



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UN ESTUDIO DE PILATES EN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

Autor: Izarduy, Agustina; Leal Lobo, Candelaria; Penovi,
Antonella

Director: Quinteros; María Lourdes

2021

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional /
Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un proyecto de inversión y un análisis estratégico para la apertura de un Estudio de Pilates en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El objetivo del trabajo será efectuar un análisis con la mayor cantidad de información posible para facilitar la toma de decisiones y ejecución del proyecto propuesto.

Plantearémos la misión, visión y el análisis estratégico del negocio a través de herramientas.

Se estudiarán los mercados: económico financiero, legal y técnico. Confeccionaremos, además, el flujo de fondos del proyecto y se investigará su rentabilidad a través del cálculo de índices.

PRÓLOGO

La dirección estratégica se ocupa de diseñar e implementar la estrategia, gestionando los recursos de la organización con la finalidad de obtener, mantener o potenciar una ventaja competitiva en el mercado.

Realizar una buena planificación y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es fundamental para poder evaluar y sostener organizaciones complejas.

Las empresas hoy en día, deben preocuparse y actuar respecto a su desempeño actual, pensando en su sustentabilidad y presencia en el futuro.

Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones, no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante.

En este trabajo se analizará la planeación estratégica como herramienta gerencial para el Estudio de Pilates, dedicado a el entrenamiento físico y mental creado a principios del siglo XX por el alemán Joseph Pilates, quien lo ideó basándose en su conocimiento de distintas

especialidades como gimnasia, traumatología y yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.

Formularemos los valores, la misión y visión que poseerá el estudio. Confeccionaremos un diagnóstico de la situación actual de la organización, por medio de herramientas como FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas), las cinco fuerzas de Porter y análisis VRIO.

Destacaremos las ventajas competitivas con las que se cuenta para diferenciarse de la competencia.

Desarrollaremos el Proyecto de Inversión del Estudio. Para ello, se investigarán los mercados: económico financiero, legal y técnico. Elaboraremos un flujo de fondos que permita calcular indicadores de rentabilidad y así visualizar la conveniencia o no de dar inicio al emprendimiento

CAPITULO I

PROYECTO DE INVERSIÓN

Sumario: 1- Proyecto de Inversión; 2- Las etapas del proyecto de inversión; 3-Factores que contribuyen al éxito del proyecto;4-Los estudios de proyecto de inversión.

1.- Proyecto de Inversión:

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que intentan cumplir con un fin específico. Por lo general, se establece un período de tiempo y un presupuesto para la consecución de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a un plan o programa.

Una inversión, por otra parte, es la colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esto quiere decir que, al invertir, se resigna un beneficio cierto e inmediato por uno incierto y futuro.

El proyecto de inversión se puede definir como un conjunto de actividades sin objetivos y sin trayectorias organizadas para la resolución de pocos problemas con recursos públicos ilimitados.

También se define como el paquete de inversiones, insumos y actividades diseñadas con el fin de eliminar o reducir varias restricciones del

desarrollo, para lograr productos, servicios o beneficios en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios.

Todo proyecto de inversión incluye la recolección y la evaluación de los factores que influyen de manera directa en la oferta y demanda de un producto. Esto se denomina estudio de mercado y determina a qué segmento se enfocará el proyecto y la cantidad de producto que se espera comercializar.

El proyecto de inversión, en definitiva, es un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos. Su objetivo es generar un rendimiento económico a un determinado plazo.

2.- Las Etapas del proyecto de inversión:

Todo proyecto de inversión consta de cuatro etapas: Idea, Pre-inversión, Inversión y Operación. ¹

2.1- Etapa de Idea:

Es la primera etapa y la más importante, pues indica el problema a solucionar o la oportunidad de negocio a desarrollar, planteado las alternativas básicas de la solución.

La idea busca identificar problemas que puedan resolverse y oportunidades de negocio que puedan aprovecharse.

La formulación del proyecto: Se refiere a la presentación de la idea de negocio y al estudio de la viabilidad comercial, técnica y legal, como pasos previos a evaluar la rentabilidad del proyecto.

(1) Consultas a base de información, en Internet, www.webyempresas.com, (Septiembre de 2018).

2.2- Etapa de Pre-Inversión:

En esta etapa se desarrolla el estudio del proyecto, en el cual se formula y evalúa la idea de negocio, determinando la viabilidad del proyecto y por consiguiente si se invierte o no en él. Se debe efectuar la evaluación del proyecto la cual se centra en la rentabilidad financiera, mediante la determinación del flujo de caja.

En esta Etapa, la formulación y la evaluación pueden realizarse a diferentes niveles de análisis, diferenciándose uno de otros en el grado de profundidad y el tipo de información que utilizan:

- Nivel perfil: en este estudio, más allá de calcular la rentabilidad del proyecto, se intenta sustentar su viabilidad comercial, basada en la información de fuentes secundarias existentes. En los aspectos financieros, sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos e ingresos.

- Nivel pre-factibilidad: en este nivel se profundiza la investigación, se busca definir, con cierta aproximación, las principales variables referidas al mercado (precio, producto, distribución, promoción) y, las alternativas técnicas de producción. Así mismo, se estiman en términos generales las inversiones probables, la capacidad financiera de los inversionistas, los costos de operación y los ingresos que generará el proyecto. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su ejecución, la continuidad del estudio a nivel factibilidad, su abandono o postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones.

- Nivel factibilidad: esta etapa constituye el paso final del estudio de pre-inversión, se elabora sobre la base de información obtenida mayoritariamente a través de fuentes primarias (por ejemplo, encuestas). El análisis financiero debe basarse en un cálculo minucioso de la inversión, los

ingresos y los egresos, que sustente la estimación de la rentabilidad del proyecto.

2.3- Etapa de Inversión:

-Diseño: en esta etapa se realizan los estudios de ingeniería definitivos (disposición de planta, planos de instalaciones complementarias, etc.).

-Ejecución: durante esta se adquieren los activos fijos e intangibles y se contratan los servicios necesarios para que quede listo e inicien operaciones.

2.4- Etapa de Operación

En esta etapa la empresa inicia operaciones e ingresa a competir en el mercado.

3.- Factores que contribuyen al éxito de un Proyecto

Durante el desarrollo del estudio de pre-inversión hay factores que se deben considerar por la incidencia que pueden tener sobre la decisión final del inversionista y el futuro del proyecto. Entre los que podemos citar a los siguientes:

- El cambio tecnológico y su dinámica, tendrán que ser considerados como un factor crítico de éxito en aquellos productos intensivos en el uso de tecnología.

- Cambios en el rol que cumple el Estado en la economía, en general o en el sector económico específico donde se desarrolla el proyecto, por lo que es necesario tener una percepción clara de la situación vigente y la posible evolución de la misma.

- Considerar a plenitud la incidencia del entorno macroeconómico en el proyecto. Por ejemplo: una empresa que planea expandir su capacidad de producción basándose en un crecimiento esperado de la demanda podría fracasar si no analiza si la economía se va a expandir o contraer.

- El entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores similares son los que al ser considerados en su justa dimensión contribuirán al éxito de un proyecto.

Finalmente, es conveniente mencionar que el desarrollo del estudio de pre-inversión permitirá a los inversionistas tener al final un conocimiento profundo del proyecto, el cual unido a la capacidad gerencial de los mismos permitirá su vigencia en el tiempo².

4.- Los estudios de Proyecto de Inversión

Desde otra perspectiva, los cuatro tipos de estudio que conforman un proyecto de interés son:

– Estudio de Mercado

El estudio de mercado consiste en una serie de técnicas y procedimientos útiles para obtener y analizar la información referente a la demanda, oferta, precios y comercialización de un bien o servicio.

Este estudio es determinante ya que permite conocer las perspectivas reales que debe afrontar un determinado bien o servicio al pretender ingresar a un mercado específico.

(2) LLENQUE TUME, Felipe, Fases de un proyecto de inversión, en Abc finanzas.

Por lo anterior, el conocimiento del mecanismo del mercado resulta imperiosamente necesario para la aceptación o rechazo de la asignación de los recursos a una determinada iniciativa.

– Estudio Técnico

En el estudio técnico se contemplan los aspectos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalación y organización requeridos³.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico financiero.

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica que justifique la alternativa que mejor se adapte al proyecto.

– Estudio Organizacional

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa del proyecto con el fin de conocer y evaluar las fortalezas y debilidades con motivo de definir la disposición de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del emprendimiento y la futura operación.

(3) Consulta a base de información, en Internet, www.economia.unam.

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la estructura organizacional administrativa óptima y los planes de trabajo con la cual operará el proyecto una vez que este se ponga en funcionamiento.

Del estudio anterior, se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, muebles, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos⁴.

– Estudio Legal

Las actividades sociales y económicas del hombre requieren normas que regulen las pautas de comportamiento de sus miembros. Se analizan las leyes que regirán la acción del proyecto.

El proyecto podrá llevarse a cabo si se encuadra en el marco legal correspondiente. Nosotros debemos conocer dicho marco normativo.

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades, tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación.

