



TRABAJO FINAL DE GRADO

Universidad Empresarial Siglo XXI



Titulo:

“Formulación y evaluación de un proyecto de ampliación de una empresa en marcha dedicada a la prestación del servicio Pilates”

Alumno:

Luisina Albana Troncozo

Carrera:

Lic. en Administración

Legajo:

ADM 01293



“Formulación y evaluación de un proyecto de ampliación de una empresa en marcha dedicada a la prestación del servicio Pilates”



Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a mi familia por su apoyo incondicional, por los sabios consejos impartidos, por creer siempre en mí y por inspirarme a diario. Me enorgullece profundamente tener la familia que tengo y los admiro a cada uno de ustedes; son mi ejemplo a seguir.

Agradezco a mis amigas por su confianza, lealtad y compañía durante todo el camino recorrido, por todos los consejos, risas y llantos compartidos y esas eternas tardes de estudio y Tesis. Gracias a mis compañeros de facultad, quienes me acompañaron durante los cuatro años de cursado dentro y fuera del salón de clase.

Por ser mi fuerza y templanza, y por ser mi más fiel compañía, gracias a quien me entrega su amor incondicional en todo momento. Gracias por tu paciencia, por tu contención y por enseñarme a creer en mí.

Por último, quisiera agradecer a todos los profesores de mi carrera por la enseñanza y por ser muchas veces grandes fuentes de motivación y admiración. Un especial agradecimiento a mis profesores de CAE, quienes realizaron atinadas correcciones y aportes durante todo el proceso de evaluación de este Trabajo Final de Grado.

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	Pag. 11
2. INTRODUCCIÓN	Pág. 14.
3. ESTABLECIMIENTO DE TEMA Y OBJETIVOS	Pág. 17.
4. METODOLOGÍA	Pág. 19.
5. MARCO TEÓRICO	Pág. 23.
5.1.1. Estudio Comercial	Pág. 25.
5.1.2. Estudio Técnico-Organizacional	Pág. 33.
5.1.3. Estudio Ambiental	Pág. 34.
5.1.4. Estudio Político-Legal	Pág. 35.
5.1.5. Estudio Financiero	Pág. 35.
5.1.5.1. Fuentes de financiación	Pág. 39.
5.1.5.2. Estructuración del Flujo de Fondos	Pág. 40.
5.1.5.3. Tasa de Descuento	Pág. 41.
5.1.5.4. Parámetros de Decisión	Pág. 43.
5.1.5.5. Análisis de Riesgo	Pág. 44.
5.1.5.6. Análisis de Indicadores Financieros	Pág. 46.
6. DIAGNÓSTICO	Pág. 48.
6.1. Análisis Comercial	Pág. 49.
6.1.1. Factores Demográficos	Pág. 49.
6.1.2. Volumen y Composición del mercado	Pág. 50.
6.1.3. Distribución de población por grupos de edades	Pág. 51.
6.1.4. Indicadores Económicos: Inflación	Pág. 51.
6.1.5. Indicadores Económicos a nivel Provincial	Pág. 53.
6.1.6. Indicadores Económicos a nivel Departamental	Pág. 56.
6.1.7. Factores Socio-Culturales	Pág. 56.
6.1.8. Índice de crecimiento de la Industria	Pág. 58.
6.1.9. Barreras de entrada	Pág. 60.
6.1.10. Factores Clave de Éxito	Pág. 60.
6.1.11. Análisis de Oferta	Pág. 61.
6.1.12. El gimnasio como completo integral	Pág. 65.
6.1.13. Análisis de Demanda	Pág. 68.

6.1.14. Conclusiones de las encuestas	Pág. 92.
6.1.15. Conclusiones del análisis comercial	Pág. 94.
6.2. Definición del Servicio	Pág. 97.
6.2.1. Selección del Segmento Meta	Pág. 99.
6.2.2. Plan de Lanzamiento	Pág. 100.
6.2.3. Precio	Pág. 102.
6.2.4. Estimación de Demanda	Pág. 105.
6.3. Análisis Técnico-Organizacional	Pág. 110.
6.3.1. Localización	Pág. 111.
6.3.2. Dimensión y Costos de proyecto	Pág. 112.
6.3.3. Costos de Construcción	Pág. 113.
6.3.4. Costos de Instalaciones	Pág. 114.
6.3.5. Costos de Recepción y Generales	Pág. 115.
6.3.6. Costos de Baños y Vestuarios	Pág. 119.
6.3.7. Requerimientos Maquinarias y Accesorios	Pág. 121.
6.3.8. Requerimientos de Personal	Pág. 125.
6.4. Análisis Aspectos Político-Legales	Pág. 132.
6.4.1. Personalidad Jurídica	Pág. 135.
6.5. Análisis Aspectos Ambientales	Pág. 141.
7. Análisis económico-financiero	Pág. 144.
7.1. Necesidades de Inversión Inicial	Pág. 145.
7.2. Depreciaciones Anuales	Pág. 151.
7.3. Estimación de Gastos Mensuales de operación	Pág. 152.
7.3.1. Gastos de Recursos Humanos	Pág. 152.
7.3.2. Gastos fijos de funcionamiento	Pág. 153.
7.3.3. Gastos de Comercialización	Pág. 154.
7.4. Estimación de Ganancias	Pág. 155.
7.4.1. Ingresos por Pilates	Pág. 155.
7.4.2. Ingresos por Musculación	Pág. 159.
7.4.3. Ingresos por Aeróbica	Pág. 163.
7.4.4. Ingresos por Bar	Pág. 168.
7.4.5. Ingresos Totales	Pág. 169.
7.5. Selección de la fuente de financiación	Pág. 169.

7.6.	Cálculo de la Tasa de Descuento	Pág. 172.
7.7.	Cálculo del CPPC	Pág. 178.
7.8.	Desarrollo del Leasing	Pág. 180.
7.9.	Desarrollo del préstamo	Pág. 182.
7.10.	Cálculo de los principales parámetros de decisión	Pág. 184
7.10.1.	Flujo de Fondos Puro	Pag. 185
7.10.2.	Flujo de Fondos con financiación externa	Pag. 191
7.11.	Análisis de riesgo- Inflación	Pág. 197.
7.12.	Indicadores económicos	Pag. 199
7.12.1.	Rentabilidad económica	Pag. 207
7.12.2.	Rentabilidad de los recursos propios	Pag. 208
7.12.3.	Rentabilidad del Capital	Pag. 209
8.	Conclusiones	Pág. 210.
9.	Bibliografía	Pág. 214.
10.	Anexos	Pág. 218.
10.1.	Mapa Chilecito	Pág. 219.
10.2.	Tabulación encuestas de Demanda	Pág. 220.
10.3.	Encuesta a fundadores de Más Vida	Pág. 224.
10.4.	Ordenanza N° 3.030	Pág. 225.
10.5.	Ley de Leasing N° 25.248	Pág. 231.
10.6.	Tabla de amortización del primer leasing	Pág. 238.
10.7.	Tabla de amortización del segundo leasing	Pág. 240.
10.8.	Tabla de Depreciaciones	Pág. 243.
10.9.	Tabla de Inversión Inicial y depreciaciones de Pilates	Pag. 247.
10.10.	Flujo de fondos proyectado con inclusión de tasas de inflación	Pag. 248.
10.11.	Estado de Resultados Años 2009-2010 de Mas Vida	Pag. 253.

Índice de gráficos y tablas

1. Gráficos

Grafico 1: Proceso de evaluación de un proyecto de inversión	Pag. 25
Grafico 2: Índice de salarios Enero 2004-Julio 2009	Pag. 54
Grafico 3: Composición del Producto Bruto Geográfico de la provincia de La Rioja	Pag. 55
Grafico 4: Edad del encuestado	Pag. 74
Grafico 5: Residencia del encuestado	Pag. 74
Grafico 6: Ocupación del encuestado	Pag. 75
Grafico 7: Importancia de la gimnasia en el cuidado de la salud	Pag. 77
Grafico 8: Tipo de gimnasia que practica el encuestado	Pág. 78
Grafico 9: Establecimiento en el que practica gimnasio el encuestado	Pág. 79
Grafico 10: Frecuencia con el que realiza gimnasia el encuestado	Pag. 80
Grafico 11: Importancia relativa de la variedad de actividades ofrecidas	Pag. 81
Grafico 12: Importancia relativa de la ubicación y acceso del gimnasio	Pag 82
Grafico 13: Importancia relativa del precio para el encuestado	Pag.82
Grafico 14: Importancia relativa de la infraestructura del gimnasio	Pág. 83
Grafico 15: Importancia relativa del servicio y calidad de atención en el gimnasio	Pág. 84
Grafico 16: Importancia de la variedad de actividades ofrecidas	Pág. 84
Grafico 17: Importancia de la variedad de maquinarias en el área de musculación	Pág. 85
Grafico 18: Importancia relativa de la formación académica del instructor de gim.	Pag. 86
Grafico 19: Importancia relativa de la imagen del instructor de gimnasia	Pág. 86
Grafico 20: Importancia relativa del compromiso del instructor de gimnasia hacia el cliente	Pág. 87
Grafico 21: Importancia relativa del carisma del instructor de gimnasia	Pág. 87
Grafico 22: Importancia relativa de la atención y el seguimiento del instructor	Pág. 88
Grafico 23: Mejor gimnasio de Chilecito	Pág. 88
Grafico 24: Nivel de satisfacción que se obtiene con los gimnasios de Chilecito	Pág. 89
Grafico 25: Falencias en los gimnasios de Chilecito	Pág. 90
Grafico 26: Precio que se está dispuesto a pagar por Musculación	Pág. 91
Grafico 27: Ubicación de Mas Vida en el mapa de la ciudad de Chilecito, La Rioja	Pág. 111
Grafico 28: Índice de Liquidez	Pág. 206

Grafico 29: Índice de Autonomía	Pág. 206
Grafico 30: Ratios de endeudamiento y autonomía	Pág. 207
Grafico 31: Capital de Trabajo	Pág. 207
Grafico 32: Índices de Rentabilidad	Pág. 209

2. Tablas de contenido

Tabla 1: Proyección de la población de Chilecito, La Rioja para el 2010	Pág. 50
Tabla 2: Indicadores del Mercado Laboral	Pág. 54
Tabla 3: Indicadores Económicos a Nivel Departamental de Chilecito	Pág. 56
Tabla 4: Principales afecciones en la provincia de La Rioja	Pág. 66
Tabla 5: Variables en la fijación del tamaño de muestra	Pág. 69
Tabla 6: Fijación de precios para Pilates	Pag. 104
Tabla 7: Fijación de precios para Aeróbica	Pag. 104
Tabla 8: Fijación de precios para Musculación	Pág. 105
Tabla 9: Costos de construcción por superficie de cada área del gimnasio	Pág. 113
Tabla 10: Costo de las instalaciones	Pág. 114
Tabla 11: Tabla de Costos Generales	Pág. 115
Tabla 12: Tabla de Otros costos	Pág. 117
Tabla 13: Tabla de costos de baños y vestuarios	Pag.119
Tabla 14: Listado de maquinas para el área de musculación	Pag. 122
Tabla 15: Listado de accesorios para el área de musculación	Pag. 124.
Tabla 16: Listado de equipamiento para el área de aeróbica	Pag. 125
Tabla 17: Tabla del personal del gimnasio.	Pag 126
Tabla 18: Tabla de aportes y contribuciones del personal	Pag. 127
Tabla 19: Costos de constitución de la S.R.L y la S.A.	Pag. 138
Tabla 20: Inversión en Obra Civil y depreciaciones anuales	Pag. 145
Tabla 21: Inversión en equipamiento de musculación y depreciaciones anuales	Pag. 146
Tabla 22: Inversión en accesorios de musculación y depreciaciones anuales	Pag. 146
Tabla 23: Inversión en equipamiento de aeróbica y depreciaciones anuales	Pag 148
Tabla 24: Inversión en equipamiento general y depreciaciones anuales	Pag. 148
Tabla 25: Inversión en equipamiento de baños y vestuarios y depreciaciones anuales	Pag 149
Tabla 26: Otras inversiones	Pag. 150

Tabla 27: Inversiones en uniformes del personal	Pag. 150.
Tabla 28: Costos de constitución de la S.R.L	Pag. 151.
Tabla 29: Tabla de Inversión inicial Total	Pag. 151.
Tabla 30: Gastos de Estructura - Costo Laboral	Pag. 152.
Tabla 31: Gastos fijos de funcionamiento	Pag. 153.
Tabla 32: Gastos mensuales de comercialización para el primer año	Pag. 154.
Tabla 33: Estimación de demanda de planes 2 veces por semana de Pilates en base a tendencias- Datos Históricos	Pag. 155.
Tabla 34: Coeficientes de crecimiento anual de la clientela de planes 2xSem Pilates	Pag. 155.
Tabla 35: Ingresos por Pilates Planes de 2 veces por semana	Pag. 156.
Tabla 36: Ingresos por Pack 2 veces Pilates y 1 vez de Musculación por semana	Pag. 156.
Tabla 37: Ingresos por Pack 2 veces Pilates y 1 vez de Aeróbica por semana	Pag. 157.
Tabla 38: Estimación de demanda de planes 3 veces por semana de Pilates en base a tendencias- Datos Históricos	Pag. 157
Tabla 39: Coeficientes de crecimiento anual de la clientela de planes 3xSem Pilates	Pag. 158
Tabla 40: Ingresos por Pilates Planes de 3 veces por semana	Pag.158
Tabla 41: Total ingresos por Pilates	Pag. 159
Tabla 42: Coeficientes de crecimiento proyectado para Musculación para el 1er año	Pag. 159
Tabla 43: Concurrencia Área Musculación a partir del Segundo Año	Pag. 159
Tabla 44: Flujos de crecimiento proyectado en la demanda de musculación	Pag. 160
Tabla 45: Ingresos por Musculación Planes 2 Veces por Semana	Pag. 161
Tabla 46: Ingresos por Musculación Planes 3 Veces por Semana	Pag. 161
Tabla 47: Ingresos por Musculación Plan Pase Libre	Pag. 161
Tabla 48: Ingresos por Pack 2 veces Musculación y 1 Pilates por semana	Pag. 162
Tabla 49: Ingresos por Pack 2 veces Musculación y 1 Aeróbica por semana	Pag. 162
Tabla 50: Total ingresos por Musculación	Pag. 163
Tabla 51: Estimación de la demanda de Aeróbica para el primer año	Pag. 163
Tabla 52: Concurrencia Área Aeróbica a partir del 2do Año	Pag 164
Tabla 53: Flujos de crecimiento proyectado en la demanda de Aeróbica	Pag. 164
Tabla 54: Ingresos por Aeróbica Planes 2 Veces por Semana	Pag. 165
Tabla 55: Ingresos por Aeróbica Planes 3 Veces por Semana	Pag. 165
Tabla 56: Ingresos por Aeróbica Plan Pase Libre	Pág. 166
Tabla 57: Ingresos por Pack 2 veces Aeróbica y 1 vez musculación por semana	Pág. 166

Tabla 58: Ingresos por Pack 2 veces Musculación y 1 vez pilates por semana	Pág. 167
Tabla 59: Total ingresos por Aeróbica	Pág. 167
Tabla 60: Ingresos por bebidas refrigerantes	Pág. 168
Tabla 61: Ingresos por cafetería y repostería	Pág. 168
Tabla 62: Ingresos totales por bar cafetería	Pág. 168
Tabla 63: Ingresos Totales por Operación y por Bar-Cafetería	Pág. 169
Tabla 64: Cálculo de la tasa de descuento mediante la Adición de Factores	Pág. 177
Tabla 65: Monto de leasing, canones y valor de compra del 1er y 2do Leasing	Pag. 181
Tabla 66: Condiciones del préstamo bancario y Amortización	Pag. 182
Tabla 67: Flujo de fondos proyectado puro	Pag. 186
Tabla 68: Flujo de fondos proyectado con fuentes internas y externas de financiación	Pag. 192
Tabla 69: Tabla de Índices inflacionarios utilizados en la sensibilidad	Pag. 199
Tabla 70: Balances Generales Años 2009 y 2010 y Situación con proyecto	Pag. 201
Tabla 71: Tabla de ratios comparativos Años 2009-2010 y situación con proyecto	Pag. 205
Tabla 72: Rentabilidad años 2009-2010 y situación con proyecto	Pag. 207
Tabla 73: Rentabilidad de los Recursos Propios	Pag. 208
Tabla 74: Rentabilidad del capital social	Pag. 209



Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo final de grado evaluó la factibilidad de obtener un aumento de al menos un 20% en la rentabilidad de una empresa en marcha, mediante la incorporación de nuevos servicios de gimnasia a su servicio de Pilates actualmente ofrecido. A través del estudio de mercado, se observó que la oferta actual de gimnasios en la ciudad de Chilecito presenta falencias tales como la pobre profesionalización del servicio, escasa personalización y un insuficiente seguimiento al cliente, además de ambientes inapropiados para el entrenamiento; todos aspectos esenciales y demandados por el cliente. Este proyecto representa una verdadera oportunidad de negocio al verificarse una demanda insatisfecha, un segmento de mercado que busca un servicio superior y está dispuesto a pagar un precio mayor, además de una perfecta factibilidad en términos técnicos y administrativos.

El resultado del proyecto arrojó un Valor Actual Neto positivo y de aproximadamente **\$551.300**, una Tasa Interna de Retorno de **29,1%**, ampliamente mayor a la tasa de descuento y un periodo de recupero de **seis años** aproximadamente, sumamente aceptable para los inversionistas del proyecto ya que su periodo de recupero objetivo es de un plazo no mayor a los 8 años y medio. La ampliación de Mas Vida permitiría obtener una rentabilidad económica promedio de 68% contra el 19,5% inicial, lo que estaría verificando que el objetivo que plantea este trabajo final de grado se ve alcanzado.

Executive Summary

The following final degree project evaluated the feasibility of obtaining an increase of at least 20% in a company's profitability by means of incorporating new services of gymnastics to the actual offered service of Pilates. The market study has shown that the actual offer in the city of Chilecito has deficiencies in many ways, such as: the unprofessional rendering of services in gyms, the impersonal relationship between client and customer, the lack of control on client's physical exercise/ routine, the lack of equipment in fitness areas. Based on all these factors demanded by clients, there is a market segment that is not being satisfied and it represents an attractive business opportunity. In addition, this market segment has special needs in terms of seeking a superior service and willing to pay an extra price for it. Therefore, the idea of expanding the company has proved to be feasible not only commercially speaking but also technically.

The discounted cash flow analysis resulted in a net present value of \$551.300, an Internal rate of return of 29,1%, which is widely superior to the used discount rate. The payback period of the capital invested is approximately of six years, which is more than acceptable for the owners of the gym, who are the investors and whose payback time objective is of 8 and a half years. The expansion of the gym would result in a higher economic return, with an average of 52% instead of the initial 19,5%. Therefore, based on this information/data, it can be stated that it is particularly convenient to carry out the project and to take advantage of said business opportunity.



Introducción

INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final de Grado presenta una evaluación de un proyecto de inversión que busca determinar la factibilidad de lograr aumentar la rentabilidad de un gimnasio en marcha dedicado a la gimnasia Pilates mediante la incorporación de nuevos servicios de gimnasia. La empresa *Más Vida* fue creada a fines del año 2008 y es el fruto de un largo proceso de ideación y planificación. La gimnasia Pilates ha sido desarrollada hace ya varios años, y es hoy en Argentina, según publicaciones realizadas por "Proyecto Salud" Magazine Argentina de salud, uno de los tipos de gimnasia más practicadas, dados los amplios beneficios que una rutina de este tipo de ejercicio brinda¹. Pilates es un entrenamiento tanto físico y mental que integra también la ejercitación de una correcta respiración y relajación, permitiendo de esta manera, mejorar la calidad de vida de las personas.

Más Vida Pilates fue creada con el fin de cubrir una necesidad básica y latente en la ciudad de Chilecito, provincia de La Rioja, donde la oferta de servicios de cuidado de la salud e imagen es escasa y precaria. Actualmente, y desde ya varios años, el cuidado de la salud y bienestar mental de las personas ha cobrado mayor importancia y un lugar más predominante en la conciencia y lista de prioridades de una persona, proporcionando un especial valor a lograr un equilibrio entre cuerpo y mente.² Cabe agregar el creciente valor que hoy tiene para un argentino, y para cualquier persona a nivel mundial, la estética, tener una buena imagen, buen peso y ser socialmente considerado en términos de imagen. Frente a ello, una buena dieta y ejercicio físico integral se vuelven elementos esenciales en la vida de una persona; y la gimnasia Pilates es tan sólo una de las tantas formas de alcanzar un bienestar físico.

Más Vida Pilates es hoy en la ciudad de Chilecito, a pesar de su corta vida, una empresa bien posicionada en el rubro de Pilates, con una alta imagen de marca y reconocida

¹ <http://www.proyecto-salud.com.ar/> Fecha de consulta: 15/06/2010

² <http://www.proyecto-salud.com.ar/> Fecha de consulta: 15/06/2010

principalmente por su alta calidad y personalización de servicio. Esto puede confirmarse fácilmente si se toman 10 personas al azar y se le pregunta si conoce la empresa, 8 de cada 10 responde afirmativo y describe la misma con esas cualidades.

El siguiente proyecto se plantea ante el deseo de los dueños de Más Vida de expandir la empresa para ofrecer una mayor cantidad de servicios atractivos al cliente, demandados y complementarios con el servicio actualmente ofrecido. De esta manera, se estaría completando un plan de negocios que al inicio del emprendimiento se planteó. Desde el primer momento en que se ideó la empresa, se pensó en una primera etapa de Pilates, luego una ampliación hacia la sección de musculación, gimnasia aeróbica, y por último, la agregación de la gimnasia Spinning a sus servicios, de manera tal de cerrar el círculo de variedad de gimnasias complementarias. Este proyecto responde entonces, a un objetivo de lograr un crecimiento integrado de *Más Vida* y aumentar la rentabilidad de la empresa en al menos un 20%, identificando una oportunidad sumamente atractiva de crear un negocio que se estima será redituable en el tiempo y donde los inversionistas son los dueños del mismo.

Para determinar si es favorable la ampliación de la empresa en marcha, se desarrollará el proyecto partiendo de un análisis comercial, técnico, administrativo y legal-ambiental, analizando en cada caso si es factible la implementación del mismo. Estos estudios serán las bases para cuantificar el proyecto y plantearlo en términos monetarios para poder definir la conveniencia económica-financiera de llevarlo a cabo y para evaluar su efecto en los indicadores económicos de la empresa.



Objetivos

Tema

Evaluación económica de un proyecto de ampliación de un gimnasio ubicado en la ciudad de Chilecito, provincia de La rioja.

Establecimiento de Objetivos

Objetivo General

Evaluar la conveniencia económica y la posibilidad de aumentar la rentabilidad del negocio actual en al menos un 20% introduciendo nuevos servicios de gimnasia, destinados a satisfacer una necesidad latente y aprovechar una oportunidad de negocios.

Objetivos Específicos

- Identificar todas las variables técnicas, comerciales, administrativas, ambientales y legales que Conformarán ingresos o egresos en el flujo de caja y proyectarlos en el tiempo.
- Calcular la tasa de descuento pertinente para la evaluación del flujo de fondos proyectado.
- Determinar qué forma de financiación es la más conveniente según cuál de ellas arroja el mayor Valor Actual Neto y la mayor Tasa Interna de Retorno.
- Verificar que el Valor Actual neto sea positivo y la Tasa Interna de retorno sea mayor a la tasa de descuento.
- Analizar los indicadores económicos de la situación actual de Mas Vida.
- Comparar la rentabilidad obtenida actualmente con la rentabilidad proyectada y verificar si la proyectada resultante es superior en al menos un 20%.
- Realizar un análisis de riesgo mediante la inclusión de una tasa de inflación entre el 25-30% no trasladable totalmente a los precios, y evaluar si el proyecto así sigue alcanzando un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento.



Metodología

METODOLOGÍA

El objetivo de este apartado es mostrar en forma organizada, clara y precisa los procedimientos, técnicas, actividades y procesos a seguir para la recolección, organización, y sistematización de los datos necesarios para realizar los análisis concernientes al proyecto en cuestión.

✓ Encuestas:

La primera y más fundamental herramienta de recolección de datos que se utilizará son las encuestas. Para llevar a cabo el estudio de mercado, es decir, el análisis de demanda y de las principales características del mercado, se diseñarán encuestas que se aplicarán sobre una muestra representativa de la población con el objetivo de conocer y caracterizar a los consumidores potenciales. Las encuestas serán aplicadas de manera totalmente aleatoria y se incluirán preguntas cerradas donde la persona tendrá que elegir una de las opciones, pudiendo en algunos casos agregar su propia respuesta. Algunas preguntas admiten más de una respuesta, mientras que otras implican ordenar las respuestas de mayor a menor importancia.

✓ Entrevistas:

Serán dirigidas a los fundadores de Más Vida con el propósito de conocer con profundidad cuál es el objetivo que se quiere alcanzar con la ampliación del gimnasio, sus valores, misión y visión de la empresa. A través de las mismas se recabará información acerca del ambiente interno de la organización y del contexto en que la empresa actúa, y se buscará obtener información útil a través del contacto con las personas que tienen el mayor conocimiento del funcionamiento de la organización. Por ello, también se entrevistará a los profesores actuales, quienes conocen con detalle a los clientes de Más Vida y han además trabajado anteriormente en gimnasios de la ciudad, por lo que proporcionarán información certera acerca de los mismos y de la industria en general. Se incluirán preguntas dirigidas a obtener información acerca de lo necesario para montar

un gimnasio y las maquinarias que no deberían faltar bajo ninguna circunstancia. Se solicitará información al respecto especialmente a uno de los profesores, quien ha trabajado en diversos gimnasios en varios puntos del país y su conocimiento sobre equipamientos de musculación es amplio. Estas entrevistas serán de carácter informal y en el lugar de trabajo, para generar comodidad y evitar crear un ambiente de tensión.

Con el objetivo de obtener información precisa acerca de la cultura de Chilecito y conocer con mayor detalle el mercado al que se quiere abarcar, se entrevistará a una Licenciada en Educación y Sociología, a quien se le solicitará que caracterice la cultura de la ciudad y cómo ésta afecta las conductas de compra de una persona.

✓ Observación directa:

Se utilizará la observación directa con el fin de poder conformar una amplia visión acerca de la organización y su funcionamiento actual. La aplicación de este método adquiere especial importancia, ya que la empresa no cuenta con gran cantidad de información debidamente estructurada y formalizada.

✓ Revisión de datos bibliográficos:

Se relevará información de la localidad de Chilecito y se recogerán datos demográficos, geográficos, económicos, entre otros, con el objetivo de poder caracterizar y determinar cuáles son las principales variables del entorno que afectarán al proyecto en cuestión. Se realizará una exploración de datos comerciales o análisis previamente desarrollados acerca de la industria, y se utilizarán estadísticas de la Dirección General de Estadística y Sistemas de Información y del Organismo Nacional INDEC, como también de la Secretaría de Turismo de la Provincia de La Rioja. Se analizarán las características económicas dominantes de la industria y se realizará un análisis de los Factores Clave de Éxito, que resaltarán los aspectos fundamentales para lograr una ventaja competitiva en el sector. Además se consultarán revistas especializadas, publicaciones en

diarios, informes, e Internet para conocer las últimas opciones en maquinarias y las técnicas más innovadoras de entrenamiento. Internet será la principal fuente de información acerca de proveedores de materiales y equipamientos necesarios para la ampliación del gimnasio y el medio para contactarse con los mismos, ya que se ubican en todo el país, en especial en la ciudad de Buenos Aires.

✓ Revisión Documental

Este instrumento de recolección de datos está orientado a recabar información interna de la organización mediante bases de datos, planillas de ingresos y egresos, soportes contables y flujos de caja históricos; entre otros, para poder analizar la situación económica y financiera actual de la empresa.

✓ Revisión de la literatura

La fuente bibliográfica que se utilizará de base será el texto de Nassir y Reinaldo Sapag Chain, editorial McGraw-Hill "Preparación y Evaluación de Proyectos" y "Evaluación de Proyectos" de Gabriel Baca Urbina, editorial McGraw-Hill y "Proyectos de Inversión: Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos Especiales" de Gabriel Luis Bocco y Luis Alberto Vence. Además serán consultados libros específicos para el desarrollo de cada tema en particular, páginas de internet y revistas y publicaciones específicas relevantes al tema.



Marco Teórico

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan abordar el problema de un modo sistematizado³. El apartado a continuación presentará los principales conceptos que permitirán entender el desarrollo de los argumentos propuestos en este trabajo final de grado. Los principales autores que se abordarán son Nassir Sapag Chain y Gabriel Bacca Urbina, ambos autores y escritores técnicos de libros de proyectos de inversión, en los que estructuran el análisis del tema de manera ordenada, con un establecimiento de pasos y etapas coherentes y necesarias para evaluar un proyecto de inversión de manera integral.

Según Nassir Sapag Chain, un proyecto de inversión se trata de la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver una necesidad humana.⁴ Según este autor, todo proyecto nace de una idea y la evaluación del mismo puede abarcarse con tres niveles de profundidad según la exactitud con la cual se quiere concluir sobre la puesta en marcha del proyecto, la información disponible y el nivel de conocimientos acerca del tema del proyecto. El nivel "perfil" o "gran visión" se basa en información existente, el juicio común y la experiencia. El siguiente nivel es el "estudio de prefactibilidad" o "ante proyecto", el cual utiliza fuentes primarias y secundarias de investigación y recolección de datos, y realiza análisis más detallados. Por último, se encuentra el nivel más profundo y el que caracteriza el proyecto de Ampliación del gimnasio Más Vida, y es el denominado "Estudio de Factibilidad" o "Proyecto Definitivo", en el que se tratan puntos finos y valores monetarios más precisos, utilizando datos provenientes principalmente de fuentes primarias, es decir, de investigaciones propias y actuales⁵.

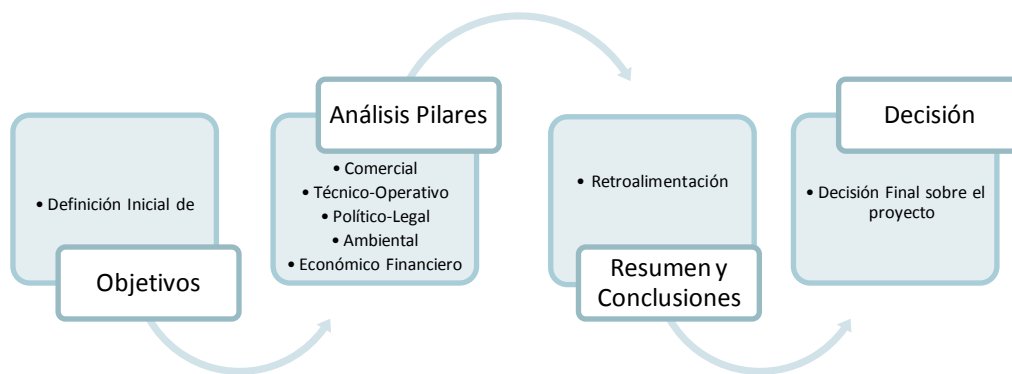
³ Scribano, Adrian. "Introducción al proceso de investigación en ciencias sociales" Editorial Copiar, 2002.

⁴ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos", Cuarta edición Editorial McGraw-Hill, 2000.

⁵ Bacca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos", Quinta edición Editorial Mc Graw Hill, 2005.

La evaluación de un Proyecto de Inversión tiene sus pilares en los análisis más significativos del Estudio Comercial, Técnico-Operativo, Legal-político, del impacto Ambiental, y por último, en el Estudio Económico y Estudio Financiero, los cuales, en su conjunto proporcionan información sobre lo eficiente, seguro y rentable de la inversión que se plantea. El proceso de Formulación y Evaluación de un proyecto se puede representar de manera gráfica de la siguiente manera:

Proceso de evaluación de un Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Un proyecto de inversión debe evaluarse en términos de conveniencia y factibilidad, mediante cuatro estudios que son complementarios al análisis de viabilidad financiera. Las conclusiones de los estudios preliminares se incluyen en el análisis económico-financiero mediante la cuantificación del impacto resultante de cada aspecto en los costos e ingresos relacionados con el proyecto.

1. ESTUDIO COMERCIAL

El estudio comercial se inicia con un análisis del entorno demográfico, económico, socio-cultural e industrial. El entorno se constituye por las principales variables que condicionan el desenvolvimiento de una empresa y de sus proyectos. Se compone del estudio de la población que la empresa pretende atender, su evolución, tasas de crecimiento, principales características

como distribución de edades, de género, nivel de educación y ocupación. Por otro lado, se abarca la cuestión cultural, como valores y principios, creencias, actitudes y hábitos.

✚ El estudio de mercado

Se puede definir el mercado como *“El lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes”*⁶. El estudio de mercado tiene como principal objetivo ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado⁷. El mismo consta básicamente de la estimación de la demanda, el análisis de la oferta, precios y comercialización; se busca determinar las principales características de los potenciales clientes, su ubicación geográfica, sus necesidades, sus hábitos de compra, deseos y expectativas.

