Mix; 5.Demanda; 5.1.ciclo de vida del producto; 5.2.Cantidad demandada

Estudio de Mercado

El estudio de mercado esta orientado a brindar una visión estratégica sobre las posibilidades de éxito comercial de un proyecto de inversión. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado; si habrá demanda para nuestro producto y la manera de captar esa demanda.

1. - Mercado Proveedor

Existen dos tipos de proveedores: los vendedores de los equipos y accesorios (única vez) y los profesores de Pilates, Zumba y de Entrenamiento funcional (permanentes).

Para los equipos de Pilates existen proveedores de Tucumán y de Buenos Aires. Los equipos se fabrican en el exterior y también en Argentina, por lo que nuestra elección se basara en un criterio costo/beneficio, cumpliendo determinados estándares de calidad. Los precios de los equipos consignados en el estudio económico incluyen todos los gastos necesarios (como los gastos de transporte) hasta que los equipos están disponibles en el negocio. Tampoco constituyen un problema el mantenimiento y reparación de las maquinas por cuanto el trabajo es sencillo y puede realizarse en Tucumán a un precio razonable.

Con respecto a los instructores de Zumba, no es necesario que sean profesores de educación física, pero si recomendable (en el caso de nuestro gimnasio, lo dictará un profesor de Educación física).

En el caso de entrenamiento funcional existen proveedores del equipamiento, para la realización de la actividad, en Tucumán y Buenos Aires. Al igual que en Pilates nuestra elección estará basada en el criterio costo-beneficio.

Es imprescindible que los instructores hayan hecho el curso de Pilates, Zumba y de entrenamiento funcional, correspondiente en instituciones autorizadas, que los certifique para desempeñar la tarea específica. En Tucumán, existen muchos profesores adecuadamente certificados.

2.- Mercado Consumidor

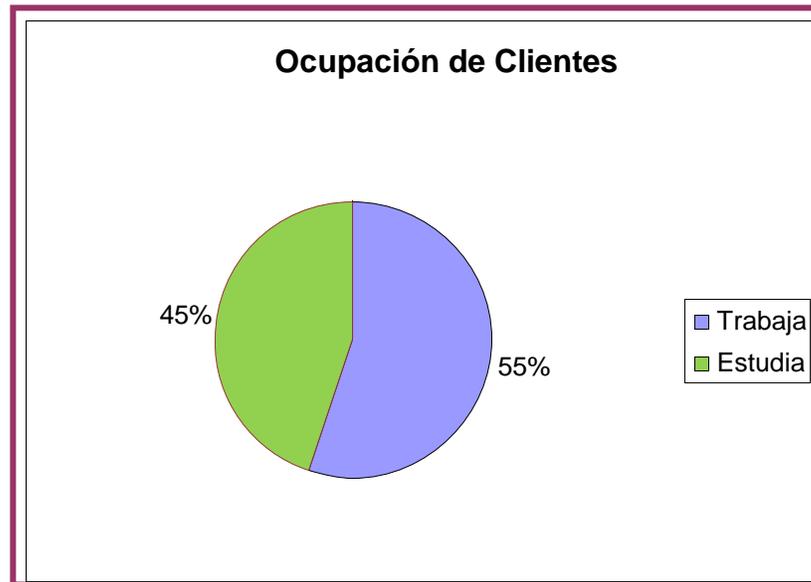
El mercado objetivo es heterogéneo. Del estudio de una proporción importante de negocios de Gimnasios en Tucumán, se pudo establecer que

6 de cada 10 clientes son de sexo femenino y que la proporción de gente que trabaja (donde se observa una cantidad significativa de profesionales) es ligeramente superior a los que estudian. Del estudio también se desprende que los clientes disponen de poco tiempo para hacer actividad física, en general una hora efectiva (sin contar el recorrido desde y hacia sus trabajos u hogares).

Nuestro negocio estará orientado a los segmentos medio/típico y medio/alto de la población, donde buscaremos diferenciarnos por el servicio antes que por el precio, ya que esto no será un impedimento para los clientes a la hora de abonar la cuota.

La ubicación del negocio es estratégica, ya que se encuentra en zona norte de San Miguel de Tucumán y está rodeado de negocios, bares, bancos, colegios y sanatorios, por lo cual es una zona de paso, y esto permitirá ser conocido rápidamente y captar mayor cantidad de clientes

Del estudio surgió que el nivel de atención y la calidad de los profesionales son las dos cuestiones más valoradas por los clientes en este tipo de actividad y es donde nosotros buscaremos diferenciarnos, a través de la capacitación constante de nuestros recursos humanos (tanto en técnica como en atención al cliente). En general, se trata de escuchar al cliente para conocer sus necesidades. La idea detrás de todo esto es la fidelización de los clientes, que es en definitiva lo que permite la supervivencia del negocio en el tiempo.



Otro detalle que los clientes valoran y que hacen al negocio, es la ambientación, un espacio físico debe estar aislado acústicamente, contar con su propio sistema de climatización (aire acondicionado y ventiladores) y es esencial para la comodidad de los clientes, disponer de vestuarios, sanitarios y duchas. También se instalará un dispenser con agua fresca, teniendo en cuenta la importancia de la hidratación de los clientes antes, durante y después del dictado de clases.

La decoración del gimnasio es acorde al gusto del propietario, colores enérgicos y alegres para que los clientes se contagien de buenas vibras y predisposición para tomar una clase divertida, alegre y cargada de ondas positivas.

Las características que los clientes valoran al momento de elegir un gimnasio, son:

Orden de Importancia	Características
1	Calidad de los Profesionales
2	Nivel de Atención
3	Ambiente
4	Precio

3.- Competencia

3.1) Estructura de Mercado

La estructura de mercado que le corresponde es la denominada “competencia monopolística o imperfecta”; los competidores son numerosos y de fuerza equilibrada, pero los productos están diferenciados, es decir, presentan características distintivas importantes para el comprador y percibidas como tales por el conjunto del mercado.

3.2) Análisis de Rivalidad Ampliada de Porter

La noción de rivalidad ampliada (Cruz de Porter) se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva (en nuestro caso por servicio y no por costos) en su mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos; los clientes y los proveedores.

-La Rivalidad entre Competidores Existentes

Lo primero que debemos analizar es quienes son nuestros competidores directos del mercado. La rivalidad se caracteriza porque los competidores están enfrentados y usan grandes estrategias de negocios. Una empresa que se destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente, entre las empresas de un mismo sector.

En nuestro caso tenemos cuatro competidores en la zona de influencias, Vital; *L'Unique*; CE.M. D. (Centro de Medicina Deportiva) y Vida Plena *Fitness*.

-La Amenaza de Nuevos Competidores

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. De las barreras de entrada, podemos decir que no hay economías de escala, que el negocio no tiene una imagen de marca que entrañe un elevado nivel de fidelidad entre los clientes, que las necesidades para instalar y poner en funcionamiento un gimnasio no son significativas, que los costos de transferencia (costos reales y/o psicológicos del cliente para cambiar de proveedor) no son elevados, que en la actividad no es aplicable el efecto de experiencia y que en la zona de ubicación del negocio existen otros lugares donde se pueden establecer nuevos competidores. Respecto de las reacciones probables que pudieran encontrar los competidores potenciales, las mismas no son importantes. De lo anterior se deduce que la amenaza de nuevos competidores es alta, sobre todo porque las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas (también se puede observar que las barreras de salida son importantes porque el equipo es especializado y no es fácilmente vendible). Un elemento no menos importante que tenemos que tener en cuenta en las barreras de entrada es la patente para desarrollar zumba, una barrera de entrada que pondría un tope importante termina no siendo en Argentina debido a la falta de control.

-La Amenaza de Productos Sustitutivos

Los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas pueden cobrar. La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. Entre los principales productos sustitutivos podemos encontrar las salas de musculación convencional de los

gimnasios (comúnmente denominadas pesas), spinning, aerobics, Step, y entrenamiento con personal trainer en plazas y parques entre muchas otras nuevas que van surgiendo. Todas las disciplinas físicas tienen sus beneficios comunes, pero cada una en particular tiene características y beneficios específicos.

La idea es escuchar las necesidades del cliente y comunicarle las ventajas comparativas del servicio que brindamos, que lo ideal es hacer una combinación de las distintas disciplinas, para lograr ejercitar todo los músculos del cuerpo.

De lo anterior se deduce que la amenaza de productos sustitutivos es importante.

-El Poder de Negociación del los Clientes

El poder de negociación de los clientes es medio porque por un lado el grupo de clientes no está concentrado, el servicio comprado es diferenciado y no existe una amenaza real de integración hacia el origen, pero, por otro lado, si bien el costo en actividad física no representa una parte importante en el global de sus gastos, es uno de los gastos que primero se toca en caso de ser necesario un ajuste en el presupuesto, además que los costos de transferencia (de cambio) del servicio para el cliente no son elevados.

-El Poder de Negociación de los Proveedores

Para los proveedores de equipos, mobiliario e insumos varios el poder de negociación de los mismos es bajo, fundamentalmente porque no están concentrados, hay muchos y no hay una amenaza de integración hacia adelante. Respecto del poder de negociación de los profesores podemos decir que es ligeramente superior a los anteriores, porque si bien actualmente satisfacen al mercado (la cantidad es suficiente), podrían

encontrarse restricciones en el futuro si la tasa de crecimiento de la actividad es superior a la generación de nuevos profesores y, además, el riesgo que se puedan integrar hacia arriba es importante (recordemos que las barreras de entrada en el negocio no son altas).

3.3) Análisis Foda

- Oportunidades:

- Nuevos gustos y preferencias de los consumidores por métodos de entrenamiento novedosos.
- Tendencia de las personas por ocuparse de lo físico, la salud y el bienestar.
- Incremento en la aceptación de la actividad física.
- Métodos de entrenamientos para todo tipo de personas y edades.
- Posibilidad de realizar contratos con empresas para brindar el servicio a sus empleados, logrando un incremento en la productividad de los mismos.

- Amenazas:

- Rivalidad con los competidores más cercanos por el segmento de mercado.
- La presencia de sustitutos en el mercado es importante (gimnasios para musculación, *spinning*, etc.).
- Incertidumbre respecto al comportamiento del consumidor.
- Posibles ofertas en cuanto a precios de nuestros competidores.
- El dictado de clases de gimnasia en plazas, parques y los personal *trainer* a domicilio.

- Fortalezas:

- Ubicación estratégica del gimnasio, ya que es una zona de mucha afluencia de gente, debido a que hay bares, colegios, sanatorios, etc.
- Ofrecimiento de un servicio de calidad.
- El mantenimiento de los equipos es despreciable, por tratarse de equipos nuevos.
- Competencia moderada en la zona de influencia del negocio.
- Publicidad por medio de un programa de televisión por cable.

- Debilidades:

- Falta de experiencia en la gestión del negocio.
- No se cuenta con una cartera de clientes formada por tratarse de un establecimiento nuevo.
- En ocasiones se hace difícil encontrar personal apropiadamente capacitado.

4.- Comercialización

4.1) Estrategia de Posicionamiento

Una vez efectuado el análisis de segmentación y la elección del mercado objetivo, la empresa debe decidir el posicionamiento a adoptar en el segmento elegido, es decir, la manera en que la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos. El posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Nuestro posicionamiento será “elegí mejor calidad de vida, en busca de un Bienestar general: Cuerpo, Mente y Alma”.

Las estrategias competitivas según Porter pueden ser: orientadas a la diferenciación o servicio o bien al precio o los costos, a su vez, pueden dirigirse al mercado o a una parte específica de él (nicho de mercado).

Nuestra estrategia competitiva será la diferenciación del servicio para poder cobrar precios más altos. La diferenciación se puede apreciar a partir de los siguientes componentes:

- Competencia: la organización dispone de los medios y capacidades necesarias para suministrar el servicio adecuadamente; ello es a través de la formación y capacitación permanente de profesionales en instituciones idóneas, de los equipos más modernos así como de la generación de ambientes agradables imprescindibles para las prácticas de las disciplinas.
- Fiabilidad: los resultados de la organización son regulares, seguros y de un nivel constante, todo el tiempo y en todas partes.
- Reactividad: los miembros de la organización están atentos a responder rápidamente, en cualquier tiempo y lugar, a las demandas del cliente.
- Accesibilidad: la ubicación del negocio es estratégica para captación de clientes.
- Comprensión: el personal de contacto con el cliente esta capacitado para escuchar y comprender las necesidades del cliente
- Comunicación: los clientes deben ser apropiadamente informados del servicio brindado por el gimnasio en un lenguaje comprensible para ellos
- Credibilidad: hace referencia a la honestidad, a la seriedad de la organización; esto genera fidelidad en los clientes actuales y el boca a boca atrae nuevos clientes.
- Seguridad: los clientes disponen de una atención personalizada cuidando las posturas en los distintos ejercicios con el fin de evitar posibles

lesiones, seguro médico de emergencias ante cualquier eventualidad, solicitud de certificado médico de aptitud física, etc.

- Cortesía: todo el personal de contacto (personal de limpieza, recepcionista y profesores) mantiene con respecto a los clientes relaciones de cordialidad, de cortesía y de consideración.