El objetivo del estudio legal es determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación del proyecto. Es decir:

- Abarca la forma de Organización
- Mide los desembolsos que requiera cada alternativa
- Importa conocer su impacto en el flujo de fondos futuro.

(4) Ibídem.

– Estudio Económico Financiero

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que se proporciona en las etapas anteriores, además de, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y medir los antecedentes para determinar su rentabilidad⁵.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de los costos y beneficios. El resultado se mide a través de distintos criterios, complementarios entre sí. Algunos incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable, según el análisis de la sensibilidad.

De los flujos de fondos se obtienen cinco (5) indicadores de rentabilidad; ellos son:

1) Valor Actual Neto (VAN): mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud importe, indicando cuánto quedará para el inversor luego de recuperar la inversión. El criterio de decisión es aceptar los proyectos cuyo VAN sea mayor que cero.

2) Período de Recupero de la Inversión (PRI): mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión. Se aceptará el proyecto en cuanto el indicador asuma un valor menor al período de análisis establecido.

3) Período de Recupero de la Inversión Descontada (PRID): también mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión, pero considerando los flujos de fondos descontados. En este caso el criterio utilizado será el mismo que en el cálculo del PRI.

(5) Consulta a base de información, en internet, www.estudio-organizacional.web

4) Tasa Interna de Retorno (TIR): mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud porcentaje, indicando qué porcentaje generan las utilidades sobre las inversiones. Para aceptar el proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento establecida.

5) Índice de Rentabilidad (IR): mide la rentabilidad del proyecto en magnitud índice, sugiriendo similares conclusiones al VAN. El criterio de decisión será aceptar el proyecto si el IR es mayor que uno.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1- Definiendo el negocio; 2- Teoría de los recursos y capacidades;
3- Planeación estratégica; 4- Herramientas de Análisis.

1.- Definiendo el negocio:

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir; en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material y el máximo beneficio.

Los aspectos constitutivos del pensamiento estratégico, de acuerdo al enfoque expuesto en el Libro Estrategia para Pymes¹, pueden enunciarse como la identificación de los valores organizacionales, es decir, aquellas cosas que son importantes para uno o que de alguna manera representan las convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa; la misión, como

una enunciación de quienes somos y cuál es el propósito de la empresa y, finalmente, la visión, entendida como una proyección de lo que la organización trata de alcanzar o como cree que debe ser su futuro.

2.- Teoría de los Recursos y Capacidades:

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características propias de cada organización (heterogeneidad), y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta), aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas.

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergia; ya que puede extenderse como un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor. Entre más conocimiento se usa, más valor se genera⁶.

Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

3.- Planeación Estratégica:

El proyecto de inversión que analizamos es sobre un estudio de Pilates, dedicado al entrenamiento personalizado, en el que se combina ejercicios con máquinas o simplemente colchonetas. El método Pilates, o

(6) Consultas a base de información, en Internet, www.quinterosnet.com.ar, (Julio 2018)

simplemente Pilates, es un sistema de entrenamiento físico y mental creado a principios del siglo XX por el alemán Joseph Pilates, quien lo ideó basándose en su conocimiento de distintas especialidades como gimnasia, traumatología y yoga, uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.

En el siglo XXI existe una nueva tendencia por enmarcar la calidad de vida a través del cuidado estético y personal, ya que no solo se busca sentirse bien si no verse bien, es decir tanto por salud como por vanidad. Esto ha llevado al surgimiento de nuevas empresas encargadas de brindar servicios de acondicionamiento físico que buscan satisfacer las necesidades de esta nueva generación.

Por lo que se buscará imponer un concepto amplio de Pilates, que incluye, además del Pilates con máquinas y/o colchonetas que se practica actualmente, otros aparatos para mejorar la tonificación y la capacidad aeróbica del individuo cliente; este concepto se denomina Pilates Circuito y será nuestro diferencial de negocio.⁷

-Visión

Definida por Fleitman Jack en su obra Negocios Exitosos como: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder

(7) BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; PAZ SALMADOR SANCHEZ, María, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006).

alcanzar el estado deseado. La principal preocupación de una visión estratégica es definir el futuro ámbito de actuación de la empresa.

Dicha declaración de visión debería establecer los productos y mercados donde la empresa espera participar y destacar las capacidades que le permitirán diferenciarse de los competidores y obtener una ventaja competitiva única y sostenible.

Una vez definida la visión, deberá ser comunicada en una amplia variedad de formas, como membretes, publicaciones internas, informes anuales, tarjetas de visitas, manuales para empleados, etc.

Aspira a convertirse en un Estudio de Pilates reconocido en la región, por su entrenamiento y sus resultados que impulsan el bienestar tanto físico como mental mediante un mejoramiento continuo del servicio y la formación de los profesores para poder siempre brindar el mejor servicio.

-Misión

La definición de la misión de la empresa es una tarea de gran relevancia dentro del proceso de planificación. Ya que en esta describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo día a día.

Una declaración de misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones esenciales.

Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un equipo directivo al momento de establecer la misión:

-Definir el alcance del negocio: ¿Dónde competir? Enunciar el ámbito competitivo en el que se desenvolverá el negocio, involucrando la selección de los clientes y los competidores adecuados.

-Desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio: ¿Cómo competir? Implica la adquisición de los recursos y habilidades claves de la organización, así como de las capacidades que diferencian a la empresa de sus competidores.

La misión del estudio de Pilates es ofrecer un plan de entrenamiento personalizado en el que se lleve a una mejor calidad de vida para sus usuarios, brindando un servicio personalizado.

-Valores

Los valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Nos sirve para definir los principios éticos de nuestra empresa o negocio, como así también reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social.

Así como el accionar de las personas generalmente exterioriza sus convicciones, toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos. Los valores son la personalidad de la empresa, ya que reflejan el modo de proceder de la misma.

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos. Ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización.

Los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización⁸.

Compromiso: tiene el compromiso con los usuarios de brindar el mejor servicio posible satisfaciendo las necesidades de cada uno.

Creatividad: creando planes de entrenamiento dedicados a cada persona y sus necesidades fomentando el bienestar.

Seguridad e Integridad: se trata de una empresa seria y confiable. Logrando resultados a través de un desempeño hacia el objetivo, coherente y responsable.

Orientados al Cliente: brindar al usuario el entrenamiento que está buscando o necesitando con la mejor calidad, y seguimiento para un mejoramiento continuo.

Capacitación: capacitando al profesional para seguir creciendo, mejorando día a día estándares de calidad, servicio al cliente, recursos humanos, etc.

Cercanía y Compromiso de la Cadena de Valor: Busca comprometerse con toda la cadena de valor que va desde proveedores y colaboradores hasta clientes, consumidores y comunidad en general.

Vínculos Humanos: Crecer solo es posible mediante vínculos de confianza. Promoviendo un clima colaborativo y de cercanía entre quienes trabajan en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan su vida cotidiana.

(8) MARTINEZ FERRER, G.J . Estrategia para Pymes: Desarrollo de una metodología de aplicación. Educ, pág. 32. (2008)

4.- Herramientas de Análisis:

4.1.- Análisis de los recursos VRIO:

Los recursos y capacidades que generan valor deben poseer un conjunto de cuatro características: Valor, Rareza, Imitación y Organización.

Valor: un recurso tiene valor para la empresa que lo posea cuando reduce los costos o aumenta los ingresos en comparación al caso de no disponer de dicho recurso.

-Rareza: un recurso o capacidad de valor será una mayor fuente de ventaja competitiva para la empresa que lo posea. Cuantas menos organizaciones de la competencia lo tengan, más raro es.

-Imitación: los recursos de valor y raros son una fuente de ventaja competitiva hasta que sean imitados por los competidores.

La imitación, no obstante, lleva su tiempo y es cara. Los activos tangibles son fácilmente imitables salvo que estén protegidos por patentes, mientras que los activos intangibles son más difíciles de imitar.

Organización: para explotar los recursos de valor, raros y aún no imitados, la estructura y los mecanismos de control de la empresa deben estar bien organizados.

La empresa obtendrá una ventaja competitiva superior a la normal cuando se cumplan las cuatro características VRIO.

Tabla 4.3.1- Análisis VRIO

RECURSOS Y CAPACIDADES	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACION ESTRATEGICA
UBICACIÓN DEL LOCAL	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
POSICIONAMIENTO EN REDES SOCIALES	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
PERSONALIZACION DE ENTRENAMIENTO	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva ni suma ni resta
ESPECIALIZACION DE LOS PROFESORES	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
ORIENTACION AL CLIENTE	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva ni suma ni resta

Fuente: Elaboración propia

Al encontrarse el local entre las avenidas Ejército del Norte, Belgrano, Mitre y Mate de Luna, permite estar cerca y de manera accesible a los diferentes usuarios para que puedan hacer uso de nuestros servicios.

Es de fácil ubicación, con elevada circulación vehicular, acceso y estacionamiento. Se expresa que tiene una paridad competitiva porque otros estudios pueden estar en la misma zona, por lo que no es una ventaja competitiva inimitable.