Por demanda se entiende *“la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”*⁸. Generalmente, la cantidad demandada de un bien o servicio es función de la necesidad real que se tiene del producto o servicio, la preferencia por el mismo, el ingreso promedio del consumidor potencial, el precio del propio bien o servicio, como también de los demás bienes sustitutos.⁹ Existen varios tipos de demanda:

- **Insatisfecha** o satisfecha saturada o no saturada: Según si lo que en ese momento se ofrece en el mercado alcanza para cubrir los requerimientos del mismo, y en el caso en que

⁶ Mochón, Francisco. “Principios de Economía”, Tercera edición Editorial Mc Graw Hill, 2006.

⁷ Bacca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

⁸ Bacca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

⁹ Mochón, Francisco, Ídem.

sea suficiente, si el mercado se encuentra plenamente cubierto y saturado, o si todavía se puede ingresar al mismo mediante una eficiente estrategia comercial.

- **Demanda de bienes socialmente necesarios** o bienes no necesarios(o de gusto): Según sean bienes relacionados con necesidades básicas como alimentación, vestimenta y vivienda o si son bienes que satisfacen un gusto más que una necesidad, como ser perfumes, ropa fina, productos lujosos.
- **Demanda continua o cíclica** (estacional): Según sea una demanda constante durante todos los períodos o si depende de determinados períodos, épocas o estaciones del año.
- **Demanda de bienes finales** o bienes intermedios: Según sean bienes o servicios adquiridos directamente por el consumidor final, o si conllevan un procesamiento final antes de ser consumidos.

Estimación de la demanda

Existen variados métodos para estimar la demanda futura de un determinado bien o servicio.

Métodos de carácter cualitativo o Subjetivos: Se basa principalmente en opiniones de expertos en el tema, que conocen las características del mercado meta y el comportamiento del consumidor típico. Uno de los métodos es el *Método Delphi*, el cual consiste en obtener información de un grupo de expertos a través de cuestionarios individuales.¹⁰ Este método de predicción de demanda es aplicable cuando no se cuenta con información histórica o la misma es escasa, y cuando el tiempo para la determinación de la demanda es corto, por lo que no se cuenta con posibilidades de realizar un estudio más exhaustivo¹¹. Otra de las técnicas subjetivas de proyección de demanda es el *Consenso de panel*, la cual al igual que el método Delphi utiliza un grupo de expertos, pero

¹⁰ <http://admindeempresas.blogspot.com/> Fecha de consulta: 30/06/2010

¹¹ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catpyep/exyrev/transstudiomer.pdf> Fecha de consulta: 30/06/2010

en este caso se organiza un debate grupal en el que se discuten las distintas opiniones. En este proceso se presenta la desventaja de la posibilidad de que se produzcan sesgos por grupo u opiniones dominantes.¹² La técnica denominada *Pronósticos visionarios* se basa en estimaciones del personal interno de una organización que suponen poseer conocimiento más exacto de los clientes y el mercado.

Dentro de los métodos de carácter cualitativo también se incluye la *Investigación de mercados*, que utiliza encuestas, experimentos o mercados-prueba para llegar a una conclusión acerca de un mercado específico.¹³ Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller, la investigación de mercados es la recolección de datos acerca del mercado en una situación específica para su posterior análisis y reporte a la empresa.¹⁴ Existen encuestas que responden a un muestreo probabilístico donde cada elemento elegible tiene la misma probabilidad de ser muestreado y existe también un muestreo no probabilístico, en el que existe cierta preferencia en la elección de los elementos de muestra¹⁵. Para la aplicación de la encuesta ha de calcularse un tamaño de muestra que sea representativo de la población, definido por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde **Z** está relacionada con el nivel de confianza que se quiere alcanzar, es decir, la seguridad de que los datos son reales y pueden generalizarse a la totalidad de la población. El error de muestreo **e** indica la cantidad de error que se está dispuesto a aceptar o tolerar en la estimación de la porción de la población. El valor **p** es la proporción esperada, que es de 0,5 cuando no se

¹² <http://www.scribd.com/doc/20916794/TECNICAS-DE-PROYECCION> Fecha de consulta: 30/06/2010

¹³ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

¹⁴ Kotler, Philip y Keller, K.L. "Dirección de Marketing". 12º Edición. Editorial Pearson, 2006

¹⁵ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

tiene conocimiento o estimación previa de la porción verdadera. Por último, el valor q resulta de la diferencia = $1 - p$.¹⁶

Modelos de pronóstico casuales: Se basa en la construcción de un modelo constituido por las variables que definen el comportamiento del mercado e influyen sobre la demanda, tomando como base antecedentes cuantitativos históricos que evidencian relaciones entre factores. Dentro de esta categoría se insertan los *Modelos Econométricos*, que buscan vincular mediante una relación causal la demanda de un bien y determinados fenómenos económicos. A partir de las vinculaciones establecidas, se fundan las proyecciones de demanda para el futuro. Otro de los métodos causales es el *Método de Coeficientes técnicos*, que es el estudio de la relación existente entre la demanda de bienes intermedios y de bienes finales para estimar sobre la demanda de una industria en particular, a través del análisis de una matriz de insumo producto.¹⁷

Modelos de series de tiempo: Estos modelos predicen el comportamiento futuro de la demanda basándose en el comportamiento histórico, buscan establecer tendencias de comportamiento a partir de intervalos de tiempo que permitan proyectar la demanda futura.¹⁸

Cuando se evalúa el comportamiento de la oferta, se busca determinar de qué manera se están moviendo las empresas en el mercado, cuales son las tendencias imperantes, las barreras de entrada a la industria, qué es lo que se está ofreciendo, y qué es lo que hace que una empresa sea exitosa en una industria, lo cual se define a través de los Factores Clave de Éxito. Los *factores clave de éxito* (FCE) de una industria son aquellos que afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado; constituyen elementos particulares de la estrategia. Un *factor clave de éxito* es un elemento, habilidad, capacidad, competencia o recurso necesario para

¹⁶ Berenson, Mark L. y Levine, David. "Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicaciones". Sexta Edición. Editorial Prentice Hall, 1996.

¹⁷ Hanke, John E. y Reitsch, Arthur G. "Pronósticos en los Negocios", Segunda edición, Editorial Prentice Hall, 1996.

¹⁸ Sipper, Daniel y Bulfin, Robert L. "Planeación y Control de la Producción". Editorial McGraw Hill, 1998

que una compañía logre una ventaja competitiva y se coloque en una situación favorable frente a la competencia. Los factores claves de éxito están relacionados con tres aspectos: la base sobre la que los clientes eligen entre las marcas y productos en competencia, con lo que una empresa necesita poseer en recursos y habilidades y con lo que se necesita para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.¹⁹

El estudio de mercado también se orienta a determinar una estrategia comercial, definiendo, por ejemplo, el mercado meta o el tipo de promoción que se utilizará para fomentar el consumo del producto o servicio.

❏ Definición del producto

Niveles de Producto o Servicio

Philip Kotler plantea cinco niveles de producto, donde cada uno agrega valor al producto y conforman la jerarquía de valor para el consumidor. En primer lugar, se encuentra el *beneficio central*, que responde a aquel servicio o beneficio que realmente le interesa al cliente. En segundo lugar, el *producto básico*, que hace referencia a una versión básica del producto. El *producto esperado* es el conjunto de atributos y condiciones considerados por el cliente como propios del producto y que habitualmente esperan cuando lo adquieren. En cuarto lugar se encuentra el *producto aumentado* que hace referencia al conjunto de atributos que suponen una diferencia respecto del producto esperado o genérico; es aquel que sobrepasa las expectativas del consumidor y que permite a la empresa establecer elementos de diferenciación respecto de su competencia. En último lugar, el *producto potencial*, que supone el conjunto de incrementos que pueden llegar a realizarse en un producto en el futuro.²⁰

¹⁹ Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. "Administración Estratégica". Edición 11ª. Editorial Mc Graw Hill, 2001.

²⁰ Kotler, Philip y Keller, K.L., Op. Cit.

Estrategias Competitivas

Michael E. Porter, Profesor de la Universidad de Harvard, identificó tres estrategias genéricas que las empresas podían adoptar para crear una posición sólida dentro de una industria, en respuesta a determinadas fuerzas operantes y la competencia del mercado. La primera de las estrategias genéricas, denominada *Liderazgo en costos*, pone los máximos esfuerzos para mantener los costos de elaboración de sus productos o servicios por debajo de los de sus competidores, y lograr un volumen alto de ventas. El punto central es la minimización de costos en todas las etapas de la cadena de valor de una empresa para ganar participación de mercado y provocar que los precios de la competencia se vuelvan no competitivos. La segunda estrategia genérica de *Diferenciación* se relaciona con ofrecer al mercado un producto o servicio que sea percibido como único, por lo que su precio no importe demasiado. El elemento clave de esta estrategia es la oferta de algo que es único en el mercado, y que tiene un plus por ser diferente al resto, colocando a la empresa proveedora del mismo en una posición superior frente a la competencia por la alta lealtad de marca lograda. En tercer lugar, se encuentra la estrategia de *Enfoque*, la cual consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, ofreciéndole al mismo ya sea los menores precios, o un producto diferenciado²¹.

Variables de selección del segmento Meta

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, es decir, en grupos de consumidores que comparten necesidades y deseos similares.²²

²¹ Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva". Editorial Cecsca, 1998.

²² Kotler, Philip y Keller, K., Op. Cit

- Segmentación geográfica: Consiste en dividir al mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.
- Segmentación demográfica: Este método de segmentación implica dividir un mercado con bases en variables demográficas como edad y ciclo de vida, sexo, tamaño de familia, ingresos o clase social, ocupación, religión, raza y nacionalidad.
- Segmentación psicográfica: Consiste en dividir un mercado con base a su estilo de vida, características de personalidad o sus valores.
- Segmentación conductual: Dividir un mercado en grupos con base en conocimientos, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto o servicio.

Políticas de precio

El precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por la posesión o disfrute de un bien o servicio. Existen variadas políticas de precios según la manera que la empresa desee insertarse en el mercado, y está relacionado con el nivel de producto o servicio a ofrecer y la estrategia competitiva diseñada. Una empresa puede perseguir cualquiera de los siguientes objetivos a través de sus precios²³:

Supervivencia: Éste es un objetivo de corto plazo que implica fijar precios bajos, que cubran los costos variables y parte de los costos fijos, generalmente aplicable cuando se cuenta con exceso de capacidad, la competencia es fuerte o los deseos de los consumidores son muy cambiantes e inestables.

Maximización de utilidades: El precio fijado es el que permite maximizar las utilidades, por lo tanto, es el que surge de calcular el máximo flujo de efectivo teniendo en cuenta la demanda del producto o servicio y los costos asociados.

²³ Kotler, Philip y Keller, K.L., Op. Cit.

Maximización de la participación de mercado: Implica conseguir el mayor volumen de ventas, por lo que se fija el precio más bajo posible, que permita aumentar las ventas, reducir los costos unitarios e incrementar las utilidades a largo plazo. La fijación de un precio bajo es conveniente cuando el mercado es sensible al precio, por lo que los precios bajos estimulan la demanda, cuando los costos disminuyen conforme la experiencia va acumulándose y la competencia se ve desanimada ante precios tan bajos e imposibles de igualar.

Maximización del mercado por descremado: Implica fijar precios altos y paulatinamente ir reduciéndolos. Generalmente se aplica con los avances tecnológicos y tiene sentido cuando el alto precio refleja una imagen de producto superior y la competencia se ve desestimulada.

Liderazgo en calidad de producto: Implica fijar precios que reflejen niveles elevados de calidad, estatus y “lujos accesibles”, pero que no sean demasiado elevados como para no estar al alcance de los consumidores.

2. ESTUDIO TÉCNICO-ORGANIZATIVO

El objetivo de este apartado es evaluar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o prestación del servicio que se busca ofrecer, y diseñar como se producirá o prestará aquello que se desea vender, determinando:

- ❏ Localización: El lugar físico donde se ubicará la empresa; la ubicación más óptima de las instalaciones del proyecto. Por *localización óptima* se entiende la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital o la que permite alcanzar el costo unitario mínimo.
- ❏ El tamaño óptimo del proyecto: capacidad de producción o prestación de servicios según la capacidad instalada. La demanda es uno de los factores más determinantes y condicionantes del tamaño del proyecto.

- ❖ Los requerimientos de equipamientos y materia prima, como también un análisis de los proveedores de los mismos. Se debe analizar la calidad y cantidad de materias primas que se necesitarán y verificar si las mismas se encuentran disponibles en el mercado oferente.
- ❖ El personal que se requiere para llevar a cabo el proyecto: En todo momento debe contarse con el personal suficiente y apropiado para cada uno de los puestos dentro de la organización. En el caso de que se trate de un proyecto de ampliación, se debe determinar la nueva estructura organizativa que adoptará la empresa.

Todos estos aspectos tendrán un impacto directo en los costos e ingresos que tenga la empresa, ya que determinarán en gran medida el monto total de inversión y gastos de operación.

3. EL ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio ambiental implica identificar, cuantificar y valorar los impactos que tendría el proyecto sobre el medio ambiente, tanto en el corto como en el largo plazo²⁴. Los impactos pueden ser positivos o negativos y el objetivo de este apartado es identificar cuáles son los principales factores que tienen relación con el medio ambiente para minimizar su efecto negativo, en el caso de haberlo, y aprovechar su impacto positivo.

Existen proyectos que tienen una mayor importancia en términos de efectos sobre el medio ambiente que otros, y generalmente son aquellos que conllevan la utilización de excesivas cantidades de materias primas y la generación de grandes cantidades de residuos difíciles de tratar. Cuando se determina que el proyecto tiene una importante relación con el medio ambiente, existen herramientas formales que permiten evaluar el impacto ambiental, como ser la Evaluación de Impacto Ambiental, que es un proceso formal que predice las consecuencias ambientales de

²⁴ <http://admindeempresas.blogspot.com> Fecha de consulta: 03/07/2010

una propuesta, política, o proyecto de desarrollo.²⁵ A partir del mismo, es posible realizar la valorización monetaria de los daños ambientales para determinar su efecto sobre el flujo de fondos estimado del proyecto.

4. EL ESTUDIO POLÍTICO-LEGAL

Toda actividad empresarial y lucrativa se encuadra en un marco jurídico propio del lugar donde la misma se lleva a cabo²⁶, y todo proyecto desde su inicio debe acatar las disposiciones jurídicas vigentes. El *estudio político legal* consiste en considerar un conjunto de aspectos desde el punto de vista jurídico: La constitución de la empresa, los aspectos comerciales y los aspectos tributarios.²⁷ Implica determinar cuál es el cuadro jurídico que comprende la actividad propuesta por el proyecto, para determinar las principales exigencias y restricciones legales y cuantificar su impacto en los costos tanto de constitución como de desarrollo del proyecto.

Los cuatro estudios anteriormente explicados determinan la conveniencia en cada aspecto de llevar a cabo el proyecto o de cesar o postergar su desarrollo. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa o de no-factibilidad, determinará que el proyecto no se lleve a cabo, aunque razones estratégicas, humanitarias u otras de índole subjetivas podrían hacer recomendable una opción que no sea viable financiera o económicamente.²⁸

5. EL ESTUDIO FINANCIERO.

El estudio financiero permite concluir si la idea es rentable o no. La evaluación de la rentabilidad del proyecto se realiza sobre la estimación de un flujo de caja, para lo cual debe

²⁵ <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm> Fecha de consulta: 03/07/2010

²⁶ Bacca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

²⁷ <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.11O775/Capitulo6.pdf> Fecha de consulta: 02/07/2010

²⁸ <http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/proyecto/programa.html> Fecha de consulta: 02/07/2010

contarse con estimaciones de ventas, montos de inversión y gastos de operación, que fueron calculados previsionalmente en los estudios anteriores.²⁹ El objetivo del estudio financiero es entonces, según lo establece Gabriel Bacca Urbina: “*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*”³⁰.

- **Inversión inicial total:** Se compone del costo total de construcción, costo del proyecto, estructura de activos a invertir y capital de trabajo. El capital de trabajo es aquella inversión necesaria para financiar el período entre el momento en que ocurre los egresos y los ingresos, es decir, es el importe con el que cuenta la organización para su operación diaria durante un ciclo productivo.³¹
- **Depreciación:** Por depreciación se entiende la pérdida de valor de activos a medida que transcurre el tiempo por el desgaste que produce su utilización normal, su deterioro físico causado por siniestros o por su obsolescencia económica³². El costo de un activo, debe entonces ser distribuido en los períodos contables en los que el mismo es utilizado por la empresa.³³ La depreciación contable se basa en el concepto de pérdida de valor a través del tiempo. La depreciación fiscal, por su parte, sólo permite deducir en cada período los porcentajes máximos autorizados por la Ley de Impuesto a las Ganancias.

La depreciación contable puede calcularse de diversos métodos, por ejemplo, el *Método de cargo decreciente* realiza cargos de depreciación mayores en los primeros períodos, para luego disminuirlos en los últimos. Otro de los métodos más utilizados es el *Método basado en la actividad* que calcula el monto a depreciar para cada período en función de la

²⁹ Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto. “Proyectos de Inversión: Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos especiales”. Editorial Errepar, 2000.

³⁰ Bacca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

³¹ Farroni, José Luis y Tapia, Gustavo. “Evaluación de proyectos de inversión”. Primera Parte, 2009.

³² Fowler Newton, Enrique. “Contabilidad Básica”. Editorial Macchi, 1994

³³ Coss Bu. “Análisis y Evaluación de proyectos de inversión”, Segunda edición Editorial Limusa, 2006.

productividad y el rendimiento del activo durante ese período. En este proyecto se aplicará el *Método de depreciación en línea recta* que se calcula dividiendo el importe total a depreciar por la cantidad de períodos que integran la vida útil del bien.³⁴ La depreciación se resta contra los ingresos para propósitos fiscales; para restar los ingresos a los que se les aplica el impuesto. En segundo lugar sirve para previsionar contra la futura necesidad de reinversión en el activo que se está depreciando.³⁵

- **Reinversiones:** Son aquellas inversiones que se realizan una vez puesta en marcha el proyecto con fines de reposición y de reemplazo. Están determinadas en función de la estimación de la vida útil de cada activo (criterio fiscal), por razones estratégicas o comerciales, en función de la eficiencia en su uso (razones técnicas) o por razones económicas según el momento en que el reemplazo de un activo implique un ahorro o beneficio económico de algún tipo

- **Valor de desecho:** Este concepto hace referencia al valor neto de un activo tangible al término de su vida útil. Representa el valor estimado de recupero de la inversión inicial en ese activo.³⁶ El cálculo del valor de desecho se puede llevar a cabo de tres distintos métodos:
 1. Según el valor contable de los activos: Se calcula sumando todos los valores libro de cada activo al final del período, es decir, sumando el valor de adquisición de cada activo menos su depreciación acumulada, lo que resulta es el valor del activo que se encuentra sin depreciar al momento del cálculo.
 2. Según el valor comercial de los activos: Según la estimación del valor comercial que un activo puede tener al finalizar el período y su efecto tributario resultante de la venta del activo (si al

³⁴ Fowler Newton, Enrique, Op. Cit.

³⁵ Van Horne, James C. "Administración Financiera". 11º Edición, Editorial Prentice Hall, 2002

³⁶ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/>

venderse el activo se genera una utilidad, se le deberá restar a la utilidad el impuesto asociado a ese ganancia)

3. Según el valor económico de los activos: Valor actualizado de los flujos promedios anuales futuros, es decir, una valoración en función de lo que se espera que el proyecto genere en un futuro.

- **Ingresos por ventas:** Se debe estimar la cantidad de socios que se tendrá mensualmente y calcular los ingresos a partir de una tarifa promedio.

- **Costos y gastos operativos:** Tiene su origen en la actividad y en la operación del gimnasio, y están directamente asociados al proceso de prestación del servicio:

- **Impactos Fiscales:** Los resultados obtenidos por la empresa se ven afectados por los impactos fiscales a los que debe hacer frente la organización, y los cuales dependen de la forma societaria que haya adoptado la empresa. Según el régimen tributario de Argentina, las empresas están obligadas a contribuir con el pago de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

1. Dentro de los impuestos nacionales, se encuentra el pago del Impuesto a las Ganancias, a la Ganancia Mínima Presunta y al Valor Agregado (IVA). El Impuesto a las Ganancias grava los rendimientos, rentas o enriquecimientos netos obtenidos por una empresa con una alícuota de 35%. El impuesto a la Ganancia Mínima Presunta grava la posesión o pertenencia de bienes al cierre de los períodos fiscales en cabeza de las sociedades, aplicando una alícuota de 1% sobre la valuación de los bienes cuando la misma supere los \$200.000. Por último, el Impuesto al Valor Agregado grava el gasto o consumo de los sujetos, aplicándose a la venta de cosas muebles, obras locaciones y prestaciones de

servicios, Importaciones definitivas de cosas muebles y las prestaciones realizadas en el exterior para su utilización en el país.³⁷

2. En el nivel provincial, el principal impuesto a abonar es el de Ingresos Brutos, el cual tributa sobre la actividad económica de los particulares, y otros de menor significación económica como ser el Impuesto Inmobiliario.
3. Por último, el impuesto Municipal corresponde a la Tasa de Comercio e Industria.

Una vez que se cuenta con toda la información expresada cuantitativamente, se procede a armar el Estado de flujo de fondos, que es la sistematización de todas las entradas y salidas de efectivo en un período dado y para todos los períodos. Cuando se trata de un proyecto de inversión de ampliación de un negocio existente, ya sea la inclusión de una nueva unidad de negocios o la ampliación de la capacidad productiva o instalada, el estado de flujo de fondos relevante es el *incremental*, es decir que se toman en cuenta todos los ingresos y costos incrementales que surgen de la aplicación del proyecto³⁸.

Fuentes de Financiación

➤ Fuentes Internas de Financiación: Las fuentes internas se refieren al uso de recursos propios o autogenerados. En este tipo de financiación se encuentran las siguientes alternativas; aportes de socios, utilidades no distribuidas, es decir, aquellas utilidades generadas por la empresa que son aplicadas a la reinversión en vez de ser distribuidas entre sus socios, o mediante incorporación de nuevos socios y emisión de acciones.

➤ Fuentes externas de financiación: Las fuentes externas son todas aquellas formas de financiación que involucran recursos que provienen de terceros. El endeudamiento puede ser a corto o largo plazo. El primero se materializa generalmente a través de préstamos

³⁷ <http://www.afip.gov.ar/futCont/otros/sistemaTributarioArgentino/> Fecha de consulta: 10/10/2010

³⁸ Roura, Horacio G. "Evaluación de Proyectos- Estudios Socioeconómicos".

comerciales otorgado por proveedores de insumos o materiales o préstamos bancarios. A largo plazo, las fuentes pueden ser obligaciones negociables o préstamos bancarios de largo plazo. Las *obligaciones negociables* son alternativas de financiamiento obtenidas de fondos del público inversionista por un período de 5 o más años a cambio de un rendimiento determinado.³⁹ Otra fuente de financiación es el leasing, una modalidad de financiación y arrendamiento financiero que se aplica a bienes muebles (leasing mobiliario) o inmuebles (leasing inmobiliario). Es otorgado por una entidad de leasing que cede el uso de la cosa e incluye la opción de compra del bien a su valor residual al momento del vencimiento del período de leasing o cuando haya transcurrido el 75% del plazo del contrato. El costo es el interés que se cobra en la cuota mensual denominado Canon, que se abona durante todo el período de leasing que es mínimamente de 2 años si se trata del leasing mobiliario o 10 si es leasing inmobiliario.

Estructuración general del Flujo de Fondos

El flujo de caja se estructura en columnas que representan los distintos períodos del proyecto de inversión, desde el momento cero en que se realiza la inversión inicial hasta el último período considerado para la evaluación. En primer lugar se ubican los ingresos por ventas, a los que se le restan los egresos afectos a impuestos y los gastos no desembolsables, que son aquellos que no representan salidas de caja pero deben agregarse con fines contables para reducir la utilidad neta sobre la que se calcula el impuesto a pagar. Esta cantidad representa la utilidad antes de impuestos, a la que se le aplica la tasa de impuestos. Al monto que surge de restarle el impuesto se le suma el ajuste por los gastos no desembolsables (depreciaciones y amortizaciones) y se agregan los beneficios no afectos a impuestos, dentro de los cuales se incluye el valor de desecho de la inversión realizada y la recuperación del capital de trabajo neto al

³⁹ Coss Bu, Op. Cit.

final del período de evaluación. Además, se restan los egresos no afectos a impuestos, como ser inversiones y todos aquellos movimientos que no disminuyan la riqueza contable de la empresa. En cada período que corresponda una reposición de activos, se incluirá la misma. Por último, se obtiene la **Utilidad Neta**, es decir, el flujo de caja para ese período.⁴⁰

Tasa de descuento, Costo de Capital o Tasa de interés

Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain proponen una definición completa de Costo de Capital que establece que *“La tasa de descuento es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión, representa una medida de rentabilidad mínima que se le exigirá al proyecto según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido”*⁴¹.

La tasa de descuento que se utilice en los parámetros económicos utilizados para evaluar un proyecto de inversión depende del tipo de evaluación que se quiera llevar a cabo. En caso en que se desee determinar la rentabilidad del proyecto independientemente de las fuentes de financiación, la tasa de descuento que debe utilizarse es el costo de oportunidad del proyecto. Cuando se quiere determinar la rentabilidad del inversionista y el proyecto está relacionada con la actividad usual de la compañía y representa el mismo riesgo, la tasa relevante es el Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) que implica un promedio ponderado del costo de fuentes internas y externas de financiación. Por último, en el caso de que la financiación del proyecto sea

⁴⁰ Sapag Chain, Nassir. “Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación”. Editorial Pearson, 2007

⁴¹ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

íntegramente con fuentes internas, la tasa relevante será la del costo de oportunidad relacionado con el uso de los recursos.⁴²

Utilizar fondos propios para financiar un proyecto de inversión lleva asociado un riesgo y un costo de oportunidad por no consumirlos en el presente o por no haberlos invertido en otro proyecto de riesgo similar.⁴³ El costo del capital propio (K_e) se calcula mediante la tasa libre de riesgo R_f , la cual corresponde a los bonos colocados en el mercado de capitales por los gobiernos y una prima de riesgo R_p , que corresponde a la exigencia por asumir un riesgo en vez de invertir en aquello que tiene una rentabilidad asegurada. Esta prima de riesgo se calcula como la diferencia entre la rentabilidad del mercado R_m y la tasa libre de riesgo R_f . La prima de riesgo es entonces $R_p = R_m - R_f$. Por lo tanto, $K_e = R_f + R_p$.⁴⁴

Acudir a cualquiera de las fuentes externas de financiación también conlleva un costo que corresponde al interés del préstamo, o en su caso, del contrato de leasing. El costo de la deuda se simboliza como K_d . Este interés es deducible de impuestos por lo que el costo debe ser corregido por su efecto tributario (escudo fiscal). Siendo t la tasa de impuestos, el costo de la deuda después de impuestos es $K_d \times (1 - t)$, es decir, el costo de la deuda reducido en el descuento de su efecto tributario.⁴⁵

Cuando un proyecto de inversión es financiado por las dos fuentes de financiación, tanto externas como internas, debe calcularse una tasa de descuento ponderada con los costos de cada una de las fuentes, denominada Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), que se puede definir de la siguiente manera: $CCPM = P / V \times K_e + D / V \times K_d \times (1 - t)$, donde D es el monto de la deuda, P es el monto del capital propio, V es el valor de la empresa en el Mercado, es decir la sumatoria de D y P , K_d es el costo de la deuda y K_e el costo del capital propio.

⁴² Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

⁴³ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

⁴⁴ Ross, Westerfield y Jordan. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Séptima edición Editorial Mc Graw Hill, 2007.

⁴⁵ Van Horne, James C, Op. Cit.

Otra variable en el cálculo estimativo de la tasa de descuento es el Modelo de Valoración de los Activos de Capital (CAMP) que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima de riesgo, donde:

$Re = \text{rentabilidad esperada} = r = \text{tasa sin riesgo} + \text{beta} \times (\text{prima de riesgo}).$

$$Re = R_f + B \times (R_m - R_f)$$

La prima de riesgo ($R_m - R_f$) es la diferencia entre la rentabilidad esperada de la cartera de mercado y la tasa de riesgo del proyecto específico. Beta (B) es la relación que existe entre el riesgo de mercado y el riesgo del proyecto, cuando este valor es cero, la inversión está libre de riesgo mientras que cuando se encuentra por encima de uno, se trata de un proyecto que es más riesgoso respecto del riesgo promedio del mercado.⁴⁶

Parámetros de decisión

El valor de un proyecto está en función de la capacidad potencial de generar riquezas. El **Valor Actual Neto** es la sumatoria de los valores actuales de todos y cada uno de los flujos de fondos desde la puesta en marcha del proyecto. Para actualizar los flujos de fondos se utiliza la tasa de descuento que lleva al momento cero (momento inicial) cada uno de las entradas y salidas de dinero. Esta tasa refleja el sacrificio por posponer consumos, es el reflejo de la inflación si es que la hay (índice inflacionario) y está compuesta también por el riesgo país, el riesgo de la actividad, de la empresa en sí, el riesgo por desconocimiento empresarial y el riesgo por plazo de inmovilización.⁴⁷

Cuando la sumatoria de los valores actuales de los flujos de fondos arroja un resultado positivo significa que el proyecto generará valor. Cuando el valor es menor a cero, el valor generado es menor al costo; el VAN negativo representa el déficit de la devolución de fondos para

⁴⁶ Ross, Westerfield y Jordan, Op. Cit.

⁴⁷ Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto, Op. Cit.

cubrir el capital más el retorno requerido por el inversor.⁴⁸ Cuando el VAN es cero se cubre exactamente el capital invertido nominal más el retorno requerido por el inversor. En este último caso, no resultarían ni pérdidas ni ganancias en términos monetarios con la puesta en marcha del proyecto.⁴⁹

La **Tasa Interna de Retorno** (TIR) es aquella tasa de descuento que al utilizarse para descontar los flujos de fondo futuros arroja un VAN igual a cero. La TIR es la tasa de retorno que obtiene el inversor por el proyecto, es decir, el porcentaje o tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperable de una inversión.⁵⁰ Siempre que la misma resulta mayor que la tasa requerida por el inversor, el proyecto es económicamente factible, mientras que cuando es menor a la tasa mínima requerida, el mismo no lo es.⁵¹

Periodo de recupero es aquel momento en el cual se ha pagado totalmente el capital inicial invertido para la puesta en marcha del proyecto, es decir, su costo inicial. Una inversión debe ser aceptada cuando su período de recuperación es menor que algún número específico de años, generalmente, lo que el inversionista considera adecuado o lo que se tardó en recuperar la inversión de proyectos de características similares.⁵² El criterio **del Período de Repago Descontado** mantiene la misma lógica anterior pero ajusta los flujos de fondos a una tasa que represente el valor del dinero en el tiempo, es decir, a una tasa de descuento relevante.⁵³

Análisis de riesgo

Toda toma de decisión lleva implícito un riesgo, y todo proyecto se basa en proyecciones de escenarios para tomar una decisión. En una economía inestable como es la argentina se vuelve

⁴⁸ Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto, Op Cit.

⁴⁹ Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto, Op. Cit.

⁵⁰ Coss Bu, Op. Cit.

⁵¹ Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis, Op. Cit.

⁵² Ross, Westerfield y Jordan, Op. Cit.

⁵³ Farroni, José Luis y Tapia, Gustavo, Op. Cit.

imprescindible analizar cualquier proyecto desde distintas perspectivas, y tomando en cuenta ese riesgo imperante de que las predicciones sean erradas.⁵⁴ La tasa de descuento que se utilice para descontar los flujos de fondos debe reflejar el riesgo relevante del proyecto, que incluye aspectos propios de la inversión como también del mercado en el cual la organización se inserta⁵⁵. Cuanto mayor sea el riesgo esperado, mayor será la rentabilidad que se le exigirá al proyecto para ser aceptado. Se han desarrollado varios métodos para incluir el riesgo, algunos lo incorporan aplicando una tasa de interés más alta para descontar los proyectos más riesgosos, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas variables para que el proyecto siga siendo rentable, generalmente conocido como *Análisis de sensibilidad*.⁵⁶ Una de las técnicas que más se utilizan para evaluar el riesgo implícito en un proyecto son los *Árboles de decisiones*, una técnica que parte de un conjunto de alternativas o cursos de acción y los posibles eventos asociados a los mismos, evaluando la probabilidad asociada a cada una de las alternativas, para luego elegir la que maximiza los resultados.⁵⁷

El *Análisis de sensibilidad* se conceptualiza como el que permite identificar aquellas áreas en el que el riesgo del pronóstico es particularmente grave; se congelan todas las variables excepto una y se evalúa qué tan sensible es la estimación del Valor Presente Neto a cambios en esa variable. Si el VAN arroja un resultado negativo frente a pequeños cambios en los valores proyectados de una variable del flujo de efectivo, entonces se está frente a un proyecto altamente vulnerable.⁵⁸ La *Simulación* es otra de las técnicas para incorporar el riesgo, se define como el proceso de construcción de un modelo lógico-matemático sobre un proceso de decisión o sistema

⁵⁴ Bacca Urbina, Gabriel, Op. Cit.