4.2) Marketing Mix

Es el conjunto de herramientas de *marketing* que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de *marketing* consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Forma parte del denominado “*marketing operativo*”:

A) Producto/ servicio: es aquel elemento, a través del cual se concreta una oportunidad de satisfacer una necesidad de los consumidores; se busca responder a lo que los consumidores han comunicado que desean.

En la prestación de nuestro servicio el cliente busca el bienestar en general, bajando de peso, tonificando musculatura, modelando la figura, o simplemente la socialización. Se detalla algunos de ellos:

- Desarrolla aspectos del bienestar físico como fuerza, flexibilidad, coordinación, velocidad, agilidad y resistencia.
- Enseña una correcta activación muscular.
- Corrige la postura y la alineación.
- Facilita el funcionamiento óptimo de los órganos internos.
- Mejora el equilibrio y la propiocepción⁽⁴⁾.
- Se centra en la respiración y en sus beneficios físicos y psíquicos.

⁽⁴⁾ La propiocepción es el sentido que informa al organismo de la posición de los músculos, es la capacidad de sentir la posición relativa de partes corporales contiguas.

- Facilita la concentración.
- Favorece la relajación y la liberación de tensiones.
- Ayuda a mantener la musculatura y la estructura ósea en estado óptimo.
- Ayuda a las embarazadas proporcionándoles un ejercicio seguro, efectivo y sin impacto.
- Sirve como entrenamiento paralelo a disciplinas deportivas.
- Distribuye la masa corporal de forma más estética.
- Acondicionamiento físico por el trabajo cardiovascular.
- Aumento de energía y de endorfinas.
- Facilita que alcances metas en el entrenamiento más elevadas.
- Con movimientos de bajo impacto, evita una reducción drástica de la masa y la fuerza muscular, la atrofia y la sarcopenia (perdida de la masa muscular esquelética), en personas de edad avanzada que requieren de una clase justa a sus necesidades.

Es fundamental el seguimiento de las características del servicio valoradas y no valoradas por los clientes, así como también debe haber coherencia entre los atributos del producto/servicio con los restantes elementos del marketing mix.

B) Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio. El precio es determinante del nivel de demanda y la rentabilidad de la organización. Los determinantes del precio son las influencias del mercado, como la capacidad de compra del cliente y el precio de la competencia. Otra cuestión a tener en cuenta es que las decisiones en materia de precio deben ser coherentes con las decisiones de posicionamiento y los restantes elementos del marketing mix.

Respecto a la competencia, el grado de autonomía en materia de precios está influido por dos grandes factores: la situación competitiva del

sector (caracterizada por el número de empresas competidoras) y, la importancia del valor percibido del producto/servicio por los compradores.

Valor Percibido del producto	Intensidad de la competencia	
	Débil	Elevada
Elevado	Monopolio u Oligopolio diferenciado	Competencia Monopolística
Débil	Oligopolio indiferenciado	Competencia Pura o Perfecta

Nuestro negocio se encontraría en una situación de competencia monopolística, es decir, se trata de un producto diferenciado ofrecido por un número importante de competidores; es decir, existe cierta autonomía de precios, pero esta limitada por la intensidad de la competencia.

Desde el punto de vista de la demanda, es importante el análisis de la sensibilidad al precio del servicio vendido por la empresa. Cuando los clientes son menos sensibles al precio, el mismo puede ser mayor (tiene lo que se denomina “mayor poder de mercado”). Debido a que los servicios de un gimnasio tienen cualidades distintivas importantes y esta asociado a una idea de calidad significativa, los clientes son menos sensibles al precio, aunque es necesario aclarar que la existencia de sustitutos pone un límite a esta insensibilidad.

Conociendo los precios de nuestros competidores más cercanos, quienes también brindan un servicio similar al nuestro y de los sustitutos, la cuota mensual de referencia oscila entre \$700 y \$900, tres veces por semana. Por lo tanto se decide establecer el precio de la cuota mensual en \$650 para tres veces por semana para una sola actividad. Establecemos estos precios justificando la utilización de las instalaciones, duchas, vestuarios dispenser, el servicio de mantenimiento y limpieza constantes.

Es importante destacar que es más fácil bajar los precios que subirlos, por lo que se tiene en cuenta un margen, dentro del precio establecido.

El cobro de las mensualidades son de contado efectivo (no se aceptan tarjetas de crédito ni débito), no se cobran recargos por atraso, considerando como tiempo prudencial de espera de pago hasta 10 días después de la fecha de vencimiento.

C) Promoción: son las actividades que comunican las ventajas del producto/servicio y persuaden a los clientes meta que lo compren/consuman.

Se dan a conocer los servicios del gimnasio mediante la entrega de folletería, realizada por la zona (desde las calles 24 de Septiembre hasta Avenida Sarmiento, y desde Avenida Avellaneda hasta avenida Salta).

Además de tener un micro de publicidad en un programa de canal abierto de Tucumán se tendrá un programa propio en televisión por cable, donde se muestra y se explican los beneficios de la realización de una actividad física, según los requerimientos y/o condiciones físicas del público. Si los probables clientes visitan el local, la recepcionista (que está capacitada a tal efecto) informara detalladamente de las características del servicio en un lenguaje ameno y asistirá en las dudas a los interesados (actúan como fuerza de ventas) tratando de crear una actitud y preferencia hacia el servicio del gimnasio. Otra herramienta de promoción, para ayudar a los clientes a tomar la decisión de compra del servicio (respuesta comportamental) son las promociones "2 x 1" (van dos clientes, paga uno) el primer mes y regalar una clase de prueba.

Como la demanda global es expansible, la función principal será dar a conocer la existencia del servicio y sus utilidades y, cuando el cliente visite el negocio, en ese momento, persuadir su compra. Tomamos en cuenta un presupuesto para publicidad; es importante al principio, con el lanzamiento del gimnasio y en los meses anteriores al periodo estival por cuanto la demanda se incrementa en dicho periodo.

La creación de una página web y estar en las redes sociales, hoy en día, es una herramienta fundamental de promoción.

D) Plaza o distribución: incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto/servicio esté a disposición de los consumidores meta. En el caso específico de un servicio, los puntos claves de la distribución son la ubicación, el horario y la organización.

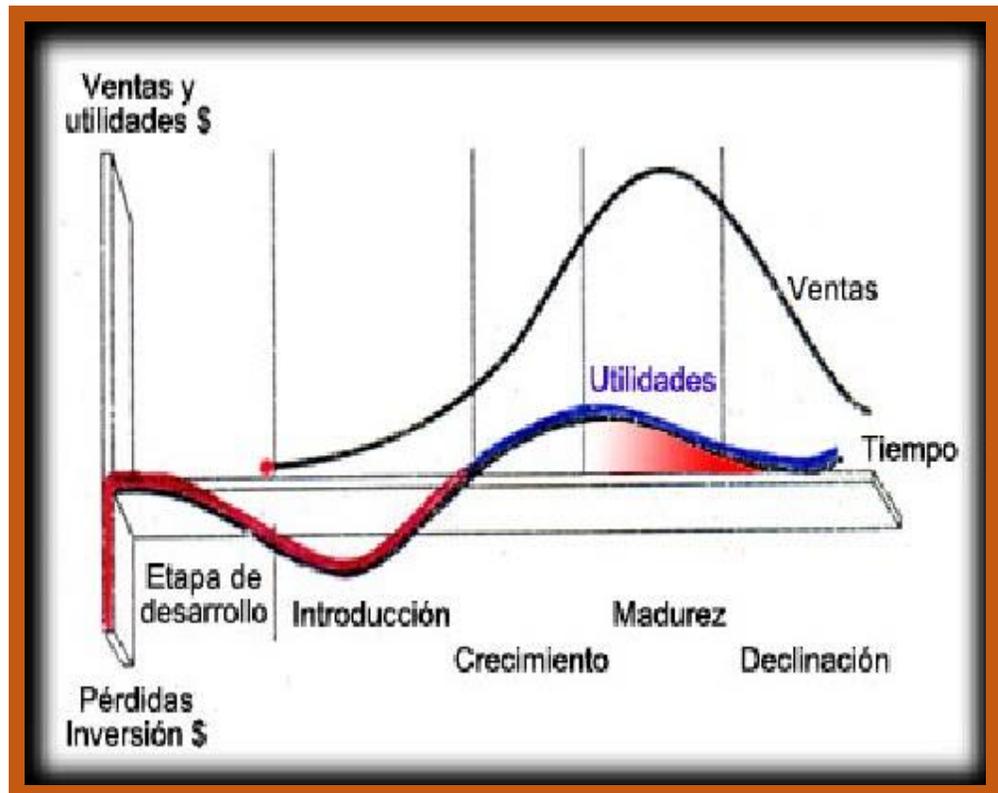
El negocio estará ubicado en calle Marcos Paz al 500, con una zona de influencia (de donde viene el 80% de los clientes) comprendida entre las avenidas Avellaneda y Sarmiento y calles Salta y 24 de Septiembre. El lugar queda de paso para la gente que viene de La Banda, Alderetes y Tafí Viejo (por encontrarse las paradas de ómnibus que van a dichas localidades). El horario es de una cobertura amplia, de lunes a viernes de 9:00 a 10:00 a.m. y de 14:00 a 22:30 p.m. Las clases duran una hora; los clientes llegan en los horarios de las clases a las que quieren asistir. El ambiente es el adecuado para el dictado de las clases, con equipos y equipamientos adecuadamente distribuidos (ver estudio técnico), pintado con colores alegres, equipos nuevos, sala climatizada y ambiente apropiadamente sonorizado.

5.- Demanda

5.1) Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo/servicio prestado durante el tiempo que permanece en el mercado. Casi todas las curvas de ciclo de vida de un producto tienen forma de campana, con cuatro etapas o fases: introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento. El análisis del ciclo de vida del producto debe ser tenido en

cuenta en la estrategia del marketing, ya que la misma será distinta según la fase en que se encuentre el producto/servicio.



Los servicios de un gimnasio, deben ser constantemente renovados, acorde a los nuevos métodos de enseñanzas y las disciplinas que estén de moda. Los clientes son fácilmente tentados por la competencia con promociones, precios, comodidades en las instalaciones, como duchas, vestuarios y venta de bebidas energizantes, dietéticas, barras de cereales, turrónes, mix de frutos secos y caramelos, para después de haber tomado clases, y de esa manera recuperarse por el desgaste de energía.

Estos servicios extras y la adaptabilidad del servicio cambiando, aumentando o disminuyendo actividades nuevas o viejas suman para que los clientes sigan eligiendo nuestro gimnasio y así mantenernos en las etapas de crecimiento y madurez por más tiempo.

5.2) Cantidad Demandada

La demanda y los precios se calculan en base a la competencia, ya que se tiene información fehaciente de la misma ya que dos de las socias trabajan en gimnasios.

Los dos gimnasios son de tamaño similar al nuestro en cuanto a infraestructura, nivel de prestación, tipo de servicio que se brindan y están en nuestra zona de influencia. La cantidad de clientes para el gimnasio "A" es de doscientos setenta clientes mensuales y está en su cuarto año de vida y la cantidad de clientes mensuales para el gimnasio "B" es de trescientos veinte clientes y está en su onceavo año de vida. Tomando un criterio restrictivo en el cálculo de la cantidad demandada, estimamos un 50% de la cantidad de clientes que tiene el gimnasio de menor demanda para nuestro primer año de vida. Producto de nuestro esfuerzo de marketing, la recuperación de la actividad económica y la disminución de la inflación estimamos un crecimiento anual de 10% en la cantidad demandada. En el supuesto que la demanda superará nuestras expectativas, tenemos capacidad de horas para poder atender esa demanda, recordar que solo ocupamos 9,5 horas al día y lo único que aumentaría para satisfacer una mayor demanda serían los costos variables por aumento de los impuestos que dependen de las mismas y el costo también variable de los profesores.

Descripción	Cantidad Demandada
Demanda competencia 1	270
Demanda competencia 2	320
Demanda nuestra (estimación restrictiva) primer año	135
Demanda año 2	149
Demanda año 3	164
Demanda año 4	180
Demanda año 5	198
Proyección crecimiento anual	10%

El estudio de mercado no solo tuvo por objetivo establecer la cantidad demandada del primer año del negocio, sino también otras informaciones de utilidad para el marketing (al respecto ver mercado consumidor).

CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO

Sumario: 1. Descripción del servicio; 2. Equipos necesario para la práctica de actividades; 3. Accesorios; 4. Localización; 5. Tamaño-Capacidad; 6. Distribución.

Estudio Técnico

Su propósito es determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto (materias primas, energía, mano de obra, etc.), con el objeto de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación del emprendimiento. Tiene por finalidad determinar la viabilidad técnica del proyecto a un precio razonable. En este estudio se incluyen, entre las cuestiones más importantes, los aspectos de ingeniería del proyecto (ya sea la producción física de un bien o la prestación de un servicio), el tamaño del negocio, la localización más apropiada para el proyecto y la distribución de los equipos y las personas dentro del negocio.