El posicionamiento en redes sociales, tiene valor porque permite posicionarnos en la mente del consumidor; hacernos conocer en la sociedad, adquirir clientes y diferenciarnos de la competencia.

Es un recurso raro, ya que este tipo de entrenamiento requiere capacitación especial, y brinda al usuario un ejercicio completo y un bienestar físico y mental.

Es necesario una excelente orientación al cliente; es decir, realizar cada entrenamiento de manera personalizada ajustando los planes a las diferentes necesidades de los usuarios y a los objetivos que los mismos quieren lograr.

4.2.- Matriz o Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. En el estudio de Pilates analizaremos:

Fortalezas

-Emprendimiento de baja inversión, con posibilidad de dosificarla en el tiempo.

-El nivel de calidad del servicio y la atención al cliente es excelente.

-El tipo de Pilates ofrecido (Pilates circuito) es único en Tucumán.

-Por tratarse de equipos nuevos, el mantenimiento de los mismos será prácticamente nulo.

-Ubicación estratégica del negocio, muy cerca del centro y zona norte, en un lugar apacible.

-Baja competencia en la zona de influencia del negocio.

Debilidades

-No cuenta con una cartera de clientes formada ya que se trata de un establecimiento nuevo.

-En ocasiones se dificulta encontrar personal apropiadamente capacitado.

-No se cuenta con experiencia previa en una empresa de este tipo.

Amenazas

-Rivalidad con los competidores más cercanos por el *Market share*.

-La presencia de sustitutos en el mercado es importante (gimnasios para musculación, spinning, funcional, *crossfit* etc.).

-Incertidumbre respecto al comportamiento del consumidor.

Oportunidades

-Tendencia en las personas por preocuparse por lo físico, la salud y el bienestar.

-Incremento en la aceptación de la actividad.

-Método de entrenamiento físico que no discrimina ningún tipo de personas ni edad.

-Posibilidad de realizar contratos con empresas para brindar el servicio a sus empleados logrando un incremento en la productividad de los mismos.

-Teniendo en cuenta la circunstancia actual (pandemia), este tipo de entrenamiento se realiza en grupos reducidos.

Identificadas las fortalezas y debilidades de una organización, se puede explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, así se constituyen en fuente de ventaja competitiva.

Existe una nueva tendencia en la que las personas pasan gran parte de su vida trabajando o apuradas por lo que surgió como respiro en este mundo que no para, buscar un bienestar físico y mental. Dándose cuenta lo importante que es un entrenamiento personalizado a cada necesidad. Esto es una oportunidad para hacer conocer el Estudio de Pilates, los servicios y brindar al cliente un plan de entrenamiento acorde a su estilo de vida y objetivos que desea cumplir.

Con respecto a las debilidades de desconocimiento de nuestro servicio, debemos aprovechar la oportunidad que nos brinda Internet para posicionarnos en la mente del consumidor; y así, publicitar, brindar información y generar interés sobre los servicios y beneficios que ofrece el Estudio de Pilates.

4.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis está basado en un modelo que enlaza cinco variables integradas, y cómo estos afectan el entorno de las organizaciones por lo tanto debemos analizarlos y controlarlos para lograr posicionamiento y duración en el mercado y tomar buenas decisiones que repercutan en el éxito de la empresa, desarrollando así una estrategia de negocios.

Este modelo deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. También comprende dos fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los clientes, y el poder de negociación de los proveedores.

- Poder de negociación de los clientes.

Cuando una empresa opera en un mercado donde existe competencia para el producto final o hay tan fácil acceso a la información, son

los clientes quienes eligen qué propuesta de servicio le interesa, es decir, son ellos los que tienen el poder de decisión sobre la empresa.

Y es acá donde la propuesta de valor que genere la organización hará la diferencia, así como el valor humano, de ser capaces de ponerse en el lugar del cliente, entender lo que busca y quiere para su bienestar físico y mental.

La principal motivación del cliente a la hora de inscribirse en el Estudio de Pilates, es el servicio definido por atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad para los cambios.

-Poder adaptarse a cada persona y sus necesidades.

Otra situación a analizar es quien tiene el poder de decisión entre la empresa y sus proveedores.

Los proveedores en este caso se dividen en dos tipos, los proveedores de equipos de Pilates, y los proveedores del servicio de Pilates, los profesores especializados en la materia, los cuales se requerirán de manera permanente.

- Amenaza de nuevos competidores potenciales.

Los mismos se presentan debido a que las barreras de entrada son bajas.

- Amenaza de productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface la misma necesidad, en este caso el entrenamiento físico.

Serían productos sustitutos los gimnasios de musculación, funcional, *spinning*, *crossfit*, etc.

-Competidores del Sector.

Teniendo en cuenta los estudios de Pilates existentes en la provincia, nuestros competidores actuales poseen infraestructuras similares, por lo que no sería esto ni la ubicación una ventaja competitiva. Pero si la diferenciación en el método de entrenamiento.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1.- Descripción del bien o servicio; 2.- Mercado Proveedor;3.- Mercado Consumidor;4- Mercado Competidor;5- Análisis de Precios; 6- Mercado Distribuidor.

1-Descripción del Bien o Servicio:

El método Pilates es un sistema de entrenamiento físico y mental, una combinación de distintas especialidades (como gimnasia, traumatología y yoga) con identidad propia que une el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.

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.

Se pueden encontrar distintos tipos de Pilates. Actualmente existen centros en los que se enseña Pilates en suelo, Pilates en máquinas o clases combinadas de suelo y máquinas. Una clase completa del método Pilates

debería combinar el trabajo en colchoneta (en suelo), el trabajo en aparatos (Cadillac, Reformer, Silla, Barril) y el trabajo aeróbico.

-Pilates en el suelo (en colchonetas): los ejercicios de suelo son el centro del método. Compuesto por una serie de ejercicios bien diseñados con un orden determinado. Se trata de un trabajo intenso ya que el cuerpo está ejercitándose constantemente en contra de la fuerza de la gravedad, por eso los ejercicios de suelo pueden resultar muy duros al principio y la mayoría de las personas necesitan ayuda para poder llevarlos a cabo de la mejor manera. Este es uno de los motivos por el que surgen las máquinas, facilitando el desarrollo de los ejercicios comenzando con la preparación del cuerpo, consiguiendo de esta forma ejecutar los ejercicios en la colchoneta de forma saludable y eficaz.

-Pilates con aparatos: Los ejercicios en los aparatos se caracterizan por el esfuerzo en contra o a favor de una serie de muelles, de diferentes intensidades. Los aparatos ayudan a mover el cuerpo, pero también ofrecen la posibilidad de desafiar la ejecución de un ejercicio que ya se realiza correctamente. Es un entrenamiento muy versátil, entretenido y satisfactorio ya que se siente la mejoría en cada sesión. Las máquinas de Pilates permiten desde la recuperación de la movilidad de una persona lesionada, hasta el perfeccionamiento de la técnica de un deportista profesional.

-Pilates circuito (con varios elementos): Es una combinación de Pilates con aparatos y colchonetas con equipos como la cinta de correr, la plataforma vibratoria, el caminador elíptico, etc.

Nuestro análisis se basa en un Estudio de Pilates dedicado a Pilates circuito, cuya característica es la personalización y variabilidad (adecuación y entretenimiento). Quizás es el más completo de todos, siendo su característica principal conocer al usuario para poder realizar un entrenamiento adecuado

en cada situación y satisfacer las necesidades y objetivos buscados por los clientes.

2- Mercado Proveedor:

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

De los primeros no existen proveedores en Tucumán, pero se los puede encontrar en Buenos Aires. Los equipos se fabrican en el exterior y también en Argentina, por lo que no habría problemas con las restricciones a las importaciones que aquejan actualmente al país; existen muchos proveedores de estos equipos, por lo que la elección se basará 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 máquinas por cuanto el trabajo es sencillo y puede realizarse en Tucumán a un precio razonable.

Respecto de los segundos, los profesores, no es necesario que sean profesores de educación física, pero sí recomendable. Lo que resulta imprescindible es que hayan realizado el curso de Pilates correspondiente en instituciones autorizadas, que los certifique para desempeñar la tarea específica. En Tucumán, no existen muchos profesores adecuadamente certificados, pero tampoco existen muchos gimnasios de Pilates, con lo cual hoy en día no es problema, pero si la actividad continúa creciendo a una tasa elevada, podría constituirse en una fuerte restricción.

3- Mercado Consumidor

El mercado al que nos vamos a dirigir va a ser bastante amplio. Del estudio de una proporción importante de negocios de Pilates en Tucumán se pudo establecer que nueve de cada diez clientes son de sexo femenino, que siete de cada diez son menores de 50 años y que la proporción de gente que trabaja (donde se observa una cantidad significativa de profesionales – abogados, contadores, etc.) es ligeramente superior a los que estudian. también se puede observar 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 un segmento medio y alto de la población, donde buscaremos diferenciarnos por servicio antes que por precio. El negocio, al estar ubicado entre las avenidas Ejército del Norte, Belgrano, Mitre y Mate de Luna, nos brinda exclusividad, en esa zona no se encontraron otros Pilates, pero si un centro de estética, que tiene uno o dos equipos de Pilates *Reformer*, lo cual no nos perjudica ya que apuntamos a un estudio más especializado en el tema. Al ser un servicio, la mayoría de los clientes estarán ubicados en la zona antes descrita, pero también se puede divisar que se pueden captar clientes de Yerba Buena o Zona Oeste (Av. América y alrededores), ya que para ellos el negocio les queda de paso entre el centro (donde normalmente trabajan) y sus hogares, con la ventaja de la tranquilidad de la zona y la comodidad, por el menor bullicio y tránsito, así como por la comodidad para estacionar.