⁵⁵ Farroni, José Luis y Tapia, Gustavo, Op. Cit.

⁵⁶ <http://proinversion.blogspot.com/2007/10/el-riesgo-en-un-proyecto.html> Fecha de consulta: 01/11/2010

⁵⁷ Coss Bu, Op. Cit.

⁵⁸ Ross, Westerfield y Jordan, Op. Cit.

y la experimentación con el modelo con el objetivo de describir el comportamiento del sistema bajo análisis y facilitar la toma de decisiones.⁵⁹

Análisis de indicadores financieros

Existen determinados elementos o indicadores que permiten analizar la situación de una empresa en términos económicos y financieros. A continuación se abarcan los principales utilizados en el presente trabajo final de grado para evaluar la situación actual de Más Vida y para realizar un análisis comparativo de los indicadores sin y con proyecto.

- Índice de liquidez: este es un indicador de la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a las obligaciones y necesidades a corto plazo basándose en la realización del activo circulante; es la cobertura de los pasivos a corto plazo con activos de corto plazo. Cuanto mayor es el índice, mayor es dicha capacidad.⁶⁰
- Índice de autonomía: Indica el nivel de autofinanciación y la relación entre los capitales propios de la empresa con el total de capitales necesarios para su financiación⁶¹. Muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores;⁶² cuanto mayor sea este ratio mayor será la autonomía financiera de la empresa.
- Coeficiente endeudamiento: Si es reducido hay autonomía financiera, si es elevado indica una estructura arriesgada. Este coeficiente mide la parte de los recursos que es obtenida por la vía de préstamos (Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos)

⁵⁹ James R. Evans y David. L. Olson, "Introduction to Simulation and Risk Analysis" Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, 2001.

⁶⁰ <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html> Fecha de consulta: 20/04/2011

⁶¹ <http://www.abanfin.com> Fecha de consulta: 20/04/2011

⁶² <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-endeudamiento> Fecha de consulta: 18/04/2011

- Rentabilidad económica: Es la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses y los activos totales de una empresa independientemente de cómo se financia el mismo.⁶³
- Rentabilidad de los recursos propios: También denominada ROE, mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista; es decir, el poder de obtención de utilidades de la inversión de los accionistas⁶⁴
- Rentabilidad global o rentabilidad sobre los activos: Rentabilidad económica de todos los recursos empleados, representa la utilidad por unidad de activo.
- Rentabilidad del capital: Esta es una medida que representa como les fue a los accionistas durante el año es decir, cuanto genero de utilidad cada unidad de capital aportado⁶⁵
- EBITDA: Utilidad antes de gastos financieros, impuesto sobre la renta, depreciaciones y amortizaciones. Es una medida más cercana al Flujo de Fondos ya que a la utilidad se suman partidas que no afectan el movimiento de efectivo

⁶³ <http://es.scribd.com/doc/32889464/RENTABILIDAD-ECONOMICA-Y-RENTABILIDAD-FINANCIERA> Fecha de consulta: 15/04/2011

⁶⁴ Van Horne, James C., Op. Cit.

⁶⁵ Ross, Westerfield y Jordan, Op. Cit.



Diagnóstico

DIAGNÓSTICO

1. Análisis Comercial

La ciudad de Chilecito se sitúa en el Departamento de Chilecito, en la provincia de La Rioja, en el centro-oeste del país. El departamento de Chilecito es uno de los 18 Departamentos de la provincia, la cual limita con Catamarca al norte, Córdoba al este, San Luis al sur, San Juan al sudoeste y con la República de Chile al oeste. Siendo Chilecito la segunda ciudad más grande de la provincia y un centro poblacional en expansión, es notable el nivel de desarrollo urbano que la misma está alcanzado. Chilecito ha sido fruto de crecientes incorporaciones de personas procedentes de otras ciudades, provincias, e incluso países, atraídos por las oportunidades que la ciudad brinda y la diversidad de recursos naturales y culturales con los que la ciudad cuenta y que representan un tesoro patrimonial en potencia para el mencionado lugar.⁶⁶

Factores del Entorno

A continuación se presentará un breve análisis de los factores del macroentorno, que representan fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos para las empresas insertas en el mismo. Estas fuerzas representan factores no controlables determinantes del éxito o fracaso de un proyecto a implementar, los cuales las empresas de la industria del gimnasio y del deporte deben vigilar y a los que deben responder.⁶⁷

■ Factores Demográficos

Según el Censo Nacional del 2001, el Departamento de Chilecito contaba con una totalidad de 42.248 habitantes, alrededor del 15% de la totalidad de población de la provincia La

⁶⁶ Cámara de Turismo de Chilecito, Junio de 2010.

⁶⁷ Kotler, Philip y Keller, K.L., Op. Cit.

Rioja⁶⁸. Dentro del Departamento, la ciudad de Chilecito resultó cabecera, siendo la más poblada con 29.453 habitantes, seguida por las localidades de Nonogasta con 5.481 habitantes y Vichigasta con 2.060 habitantes, ubicadas a 18km. y 40 km. de la ciudad de Chilecito, respectivamente⁶⁹. Según análisis y proyecciones realizadas en el año 2007 por el Departamento Socio demográfico de la Dirección de Estadística, para ese año, el departamento de Chilecito contaba con una población de 47.857, y se proyectaba para los siguientes años:

	2007	2008	2009	2010
Dpto. Chilecito	47.857	48.843	49.837	50.838

Fuente: Departamento Socio demográfico de la Dirección de Estadística

Comparando los censos anteriores de los años 2001 y 1991, se observa un crecimiento intercensal de alrededor del 31%, de 22.485 a 29.453 habitantes.⁷⁰ El departamento de Chilecito es el que observa la segunda mayor tasa de crecimiento poblacional, luego de la capital de la Provincia de La Rioja.⁷¹ La tasa de crecimiento vegetativo a nivel provincial es de alrededor del 15%⁷².

■ Volumen y Composición del mercado

Tanto productos como servicios ofrecidos en la ciudad de Chilecito son consumidos por residentes de la ciudad y residentes de ciudades próximas, ya que las distancias entre las mismas dentro del departamento son relativamente cortas y los medios de transporte facilitan el acceso a la misma. Chilecito es la ciudad más estratégicamente ubicada dentro del departamento, ya que

⁶⁸ Gobierno de La Rioja, Dirección Gral. de Estadística y Sistemas de Información, Censo Provincial de Población, Hogares y Viviendas, 2008

⁶⁹ INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censo 2001.

⁷⁰ Gobierno de La Rioja, Ídem.

⁷¹ Gobierno de La Rioja, Dirección Gral. de Estadística y Sistemas de Información.

⁷² Gobierno de La Rioja, Ídem.

une a las localidades ubicadas a su alrededor, razón por la cual es una ciudad en pleno crecimiento, tanto vegetativo, como comercial y económico. Personas procedentes de ciudades como Nonogasta (18km), Malligasta (5km), Anguinán (7km), Los Sarmientos (3km), San Miguel (2km), La Puntilla (2km) trabajan y compran en Chilecito ya que es la ciudad más cercana para conseguir variedad de productos y servicios. (Ver Mapa en sección *Anexos* Punto 1.)

■ Distribución de la población por grandes grupos de edad:

Estadísticas preliminares tomadas en el año 2008 por la Dirección General de Estadística y Sistemas de Información (Organismo encargado de realizar la investigación estadística en la provincia de la Rioja) ponen en evidencia que el 61,7% de la población perteneciente al Departamento de Chilecito se encuentra en un rango de edades de 15 a 64 años, el siguiente 31% de 0 a 14 años, y el 7% en el rango de 65 años y más, lo cual implicaría una población joven.

La composición por sexo en el Departamento es 49,1% Varones y 50,9% Mujeres⁷³, porcentaje que se mantuvo casi sin cambios según el censo realizado por el INDEC en el año 2001, en el cual el 49,54% de la población eran hombres y el 50,45% eran mujeres.⁷⁴ Chilecito presenta una pirámide poblacional amplia, sobre todo en los últimos años desde la creación de las Universidades Nacional de Chilecito y Provincial de Chilecito, con sus diferentes facultades que atrajeron a jóvenes del interior provincial e incluso de otras provincias cercanas.

■ Indicadores Económicos: Inflación

*“La historia argentina está signada por la inflación: la suba generalizada de los precios parece ser la regla y no la excepción”.*⁷⁵ En una economía tan fluctuante como la argentina, cabe prestar especial atención a las perspectivas futuras y a las variables que podrían afectar el proyecto en cuestión. Por tal motivo, brevemente se analizó las expectativas inflacionarias para el futuro

⁷³ Gobierno de La Rioja, Op. Cit.

⁷⁴ INDEC, Op. Cit.

⁷⁵ <http://www.clarin.com/diario/2010/01/03/elpais/p-02112194.htm> Fecha de consulta: 01/08/2010

cercano para intentar estimar que podría suceder a más largo plazo, y lo que debe esperar el proyecto de Más Vida.

Es muy importante aclarar que a la fecha el gobierno aún no ha reconocido la existencia de un proceso inflacionario, por lo cual, es difícil anticipar o pronosticar una solución si no hay políticas de gobierno implementadas para ello. No obstante, cabe mencionar que en nuestro país existen dos valores inflacionarios de acuerdo a la fuente de información que los emita. En primer lugar, la inflación oficial, que resulta de los cálculos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), información que ha perdido credibilidad y confiabilidad. Por otro parte, el dato que podemos considerar como inflación real está en manos de consultoras privadas, no presenta ningún sesgo político y surge de cálculos verdaderos y precios reales. En el mes de Septiembre de 2010, por ejemplo, el organismo oficial estimó un 0,7% de aumento en el costo de vida en relación al mes anterior, y un total de 8,3% en lo que va del año, mientras que los estudios privados comprobaron que el mismo fue de más del doble de ese valor, el mes de Septiembre de 2010 más específicamente, mostró una variación de precios entre el 1,4 y el 1,8%⁷⁶

En los últimos años, entre 2005 y 2009, consultores privados han concordado que la inflación se colocó en un valor promedio de 17,8%.⁷⁷ Proyecciones realizadas por el Centro de Investigación en Finanzas (CIF) de la Universidad Torcuato Di Tella en el mes de Mayo de 2010 propusieron para los próximos doce meses una inflación del 25% generalizado.⁷⁸ A excepción de este centro de Investigación, muchos analistas no se animan a hablar de proyecciones inflacionarias por un lapso mayor al año. La explicación de ello se encuentra en que la economía argentina se ve demasiado afectada por el escenario político excesivamente dinámico e

⁷⁶ <http://www.lavoz.com.ar/noticias/politica/para-el-indec-la-inflacion-de-septiembre-fue-del-07> fecha de consulta: 15/10/2010

⁷⁷ <http://www.clarin.com/diario/2010/01/03/elpais/p-02112194.html> Fecha de consulta: 08/10/2010

⁷⁸ http://www.ieco.clarin.com/economia/argentinos-creen-precios-creceran-proximo_0_130500012.html Fecha de consulta 15/05/2010

inestable, y las políticas a corto plazo y variaciones no anticipadas dificultan llegar a estimaciones certeras acerca de un futuro a mediano o largo plazo. Algunos se animaron a decir que el año 2011 será uno donde persista el escenario inflacionario y será similar al año 2010, con valores entre 20% y 25%.⁷⁹ Ya con el año 2011 en marcha, se ha podido verificar que la tasa de inflación hoy estima ser para el 2011 alrededor del 30%.⁸⁰ Tomando nuevamente los análisis realizados por la Universidad Torcuato Di Tella en el mes de Abril de 2011 sobre expectativas inflacionarias consideradas por la gente, la inflación estaría en el nivel del 30% para lo que resta del año.⁸¹

Cabe agregar en este breve análisis económico argentino, el efecto que tienen los ajustes impositivos que se realizan en Argentina con una frecuencia y magnitud que es preocupante. El gobierno actual argentino, como tantos otros anteriores, intenta disminuir el fuerte déficit con aumentos en la recaudación de impuestos. Entre el año 1993 y 2003, los impuestos recaudados permanecían en valores cercanos al 21,1% del PBI. A partir de ese año, la presión impositiva aumentó ese valor en más de un 10%, alcanzando el 32,1% y proyectándose para el año entrante un 35% del PBI.⁸²

■ Indicadores Económicos a Nivel Provincial: La Rioja

Analizando indicadores del mercado laboral a nivel provincial y sus variaciones anuales 2007-2008 (últimos análisis preliminares realizados), se obtuvo una tasa de desocupación en disminución en un **1,5%** (de 9,6 a 8,1), la tasa de subocupación también sufrió una disminución del **0,1%** (de 6,3% a 6,2%), la tasa de empleo aumentó en un **0,6%** (40,9% a 41,5%) y la Tasa de

⁷⁹ <http://www.tasadeinflacion.com.ar/tag/inflacion-2011/> Fecha de consulta: 20/04/11

⁸⁰ <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20110327/inflacion-argentina-seria-del-30-por-ciento-en-2011> Fecha de consulta: 08/04/2011

⁸¹ http://www.agenciacna.com.ar/2/nota_1.php?noticia_id=38735 Fecha de consulta: 20/04/11

⁸² <http://www.vil-metal.com.ar/impuestos/en-el-2011-la-inflacion-llevara-a-40-los-ingresos-necesarios-para-pagar-impuestos%E2%80%8F/> Fecha de consulta: 20/04/11

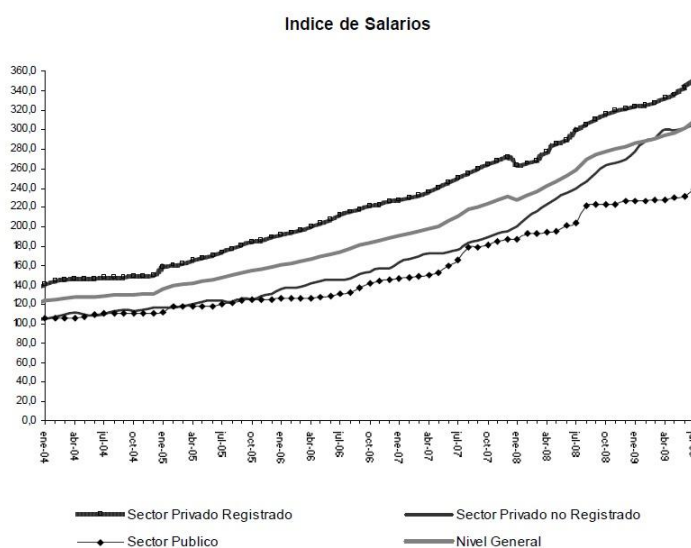
Actividad experimentó una pequeña disminución del **0,2%** (de 45,3% a 45,1%). Actualmente, los indicadores del mercado laboral se encuentran en los siguientes valores:

Indicadores del mercado laboral

Tasa de desocupación	8,9%
Tasa de actividad	44%
Tasa de empleo	40,1%

Fuente: Elaboración Equipo PBG en base a información suministrada por INDEC y Encuesta Permanente de Hogares

Estos datos permiten concluir que con respecto al año 2008, la tasa de desocupación aumentó en un **0,8%**, la tasa de actividad aumentó en un **2,5%** y la tasa de empleo sufrió una pequeña disminución del **1,4%**. En lo que respecta al índice de salarios de la provincia de La Rioja, si se toma el período que va desde Enero del 2004, hasta Julio del 2009, se puede observar que el nivel general de precios se encuentra en crecimiento, de la misma forma que se proyecta una continuación en esta tendencia.

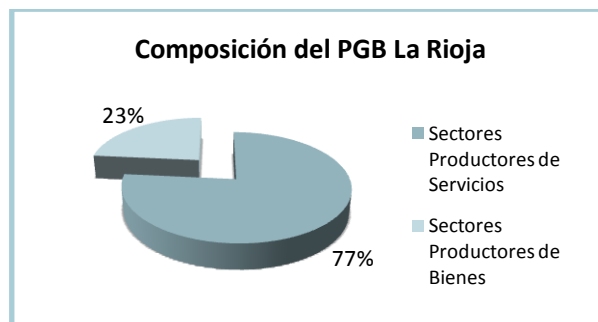


Fuente: INDEC

Con lo que respecta al Producto Bruto Geográfico de la provincia de La rioja, la Dirección de Estadísticas y Sistemas de Información del Gobierno provincial ha registrado un crecimiento del

5,2% del 2008 al 2009, casi 4 puntos por encima del crecimiento registrado en el año 2007, que era apenas del 1,5%. Este crecimiento se ve explicado por tres sectores que tuvieron variaciones positivas y que son la agricultura y ganadería, la caza y silvicultura, y la administración pública, defensa y seguridad social. Al contrario de lo que ocurre con esos sectores, la construcción, Servicios Sociales y de Salud y el sector Enseñanza, han experimentado tasas negativas en el 2008 comparadas con el 2007. Siendo los sectores con mayores caídas en el PBG, el sector de la Construcción sufrió una disminución del 12,9%, los Servicios Sociales y de Salud un 9,5% y el sector Enseñanza una variación negativa del 0,9%.⁸³

La participación Sectorial del PBG está dada por un 76,5% de Sectores Productores de Servicios, destacándose los Servicios Inmobiliarios, Empresariales y de Alquiler (30,3%); Administración Pública, Defensa y Seguridad Social Obligatoria (16,0%) y Enseñanza (10,0%). El 23,5% restante del PBG está compuesto por los Sectores Productores de Bienes, teniendo la mayor participación la Industria Manufacturera y alcanzando el 13,1%.⁸⁴



Fuente: DERF, agencia Federal de Noticias.

⁸³ DERF, Agencia Federal de Noticias. Fecha de Publicación 22 Septiembre 2009.

⁸⁴ DERF, Ídem.

■ Indicadores Económicos a Nivel Departamental de Chilecito

Tasa de desocupación	8,8%	Escala de Ingresos	Ingreso medio por estrato	% de la Población
Tasa de actividad	42,3%	Hasta \$500	\$262	38,4%
Tasa de empleo	38,6%	De \$500 a \$1000	\$766	38,3%
PEA	42,3%	\$1000 a \$22.000	\$1764	19,1%
		Ocupados sin ingresos		4,2%

Fuente: Producción propia

Datos obtenidos de la Dirección Gral. de Estadística y Sistemas de Información para el año 2006.⁸⁵

■ Factores Socio- Culturales

Características Culturales

Chilecito es una ciudad aún con alma de pueblo, tranquila pero socialmente movilizadora en lo cultural, donde se atesoran tradiciones culturales y coexiste un respeto por costumbres y tradiciones como las demostraciones de fe hacia los santos, los festejos típicos y arcaicos del carnaval. Muchos de sus habitantes fuertemente motivados por el arte, ya sean las letras, la pintura o las tradiciones propias del folclore nacional, se muestran incólumes al paso del tiempo, pero en los últimos años y debido al movimiento de personas de otros lugares del país y otras partes del mundo que se han arraigado en el suelo de Chilecito, la idiosincrasia del pueblo tradicional y tranquilo muestra signos de costumbres nuevas que se entremezclan con aquellas de fuerte arraigo⁸⁶. Se perciben de esta forma, una adopción de modas y una actualización del pueblo a tendencias más modernas, desde sus formas de vestimenta, hasta su modalidad de vida. La ciudad de Chilecito se ha desarrollado fuertemente en términos urbanos, culturales y sociales. Así,

⁸⁵ <http://www.larioja.gov.ar/estadistica/Principal/Dpe/ephc.htm> Fecha de consulta: 20/05/2010.

⁸⁶ Lic. Susana Peralta Sáez, Licenciada en Educación de la ciudad de Chilecito.

se observa un contagio de tendencias a nivel nacional y mundial, y Chilecito no escapa a la tendencia social del cuidado de la imagen personal, el cuidado del cuerpo y de la salud que paulatinamente cobra fuerza aún en las poblaciones cercanas. Esto se ve motivado por los recursos que le ofrece la comunidad en lo deportivo, recreativo y de gimnasia en diversas disciplinas que aumentan día y día y la gente se vuelve más exigente buscando mejores ofertas de servicios, servicios que se relacionan directamente con las nuevas etiquetas sociales, tales como la creciente necesidad de sentirse bien con uno mismo y con los demás. Se instala progresivamente en la población activa nuevos conceptos del trabajo y el bienestar físico, mental y social. A diferencia de los que ocurría años atrás, personas de todas las edades prestan mayor atención a mantenerse activos la mayor cantidad de tiempo.

Como toda provincia del Noroeste, Chilecito se caracteriza por tener claramente definidos los sectores de mayores recursos, los cuales provienen principalmente de la producción agraria y los que dependen del erario público.

Nivel de educación

El nivel de educación de la población es uno de los principales indicadores de desarrollo de una sociedad. En nuestro país, la educación es obligatoria y gratuita desde los 5 hasta los 14 años de edad, en la mayoría de los distritos. En algunos de ellos la obligatoriedad se extiende hasta los 15 o 18 años. En el año 2005, en la Argentina las cifras indicaban un 66% de acceso a la universidad y un 34% de los estudiantes renunciaban a continuar con la carrera. Según análisis realizado por SITEAL, Argentina al igual que Bolivia, es un país en una situación intermedia en cuanto al porcentaje de egresados de la escuela media, altos niveles de acceso a la educación superior, altos niveles de abandono y alto porcentaje de egresados urbanos de 25 a 29 respecto al total del grupo de edad.⁸⁷

⁸⁷ SITEAL -Sistema de Información de tendencias educativas en América Latina. Publicado Por: Universidad Argentina.

Actualmente, asisten a algún establecimiento educativo argentino más de 11 millones de personas. Asimismo, unos 4.4 millones de argentinos posee instrucción superior o universitaria. Desde el año 1998 hasta el 2003, se registro en las universidades, un incremento del 37.5% del alumnado.⁸⁸

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del 2001 publicado por el INDEC, se observa que sólo el 8,7% de la población mayor a 14 años de la provincia de La Rioja completó sus estudios universitarios; a nivel Departamental, el 6,9% de la población mayor de 14 años de Chilecito ha completado sus estudios⁸⁹. Esta carencia de formación y falta de retención de estudiantes universitarios graduados podría presentar una amenaza para los empresarios relacionada con el riesgo de no poder encontrar personal calificado. En el rubro de los gimnasios, y como requisito legal, es necesario contar con personal calificado y certificado a niveles Universitarios como ser Licenciado en educación Física o Profesor de Educación Física y un médico profesional, aunque también pueda contarse con personal con estudios inferiores como Personal Trainer. Teniendo en cuenta este requerimiento, existe la posibilidad de presentarse la dificultad de conseguir personal adecuado y con las competencias necesarias para desempeñarse en el gimnasio.

■ La Industria de los gimnasios

La industria de los gimnasios es hoy sumamente dinámica y versátil. Si se estudia la evolución de los gimnasios desde el nacimiento de los mismos hasta la actualidad, puede determinarse que el gestor principal de las tendencias que sigue la industria es Estados Unidos. Con el correr de los años y analizando el proceso evolutivo de la industria de los gimnasios, se ha podido observar que el consumidor tipo demanda cada vez mayor profesionalismo por parte de sus principales actores: los instructores y los gimnasios. Por su parte, el Estado, en vistas de la ola

⁸⁸ Secretaría de Turismo de la Nación, Guía de Oportunidades de Inversión para el Sector Turismo.

⁸⁹ INDEC, Op. Cit.

de crecimiento que se fue dando con la industria de los gimnasios, ha empezado a crear regulaciones y un marco jurídico en el cual enmarcar la actividad.⁹⁰

■ Índice de crecimiento de la industria

“El culto al cuerpo en muchos casos se convierte casi en una doctrina cada vez para más personas: cuidarse, vivir sanos, estar en forma. Nos concientizamos de que la salud está por encima de todo y partimos de la base de que sintiéndonos mejor, las cosas irán mejor. Una buena forma física y el cuidado personal nos ayudará a ver el mundo de otro color”⁹¹.

La industria de los gimnasios es una industria que se encuentra en crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. El interés de las personas por su salud y nutrición, acompañado por el incremento de la presencia en los medios de comunicación de personas con figuras esbeltas, son las tendencias que marcaron el final de la década de los 90. La industria ha experimentado procesos de expansión de los competidores globales, especialmente de grandes cadenas de gimnasios que compiten por establecerse en la mayor cantidad de países posible.⁹² Argentina también es un país que está experimentando un crecimiento en la industria de los gimnasios. Una encuesta realizada en el año 2008 por la revista especializada Mercado Fitness, resaltaba que los argentinos gastaban en ese entonces ya un 4% de sus sueldos en gimnasios y su demanda era inelástica a cambios en los precios de los mismos, aún cuando los mismos varían experimentando encarecimientos de un 33%.

En el 2007 ya se alcanzaba por tercer año consecutivo tasas de crecimiento de la industria de un 15% anual.⁹³ Analizando el rubro, este furor y expansión de los gimnasios se hace evidente hace una década, y se han proyectado tasas de crecimiento anuales de **15%**.⁹⁴

⁹⁰ “Top 100: Los mejores artículos publicados en la revista Mercado Fitness”, Primera edición, Revista Mercado Fitness

⁹¹ <http://definanzas.com/> Fecha de consulta: 25/04/2010

⁹² Publicación por Revista Mercado Fitness, fecha 10/03/2010

⁹³ Diario La Razón: Noticia Publicada el Lunes 3 de septiembre de 2007.

⁹⁴ Diario La Nación, Noticia Publicada el Lunes 11 de febrero de 2008:

■ Facilidad de ingreso a la industria

Existen barreras de entrada de nuevos oferentes en términos de inversión inicial. Montar un gimnasio requiere grandes inversiones, ya que el costo de los equipos de musculación es alto, y los tiempos de recuperación de la inversión son largos. Otra de las posibles barreras de entrada tiene que ver con la fidelización de los clientes. Actualmente, un gimnasio bien posicionado cuenta con su cartera de clientes, algunos que vienen siéndolo desde que abrió el gimnasio y otros que fueron incorporándose con el tiempo. Un gimnasio bien gestionado, debería trabajar en la fidelización de sus clientes, al punto tal de que el ingreso de un nuevo gimnasio al mercado no implique un gran riesgo de pérdida de socios. En la industria de los gimnasios, las personas que encuentran en su gimnasio buena atención y servicio sobre todo y que ello también se traduzca en un precio que sea justificable, generalmente permanecen cómodos en ellos. Radica en ello la importancia de trabajar fuertemente en la satisfacción de los clientes, ya que es más rentable conservar un cliente que incorporar uno nuevo.

■ Factores Claves de Éxito de la industria

- ✓ **Localización:** La localización del gimnasio es un factor determinante en el flujo de asociados que asistirán al gimnasio, especialmente, cuando se trata de sociedades que todavía no han adoptado fuertemente el hábito del gimnasio, y quienes se mueven por la comodidad y facilidad de acceso a un lugar. Sin embargo, incluso en aquellas sociedades maduras en tal aspecto, resulta también influyente la distancia en la que se encuentre el gimnasio, por lo cual el mismo debe localizarse en una zona céntrica de la ciudad, donde además la visualización del gimnasio sea excelente, y donde el acceso a estacionamiento sea simple, ya sea que se cuente con estacionamiento propio o externo.
- ✓ **Calidad del servicio:** la personalización de un servicio tal como lo es la gimnasia y el cuidado del cuerpo humano es apreciado y determina en gran medida el nivel de servicio brindado y

satisfacción lograda. Implica personal comprometido con sus clientes y calificado para estar desempeñándose como instructores de ejercicio físico, además de estructura edilicia óptima.

- ✓ **Tecnología/Innovación:** El mantenimiento y disponibilidad de equipamientos modernos y óptimos para el ejercicio físico es vital en un negocio donde el servicio depende íntegramente de ello.
- ✓ **Precio:** Como todo servicio, debe ser acorde a la calidad del mismo, y debe estar en un monto aproximado al 4%-5% del sueldo del segmento de clientes que se quiere atraer.
- ✓ **Moda:** Es importante en una industria tan versátil y tendenciosa como la de los gimnasios, seguir las modas y las tendencias en cuanto a nuevas gimnasias y aparatología. Constantemente aparecen nuevos métodos que aseguran ser más eficientes para la reducción de grasa corporal, de peso, mejoramiento del aspecto físico o de la salud. Ofrecer lo último en métodos y técnicas, siempre que sean rentables y comprueben ser eficientes y seguras, atrae a clientes y da muestra de que la empresa se compromete con el cliente y busca ofrecerle nuevas alternativas.

■ Análisis de la Oferta

Existen principalmente cinco gimnasios en la ciudad de Chilecito, cada uno con sus particularidades, pero con la característica en común de contar con espacios físicos relativamente estrechos. Ninguno posee buena ventilación ni refrigeración de los ambientes, sumamente importante en ciudades como Chilecito en las que en verano se alcanzan los 45° grados de temperatura. Otra de las características que estos gimnasios presentan en común es que cuentan con poca variedad de máquinas y a simple vista se observa que las mismas se encuentran en malas condiciones, evidenciando una excesiva antigüedad y deterioro. Sumado a ello, la calidad del servicio ofrecido es sumamente deficiente. Por tal motivo, no existe ninguna

opción sustancialmente superior a la cual puedan acceder los habitantes de la ciudad y alrededores. No existe actualmente un gimnasio que resalte o se diferencie del resto.

Entre los principales gimnasios con que cuenta la ciudad se presentan “Pepino”, “La nona Gym”, “Colossus”, “Gimnasio Córdoba” y “Gimnasio de Daniel Arévalo”. Cada uno de los mencionados se diferencia en cuanto al tipo de gente que asiste y al tipo de servicio que se ofrece. Pepino por ejemplo, es un gimnasio relativamente completo en cuanto a variedad de actividades, ya que ofrece no sólo musculación sino que también clases de baile y aeróbica. Colossus es un gimnasio que se especializa en el entrenamiento para el crecimiento muscular, atrayendo principalmente a aquellas personas que desean incrementar su masa muscular de manera exponencial, por ello, es el lugar elegido por hombres y mujeres que realizan fisicoculturismo. El flujo de gente que asiste a este gimnasio es menor, ya que a diferencia del resto, está especialmente orientado a un segmento con intereses particulares.

Cabe hacer especial mención de un gimnasio que se ubica a menos de una cuadra de Más Vida Pilates: La nona Gym. Este establecimiento cuenta con musculación, aeróbica, ritmos caribeños (danza) y Aerobox, dictándose todas las clases en un solo ambiente, sin ningún tipo de separación física ni distinción de música y ambientación. El gimnasio, al igual que todo el resto de gimnasios de la ciudad, posee ventilación mediante ventiladores de techo y pared; refrigeración sumamente insuficiente para un lugar extremadamente caluroso como Chilecito. Dada la ubicación de este gimnasio, podría representar una competencia para Más Vida, sin embargo, claramente se trata de ofertas dirigidas a distintos segmentos, por lo que la cercanía entre ellos no significa una amenaza para Más Vida.

Gimnasio Córdoba por su cuenta, es el primer gimnasio montado en Chilecito, por lo cual su nombre es reconocido ampliamente y valorado por su larga trayectoria en el mercado. No obstante, el nivel de servicio ofrecido no es sobresaliente; clientes del mismo han reflejado en las encuestas realizadas una gran disconformidad. Sin embargo, existen personas que continúan

asistiendo al mismo por costumbre, por alguna relación con el dueño o simplemente porque no encuentran un gimnasio sustancialmente mejor.

Realizando un análisis objetivo de cada uno de los gimnasios existentes en la ciudad, se ha podido corroborar que ninguno de ellos presenta una ventaja competitiva considerable para el segmento al cual se pretende llegar con este proyecto y que existe un mercado insatisfecho y deseoso de poder contar con una mayor cantidad de opciones. No obstante, se ha identificado como la mayor competencia al gimnasio Pepino; el cual es el más parecido en términos de tamaño y superficie, en variedad de actividades y localización del mismo. Se ha entrevistado a uno de los profesores de este gimnasio, y a través del mismo, se ha obtenido la siguiente información:

Gimnasio pepino	
Precio promedio de plan libre de Aeróbica	\$70
Cientes Mensuales Clases de aeróbica- meses de mayor concurrencia	350
Precio promedio de plan libre de Musculación.	\$90
Nivel máximo de Clientes de Musculación en un mes promedio	210

Más Vida se plantea desafiar la calidad de gimnasios a la que hoy la población tiene acceso, y ofrecer un servicio que supere todas las debilidades de los demás gimnasios, de manera tal de ofrecer un servicio integral y ampliamente diferenciado.

Existencia de productos sustitutos

Uno de los desafíos que debe enfrentar quien se inserta en la industria de los gimnasios, son los productos o servicios sustitutos existentes, que si bien no son de idéntica naturaleza a la gimnasia que se practica en un establecimiento dedicado a la actividad física, satisfacen de alguna forma similar las necesidades o deseos que una persona tiene cuando asiste a un gimnasio.