1.- Descripción del Servicio

El gimnasio ofrece tres tipos de actividades a sus clientes:

- El método Pilates: está indicado para personas de cualquier edad, sexo y condición física que busquen mejorar su salud. Combina distintas técnicas centrándose principalmente en el abdomen y en la realineación del cuerpo. Tiene como fin lograr el bienestar físico y la armonía estética de cada persona, permite corregir lesiones, problemas posturales o desequilibrios corporales. Como resultado de la técnica en pocas semanas mejora la circulación sanguínea, la flexibilidad y el balance corporal, y se favorece la postura aliviando las tensiones del cuello y de la espalda.

La disciplina está fundamentalmente compuesta por movimientos controlados, muy conscientes, y coordinados con la respiración, con el fin de crear un cuerpo armonioso, coordinado, musculado y flexible. A través de la práctica, la mente va tomando conciencia de las capacidades, limitaciones, fortalezas y debilidades del cuerpo para mejorar el estado físico y mental. Es un deporte muy técnico, donde la correcta ejecución de los distintos elementos que componen cada ejercicio es más importante que el número de repeticiones o series.

La respiración pura también cumple un papel primordial en el método. Los resultados de la buena práctica son muy significativos: mayor capacidad pulmonar y mejor circulación sanguínea son los primeros fines perseguidos, para traducirlos en fuerza, flexibilidad, coordinación mental y buena postura.

Tipos de Pilates:

A)- Pilates con Máquinas

Se realiza con la ayuda de varias máquinas ideadas por Joseph Pilates, aunque con el paso de los años han surgido distintas versiones y mejoras. El equipo que se utiliza:

- *Reformer*: una especie de cama sobre la que se desliza una plataforma mediante unos raíles, similar a la máquina de remo de los gimnasios tradicionales. En los gimnasios suele ser de madera y acero, aunque existen versiones más ligeras y fáciles de transportar que no tienen patas y se apoyan directamente en el suelo.

B)- Pilates en Suelo

Se realiza en el suelo sobre una colchoneta. Puede incluir diversos accesorios:

- Aro (o círculo mágico): Es un aro flexible de unos cuarenta centímetros de diámetro y con dos agarres enfrentados que se sitúa a la altura de los tobillos (por dentro o por fuera) o de las rodillas o bien se coge con las manos. Es lo suficientemente flexible como para poder deformarse, ofreciendo una resistencia para aumentar el esfuerzo. Es el único de los accesorios utilizados en el Pilates en suelo que fue ideado originalmente por Pilates, ya que los demás se han introducido con posterioridad.

- Banda elástica: Normalmente se agarra con las manos mientras se sujeta con los pies y sirve para aumentar la resistencia en la práctica de los ejercicios.

- Pelota: Es un gran balón de aproximadamente un metro de diámetro. Suele usarse para apoyar sobre el las piernas mientras se está tumbado en el suelo o para tumbarse directamente sobre él, bocarriba o bocabajo, y ejercitar la flexibilidad de la columna vertebral.

- Bosu: acrónimo⁽⁵⁾ del inglés *both sides up* ("las dos caras hacia arriba") es una semiesfera rellena de aire y montada sobre una superficie rígida de plástico que, como indica su nombre, puede usarse por ambas caras. Su función, al igual que la de la pelota es proporcionar inestabilidad a

⁽⁵⁾ Acrónimo: m. Palabra formada por las iniciales, y a veces por más letras, de otras palabras (<http://www.wordreference.com>).

la práctica de los ejercicios para así desarrollar el equilibrio y potenciar el uso de los músculos internos.

- Otros elementos como mancuernas, pesas pequeñas, colchonetas.

C)- Pilates Circuito:

Es un *mix* de los dos anteriores, incorporando además otros equipos y ejercicios, como ser cintas, bicis y otros, con el objetivo de reforzar la parte aeróbica y de tonificación muscular. Quizás es el más completo de todos, siendo su característica principal la personalización y variabilidad del entretenimiento. Este método es el tipo a adoptar en el emprendimiento.

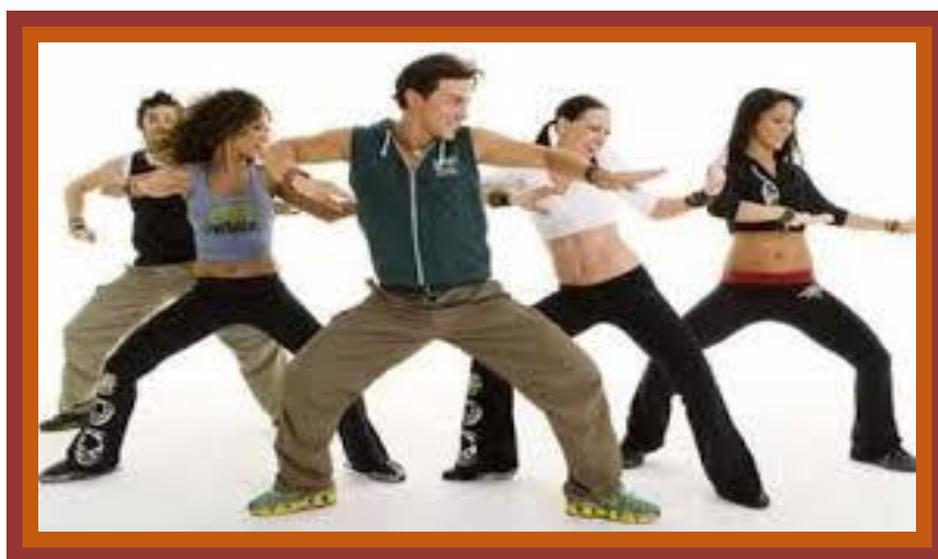
2.- Zumba

Zumba es una franquicia o nombre comercial que representa una actividad aeróbica para clases dirigidas, utilizando pasos, estilo y música similares a los ritmos latinoamericanos. Una sesión de Zumba consiste en una sucesión de canciones que suman los 60 minutos de la clase. Para desarrollar los ejercicios, se aprovechan de la estructura de la canción (verso, estribillo, instrumental, etc.), de esta forma se da coherencia al "baile" y lo hace más entretenido. Utiliza un "Estilo Libre Coreografiado" como método de enseñanza. Cada estructura enseñada se repite durante una misma secuencia de la canción, alternando con otras secuencias y se vuelve a repetir cuando estas sean iguales.

Tipos de Zumba:

A)- *Strong by Zumba*: Se busca alta intensidad en el entrenamiento, realizándolo con intervalos desafiantes. La música acompaña la intensidad en una progresión desafiante que proporciona entrenamiento al cuerpo

entero, usando su propio peso corporal, que va a ganar resistencia muscular, el tono y definición.



B)- *Zumba Step*: Se busca fortalecer y tonificar las piernas y glúteos, con el poder del aerobio. Este tipo de zumba aumenta el ritmo

cardíaco y quema calorías, mientras que el movimiento tonifican y esculpen su núcleo y las piernas.

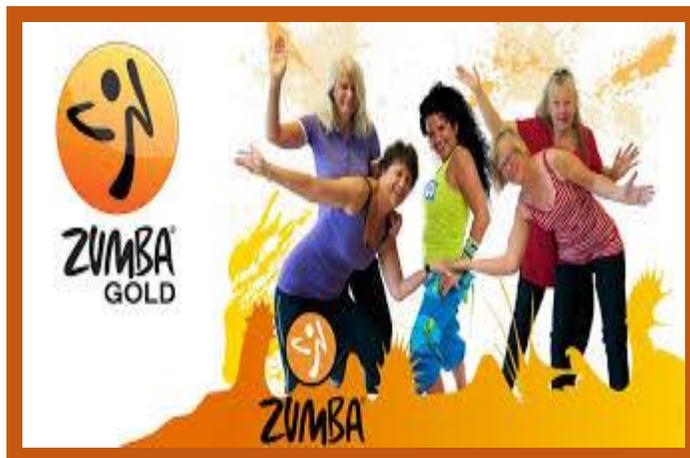


C)- *Zumba Toning*: Este tipo de zumba busca tonificar y esculpir los músculos, además de generar diversión. Adiciona resistencia a un grupo específicos de músculos mediante el uso de pesos livianos, durante la clase.





D)-Zumba Gold: es una clase apta para adultos mayores, zumba modificada con movimientos originales y de baja intensidad, con coreografías fáciles de seguir con amplitud de movimientos y coordinación lo que generan flexibilidad y una óptima aptitud cardiovascular.





Se utilizara música de los *DVDs* adquiridos a tal fin y la guía de un profesor/instructor especializado en el tema, que debe contar con licencia que se obtiene mediante el pago de la franquicia, además ellos acceden a los temas nuevos que su franquiciador envía a los profesores para sus clases, como así también la continua capacitación de los instructores, mediante la máster class, que este año se dicto en el mes de junio en los predios de la rural de Palermo.

En la actualidad hay en San Miguel de Tucumán sesenta y tres gimnasios en donde enseñan esta disciplina, de los cuales dos dictan *zumba Toning* y tres *zumba Gold*.

Beneficios de la práctica de zumba

Es un entrenamiento completo, que combina todos los elementos del acondicionamiento físico: trabajo cardiovascular, muscular, equilibrio, flexibilidad, aumento de energía y de endorfinas.

Con el peso del propio cuerpo, se gana en resistencia, tonificación y definición muscular, que definen y moldean tus abdominales y tus piernas.

Al usar los *toning sticks*, unas pesas livianas en forma de maracas, aumentan el sentido de ritmo y la coordinación y la vez tonifican áreas clave como los brazos, los abdominales y la parte inferior del cuerpo.

Para los adultos mayores se pensó en ejercicios de fortalecimiento de intensidad baja a moderada, que son esenciales para evitar una

reducción de la masa y la fuerza muscular, la atrofia y la sarcopenia (pérdida de la masa muscular esquelética).

3.- Entrenamiento Funcional

Se define al entrenamiento funcional (*functional training*): como el método de entrenamiento, pensado desde un principio como un proceso de rehabilitación, que aplicando y utilizando conceptos de anatomía funcional, permiten desarrollar un programa de ejercicios basado en 5 patrones de movimientos: desplazarse, agacharse, empujar, tirar y estabilizar o rotar; los cuales imitan gestos y movimientos de nuestro cuerpo, que de acuerdo a las necesidades específicas de cada persona proporcionarán un impacto positivo en las actividades diarias y deportivas.

A diferencia de los ejercicios realizados en los gimnasios que entrenan un músculo o grupos musculares específicos realizando movimientos en un sólo plano por vez, el entrenamiento funcional permite realizar movimientos multiplanares imitando gestos deportivos y realizando progresiones funcionales que se adaptarán a las demandas de cada deporte o actividad.

Para la práctica se utiliza diferentes implementos como bandas elásticas, balón, barras con pesas, bicis fijas, cuadriláteros, escaleras, mancuernas, balancines de equilibrio etc. y, adicionalmente, la utilización del propio peso corporal.

Puede ser practicado, tanto por adultos como por niños, cuyo objetivo estará dirigido a mejorar función a través de la reeducación del movimiento lo cual mejorará la eficiencia neuromuscular y ayudará a prevenir lesión

Inspirado en el *Crossfit* surgieron algunas variantes que también tienen al entrenamiento funcional como eje. Es el caso del *Kropp 3D* es más funcional y se enfoca en los ejercicios con el cuerpo en movimiento. Esta

práctica también comparte elementos con el *Crossfit* como las pesas, las barras, los tensores y las pelotas medicinales (con pesos).

Las rutinas varían un poco, el grupo es dividido y se organiza “estaciones”. Cada estación tiene indicado un ejercicio determinado y no se miden la cantidad de vueltas, sino el tiempo. En total la rutina puede tener cuarenta o cincuenta minutos. Se inicia con una primera etapa de entrada en calor y un final de vuelta a la calma, con técnicas de relajación.

Los objetivos de las clases que se dictan en el gimnasio es que los clientes se diviertan, produciendo importante impacto en el consumo de calorías durante y posterior al ejercicio. Son ideales para que el metabolismo siga consumiendo calorías hasta 36-48 hs de haber realizado el ejercicio.

2.- Equipos necesarios para la práctica de las actividades:

Los equipos necesarios para trabajar y llevar a cabo la actividad Pilates son:

- Pilates Reformer Premium



Es el equipo más utilizado. Su sistema de resortes, agarres, poleas y muelles proporcionan una resistencia variable y permite combinar más de

500 ejercicios localizando el trabajo en diferentes grupos musculares permitiendo tonificar, flexibilizar, elongar y rehabilitar.

- Caminador Elíptico



El caminador elíptico es una de las máquinas que se ha popularizado para el entrenamiento aeróbico. Está diseñada para que se pueda realizar múltiples actividades al mismo tiempo, lo que permite entrenar a la vez varios grupos musculares.

- Cinta de Correr



La cinta de correr permite a través de una breve caminata o carrera mejorar la capacidad cardiovascular y mantener el estado físico.

3.- Accesorios

En la actualidad hay muchas herramientas nuevas para practicar Pilates que han enriquecido esta técnica.