El lema será Eleva tu estándar de vida, la comunión entre el cuerpo y la mente: Pilates.

Porter plantea un modelo de estrategias de posicionamiento llamadas estrategias genéricas: por calidad de servicio o por precio, a todo el mercado o a un nicho particular.

La estrategia competitiva será competir por servicio a través de la calidad del mismo, lo que nos permitirá cobrar precios más altos.

4-Mercado Competidor

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 sustitutivos; los clientes y los proveedores.

Rivalidad entre empresas existentes.

La ubicación del local donde se establecerá el estudio de Pilates, nos brinda exclusividad, ya que la misma permite tener clientes tanto de Yerba Buena como del centro de la ciudad. Teniendo a su vez la especialización en el método brindado en el estudio.

4.2-La Amenaza De Los 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 servicio no está protegido por patentes, 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 negocio de Pilates 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 es de hacer notar que las barreras de salida son importantes porque el equipo es especializado y no es fácilmente vendible).

4.3-La Amenaza De Los Productos Sustitutivos

Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas pueden practicar. La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. Entre los principales productos sustitutivos podemos encontrar las salas de musculación convencionales de los gimnasios (comúnmente denominadas pesas), *spinning*, *body pump*, *crossfit*, *aerobox*, *step*, bailes, entre muchas otras nuevas disciplinas que van surgiendo. Todas tienen sus beneficios comunes, pero cada una en particular tiene características y beneficios específicos. De lo anterior se deduce que la amenaza de productos sustitutivos es importante.

4.4-El Poder De Negociación De Los Clientes

El poder de negociación de los clientes es de nivel 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, 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 que primero se toca en caso de ser necesario un ajuste en el presupuesto.

4.5-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).

5- Análisis de Precios

El 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.

El problema principal de considerar solo los costos (aun considerando el valor tiempo del dinero) en la determinación del precio es que el método ignora la relación precio/volumen. Debido a que Pilates tiene cualidades distintivas importantes y está asociado a una idea de calidad significativa, los clientes son menos sensibles al precio, aunque es de hacer notar que la existencia de sustitutos pone un límite a esta insensibilidad.

Cuando el Pilates empezó en Tucumán se apuntó al target ABC1, hoy son muy pocos los que pueden trabajar solamente con el segmento socioeconómico más alto; entendemos que el producto Pilates debe estar preparado para satisfacer a una franja más amplia de mercado. La cuota mensual de referencia en la actualidad oscila entre \$1.200 y \$1.800, tres veces por semana. Este precio de referencia es para Pilates *Reformer* (aquel con

máquinas); nuestro servicio será de Pilates en Circuito (máquinas, colchonetas y cinta o plataforma; un servicio más completo y de mejor calidad) tres veces por semana, por lo tanto, se decide establecer el precio mensual en \$2.000 (IVA incluido).

También es importante recordar que comercialmente es más fácil bajar los precios que subirlos, por lo que se deja un margen para ajustar en caso de ser necesario.

Los precios son de contado efectivo tarjeta de crédito y débito, no habiendo recargos por atraso, considerando como tiempo prudencial de espera de pago diez días después de la fecha de vencimiento.

5.1-Demanda

Mediante el acercamiento directo con una parte de la población que reside en el área de influencia en donde se establecerá el Estudio de Pilates, se pudo ampliar el panorama y perspectivas que el negocio habrá de enfrentar en el mercado. Teniendo en cuenta el grado de aceptación del producto por parte de la población en estudio (zona de influencia de Pilates) y, considerando la tasa de desempleo y el nivel de ingresos, se estableció la demanda para el primer año (cien personas mensuales). Luego, se establece un crecimiento del 20% para el segundo año (ciento veinte personas mensuales) y de un 20% (144 personas mensuales) para el cuarto año en virtud del esfuerzo de marketing a realizar, del excelente servicio a brindar, del crecimiento vegetativo de la población y de la economía. Los ingresos para los primeros cinco años del negocio se exponen a continuación, el precio de \$1.818 es el precio neto de IVA (\$2.200 IVA incluido).

La capacidad máxima del negocio son ciento setenta y cinco personas mensuales. Un estudio demostró que seis es el máximo de personas que puede atender un profesor para brindar un servicio personalizado (lo cual

consideramos una ventaja en este momento ya que, por la situación actual pandemia, los usuarios eligen entrenamientos con menos concurrencia). La duración de las clases es de una hora y los días y horarios de atención son de lunes a viernes de 7 a 22hs (22 días al mes) y los sábados de 8 a 13hs (4 días al mes), ello da un total de 350 horas mensuales de capacidad, si consideramos que seis es el número máximo para brindar un servicio excelente a nuestros clientes, nos da 2.100 horas-clientes, si doce son las clases mensuales (recordar que el Pilates es tres veces por semana), obtenemos ciento setenta y cinco personas de capacidad máxima de clientes mensuales.

Para establecer la demanda se tuvieron en cuenta métodos subjetivos, estudio de mercado (encuestas, sondeos) y obtención de información de fuentes secundarias (entrevista con personas que están en el negocio, estadísticas del gobierno).

6-Mercado Distribuidor

La empresa presta servicios a clientes consumidores finales, no tiene intermediarios.

La distribución (o plaza) incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto 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 2000 entre las avenidas Ejército del Norte, Sarmiento, Mitre y Mate de Luna. El lugar queda de paso para la gente que viene de Yerba Buena o de Zona Oeste (a la vez que no está alejado del centro), es tranquilo, lo cual constituye una característica imprescindible para el estado de relajación mental que requiere el método Pilates; es de fácil acceso y se puede estacionar tranquilamente en

los alrededores. El horario es de una cobertura amplia, de lunes a viernes de 7 a 22 horas y los sábados de 8 a 13 horas. Las clases duran una hora; los clientes no llegan aleatoriamente, sino por turnos para una mejor organización y calidad del servicio (nunca se aceptan más de 6 clientes por clase). Si el cliente no utiliza su turno se le otorga otro, en la medida que haya disponibles. El ambiente es el adecuado para el Pilates, convenientemente distribuidas las máquinas (ver estudio técnico), pintado con colores suaves, equipos nuevos, sala climatizada y ambiente apropiadamente sonorizado.

La publicidad será mediante contacto en página web, Facebook, Instagram, aparición en programas de televisión por cable locales y el boca a boca.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

Sumario: 1- Localización del Estudio de Pilates; 2- Proceso de Producción del Servicio;3- Equipos;4- Edificios e Instalaciones;5-Diseño del Local.

1.- Localización del Estudio de Pilates:

La distribución (o plaza) incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto 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.

La localización es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa. Un mismo concepto de negocio puede fracasar o tener éxito dependiendo del lugar donde se encuentre y, en muchos casos, la localización es una de las variables comerciales claves de una empresa.

Tránsito de personas: es importante que haya bastante afluencia de gente en el lugar donde ubiquemos nuestro negocio.

El negocio estará ubicado entre las avenidas Ejército del Norte, Sarmiento, Mitre y Mate de Luna. El lugar queda de paso para la gente que viene de Yerba Buena o de Zona Oeste (a la vez que no está alejado del

centro), es tranquilo, lo cual constituye una característica imprescindible para el estado de relajación mental que requiere el método Pilates; es de fácil acceso y se puede estacionar tranquilamente en los alrededores.

El boca a boca: nuestro principal objetivo es darnos a conocer no solo en la ciudad de San Miguel de Tucumán sino también captar clientes de Yerba Buena.

Para obtener un buen boca a boca debemos ofrecer un servicio que resulte muy satisfactorio para nuestros clientes.

2.- Proceso de Producción:

Pilates es un método, un sistema de entrenamiento físico y mental. La característica principal del Pilates circuito (que es la forma de Pilates a adoptar en este negocio) es la inclusión de máquinas (Pilates máquinas), colchonetas (Pilates suelo) y otros aparatos para mejorar la tonificación y la capacidad aeróbica del individuo cliente.

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 principal característica del Pilates circuito (además que es una combinación de los anteriores Pilates y que suma el trabajo aeróbico) es la personalización y variabilidad (adecuación y entretenimiento). Buscamos diferenciarnos en la calidad de la atención y el servicio. Se trata de conocer al

cliente, de escucharlo para así entender sus necesidades; de generar ciertos lazos entre los clientes, con profesores y empleados. Se busca una unión con el cliente por eso se trabaja con grupos reducidos de hasta seis personas.

3.- Equipos:

Los equipos necesarios para trabajar y llevar a cabo la actividad 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.