En primer lugar, se debe hacer mención de los institutos que ofrecen baile de salón o clases de danzas aeróbicas y distintos ritmos, que no son gimnasios pero que satisfacen la necesidad de movimiento corporal y pérdida de peso. Las personas que concurren a un gimnasio en búsqueda de una actividad de ocio, anti stress o recreativa, la encuentran también en este tipo de establecimientos. En segundo lugar, se encuentran aquellas actividades gimnásticas que una persona puede realizar por sí misma, como caminatas y salidas a trotar o a correr; éstos son ejercicios aeróbicos y no ejercitan el aparato musculatorio de manera integral y de la manera que se trabaja en un gimnasio, no obstante, es una forma de entrenamiento que suele usarse como sustituto al gimnasio. Por otro lado, también está la gimnasia que se practica en los hogares con equipamiento para particulares. A partir de las encuestas realizadas para conocer el mercado meta, se ha podido determinar que hay cierta coincidencia entre las personas que tienen ingresos mayores y que son más exigentes en términos de servicio, y las que realizan actividad física de manera particular en sus hogares. Al preguntar cuál es la razón de ello, las respuestas de las personas coincidían con que la razón era por la dificultad de encontrar un establecimiento con buen servicio, buen acondicionamiento y un lugar donde se sientan cómodos en términos de la gente que asiste a ellos. En cuanto a este comentario final, cabe hacer la aclaración que en la ciudad de Chilecito conviven clases sociales bajas y altas que se entremezclan en los colegios públicos, en eventos, en comercios. Se percibe que no existen diversas ofertas de servicios y productos orientados específicamente a las clases más altas de la ciudad.

En tercer lugar, y como un producto sustituto de suma importancia en la actualidad, se encuentran los tratamientos corporales y estéticos que están a la moda y en creciente consumo. Estos tratamientos tienen el objetivo de reemplazar al gimnasio en lo que concierne a los resultados en imagen y figura corporal, logrando modelar la figura de una persona con métodos en ocasiones ofensivos e incluso destructivos para la salud pero con efectos superficiales en plazos más cortos. Por último, el deporte es un sustituto al gimnasio ya que es una forma de

entrenamiento y de ejercicio físico. Existen diversos deportes para todo tipo de gustos, capacidades y habilidades físicas. Si bien el gimnasio es un complemento perfecto para un buen desempeño en la actividad deportiva, muchas personas consideran que realizar deporte es suficiente y que es un buen reemplazo al gimnasio.

En la ciudad de Chilecito, el sustituto de mayor importancia son los deportes. Existen varios clubes de deportes y los mismos son promovidos por el gobierno de la ciudad para conformar equipos deportivos que compitan a nivel provincial y nacional. El básquet, por ejemplo, es un deporte muy practicado y muchos jóvenes aspiran a formar parte del equipo de Chilecito que compite a nivel nacional, por lo que lo practican desde temprana edad. En este sentido, existe la oportunidad para Más Vida de plantear el ejercicio físico en un gimnasio como un complemento necesario para un buen desempeño deportivo, ofreciendo rutinas diseñadas, por ejemplo rutinas específicamente diseñadas para jugadores de Básquet del equipo de Chilecito.

■ El gimnasio como un complemento al cuidado de la salud integral

Una de las cuestiones que se analizaron en la utilidad del proyecto está relacionada con el planteo del mismo como un servicio complementario al cuidado de la salud de las personas. Los dueños del gimnasio desean poder proporcionarle a la sociedad una nueva forma de cuidar su salud, promoviendo que la sociedad incorpore la gimnasia como un hábito en su vida y vincule el ejercicio con la salud. Con este proyecto se busca entonces, que las personas acudan a Más Vida con el fin de preservar su estado físico y mantenerse en forma, no simplemente por razones de estética e imagen. Por ello, se analizaron las principales afecciones que la población riojana presenta, para determinar la aplicabilidad del servicio y la necesidad existente. Analizando las principales enfermedades que se presentan, se observa:

Principales afecciones en La Rioja

AFECCIÓN	Hombres	Mujeres
Obesidad	34%	66%
Diabetes	48,6%	51,4%
Hipertensión	39,9%	60,1%

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por la Dirección Gral. de Estadística y Sistemas de Información.

Según Katie Rollaeur, responsable de la investigación de IHRSA (Asociación Norteamericana que nuclea a gimnasios de todo el mundo), *"Mientras que la industria de gimnasios ha demostrado ser diversa a lo largo y a lo ancho del planeta, las empresas del sector enfrentan desafíos similares, como el avance de la obesidad y la necesidad de alienar la actividad física con el cuidado de la salud"*⁹⁵. Actualmente, la tendencia de los gimnasios a nivel global, esta orientándose justamente a esta manera de plantear la actividad física. Analizando la evolución del sector, es posible observar cómo cada 10 años aproximadamente las tendencias que dominan el mercado cambian. Hace 20 años, el fitness estaba ligado meramente al aspecto físico y la imagen. Hace 10 años, la tendencia predominante era el fitness aeróbico, y en la actualidad se orienta a la toma de conciencia del cuerpo y del bienestar en un sentido global.⁹⁶ El experto Michael Pratt, Director de la Oficina de actividad Física del Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC) de los Estados Unidos, mediante sus estudios, ha podido afirmar que entre el 2% y el 6% del costo de salud a nivel mundial está asociado a la inactividad de la población⁹⁷. Más Vida es consciente de ello, y considera necesario por razones de diverso carácter, fomentar la actividad humana y el desarrollo del ejercicio físico como un hábito permanente. Adoptarlo como tal, aportaría mejoras en el control de Diabetes, evitaría o reduciría la Hipertensión, disminuiría las alteraciones de colesterol

⁹⁵ <http://www.ihrsa.org> Fecha de consulta 30/05/2010

⁹⁶ Revista Mercado Fitness.

⁹⁷ Fundación Interamericana del Corazón (FIC), con sede en Texas, Estados Unidos. Fuente: Clarín.

y el riesgo de padecer cáncer, y una serie de innumerables beneficios que sólo se consiguen con una actividad física regular y el mantenimiento de un peso saludable⁹⁸; además, indiscutiblemente, de una alimentación sana. Este último aspecto también es considerado por Más Vida y por ello plantea un trabajo conjunto con un nutricionista al elaborar los planes de ejercicio para cada cliente.

Poder transmitir este pensamiento a la sociedad implicaría que se perciba la gran utilidad de la práctica del gimnasio, y que frente al padecimiento de alguna de las enfermedades, o como método de prevención de las mismas, la gente se acerque a Más Vida. No obstante, se debe tener consciencia que la concurrencia al gimnasio por razones de estética e imagen es una realidad no menor, debe ser respetada como tal y trabajar para que tome un segundo lugar en las prioridades de la gente. Una encuesta realizada en la provincia de La Rioja por el Gimnasio “Su Gym-Fitness” ha demostrado que muchas personas se inician en los gimnasios en búsqueda de mejorar su imagen personal y sentirse más a gusto con su cuerpo. En la misma, 33,3% de los encuestados, hombres y mujeres, respondieron estar para nada conformes con su cuerpo, un siguiente 26,7% respondieron estar “Poco conforme”, lo que suma un total de 60% de los encuestados que no están en conformidad con su imagen. Un 26,6% de los encuestados afirmó estar “Conforme” y tan sólo el 13,3% restante respondió estar “Muy Conforme” con su aspecto físico.⁹⁹ Más Vida, entonces, deberá trabajar fuertemente en el intento de concientización de la población mediante campañas publicitarias que fomenten la actividad física. Además se podrían organizar junto con el Ministerio de Salud, eventos a tales efectos y con fines solidarios, de manera tal de comprometerse mayormente con la sociedad y fomentar la responsabilidad social.

⁹⁸ <http://www.dietandcancerreport.org> Fecha de consulta 01/06/2010

⁹⁹ <http://www.su-gym.com.ar> Fecha de consulta 01/06/2010

Análisis de la Demanda

Para realizar un análisis de demanda pertinente, y teniendo en cuenta la inexistencia de datos acerca del consumo del servicio de gimnasios en la ciudad de Chilecito, se llevó a cabo un estudio de mercado mediante la aplicación de encuestas, con el objetivo de proporcionar un conocimiento acerca del mercado meta y calcular de manera estimativa la demanda potencial. Se busca determinar la existencia de una demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y periodicidad, en un lugar y tiempo determinados.¹⁰⁰

Las encuestas fueron dirigidas a la población de la ciudad, y fueron aplicadas de manera totalmente aleatoria. Para ello, se tomó una de cada cinco personas que circulaban por la zona centro de la ciudad, en dos períodos distintos: por la mañana y por tarde. La elección de una persona no condicionó la elección de la siguiente y todas las elecciones fueron al azar. Debido a que no se cuenta con valores precisos acerca del tamaño de población real, se utilizó la siguiente ecuación¹⁰¹:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde **Z** está relacionada con el nivel de confianza que se quiere alcanzar, en este caso del 95%, que quiere decir que se tiene el 95% de seguridad de que los datos son reales y pueden generalizarse a la totalidad de la población. El error de muestreo **e** indica la cantidad de error que se está dispuesto a aceptar o tolerar en la estimación de la porción de la población. Por otro parte, **p** es la proporción esperada, en este caso, al desconocerse se utilizó 0,5 que maximiza la proporción: Cuando no se tiene conocimiento o estimación previa de la porción verdadera **p**, se utiliza este valor como 0,5 para determinar el tamaño de muestra y **q** resulta de la diferencia = 1 – **p**.¹⁰²

¹⁰⁰ Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, Op. Cit.

¹⁰¹ Berenson Mark L. y Levine, David, Op. Cit.

¹⁰² Berenson Mark L. y Levine, David, Op. Cit.

- a) Hasta \$2000
 - b) Entre \$2000 y \$3000
 - c) Entre \$3000 y \$4000
 - d) Entre \$4000 y \$5000
 - e) Más de \$5000
6. ¿Posee vehículo?
- a) No
 - b) 1 Auto
 - c) 2 o más Autos
7. ¿Qué tan importante cree que es la gimnasia en el cuidado de la salud?
- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) De relativa importancia
 - d) Poca importancia
 - e) De ninguna importancia
8. ¿Realiza gimnasia o alguna actividad física?
- a) Sólo Gimnasia
 - b) Sólo Deporte
 - c) Ambas actividades
9. En caso de que practique gimnasia,
- 9.1 ¿Qué tipo de gimnasia realiza?
- | | |
|----------------|----------------|
| a) Aeróbica | d) Yoga |
| b) Musculación | e) Spinning |
| c) Pilates | d) Otro: _____ |
- 9.2 ¿En qué establecimiento la realiza?
- a) Pepino
 - b) La nona Gym
 - c) Colossus
 - d) Gimnasio Córdoba
 - e) Otro: _____
- 9.3 ¿Con qué frecuencia realiza gimnasia?
- a) 1 vez a la semana
 - b) 2 veces a la semana
 - c) 3 veces a la semana

d) Todos los días

9.4 ¿En qué horarios prefiere hacer gimnasia?

- a) Por la mañana
- b) Por la tarde
- c) Por la noche

10 En caso de no practicar gimnasia, ¿Está en sus planes comenzar a hacerlo?

- a) SI
- b) NO

11 Al momento de elegir un gimnasio, ¿Qué considera más importante?

Valore numéricamente del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y 5 el menos. Utilice cada número UNA SOLA VEZ.

- a) Variedad de actividades ofrecidas
- b) Ubicación y acceso
- c) Precio
- d) Infraestructura
- e) Servicio y calidad de atención

12 ¿Qué tan importante cree Ud. que es la variedad de actividades ofrecidas en un Gimnasio?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) De relativa importancia
- d) Poca importancia
- e) De ninguna importancia

13 ¿Qué tan importante cree usted que es la variedad de aparatos disponibles para Musculación?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) De relativa importancia
- d) Poca importancia
- e) De ninguna importancia

14 ¿Qué valora más en un instructor de gimnasia?

Valore numéricamente del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y 5 el menos. Utilice cada número UNA SOLA VEZ.

- a) Su formación académica
- b) Su imagen
- c) Compromiso con el cliente
- d) Carisma
- e) Excelencia en la atención y seguimiento

15 ¿Qué gimnasio cree que es el mejor de Chilecito?

- a) Pepino
- b) La nona Gym
- c) Colossus
- d) Gimnasio Córdoba
- Otro:
- e) _____

16 ¿Considera usted que los gimnasios de Chilecito satisfacen sus necesidades?

- a) Completamente
- b) En su gran medida
- c) Más o Menos
- d) Poco
- e) En absoluto

17 ¿Qué considera usted que le falta a los gimnasios de Chilecito?

- a) Variedad de maquinarias.
- b) Seguimiento y supervisión en la rutina de ejercicios.
- c) Climatización y ambientación
- d) Innovación en maquinarias y técnicas de ejercitación.
- e) Personal calificado.

18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un gimnasio que le brinde todo lo que usted busca en el área de musculación y aparatos?

- a) Menos de \$50 por mes
- b) Entre \$50 - \$65 por mes
- c) Entre \$65 - \$80 por mes
- d) Entre \$80 y \$100
- e) Entre \$100 - \$120
- f) El precio me es indiferente

Resultados de las encuestas

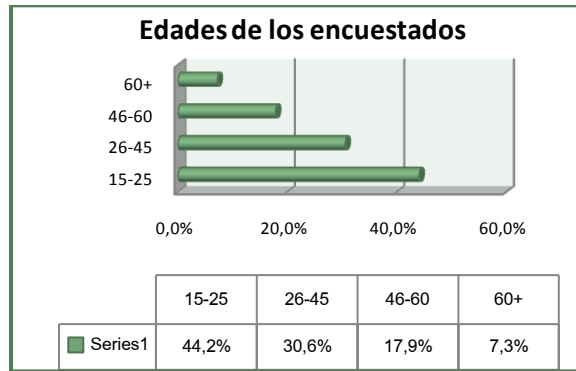
Luego de aplicar las encuestas al tamaño de muestra calculado, se han arribado a determinadas conclusiones que permiten definir de manera más adecuada cual es el producto a ofrecer que más éxito va a tener, analizando las necesidades actuales del mercado y buscando adecuar la oferta de la empresa de la manera más idónea.

I. *Sexo de los encuestados*

En primer lugar, cabe mencionar que la muestra tomada resultó ser equilibrada en términos de proporción de hombres y mujeres. Del total de los encuestados, el **49,1%** fueron mujeres y el **50,9%** restante fueron hombres. Esto significa que las respuestas no tienen un sesgo de preferencia según sexo, sino que representan a ambos sexos en casi igual proporción.

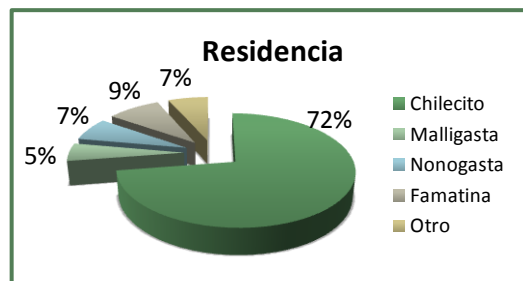
II. *Edades de los encuestados*

Analizando la distribución de edades de los encuestados, se puede concluir que la mayor proporción la representa jóvenes de ambos sexos en el rango de edades de 15-25 años, siendo la segunda mayor proporción la de rango de edades de entre 26 y 45 años. Esto significa que el **74,8%** de los encuestados son personas jóvenes y activas. La población es por ende, una población joven, donde la participación de personas de mayores de 60 años es de tan sólo 7,3%. Cabe mencionar en relación a esto, que la probabilidad de que una persona joven, estudiante o trabajadora, realice gimnasia o sea propensa a hacerlo en algún momento es mucho mayor que una persona con una edad más avanzada.



III. *Residencia de los encuestados*

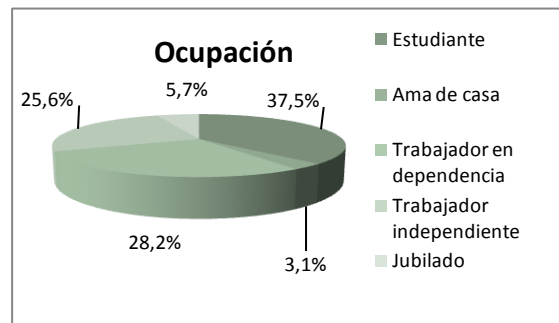
En lo que respecta a la residencia de los encuestados, tal como se había mencionado, existe un porcentaje de personas que no tienen su hogar en la ciudad de Chilecito, pero que trabajan o estudian en la misma. El **28%** de los encuestados respondieron tener una residencia distinta a la ciudad de Chilecito, lo que significa que existe un mercado aún mayor que abarca las ciudades cercanas y son las personas que acostumbran visitar la ciudad con regularidad y quienes consumen productos y servicios en la misma.



IV. *Ocupación de los encuestados*

La mayor parte de los encuestados han respondido ser estudiantes, alcanzando un 37,5% del total, y seguidos por los trabajadores en relación de dependencia. En tercer lugar se encuentran los trabajadores independientes. El hecho de tener una alta proporción de estudiantes implica que gran parte de nuestros clientes potenciales pueden ser estudiantes, que ponen mayor atención al factor precio, y menor atención a aspectos tales como calidad y servicio. Además, los productos que consume la masa estudiantil pueden diferir ampliamente de lo que consume una

persona mayor. Se debe tener en cuenta este factor y analizar en concreto qué producto consume un estudiante tipo en la ciudad de Chilecito.



V. *Ingresos Mensuales aproximados*

Casi el **39%** de los encuestados obtienen ingresos menores a los \$2000. El siguiente **20,9%** entre los \$2000 y \$3000, un **16,7%** gana alrededor de \$3000 y \$4000, un **14,5%** entre los \$4000 y \$5000 y el restante **9%** tiene ingresos mensuales mayores a los \$5000. Esto significa que son más las personas con menores ingresos, sin embargo, cabe recordar que el 37,5% de los encuestados fueron estudiantes, por lo que su respuesta tiene un efecto importante en esta pregunta. Por otro lado, estos porcentajes dan el indicio de que la mayoría de la población tienen ingresos medios, siendo un **23,5%** del total los que obtienen ingresos medios-altos (superior a los \$4.000) Si bien este es un factor muy relevante para la fijación de precios, más adelante puede observarse cómo la gran mayoría de los encuestados afirma que la gimnasia es de una alta importancia para el cuidado de la salud, aspecto que, como mencionado anteriormente en el diagnóstico, está tomando un papel cada vez más prioritario en la consciencia de la gente. Cabe agregar también que si bien los ingresos de los encuestados se ubican en un término medio, posteriormente puede advertirse que en el rango de precios dispuestos a pagar por un servicio de gimnasia de alta calidad, la gran mayoría se sitúa en precios medios-altos.

Por otro lado, cabe recordar un aspecto cultural de Chilecito que tiene que ver con la polaridad de clases sociales. En lo que respecta a la clase social alta, se pudo observar cuando se

analizó la cultura que las personas pertenecientes a esa clase social son personas exigentes en términos de calidad de los servicios y productos que consumen, y que entienden que una buena calidad viene acompañada por un precio más elevado, y siempre que se justifique, se está dispuesto a pagarlo.¹⁰³

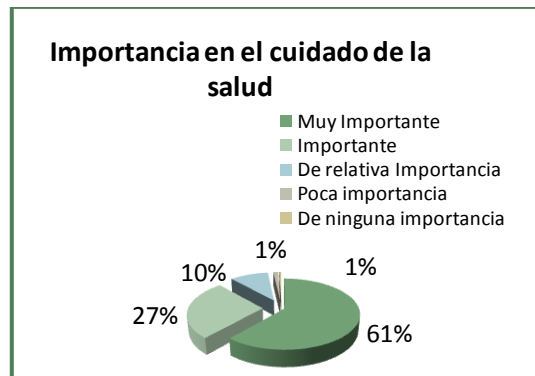
VI. *Posee vehículo*

Otro indicador del nivel económico de la muestra tomada para las encuestas es la posesión de automóvil. Un **54,2%** de los encuestados respondieron negativamente, un **37,5%** posee un auto y el restante **8,3%** posee 2 o más autos. En este punto, nuevamente debe tenerse en cuenta la proporción de encuestados que resultaron ser estudiantes. Por otro lado, hay que considerar que las distancias son relativamente cortas y muchas personas no consideran necesaria la posesión de un vehículo cuando caminando pueden llegar a cualquier punto de la ciudad. Recientemente los barrios residenciales han empezado a expandirse hacia zonas más alejadas del centro, pero hasta hace apenas pocos años toda la población se concentraba en torno al centro de la ciudad. Incluso, no hay líneas de colectivos que sean internas ya que no se justifican y las únicas que funcionan son aquellas que conectan la ciudad con localidades cercanas como Famatina, Nonogasta, Malligasta y demás lugares próximos. Estas líneas interurbanas funcionan correctamente, y son sumamente utilizadas, lo que hace que incluso las personas que respondieron no residir en la ciudad no consideren necesaria la posesión de un auto y se transporten cómodamente con los colectivos que parten a los distintos puntos y con horarios cada quince minutos aproximadamente.

VII. *Importancia del gimnasio en el cuidado de la salud*

¹⁰³ Explicación polaridad de clases según Licenciada en educación Susana Peralta Sáez, según análisis previamente realizado.

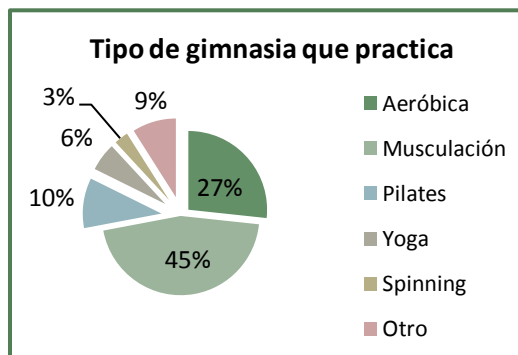
La séptima pregunta que se incluyó en la encuesta tenía el objetivo de determinar que relevancia tiene para los encuestados la gimnasia en el cuidado de su salud. Esto permite determinar cómo perciben la actividad y podría reflejar la probabilidad de que la practiquen y consuman el servicio que este proyecto plantea. Los resultados han demostrado que más del **60%** considera que la gimnasia es muy importante en el cuidado de la salud. El siguiente **27%** la considera importante, el siguiente **10%** como de relativa importancia y tan sólo el **2%** le atribuye una baja o nula importancia. Esta pregunta podría estar indicando que la gimnasia es en algún sentido, una necesidad básica para la gran mayoría de los encuestados, y por ende, debe proporcionarse el medio ideal para satisfacerla.



VIII. ¿Realiza gimnasia o alguna actividad deportiva?

El **41,1%** respondió practicar sólo gimnasia, el **19,8%** practica únicamente algún deporte, el **18,5%** practica ambas actividades y el **20,6%** restante no realiza ningún tipo de actividad. Esta pregunta provee información acerca de la proporción de encuestados que realiza gimnasia y son potenciales clientes para Más Vida. Sin embargo, que no realicen en este preciso momento no implica que no vayan a hacerlo en un futuro. Más adelante se analiza la proporción que ha respondido que no practica gimnasia en el presente pero que está planeando hacerlo, por lo que también se incluyen en los posibles futuros socios del gimnasio.

IX. Si practica, ¿Qué tipo de gimnasia?

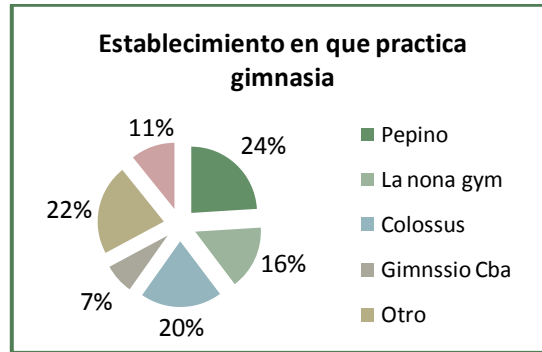


Se preguntó a los encuestados qué tipos de gimnasia practicaban para determinar cual predomina y qué tipo de gimnasia es la que menos se practica. A partir de las respuestas, se ha podido determinar que musculación es lo que el **45%** de los encuestados elige, seguido por aeróbica y en tercer lugar Pilates. Tanto yoga como spinning no tienen demasiada llegada. Sin embargo, cabe hacer mención del hecho que son apenas dos los lugares que ofrecen esos servicios, además, las personas que respondieron que practicaban yoga o spinning aludieron que es poca la gente que las práctica porque no hay establecimientos que lo den como corresponde y por eso muchas personas desisten. Esta afirmación fue ampliamente compartida por numerosas personas que comentaban al respecto cuando llegaba esa pregunta. Uno de los comentarios que resulto repetitivo fue *“Me encantaría hacer spinning, pero ningún lugar está bien equipado para darlo”* o también *“Las bicicletas de los lugares que dan spinning son de muy mala calidad e incómodas”*. Comentarios de tal naturaleza demostraron que hay gente deseosa de practicar ese tipo de gimnasia, al igual que yoga, pero no encuentran el lugar adecuado para hacerlo.

X. Si practica gimnasia, ¿En qué establecimiento lo hace?

Con el objetivo de conocer cuáles son las cuotas de mercado que manejan los principales gimnasios de la ciudad se preguntó en qué establecimiento practica gimnasia cada persona. De las respuestas se pudo observar que el gimnasio Pepino es el que tiene la mayor participación en el mercado. Luego se posicionaron otros establecimientos que en su conjunto dieron el 22%, sin

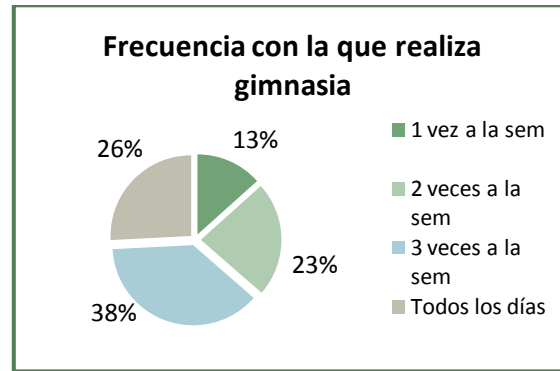
embargo cada uno de ellos tenía una mínima participación. Los principales gimnasios resultaron ser los que se especifican por separado. En segundo lugar entonces, se encontró Colossus y en tercer lugar el gimnasio Córdoba.



De las conclusiones de este apartado, se puede presumir que el principal competidor sería Pepino.

XI. *Si practica gimnasia, ¿Con qué frecuencia lo hace?*

El **38%** de los encuestados realiza gimnasia 3 veces por semana y el siguiente **26%** todos los días, lo cual muestra claramente que la mayoría de las personas que practican gimnasia lo hacen con regularidad y continuidad. El hecho de que 60% de los encuestados haya atribuido una alta importancia a esta actividad como modo de cuidado de la salud se ve reflejado en este ítem también. La proporción de personas que practican la actividad una vez a la semana es baja y se atribuye mayormente a aquellas personas que respondieron que hacían gimnasia pero en sus hogares con elementos propios, lo cual explicaría la baja frecuencia, ya que una persona que lo hace de manera personal y sin una adecuada rutina tienden a perder la regularidad y la constancia (en parte porque no están pagando un precio fijo para realizar esa actividad).



XII. *Si practica gimnasia, ¿En qué horarios prefiere hacerlo?*

Esta pregunta se incluyó de manera tal de conocer en qué momentos se daría la mayor concurrencia al gimnasio según preferencia de horarios para realizar gimnasia. Las respuestas comprobaron que el momento preferido para hacerlo es por la tarde y noche. La mayor proporción (38,3%) eligió la respuesta “Por la tarde”, mientras que el siguiente 37,1% respondió preferir el horario de la noche. Por último, el restante 24,6% escogió el horario de la mañana. Según estas respuestas, el gimnasio debería organizarse de manera tal de poder responder a una mayor demanda en los horarios de la tarde, y esperar una menor concurrencia por la mañana, en especial por la jornada laboral.

XIII. *Si no practica gimnasia, ¿Está en sus planes comenzar a hacerlo?*

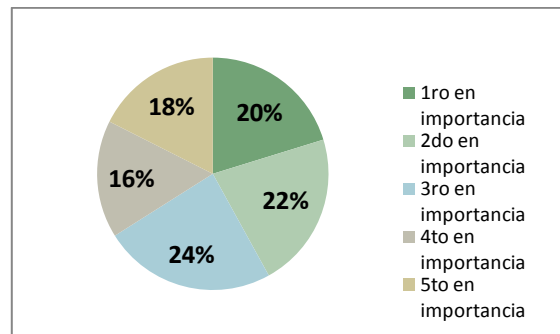
Si bien anteriormente se obtuvo un 20,6% de los encuestados que no realizan ninguna actividad y un 19,8% que practica deportes únicamente, la siguiente pregunta confirmó que es alta la proporción de personas que pretenden iniciarse en esta actividad. Un **81%** de los que respondieron que no practican gimnasia expresaron sus intenciones de comenzar a hacerlo. Tan sólo el **18%** respondió negativamente, representado mayoritariamente por aquellas personas que no valoran demasiado la actividad física, o personas que prefieren practicar deporte únicamente. El 1% restante respondió no estar definido al respecto, por lo que eligió la respuesta “No Sabe, No Contesta”.

XIV. Al elegir un gimnasio, ¿Qué considera más importante?

A continuación, se le solicitó al encuestado que ordene los siguientes cinco aspectos según su orden de importancia a la hora de elegir un gimnasio. De esta manera se buscó determinar qué aspectos son más prioritarios y valorados por los potenciales clientes.

■ ■ Variedad de actividades

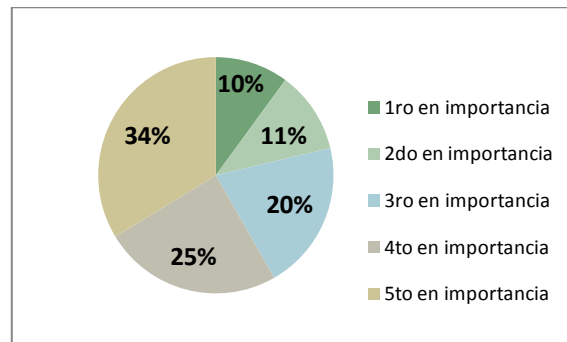
Importancia relativa de la variedad de actividades



La variedad de actividades ofrecidas en un gimnasio, si bien es relevante, no es de principal interés y prioridad a la hora de elegir un gimnasio al cual asistir. La mayor cantidad de respuestas (24%) eligió la respuesta “3ro en importancia”, es decir que se la variedad de actividades se encontraría en un nivel medio de interés. El siguiente 22% ha valorado la variedad de actividades como el segundo aspecto más importante en un gimnasio. En tercer lugar, el 20% de los encuestados ha respondido que es lo más importante y lo prioriza ante todo. Estas respuestas en su conjunto, permiten afirmar que este aspecto tiene una importancia media, y por lo tanto es aconsejable que Más Vida lo tenga en cuenta y ofrezca diversas opciones de entrenamiento.

■ ■ Ubicación y acceso

Importancia relativa de la ubicación y acceso del gimnasio

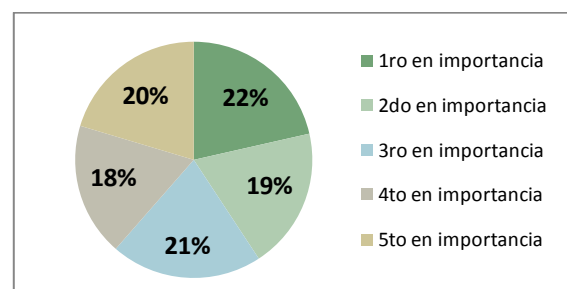


La ubicación del gimnasio y el fácil acceso resultó no ser un aspecto tan relevante. En un primer lugar, se pensó que podría serlo porque gran parte de la población no posee vehículo, o se transporta con moto, que evidentemente no presentan la misma comodidad que un automóvil y además limita el transporte en días de mal tiempo. Las respuestas arrojaron que el 34% de los encuestados le atribuían a este factor la mínima importancia, seguido de un 24% que lo colocaba en penúltimo lugar en relevancia.

Si bien Más Vida se encuentra en un lugar estratégico, no se ubica en pleno centro de la ciudad, por lo que analizar qué impacto tendría ello sobre la potencial demanda era útil. A partir de las respuestas obtenidas, se puede afirmar que el impacto es nulo, y que para la mayoría de las personas, que el gimnasio se encuentre un poco más alejado de su hogar no es determinante para no elegirlo.

■ Precio

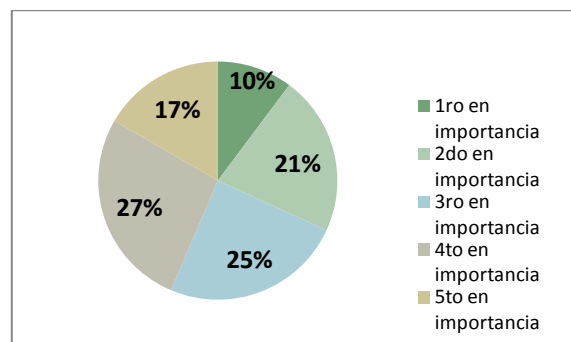
Importancia relativa del precio



El precio es un factor que no demostró tener ni una alta importancia ni una baja importancia de manera predominante, sino que las respuestas fueron bastante parejas. Hubo casi la misma proporción de encuestados que le atribuyó el primer, el segundo, tercero, cuarto y quinto lugar, dependiendo de su ocupación, su edad y sus ingresos. La gran mayoría de quienes le atribuyeron el primer lugar en importancia, fueron personas de baja edad (entre 15 y 26 años) y estudiantes. Por otro lado, pudo observarse una relación directa entre aquellos que presentaron gran disconformidad o quienes fueron más críticos con respecto a los gimnasios disponibles en la ciudad y, y la atribución de un lugar más privilegiado en la escala de importancias. Es decir, que aquellas personas cuyas necesidades eran menos satisfechas y quienes encontraban más ineficiencias en los gimnasios fueron quienes establecieron que el precio merecía un primer o segundo lugar. Fueron también quienes respondieron no practicar ninguna actividad física o gimnasia en particular quienes también atribuyeron mayor importancia al factor precio en la selección de un gimnasio.