- Bolas o Pelotas Inflables. Estas ayudan a dar apoyo y, desarrollar flexibilidad y balance muscular. Vienen en tres tamaños dependiendo de la estatura.
- Bandas de Resistencia Plásticas. Estas son hechas de hule o materiales similares. Ofrecen resistencia al hacer los ejercicios creando un efecto similar al de las pesas. Vienen en tres niveles desde ligera para principiantes hasta avanzada. Tienen la gran ventaja de poder usarse durante viajes y almacenarse fácilmente ya que son muy pequeñas y ligeras.
- Bolas Medicinales o Bolas de Peso. Son prácticamente pesas ligeras en forma de bola o pelota. Tienen la misma función de las pesas pero son más fáciles de usarse en algunos ejercicios.

- Anillos. Son aros o anillos que se usan para crear resistencia en ejercicios para los brazos y piernas, especialmente para la parte interior de los muslos (esta parte es una de las más difíciles de fortalecer y una de las primeras en sufrir los efectos de la falta de ejercicio).
- Anillos de Cuerpo. Son similares a los anteriores pero tienen menos resistencia y se usan en pares generalmente en ejercicios para los brazos y espalda.
- *Bozu*: Es un medio balón con la base de plástico dura y el saliente tiene la forma de la mitad de un balón, manteniendo su físico y deformidad.
- Cinta de Elongación: es una cinta que está confeccionada en tela mochilera y se utiliza para hacer ejercicios de relajación y de estiramientos.
- Escalera de Coordinación y Cuadrilátero: La escalera enseña habilidades básicas y al mismo tiempo permite que los clientes puedan desarrollar una velocidad, agilidad y equilibrio.
- *Medicine Ball*: Es un balón esférico de cuero, goma o plástico, de diámetros variables (aproximadamente el diámetro de los hombros) y con pesos a partir de un kilogramo. Se utiliza para la rehabilitación y el entrenamiento de fuerza, mediante ejercicios genéricos o localizados.
- Rueda Abdominal: se utiliza para el trabajo de los músculos abdominales, fortaleciéndolos, mejorando la postura y aplanando la panza.
- Conos: se utilizan para indicar el circuito que deben seguir los clientes, en las clases de funcional.
- *Kit de Vallas*: son unas barras de metal, que se usan para entrenar la coordinación, equilibrio y fuerza en las piernas de los que entrenan.

- **Sogas:** Los ejercicios con soga se utilizan como calentamiento previo a otros ejercicios, y resultan un entrenamiento ideal para los deportes que requieren vigor, coordinación y ritmo. Endurece y renueva la textura de los músculos, y se considera adecuado para el corazón y los pulmones.

- **Bandas de entrenamiento suspensión:** este elemento permite realizar ejercicios multidimensionales, con el propio peso corporal y la fuerza de la gravedad, que desarrollan la fuerza y al mismo tiempo mejora la flexibilidad, equilibrio y la estabilidad de la parte central del cuerpo.

- **Core Bag:** Es un accesorio que se utiliza para fortalecer la espalda con unos movimientos que son controlados por el instructor.

- **Pesas rusas:** es una pesa tradicional que consiste de una bola de hierro fundido, semejante a una bala de cañón con un asa.

- **Mancuernas:** es una pieza de equipamiento utilizada en el entrenamiento con pesas, es un tipo de peso libre. Pueden utilizarse individualmente o por parejas (una en cada mano). Puede ser de hierro fundido cubiertas con gomas, o de plásticos rellena con cemento.

- **Barra:** Aparato de gimnasia, consistente en una o dos barras o listones, en el que se efectúan diversos ejercicios, dependiendo de su forma y altura.

- **Step:** es una base resistente de plástico con antideslizantes, que se usa para crear más resistencia a la hora de practicar una serie de ejercicios.

- Bicis Fijas.
- Colchonetas.
- Cintas.
- Elípticos.
- Micrófonos inalámbricos.

4.- Localización

Un punto muy importante a analizar será el referido a la localización más adecuada para la instalación del Gimnasio.

El estudio y análisis de la localización de los proyectos puede ser muy útil para determinar el éxito o fracaso de un negocio, ya que la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto no solo considera criterios económicos, sino también criterios geográficos, institucionales, sociales, comerciales, laborales, de infraestructura y operacionales, entre otros.

En este caso, el gimnasio quedará comprendido dentro de la provincia de Tucumán y en particular en el Municipio de San Miguel de Tucumán.

Para la instalación del negocio en el cual se brindarán los servicios, se alquila un local comercial que se encuentra ubicado en la zona norte de San Miguel de Tucumán, sobre la calle Maros Paz al 500

La idea está en posicionarnos entre las avenidas: Avellaneda y Sarmiento y de las calles 24 de Septiembre y Salta. Captar a los clientes de la zona y otros que vengan por recomendaciones, clientes de la Banda del Río Salí, Tafí Viejo y Alderetes, por encontrarse las paradas de ómnibus que van a esas localidades, en la cuadra del gimnasio y calles circundantes. Al ser un servicio, el criterio elegido para la ubicación del proyecto fue la cercanía con Colegios, negocios importantes (por ejemplo Personal) y bancos, entre otros (futuros clientes potenciales).

Las razones para ubicarnos en ese lugar específico son:

- Posibilidad de captar clientes que concurren diariamente a sus lugares de trabajo (ya que para ellos el negocio les queda de paso a sus hogares), los que dejan sus hijos en los colegios de la zona, además por ser un barrio densamente poblado con los edificios que habitan estudiantes universitarios y los jóvenes que se independizan y que son del segmento al que apuntamos como mercado, de poder adquisitivo medio y alto.

- Es una zona de alta competencia, ya que hay varios gimnasios y queremos brindar lo que el público requiere a la hora de empezar una actividad física.

Foto panorámica de la ubicación del salón del gimnasio entre las cuatro avenidas:



5.- Tamaño- Capacidad

El tamaño de un proyecto puede determinarse como su capacidad instalada.

Lo tratado en el proyecto es la práctica de una actividad física y para el mismo se requiere una determinada cantidad de equipos y accesorios específicos que ocupan un determinado espacio físico, a la vez que se

necesita de un espacio para que el cliente pueda desarrollar los ejercicios apropiadamente. Además el local deberá considerar el espacio destinado a la administración vestuarios o cambiadores, sanitarios y duchas. El local de calle Marcos Paz, con una superficie de doscientos cuarenta metros cuadrados (en dos plantas) cumple con estos requerimientos de espacio, los cuales son ocupados eficientemente, sin descuidar el nivel del servicio.

Se demostró mediante estudios que el número máximo de personas que un instructor puede atender en forma personalizada sin descuidar la excelencia del servicio es veinte clientes en la clase de funcional, al igual que en las clases de Pilates el cupo es de seis a nueve si es en circuito, si la clase es de Pilates con colchonetas la capacidad es de hasta veinticinco personas. Para las clases de zumba es para un total de hasta treinta personas. Las clases duran una hora. El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a 10:00 a.m., y de 14:00 a 21:30 p.m.

Descripción	Cantidad Demandada
Demanda competencia 1	270
Demanda competencia 2	320
Demanda nuestra (estimación restrictiva) primer año	135
Demanda año 2	149
Demanda año 3	164
Demanda año 4	180
Demanda año 5	198
Proyección crecimiento anual	10%

Con esa demanda nos preguntamos si nos alcanzara la capacidad y estimamos para el primer año y el último año.

Para el primer año (135)

Actividad	Distribución demanda	Cantidad demanda	Cap. máxima x clase	Grupos de clase	Clases por semana por actividad por persona	Total de horas de clase necesarias	Horas semanales capacidad máxima	Sobra/(falta)	Alcanza
Pilates	20%	27	9	3	3	9	17	8	Si
Zumba	40%	54	30	2	3	6	13	7	Si
Entrenamiento Funcional	40%	54	20	3	3	9	16	7	Si
		135							

Para el último año (198)

Actividad	Distribución demanda	Cantidad demanda	Cap máxima x clase	Grupos de clase	Clases por semana por actividad por persona	Total de horas de clase necesarias	Horas semanales capacidad máxima	Sobra/(falta)	Alcanza
Pilates	20%	40	9	5	3	15	17	2	Si
Zumba	40%	79	30	3	3	9	13	4	Si
Entrenamiento Funcional	40%	79	20	4	3	12	16	4	Si
		198							

Del análisis surge que nos alcanza la capacidad instalada para atender la demanda.-

Los dos gimnasios son de tamaño similar al nuestro en cuanto a infraestructura y están en nuestra zona de influencia. Tomando un criterio restrictivo en el cálculo de la de la cantidad demandada, estimamos una

demanda de un 50% de la cantidad de clientes que tiene actualmente el gimnasio uno, para nuestro primer año de vida. Producto de nuestro esfuerzo de *marketing*, la recuperación de la actividad económica y la disminución de la inflación estimamos un crecimiento anual del 10% en la cantidad demandada. En el supuesto que la demanda superará nuestras expectativas, tenemos capacidad de horas para poder atender esa demanda, recordar que solo ocupamos 9,5 horas al día y lo único que aumentaría para satisfacer una mayor demanda serían los costos variables por aumento de los impuestos que dependen de las mismas y el costo, también, variable de los profesores.

6.- Distribución

La distribución del negocio (también denominada layout) es el proceso de ordenamiento físico de los elementos (equipos y empleados) de producción del servicio y de los clientes, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más efectiva y eficiente posible.

El objetivo del lay-out es ordenar y organizar las áreas de trabajo y el equipo, para que la manera más económica para el trabajo sea también la más segura y satisfactoria para los empleados y clientes. A continuación se muestra un gráfico con la distribución de los elementos en los salones del gimnasio:

zonificación de Espacio del Edificio - Gimnasio

Planta Baja



Referencia Planta Baja

	Acceso al Local		Escalera
	Estar		Pasillo conector de espacios
	Precepción		Baños - Vestuarios (hombres & mujeres)
	Sector de actividades (Masajes - Pilates - cintas Aerobico - ect.)		Sector al aire libre (desarrollo de clases)

Planta 1ºPiso



Referencia Planta Baja

	Sala de Zumba		Escalera
	Sala de Entrenamiento (Funcional)		Pasillo conector de espacios
			Baños - Vestuarios (hombres & mujeres)

Se expone a continuación una distribución de las distintas opciones de clase que tiene el gimnasio para las distintas actividades:

GIMNASIO								
HS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	PILATES	FUNCIONAL	ZUMBA
9:00	PILATES	PILATES	PILATES	PILATES	PILATES	5	0	0
14:00	FUNCIONAL	PILATES	FUNCIONAL	PILATES	FUNCIONAL	2	3	0
15:00	ZUMBA/FUNCIONAL	ZUMBA	ZUMBA/FUNCIONAL	ZUMBA	ZUMBA/FUNCIONAL	0	3	5
17:00	PILATES	FUNCIONAL	PILATES	FUNCIONAL	PILATES	3	2	0
18:00	ZUMBA	FUNCIONAL	ZUMBA	FUNCIONAL	ZUMBA	0	2	3
19:00	FUNCIONAL	PILATES	FUNCIONAL	PILATES	FUNCIONAL	2	3	0
20:00	FUNCIONAL/PILATES	ZUMBA	FUNCIONAL/PILATES	ZUMBA	FUNCIONAL/PILATES	3	3	2
21:30	ZUMBA	PILATES	ZUMBA	PILATES	ZUMBA	2	0	3
						17	16	13

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1. Estructura Organizativa; 2. Recursos Humanos (RRHH); 3. Sistema de Gestión

Estudio organizacional

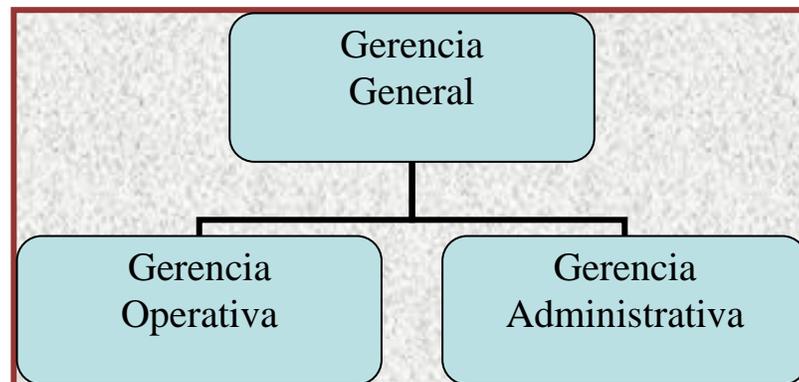
Durante la preparación del proyecto, el estudio de las variables organizacionales manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación esta asociada con egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión.

1.- Estructura Organizativa

El negocio que nos ocupa no presenta mayores inconvenientes en cuanto a los aspectos organizacionales. La estructura del negocio se divide en dos grandes áreas, una directiva/administrativa y otra operativa y, en un primer momento, las decisiones en esas áreas estarán a cargo de las tres socias, dueñas del negocio. La tarea de la parte directiva/administrativa será tomar las grandes decisiones del negocio (inversiones a realizar, decisiones sobre el personal, tercerización de determinadas tareas, etc.) y las tareas

administrativas propiamente dichas (cobros, fichas de clientes, pagos, etc.), realizada por la recepcionista/administrativa, empleada en relación de dependencia. La tarea de la parte operativa tendrá que ver con cuestiones propias y del día a día del negocio, como ser, controlar que no se asignen más personas de la capacidad permitida por el gimnasio, por turno, tratar de asignar las personas proporcionalmente (en la medida de lo posible) a distintos turnos para que se brinde una atención más personalizada, cuidar la atención de los clientes por parte de los profesores, tanto en el servicio como en la atención, cuidar que no falten los profesores para dar sus clases y, en su caso, que avisen con suficiente anticipación, que los equipos y accesorios se encuentren en perfectas condiciones, tanto en su funcionalidad como en el aspecto estético, etc.