Trapezio de Pilates. Equipo que brinda una variedad de ejercicios y un entrenamiento completo del cuerpo. Se realizan múltiples ejercicios en forma vertical, esta posición es una de las mejores maneras de trabajar toda la musculatura de la cintura pélvica, es decir abdominal, lumbar, y demás músculos de la cadera.

Ladder Barrel. Su principal objetivo es el estiramiento y fortalecimiento de la espalda, reforzando la musculatura y corrigiendo problemas. Ayuda a la labor de la columna vertebral y las piernas, crea abdominales planos y muslos firmes.

Silla Combo. Es un equipo que permite trabajar de forma más localizada en piernas, brazos y torso. Le permite agrandar la cantidad de ejercicios y ser un excelente complemento a un *reformer* o trapezio.

Reformer Mat Convertor. Este *reformer* es acondicionado para ser utilizado en el desarrollo de programas terapéuticos de rehabilitación y acondicionamiento físico.

Para completar el circuito sumamos otros equipos como:

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 para mejorar la capacidad cardiovascular y mantener el estado físico.

Plataforma Vibratoria: La plataforma vibratoria es un aparato de gimnasia que estimula el cuerpo a través de vibraciones continuas de diferente intensidad. Las vibraciones provocan que los músculos del cuerpo se contraigan de forma involuntaria. Sirve para tonificar diversos grupos musculares.

Accesorios

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

Bolas o pelotas Inflables: ayudan a dar apoyo, desarrollar flexibilidad y balance muscular, vienen en tres tamaños dependiendo de la estatura.

Bandas de Resistencia Plásticas: 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 usar 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.

4.- Edificio e Instalaciones:

Para la instalación del salón de Pilates en el cual se brindarán los servicios, se alquilará un local comercial que se encuentra ubicado entre los cuatros avenidas siguientes: Ejército del Norte, Belgrano, Mate de Luna y Mitre; esta será nuestra zona de influencia. Al ser un servicio, el criterio elegido para la ubicación del proyecto fue la cercanía con el mercado (clientes potenciales). Las razones para ubicarnos en ese lugar específico son:

- Exclusividad: entre las avenidas Ejército del Norte, Belgrano, Mitre y Mate de Luna (zona de donde vendrán la mayoría de los clientes) no se encontraron otros Pilates, salvo un centro de estética, que tiene uno o dos equipos de Pilates *Reformer*, pero nosotros estaremos mucho más especializados brindando un servicio de mayor calidad. En el centro y zona norte de la capital o en Yerba Buena están concentrados la mayoría de los negocios de Pilates, donde los precios son algo superiores.

- Posibilidad de captar clientes de Yerba Buena o Av. América y alrededores (de poder adquisitivo medio y alto) ya que para ellos el negocio les queda de paso entre el centro (donde normalmente trabajan) y sus hogares, con la ventaja de la tranquilidad de la zona y la comodidad, por el menor bullicio y tránsito, así como por la facilidad para estacionar.

-Tranquilidad de la zona: para la realización de Pilates se necesita un estado de relajación mental, por lo cual se requiere paz y silencio. La zona presenta un menor nivel de ruido que el centro o zona norte, en la capital tucumana. El tamaño de un proyecto puede determinarse como su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. En el caso que nos ocupa el servicio a prestar es Pilates circuito para ello, se necesita un cierto repertorio y cantidad de equipos y accesorios específicos que ocupan un determinado espacio físico, a la vez que el desarrollo del método exige de un espacio para que el cliente pueda desarrollar los ejercicios apropiadamente. Asimismo, el local deberá considerar el espacio destinado a los vestuarios o cambiadores. El local tendrá una superficie de 120 metros cuadrados, cumpliendo con los requerimientos de espacio, los cuales son ocupados eficientemente, sin descuidar el nivel del servicio. La capacidad máxima de 175 personas mensuales fue explicada en el punto demanda.

5.- Diseño del Local:

El diseño del local, el ambiente es el adecuado para el centro de Pilates, convenientemente distribuida las máquinas (ver estudio técnico), pintado con colores suaves, equipos nuevos, sala climatizada y ambiente apropiadamente sonorizado.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1.- Organigrama; 2.- Nivel de Calidad;

1.- Organigrama:

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 está asociada con egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión.

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, en un primer momento, las decisiones en esas áreas estarán a cargo de una misma persona, el dueño del negocio; eventualmente, si el negocio prospera y crece lo suficiente se podría requerir otra persona para que se encargue de la parte operativa. 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.). 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 de seis personas por turno, tratar de asignar las personas proporcionalmente (en la medida de lo posible) a distintos turnos para que se brinde una atención personalizada, cuidar la atención de los clientes por parte de los profesores, tanto en el servicio como en el trato, 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.

El personal estará compuesto por cuatro instructores de Pilates, un administrativo y un auxiliar encargado de la limpieza. En el caso de los instructores, tres trabajan de lunes a viernes cinco horas cada uno entre las siete de la mañana y las veintidós horas (suman quince horas de atención) y el restante lo hace el sábado de ocho a trece, es decir, que también trabaja cinco horas. 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 (\$250 de lunes a sábados). 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 instructores deben contar con el certificado habilitante para Pilates y en la medida de lo posible es conveniente que sean profesores de educación física.

En el caso del administrativo será el dueño del emprendimiento que, como ya dijimos, se encargará de la parte directiva/administrativa y de la correspondiente parte operativa del negocio. En el proyecto se calcula un sueldo para el puesto ajustado a ley y convenio colectivo y otros adicionales. La idea es retribuir al dueño por su tarea administrativa, haciendo que el sueldo correspondiente haga las veces de retiro del socio, puesto que el modelo de evaluación del proyecto supone la reinversión de la totalidad de la utilidad obtenida año a año en el negocio.

Los auxiliares encargados de la limpieza y el orden trabajan dos horas por día de lunes a sábado, siendo su tarifa por hora \$145. 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 a los mismos y es necesaria para lograr el estado de relajación mental que solicita el método Pilates.

Otra cuestión no menor es la capacitación constante de los profesionales o instructores, tanto en el aspecto técnico como en la atención de los clientes, por lo que anualmente, a pesar de que el personal no se encuentra 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.

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 explicita 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.

2.- Nivel de Calidad:

En los últimos años, ha tomado importancia el concepto de calidad en el sector deportivo. Implicando una serie de cualidades referentes a la producción y servicios ofertando al cliente el mejor resultado posible.

Se debe distinguir entre:

- Calidad interna o técnica: corresponde a los aspectos técnicos y funcionales de las empresas.
- Calidad externa: se refiere a cómo es ofrecido el servicio por la empresa y en qué medida corresponde con las expectativas de los clientes y usuarios.

Un problema de la estrategia de calidad en el sector servicios es la falta de parámetros universalmente establecidos y que sean tangibles. Además, en este sector hay que tener en cuenta que la percepción de calidad es totalmente subjetiva.

2.1.- Control de Calidad:

Calidad significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan. El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad debe crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal para un trabajo en equipo, seleccionar a los proveedores, tener un enfoque orientado hacia el cliente y hacer una planificación de calidad.

Así mismo, la calidad del servicio demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

CAPITULO VI

ESTUDIO LEGAL

Sumario: 1.- Organización jurídica; 2.- Impuestos; 3 – Otros permisos

1.- Organización Jurídica

Para el negocio se adoptará la figura legal de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) cumpliendo con todos los requisitos establecidos en la ley 19.550 (ley de sociedades comerciales) y sus reglamentaciones. En igual sentido se cumplirá con todo el marco legal, fiscal y previsional a nivel nacional, provincial y municipal evitando riesgos innecesarios por incumplimiento de tales disposiciones. Es importante destacar que al ser una SRL no puede optar por el régimen simplificado (monotributo) debiendo tributar por el régimen general el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Ganancias (IG), siendo la tasa del IG del 30%, dando la posibilidad de ahorros impositivos por amortizaciones y depreciaciones de nuestra inversión en activo fijo y de intereses por la deuda tomada.

Respecto al régimen tributario, es importante revisar las normas sobre emisión de comprobantes de la RG 1415 de la AFIP. A nivel provincial y municipal se debe cumplir con los regímenes tributarios correspondientes.

2.- Impuestos

2.1.- Ámbito Nacional (AFIP):

Impuesto a las Ganancias: Se calcula de forma anual. Sobre la ganancia imponible se aplica una alícuota del 30%. Para sociedades se realiza de la siguiente forma: en diez anticipos mensuales, y el saldo durante el quinto mes posterior a la fecha de cierre de ejercicio.

2.2.- Ámbito Provincial (Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán)

Impuestos a los Ingresos Brutos: alícuota del 5% (Nomenclador 924.110), Servicio de organización, dirección y gestión de prácticas deportivas y explotación de las instalaciones. (incluye clubes, gimnasios y otras instalaciones para practicar deportes)

Salud Pública: es calculado como el 2.5% de los sueldos del personal.

2.3.- Ámbito Municipal

Tributo Económico Municipal (TEM): la tasa para servicio de organización, dirección y gestión de prácticas deportivas es de 1.25%. Según el nomenclador de la DMI 931050 de servicios de acondicionamiento físico (incluye gimnasio de musculación, Pilates, yoga, personal trainer, etc.)