■ ■ Infraestructura

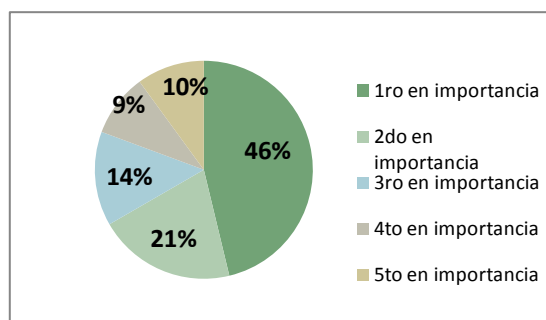
Importancia relativa de la infraestructura del gimnasio



La infraestructura con la que cuenta el gimnasio tampoco dio indicios de ser un factor determinante ni principal. La mayoría de los encuestados ubicó a este factor entre el 3ro y cuarto lugar de importancia. No obstante, la infraestructura con la que se cuente determinará en gran medida el tipo de servicio ofrecido, por lo que igualmente no debe ser un aspecto minoritario.

■ ■ Servicio y calidad en la atención

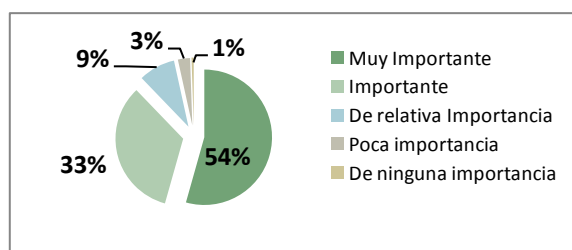
Importancia relativa del servicio y calidad de la atención en el gimnasio



El servicio y la calidad en la atención es el factor más predominante en la selección de un gimnasio, y fue valorado por el **46%** de los encuestados como lo más importante y determinante para efectuar la elección entre gimnasios. El siguiente **21%** lo colocó en el segundo lugar, corroborando nuevamente que este es un aspecto fundamental y debe ser abarcado por Más Vida. El gimnasio debe aprovechar el bache existente entre las necesidades del mercado y lo que ofrecen los gimnasios actuales para brindar aquello que escasea y lo que el mercado considera valorable. La oferta del gimnasio debe entonces prestar más atención a proporcionar un servicio completo, con excelencia en la atención, focalizando el seguimiento a cada socio de manera individual, diseñando rutinas de manera personalizada y haciéndole sentir a cada persona que asiste que sus necesidades son desafíos a cumplir por el gimnasio y que se trabajará en pos de ellas.

XV. ¿Qué tan importante cree usted que es la variedad de actividades ofrecidas en gimnasio?

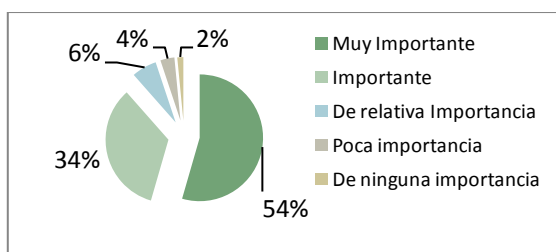
Importancia de la variedad de actividades ofrecidas



A continuación se analizó de manera individual y no comparativa como se hizo anteriormente, la importancia de la variedad de actividades ofrecidas en un gimnasio. A partir de ello, se pudo confirmar nuevamente la gran importancia que tiene la posibilidad de acceder a diversas opciones de entrenamiento en un mismo establecimiento. La comodidad y flexibilidad de poder abonar un precio y tener dos clases de musculación y una de Pilates por ejemplo, o intercalar Pilates con yoga, o cualquiera de las combinaciones posibles, es apreciado por los encuestados y por ende, debería ser proporcionado en la oferta de Más Vida.

XVI. ¿Qué tan importante cree usted que es la variedad de aparatos en el área de musculación?

Importancia de la variedad de aparatos en musculación



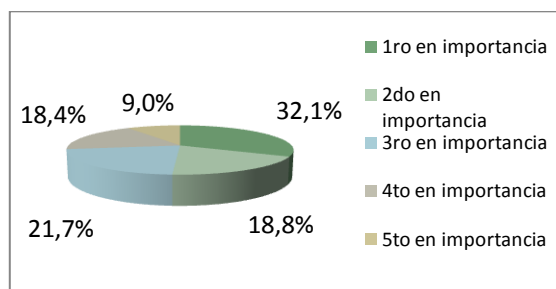
En cuanto a la variedad de aparatos disponibles en el área de musculación, más de la mitad de los encuestados respondió que este aspecto es de suma importancia. Según las contestaciones a este ítem, es esencial para un gimnasio de musculación no sólo una eficiente gestión del servicio y atención, sino contar con un buen equipamiento que de soporte a ese servicio. El equipamiento del gimnasio es la base del servicio brindado porque es lo que utiliza la persona para poder materializar el servicio en el caso del entrenamiento en el área de musculación.

XVII. ¿Qué valora más en un instructor de gimnasia?

A continuación se solicitó que se utilice nuevamente una escala de valoraciones de más a menos importante en cada uno de los aspectos que definen a un instructor de gimnasia, para determinar qué es lo que más se evalúa y estima en el mismo.

■ ■ Formación académica

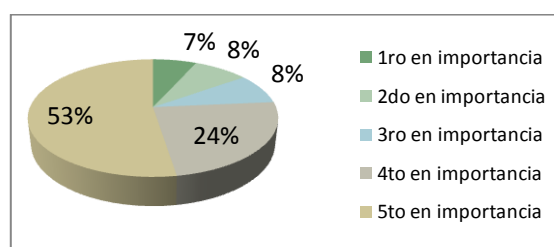
Importancia relativa de la formación académica del instructor de gimnasia



La formación académica que alcanzó el instructor de gimnasia que diseña la rutina y controla los movimientos físicos de una persona resultó de suma importancia para los encuestados. Existe una relación directa entre el nivel de formación que posee un instructor y el nivel de confianza que el mismo inspira. La formación académica del personal que se encuentra a cargo de las rutinas de los socios refleja en cierto modo la profesionalidad con la que se presta el servicio y con el que trabaja la empresa, por lo tanto, será acertado realizar una buena selección de personal para asegurarse de estar contratando al personal idóneo y mejor capacitado para el desarrollo del servicio.

■ ■ Imagen

Importancia relativa de la imagen del instructor de gimnasia

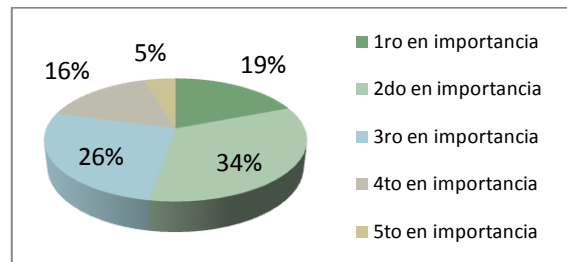


La evaluación sobre el factor imagen del instructor de gimnasia reflejó que la misma no es de notable relevancia, sino todo lo contrario. Más de la mitad de los encuestados atribuyó la

mínima importancia a este aspecto fundamentando que la imagen no es señal de profesionalidad, excelencia, capacidad, ni competencia. Una persona puede tener buena apariencia y ser a la vez poco didáctico por ejemplo, o incapacitado para guiar a los socios en su rutina diaria.

■ ■ Compromiso con el cliente

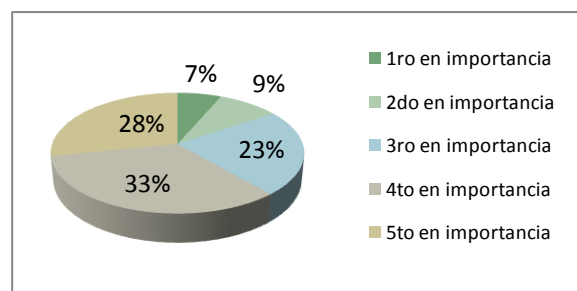
Importancia relativa del compromiso del instructor hacia el cliente



El compromiso que el instructor de gimnasia muestra hacia con su cliente ha demostrado ser de relativa importancia, ubicándose en segundo y tercer lugar. Este aspecto podría estar relacionado con la excelencia en el seguimiento, por lo que se le debe atribuir una atención especial, y buscar que el instructor realmente se comprometa con el cliente.

■ ■ Carisma

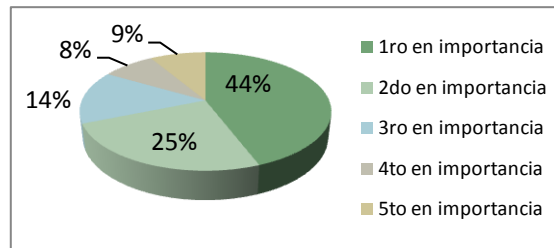
Importancia relativa del carisma del instructor



El carisma del instructor de gimnasia ha sido elegido por casi el 60% de los encuestados como poco importante, ubicándolo en penúltimo y último lugar en jerarquía. Esta encuesta ha puesto de manifiesto que es más valorado y estimado el nivel educativo y capacitación que posee el instructor que aspectos tales como su simpatía, o como se observó anteriormente, imagen y aspecto físico. Esto proporciona un dato importante para la selección del personal.

■ ■ Excelencia en la atención y el seguimiento

Importancia relativa de la atención y el seguimiento del instructor

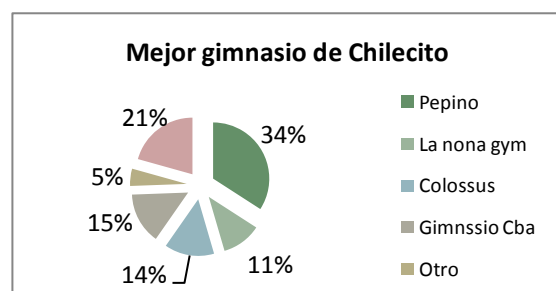


Por último, se ha determinado que el aspecto que la mayoría de los encuestados consideran como el de mayor importancia es el nivel de atención y seguimiento que proporciona el instructor de gimnasia. Para suministrar un buen y diferenciado servicio, es primordial que la persona ponga esmero y dedicación para atender a sus clientes, hacerlos sentir cómodos, se conecte con los mismos, los trate de manera personalizada, y proporcione un seguimiento constante de sus avances de manera tal de ir adaptando la rutina e ir respondiendo a las necesidades cambiantes de cada persona.

Más Vida debe ser consciente que la capacitación de su personal en este sentido es de vital importancia, y podría ser la clave de su ventaja competitiva.

XVIII. ¿Qué gimnasio considera usted que es el mejor de Chilecito?

Con el objetivo de determinar cuál es el principal competidor al cual Más Vida debe superar o diferenciarse del mismo, se solicitó a

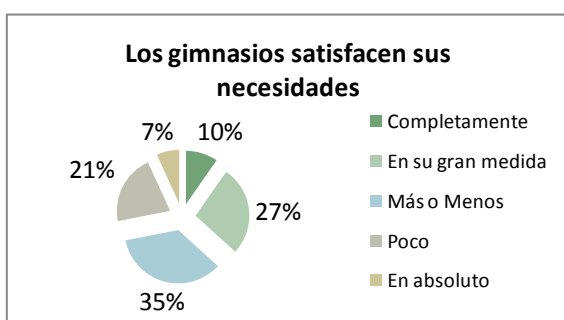


la persona encuestada que elija entre los principales gimnasios y opine sobre cuál es el mejor y más sobresaliente de la ciudad de Chilecito. Se determinó que Pepino es el gimnasio considerado por el 34% de las personas como el destacado y a continuación le sigue Gimnasio Córdoba con el 21% de los votos.

Pepino se ubica cerca de la terminal de la ciudad de Chilecito, a unas cinco cuadras del área comercial de la misma. Este gimnasio es el único que proporciona un amplio abanico de opciones en cuanto a actividades físicas, ya que ofrece Musculación, Aeróbica, Spinning, Pilates y natación. Si bien se destaca por lo completo que es, el mismo no escapa de las deficiencias que el resto de gimnasios tienen y es igualmente criticado por las personas que asisten al mismo. Cuando se analizó la participación de mercado de cada uno de los principales gimnasios de la ciudad, *Pepino* obtuvo el **24%** sobre el total, lo que indica claramente que si bien es considerado como el más destacable entre todos los disponibles, esto no se refleja en la cantidad de personas que efectivamente asisten al gimnasio. Según testimonios de personas que anteriormente concurrían al mismo, *Pepino* comete el gran error de ofrecer varios productos, pero no gestionar de manera adecuada ni sobresalir en ninguno.

Por su parte, Gimnasio Córdoba es un gimnasio que tiene una larga trayectoria, ya que fue el primer gimnasio fundado en la ciudad. Por lo tanto, tiene gran presencia de marca. Sin embargo, su atraso tecnológico y su sobre valoración han conseguido que pierda gran participación en el mercado en este último tiempo.

XIX. ¿Considera usted que los gimnasios de Chilecito satisfacen sus necesidades?



El 35% de los encuestados postuló estar más o menos conforme con los gimnasios de Chilecito y consideran de la misma manera satisfechas sus necesidades. Tan sólo el **10%** demostró total satisfacción de sus

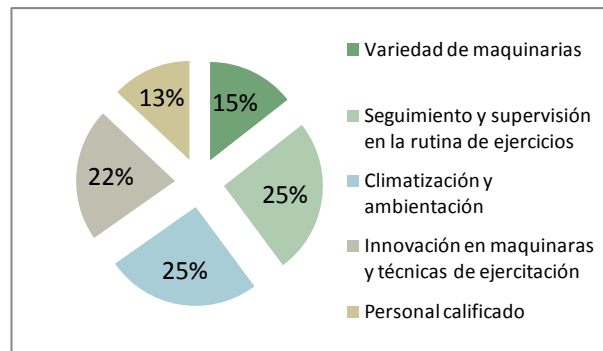
necesidades, y un **21%** respondió que sus necesidades eran poco cubiertas, y por ende, su satisfacción en relación al gimnasio era baja. Si bien hay un 27% que considerada que los gimnasios satisfacen sus necesidades en su gran medida, estos datos en su conjunto

proporcionan indicios de la existencia de un bache entre lo que precisan los clientes y lo que encuentran disponible en el mercado. De allí que se tienda a la conformidad y se relacione esto con la importancia atribuida al precio.

XX. ¿Qué considera usted que le falta a los gimnasios de Chilecito?

Se ha determinado que los gimnasios de Chilecito presentan grandes deficiencias y no se nivelan a las exigencias del mercado, resultando en clientes insatisfechos con el servicio que reciben, pero sin opciones de uno mejor. Entre las

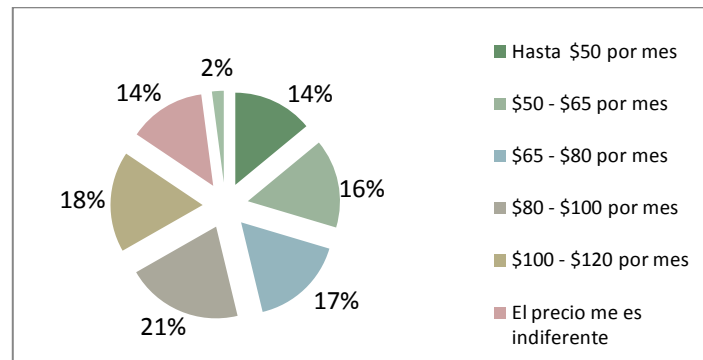
Falencias en los gimnasios de Chilecito



principales deficiencias existentes en los gimnasios de la ciudad se encuentran por un lado, la falta de climatización y correcta ambientación, esencial cuando son espacios chicos y sobre todo en un lugar tan caluroso como lo es Chilecito. Por otro lado, la inexistencia de un seguimiento y supervisión en la rutina de ejercicios por parte de los instructores de gimnasia. En tercer lugar se encuentra la falta de innovación en maquinarias y técnicas de ejercitación, notable a simple vista cuando se ingresa a los gimnasios. En cuarto lugar en importancia se encuentra la variedad de maquinarias, y en quinto lugar la disponibilidad de personal calificado, ambos aspectos sumamente valorados.

XXI. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un gimnasio que le brinde todo lo que usted busca en el área de musculación y aparatos?

Precio que se está dispuesto a pagar por musculación



La gran mayoría de las personas están dispuestas a pagar más solamente cuando se justifica. Al estar acostumbrado a un bajo nivel de servicio, los precios que se está dispuesto a pagar son igual de bajos. De allí puede explicarse porque, si bien se le atribuye una importancia tan alta a esta actividad, alrededor de un **14%** de los encuestados respondió que pagarían precios menores a \$50 y porque la mayoría de los encuestados (**21,2%**) eligió el rango de precios de entre \$50 y \$65. Además, cabe relacionar este nivel de precios con los encuestados que respondieron ser estudiantes o quienes mostraron grandes disconformidades con los gimnasios de la ciudad. También se ubican en este rango de precios aquellas personas que no realizan gimnasia y que no tienen planeado comenzar a hacerlo, por lo que el valor que le dan a la actividad es bajo.

Un **18%** de los encuestados pagaría entre \$65 y \$80 y un **20,4%** pagaría un precio de entre \$80 y \$100. Casi un **12%** pagaría entre \$100 y \$120 y una igual proporción de encuestados respondió que el precio le es indiferente, accediendo a pagar cualquier precio por un servicio que sea lo que el cliente busca y necesita. El hecho de que casi una **cuarta parte** de los encuestados haya elegido los rangos de precios más altos refleja que hay gente que considera que es justificable pagar más por un gimnasio que le brinde todo lo que busca en el área de musculación.

Conclusiones generales de las encuestas

Chilecito tiene una población relativamente joven, con una amplia llegada de residentes de localidades cercanas, ubicándose casi tres cuartas partes de los encuestados en un rango de edades de gente joven y activa que es más propensa a buscar actividades de esparcimiento y ocio, que complementen su vida estudiantil o laboral. En cuanto al nivel de ingresos generalizado, el mismo es medio.

Existe gran empatía puesta en la actividad bajo análisis, ya que es considerada por la gran mayoría como esencial en la vida de una persona, se trata de una demanda por bienes socialmente necesarios y de bienes finales. El análisis comercial ha resaltado que se trata además de una demanda insatisfecha. Existe un gran mercado potencial que incluye:

1. Todos los que hoy eligen no realizar gimnasia ni deporte, es decir que son personas sedentarias, ya sea por decisión propia o porque no encuentran un servicio adaptado a sus necesidades.
2. Los que eligen practicar solamente deporte.
3. Los que realizan actividad física libre o en sus hogares.
4. Los que acuden actualmente a un gimnasio de la ciudad, que igualmente representan clientes potenciales porque la gran mayoría no encuentra un servicio ideal y sobresaliente.

Dentro de las actividades de gimnasia, musculación ha demostrado ser la que tiene más llegada al público, pero también es la única más desarrollada en Chilecito y se ha percibido interés del público por practicar gimnasias alternativas. Los horarios preferidos son los de tarde-noche y existe una tendencia de los que realizan gimnasia, a hacerlo de manera regular, ya sea de manera diaria o tres veces por semana. Se le otorga una especial importancia al nivel de servicio y a la calidad de la atención, y es también importante para los clientes que el gimnasio cuente con una variedad de actividades, además de que el área de musculación este bien equipado y tenga

variedad de maquinarias., ya que hacen a una oferta más completa. Por otro lado, la ubicación del gimnasio no resulta de gran importancia, mientras que el precio si lo hace, por lo que se debe trabajar en comprobar y demostrarle al cliente la excelente relación precio-calidad que se ofrecerá y que el servicio prometido realmente lo vale. No obstante, existe una proporción de aproximadamente una cuarta parte que estaría dispuesto a abonar un precio alto por un gimnasio que satisfaga sus necesidades y preferencias exitosamente.

En cuanto a los instructores de los gimnasios, la opinión pública ha coincidido que no necesariamente deben tener una excelente imagen, sino que es más valorada una buena formación académica, un compromiso con el cliente y una excelente atención.

En cuanto a la competencia, la máxima competencia la representa Pepino, el único gimnasio en Chilecito que ofrece variedad de actividades, sin embargo, está lejos de ser similar a lo que ofrecerá Más Vida, ya que los clientes han reflejado la poca profesionalización de ese gimnasio en la prestación de sus servicios.

Más Vida debe intentar sobresalir en todo lo que los demás gimnasios actualmente son deficientes: En primer lugar, la falta de supervisión y seguimiento por parte de los instructores, una buena ambientación e innovación en técnicas de ejercitación, todos aspectos claves del servicio a ofrecer.

Conclusiones del análisis comercial

Ventajas y Oportunidades

- La ciudad de Chilecito es la más grande y desarrollada del Departamento de Chilecito, y la segunda en importancia en la provincia. Con un crecimiento vegetativo del 15%, implica que tiene una variación poblacional positiva. Cuanto mayor sea la población, se infiere que mayor será a futuro la demanda de servicios de cuidado de la salud, entre los cuales se encontrarían los servicios brindados por Más Vida.
- Residentes de localidades cercanas que consumen productos y servicios ofrecidos en Chilecito.
- Alrededor del 62% de la población se sitúa en el rango de edades más propenso a consumir el servicio propuesto.
- Tasa de empleo e índice de salarios en crecimiento.
- Fácil acceso y buena ubicación del gimnasio.
- Alta importancia percibida en la gimnasia como actividad que permite el cuidado de la salud.
- El interés por tener un buen aspecto físico, el cuidado del cuerpo y de la salud y un nuevo concepto del deporte están marcando la evolución de la sociedad actual.
- Tendencia a realizar actividad física varias veces a la semana, y grandes oportunidades de captar aquella amplia proporción de personas que planean iniciarse en la actividad.
- Campaña de concientización a favor de que la población practique algún tipo de actividad física, a nivel provincial y nacional.
- Gran valor otorgado a la calidad de servicio y a atención, ambos aspectos incluidos en la propuesta de servicio que se proyecta.
- Existencia de una buena proporción de personas que practican actividad física en gimnasios pero cuyas necesidades no son satisfechas completamente.

- Existencia de otros gimnasios en la ciudad, pero ninguno con características similares a las incluidas en el proyecto. Necesidad de grandes inversiones por parte de los gimnasios existentes para igualar la oferta de servicio propuesta.
- Oportunidad de aprovechar la brecha entre las necesidades insatisfechas del mercado y lo disponible actualmente.

Desafíos y Amenazas:

- En cuanto a lo económico, la pérdida constante del poder adquisitivo del salario, por la creciente inflación que sufre el país.
- Emprendimientos deportivos particulares como ser canchas de fútbol en alquiler, que representan un tipo de sustituto a la gimnasia como actividad recreativa y deportiva.
- Necesidad de inversión continua en educación y entrenamiento, adaptando constantemente nuevas técnicas y métodos de ejercicio físico.
- Dificultad para conseguir personal calificado. Necesidad de grandes inversiones en capacitación.
- Desarrollo de programas y servicios orientados para clientes con necesidades especiales.
- Falta de una verdadera concientización por parte de la población de la necesidad cada vez más creciente de realizar actividad física y llevar a cabo un cuidado integral de la salud.
- Crear ambientes que no intimiden a personas que no están en las mejores condiciones o que poseen menores habilidades.
- “El impacto del desarrollo tecnológico (especialmente en el área del Fitness), donde equipamientos cada vez más sofisticados (y de precios elevados) que unido a la difusión que de ellos hacen los medios de comunicación, contribuyen a crear en el consumidor una

mayor exigencia en cuanto a las prestaciones que espera recibir desde la oferta de productos y servicios deportivos”¹⁰⁴

- Competencia con empresas que tienen fuerte poder de marca por permanecer en el mercado por varios años.
- El mayor público potencial está en su casa, personas de edades variadas de ambos sexos, sedentarias, que necesitan motivación para tener un estilo de vida más sano.
- Elevado costo de mantenimiento de las instalaciones e infraestructura deportiva.
- Respuesta defensiva por parte de los gimnasios existentes.

¹⁰⁴ <http://www.monografias.com/trabajos64/creacion-valor-instituciones-deportivas/creacion-valor-instituciones-deportivas.shtml> Fecha de consulta: 06/08/2010



Definición del servicio

Mediante la entrevista realizada a los dos fundadores de Más Vida se ha podido visualizar con mayor precisión hacia donde desea dirigirse la empresa con la implementación de este proyecto. Como mencionado anteriormente, el principal objetivo es aumentar la rentabilidad del negocio actual, acompañado por el fomento a lograr un equilibrio entre cuerpo y espíritu, promoviendo una mejor calidad de vida. Ampliar Más Vida significa ofrecer un espacio cálido donde cada persona vaya a cuidar su salud de la manera más sana, que es ejercitando el cuerpo humano.

La visión de Más Vida es posicionarse como el mejor gimnasio de Chilecito en términos de calidad de servicio e infraestructura, ofreciendo más que una rutina de gimnasia, sino un servicio integral y especializado para cada cliente, y contribuir a la sociedad en el fomento de una vida más sana.

DEFINICIÓN DEL SERVICIO

La ampliación del gimnasio implica ofrecer una integración de tres tipos de gimnasias: Pilates, musculación y aeróbics, ofreciendo también el servicio de confitería mediante la tercerización del mismo. La estrategia competitiva que se llevará a cabo para el desarrollo de los mencionados servicios es el de **Diferenciación**, con el objetivo de que una persona encuentre en Más Vida un servicio único.

Más Vida busca promover la actividad física y los beneficios relacionados con una mejor calidad de vida y contribuir a la búsqueda de una vida saludable que permita a la persona llegar a la vejez en excelentes condiciones físicas. El establecimiento ofrecerá mucho más que mancuernas y aparatos, sino un lugar donde el cliente se sienta a gusto, donde el clima y la ambientación sean agradables, donde pueda desvincularse de todo lo exterior y enfocarse en sí mismo, y donde, sobre todo, se sienta especial. Se pretende hacer de la rutinaria ida al gimnasio una experiencia cálida, donde la persona no sienta el peso y obligación de asistir al gimnasio, sino que lo haga con entusiasmo, y que ir a Más Vida implique para esa persona relacionarse con

amigos, colegas y familiares en un ambiente acogedor, sintiendo la calidez desde el primer momento en que llega a la recepción, hasta que se retira del establecimiento. Se busca que la persona perciba por sobre todo, el valor agregado en los profesores e instructores, quienes ofrecerán un trato especial a cada uno, estarán a su entera disposición y se comprometerán a ayudar a la persona a lograr un cambio en su cuerpo y espíritu, de manera tal de que las personas descubran la necesidad de no dejar el gimnasio por sus beneficios presentes y en especial, futuros. Por ello, el énfasis estará puesto en una **atención personalizada**; los instructores deberán saber el nombre de cada uno de los clientes, tratarlos con amabilidad y entusiasmo, motivarlos en la actividad y mostrarles los avances a medida que se vayan dando para que la persona no sólo se sienta diferente, sino que también pueda ver los resultados en pruebas concretas (por ejemplo, en ejercicios que miden la flexibilidad y se registren las mediciones en el tiempo).

Se busca ofrecer un **producto aumentado** y un valor agregado a través de una relación con el cliente que implique un compromiso mutuo, donde ambas partes se ven beneficiados por una relación a largo plazo: La persona adopta el ejercicio físico como hábito y cómo forma de cuidado de su salud, y Más Vida contribuye con la sociedad a crear una concientización y promoción de lo saludable: actividad física constante y permanente, acompañada de una buena alimentación. Para ello, se generará una alianza estratégica con una nutricionista de la ciudad, de manera tal de que cada socio del gimnasio tenga un descuento en nutrición para promover una vida saludable en todos sus aspectos.

Selección del segmento Meta

■ Geográfica

Personas residentes en la ciudad de Chilecito y en localidades próximas a la misma.

■ Demográfica:

Edades: Personas de 15 años en adelante sin límite de edad.

Etapa de vida: Desde la adolescencia en adelante, momento a partir del cual la persona toma propia consciencia del cuidado de su cuerpo.

Ingreso: Medio, medio-alto y alto.

Clase social: Media superior y alta.

■ Psicográficas:

Motivación del ejercicio: Cuidado de la salud, Cuidado de la imagen, Rehabilitación, Control del stress, Búsqueda de actividades recreativas y de ocio. Se excluyen aquellas personas practicantes del fisicoculturismo.

■ Conductuales:

Personas que buscan altos estándares de calidad y diferenciación en los servicios, hospitalidad, atención personalizada y tratamiento particular, máximo confort, clima de familiaridad, ambientación y buena climatización, estilo. Personas que valoran una buena relación precio-calidad y que están dispuestos a pagar un extra por un servicio de excelencia y diferenciado.

Plan de Lanzamiento

Al igual que como se hizo con Más Vida Pilates, la primera herramienta de publicidad será la publicidad privada en buzones de vecinos, a través del envío de invitaciones privadas, en primer lugar, a los socios actuales y antiguos de Más Vida, y ofreciéndoles algún tipo de promoción y trato especial por ser o haber sido usuarios del gimnasio. Se utilizará este tipo de publicidad en el primer mes de funcionamiento del gimnasio para atraer a las personas a que conozcan la ampliación de Más Vida. Por otro lado, se entregarán pequeñas invitaciones especiales para ciertos locales reconocidos de ropa para que entreguen a sus clientes. De esta manera, se busca tener una publicidad masiva pero llegar especialmente a aquel segmento al cual se apunta que es a la población de nivel económico medio-alto, es decir que los clientes potenciales son personas

de edad indefinida, desde adolescentes hasta personas jubiladas, pero con cierto nivel económico, que les permita pagar un precio más alto y que estén dispuestos a hacerlo. A partir del segundo mes, se invertirá en folletería y tarjetas publicitarias que informen las principales promociones vigentes y eventos importantes del gimnasio.

En segundo lugar, se realizarán publicidades por la radio de la ciudad "Radio Chilecito", que es uno de los medios de comunicación más utilizados debido a la gran audiencia que tiene, con 3 publicidades por día del mensaje personalizado. Este tipo de publicidad se utilizará aún después del lanzamiento, cambiando los mensajes cada un determinado periodo de tiempo. Además, se creará una página web del gimnasio, donde se promocionará el mismo y se podrá realizar un tour virtual por el gimnasio.

Como actividad promocional y directa también se ofrecerá una clase de prueba a todo nuevo cliente para que pueda probar las instalaciones del gimnasio y decida si es de su agrado. Este primer contacto será de vital importancia para obtener clientes potenciales y fidelizar la marca.

En cuanto al ámbito geográfico, la actividad del gimnasio está orientada a personas residentes en la ciudad de Chilecito y sus alrededores, que tengan acceso a la ciudad, sobre todo aquellas personas que viajan la ciudad a diario por razones laborales.

A efectos promocionales se utilizarán:

- Abonos por 3, 6 y 12 meses: El abono mensual es aquel que la persona paga mes a mes para poder utilizar las instalaciones del gimnasio y acceder a sus beneficios. Una forma para asegurarse clientela en meses de menor concurrencia o al inicio del gimnasio cuando deben atraerse a los clientes por primera vez, es hacer uso de ciertos descuentos cuando se contrata por adelantado 3, 6 o 12 meses. Este descuento va en aumento cuanto mayor

es el período que se abona. Se podrían ofrecer descuentos del 16% para los 12 meses, un 13% para los 6 meses y un 10% para los 3 meses.

- Descuentos por Musculación y Pilates: Se ofrecerá una combinación mensual de 2 clases de musculación y una de Pilates por un precio beneficioso.
- Descuentos por Aerobics y Musculación: Se ofrecerá una combinación mensual de 2 clases de aeróbica y una de Musculación o viceversa por un precio beneficioso.

Precio

Una empresa puede perseguir cualquiera de los siguientes objetivos a través de sus precios: Supervivencia, Maximización de utilidades, maximización de la participación de mercado, maximización del mercado por descremado o **Liderazgo en calidad de producto**.¹⁰⁵ Este proyecto en particular aspirará a ser el líder del mercado por la calidad en la prestación de sus servicios. Buscará posicionarse como “lujos accesibles” es decir, servicios que se perciben por niveles elevados de calidad, lujo y estatus, acompañados por un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores. Generalmente los consumidores se muestran menos sensibles al precio cuando se trata de productos más exclusivos y cuando no los pueden comparar fácilmente con los sustitutos por las importantes diferencias entre ellos; es allí cuando ven justificado el precio más alto.

El valor futuro entregado que se propone es mucho mayor a lo de los competidores, por lo que los precios de los mismos no sirven demasiado como punto de referencia, ya que se refieren a ofertas sumamente diferenciadas. No obstante, se ha identificado en los diversos gimnasios rangos de precios entre \$60 y \$90 mensuales para planes de pase libre con inclusión de una sola actividad física y sin ningún otro servicio añadido.