Organigrama



2.- Recursos Humanos (RRHH)

El personal está compuesto por una administrativa/recepcionista, tres profesores de educación física, con las correspondientes capacitaciones de las disciplinas que dictan y un auxiliar de limpieza.

Después de efectuar los análisis de costos correspondientes sobre la conveniencia de tenerlos trabajando en relación de dependencia o como

un servicio tercerizado y, dado los usos y costumbres en el ramo, se decidió tener los instructores como tercerizados abonando una tarifa por hora⁽⁶⁾. El trabajo en relación de dependencia siempre se encarece por las altas cargas sociales, pero también no es menos cierto que la tercerización conlleva riesgos propios de la misma. Es en virtud de ello que la selección del personal será concienzuda puesto que la calidad del servicio y la atención son cuestiones críticas de nuestro negocio, reconocido no solo por nosotros, sino por los mismos eventuales clientes (según se desprende del estudio de mercado). Los profesores deben contar con el certificado habilitante para las correspondientes disciplinas.

La parte administrativa la llevarán a cabo las dueñas del emprendimiento que, como ya dijimos, se encargarán de la parte directiva/administrativa y de la correspondiente parte operativa del negocio, con la ayuda de una empleada en relación de dependencia, bajo el convenio de comercio, quién trabajará ocho horas diarias. En el proyecto se calcula un sueldo para el puesto ajustado a ley y convenio colectivo y otros adicionales. La idea es retribuir a las dueñas por sus tareas, haciendo que los sueldos (en este caso sin cargas sociales) correspondientes hagan las veces de retiro de los socios, puesto que el modelo de evaluación del proyecto supone la reinversión de la totalidad de la utilidad obtenida año a año en el negocio⁽⁷⁾.

El auxiliar, encargado de la limpieza y el orden, trabaja cuatro horas por día de lunes a viernes, siendo su tarifa por hora \$58. El orden y la limpieza es parte importante del servicio a brindar a los clientes puesto que forma parte de la imagen de calidad que se desea transmitir.

Otra cuestión no menor es la capacitación constante de los profesionales o instructores, tanto en el aspecto técnico como en la atención

⁽⁶⁾ La tarifa por hora: Pilates y Entrenamiento funcional \$130. Zumba: \$180.

⁽⁷⁾ Ello es fácilmente divisible en la proyección de los estados contables .

de los clientes, por lo que anualmente y, no obstante no estar en relación de dependencia pero en virtud de la relación a largo plazo que se busca establecer con ellos, se dedica una parte importante del presupuesto en gastos de capacitación.

3.- Sistema de Gestión

La oficina funcionará en el mismo local donde se dictan las clases correspondientes. Como el local se alquila, no hay inversiones en edificios y terrenos; la inversión en mobiliario e instalaciones se explicitará en el estudio económico.

Respecto de los sistemas administrativos de gestión, se utiliza el software libre Open Office, fundamentalmente las herramientas de bases de datos y planilla de cálculo para las tareas administrativas y de control.

CAPITULO V

ESTUDIO LEGAL

Sumario: 1. Organización jurídica; 2. Ley 8897, Ley de Reglamentación de gimnasios; 3. Tratamiento Fiscal; 4. Seguros; 5. Normas de Higiene y Seguridad; 6. Otros aspectos legales.

Estudio Legal

1.- Organización Jurídica

El gimnasio será inscripto como una sociedad de responsabilidad limitada.

Este tipo de sociedad se caracteriza porque los socios responden hasta el monto de sus aportes y el fondo común está dividido en cuotas de capital.

2.- Ley 8.897⁽⁸⁾

Lo primero que debemos tener en cuenta es que en la provincia los gimnasios están reglamentados por la *Ley Nº 8.897 la cual fue publicada en el boletín oficial 28.826 el 29/08/2016.*

⁽⁸⁾ Anexo : Ley sancionada por la Legislatura de Tucumán

Aspectos generales de la ley

- Los Gimnasios deben contar con un director técnico con título profesional de Educación Física. Todas las actividades que se desarrollen en un gimnasio deben ser supervisadas en forma permanente por un profesional en Educación física
- Todas las personas que realicen actividades físicas en el gimnasio deben poseer un certificado de aptitud física que debe contener los resultados de estudios electro-cardiográficos expedido por un especialista y debe ser actualizado anualmente
- Deben estar adheridos a un servicio de emergencias y sus profesionales deben estar capacitados en técnicas de reanimación cardio-respiratoria y primeros auxilios
- Los gimnasios debe contar con elementos de primeros auxilios

3.- Tratamiento fiscal

En el Impuesto a las ganancias (IG), la ganancia (o pérdida), tributa la sociedad, como sería el caso de la S.R.L o S.A. Estas últimas pagan una tasa máxima del 35% del resultado del balance contable se realizan ajustes positivos y negativos para adecuarlo a la ley del impuesto, ya que existen deducciones no admitidas a diferentes criterios de valuación. Esto puede llegar a determinar un resultado sustancialmente diferente entre los resultados contables e impositivos. Sobre el resultado impositivo se aplica una tasa directa del 35 %, sin que exista ningún tipo de escala como en el caso de las empresas unipersonales⁽⁹⁾.

El I.V.A. no es costo (es costo para el consumidor final, pero no para el empresario). En el único estudio que se lo considera es en la inversión del capital de trabajo, por una cuestión financiera. No está exenta la actividad que nos ocupa, gravada con la alícuota general (21%).

⁽⁹⁾ Consulta en Internet: <http://materias.fi.uba.ar/7031/IMPUESTOS>

El Impuesto a la Ganancia mínima presunta (impuesto sobre los activos de sujetos empresa), complementario del Impuesto a las Ganancias, se aplica sin exenciones (Ley 25.063).

El impuesto a los Débitos y Créditos en cuenta corriente bancaria (más popularmente conocido como impuesto al cheque) se aplica sin exenciones (Ley 25.413).

En materia de facturación es importante recordar que por ser Responsable Inscripto y el tipo de actividad que desarrolla se debe emitir factura electrónica según la RG 3.571 de A.F.I.P. del año 2013.

En el Impuesto a los Ingresos Brutos de Tucumán, la actividad se encuentra alcanzada por Ley 2.151, no gozando de exenciones y siendo su alícuota la general del 3.5%.

En el Impuesto sobre la Salud Pública (un tributo de la provincia de Tucumán sobre los sueldos remunerativos de los empleados en relación de dependencia), la actividad se encuentra gravada por Ley 2.151, no gozando de exenciones y siendo su alícuota de 2,5%.

En el caso del TEM, que es un impuesto sobre los ingresos brutos a nivel local (municipio), la actividad se encuentra alcanzada con una alícuota del 1.25%.

4.- Seguros

La empresa dispone de una cobertura de seguros de dos tipos: un seguro denominado integral de comercio, que cubre entre otras cuestiones incendio y robo del edificio y del contenido, responsabilidad civil, etcétera y, un seguro de emergencias médicas, que cubre cualquier accidente que sufran clientes, profesores o empleados, apersonándose un médico en el lugar, trasladando al individuo a un centro asistencial y suministrándole medicamentos, en caso de ser necesario (ECCO).

5.- Normas Generales, de Higiene y de Seguridad

- El servicio se cuenta por mes efectivo, por ejemplo si empezó el 20 de octubre corre hasta el 20 noviembre y así para cualquier día del mes en que empezare.
- El pago de las cuotas se realizara hasta cinco días después de producido el vencimiento por mes efectivo.
- La dirección no se hará responsable de accidentes derivados de un mal uso de las instalaciones u omisión de las normas, en tanto excedan la cobertura de los seguros correspondientes, si correspondiere.
- La dirección no se hará responsable de extravíos ni de hurtos, en tanto excedan la cobertura de los seguros correspondientes, si correspondiere.
- La dirección podrá variar los horarios.
- Las clases tienen una capacidad limitada, por ello se debe solicitar turnos en recepción o por teléfono para poder asistir a ellas. La cancelación de los turnos debe realizarse con tres días de anticipación, caso contrario se pierde el turno.
- Los datos de carácter personal que se proporcionen serán incorporados a los respectivos ficheros con la finalidad de prestar satisfactoriamente el servicio, informar acerca de futuras promociones y hacer llegar otras informaciones comerciales que puedan ser de interés por cualquier vía, incluido el correo electrónico y/o medio de comunicación equivalente.
- Los datos entregados por el cliente no serán utilizados por la empresa o terceros sino solo para la finalidad establecida precedentemente.
- Los cambios en los precios de las cuotas se informaran en recepción por lo menos con veinte días de anticipación al inicio del mes en que corre el incremento.

- El instructor deberá estar debidamente certificado en instituciones idóneas, siendo recomendable de ser posible que sean profesionales en educación física.

- Se solicitara al cliente certificado médico de aptitud física expedido por médico matriculado, sin excepciones.

- Es obligatorio el uso de toalla en las máquinas.

- Está totalmente prohibido entrenar en chancleta o similares. La actividad se realiza en todo momento con el uso de medias.

- Está totalmente prohibido entrenar sin camiseta. La ropa ha de ser adecuada para el uso de la actividad y cumplir con una higiene mínima.

- En los vestuarios y duchas es obligatorio el uso de chancleta.

- Los alumnos deberán llegar diez a quince minutos antes de que comience la clase.

- Es obligatorio cumplir los horarios de las clases, al igual que seguir las instrucciones del instructor.

- Queda prohibido tener celulares durante el tiempo de clase.

- Se deberá constar con las salidas de emergencia bien señalizadas, así como con elementos de primeros auxilios y extintores de fuego. (por cada cincuenta metros cuadrados debe haber un matafuego de cinco kg o cada cien metros cuadrados uno de diez kg según ordenanza 754/94).

- El ambiente debe ser el adecuado en cuanto a iluminación, ventilación, sonorización, visualización, etc. También se debe tener una luz de emergencia cada seis metros lineales.

- Para un mejor funcionamiento del salón es obligatorio dejar el material en su lugar de origen, una vez desocupado el mismo.

- La dirección podrá rescindir el contrato si el socio no cumple cualquiera de las normas.

6.-Otros aspectos legales:

Para poder poner en marcha nuestro negocio debemos tener las debidas habilitaciones las cuales se deben solicitar en la municipalidad. En nuestro caso necesitaremos para la habilitación del gimnasio y habilitación de venta de alimentos y en un futuro será necesaria la habilitación de un anexo para venta de ropa deportiva. Los formularios que necesitaremos para la habilitación son: la declaración jurada de las actividades que se desean desarrollar y el formulario para el inicio del expediente de la habilitación.

CAPITULO VI

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

Sumario: 1 .Ingresos; 2. Egresos; 3. Inversión en Activos Fijos; 4. Capital de trabajo; 5. Flujo de Fondos del proyecto; 6. Financiación del Proyecto; 7 .Flujo de Fondo del Inversionista; 8. Análisis de sensibilidad; 9 .Conclusión

Estudio económico financiero

El objetivo del estudio económico financiero es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica y financiera.

1. Ingresos

Dado el segmento de mercado que se busca atender y la calidad del servicio que se desea brindar, se establece (del estudio de mercado y técnico), la demanda y los ingresos:

Descripción	Cantidad Demandada	Precio	Ingresos Mensuales	Ingresos Anuales
Demanda competencia 1	270	\$700,00		
Demanda competencia 2	320	\$900,00		
Demanda nuestra (estimación restrictiva) primer año	135	\$650,02	\$87.752,70	\$1.053.032,40
Demanda año 2	149	\$650,02	\$96.852,98	\$1.162.235,76
Demanda año 3	164	\$650,02	\$106.603,28	\$1.279.239,36
Demanda año 4	180	\$650,02	\$117.003,60	\$1.404.043,20
Demanda año 5	198	\$650,02	\$128.703,96	\$1.544.447,52
Proyección crecimiento anual	10%			

El precio es neto de IVA.-

2. Egresos

Para la producción del servicio, la empresa realiza una serie de gastos. Se muestra a continuación un resumen de los mismos:

Resumen Costos totales						
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costos Variables	\$ 50.019	\$ 55.206	\$ 60.764	\$ 66.692	\$ 73.361	\$ 306.042
Costos Fijos	\$ 889.850	\$ 892.243	\$ 894.635	\$ 897.028	\$ 899.420	\$ 4.473.176
Costos Totales	\$ 939.869	\$ 947.449	\$ 955.399	\$ 963.720	\$ 972.782	\$ 4.779.219

Costos Variables						
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Porc s/ Ventas
Tributos sobre las ventas	\$ 50.019	\$ 55.206	\$ 60.764	\$ 66.692	\$ 73.361	4,75%
Total Costos Variables	\$ 50.019	\$ 55.206	\$ 60.764	\$ 66.692	\$ 73.361	

Los tributos sobre las ventas incluyen el IIBB (impuesto s/ los ingresos brutos) y el TEM (tributo económico municipal).