3.- Otros permisos

Para la habilitación de un local dedicado a la actividad deportiva, se necesita el permiso del Ministerio de Salud Pública (ley 8.897).

Para obtener dicha licencia habilitante, el gimnasio debe contar con lo siguiente:

-Certificado de Aptitud Física (formulario Ad hoc generado por Dirección General de Fiscalización Sanitaria)

-Botiquín de primeros auxilios

-Fichero de clientes: fichas individuales de cada cliente en la que conste planificación de actividad, certificados de aptitud y evidencias de actividades de supervisión.

-Legajos: deberán estar almacenadas las fotocopias autenticadas de los diplomas y las consecuencias de la capacitación en RCP y primeros auxilios en legajos individuales y en su respectivo fichero.

CAPITULO VII

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Sumario: 1.- Función financiera; 2.- Inversión Inicial; 3.- Ingresos; 4.- Costos; 5.- Depreciaciones; 6.- Flujos de fondos; 7.- Análisis de Sensibilidad

1.- Función Financiera

La inversión inicial en Activos fijos y Activos de trabajo será de \$830.595 tal como se detalla más adelante. El financiamiento se realizará a través del aporte del dueño.

2.- Inversión Inicial

2.1.- Activo Fijo

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

La suma total de los activos fijos es de \$538.633.

Entre el activo fijo tenemos los bienes de uso que se comprarán para el local, los mismos serán adquiridos a través de: Mercado Libre, sería el caso de las máquinas de Pilates, aire acondicionado, elíptico, cinta, etc.

A continuación, se detalla los activos fijos de la agencia:

Tabla 8.2.1: Activos Fijos

Concepto	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Total
* Equipos			
Reformer	2	\$ 58.000,00	\$ 116.000,00
Reformer con Medio Trapecio	1	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Chair	2	\$ 27.000,00	\$ 54.000,00
Elíptico	1	\$ 31.000,00	\$ 31.000,00
Plataforma Vibratoria	1	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
Cinta	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Lodel Barrel	2	\$ 19.000,00	\$ 38.000,00
Subtotal			\$ 402.000,00
* Accesorios			
Pelotas	4	\$ 1.390,00	\$ 5.560,00
Colchonetas	7	\$ 569,00	\$ 3.983,00
Subtotal			\$ 9.543,00
* Muebles			
Mesa escritorio	1	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
1 Silla de escritorio	1	\$ 3.490,00	\$ 3.490,00
1 Banco	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Subtotal			\$ 11.090,00
* Instalaciones			
Computadora (notebook)	1	\$ 49.000,00	\$ 49.000,00
Aire Acondicionado (6000 frigorías)	1	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00
Equipo de Música	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Subtotal			\$ 116.000,00
TOTAL			\$ 538.633,00

Fuente: Elaboración propia

2.2.- Activos de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo¹⁰, para una capacidad y tamaño determinados.

Los métodos principales para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son el contable, el período de desfase y el déficit acumulado máximo.

Nosotros para el trabajo utilizaremos el cálculo del déficit acumulado máximo. El cálculo de la inversión en capital de trabajo por este método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

Tabla 8.2.2- Ingresos del momento uno.

Año 1	Cantidad (clientes)	Cantidad (horas clientes)	Precio	Ingresos	Ingresos c/ IVA
Enero	36	432	\$ 172,18	\$ 74.380	\$ 90.000
Febrero	60	720	\$ 172,18	\$ 123.967	\$ 150.000
Marzo	84	1008	\$ 172,18	\$ 173.554	\$ 210.000
Abril	96	1152	\$ 172,18	\$ 198.347	\$ 240.000
Mayo	108	1296	\$ 172,18	\$ 223.140	\$ 270.000
Junio	108	1296	\$ 172,18	\$ 223.140	\$ 270.000
Julio	96	1152	\$ 172,18	\$ 198.347	\$ 240.000
Agosto	108	1296	\$ 172,18	\$ 223.140	\$ 270.000
Septiembre	120	1440	\$ 172,18	\$ 247.934	\$ 300.000
Octubre	120	1440	\$ 172,18	\$ 247.934	\$ 300.000
Noviembre	132	1584	\$ 172,18	\$ 272.727	\$ 330.000
Diciembre	132	1584	\$ 172,18	\$ 272.727	\$ 330.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.2.3- Egresos del periodo uno

Año 1	Conceptos										
	Alquiler	Sueldos	Honorarios	Seguros	Servicios	Capacitación	Publicidad	Insumos e Imprevistos	Mantenimiento	Impuestos	Egresos del mes
Enero	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 47.587	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 6.970	\$ 2.296	\$ 303	\$ 5.857	\$ 223.216
Febrero	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 5.018	\$ 2.296	\$ 303	\$ 8.956	\$ 191.777
Marzo	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 836	\$ 2.296	\$ 303	\$ 12.055	\$ 190.694
Abril	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 836	\$ 2.296	\$ 303	\$ 13.605	\$ 192.244
Mayo	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 836	\$ 2.296	\$ 303	\$ 15.155	\$ 193.793
Junio	\$ 24.200	\$ 83.025	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 279	\$ 2.296	\$ 303	\$ 15.717	\$ 221.473
Julio	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 279	\$ 2.296	\$ 303	\$ 13.605	\$ 191.686
Agosto	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 279	\$ 2.296	\$ 303	\$ 15.155	\$ 193.236
Septiembre	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 3.345	\$ 2.296	\$ 303	\$ 16.704	\$ 197.852
Octubre	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 3.345	\$ 2.296	\$ 303	\$ 16.704	\$ 197.852
Noviembre	\$ 24.200	\$ 55.350	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 3.345	\$ 2.296	\$ 303	\$ 18.254	\$ 199.402
Diciembre	\$ 24.200	\$ 83.025	\$ 67.540	\$ 15.000	\$ 12.065	\$ 1.049	\$ 2.509	\$ 2.296	\$ 303	\$ 18.816	\$ 226.803
Total	\$ 290.400	\$ 719.550	\$ 810.480	\$ 212.587	\$ 144.780	\$ 12.584	\$ 27.878	\$ 27.555	\$ 3.630	\$ 170.584	\$ 2.420.028

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los egresos, podemos observar variaciones en:

Sueldos: se modifican tanto en junio y en diciembre ya que los mismos contemplan el SAC.

Seguros: en enero se realiza la prima de seguro, por lo que se observa la diferencia con respecto al resto de los meses

Publicidad: en el mes de enero, con la apertura del centro de Pilates se pone un mayor énfasis en gasto de publicidad para incentivar a las personas y difundir la apertura del mismo, por lo que se observa una variación de entre el 25% en enero y 1% en junio, julio y agosto con respecto al gasto anual de publicidad.

Impuesto: su variación se relaciona con las ventas.

Tabla 8.2.4- Cálculo del Déficit Acumulado Máximo

	Egresos	Ingresos	Saldo	Saldo Acumulado
Enero	\$ 223.216	\$ 90.000	-\$ 133.216	-\$ 133.216
Febrero	\$ 191.777	\$ 150.000	-\$ 41.777	-\$ 174.993
Marzo	\$ 190.694	\$ 210.000	\$ 19.306	-\$ 155.687
Abril	\$ 192.244	\$ 240.000	\$ 47.756	-\$ 107.931
Mayo	\$ 193.793	\$ 270.000	\$ 76.207	-\$ 31.725
Junio	\$ 221.473	\$ 270.000	\$ 48.527	\$ 16.802
Julio	\$ 191.686	\$ 240.000	\$ 48.314	\$ 65.116
Agosto	\$ 193.236	\$ 270.000	\$ 76.764	\$ 141.880
Septiembre	\$ 197.852	\$ 300.000	\$ 102.148	\$ 244.028
Octubre	\$ 197.852	\$ 300.000	\$ 102.148	\$ 346.176
Noviembre	\$ 199.402	\$ 330.000	\$ 130.598	\$ 476.774
Diciembre	\$ 226.803	\$ 330.000	\$ 103.197	\$ 579.972
MAXIMO DEFICIT ACUMULADO				-\$ 174.993

El déficit máximo acumulado refleja la cuantía de los recursos a cubrir durante todo el tiempo en que se mantenga el nivel de operación que permitió su cálculo, en este caso es de \$174.993.

La reducción en el déficit acumulado solo muestra la posibilidad que, con recursos generados por el propio proyecto, se podrá financiar el capital de trabajo. Pero este deberá estar disponible, ya que siempre existirá un desfase entre ingresos y egresos de la operación.

3.- Ingresos:

Establecimos los ingresos según una demanda mínima estimada sobre las horas de apertura y cierre del estudio de Pilates, considerando un aumento progresivo de alumnos año tras año.

Se considera un aumento progresivo a partir del segundo año de 20% y de igual manera en el cuarto año.

Establecimos una cuota mensual de \$2200 por mes. Lo que incluye tres clases por semana en el horario elegido por el alumno.