¹⁰⁵ Kotler, Philip y Keller, K.L., Op. Cit.

Se asume que las personas que consumirán los servicios ofrecidos por Mas Vida serán aquellas pertenecientes a una clase medio-alta o alta. Clase media-alta es todo aquel estrato de la población cuyo ingreso familiar (ingreso para familia típica con madre y padre generando ingresos) se ubica entre los \$8.000 y los \$19.000, y clase alta es aquella cuyos ingresos familiares superan los \$19.000.¹⁰⁶ Mediante estudios realizados en Argentina por la corporación “La Moroso: Business to Fitness” (www.lamoroso.com.br); una empresa brasilera dedicada a la consultoría nacional e internacional en gestión de gimnasios, se ha podido determinar que una persona de ingreso medio-alto y alto, utiliza hasta el 4%-5% de su ingreso mensual para un abono en el gimnasio¹⁰⁷ El estudio que determinó ello fue realizado en el año 2006 en la ciudad de Buenos Aires y a nivel nacional, en conjunto y con la colaboración de la Asociación Argentina de Marketing (AAM), SAIMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión y CEIM (Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado). Los resultados y conclusiones de dicho estudio fueron difundidos y compartidos en las conferencias internacionales llevadas en cabo en Argentina y Chile (que también fue analizado) para poner a disposición de quienes poseen emprendimientos de esa naturaleza, información útil y necesaria sobre los factores críticos en la gestión de los gimnasios, una descripción de la industria y conceptos básicos para la gestión de la demanda. En Argentina, la última conferencia se denominó “Seminario de Fitness Management” y fue llevada a cabo en la ciudad de Córdoba en el mes de Octubre de 2010.

Tomando como base un ingreso familiar de \$8000 y según lo expuesto anteriormente, un 4% (que correspondería a \$320) abarcaría la mensualidad de una pareja en una familia típica. Por lo tanto se podría pensar en \$160 mensuales por persona destinados al consumo de servicios de gimnasios. Los precios se han fijado de forma tal que correspondan a niveles de clase social media-alta y alta en la ciudad de Chilecito, y ampliamente superiores a los precios actualmente

¹⁰⁶ <http://economia.universiablblogs.net/2010/12/23/mas-argentinos-se-sienten-clase-media-gracias-al-consumo-financiado/> Fecha de consulta 20/04/2011

¹⁰⁷ Aporte realizado por el Lic. Lamosoro en el Seminario de Fitness Management, dictado por Mercado Fitness, Octubre 2010 en la ciudad de Córdoba

cobrados por todos los gimnasios de la ciudad. La fijación de precios expuesta a continuación ha tenido en cuenta además, las conclusiones obtenidas mediante las encuestas de demanda, que mostraron claros indicios que hay segmentos de la muestra tomada, representativos de la población, que son indiferentes al precio o están dispuestos a abonar precios altos a cambio de un servicio completo y que justifique su precio.

A continuación se presenta la fijación de precios para cada actividad, incluyendo los planes promocionales de actividades conjuntas:

Fijación de precios para Pilates

Pilates				
Descuento por Abonos		10%	13%	16%
Abono Mensual		3	6	12
2 veces por Semana	\$ 125	\$ 338	\$ 653	\$ 1.260
3 veces por Semana	\$ 160	\$ 432	\$ 835	\$ 1.613
Pack 2 Pilates y 1 Musculación por semana	\$ 170	\$ 459	\$ 887	\$ 1.714
Pack 2 Pilates y 1 Aeróbica por semana	\$ 150	\$ 405	\$ 783	\$ 1.512

Fijación de precios para Aeróbica

Aeróbica				
Descuento por Abonos		10%	13%	16%
Abono Mensual		3	6	12
2 veces por Semana	\$ 75	\$ 203	\$ 392	\$ 756
3 veces por Semana	\$ 90	\$ 243	\$ 470	\$ 907
Pase Libre	\$ 110	\$ 297	\$ 574	\$ 1.109
Pack 2 Aeróbica + 1 Musculación por semana	\$ 120	\$ 324	\$ 626	\$ 1.210
Pack 2 Aeróbica + 1 Pilates por semana	\$ 130	\$ 351	\$ 679	\$ 1.310

Fijación de precios para Musculación

Musculación				
Descuento por Abonos		10%	13%	16%
Abono Mensual		3	6	12
2 veces por Semana	\$ 95	\$ 257	\$ 496	\$ 958
3 veces por Semana	\$ 120	\$ 324	\$ 626	\$ 1.210
Pase Libre	\$ 140	\$ 378	\$ 731	\$ 1.411
Pack 2 Musculación + 1 Aeróbica por semana	\$ 120	\$ 324	\$ 626	\$ 1.210
Pack 2 Musculación + 1 Pilates por semana	\$ 140	\$ 378	\$ 731	\$ 1.411

Estimación de Demanda

Se asume que estos abonos serán aceptados por el cliente objetivo y se utilizan los mismos como factor de diferenciación, promoviendo la idea de calidad superior que justifique la fijación de un precio elevado y se considere una valiosa inversión personal.

Tanto para pilates, musculación y aeróbics, la demanda de estos servicios es *Cíclica*, esto implica que hay meses en los que la concurrencia es mayor, meses en que baja un poco y meses que se denominan de menor concurrencia. Analistas del rubro proponen que los meses de mayor concurrencia son Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre, meses de primavera y verano donde la gente se preocupa más por su imagen física. Los meses de mediana concurrencia son Marzo, Abril, Mayo y Junio, y los de menor son Enero, Febrero, Junio y Julio, los meses donde la generalidad de la gente se toma vacaciones, y meses de época invernal.

Estimación de la demanda para el área de Pilates

La estimación de la demanda del Pilates toma como base la concurrencia actual que el gimnasio ha tenido en los primeros dos años, y proyecta el mismo al período de evaluación de 15 años. Se percibe una tendencia de una mayor demanda de planes de tres veces semanales frente

a los planes de dos veces por semana, tendencia que se proyecta en el tiempo. En el segundo año de funcionamiento de Más Vida Pilates, el crecimiento fue un 4% mayor con respecto al 1er año, resultando en un 67% de la capacidad instalada utilizada. Se tomará como base estos datos para realizar la estimación de la demanda de esta actividad. Con la aplicación de este proyecto se estima que para el primer y segundo año del proyecto, la demanda tendrá crecimientos del 5%, un 1% mayor que lo ya observado por el efecto beneficioso del crecimiento de la empresa y de las actividades promocionales. A partir del tercer año hasta el quinto, la tasa de crecimiento será del 3%, y bajará al 2% para los siguientes tres años. A partir del noveno año de funcionamiento, hasta el decimoprimer año, el crecimiento será del 1% por la estabilización alcanzada, y se mantendrá la demanda en esos valores hasta finalizado el período de evaluación. Se alcanzará una utilización del 94% de la capacidad instalada, y los crecimientos en la demanda serán fomentados con actividad promocional y con constante innovación en las técnicas de ejercitación de esta gimnasia.

Para la estimación de la demanda de los planes de todo tipo, se ha tomado como año base para la proyección, el comportamiento anteriormente descrito sobre los distintos flujos de concurrencia según la época del año. A partir de ese año base, se proyectaron los crecimientos anuales. Para realizar una correcta estimación de la demanda, se ha separado en dos partes, en principio los planes de 2 veces por semana, y la combinación de dos veces por semana con otra actividad. Del 100% de las personas que contratan planes de 2 veces semanales se estima que el 60% lo hacen individualmente, un 20% eligen el pack de una tercera clase de musculación integrada y el restante 20% una tercera clase de Aeróbics. Estas dos opciones de packs se ofrecen de manera tal de brindar dinamismo a la rutina de ejercitación mensual.

Por otro lado, se estima la demanda de planes de 3 veces por semana de pilates. En este caso también se ha tomado la base de la demanda histórica de los dos primeros años, en donde la tasa de crecimiento para el segundo año fue del 6%, y se ha proyectado la misma en 5% para el primer año luego de la ampliación, del 4% para los siguientes dos años. Para el cuarto y quinto

año se estiman crecimientos del 2%, seguido por crecimientos del 1% para los siguientes cuatro años, estabilizándose y alcanzando una utilización del 96% de la capacidad instalada en el noveno año del análisis. Cabe aclarar aquí, que a diferencia de los planes de dos veces por semana, para el primer año de la ampliación no se proyecta un índice de crecimiento en la demanda mayor a lo que se había dado en el segundo año por el hecho de que no entran en juego los planes conjuntos con otras actividades, por lo que se estima que habrá un crecimiento de un 1% menor al que se había dado.

Estimación de la demanda para el área de musculación

La estimación de la demanda se realizó de manera subjetiva y tomando en cuenta la opinión de expertos en el tema, además de realizar una comparación de precios y cantidad de socios en los gimnasios existentes en la ciudad de Chilecito.

Analizando la evolución que generalmente tienen los gimnasios puede predecirse que en los primeros tres meses de funcionamiento, se podrá alcanzar una ocupación del 30- 40% de su capacidad instalada mensual. Más Vida ha fijado como capacidad *máxima* mensual para musculación un total de 200 clientes, lo cual asegura espacios amplios y cómodos para una óptima ejercitación, tomados como aconsejables por especialistas del tema y publicaciones varias en revistas especializadas en Fitness. Con un importante crecimiento en los primeros meses de funcionamiento, dado por la gran actividad promocional y el gran interés de las personas en el nuevo establecimiento, la demanda de los primeros meses de funcionamiento tendrá crecimientos del 20%, del 15% y el 10% en los últimos meses hasta cerrar el año con aproximadamente 62% de la capacidad utilizada. A partir del segundo año se acentuará la demanda cíclica con meses de mayor, mediana y menos concurrencia. En los meses de mayor concurrencia, habrá una ocupación de entre el 80% y 90%, en meses de mediana, entre el 60% y el 70% y los meses menos concurridos tendrán una capacidad utilizada aproximada a 45% y 55%. A partir de allí, se

proyectan tasas de crecimiento del 5% anual en el número de clientes para los siguientes tres años, bajando el mismo al 3% para los próximos tres. A partir del octavo año y hasta el décimo, se estima un crecimiento del 2% y luego un crecimiento anual del 1%, hasta alcanzar un 95% de la capacidad total de gimnasio utilizada. Estas tasas de crecimiento se fundamentan en el esfuerzo de mantener una amplia cartera de clientes que permitan al gimnasio crecer, pero de manera ordenada y metódica.¹⁰⁸

La demanda del servicio de musculación, al igual que Pilates, puede dividirse en planes de musculación solamente, o planes integrados con otras actividades. Se estima que la mayor proporción (35%) corresponderá a personas que eligen Planes Libres; esto significa que pueden asistir todos los días de la semana e incluso los sábados por la mañana, la cantidad de veces al día que la persona desee. El plan le da absoluta libertad al usuario, y por la diferencia de precios resulta rentable y atractivo. Un siguiente 25% elegirá planes de 3 veces por semana y un 20% los planes de 2 veces por semana. En cuanto a los packs especiales, un 10% contratará los packs que incluyen una clase semanal de aeróbic además de las 2 clases de musculación, y el restante 10% el que incluye la clase adicional de Pilates.

Estimación de la demanda para el área de Aeróbics

El área de aeróbics proyecta una capacidad máxima de 300 clientes al mes, repartido en 6 clases diarias y planes de pase libre y de 2 y 3 veces por semana, también integrados con clases de musculación y pilates, conformando los packs especiales propuestos. Para la estimación de la demanda de esta actividad, también se planteó la misma de manera distinta para el primer año, el segundo y un crecimiento proyectado que parte de esas dos bases. En primer lugar, el año de inicio muestra tasas de crecimiento en el número de clientes del 40% para los primeros meses partiendo de una base de 70 clientes el primer mes, luego del 35% para los siguientes tres meses,

¹⁰⁸ Análisis subjetivo por experto en gimnasios: Sr. Gustavo Rochette.

30% para los meses séptimo, octavo y noveno, y del 25% al ir finalizando el año. Para el segundo, se acentúan también en este caso las demandas según la época del año. En la de mayor demanda, el 70-85% de la capacidad máxima está completa, entre el 55-70% cuando la concurrencia está en término medio, y entre el 45 y el 55% cuando se trata de los meses donde la demanda es la más baja. Los coeficientes de crecimiento para los siguientes años rondan entre el 5% -1% a medida que se va estabilizando la demanda y el gimnasio alcanza un alto nivel de fidelización de clientes.

Otros Ingresos

La ampliación de Más Vida incluye la construcción de un bar-cafetería, donde los clientes puedan pasar un cálido momento antes o después de sus rutinas de gimnasia. Se creará un amplio espacio donde se pueda acceder a un snack de la parte de confitería y un refresco de la parte de Bar. Este servicio será terciarizado, proporcionando a la empresa proveedora del mismo solamente el espacio físico y las mesas y sillas para el mismo. El resto, como ser heladeras y artefactos deberá ser suministrado por la empresa encargada de este servicio. No se le cobrará alquiler por el espacio utilizado pero se retendrá de las ganancias totales un 15% en lo que respecta a la venta de bebidas refrigerantes y un 25% de las ventas en cafetería y repostería.

Si bien el servicio será suministrado por otra empresa, se deberá respetar una política planteada por Más Vida que es acorde a su misión y valores: Las bebidas a la venta deberán ser de la línea light y más saludable, haciendo hincapié en las aguas saborizadas. En cuanto a la parte de repostería, se busca ofrecer productos sumamente bajos en grasas y naturales sobre todo.



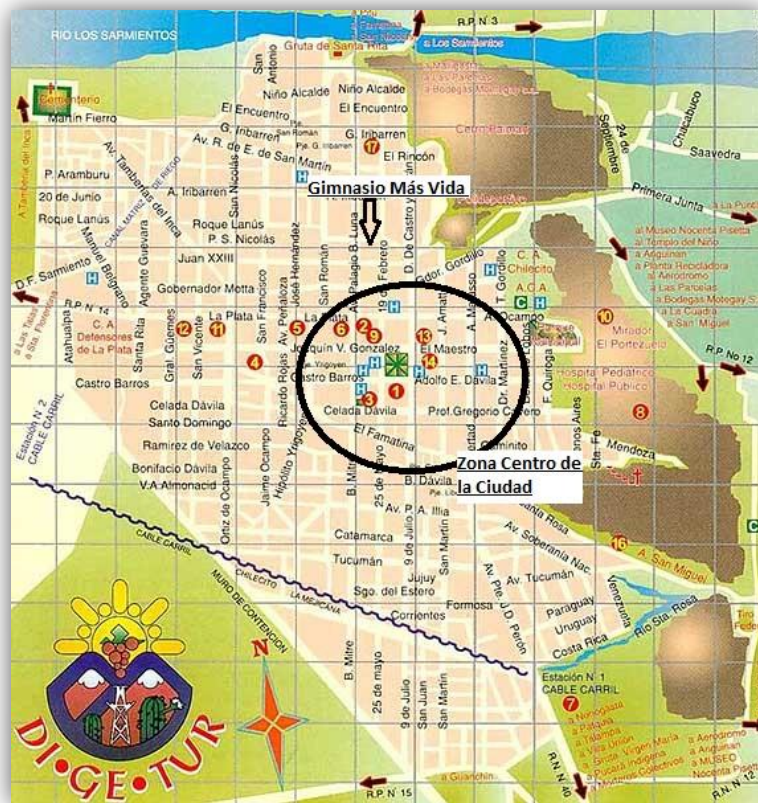
Análisis Técnico
Organizacional

II. ANÁLISIS TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

Localización del gimnasio

Más Vida se encuentra localizada en la calle Pelagio B. Luna 406, en la esquina con la calle Roque Lanus, a tan sólo seis cuadras del centro comercial de la ciudad. El terreno donde se construyó es propio, y el mismo no estaba siendo utilizado para ninguna actividad, era parte de la casa de la familia.

Ubicación de Mas Vida en el mapa de la ciudad de Chilecito, La Rioja



Se considera que la ubicación es óptima por diversas razones. En primer lugar, la calle Roque Lanus es una de las dos salidas que tiene la ciudad en conexión con rutas nacionales, y es la avenida que se toma para dirigirse a localidades como Malignasta, Famatina, San Miguel, San Nicolás, entre otros. Por otro lado, actualmente se encuentra en proceso la construcción del primer casino de la ciudad de Chilecito y el primer Hotel 5 Estrellas de la ciudad y la zona. Ubicados a

tan sólo media cuadra de Más Vida, este hotel y casino de tamaño y diseño imponente, le dan a la zona prestigio y proporcionan publicidad gratuita para el gimnasio para todas las personas que recorran la zona para conocer el mismo.

DIMENSIÓN DEL PROYECTO

La ampliación del gimnasio plantea la construcción de un segundo piso, alcanzando de punta a punta una superficie total aproximada de 272 metros cuadrados. Esta superficie se dividiría en:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Zona de Recepción | 4. Zona de bar-cafetería |
| 2. Zona Musculación | 5. Vestuarios |
| 3. Salón Actividades Aeróbicas | 6. Baños |

COSTOS DE DISEÑO DEL PROYECTO

En primer lugar, se incluyen los costos del diseño del proyecto y anteproyecto de la construcción, el cual está a cargo de Arquitectos de la ciudad de La Rioja. Se incluye:

- Relevamiento general de vivienda existente
- Confección de plano de diseño (Anteproyecto)
- Imágenes digitales del proyecto
- Cálculo de estructura.
- Confección de documentación municipal (plantas, cortes, vistas, planilla de iluminación y ventilación, esquema de instalación eléctrica, planilla de circuitos, plano de estructura y memoria de cálculo).
- Confección de documentación de obra (planos generales de arquitectura, planos de estructura, plano de replanteo, planos de esquema de instalaciones (electricidad, agua, cloacas, gas, pluvial)
- Imágenes digitales del proyecto.
- Ploteo de cinco juegos de la documentación.
- Registro en colegio de arquitectos y consejo de ingenieros.

Costo Honorarios	Metros Cuadrados	Costo Total
Totales		
\$32 el m2	272 mts2	\$8704

COSTOS DE CONSTRUCCIÓN

Según expertos en gimnasios, se deben respetar ciertos porcentajes en la distribución del espacio físico para el layout del salón de musculación, las salas de aeróbica y los demás salones. Como principal, el área de recepción debería representar un 8-15% de la superficie total del gimnasio y el área de musculación un 50-60% aproximadamente. Todos los espacios físicos, en especial el sector de musculación y el salón de aeróbica deben tener en cuenta la cantidad de personas que pretende tenerse como clientela.¹⁰⁹ Contar con un área de recepción bien equipada es esencial para el gimnasio, ya que es el primer contacto que la persona tiene cuando ingresa al mismo y es la tarjeta de presentación del gimnasio. La buena visualización del logotipo y el nombre del gimnasio son esenciales en esta área y desde allí el potencial cliente debe poder percibir la mayor cantidad de espacio posible, ya que eso facilita el proceso de venta.¹¹⁰

Teniendo en cuenta las proporciones entre los distintos sectores del área de construcción, se han calculado los costos totales de construcción a partir de un costo promedio de construcción en la Provincia de La Rioja, proporcionado por la Arquitecta Analía Catilva.

Costos de construcción por superficie de cada área del gimnasio

	% Área total	Metros2	Costo Metro2	Costo total
Área Recepción	8%	21,76 mts2	\$1600	\$34816
Área de Musculación y Salones	48%	130,56 mts2	\$1600	\$208896
Área de Aeróbica	20%	54,4 mts2	\$1600	\$87040

¹⁰⁹ "Top 100: Los mejores artículos publicados en la revista Mercado Fitness", Primera edición, Revista Mercado Fitness

¹¹⁰ "Top 100: Los mejores artículos publicados en la revista Mercado Fitness", Primera edición, Revista Mercado Fitness

Área de Bar-Cafetería	8%	21,76 mts2	\$1600	\$34816
Baños y Vestuarios	8%	21,76 mts2	\$1600	\$34816
Espacios vacíos	8%	21,76 mt2	\$1600	\$34816
TOTALES	100%	272 mts²		\$435200

La vida útil de la Obra Civil en términos fiscales es 40 años. El valor anual de amortización se calculará por el método lineal, en base al valor total de construcción dividido el período de amortización.

COSTOS DE INSTALACIONES

Se requerirán ciertas instalaciones para acondicionar y acompañar la construcción. En primer lugar, se deberá realizar la compra de todos los insumos eléctricos que serán colocados en el salón para iluminar correctamente cada espacio según corresponda. El área de musculación requerirá mayores inversiones en materiales eléctricos en comparación con la sala de aeróbica, en donde las necesidades de iluminación son mucho menores. Los objetivos de iluminación es utilizar luces que den vitalidad y amplitud a los espacios, además, jugar con la luminosidad de acuerdo a cada salón y coherente también con la música puesta en cada uno de ellos; en el de musculación predominarán luces blancas para reflejar energía y fuerza, mientras que el salón de Pilates posee una iluminación mucho más tranquila y acorde a música pacífica y profunda que se utiliza para montar cada clase.

Además, se necesitarán realizar las instalaciones pluvial, de cloacas, de gas y eléctrica. Por último, será necesario contar con un servicio de instalación de dos aires acondicionado, uno comercial para el salón de Aeróbica y un aire acondicionado industrial para el salón mayor que es el de musculación.

Costos de las instalaciones

	Costo Aproximado
Instalación Eléctrica (incluye insumos eléctricos)	10.000

Instalación de Gas	4000
Instalación sanitaria	15000
Instalación Aire Acondicionad.	950
COSTO TOTAL	\$29.950

COSTOS DE RECEPCIÓN Y GENERALES

Tabla de Costos Generales

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Decoración General	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Detalles de Decoración	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Iluminación general	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Espejos 3 Salones Precio x M2	60	\$ 125	\$ 7.500
Pantalla LCD SANYO	3	\$ 3.499	\$ 10.497
Mostrador para Recepción	1	\$ 988	\$ 988
Silla para recepcionista	1	\$300	\$300
Sillas para recepción	2	\$ 250	\$ 500
Mesas para bar	6	\$ 350	\$ 2.100
Sillas para bar	24	\$ 250	\$ 6.000
Aparato extinción de fuego	2	\$ 160	\$ 320
Botiquín Primeros Auxilios	1	\$ 162	\$ 162
Teléfono Philips	1	\$ 199	\$ 199
Impresora HP Multifunción	1	\$ 399	\$ 399
Equipo de Música Panasonic	2	\$ 2.199	4.398
Bafle para sonido Luxe	2	\$1.500	\$ 3.000
Computadora HP	1	\$ 3.799	\$ 3.799
Aire Acondicionado Industrial (15.000 Frigorías) Surrey	1	\$ 9.408	\$ 9.408
Aire Acondicionado Comerciales (5500 frigorías) Surrey	2	\$ 4.430	\$ 8.860
Insumos de Librería y Gastos	-	\$ 200	\$ 200
		Inversión Total	\$ 100.630

En la tabla anterior se detallan ciertos costos del montaje del área de recepción y costos generales como iluminación y decoración del establecimiento. Si bien se pensaría que un gimnasio

no merece demasiado atención en lo que respecta a decoración, en este proyecto, y siguiendo los lineamientos de quienes idearon el mismo, se percibe importante invertir en acondicionar el espacio físico de la mejor manera posible, para que sea atractivo a la vista y refleje lo que Más Vida busca. Es importante contar con un establecimiento sumamente cómodo, y sobre todas las cosas, prolijo. Las paredes estarán perfectamente pintadas con un tono beige o blanco y se utilizará el color Verde del logo de Más Vida para acentuar ciertos espacios, colocar carteles y alegrar los ambientes.

La recepción contará con un escritorio donde se ubicará la recepcionista con su computadora, su teléfono e impresora. Se colocarán además sillas para esperar en caso de que la recepcionista este atendiendo a alguien. En la enumeración de estos costos se incluye también los gastos de insumos de librería, como ser lapiceras, hojas, tinta para impresoras, entre otros.

El área de musculación contará con tres pantallas LCD de grandes dimensiones, donde se mostrarán canales de música, noticieros o canales de entretenimiento, de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes. Además, los salones contarán con amplios espejos en las paredes para que los usuarios puedan observarse mientras ejercitan, y los instructores mostrarles sus errores o mejoras a implementar en la ejercitación frente al espejo para una mejor interpretación del cliente.

Se plantea una inversión en equipamientos de música para los salones de Aeróbics y musculación, ya que el área de Pilates ya cuenta con el mismo. Estos equipos se forman a partir de un equipo de música, y un bafle de sonido que expande el mismo en espacios de dimensiones considerables. Contar con salones bien ambientados con música de buena calidad es importante, por lo que se comprarán equipos de buena calidad para que el sonido sea óptimo. Otro aspecto de vital importancia es la refrigeración de los ambientes; se proyecta la inversión de un aire acondicionado industrial para el salón de musculación, dado la gran superficie del mismo se

necesita un aparato de gran potencia. Para el salón de aeróbics y la zona de recepción, se instalarán aires acondicionados comerciales de altas frigerías para contar con ambientes frescos y proporcionar esa sensación de bienestar desde que se ingresa por primera vez al establecimiento.

Dentro de los costos de recepción y generales, también se incluyen los costos de los dos aparatos de extinción de fuego y del botiquín de primer auxilios, de acuerdo a lo que establece la ley de habilitaciones comerciales.

En cuanto a las depreciaciones y amortizaciones de los elementos mencionados, los aires acondicionados tienen un período de 10 años, 15 años para la iluminación y decoración general, mientras que el mostrador y sillas tienen una vida útil de 15 años también. La computadora posee una vida útil de 3 años, la impresora de 5 y la pantalla LCD de 5 a 7 años. En cuanto al teléfono, el mismo es de 5 años. Las reinversiones se realizarán teniendo en cuenta estos períodos, y la amortización y depreciación se calculará de manera lineal.

OTROS COSTOS

Tabla de Otros costos

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costos de diseño del proyecto	1	\$ 8.704,00	\$ 8.704,00
Costos de Instalaciones	1	\$ 29.950,00	\$ 29.950,00
Doble vidriado de ventanas	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Página Web	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Software Gestión de socios y Programas de Actividades	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
		Inversión Total	\$ 52.354,00

Dentro de este apartado, se incluyen dos de los costos que ya han sido explicados; los costos de diseño del proyecto y de las instalaciones necesarias para acondicionar el establecimiento y la infraestructura. Otro de los principales costos de acondicionamiento es el del doble vidriado de las

ventanas. Tal como se explicará con mayor detalle en la viabilidad ambiental, el edificio tendrá grandes ventanales que ofrecerán una vista hacia el Cerro Famatina, una de las principales atracciones turísticas de la zona. Estos ventanales durante el mediodía y parte de la tarde estarán recibiendo fuertes rayos de sol, provocando que los ambientes se calienten, haciendo necesaria una mayor refrigeración de los mismos, aumentando los costos de electricidad y utilizando mayor energía; recurso que hoy en día debe ser conservado. Por ello, se ha pensando en una técnica de doble vidriado, con vidrios térmicos de un espesor de 4mm, que además son beneficiosos en términos de aislación acústica. Si bien esto implica una alta inversión, mucho más costosa que los vidrios comunes, emplear este método contra el calor contribuiría en términos de costos y en términos de cuidado del medio ambiente.

En cuanto a la página web del gimnasio, se contratará a un estudio de diseño gráfico para que la cree. Contar con un diseño atractivo y funcional de la web es otra de las técnicas de marketing que se utilizarán. La página web tendrá un tour virtual por el gimnasio, una sección donde se presenta al plantel de Más Vida y otra donde se enumeren los distintos servicios y los planes que se pueden contratar. No se incluirán precios de los planes de manera tal de obligar a la persona a acercarse al gimnasio y conocerlo en persona, pero si se recibirán consultas por medio de la página web a un correo electrónico especial del gimnasio.

Además de la página web, es indispensable contar con un Software de Gestión de Clientes y Diseño de Actividades, que permita administrar más fácilmente los planes, los socios del gimnasio y los gastos e ingresos del mismo. El software que se elija para la gestión de clientes y diseño de actividades debe ser adecuado para el gimnasio, funcional y fácil de usar. Entre las principales empresas proveedoras de Software para gimnasios se encuentran:

- Control Gym
- Digital Software
- Pro Club Manager
- SYSGYM
- FitWell Net
- I&D

- Silver Gym

El software debe proporcionar la herramienta para gestionar el alta, baja y la actualización de los socios del gimnasio, debe permitir una carga de actividades y un seguimiento de las mismas, además de la carga de la ficha médica correspondiente para cada socio. El software debe ser lo suficientemente completo como para poder emitir recibos, ingreso de gastos, planillas y cierre de caja, como también una planilla que permita realizar un balance mensual. Luego de evaluar cada uno de los softwares ofrecidos por las diferentes empresas, se ha seleccionado como el más adecuado para las necesidades del gimnasio el siguiente: Supergym. *SuperGym* es un producto de Informática y Deportes, una empresa con más de 15 años de experiencia en el rubro de software para administración y entrenamiento. El software permite tener una ficha completa de cada socio, personalizada con la fotografía y una completa lista de datos personales. Permite un control de ingresos y egresos de dinero, cierres de caja, cuentas corrientes, cobro de cuotas, a través de manejo de planillas. Además, permite realizar una gestión de los recursos humanos, manejando sueldos de empleados, actividades de profesores, entre otros. Por último, como una de sus principales características, está la posibilidad de cargar las reservas de turnos para servicios. A partir de toda la información cargada al sistema, el mismo permite calcular estadísticas de ingreso de socios (por fecha, por hora, por días de la semana, etc.).

La amortización del software de Gestión es de 10 años, sin embargo por razones estratégicas y de funcionalidad, se provisionará una reinversión en el período de quinto año para innovar en el sistema de gestión en el caso de que en ese momento se hayan desarrollado mejores y más adaptados software que permitan una mejor gestión del gimnasio y de los clientes.

COSTOS DE BAÑOS Y VESTUARIOS

Tabla de costos de baños y vestuarios

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Inodoros	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00
Mueble y bacha	2	\$ 1.485,00	\$ 2.970,00

Griferías	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Ducha con cortina	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Accesorios de baño (Toallero de mano ,Portarrollo,Toalleros pared)	-	\$ 1.110,00	\$ 1.110,00
Espejos para los dos vestuarios (precio x m2)	20	\$ 125,00	\$ 2.500,00
Secador de Cabello Philips	2	\$ 114,00	\$ 228,00
Accesorios varios (jabonera ,toallas,)	-	\$ 500,00	\$ 500
			\$ 16.908,00

Los vestuarios en un gimnasio son un elemento sumamente importante, ya que serán frecuentemente utilizados por personas que no residen en la ciudad de Chilecito, o que asistirán al gimnasio antes o después de su jornada laboral. Por lo tanto, deben ser funcionales, cómodos, y brindarle la privacidad que el socio está buscando. Deben ser amplios y de temperatura agradable y proveer los insumos necesarios para la higiene personal. El aspecto más importante a cuidar acerca de los vestuarios es la limpieza de los mismos. Cada baño contará con dos duchas, dos lavamanos y tres retretes. Los baños de damas tendrán dos secadores de cabello de modo tal de que la mujer pueda secarse el cabello antes de abandonar el gimnasio. Esto proporciona comodidad y permite a la mujer hacer una parada en el gimnasio durante su día sin necesidad de perder tiempo volviendo a su casa para ducharse si es que tiene tiempos apretados. Generalmente este servicio no es tan requerido, por lo tanto se ofrecen sólo dos duchas, pero la disponibilidad de las mismas es lo que hace a la integridad del servicio y a que la persona pueda acceder a ello.

Todo el equipamiento de baños tiene una vida útil aproximada de 15 años, exceptuando el secador de cabellos y los accesorios como ser toallas y jaboneras, que tienen un uso frecuente y cuya vida útil es de 5 años. Las reinversiones para estos elementos respetarán su vida útil, pero se incluirá un apartado de previsión para costos de mantenimiento y reparación que será debidamente incluido en el flujo de fondos en la sección de gastos.

REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIAS Y ACCESORIOS

Se necesita contar con una variedad de maquinarias que permitan trabajar cada uno de los músculos del cuerpo humano, de manera individual y conjunta, y de la forma más eficiente y saludable para la persona. Existe una variedad de empresas proveedoras de las mismas, entre las principales se encuentran:

- Star Trac Fitness
- Life Fitness
- Uranium, Cybez
- Equipamientos
- Millenium
- JBH Fitness Line
- Sonnos
- Fox
- Precor
- Evolution center
- Fitness Gym
- MS Máquinas
- Sanmartino
- Paramount
- Barcelona
- Biomecanica
- Bike Machine
- Ozono Fitness
- Deport Salud
- Xfit
- Gym Home
- BioMax
- Lion Force

La gran mayoría de las empresas nombradas se encuentran ubicadas en la capital del país, y realizan sus envíos por medio de empresas privadas de transporte. A continuación se nombran las máquinas con las se debe contar para brindar el tipo de servicio que se desea ofrecer, proporcionando variedad y el equipamiento ideal para una buena y completa ejercitación.