Los egresos se consideran netos de IVA. Todos los costos son fijos, excepto los que específicamente se indican como variables. Las

amortizaciones, al no ser un costo erogado, solo se las incluye en el flujo de efectivo a los efectos de considerar el ahorro fiscal correspondiente.

Costos Fijos							
Conceptos	Egreso Mensual	Porc. s/activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del local	\$ 15.000		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Servicios Varios	\$ 2.500		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Sueldos (ver detalle)			\$ 240.191	\$ 242.584	\$ 244.977	\$ 247.369	\$ 249.762
Honorarios Contador	\$ 1.000		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Honorarios Profesores			\$ 349.320	\$ 349.320	\$ 349.320	\$ 349.320	\$ 349.320
Honorarios limpieza			\$ 15.312	\$ 15.312	\$ 15.312	\$ 15.312	\$ 15.312
Publicidad	\$ 3.000		\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Seguro integral	1525,13	1,0%	\$ 18.302	\$ 18.302	\$ 18.302	\$ 18.302	\$ 18.302
Ecco	600		\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Gastos Varios e Imprevistos		1,0%	\$ 1.525	\$ 1.525	\$ 1.525	\$ 1.525	\$ 1.525
Total Costos Fijos			\$ 889.850	\$ 892.243	\$ 894.635	\$ 897.028	\$ 899.420

Los servicios varios incluyen telefonía (no tenemos internet), agua, gas y electricidad.

- Detalle de los costos de mano de obra:
Recepcionista categoría administrativa "c"

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	\$13.235,53	\$13.235,53	\$13.235,53	\$13.235,53	\$13.235,53
Antigüedad	\$0,00	\$132,36	\$264,71	\$397,07	\$529,42
Presentismo	\$1.102,96	\$1.113,99	\$1.125,02	\$1.136,05	\$1.147,08
Bruto	\$14.338,49	\$14.481,88	\$14.625,26	\$14.768,65	\$14.912,03
Jubilación	\$1.577,23	\$1.593,01	\$1.608,78	\$1.624,55	\$1.640,32
Ley 19032	\$430,15	\$434,46	\$438,76	\$443,06	\$447,36
Obra Social	\$430,15	\$434,46	\$438,76	\$443,06	\$447,36
Sindicato	\$286,77	\$289,64	\$292,51	\$295,37	\$298,24
Faecys	\$71,69	\$72,41	\$73,13	\$73,84	\$74,56
Descuentos	\$2.796,01	\$2.823,97	\$2.851,93	\$2.879,89	\$2.907,85
Neto	\$11.542,49	\$11.657,91	\$11.773,33	\$11.888,76	\$12.004,18
Cargas sociales	\$4.065,82	\$4.106,48	\$4.147,14	\$4.187,80	\$4.228,46
Cargas sociales (monto fijo por empleado)	\$71,95	\$71,95	\$71,95	\$71,95	\$71,95
Costo Total Mensual	\$18.476,26	\$18.660,31	\$18.844,35	\$19.028,39	\$19.212,44
Costo Total Anual	\$240.191,42	\$242.583,98	\$244.976,54	\$247.369,11	\$249.761,67

Nota: Incluye el SAC (13 meses)

Las cargas sociales en términos porcentuales y por monto fijo se exponen a continuación:

Cargas Sociales			
Concepto	Porcentaje	Concepto	Importe
Jubilación	17%	Inacap	\$64,52
Obra Social	6%	ART	\$0,60
ART	2,9%	Seg Vida Oblig	\$6,83
Salud Pública	2,50%	Total en \$	\$71,95
Total en %	28,36%		

Obsérvese la diferencia significativa entre el sueldo de bolsillo y el costo total que insume el empleador (60.1%).

Costo de limpieza

Costo Mensual	Hs/día	Costo	Días	\$Mensual
Sra. limpieza	4	\$ 58,00	22	\$1.276,00
Total costo anual limpieza				\$15.312,00

Costo de los profesores

Actividad	Costo mensual	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total Hs sem	4 semanas de 20	Total Hs mensuales	Total \$ Mensuales
Pilates	\$130	3	4	3	4	3	17	68	75	\$ 9.750
Zumba	\$180	3	2	3	2	3	13	52	57	\$ 10.260
Funcional	\$130	4	2	4	2	4	16	64	70	\$ 9.100
									Total costo mensual profesores	\$ 29.110
									Total costo anual profesores	\$ 349.320

Tanto el costo de limpieza como el de los profesores es constante a lo largo de la vida del proyecto

3.- Inversión en Activo Fijo

Elementos	Cantidad	Precios unitarios	Total
Bozu	2	\$ 1.239,00	\$ 2.478,00
Cinta de Elongación	4	\$ 129,00	\$ 516,00
Cuadrilátero	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Escalera de Coordinación	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Medicine Ball (3kg)	2	\$ 799,00	\$ 1.598,00
Medicine Ball(5kg)	2	\$ 1.140,00	\$ 2.280,00
Rueda Abdominal N°1	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Conos	8	\$ 100,00	\$ 800,00
Kit de Vallas	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Bandas elásticas redondas	15	\$ 100,00	\$ 1.500,00
Sogas	5	\$ 199,00	\$ 995,00
Bandas Elásticas (set x 5)	3	\$ 720,00	\$ 2.160,00
Bandas de entrenamiento suspensión	5	\$ 550,00	\$ 2.750,00
Anillas deportivas (par)	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Core bags (15 kg)	2	\$ 955,00	\$ 1.910,00
Core bags (5 kg)	2	\$ 665,00	\$ 1.330,00
Pelotas	15	\$ 319,00	\$ 4.785,00
Pesas Rusas 3 kg	5	\$ 120,00	\$ 600,00
Pesas Rusas 5kg	5	\$ 185,00	\$ 925,00
Mancuernas 1 kg	10	\$ 58,00	\$ 580,00
Barras (Kit de 17 Kg de 2,5 y 1 kg)	4	\$ 699,00	\$ 2.796,00
Steps	10	\$ 600,00	\$ 6.000,00
Bicis Fijas	4	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00
Colchonetas	30	\$ 185,00	\$ 5.550,00
Cintas	2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00
Elípticos	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Micrófonos inalámbricos x2	1	\$ 2.450,00	\$ 2.450,00
Camillas de Pilates	3	6000	\$ 18.000,00
Mesa	2	\$ 1.900,00	\$ 3.800,00
Sillas	6	\$ 260,00	\$ 1.560,00
Escritorio Recepción	1	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
Aires acondicionado	2	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00
Computadora	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Equipo de Música	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Led 32 "	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Matafuego 5Kg	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Matafuegos 10 Kg	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Luces emergencia	6	\$ 625,00	\$ 3.750,00

\$152.513,00

Elementos	VO	VU	Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recupero AF
Steps	\$ 6.000	3	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ -
Bicis Fijas	\$ 8.000	3	\$ 2.667	\$ 2.667	\$ 2.667	\$ 2.667	\$ -	\$ -	\$ -
Colchonetas	\$ 5.550	2	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cintas	\$ 24.000	3	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ -	\$ -	\$ -
Elípticos	\$ 7.000	3	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ -	\$ -	\$ -
Micrófonos inalámbricos x2	\$ 2.450	3	\$ 817	\$ 817	\$ 817	\$ 817	\$ -	\$ -	\$ -
Camillas de Pilates	\$ 18.000	5	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 7.200
Mesa	\$ 3.800	10	\$ 380	\$ 380	\$ 380	\$ 380	\$ 380	\$ 380	\$ 1.520
Sillas	\$ 1.560	10	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 156	\$ 624
Escritorio Recepción	\$ 4.100	10	\$ 410	\$ 410	\$ 410	\$ 410	\$ 410	\$ 410	\$ 1.640
Aires acondicionado	\$ 15.000	5	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000
Computadora	\$ 7.500	3	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Música	\$ 4.500	5	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 1.800
led 32 "	\$ 5.500	5	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 2.200
Matafuego 5Kg	\$ 1.400	10	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 560
Matafuegos 10 Kg	\$ 3.600	10	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 1.440
Luces emergencia	\$ 3.750	3	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$152.513,00		\$61.103,70	\$61.103,70	\$61.103,70	\$44.615,20	\$22.505,20	\$22.505,20	\$24.102,40

4.- Capital de Trabajo

Las inversiones en capital de trabajo corresponden a aquellos recursos (activos corrientes: disponibilidades, créditos por ventas e inventarios menos pasivos corrientes, en general, deudas comerciales, fiscales y sociales que sirven para financiar parcialmente aquellos activos corrientes) con los cuales debe contar siempre el proyecto para financiar la brecha que se produce entre el momento de los egresos y el momento de su posterior recuperación. Es el monto de los recursos líquidos que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento. Se recupera íntegramente al final del período de evaluación del proyecto.-

En el caso del gimnasio obsérvese que no habrá créditos por ventas, la cuota se cancela con efectivo al inicio del mes, no existen bienes de cambio, se brinda un servicio, los pasivos por la empleada en relación de dependencia se pagan al final del mes, al igual que los impuestos sobre las ventas y los servicios públicos, quizás el único dinero que debemos tener disponible es el dinero para los profesores, a quienes vamos pagando a medida que van dictando las clases, lo mismo que el alquiler del local que se paga por mes adelantado. Entendemos que esos pasivos se atenderán perfectamente con el dinero de las cuotas que se cobran al principio del mes, de todas maneras, calculamos un capital de trabajo por un criterio de prudencia.-

Consideramos solo los costos operativos que se pagaran por adelantado

Gastos operativos	Vencimiento	Importe mensual
Alquiler del local	Adelantado	\$ 15.000
Servicios Varios	Vencido	
Sueldos (ver detalle)	Vencido	
Honorarios Contador	Vencido	
Honorarios Profesores	Adelantado	\$ 29.110
Honorarios limpieza	Adelantado	\$ 1.276
Publicidad	Adelantado	\$ 3.000
Seguro integral	Adelantado	\$ 1.525
Ecco	Adelantado	\$ 600
Gastos Varios e Imprevistos	Adelantado	\$ 1.525

Total de gastos adelantados son \$52036, el costo diario es \$1735 y si consideramos un desfasaje de cuarenta días (gastos de treinta días más de diez días de plazo hasta que paguen los clientes las cuotas) el costo de capital de trabajo nos arroja un valor de \$ 69382.

5.- Flujos de Fondos del Proyecto

El flujo de fondos del proyecto resume toda la información relativa a los ingresos y egresos (netos de IVA), el efecto del impuesto a las ganancias, las inversiones y la recuperación de las mismas siguiendo el criterio de lo percibido; se elabora en función de la información obtenida en los estudios de mercado, técnico-organizacional, y económico-financiero que le antecedieron. A continuación presentamos el flujo de fondos para medir la rentabilidad del proyecto globalmente, es decir, sin tener en cuenta cuestiones relativas a la financiación.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 1.053.032	\$ 1.162.236	\$ 1.279.239	\$ 1.404.043	\$ 1.544.448
Costos Variables		\$ 50.019	\$ 55.206	\$ 60.764	\$ 66.692	\$ 73.361
Costos Fijos		\$ 889.850	\$ 892.243	\$ 894.635	\$ 897.028	\$ 899.420
Amortizaciones		\$ 61.104	\$ 61.104	\$ 44.615	\$ 22.505	\$ 22.505
Utilidad antes de IG		\$ 52.060	\$ 153.683	\$ 279.225	\$ 417.818	\$ 549.161
IG		\$ 18.221	\$ 53.789	\$ 97.729	\$ 146.236	\$ 192.206
Utilidad Neta		\$ 33.839	\$ 99.894	\$ 181.496	\$ 271.582	\$ 356.954
Amortizaciones		\$ 61.104	\$ 61.104	\$ 44.615	\$ 22.505	\$ 22.505
Inversiones AF	-\$ 152.513					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 69.382					
Recupero Capital de Trabajo						\$ 69.382
Recup. Activo Fijo						\$ 24.102
Flujo de Fondos del Proyecto	-\$ 221.895	\$ 94.942	\$ 160.998	\$ 226.111	\$ 294.087	\$ 472.944

Indicadores	Resultado	Conclusiones
VAN	\$534.355	Como el VAN es mayor que \$0 conviene realizar el proyecto
TIR	71%	Como la TIR es mayor que el costo de oport. conviene realizar el proyecto
PRI	2	
PRID	3	
Índice de Rentabilidad	3,41	Como el IR es mayor a 1 conviene realizar el proyecto

El valor residual (también denominado valor de desecho o valor de recupero), como su nombre lo indica, es el valor de un bien al finalizar su

vida útil. El valor residual de un proyecto de inversión hace referencia al valor remanente de las inversiones realizadas al final del horizonte de planeamiento, que no necesariamente, es igual a la vida del proyecto. Es decir, que el valor de desecho del proyecto es el ingreso extra que generará el proyecto al finalizar el horizonte económico y, en consecuencia, se lo debe adicionar al último flujo neto de caja. Existen tres métodos para calcularlo: método contable, método comercial y método económico. Nosotros usamos el método del valor de mercado, que es el valor residual que se obtiene como la suma de los valores comerciales que serían posibles de obtener (corregidos por su efecto tributario) si los bienes que forman parte del proyecto se enajenaran al momento que finaliza el horizonte de valuación establecido (en nuestro proyecto al final del quinto año).