Según el estudio que hicimos, un gimnasio pequeño, en San Miguel de Tucumán, su primer año cuenta con aproximadamente 100 alumnos (promedio anual). Lo cual se tomó como base para los cálculos de los siguientes años.

Tabla 8.3.1.- Ingresos calculados para el proyecto

Año	Cant. clientes (mensual)	Clases x mes	Horas clientes (mensual)	Meses	Horas Clientes (anual)	Uso Capacidad
1	100	12	1200	12	14.400	57%
2	120	12	1440	12	17.280	69%
3	120	12	1440	12	17.280	69%
4	144	12	1728	12	20.736	82%
5	144	12	1728	12	20.736	82%
Cap. Max.					25.200	100%

4.- Costos:

Egresos	Años				
	1	2	3	4	5
Capacitación	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400	\$ 10.400
Mantenimiento de Equipos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Publicidad	\$ 23.040	\$ 23.040	\$ 23.040	\$ 23.040	\$ 23.040
Imprevistos	\$ 10.773	\$ 10.773	\$ 10.773	\$ 10.773	\$ 10.773
Impuestos (SP y discrecional)	\$ 15.625	\$ 15.625	\$ 15.625	\$ 15.625	\$ 15.625
Impuestos (IIBB y TEM)	\$ 154.959	\$ 185.950	\$ 185.950	\$ 223.140	\$ 223.140
Sueldos	\$ 719.550	\$ 719.550	\$ 719.550	\$ 719.550	\$ 719.550
Honorarios por Servicios	\$ 810.480	\$ 810.480	\$ 810.480	\$ 810.480	\$ 810.480
Seguros S/ Activo Fijo	\$ 26.932	\$ 26.932	\$ 26.932	\$ 26.932	\$ 26.932
Seguro Médico	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Alquiler	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Telefono e Internet	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Energia Electrica	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Agua	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Insumos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
	\$ 2.320.758	\$ 2.351.750	\$ 2.351.750	\$ 2.388.940	\$ 2.388.940
<i>Fijos</i>	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799
<i>Variables</i>	\$ 154.959	\$ 185.950	\$ 185.950	\$ 223.140	\$ 223.140
<i>Cambio Costo Fijo</i>		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Consideramos como costos variables los impuestos TEM e IIBB, los cuales dependen de las ventas.

Todos los otros son costos fijos, los cuales no dependen de la utilidad obtenida en el año.

Los mismos se detallan a continuación para los distintos años:

* Se incluyen publicidad en Instagram, Facebook, páginas Web y

Pinterest.

4-1- Costo de mano de obra:

Los costos de mano de obra estarán dados por los salarios brutos, conceptos no remunerativos y cargas sociales de los empleados.

Los salarios que consideramos para realizar los cálculos, serán el establecido por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), según escala salarial actualizada a octubre del 2020, en el caso del dueño. Para el auxiliar de limpieza se consideró el convenio de Personal auxiliar de casas particular (UPACP) y para los profesores, el importe acordado con la empresa terciarizada.

Tabla 8.4.3.- Costo de Mano de Obra personal administrativo

Administrativos	
Sueldo Basico	\$ 45.000,00
Adic. Remun.	\$ -
Adic. No Remun.	\$ -
Sueldo Bruto	\$ 45.000,00
Cargas Sociales	\$ 10.350,00
Total Mensual	\$ 55.350,00
Cantidad	\$ 1,00
Mensual (total)	\$ 55.350,00
Meses	\$ 13,00
Total Anual	\$ 719.550,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.4.4.- Costo de Mano de Obra profesores y auxiliar de limpieza

	Profesores			Auxiliar 1 y 2	
	Profesor 1	Profesor 2	Profesor 3		
Hora de ingreso	7	12	17		
Hora Salida	12	17	22		
Horas Trabajadas	5	5	5	2	
Precio	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 145,00	
Importe Diario	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 290	
Dias al Mes	22	22	4	26	
Total Mes	\$ 27.500	\$ 27.500	\$ 5.000	\$ 7.540	\$ 67.540
Meses	12	12	12	12	
Año	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 60.000	\$ 90.480	\$ 810.480

Fuente: Elaboración propia.

5.- Depreciaciones:

El método de depreciación utilizado será el método Contable.

Respecto a los bienes de usos, depreciamos computadora e impresora por cinco años, mientras los demás bienes por diez años.

Luego de transcurridos los cinco años del proyecto evaluado el activo fijo será recuperado por su valor residual, es decir \$50.150.

El activo de trabajo se recuperará en su totalidad.

Tabla 8.5.1.- Depreciaciones de Bienes de Uso

Concepto	Resumen Depreciaciones					
	Años					
	0	1	2	3	4	5
* Equipos						
Reformer		\$ 11.600,00	\$ 11.600,00	\$ 11.600,00	\$ 11.600,00	\$ 11.600,00
Reformer con Medio Trapecio		\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Chair		\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Elíptico		\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
Plataforma Vibratoria		\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
Cinta		\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Lodel Barrel		\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00
Subtotal		\$ 40.200,00	\$ 40.200,00	\$ 40.200,00	\$ 40.200,00	\$ 40.200,00
* Accesorios						
Pelotas		\$ 1.112,00	\$ 1.112,00	\$ 1.112,00	\$ 1.112,00	\$ 1.112,00
Otros Accesorios		\$ 796,60	\$ 796,60	\$ 796,60	\$ 796,60	\$ 796,60
Subtotal		\$ 1.908,60	\$ 1.908,60	\$ 1.908,60	\$ 1.908,60	\$ 1.908,60
* Muebles						
Mesas		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Sillas		\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00	\$ 349,00
Subtotal		\$ 709,00	\$ 709,00	\$ 709,00	\$ 709,00	\$ 709,00
* Instalaciones						
Computadora		\$ 9.800,00	\$ 9.800,00	\$ 9.800,00	\$ 9.800,00	\$ 9.800,00
Aire Acondicionado		\$ 5.800,00	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Equipo de Musica		\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Subtotal		\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00
Total		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318

. Fuente: Elaboración propia.

6.- Flujo de Fondos:

Ya concluido el estudio anterior, podemos proceder a confeccionar el flujo de fondos.

Tabla 8.5.2.- Flujo de fondos

Flujo de Fondos del Proyecto						
Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			\$	\$	\$	\$
<i>Ingresos Servicios</i>		\$ 2.479.339	2.975.207	2.975.207	3.570.248	3.570.248
Costos Variables		\$ 154.959	185.950	185.950	223.140	223.140
			\$	\$	\$	\$
Costos Fijos		\$ 2.165.799	2.165.799	2.165.799	2.165.799	2.165.799
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
			\$	\$	\$	\$
<i>Costos Totales</i>		\$ 2.380.076	2.411.067	2.411.067	2.448.257	2.448.257
			\$	\$	\$	\$
<i>Utilidad antes de IG (EBIT)</i>		\$ 99.263	564.139	564.139	1.121.991	1.121.991
IG		\$ 29.779	169.242	169.242	336.597	336.597
			\$	\$	\$	\$
<i>Utilidad despues de IG</i>		\$ 69.484	394.898	394.898	785.393	785.393
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Activo Fijo	-\$ 538.633					
Cargos Diferidos	\$ 0					
Inversión Activo de Trabajo	-\$ 174.993					
Recupero AF						\$ 171.023
Recupero Activo de Trabajo						\$ 174.993
<i>Flujo de Fondos Proyecto</i>	-\$ 713.626	\$ 128.802	454.215	454.215	844.711	\$ 1.190.727

Una vez armado el flujo de fondos del proyecto, procederemos al cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Analizaremos dichos indicadores:

TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 52%, por lo que la rentabilidad de la inversión es positiva.

Si comparamos el proyecto con una tasa del 12%, la cual ronda un proyecto de similar riesgo y liquidez, la tasa del proyecto es rentable.

VAN: El valor actual neto es de \$1.299.253,70.

Para que un proyecto sea recomendable realizar debe poseer un VAN mayor que cero, es por ello, que el emprendimiento debería llevarse a cabo.

PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de tres años y el plazo de recuperación descontado se comporta de igual forma.

Lo que nos indica que se recupera el capital de trabajo en un período de aproximadamente tres años.

IR: El índice de rentabilidad es 2,66%, siendo mayor que uno, se concluye, según este indicador, es viable llevar a cabo el proyecto.

Con respecto al análisis reciente, podemos recomendar la realización del estudio de Pilates

7.- Análisis de Sensibilidad:

El análisis de sensibilidad ilustra cómo varía el valor del proyecto ante cambios en alguna de sus variables claves, manteniendo la cuantía de las demás variables constantes.

Es decir, este análisis modifica una variable a la vez y supone independencia entre las distintas variables que influyen el valor de un proyecto.

En síntesis, el primer paso consiste en identificar las principales variables que afectan al valor del proyecto y que están fuera de nuestro control o pudieron ser estimadas de forma imprecisa.

En el caso de nuestro proyecto, consideraremos como variables principales los ingresos y egresos, y, en ellas nos enfocaremos para realizar el análisis de sensibilidad.

Analizaremos sólo dos escenarios aparte del escenario normal ya explicitado anteriormente, y que constituye el punto de partida.