Maquinarias para Piernas:

- Prensa a 45°
- Soporte (hack) para sentadillas
- Sillón de cuádriceps
- Camilla de femorales
- Camilla de glúteos, sillón para pantorrilla.

Maquinarias para pectorales

- Bancos olímpicos planos
- Banco olímpico inclinado
- Banco multiuso plano
- Banco regulable(inclinado, plano, declinado)
- Peck deck o mariposa

Maquinarias para espalda:

- Dorsaleras(poleas altas)

- Polea para remo sentado

- Polea doble enfrentada

Maquinarias para hombros:

- Banco para press carga libre

Maquinarias para bíceps:

- Banco Scott para tríceps
- Aparato para fondos entre paralelas + abdomen.

A continuación se presenta la inversión total en maquinarias para el área de Musculación:

EQUIPAMIENTO DE MUSCULACIÓN

Listado de aparatos para el área de Musculación

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cinta de trote BH HiPower	5	\$ 19.900,00	\$ 99.500,00
Elípticos BH HiPower	3	\$ 11.600,00	\$ 34.800,00
Bicicletas Recostada BH	5	\$ 5.900,00	\$ 29.500,00
Polea doble enfrentada	1	\$ 8.580,00	\$ 8.580,00
Pectoralera	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00
Dorsalera alta	2	\$ 14.240,00	\$ 28.480,00
Remo bajo	1	\$ 7.180,00	\$ 7.180,00
Sillón de cuádriceps	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00
Camilla de femorales tumbado	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00
Prensa 45° para discos	1	\$ 8.470,00	\$ 8.470,00
Aductor y abductor	1	\$ 8.260,00	\$ 8.260,00
Patada de glúteos acostado	1	\$ 7.180,00	\$ 7.180,00
Pantorrillera sentado	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Banco inclinado con soporte	1	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
Recto 90° con soporte	1	\$ 2.420,00	\$ 2.420,00
Banco Scott	1	\$ 2.230,00	\$ 2.230,00
Espaldar grande	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00

Multifuerza gravedad cero	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
INVERSIÓN TOTAL			\$ 282.600,00

La depreciación del equipamiento de gimnasia es de 15 años, por lo que en ese momento surgirá la necesidad de hacer un reemplazo del mismo. Sin embargo, se realizarán inversiones de mantenimiento cada 3 años, por un valor del 2% de los ingresos anuales para el segundo hasta el octavo año para el recambio de coberturas, gomas o agarres, de manera tal de asegurar que en todo momento las maquinarias se encuentren en perfectas condiciones, y nunca muestren una apariencia de deterioro. A partir del noveno año se invertirá un monto mayor ya que la reinversión de maquinarias se hará por mayores tecnologías, y se estima por ello, que los costos de mantenimiento de las mismas serán mayores. Se destinará el 3% para ese concepto y se compartirá con las necesidades de capacitación al personal sobre nuevas tecnologías y técnicas de ejercitación, entre otros.

Accesorios

Existen numerosas empresas proveedoras de accesorios de todo tipo para equipar los gimnasios. Los accesorios son elementos tan importantes como las maquinarias, ya que son complementos que se utilizan en las rutinas diarias que se diseñan de manera individual para los socios. Por ello, la calidad de los accesorios, su tiempo de vida útil y su utilidad son factores determinantes en la selección de los mismos.

Entre las principales empresas proveedoras de accesorios se encuentran las nombradas y analizadas en cuanto a maquinarias de Musculación y Fitness. A partir de allí, se estableció que la empresa que ofrece la mejor relación precio-calidad, además de ser reconocida a nivel nacional, y contar con garantías sobre cada uno de sus productos, es SONNOS S.A, compañía de soluciones deportivas.

ACCESORIOS MUSCULACIÓN

Listado de accesorios para el área de Musculación

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Barra olímpica a 2,20 mts 16,5kg reglamentaria	3	\$ 430,16	\$ 1.290,48
Barra Olímpica 1,70 mts	3	\$ 264,49	\$ 793,47
Barra Olímpica 1,20 mts	3	\$ 227,30	\$ 681,90
Barra Olímpica W 1,20 mts	3	\$ 313,56	\$ 940,68
Barra tríceps "V" hierro cromado toma cerrada	2	\$ 259,14	\$ 518,28
Agarre tipo casita para dorsales toma cerrada	2	\$ 86,79	\$ 173,58
Barra dorsales hierro cromada con estribos con centro gir.	3	\$ 140,51	\$ 421,53
Agarre tipo V para dorsales c/estribos amplio	2	\$ 92	\$ 185
Manija para polea enfrentada x unidad-estribo power	4	\$ 41	\$ 165
Soga tríceps reforzada con mosq.	1	\$ 60	\$ 60
Barra EZ cromada P/polea	1	\$ 139	\$ 139
Cinturón para sobre esfuerzo eco. hombre	1	\$ 38	\$ 38
Cinturón para sobre esfuerzo eco. Dama	1	\$ 35	\$ 35
Tobillera cuero p/polea x U.	4	\$ 36	\$ 146
Set de mancuernas rec en goma 12 pares desde 2,5 a 30kg centro cromado o iny.	1	\$ 4.091	\$ 4.091
Mancuerna fija 40Kg por par	1	\$ 783	\$ 783
Discos olímpicos con manija recubierta en pvc, el kilo	400	\$ 16	\$ 6.300
Organizador vertical - capacidad 20 mancuernas de 1 A 10kg -	1	\$ 562	\$ 562
Pino 120kg de pino	1	\$ 380	\$ 380
Pino para 300 kg de disco	1	\$ 496	\$ 496
Topes para barra Ø50 olímpica	16	\$ 9	\$ 148
Pelotas Esferodinamia Diámetro 95 cm	2	\$ 85	\$ 170

Colchoneta 1 x 50cm x 4cm alta densidad 100kg	8	\$ 67	\$ 536
		INVERSIÓN TOTAL	\$ 19.052

EQUIPAMIENTO DE AERÓBICA

Listado de equipamiento para el área de Aeróbica

Equipamiento Aeróbica	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sin IVA
Colchoneta 1 x 50cm x 4cm ALTA DENSIDAD 100kg	50	\$ 66,95	\$ 3.347,50
Mancuernas 1Kg	50	\$ 28,00	\$ 1.400,00
Mancuernas 2Kg	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Mancuernas 3Kg	20	\$ 75,00	\$ 1.500,00
Tobilleras 1Kg	50	\$ 18,18	\$ 909,00
Tobilleras 2Kg	20	\$ 23,14	\$ 462,80
Barra Lineal con topes 1,30mts	15	\$ 26,45	\$ 396,75
Barra Lineal con topes 1,50mts	10	\$ 31,41	\$ 314,10
Discos para barra 1KG	30	\$ 7,44	\$ 223,20
Discos 2KG	50	\$ 9,51	\$ 475,50
Discos 5KG	10	\$ 14,05	\$ 140,50
Steps	15	\$ 179,55	\$ 2.693,25
		INVERSIÓN TOTAL	\$ 12.862,60

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

La mano de obra es una necesidad fundamental en todo negocio donde se preste un servicio, ya que determinará la calidad de prestación del mismo y por ende, la satisfacción de sus consumidores. En el caso de un gimnasio como Más Vida, donde los elementos básicos de la estrategia competitiva que se pretende alcanzar son Máxima Calidad, Excelencia en el Servicio y Personalización Total en la atención, la correcta selección del personal es de vital importancia. A continuación se presenta la estructura de personal que se plantea necesaria para la ampliación del gimnasio:

Tabla del personal del gimnasio

	Cant. en meses menor y mediana conurrencia	Cant. en meses mayor concurrencia	Sueldo Bruto
Recepcionista	2	2	\$ 2.000,0
Profesor de Ed. Física para Musculación.	4	4	\$ 2.600,0
Personal Trainer para Musculación.	1	2	\$ 2.500,0
Profesora de Aeróbics	1	1	\$2.500,0
Médico Profesional	1	1	\$ 2.000,0
Personal de Limpieza	1	2	\$ 1.667,20

En primer lugar, se necesita una persona encargada de la recepción de los potenciales clientes, que ofrezca el servicio e intente captar a la persona como cliente. Se deberá contratar a dos personas para este puesto, de manera tal de tenerlo cubierto todo el día, tanto por la mañana como por la tarde-noche. Las personas que ocupen este puesto deberán ser sumamente amables, respetuosas, proactivas y agresivas en ventas. Serán las encargadas de recibir y contestar consultas, ya sea de manera personal o por e-mail, por lo que debe es imperioso un buen léxico y muy buena predisposición y trato con la gente. Además, deberán ser capacitadas en la utilización del Software de carga y gestión de socios.

Para el área de musculación, deberán contratarse dos profesores en educación física para cubrir el turno de la mañana y otros dos para que cubran los turnos por la tarde-noche. El horario de la mañana será de 7.30am a 15.30 hrs y el de la tarde de 15 hs a 11pm. Además de ello, se contará un instructor o personal trainer que asista por la tarde-noche para cubrir los turnos en los que hay más flujo de gente. En los meses de mayor concurrencia (Septiembre-Diciembre) se contratará otro personal trainer de manera tal de contar con 4 personas que estén a total disposición de los socios del gimnasio.

Para el área de Aeróbica, donde se dictarán clases de Localizada, Aeróbics, Aerobox y Step, se ofrecerán horarios solamente de tarde-noche desde las 2pm hasta las 10pm, alternando

las variedades de gimnasia en distintos horarios. Se necesitará una profesora que trabaje 8 horas diarias y cumpla el horario de la tarde; esta persona deberá tener conocimientos de las cuatro gimnasias ofrecidas, excelente predisposición y trato con la gente, buena técnica y sobre todo, ser una persona sumamente activa, alegre y positiva. Más Vida quiere contar con personas que transmitan energía y alegría en las clases, además de un excelente trato y amabilidad, ya que es el objetivo primordial poder ofrecer un servicio excelente en todos sus aspectos. Se prevé una posible necesidad de agregar horarios por la mañana de acuerdo a la cantidad de personas que lo demanden, y en ese caso habrá que agregarse una profesora más.

Con lo que respecta al Médico, es necesario contar con sus servicios ya que es un requisito legal dispuesto en la ordenanza N° 3.030. Esta persona estaría encargada de realizar las revisiones médicas necesarias, y la aprobación de los programas de ejercicios diseñados para los socios del gimnasio. Podría contarse con sus servicios en horarios fijos y sólo por días determinados en la semana, por ejemplo 2 o 3 veces a la semana.

Por último, será necesario contar con una persona que realice la limpieza del gimnasio diariamente. Es importante que el gimnasio esté bien acondicionado y sumamente limpio en todo momento. Por lo tanto, se tendrá una persona que trabaje todos los días de lunes a Viernes, 6 horas, 3 por la mañana y 3 por la tarde, para asegurarse que el gimnasio esté en condiciones en todo momento. En cuanto al día sábado, teniendo en cuenta que sólo abrirá el gimnasio por la mañana, se necesitará de personal doméstico por 3 horas. Se deben limpiar y desinfectar cada una de las maquinarias utilizadas, incluyendo también los accesorios. En los meses de mayor concurrencia, dado el mayor flujo de personas que utilizarán las instalaciones, se duplicará el número de personal doméstico.

Es importante mencionar las inversiones en capacitación del personal del gimnasio, ya que es una de las principales premisas de Más Vida; poseer personal capacitado en las últimas técnicas

de ejercitación y en todo lo necesario para poder brindar un excelente servicio al consumidor. La capacitación al recepcionista del software de gestión viene incluida en el costo de contratación del mismo. En lo que respecta a los instructores y profesores, se les requiere formación académica y experiencia previa, y se les exigirá que realicen capacitaciones al menos una vez por año para mantener el personal altamente capacitado en todo momento.

Actualmente no existe un Convenio Colectivo de Trabajo específico para el sector de gimnasios; La Cámara de Gimnasios de Argentina (CGA) se encuentra en un proceso de tratativas con la Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles (UTEDYC), que agrupa a los trabajadores rentados de las instituciones deportivas, con el fin de elaborar un convenio colectivo de trabajo específico para el personal de los gimnasios. Por lo tanto, se utilizará el régimen laboral general.

Según el régimen laboral argentino, existe una mínima remuneración que debe percibir el trabajador en relación de dependencia, sin cargas de familia, y el mismo es lo que se denomina Salario Mínimo Vital y Móvil, el cual se ubica hoy en \$1840 desde Enero de 2011, tal como lo dispone la resolución N° 2/2010.¹¹¹ Todos los sueldos fijados y especificados anteriormente para cada uno de los puestos de trabajo se ubican por encima de este límite inferior, y algunos lo superan en un amplio margen, lo cual es necesario para mantener comprometido y motivado al personal desde lo remunerativo también.

En lo que respecta al personal doméstico, que trabaja por hora, el Ministerio de trabajo ha fijado un valor de \$12,63 la hora trabajada.¹¹² Teniendo en cuenta este valor y la cantidad de horas trabajadas, el salario de cada personal doméstico será de \$1.643 (6 horas diarias los 5 días de la semana \$378,90 más 3 horas los días Sábados \$37,89, un total de \$416,79 por 4 semanas al mes da un total de \$1667,16.)

¹¹¹ <http://www.extremista.com.ar/71173/el-salario-minimo-vital-y-movil-llegara-a-1840-en-enero-de-2011/> Fecha de consulta 15/12/2010

¹¹² <http://www.elsalario.com.ar/main/entendetusalario/salariominimo/salario-domestico> Fecha de consulta 15/12/2010

Más Vida está obligada a realizar contribuciones por cada uno de sus empleados. Los porcentajes se calculan sobre el sueldo bruto que percibe el empleado y son los siguientes¹¹³:

Tabla de Aportes y Contribuciones del personal

Contribuciones	Empleador	Aportes (Trabajador)
Jubilación	16%	11%
Obra Social Jubilados	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Asignaciones Familiares	9%	
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	
Totales	33%	17%

Además, le corresponde al trabajador cobrar las siguientes asignaciones:

- Por hijo.
- Por hijo con discapacidad.
- Prenatal.
- Por ayuda escolar para la educación básica y polimodal.
- Por maternidad.
- Por nacimiento.
- Por adopción.
- Por matrimonio.

Ellas serán liquidadas de acuerdo a los parámetros de ingresos y al tipo de asignación, fijadas por el Estado¹¹⁴. Además de la remuneración, aportes y contribuciones, es una obligación del trabajador pagar el Sueldo Anual Complementario, que consiste en el pago del 50% de la mejor remuneración (sueldo) devengada en el período semestral que culmina en Junio y en Diciembre. Cuando estos semestres fueran incompletos, el SAC se abona de manera proporcional al tiempo efectivamente trabajado. El trabajador también tiene derecho a una licencia anual por vacaciones, es decir, a un período de descanso continuo y remunerado,

¹¹³ <http://www.afip.gov.ar/blanco/> Fecha de consulta 15/12/2010

¹¹⁴ <http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/paginas.dhtml?pagina=156> Fecha de consulta 15/12/2010

que depende de la antigüedad del empleado. La misma se otorgará siempre que se haya prestado servicios durante mínimamente la mitad de los días hábiles del año calendario, computándose como hábiles los días feriados. En el caso que el trabajador no totalice el tiempo mínimo de trabajo previsto anteriormente, se le otorgará un día de descanso por cada veinte días de trabajo efectivo.

Todas estas asignaciones y licencias pagas se incluirán en los gastos anuales estimados en el flujo de fondos para las necesidades de recursos humanos, denominados como gastos de estructura. Se agrupan en el concepto "Complemento servicio", que estimativamente se fijó en un 12% del sueldo bruto, para facilitar el cálculo de las mismas y la construcción del flujo de fondos.

Más Vida deberá contratar una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) o a autoasegurarse para cubrir a todos sus empleados en caso de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. "*Las ART son empresas privadas que tienen como objetivo brindar las prestaciones dispuestas por la Ley de Riesgo de trabajo*"¹¹⁵. Todo trabajador tiene el derecho de gozar de una ART. El costo aproximado de la misma es \$0,60/mes/persona más el 9%⁰ sobre sueldo bruto.

En cuanto a los aportes y las contribuciones del **personal doméstico**, los primeros estarán a cargo del trabajador y las contribuciones a cargo del empleador en función de la cantidad de horas trabajadas. En este caso, ya que se trata de más de 16 horas semanales trabajadas (33 horas semanales) el aporte es de \$46,75, la contribución de \$35, dando un total de **\$81,75**.¹¹⁶

Todos estos conceptos serán debidamente considerados en el armado del flujo de fondos, en la cuantificación de los costos de operación de la organización. Cabe aclarar que no se realizarán

¹¹⁵ <http://www.trabajo.gob.ar> Fecha de consulta 15/12/2010

¹¹⁶ <http://www.afip.gov.ar/blanco/> Fecha de consulta 15/12/2010

ajustes salariales por inflación. La inflación afecta tanto los costos de la empresa como también sus ingresos: un aumento de costos por razones inflacionarias determinarán en su momento oportuno un aumento de las cuotas a los socios del gimnasio, por lo tanto los efectos inflacionarios se considerarán neutralizados para facilitar el análisis. No obstante, se incluirá el factor inflación dentro de un análisis de sensibilidad.



Análisis
Aspectos Legales

III. ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICO LEGALES

A nivel nacional, existen diversos proyectos de leyes que plantean la regulación de los gimnasios. Sin embargo, a la fecha, existen solamente Decretos y Ordenanzas en determinadas provincias. Ciertas provincias han establecido determinadas normas de seguridad para regular la actividad ante la falta de una regulación formal.

La ciudad de Chilecito no posee ordenanzas o un régimen regulatorio específico, y la provincia de La Rioja como tal todavía se encuentra en proceso de planeación de una ley que sirva como marco regulatorio. Sin embargo, el Concejo Deliberante de la ciudad de La Rioja ha sancionado una ordenanza a aplicarse en la misma. Esta ordenanza N° 3.030 se tomará, por analogía, de base para tratar los aspectos legales que conciernen al proyecto en cuestión. (Ordenanza N° 3.030 incluida en *Anexos*).

La Ordenanza N° 3.030 dispone las condiciones para la habilitación y funcionamiento de locales en donde se desarrollen actividades físicas, con el objetivo de minimizar los riesgos para la salud psicofísica de los involucrados y asegurar las condiciones que hacen a la seguridad y al óptimo desarrollo de las actividades físicas.

Según el Artículo 7 de la Ordenanza, Más Vida será clasificada por vía reglamentaria bajo una determinada categoría dependiendo de una evaluación conjunta sobre las actividades que desarrolla el gimnasio, la infraestructura con la que se cuenta, el equipamiento, la cantidad de personas concurrentes, y las dimensiones del local; entre otros. La determinación de la categoría será necesaria para establecer las tasas de abono a cobrarse para la certificación.

Si bien Más Vida cuenta con el certificado de Habilidad Municipal, el mismo deberá ser re-emitido teniendo en cuenta la ampliación del gimnasio y las nuevas condiciones del mismo. Para ello será necesario:

- Que las actividades a desarrollarse en el establecimiento estén a cargo de Profesores de Educación Física o de un profesional con título habilitante superior. El efecto de este requerimiento en los costos totales del proyecto es el costo que surge por los sueldos de los Profesionales, que lógicamente, son mayores que en el caso que se emplearán para el gimnasio personas que no estuvieran especializadas y capacitadas en el rubro. Además, en el caso en que se registre el gimnasio en una categoría Alta, se deberá contar con la participación de un Médico Profesional, implicando así un costo mayor en sueldos a incluirse en la sección de costos. En caso en que el gimnasio sea clasificado en una categoría baja, lo anterior no será necesario, siendo exigible solamente un certificado de aptitud médica para cada uno de los socios.
- Los programas de Actividades deberán ser suscriptos por Profesores de Educación Física o profesionales con título habilitante. El Programa de Actividades es un documento que especifica las actividades que se realizan a diario para prestar el servicio. El costo de constitución del mismo es nulo porque implica llevar un seguimiento de las actividades, conlleva poco tiempo y es una de las tareas que realizarán los Profesores del gimnasio y serán retribuidos con sus sueldos.
- Será estrictamente necesario contar con una cobertura de Servicios de Emergencia Médica tanto para usuarios como para el personal que trabaja en el establecimiento.
- El espacio físico debe ser acorde a las actividades desarrolladas y la cantidad de vestuarios deberá ser suficiente para la cantidad de personas que se estima ingresarán al gimnasio, además de baños individuales para ambos sexos.
- Deberá contarse con un sistema de prevención de incendios y un botiquín de primeros auxilios para cualquier emergencia.

El servicio de Cobertura de Emergencias Médicas más completo y confiable en la ciudad de Chilecito es el provisto por la empresa SUM ERI. El mismo cuenta con una amplia cobertura

sobre el personal vinculado con el negocio y sobre sus clientes y tiene un costo aproximado de **\$300** mensuales. El Botiquín de Primeros auxilios será obtenido de una empresa fabricante directo de la ciudad de Buenos Aires.

Personalidad Jurídica

Es necesario definir la personalidad jurídica del negocio para determinar cómo va a tratarse impositivamente. Dentro de las posibles y más adecuadas personalidades jurídicas, se tiene la inscripción como Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad de hecho. Cada opción tiene sus ventajas y desventajas, por lo que a continuación se analizará la conveniencia de inscripción teniendo en cuenta los efectos tributarios y los costos de constitución de cada una de las sociedades.

■ **Sociedad de hecho**

La principal ventaja que presenta este tipo de sociedad es la facilidad para iniciarse como tal, ya que no se necesita ningún tipo de escrituración o instrumento escrito y por lo tanto no representa gastos de constitución. Las sociedades de hecho no llevan estatuto, por lo tanto no se inscriben en Inspecciones de Sociedades Jurídicas. Bastan los documentos de los socios y determinados datos que comprueben el domicilio para que el AFIP efectúe el alta a la empresa como sociedad de hecho, y para que a continuación se proceda con la inscripción en el orden provincial y municipal. La inscripción se da cuando se solicita el número de CUIT a la AFIP, donde se registra el nombre de fantasía a usar, el cual debe incluir el nombre de los socios al final.

El formulario a presentar ante la Administración Federal de Ingresos Públicos es el 460/J. Documentación a adjuntar: 1. Fotocopia del estatuto o contrato social o carta acuerdo y, en su caso, acta del directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal.

2. Fotocopia del documento de identidad de los responsables de la sociedad (directores, consejeros o fundadores). Toda la documentación debe ser presentada junto con sus originales para su validación. El formulario 460/J deberá ser acompañado por el formulario 561, siempre y cuando: a) Los sujetos posean sucursales u otros establecimientos afectados a la actividad. b) Si el contribuyente es sujeto de impuestos internos, cuando posea más de un local afectado al fraccionamiento o elaboración de productos gravados.

Los formularios citados deberán llevar la firma certificada por entidad bancaria, escribano público o autoridad policial de todos los socios o responsables de la Sociedad, o bien ser firmados ante autoridad de la AFIP y deben ser presentados en la repartición del AFIP correspondiente a su domicilio legal (domicilio establecido en el estatuto o contrato social).

Este tipo de sociedad también cuenta con importantes ventajas impositivas, ya que tan sólo tributa como tal el impuesto a la ganancia Mínima Presunta, el IVA o Monotributo y el Impuesto de Autónomo por los socios. El Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta toma como base un piso mínimo del 1 % sobre el activo afectado a la actividad de que se trate. El activo a considerar es el valuado según la ley impositiva y sólo se tributa cuando el mismo supera el mínimo no imponible de \$200.000, abonando en este caso sobre el total. Cuando la totalidad del activo no alcance ese monto, quedan fuera del impuesto.

Como principal desventaja, en las sociedades de hecho no existe ningún instrumento público que determine los porcentajes de participación, responsabilidades y cargos de los integrantes de la sociedad; los socios responden con la totalidad de su patrimonio de manera ilimitada y solidaria. Por ello, las posibilidades de obtención de crédito son menores. Además, debe tenerse en cuenta que bajo esta forma legal, la disolución puede darse por elección de cualquiera de los socios y en el momento en que el mismo o los mismos lo deseen.

■ **Sociedad Anónima**

La Sociedad Anónima se constituye con la confección de un contrato social, que como tal representa costos de constitución a incluirse en los efectos legales sobre los costos del proyecto. En este contrato social deben estipularse el domicilio social, el objeto social, el plazo de duración, capital inicial y el nombramiento las autoridades, especificando quien tiene a cargo la administración y quienes forman el directorio. Los integrantes de este tipo de sociedad son accionistas cuya participación social depende del porcentaje de las acciones que poseen.

La sociedad en cuestión debe inscribirse en la Inspección general de Justicia, generándose de esta forma mayores gastos de constitución a ser pagados por la empresa. Además, se deben presentar estados contables en forma anual mínimamente y se deben respetar los requisitos legales. La responsabilidad de cada accionista depende exclusivamente de si forma parte del Directorio o no, estando la misma concentrada en los integrantes de éste último, es decir, en los administradores de la sociedad.

■ **Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Al igual que la Sociedad Anónima, para constituirse esta sociedad como tal, se debe firmar un contrato social donde se estipule el domicilio social, el objeto social, el plazo de duración, el capital inicial y se dé nombramiento de los socios-gerentes, entre otras cosas. Se debe efectuar la inscripción en la Inspección General de Justicia, constituyéndose gastos de constitución.

Al momento de constituirse la sociedad, según lo establecido en el Art. 10 Inc. A de la Ley de Sociedades Comerciales, se deberá publicar por un día un aviso en el diario de publicaciones legales. Deben presentarse estados contables una vez al año mínimamente y deben cumplirse los requisitos legales establecidos. Con respecto al Impuesto a las Ganancias, la S.R.L tributa el 35% como tal, pero debe tenerse en cuenta que en relación a la Sociedad Anónima, este tipo de

sociedad presenta una pequeña ventaja en términos impositivos. La responsabilidad que tiene cada uno de los socios depende de si son administradores o no de la sociedad y se limita al capital aportado por el mismo para la constitución de la sociedad, es decir, que no responden ilimitadamente.

Costos de Constitución:

Tanto la sociedad de Responsabilidad Limitada como la Sociedad Anónima conllevan costos de constitución. A continuación se detallan los mismos.

Costos de Constitución de la S.R.L y S.A.

Concepto	Costo
Costo de Constitución	\$3000
Tasa de Constitución + Estampillado	\$360
Certificación	\$45
Rubricación de libros	\$135
TOTAL	\$3540

■ Monotributo

Como mencionado anteriormente, la suscripción al Monotributo es la forma más barata. Con el pago de la cuota del Monotributo se reemplaza: 1) Impuesto a las ganancias de la sociedad. 2) Impuesto al Valor Agregado 3) Impuesto a las ganancias de los socios por su participación en esta exclusivamente. 4) No reemplaza autónomos de los socios que deberán abonar una cuota reducida. La cuota mensual aumenta en un 20% por cada socio.

Impuestos Provinciales

Los impuestos obligatorios a nivel provincial son:

- Impuesto Inmobiliario: varía en función de la localidad donde se encuentre comprendida la explotación. Impuesto Aproximado: **\$120 mensual**
- Impuesto a los Ingresos Brutos: Para casi todas las provincias corresponde al 1% sobre las ventas realizadas. Tasa: **2,5% de la facturación.**

Impuestos Municipales: \$180 por mes Aproximadamente.

- Impuesto sobre los inmuebles
- Tasa de comercio e Industria

Luego de analizar en detalle las posibilidades de inscripción de la empresa a efectos jurídicos y tributarios, se ha determinado que la opción más redituable es la de conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Actualmente la empresa es una Sociedad de Hecho, por lo tanto no hay contrato de constitución ni separación de derechos y obligaciones patrimoniales. Sin embargo, la ampliación del proyecto implica un período de largo plazo, en donde las circunstancias pueden diferir de las actuales, por lo que puede ser necesario tener bien especificado quien será responsable de qué, y en qué momento.

La segunda razón para determinar la conveniencia de este tipo de sociedad radica en la seriedad de la empresa como tal. La sociedad de hecho por no ser regular implica que para entidades financieras no tiene el mismo tratamiento y el mismo respeto que una sociedad bien constituida. Una de las principales formas de financiación del proyecto será mediante préstamos bancarios y entidades inversoras, por lo que es necesario brindarles a los mismos reglas de funcionamiento de la empresa bien establecidas y sobre todo, confianza.

En tercer lugar, este tipo de sociedad es conveniente en términos impositivos frente a la Sociedad Anónima. El Impuesto Al Valor Agregado al tributar, generará crédito fiscal que será

descontado del débito fiscal generado por las ventas que realice el gimnasio, y de esta forma será aprovechado para contrarrestar el impuesto final a ingresar al Fisco.



Análisis
Aspectos Ambientales

IV. ANÁLISIS DE ASPECTOS AMBIENTALES

El análisis del impacto ambiental en un proyecto como un gimnasio no tiene gran relevancia. Los impactos ambientales probables son mínimos debido a que se trata de la prestación de un servicio que se utiliza individualmente con el uso del cuerpo humano. Por lo tanto, el desecho básico tiene que ver con el cuerpo, la transpiración y la eliminación del dióxido de carbono cuando respiramos. En cuanto a residuos materiales, se tienen los desechos básicos que un negocio puede tener en cuanto a papel que se utiliza para documentación, desechos relacionados con los retretes y el papel sobrante en las campañas publicitarias. Sin embargo, ninguno de estos elementos plantea un gran impacto sobre el medio ambiente, porque no son de un volumen tal que deba ser tratado de manera especial.

Existe un aspecto ambiental que podría considerarse de mayor relevancia, y tiene que ver con el consumo de energía eléctrica, reflejado en el enorme consumo de electricidad cuando se quiere un gimnasio bien iluminado y un buen acondicionamiento y refrigeración. Teniendo en cuenta este aspecto, se ha analizado la posibilidad de minimizar el consumo de energía eléctrica, buscando todas las opciones posibles. Un gimnasio que pretende lograr un ambiente cálido y confortable para sus clientes debe contar con un importante sistema de refrigeración; sin embargo, existen maneras de lograr un equilibrio y ser eficiente en términos de costos y de efectos sobre el medio ambiente. Es real la necesidad de disminuir el consumo de energía eléctrica a nivel global, por lo tanto, se ha pensado en la posibilidad de utilizar sistemas de doble vidrio en las ventanas. El gimnasio contaría con grandes ventanales, que no sólo permitirían las mejores vistas de los cerros riojanos (en especial el Famatina, el cual desde el gimnasio tendría una vista imponente), sino que disminuiría la necesidad de iluminación en los horarios del día más luminosos y en los días más soleados. Un doble vidrio permitiría, en las épocas más calurosas, evitar que entren los rayos solares, absorbiendo su calor y no permitiendo que se caliente el ambiente a los niveles que un

simple ventanal haría. Este conllevaría una disminución en el consumo de energía eléctrica mediante una disminución en el uso de los aires acondicionados.

No existen externalidades de relevancia tal, por lo que no se incluyen en la cuantificación de los costos relacionados al proyecto.

A large version of the 'mas vida pilates' logo, with 'mas vida' in cursive and 'pilates' in a smaller font below it, all in a light green color. To the right is a stylized green figure of a person in a yoga or pilates pose.

Análisis Económico-Financiero

V. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis económico-financiero representa la instancia principal en este proyecto de inversión, y se constituye a partir de la sistematización de la información obtenida mediante los análisis previamente mencionados.

En primer lugar debe establecerse el período de evaluación que contemplará este análisis. El proyecto en cuestión posee una vida ilimitada, es decir que se deberá acotar un período que sea posible de analizar. Resulta prudente realizar un análisis en base a los primeros quince años de funcionamiento del proyecto en marcha. Cabe agregar también, que los supuestos que se han utilizado para preparar los datos financieros se basan en una aproximación conservadora. Es por esto que las ganancias potenciales, ingresos y costos de este proyecto, guardan una prudente razonabilidad.