La tasa de descuento o costo de oportunidad es 15%, basado en inversiones de similar riesgo. La alícuota del impuesto a las ganancias es del 35%, según se desprende del estudio fiscal.

6.- Financiación del Proyecto

Usamos la línea de créditos para pymes del banco nación. Créditos para pymes nación 125° aniversario.

- Condiciones del Préstamo:

Para micro, pequeñas y medianas empresas MiPyMEs, bajo cualquier forma societaria o unipersonal, de todos los sectores económicos (agropecuarios, industriales, comercio, turismo, transporte, minería, pesca, de servicios, salud, etc.), cuya producción, de bienes y/o servicios, esté destinada al mercado interno o a la exportación.

Características del préstamo	
Meses	60
Capital Solicitado	\$60.000
TNA	15%
Sistema de amortización	Francés
Gastos de otorgamiento	1%
Periodo de gracia capital o intereses	No tiene

- Flujo del Préstamo

- Condiciones del préstamo:

PRÉSTAMO	
Capital	\$60.000,00
Tasa mensual (TNA 15%)	1,25%
Meses	60
Cuota	\$1.427,40
Gastos de otorgamiento (1%)	600
Neto	\$59.400,00
CFT (tasa efectiva anual)	20,62%

- Detalle de cuotas

Cuota	Deuda al inicio	Capital	Interés	IVA (21%)	Cuota	Deuda al final	Cuota final
1	\$ 60.000	\$ 677	\$ 750	\$ 158	\$ 1.427	\$ 59.323	\$ 1.585
2	\$ 59.323	\$ 686	\$ 742	\$ 156	\$ 1.427	\$ 58.637	\$ 1.583
3	\$ 58.637	\$ 694	\$ 733	\$ 154	\$ 1.427	\$ 57.942	\$ 1.581
4	\$ 57.942	\$ 703	\$ 724	\$ 152	\$ 1.427	\$ 57.239	\$ 1.579
5	\$ 57.239	\$ 712	\$ 715	\$ 150	\$ 1.427	\$ 56.527	\$ 1.578
6	\$ 56.527	\$ 721	\$ 707	\$ 148	\$ 1.427	\$ 55.806	\$ 1.576
7	\$ 55.806	\$ 730	\$ 698	\$ 146	\$ 1.427	\$ 55.077	\$ 1.574
8	\$ 55.077	\$ 739	\$ 688	\$ 145	\$ 1.427	\$ 54.338	\$ 1.572
9	\$ 54.338	\$ 748	\$ 679	\$ 143	\$ 1.427	\$ 53.590	\$ 1.570
10	\$ 53.590	\$ 758	\$ 670	\$ 141	\$ 1.427	\$ 52.832	\$ 1.568

Cuota	Deuda al inicio	Capital	Interés	IVA (21%)	Cuota	Deuda al final	Cuota final
11	\$ 52.832	\$ 767	\$ 660	\$ 139	\$ 1.427	\$ 52.065	\$ 1.566
12	\$ 52.065	\$ 777	\$ 651	\$ 137	\$ 1.427	\$ 51.288	\$ 1.564
13	\$ 51.288	\$ 786	\$ 641	\$ 135	\$ 1.427	\$ 50.502	\$ 1.562
14	\$ 50.502	\$ 796	\$ 631	\$ 133	\$ 1.427	\$ 49.706	\$ 1.560
15	\$ 49.706	\$ 806	\$ 621	\$ 130	\$ 1.427	\$ 48.900	\$ 1.558
16	\$ 48.900	\$ 816	\$ 611	\$ 128	\$ 1.427	\$ 48.084	\$ 1.556
17	\$ 48.084	\$ 826	\$ 601	\$ 126	\$ 1.427	\$ 47.257	\$ 1.554
18	\$ 47.257	\$ 837	\$ 591	\$ 124	\$ 1.427	\$ 46.421	\$ 1.551
19	\$ 46.421	\$ 847	\$ 580	\$ 122	\$ 1.427	\$ 45.574	\$ 1.549
20	\$ 45.574	\$ 858	\$ 570	\$ 120	\$ 1.427	\$ 44.716	\$ 1.547
21	\$ 44.716	\$ 868	\$ 559	\$ 117	\$ 1.427	\$ 43.847	\$ 1.545
22	\$ 43.847	\$ 879	\$ 548	\$ 115	\$ 1.427	\$ 42.968	\$ 1.542
23	\$ 42.968	\$ 890	\$ 537	\$ 113	\$ 1.427	\$ 42.078	\$ 1.540
24	\$ 42.078	\$ 901	\$ 526	\$ 110	\$ 1.427	\$ 41.176	\$ 1.538
25	\$ 41.176	\$ 913	\$ 515	\$ 108	\$ 1.427	\$ 40.264	\$ 1.535
26	\$ 40.264	\$ 924	\$ 503	\$ 106	\$ 1.427	\$ 39.340	\$ 1.533
27	\$ 39.340	\$ 936	\$ 492	\$ 103	\$ 1.427	\$ 38.404	\$ 1.531
28	\$ 38.404	\$ 947	\$ 480	\$ 101	\$ 1.427	\$ 37.457	\$ 1.528
29	\$ 37.457	\$ 959	\$ 468	\$ 98	\$ 1.427	\$ 36.497	\$ 1.526
30	\$ 36.497	\$ 971	\$ 456	\$ 96	\$ 1.427	\$ 35.526	\$ 1.523
31	\$ 35.526	\$ 983	\$ 444	\$ 93	\$ 1.427	\$ 34.543	\$ 1.521
32	\$ 34.543	\$ 996	\$ 432	\$ 91	\$ 1.427	\$ 33.547	\$ 1.518
33	\$ 33.547	\$ 1.008	\$ 419	\$ 88	\$ 1.427	\$ 32.539	\$ 1.515
34	\$ 32.539	\$ 1.021	\$ 407	\$ 85	\$ 1.427	\$ 31.519	\$ 1.513
35	\$ 31.519	\$ 1.033	\$ 394	\$ 83	\$ 1.427	\$ 30.485	\$ 1.510
36	\$ 30.485	\$ 1.046	\$ 381	\$ 80	\$ 1.427	\$ 29.439	\$ 1.507
37	\$ 29.439	\$ 1.059	\$ 368	\$ 77	\$ 1.427	\$ 28.380	\$ 1.505
38	\$ 28.380	\$ 1.073	\$ 355	\$ 74	\$ 1.427	\$ 27.307	\$ 1.502
39	\$ 27.307	\$ 1.086	\$ 341	\$ 72	\$ 1.427	\$ 26.221	\$ 1.499
40	\$ 26.221	\$ 1.100	\$ 328	\$ 69	\$ 1.427	\$ 25.121	\$ 1.496
41	\$ 25.121	\$ 1.113	\$ 314	\$ 66	\$ 1.427	\$ 24.008	\$ 1.493

Cuota	Deuda al inicio	Capital	Interés	IVA (21%)	Cuota	Deuda al final	Cuota final
42	\$ 24.008	\$ 1.127	\$ 300	\$ 63	\$ 1.427	\$ 22.881	\$ 1.490
43	\$ 22.881	\$ 1.141	\$ 286	\$ 60	\$ 1.427	\$ 21.739	\$ 1.487
44	\$ 21.739	\$ 1.156	\$ 272	\$ 57	\$ 1.427	\$ 20.583	\$ 1.484
45	\$ 20.583	\$ 1.170	\$ 257	\$ 54	\$ 1.427	\$ 19.413	\$ 1.481
46	\$ 19.413	\$ 1.185	\$ 243	\$ 51	\$ 1.427	\$ 18.229	\$ 1.478
47	\$ 18.229	\$ 1.200	\$ 228	\$ 48	\$ 1.427	\$ 17.029	\$ 1.475
48	\$ 17.029	\$ 1.215	\$ 213	\$ 45	\$ 1.427	\$ 15.815	\$ 1.472
49	\$ 15.815	\$ 1.230	\$ 198	\$ 42	\$ 1.427	\$ 14.585	\$ 1.469
50	\$ 14.585	\$ 1.245	\$ 182	\$ 38	\$ 1.427	\$ 13.340	\$ 1.466
51	\$ 13.340	\$ 1.261	\$ 167	\$ 35	\$ 1.427	\$ 12.079	\$ 1.462
52	\$ 12.079	\$ 1.276	\$ 151	\$ 32	\$ 1.427	\$ 10.803	\$ 1.459
53	\$ 10.803	\$ 1.292	\$ 135	\$ 28	\$ 1.427	\$ 9.510	\$ 1.456
54	\$ 9.510	\$ 1.309	\$ 119	\$ 25	\$ 1.427	\$ 8.202	\$ 1.452
55	\$ 8.202	\$ 1.325	\$ 103	\$ 22	\$ 1.427	\$ 6.877	\$ 1.449
56	\$ 6.877	\$ 1.341	\$ 86	\$ 18	\$ 1.427	\$ 5.536	\$ 1.445
57	\$ 5.536	\$ 1.358	\$ 69	\$ 15	\$ 1.427	\$ 4.177	\$ 1.442
58	\$ 4.177	\$ 1.375	\$ 52	\$ 11	\$ 1.427	\$ 2.802	\$ 1.438
59	\$ 2.802	\$ 1.392	\$ 35	\$ 7	\$ 1.427	\$ 1.410	\$ 1.435
60	\$ 1.410	\$ 1.410	\$ 18	\$ 4	\$ 1.427	\$ 0	\$ 1.431

7.- Flujo de Fondos del Inversionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 1.053.032	\$ 1.162.236	\$ 1.279.239	\$ 1.404.043	\$ 1.544.448
Costos Variables		\$ 50.019	\$ 55.206	\$ 60.764	\$ 66.692	\$ 73.361
Intereses		\$ 8.417	\$ 7.017	\$ 5.391	\$ 3.504	\$ 1.314
Costos Fijos		\$ 889.850	\$ 892.243	\$ 894.635	\$ 897.028	\$ 899.420
Deprec/Amort		\$ 61.104	\$ 61.104	\$ 44.615	\$ 22.505	\$ 22.505
Utilidad antes de IG		\$ 43.642	\$ 146.666	\$ 273.834	\$ 414.314	\$ 547.847
IG		\$ 15.275	\$ 51.333	\$ 95.842	\$ 145.010	\$ 191.746
Utilidad Neta		\$ 28.368	\$ 95.333	\$ 177.992	\$ 269.304	\$ 356.100
Deprec/Amort		\$ 61.104	\$ 61.104	\$ 44.615	\$ 22.505	\$ 22.505
Inver. Activo Fijo&Intangibles	-\$ 152.513					
Inversion Capital Trabajo	-\$ 69.382					
Recupero Capital de Trabajo						\$ 69.382
Recup. Activo Fijo&Intangibles						\$ 24.102
Flujo de Fondos del Proyecto	-\$ 221.895	\$ 89.471	\$ 156.437	\$ 222.607	\$ 291.809	\$ 472.090
Préstamo	\$ 60.000	-\$ 8.712	-\$ 10.112	-\$ 11.738	-\$ 13.624	-\$ 15.815
Flujo de Fondos Inversionista	-\$ 161.895	\$ 80.760	\$ 146.325	\$ 210.870	\$ 278.185	\$ 456.275

La tasa del impuesto a las ganancias sigue siendo al igual que antes del 35%. La tasa de descuento es del 15%.

Tasa de Descuento:	15%				
VAN	\$ 543.526	Conviene el Emprendimiento			
TIR	86%	Conviene el Emprendimiento			
PRI	2				
PRID	3				
Indice de Rentabilidad	3,35	Conviene el Emprendimiento			

Todos los indicadores del proyecto mejoran por el efecto del apalancamiento financiero.-

Una interpretación más acabada del VAN del inversionista es aquella que dice que el mismo expresa el monto o cifra de dinero que le rentará al inversionista si lleva a cabo el proyecto *después* de:

- recuperar la inversión inicial
- devolver el capital prestado (y sus intereses) utilizado para financiar la realización del proyecto
- devolver el capital aportado por el inversionista
- pagar la rentabilidad mínima exigida por el inversionista

El VAN es el precio al que podría venderse un proyecto hoy.

- Inflación

El proyecto bajo estudio no considera inflación⁽¹⁰⁾, no obstante lo cual creemos que esta suposición no nos hace cambiar el sentido de la decisión (invertir o no invertir en el proyecto) por cuanto los precios de los ingresos y egresos de los negocios similares ya instalados crecieron a un ritmo similar y, dadas las condiciones actuales del contexto, se espera que ese comportamiento continúe en el futuro.

8.- Análisis de Sensibilidad

La estimación de los ingresos, costos y beneficios de un proyecto se realiza a partir de un conjunto de variables, datos o eventos básicos (precios de venta, cantidad demandada, costos de los insumos, etc.) que en realidad son inciertos y pueden presentar un amplio rango de variación.

De esta manera, se puede definir al riesgo de un proyecto como la variabilidad de los flujos de fondos reales respecto a los estimados; mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. Así el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos esperados del proyecto (sea mediante la TIR, el VAN u otro indicador) que se calculan sobre los flujos de fondos proyectados del mismo.