Las variaciones que propondremos, afectarán tanto al flujo de fondos del proyecto como a los indicadores obtenidos partir de estos.

Los cambios de las variables principales serán similares a las que proponen los programas especializados en análisis de inversiones.

7.1.- Escenario Optimista:

En este supuesto, los ingresos aumentarán en un 10%, mientras que los egresos permanecerán en el mismo nivel.

Considerando este cambio, realizaremos nuevamente el flujo de fondos del proyecto y el cálculo de los indicadores.

Tabla 8.7.1- Flujo de fondo en escenario optimista

Flujo de Fondos del Proyecto						
Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			\$	\$	\$	\$
Ingresos Servicios		\$ 2.727.273	3.272.727	3.272.727	3.927.273	3.927.273
Costos Variables		\$ 154.959	\$ 185.950	\$ 185.950	\$ 223.140	\$ 223.140
Costos Fijos		\$ 2.165.799	2.165.799	2.165.799	2.165.799	2.165.799
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Totales		\$ 2.380.076	2.411.067	2.411.067	2.448.257	2.448.257
					\$	\$
Utilidad antes de IG (EBIT)		\$ 347.197	\$ 861.660	\$ 861.660	1.479.015	1.479.015
IG		\$ 104.159	\$ 258.498	\$ 258.498	\$ 443.705	\$ 443.705
					\$	\$
Utilidad despues de IG		\$ 243.038	\$ 603.162	\$ 603.162	1.035.311	1.035.311
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Activo Fijo	-\$ 538.633					
Cargos Diferidos	\$ 0					
Inversión Activo de Trabajo	-\$ 174.993					
Recupero AF						\$ 171.023
Recupero Activo de Trabajo						\$ 174.993
Flujo de Fondos Proyecto	-\$ 713.626	\$ 302.356	\$ 662.480	\$ 662.480	1.094.628	1.440.644

Al sufrir un cambio en una de las variables principales, los indicadores del proyecto experimentaron una variación positiva.

Indicadores:

TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 75%, tuvo un incremento del 44,23% ante un aumento del 10% de los ingresos.

VAN: El valor actual neto es de \$2.069.114,88, el mismo se acrecentó en aproximadamente 59,25% ante la misma variación.

PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión y el plazo de recuperación descontado es dos años para ambos casos.

IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

Lo que podemos observar en este escenario optimista es que ante un incremento del 10% en la variable ingresos, aumentaron los indicadores en una proporción mayor.

7.2.- Escenario Pesimista:

Para este supuesto, los ingresos disminuirán un 10% mientras que los egresos no sufrirán variaciones.

Tabla 8.7.3- Flujo de fondo en escenario pesimista

Flujo de Fondos del Proyecto						
Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Servicios		\$ 2.231.405	\$ 2.677.686	\$ 2.677.686	\$ 3.213.223	\$ 3.213.223
Costos Variables		\$ 154.959	\$ 185.950	\$ 185.950	\$ 223.140	\$ 223.140
Costos Fijos		\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799	\$ 2.165.799
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Totales		\$ 2.380.076	\$ 2.411.067	\$ 2.411.067	\$ 2.448.257	\$ 2.448.257
Utilidad antes de IG (EBIT)		-\$ 148.671	\$ 266.619	\$ 266.619	\$ 764.966	\$ 764.966
IG		-\$ 44.601	\$ 79.986	\$ 79.986	\$ 229.490	\$ 229.490
Utilidad despues de IG		-\$ 104.069	\$ 186.633	\$ 186.633	\$ 535.476	\$ 535.476
Depreciaciones		\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318	\$ 59.318
Amortizaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión Activo Fijo	-\$ 538.633					
Cargos Diferidos	\$ 0					
Inversión Activo de Trabajo	-\$ 174.993					
Recupero AF						\$ 171.023
Recupero Activo de Trabajo						\$ 174.993
Flujo de Fondos Proyecto	-\$ 713.626	-\$ 44.752	\$ 245.951	\$ 245.951	\$ 594.794	\$ 940.809

Fuente: Elaboración propia.

Al disminuir los ingresos en un 10% y mantener los egresos en su mismo nivel, podemos observar que el proyecto continúa siendo rentable.

Indicadores:

TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 29%, tuvo una disminución del 55,77% ante una disminución del 10% en los ingresos.

VAN: El valor actual neto es de \$529.392,52, el mismo disminuyó en aproximadamente un 40,75% ante la misma variación.

PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de cuatro años y el plazo de recuperación descontado es de cinco años.

IR: El índice de rentabilidad es 1,66% por lo cual, según este indicador continúa siendo viable llevar a cabo el proyecto.

Lo que podemos observar en este escenario pesimista es que ante una disminución del 10% en la variable ingresos, disminuyeron los indicadores en una proporción mayor al aumento.

Analizando la sensibilidad de las variables con respecto a los cambios establecidos, debemos advertir que nos encontramos con un proyecto de inversión rentable pero sensible.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo es el proyecto de inversión y el análisis estratégico para la apertura de un estudio de Pilates en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El objetivo del trabajo fue proveer un análisis con la mayor cantidad de información posible para facilitar la toma de decisiones y ejecución del proyecto propuesto.

Los indicadores del flujo de fondos del proyecto son:

TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 52%, por lo que la rentabilidad de la inversión es positiva.

Si comparamos el proyecto con una tasa del 12%, en la cual ronda un proyecto de similar riesgo y liquidez, la tasa del proyecto es rentable.

VAN: El valor actual neto es de \$1.299.253,70.

Para que un proyecto sea recomendable realizar debe poseer un VAN mayor que cero, es por ello, que el emprendimiento debería llevarse a cabo.

PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión y el plazo de recuperación descontado es de tres años para ambos casos.

Lo que nos indica que se recupera el capital de trabajo en un período de aproximadamente tres años.

· IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

En base al análisis realizado, se verificó, su sensibilidad ante cambios en la variable, ingresos, considerando que ante una disminución del mismo el proyecto se tornará riesgoso.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

General:

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011).

LUIS BOCCO, Gabriel y VENCE, Luis Alberto – Proyectos de Inversión, Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos Especiales, 1ra Edición, Editorial Errepar, (Argentina 2000).

SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, Nociones Básicas, Edición digital, Editorial Ediciones Copygraph, Universidad de Chile, (Chile 2012).

LISCHINSKY, Bernardo – Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Editorial Eduntref, (Argentina 2008).

BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; PAZ SALMADOR SANCHEZ, María, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1° Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

MARTINEZ FERRER, Guillermo, Estrategia para Pymes-Desarrollo de una metodología de aplicación, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, (Córdoba,2008).

Especial:

www.economia.unam

www.estudio-organizacional.web

www.quinterosnet.com.ar

www.afip.gob.ar

www.mercadolibre.com.ar

www.fravega.com.ar

INDICE

TRABAJO DE SEMINARIO	- -
RESUMEN	- -
PRÓLOGO	- 1 -
CAPITULO I	- 3 -
PROYECTO DE INVERSIÓN	- 4 -
1.- Proyecto de Inversión:	- 5 -
2.- Las Etapas del proyecto de inversión:	- 4 -
3.- Factores que contribuyen al éxito de un Proyecto	- 6 -
4.- Los estudios de Proyecto de Inversión	- 7 -
CAPÍTULO II	- 12 -
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	- 12 -
1.- Definiendo el negocio:	- 12 -
2.- Teoría de los Recursos y Capacidades:	- 13 -
3.- Planeación Estratégica:	- 13 -
4.- Herramientas de Análisis:	- 18 -
CAPÍTULO III	- 25 -
ESTUDIODE MERCADO	- 25 -
1-Descripción del Bien o Servicio:	- 25 -
2-Mercado Proveedor:	- 27 -
3- Mercado Consumidor	- 28 -
4-Mercado Competidor	- 29 -

5-Análisis de Precios	- 31 -
6-Mercado Distribuidor	- 33 -
CAPÍTULO IV	- 35 -
ESTUDIO TÉCNICO	- 35 -
1.- Localización del Estudio de Pilates:	- 35 -
2.- Proceso de Producción:	- 36 -
3.- Equipos:	- 37 -
4.- Edificio e Instalaciones:	- 39 -
5.- Diseño del Local:	- 40 -
CAPÍTULO V	- 41 -
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	- 41 -
1.- Organigrama:	- 41 -
2.- Nivel de Calidad:	- 44 -
CAPITULO VI	- 46 -
ESTUDIO LEGAL	- 46 -
1.- Organización Jurídica	- 46 -
2.- Impuestos	- 47 -
3.- Otros permisos	- 47 -
CAPITULO VII	- 49 -
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	- 49 -
1.- Función Financiera	- 49 -
2.- Inversión Inicial	- 49 -
3.- Ingresos:	- 54 -
4.- Costos:	- 55 -
5.- Depreciaciones:	- 57 -
6.- Flujo de Fondos:	- 58 -
7.- Análisis de Sensibilidad:	- 60 -
CONCLUSIÓN	64
INDICE BIBLIOGRÁFICO	66
INDICE	68