En el presente proyecto de inversión se tratará el riesgo del mismo mediante la simulación de Montecarlo.

La Simulación de Montecarlo forma parte de los denominados métodos estadísticos probabilísticos que son las herramientas más idóneas para comprender cabalmente el riesgo en un proyecto de inversión.

Teniendo en cuenta las distribuciones de probabilidad de cada una de las variables no controlables (variables riesgosas), el proceso de generación de números aleatorios permitirá ir determinando aleatoriamente los valores para cada una de las variables riesgosas (variables no

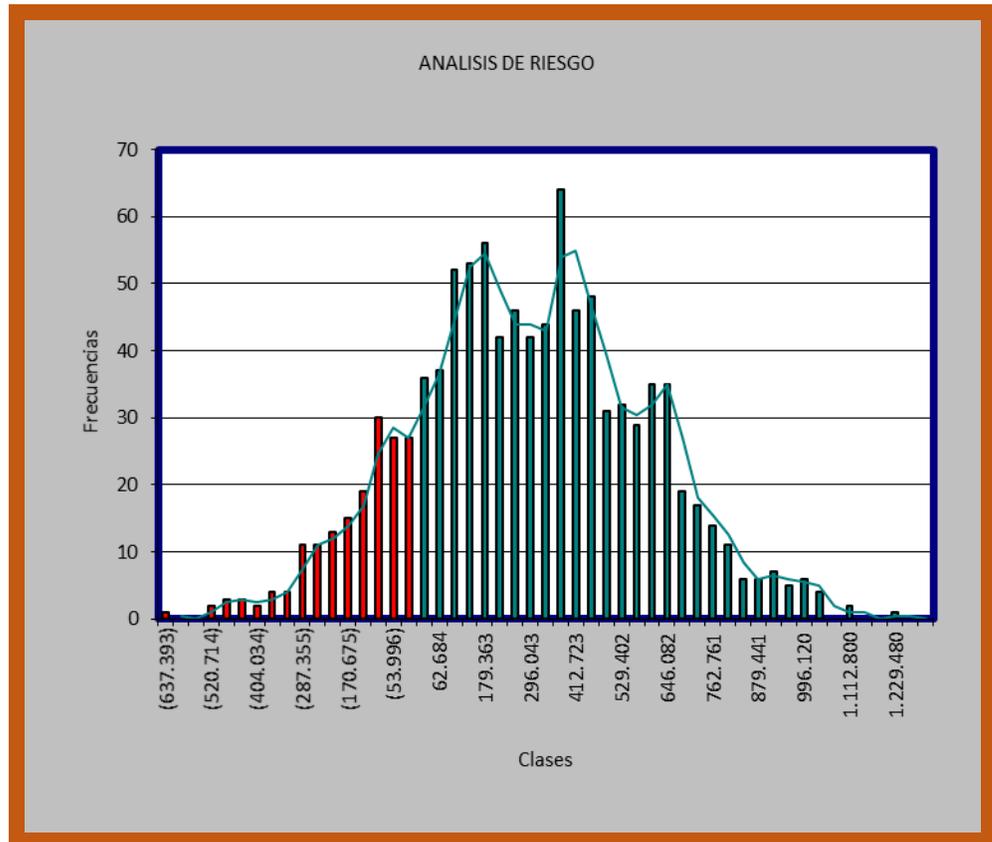
⁽¹⁰⁾ La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios

controlables del modelo) y por ende en los flujos de efectivo (gracias al modelo matemático que conecta las variables independientes con las variables dependientes). Si se repite el proceso muchas veces, digamos por ejemplo 1.000 o 2.000 veces, se pueden obtener igual cantidad de VAN, TIR o el indicador que se desee (esto se realiza con la ayuda de un ordenador) y se puede obtener la distribución de probabilidad de ese indicador o variable predictiva (VAN, TIR o el que fuere). Con la distribución de probabilidad de la variable predictiva del modelo (VAN por ejemplo) se puede responder preguntas del tipo ¿cual es la probabilidad de que el VAN sea menor que cero? ¿Cuál es la probabilidad de que la TIR sea menor que el costo de oportunidad? ¿Cuál es la probabilidad de que VAN este entre dos valores cualesquiera? ¿Cuál es la probabilidad de que el VAN sea mayor a determinado valor?, etc. Adicionalmente, entre otras cosas, mediante el programa Quinteros Ball se puede obtener un análisis y gráfico de sensibilidad, indicando cuales son las variables más riesgosas o de mayor incidencia sobre la variable predictiva del modelo (VAN, TIR u otra). Se podría decir que este gráfico de sensibilidad es más idóneo que el análisis de sensibilidad explicado más arriba por cuanto se conoce la probabilidad de que la variable asuma tal o cual valor (cosa que no ocurría en el anterior) y su efecto sobre la variable predictiva.

Por último debemos dejar en claro que la simulación de Montecarlo solo puede aproximar una situación del mundo real, de forma tal que una vez diseñado el modelo en planilla de cálculo y corrida la simulación, debe examinarse cuidadosamente la naturaleza del problema y refinar el modelo hasta que se aproxime lo máximo posible a la situación real.

Una vez generados los 10.000 ensayos, se averigua cual es la probabilidad que el VAN sea igual o menor que cero. En este caso particular,

la probabilidad de que el VAN sea menor que cero, lo que nos haría rechazar el proyecto, es del 17,20%, riesgo relativamente bajo, con lo cual podríamos llevar adelante el proyecto en estudio.



9. – Conclusiones

De los distintos estudios realizados sobre la instalación de un gimnasio en zona norte de San Miguel de Tucumán, podemos mencionar algunos beneficios y cuestiones trascendentes:

- El VAN es significativamente mayor que cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento en forma más que importante.
- La inversión para llevar adelante el proyecto no es significativa,

- El peso de la deuda y los intereses no es importante y disminuye a lo largo del tiempo.
- El período de recuperación de la inversión es relativamente rápido.
- La demanda es creciente a lo largo del tiempo.
- El producto presenta un ciclo de vida en plena fase de crecimiento.
- Al luchar por servicio, la competencia es menos feroz que si fuera una lucha por precio.
- La probabilidad de que el VAN sea menor que cero es menos del 20%.
- El hecho de disponer de profesores tercerizados y alquilar envés de comprar el local donde funcionará el negocio hace disminuir el riesgo.
- No tenemos inventarios inmovilizados ni créditos por ventas.

No obstante ello, es elemental observar los siguientes asuntos:

- Más allá de la calidad significativa de nuestro servicio, los sustitutos imponen un techo al precio a cobrar por nuestras prestaciones.
- Si la cantidad demandada no crece al ritmo estimado, la cual fue establecida en función al valor más probable, como la mayoría de los costos son fijos, el proyecto puede volverse inviable.
- Los precios específicos de los egresos pueden crecer a un mayor ritmo que los precios específicos de los ingresos.
- Las modas en métodos de entrenamiento físico pueden hacer cambiar la cantidad demandada del servicio o disminuir el ritmo de crecimiento del mismo, pudiendo volver más endeble el proyecto.

- Si bien la probabilidad de que el VAN sea menor que cero no es significativa, también es cierto que la variabilidad del indicador no es despreciable.

No obstante los riesgos cuantitativos y cualitativos del proyecto de inversión, los cuales a nuestro entender están acotados, recomendamos realizar el proyecto de inversión.

ANEXOS

Anexo

LEY 8897 / 2016 LEY N° 8897 / 2016-08-22

Ley N° 8.897

La Legislatura de la Provincia de Tucumán, sanciona con fuerza de

LEY:

Art. 1°.- Entiéndese por "Gimnasio" los establecimientos o locales destinados a la enseñanza o práctica de actividades físicas no competitivas, cuyo funcionamiento, en todo el territorio provincial está regulado por la presente Ley.

Art. 2°.- Los gimnasios deben contar con un Director Técnico con título profesional en Educación Física. Todas las actividades que se desarrollen en el gimnasio deben ser supervisadas en forma permanente por un profesional en Educación Física.

Art. 3°.- Todas las personas que realicen actividades físicas en el gimnasio, deben poseer un certificado de aptitud física que debe contener los resultados de estudios electrocardiográficos expedido por un especialista, actualizado anualmente.

Art. 4°.- Los gimnasios deben estar adheridos a un servicio de emergencias médicas y capacitar a sus profesionales en técnicas de reanimación cardiorrespiratoria y primeros auxilios.

Art. 5°.- Los gimnasios deben contar con elementos de primeros auxilios.

Art. 6°.- Prohíbese en los gimnasios la venta o suministro de:

- a) Medicamentos y drogas medicinales.
- b) Sustancias o elementos que contengan principios activos que modifiquen el rendimiento físico o accionen fisiológicamente sobre el organismo.

Art. 7°.- Cuando los gimnasios cuenten con instalaciones anexas en las que desarrollen otras actividades no comerciales, éstas se rigen por sus propias normas.

Art. 8°.- La presente entrará en vigencia a partir de los noventa (90) días corridos de su promulgación.

Art. 9°.- La Autoridad de Aplicación de la presente Ley es el Ministerio de Salud Pública.

Art. 10.- El incumplimiento a lo establecido en la presente Ley dará lugar a la aplicación de las siguientes sanciones por parte de la Autoridad de Aplicación.

- a) Multa graduable según el equivalente en pesos de 50 a 1000 litros de nafta súper.
 - b) Clausura de entre 1 a 10 días corridos.
- En caso de reincidencia, los mínimos y máximos se duplicarán.

Art. 11.- Comuníquese.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Tucumán, a los cuatro días del mes de agosto del año dos mil dieciséis. C.P.N. Osvaldo Francisco Jaldo, Presidente H. Legislatura de Tucumán. Claudio Antonio Pérez, Secretario H. Legislatura de Tucumán.

REGISTRADA BAJO EL N° 8.897.-

San Miguel de Tucumán, Agosto 22 de 2016.-

Promúlguese como Ley de la Provincia, conforme a lo establecido por el Artículo 71 de la Constitución Provincial, cúmplase, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese en el Registro Oficial de Leyes y Decretos.-

Dr. Juan Luis Manzur, Gobernador de Tucumán.

Dra. Rossana Elena Chahla, Ministra de Salud Pública.

INDICE BIBLIOGRAFICO

Índice General

KOTLER y ARMSTRONG, Marketing, Editorial Pearson, 14ta. Edición. Trad. por Leticia Esther Pineda Ayala (Traductora Especialista en temas de marketing).

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Esic Editorial. Año 2005.

SEMYRASZ, Daniel, Preparación y evaluación de Proyectos de Inversión, Librería Editorial

Otras publicaciones

Profesor QUINTEROS, Juan, Notas de clases teóricas, año 2014, Materia Formulación y evaluación de proyectos de inversión (U.N.T).

Boletín Oficial de la provincia de Tucumán.

Consultas en Páginas de Internet:

www.afip.gov.ar

www.rentastucuman.gov.ar

www.efesalud.com

www.lagaceta.com.ar

www.dim.sanmigueldetucuman.gob.ar

www.wikipedia.com

www.bna.com.ar

www.uba.ar

www.wikipedia.org

INDICE

	Pág.
Resumen.....	1
Prólogo.....	3

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. Introducción.....	5
2. Antecedentes de cada actividad.....	7
2.1. Orígenes del método Pilates.....	7
2.2. Orígenes de Zumba.....	9
2.3. Orígenes de Entrenamiento Funcional.....	12

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

1. Mercado proveedor.....	18
2. Mercado consumidor.....	18
3. Competencia.....	21
3.1.Estructura de Mercado.....	21
3.2. Análisis de Rivalidad Ampliada de Porter.....	21.
3.3. Análisis FODA.....	24

4. Comercialización.....	25
4.1. Estrategia de posicionamiento.....	25
4.2. Marketing Mix.....	27
5. Demanda.....	31
5.1. Ciclo de vida del producto.....	31
5.2. Cantidad demandada.....	33

CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO

1. Descripción del servicio.....	35
2. Equipos necesarios para la práctica de las actividades.....	44
3. Accesorios.....	46
4. Localización.....	49
5. Tamaño-Capacidad.....	50
6. Distribución.....	53

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

1. Estructura Organizativa.....	56
2. Recursos Humanos (RRHH).....	57
3. Sistema de Gestión.....	59

CAPÍTULO V

ESTUDIO LEGAL

1. Organización Jurídica.....	60
2. Ley 8897, Ley de Reglamentación para gimnasios.....	60
3. Tratamiento Fiscal.....	61
4. Seguros.....	62
5. Normas de Higiene y Seguridad.....	63
6. Otros aspectos legales.....	65

CAPITULO VI

ANALISIS DEL PROYECTO

1. Ingresos.....	66
2. Egresos.....	66
3. Inversión en Activos fijo.....	71
4. Capital de Trabajo.....	73
5. Flujos de fondo del proyecto.....	75
6. Financiación del Proyecto.....	76
7. Flujos de fondo del proyecto.....	79
8. Análisis de Sensibilidad.....	81
9. Conclusión.....	83
Anexo.....	87
Índice bibliográfico.....	90

Índice.....92