1. Necesidades de Inversión Inicial

Inversión en Obra Civil y Depreciaciones anuales

Obra Civil	Superficie Total en m2	Costo m2	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Recepción	27,2	2000	\$ 54.400,00	40	\$ 1.360,00
Área Musculación	136	2000	\$ 272.000,00	40	\$ 6.800,00
Salón de Aeróbica- Yoga	54,4	2000	\$ 108.800,00	40	\$ 2.720,00
Baños y Vestuarios	27,2	2000	\$ 54.400,00	40	\$ 1.360,00
Espacios Vacios	27,2	2000	\$ 54.400,00	40	\$ 1.360,00
	272				\$ 13.600,00
Inversión Total			\$ 544.000,00		

Inversión en equipamiento de Musculación y Depreciaciones anuales

Equipamiento Musculación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Cinta de trote BH HiPower	5	\$ 19.900,00	\$ 99.500,00	7	\$ 14.214,29
Elípticos BH HiPower	3	\$ 11.600,00	\$ 34.800,00	7	\$ 4.971,43
Bicicletas Recostada BH	5	\$ 5.900,00	\$ 29.500,00	7	\$ 4.214,29
Polea doble enfrentada	1	\$ 8.580,00	\$ 8.580,00	7	\$ 1.225,71
Pectoralera	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00	7	\$ 1.125,71
Dorsalera alta	2	\$ 14.240,00	\$ 28.480,00	7	\$ 4.068,57
Remo bajo	1	\$ 7.180,00	\$ 7.180,00	7	\$ 1.025,71
Sillón de cuádriceps	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00	7	\$ 1.125,71
Camilla de femorales tumbado	1	\$ 7.880,00	\$ 7.880,00	7	\$ 1.125,71
Prensa 45° para discos	1	\$ 8.470,00	\$ 8.470,00	7	\$ 1.210,00
Aductor y abductor	1	\$ 8.260,00	\$ 8.260,00	7	\$ 1.180,00
Patada de glúteos acostado	1	\$ 7.180,00	\$ 7.180,00	7	\$ 1.025,71
Pantorrillera sentado	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	7	\$ 1.000,00
Banco inclinado con soporte	1	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	7	\$ 337,14
Recto 90° con soporte	1	\$ 2.420,00	\$ 2.420,00	7	\$ 345,71
Banco Scott	1	\$ 2.230,00	\$ 2.230,00	7	\$ 318,57
Espaldar grande	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	7	\$ 1.000,00
Multifuerza gravedad cero	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	7	\$ 857,14
					\$ 40.371,43
Inversión Total			\$ 282.600,00		

Inversión en accesorios de Musculación y Depreciaciones anuales

Accesorios de Musculación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Barra olímpica a 2,20 mts 16,5kg reglamentaria	3	\$ 430,16	\$ 1.290,48	7	\$ 184,35
Barra Olímpica 1,70 mts	3	\$ 264,49	\$ 793,47	7	\$ 113,35
Barra Olímpica 1,20 mts	3	\$ 227,30	\$ 681,90	7	\$ 97,41

Barra Olímpica W 1,20 mts	3	\$ 313,56	\$ 940,68	7	\$ 134,38
Barra tríceps "V" hierro cromado toma cerrada	2	\$ 259,14	\$ 518,28	7	\$ 74,04
Agarre tipo casita para dorsales toma cerrada	2	\$ 86,79	\$ 173,58	7	\$ 24,80
Barra dorsales hierro cromada con estribos con centro gir.	3	\$ 140,51	\$ 421,53	7	\$ 60,22
Agarre tipo V para dorsales c/estribos amplio	2	\$ 92	\$ 185	7	\$ 26
Manija para polea enfrentada x unidad-estribo power	4	\$ 41	\$ 165	7	\$ 24
Soga tríceps reforzada con mosq.	1	\$ 60	\$ 60	7	\$ 9
Barra EZ cromada P/polea	1	\$ 139	\$ 139	7	\$ 20
Cinturón para sobre esfuerzo eco. hombre	1	\$ 38	\$ 38	7	\$ 5
Cinturón para sobre esfuerzo eco. Dama	1	\$ 35	\$ 35	7	\$ 5
Tobillera cuero p/polea x U.	4	\$ 36	\$ 146	7	\$ 21
Set de mancuernas rec en goma 12 pares desde 2,5 a 30kg centro cromado o iny.	1	\$ 4.091	\$ 4.091	7	\$ 584
Mancuerna fija 40Kg por par	1	\$ 783	\$ 783	7	\$ 112
Discos olímpicos con manija recubierta en pvc, el kilo	400	\$ 16	\$ 6.300	7	\$ 900
Organizador vertical - capacidad 20 mancuernas de 1 A 10kg -	1	\$ 562	\$ 562	7	\$ 80
Pino 120kg de pino	1	\$ 380	\$ 380	7	\$ 54
Pino para 300 kg de disco	1	\$ 496	\$ 496	7	\$ 71
Topes para barra Ø50 olímpica	16	\$ 9	\$ 148	7	\$ 21

Pelotas Esferodinamia Diámetro 95 cm	2	\$ 85	\$ 170	7	\$ 24
Colchoneta 1 x 50cm x 4cm alta densidad 100kg	8	\$ 67	\$ 536	7	\$ 77
					\$ 2.722
Inversión Total			\$ 19.052		

Inversión en equipamiento de Aeróbica y Depreciaciones anuales

Equipamiento Aeróbica	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Colchoneta 1 x 50cm x 4cm ALTA DENSIDAD 100kg	50	\$ 66,95	\$ 3.347,50	7	\$ 478,21
Mancuernas 1Kg	50	\$ 28,00	\$ 1.400,00	7	\$ 200,00
Mancuernas 2Kg	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00	7	\$ 142,86
Mancuernas 3Kg	20	\$ 75,00	\$ 1.500,00	7	\$ 214,29
Tobilleras 1Kg	50	\$ 18,18	\$ 909,00	7	\$ 129,86
Tobilleras 2Kg	20	\$ 23,14	\$ 462,80	7	\$ 66,11
Barra Lineal con topes 1,30mts	15	\$ 26,45	\$ 396,75	7	\$ 56,68
Barra Lineal con topes 1,50mts	10	\$ 31,41	\$ 314,10	7	\$ 44,87
Discos para barra 1KG	30	\$ 7,44	\$ 223,20	7	\$ 31,89
Discos 2KG	50	\$ 9,51	\$ 475,50	7	\$ 67,93
Discos 5KG	10	\$ 14,05	\$ 140,50	7	\$ 20,07
Steps	15	\$ 179,55	\$ 2.693,25	7	\$ 384,75
					\$ 1.837,51
Inversión Total			\$ 12.862,60		

Inversión en equipamiento General y depreciaciones anuales

Equipamiento General	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Decoración General	1	\$ 10.000	\$ 10.000	15	\$ 667
Detalles de Decoración	1	\$ 2.000	\$ 2.000	3	\$ 667
Iluminación general	1	\$ 30.000	\$ 30.000	15	\$ 2.000

Espejos 3 Salones Precio x M2	60	\$ 125	\$ 7.500	15	\$ 500
Pantalla LCD SANYO	3	\$ 3.499	\$ 10.497	5	\$ 2.099
Mostrador para Recepción	1	\$ 988	\$ 988	15	\$ 66
Silla para recepcionista	1	\$ 300	\$ 300	15	\$ 20
Sillas para recepción	2	\$ 250	\$ 500	15	\$ 33
Mesas para bar	6	\$ 350	\$ 2.100	8	\$ 263
Sillas para bar	24	\$ 250	\$ 6.000	8	\$ 750
Aparato extinción de fuego	2	\$ 160	\$ 320	15	\$ 21
Botiquín Primeros Auxilios	1	\$ 162	\$ 162	3	\$ 54
Teléfono Philips	1	\$ 199	\$ 199	5	\$ 40
Impresora HP Multifunción	1	\$ 399	\$ 399	5	\$ 80
Equipo de Música Panasonic	2	\$ 2.199	\$ 4.398	5	\$ 880
Bafler para sonido Luxe	2	\$ 1.500	\$ 3.000	5	\$ 600
Computadora HP	1	\$ 3.799	\$ 3.799	3	\$ 1.266
Aire Acondicionado Industrial (15.000 Frigorías) Surrey	1	\$ 9.408	\$ 9.408	10	\$ 941
Aire Acondicionado Comerciales (5500 frigorías) Surrey	2	\$ 4.430	\$ 8.860	10	\$ 886
Insumos de Librería y Gastos	-	\$ 200	\$ 200		\$ 0
Inversión Total			\$ 100.630		

Inversión en equipamiento de baños y vestuarios y depreciaciones anuales

Equipamiento Baños y Vestuarios	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Inodoros	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00	15	\$ 280,00
Mueble y bacha	2	\$ 1.485,00	\$ 2.970,00	15	\$ 198,00
Griferías	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00	15	\$ 173,33
Ducha con cortina	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00	15	\$ 186,67

Accesorios de baño (Toallero de mano,Portarrollo,Toalleros pared)	-	\$ 1.110,00	\$ 1.110,00	15	\$ 74,00
Espejos para los dos vestuarios (precio x m2)	20	\$ 125,00	\$ 2.500,00	15	\$ 166,67
Secador de Cabello Philips	2	\$ 114,00	\$ 228,00	5	\$ 45,60
Accesorios varios (jabonera, toallas,)	-	\$ 500,00	\$ 500,00	5	\$ 100,00
					\$ 1.224,27
Inversión Total			\$ 16.908,00		

Otras inversiones

Otros costos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Amortización Anual
Costos de diseño del proyecto	1	\$ 28.704,00	\$ 28.704,00	10	\$ 2.870,40
Costos de Instalaciones	1	\$ 29.950,00	\$ 29.950,00	10	\$ 2.995,00
Doble vidriado de ventanas	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	10	\$ 1.000,00
Página Web	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00
Software Gestión de socios y Programas de Actividades	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	5	\$ 500,00
					\$ 7.485,40
Inversión Total			\$ 72.354,00		

Inversiones en uniformes del personal

Uniformes del Personal	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación anual
Uniformes de Recepcionista más profesores	24	\$ 120,00	\$ 2.880,00	2	\$ 1.440,00
Inversión Total			\$ 2.880,00		

Costos de constitución de la S.R.L

Gastos Legales	Costo Total
Reserva de Nombre y tasa de constitución	\$ 105,00
Certificaciones de dictamen y edicto	\$ 100,00
Certificación de firmas y Rubricación de Libros	\$ 560,00
Formulario de constitución	\$ 250,00
Seguro de caución	\$ 155,00
Certificación por escribano	\$ 160,00
Diligencia y Gastos y Honorarios legales	\$ 1.370,00
Inversión Total	\$ 2.700,00

Tabla de inversión inicial total

Inversión Inicial Total	\$ 1.053.987
Monto total a financiar con préstamo bancario	\$ 739.472
Monto total a financiar con leasing financiero	\$ 314.515

2. Depreciaciones Anuales

Todos los conceptos incluidos en la inversión inicial son depreciados en línea recta, mediante el valor total de la inversión de cada concepto dividido la vida útil correspondiente. En lo que respecta a la maquinaria y accesorios de musculación y aeróbica, los bienes de capital que serán financiados mediante leasing, estos conceptos son depreciados de la misma manera cuando se efectiviza la opción de compra. Siendo el leasing de cinco años de duración, y teniendo estos bienes en general una vida útil de 7 años (vida útil comercial, ya que la vida útil fiscal es de 15 años), la depreciación anual ocurre en el sexto y séptimo año, ya que anterior a la compra, los bienes no son propiedad propia ni compatibles con la depreciación de bienes de capital. De esta manera, se observa en la Tabla de depreciaciones (*Ver Anexos: Anexo N° 8*) que los períodos resultan en una depreciación anual final de \$28.096, a excepción de los períodos 6 y 7 que resultan en una depreciación de \$75.340, períodos en los que se ejerce el primer contrato de

leasing, efectivizando la opción de compra de los bienes sujetos a leasing. Se observa que en los periodos 13 y 14, la depreciación resultante es de \$92.413, dado por el aumento en el costo del equipamiento sujeto a leasing. A todos estos montos, se le debe sumar la depreciación relativa al equipamiento de Pilates (maquinaria y equipamiento general), que es de \$5.309 para los primeros tres periodos, y \$3.309 para los restantes 12 periodos (Ver *Anexos N° 9*, Inversión Inicial y depreciaciones de Pilates).

3. Estimación de Gastos Mensuales de operación

Gastos de Recursos Humanos

A continuación se presenta el costo laboral mensual base para el primer año proyectado, según la estructura de recursos humanos pensada para la ampliación del gimnasio. Para los siguientes catorce periodos de evaluación, se estima que el costo laboral aumentara en un 1,5%, dado no por aumento en los sueldos del personal, pero por mayores asignaciones por antigüedad y por posible aumento en los montos de “Complemento Servicio” explicados anteriormente.

Tal como mencionado anteriormente, se destina una proporción del 2% de los ingresos por operación a fines de capacitación del personal y mantenimiento de la maquinaria. Esa proporción va en aumento para los siguientes periodos, con un aumento del 2% sobre el monto inicial y desde el segundo año hasta el octavo, y un 3% desde el noveno año hasta alcanzar el periodo quince.

Gastos de Estructura - Costo Laboral							
Denominación	Meses menor y mediana concurrencia	Meses mayor concurrencia	Sueldo Bruto	Contribución patronal			
				Jubilación	INSSJP	Obra Social	Asignación Familiar
				16%	2%	6%	9%
Recepcionista	2	2	\$ 2.000,0	\$ 320,0	\$ 40,0	\$ 120,0	\$ 180,0
Profesor de Ed. Física para Musculación.	4	4	\$ 2.600,0	\$ 416,0	\$ 52,0	\$ 156,0	\$ 234,0

Personal Trainer para Musculación.	1	2	\$ 2.500,0	\$ 400,0	\$ 50,0	\$ 150,0	\$ 225,0
Profesora de Aeróbics	1	1	\$ 2.500,0	\$ 400,0	\$ 50,0	\$ 150,0	\$ 225,0
Médico Profesional	1	1	\$ 2.000,0	\$ 320,0	\$ 40,0	\$ 120,0	\$ 180,0
Personal de Limpieza	1	2	\$ 1.667,2	\$ 35,0		\$ 46,75	
Total	10	12		\$ 1.891,0	\$ 232,0		\$ 1.044,0

Gastos de Estructura - Costo Laboral						
Denominación	Comp.serv. 12%	SAC 8,33%	ART	Costo laboral mensual		Costo laboral anual
			\$0,60/mes/persona+ 9%0 sobre sueldo bruto.	Menor y mediana Conc.	Mayor Concurrencia	
Recepcionista	\$ 240,0	\$ 241,6	\$ 18,6	\$ 6.320,3	\$ 6.320,3	\$ 75.844,1
Profesor de Ed. Física para Musculación.	\$ 312,0	\$ 314,0	\$ 24,0	\$ 16.432,2	\$ 16.432,2	\$ 197.186,0
Personal Trainer para Musculación.	\$ 300,0	\$ 302,0	\$ 23,1	\$ 3.950,1	\$ 7.900,1	\$ 63.201,0
Profesora de Aeróbics	\$ 300,0	\$ 302,0	\$ 23,1	\$ 3.950,1	\$ 3.950,1	\$ 47.400,8
Médico Profesional	\$ 240,0	\$ 241,6	\$ 18,6	\$ 3.160,2	\$ 3.160,2	\$ 37.922,0
Personal de Limpieza	\$ 200,1	\$ 162,3	\$ 15,6	\$ 2.126,9	\$ 4.253,8	\$ 34.030,8
Total	\$ 1.592,1	\$ 1.563,5	\$ 123,0	\$ 35.939,7	\$ 42.016,7	\$ 455.584,6

Gastos fijos de funcionamiento

Gastos fijos de funcionamiento		
Detalle	Total Mes	Total Año
Seguros:		
Seguro de Responsabilidad Civil	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Cobertura Servicios de Emergencia médica SUM	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total Anual		\$ 6.000,00
Servicios Públicos		

Luz	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Agua	\$ 20,00	\$ 120,00
Gas	\$ 0,00	\$ 0,00
Internet	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Tv por cable	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Teléfono	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total Anual		\$ 9.720,00
Servicio de Terceros		
Asesoría Contable - Impositiva	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Total Anual		\$ 2.400,00
Insumos		
Papelería e insumos de oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Insumos de limpieza	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Insumos de mantenimiento	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total Anual		\$8.400,00
Impuestos		
Impuesto Inmobiliario Provincial	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Impuesto Municipal	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Total Anual		\$ 3.120,00
Gastos de Funcionamiento Total Anual		\$29.640

Gastos de Comercialización

Gastos Mensuales en comercialización para el 1º Año		
Detalle	Total Mes	Total Año
Mantenimiento Pagina Web	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad en radios	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Publicidad privada en buzones 1º mes		\$ 140,00
Tarjetas y Folletería desde 2º mes	\$ 50,00	\$ 550,00
Total Anual		\$ 4.290,00

Se estima que los gastos fijos de funcionamiento, al igual que los gastos de comercialización presentados a continuación, aumentaran un 8% en el segundo año, 2,5% a partir del tercero y

hasta el octavo y un 1,5% del noveno periodo hasta el último. Esta estimación de aumento de gastos no toma en cuenta índices inflacionarios, sino que considera mayores gastos por mayor actividad del negocio y por necesidades de promoción constantes para que el negocio siga atrayendo un flujo importante de personas.

Estimación de Ganancias

A. Ingresos por Pilates

Planes 2 Veces por Semana

Estimación demanda Planes 2 veces por semana de Pilates en base a tendencias- Datos Históricos

Planes de 2 veces por semana	Frecuencia	Clientes promedio 1º Año	Clientes promedio 2º Año	Nº Clientes máximo	Crecimiento	
					1er Año	2do Año
Meses de mayor conc.	4	40	45	60		
Meses de med conc.	4	30	30	50	63%	67%
Meses de menor conc.	4	25	25	40		
				600		

Coefficientes de crecimiento anual de la clientela de planes 2xSem Pilates

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Tasa de crecimiento de clientela	5%	5%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
Coefficiente de Crecimiento proyectado	71%	76%	79%	82%	85%	87%	89%	91%
Nº Clientes Pilates Planes 2 x Semana	400	454	472	490	508	520	532	544
Nº Clientes Promedio Mensual	33	38	39	41	42	43	44	45

Detalle	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Tasa de crecimiento de clientela	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Coefficiente de Crecimiento proyectado	92%	93%	94%	94%	94%	94%	94%
Nº Clientes Pilates Planes 2 x Semana	550	556	562	562	562	562	562
Nº Clientes Promedio Mensual	46	46	47	47	47	47	47

Ingresos proyectados para Pilates Planes 2 Veces por semana

Ingresos por Pilates Planes de 2 veces por semana									
Participación									
60%									
Frecuencia	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 125	55%	\$ 16.500	\$ 18.728	\$ 19.470	\$ 20.213	\$ 20.955	\$ 21.450	\$ 21.945
3 meses	\$ 338	20%	\$ 5.400	\$ 6.129	\$ 6.372	\$ 6.615	\$ 6.858	\$ 7.020	\$ 7.182
6 meses	\$ 653	15%	\$ 3.915	\$ 4.444	\$ 4.620	\$ 4.796	\$ 4.972	\$ 5.090	\$ 5.207
12 meses	\$ 1.260	10%	\$ 2.520	\$ 2.860	\$ 2.974	\$ 3.087	\$ 3.200	\$ 3.276	\$ 3.352
			\$ 28.335	\$ 32.160	\$ 33.435	\$ 34.710	\$ 35.985	\$ 36.836	\$ 37.686

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 22.440	\$ 22.688	\$ 22.935	\$ 23.183	\$ 23.183	\$ 23.183	\$ 23.183	\$ 23.183
\$ 7.344	\$ 7.425	\$ 7.506	\$ 7.587	\$ 7.587	\$ 7.587	\$ 7.587	\$ 7.587
\$ 5.324	\$ 5.383	\$ 5.442	\$ 5.501	\$ 5.501	\$ 5.501	\$ 5.501	\$ 5.501
\$ 3.427	\$ 3.465	\$ 3.503	\$ 3.541	\$ 3.541	\$ 3.541	\$ 3.541	\$ 3.541
\$ 38.536	\$ 38.961	\$ 39.386	\$ 39.811	\$ 39.811	\$ 39.811	\$ 39.811	\$ 39.811

Ingresos por Pack 2 veces Pilates y 1 vez de Musculación por semana									
Participación									
20%									
Frecuencia	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 170	55%	\$ 7.480	\$ 8.490	\$ 8.826	\$ 9.163	\$ 9.500	\$ 9.724	\$ 9.948
3 meses	\$ 459	20%	\$ 2.448	\$ 2.778	\$ 2.889	\$ 2.999	\$ 3.109	\$ 3.182	\$ 3.256
6 meses	\$ 887	15%	\$ 1.775	\$ 2.014	\$ 2.094	\$ 2.174	\$ 2.254	\$ 2.307	\$ 2.360
12 meses	\$ 1.714	10%	\$ 1.142	\$ 1.297	\$ 1.348	\$ 1.399	\$ 1.451	\$ 1.485	\$ 1.519
			\$ 12.845	\$ 14.579	\$ 15.157	\$ 15.735	\$ 16.313	\$ 16.699	\$ 17.084

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 10.173	\$ 10.285	\$ 10.397	\$ 10.509	\$ 10.509	\$ 10.509	\$ 10.509	\$ 10.509
\$ 3.329	\$ 3.366	\$ 3.403	\$ 3.439	\$ 3.439	\$ 3.439	\$ 3.439	\$ 3.439
\$ 2.414	\$ 2.440	\$ 2.467	\$ 2.494	\$ 2.494	\$ 2.494	\$ 2.494	\$ 2.494
\$ 1.554	\$ 1.571	\$ 1.588	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605
\$ 17.469	\$ 17.662	\$ 17.855	\$ 18.048	\$ 18.048	\$ 18.048	\$ 18.048	\$ 18.048

Ingresos por Pack 2 veces Pilates y 1 vez Aeróbica por semana									
Participación	20%								
Frecuencia	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 150	55%	\$ 6.600	\$ 7.491	\$ 7.788	\$ 8.085	\$ 8.382	\$ 8.580	\$ 8.778
3 meses	\$ 405	20%	\$ 2.160	\$ 2.452	\$ 2.549	\$ 2.646	\$ 2.743	\$ 2.808	\$ 2.873
6 meses	\$ 783	15%	\$ 1.566	\$ 1.777	\$ 1.848	\$ 1.918	\$ 1.989	\$ 2.036	\$ 2.083
12 meses	\$ 1.512	10%	\$ 1.008	\$ 1.144	\$ 1.189	\$ 1.235	\$ 1.280	\$ 1.310	\$ 1.341
			\$ 11.334	\$ 12.864	\$ 13.374	\$ 13.884	\$ 14.394	\$ 14.734	\$ 15.074

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 8.976	\$ 9.075	\$ 9.174	\$ 9.273	\$ 9.273	\$ 9.273	\$ 9.273	\$ 9.273
\$ 2.938	\$ 2.970	\$ 3.002	\$ 3.035	\$ 3.035	\$ 3.035	\$ 3.035	\$ 3.035
\$ 2.130	\$ 2.153	\$ 2.177	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200
\$ 1.371	\$ 1.386	\$ 1.401	\$ 1.416	\$ 1.416	\$ 1.416	\$ 1.416	\$ 1.416
\$ 15.414	\$ 15.584	\$ 15.754	\$ 15.924	\$ 15.924	\$ 15.924	\$ 15.924	\$ 15.924

Planes 3 Veces por Semana

Estimación demanda Planes 3 veces por semana de Pilates en base a tendencias – Datos Históricos

Planes de 3 veces x semana	Frecuencia	Cientes	Cientes	N°			Crecimiento 2do año
		promedio 1° Año	promedio 2° Año	Cientes máximo	1er Año	2do Año	
Meses de mayor concurencia	4	50	55	70	1er Año	2do Año	
Meses de mediana conc.	4	40	40	60	71%	77%	6%
Meses de menor concurencia	4	35	40	45			
				700			

Coefficientes de crecimiento anual de la clientela de planes 3xSem Pilates

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Tasa de crecimiento de clientela	4%	4%	4%	2%	2%	1%	1%	1%
Coefficiente de Crecimiento proyectado	81%	85%	88%	90%	92%	93%	94%	95%
N° Clientes Pilates Planes 3 x Semana	540	595	619	631	644	650	657	663
N° Clientes Promedio Mensual	45	50	52	53	54	54	55	55

Detalle	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Tasa de crecimiento de clientela	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Coefficiente de Crecimiento proyectado	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
N° Clientes Pilates Planes 3 x Semana	670	670	670	670	670	670	670
N° Clientes Promedio Mensual	56	56	56	56	56	56	56

Ingresos proyectados para Pilates Planes 3 Veces por semana

Ingresos por Pilates 3 veces por Semana									
Participación	100%								
Frecuencia	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 160	55%	\$ 47.520	\$ 52.360	\$ 54.454	\$ 55.543	\$ 56.654	\$ 57.221	\$ 57.793
3 meses	\$ 432	20%	\$ 15.552	\$ 17.136	\$ 17.821	\$ 18.178	\$ 18.541	\$ 18.727	\$ 18.914
6 meses	\$ 835	15%	\$ 11.275	\$ 12.424	\$ 12.921	\$ 13.179	\$ 13.443	\$ 13.577	\$ 13.713
12 meses	\$ 1.613	10%	\$ 7.258	\$ 7.997	\$ 8.317	\$ 8.483	\$ 8.653	\$ 8.739	\$ 8.827
			\$ 81.605	\$ 89.916	\$ 93.513	\$ 95.383	\$ 97.291	\$ 98.264	\$ 99.247

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 58.371	\$ 58.955	\$ 58.955	\$ 58.955	\$ 58.955	\$ 58.955	\$ 58.955	\$ 58.955
\$ 19.103	\$ 19.294	\$ 19.294	\$ 19.294	\$ 19.294	\$ 19.294	\$ 19.294	\$ 19.294
\$ 13.850	\$ 13.988	\$ 13.988	\$ 13.988	\$ 13.988	\$ 13.988	\$ 13.988	\$ 13.988

\$ 8.915	\$ 9.004	\$ 9.004	\$ 9.004	\$ 9.004	\$ 9.004	\$ 9.004	\$ 9.004
\$ 100.239	\$ 101.241	\$ 101.241	\$ 101.241	\$ 101.241	\$ 101.241	\$ 101.241	\$ 101.241

TOTAL INGRESOS POR PILATES

Ingresos Totales por Pilates

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
\$ 134.119	\$ 149.520	\$ 155.480	\$ 159.713	\$ 63.984	\$ 66.532	\$ 169.090	\$ 171.658	\$ 173.448

Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 74.236	\$ 75.024	\$ 75.024	\$ 75.024	\$ 75.024	\$ 75.024

B. Ingresos por Musculación

Coeficientes de crecimiento proyectado para Musculación para el 1er año								
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Coeficiente Crec. proyectado		20%	20%	20%	15%	15%	15%	15%
Inicial	54	65	78	93	107	123	142	163

	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Clientes Primer Año
Coeficiente Crec. proyectado	10%	10%	10%	10%	
Inicial	180	197	217	239	1479

Concurrencia Área Musculación a partir del Segundo Año				
Meses de mayor concurrencia	Frecuencia	80%	90%	Promedio Mensual de Clientes
Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre. 80-90% de la capacidad del área de musculación.	4	160	180	170
Meses de mediana concurrencia	Frecuencia	60%	70%	Promedio Mensual de Clientes
Marzo, Abril, Mayo, Agosto. 60-70% de la capacidad del área de musculación.	4	120	140	130
Meses de menor concurrencia	Frecuencia	45%	55%	Promedio Mensual de

					Clientes		
Enero, Feb., Junio, Julio.	45-55% de la capacidad del área de musc.	4	90	110	100		

Flujos de crecimiento proyectado en la demanda de musculación								
Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Tasa de crecimiento de clientela			5%	5%	5%	3%	3%	3%
Coficiente de Crecimiento proyectado		62%	67%	72%	77%	80%	83%	86%
Nº de Clientes Anual Musculación	100%	1479	1600	1680	1764	1817	1871	1928
Musculación 2 x Semana	20%	296	320	336	353	363	374	386
Musculación 3 x Semana	25%	370	400	420	441	454	468	482
Musculación Libre	35%	518	560	588	617	636	655	675
Pack Musculación y Pilates	10%	148	160	168	176	182	187	193
Pack Musculación y Aeróbica	10%	148	160	168	176	182	187	193
Número de clientes total Anual		1479	1600	1680	1764	1817	1871	1928
Nº de clientes Promedio Mensual		123	133	140	147	151	156	161

Detalle	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Tasa de crec. de clientela	2%	2%	2%	1%	1%	1%	0%	0%
Coficiente de Crec. proyectado	88%	90%	92%	93%	94%	95%	95%	95%
Nº de Clientes Anual Musc.	1966	2005	2046	2066	2087	2108	2108	2108
Musculación 2 x Semana	393	401	409	413	417	422	422	422
Musculación 3 x Semana	492	501	511	517	522	527	527	527
Musculación Libre	688	702	716	723	730	738	738	738
Pack Musc y Pilates	197	201	205	207	209	211	211	211
Pack Musc y Aeróbica	197	201	205	207	209	211	211	211
Nº de clientes total Anual	1966	2005	2046	2066	2087	2108	2108	2108

Nº Promedio mensual	164	167	170	172	174	176	176	176
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Ingresos proyectados para Musculación

Ingresos por Musculación Planes 2 Veces por Semana								
Participación:	20%							
Abono	\$	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Mensual	\$ 95	50%	\$ 14.054	\$ 15.200	\$ 15.960	\$ 16.758	\$ 17.261	\$ 17.779
3 meses	\$ 257	20%	\$ 5.059	\$ 5.472	\$ 5.746	\$ 6.033	\$ 6.214	\$ 6.400
6 meses	\$ 496	20%	\$ 4.891	\$ 5.290	\$ 5.554	\$ 5.832	\$ 6.007	\$ 6.187
12 meses	\$ 958	10%	\$ 2.361	\$ 2.554	\$ 2.681	\$ 2.815	\$ 2.900	\$ 2.987
			\$ 26.364,98	\$28.515,20	\$29.940,96	\$31.438,01	\$ 32.381,15	\$ 33.352,58

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 18.312	\$ 18.678	\$ 19.052	\$ 19.433	\$ 19.627	\$ 19.823	\$ 20.022	\$ 20.022	\$ 20.022
\$ 6.592	\$ 6.724	\$ 6.859	\$ 6.996	\$ 7.066	\$ 7.136	\$ 7.208	\$ 7.208	\$ 7.208
\$ 6.373	\$ 6.500	\$ 6.630	\$ 6.763	\$ 6.830	\$ 6.899	\$ 6.968	\$ 6.968	\$ 6.968
\$ 3.076	\$ 3.138	\$ 3.201	\$ 3.265	\$ 3.297	\$ 3.330	\$ 3.364	\$ 3.364	\$ 3.364
\$34.353,16	\$ 35.040,22	\$ 5.741,03	\$36.455,85	\$ 36.820,41	\$ 7.188,61	\$ 37.560,50	\$37.560,50	\$ 37.560,50

Ingresos por Musculación Planes 3 Veces por Semana								
Participación:	25%							
Abono	\$	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Mensual	\$ 120	50%	\$ 22.190	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 27.254	\$ 28.071
3 meses	\$ 324	20%	\$ 7.988	\$ 8.640	\$ 9.072	\$ 9.526	\$ 9.811	\$ 10.106
6 meses	\$ 626	20%	\$ 7.722	\$ 8.352	\$ 8.770	\$ 9.208	\$ 9.484	\$ 9.769
12 meses	\$ 1.210	10%	\$ 3.728	\$ 4.032	\$ 4.234	\$ 4.445	\$ 4.579	\$ 4.716
			\$41.628,92	\$45.024,00	\$47.275,20	\$49.638,96	\$51.128,13	\$52.661,97

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 28.914	\$ 29.492	\$ 30.082	\$ 30.683	\$ 30.990	\$ 31.300	\$ 31.613	\$ 31.613	\$ 31.613
\$ 10.409	\$ 10.617	\$ 10.829	\$ 11.046	\$ 11.156	\$ 11.268	\$ 11.381	\$ 11.381	\$ 11.381
\$ 10.062	\$ 10.263	\$ 10.468	\$ 10.678	\$ 10.785	\$ 10.892	\$ 11.001	\$ 11.001	\$ 11.001
\$ 4.857	\$ 4.955	\$ 5.054	\$ 5.155	\$ 5.206	\$ 5.258	\$ 5.311	\$ 5.311	\$ 5.311
\$ 54.241,83	\$55.326,67	\$56.433,20	\$57.561,87	\$58.137,48	\$58.718,86	\$59.306,05	\$59.306,05	\$59.306,05

Ingresos por Musculación Plan Pase Libre								
Participación	35%							
Período	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Mensual	\$ 140	50%	\$ 36.244	\$ 39.200	\$ 41.160	\$ 43.218	\$ 44.515	\$ 45.850
3 meses	\$ 378	20%	\$ 13.048	\$ 14.112	\$ 14.818	\$ 15.558	\$ 16.025	\$ 16.506
6 meses	\$ 731	20%	\$ 12.613	\$ 13.642	\$ 14.324	\$ 15.040	\$ 15.491	\$ 15.956
12 meses	\$ 1.411	10%	\$ 6.089	\$ 6.586	\$ 6.915	\$ 7.261	\$ 7.478	\$ 7.703
			\$ 67.993,91	\$ 73.539,20	\$ 77.216,16	\$ 81.076,97	\$ 83.509,28	\$ 86.014,56

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 47.225	\$ 48.170	\$ 49.133	\$ 50.116	\$ 50.617	\$ 51.123	\$ 51.635	\$ 51.635	\$ 51.635
\$ 17.001	\$ 17.341	\$ 17.688	\$ 18.042	\$ 18.222	\$ 18.404	\$ 18.588	\$ 18.588	\$ 18.588
\$ 16.434	\$ 16.763	\$ 17.098	\$ 17.440	\$ 17.615	\$ 17.791	\$ 17.969	\$ 17.969	\$ 17.969
\$ 7.934	\$ 8.093	\$ 8.254	\$ 8.419	\$ 8.504	\$ 8.589	\$ 8.675	\$ 8.675	\$ 8.675
\$88.594,99	\$90.366,89	\$92.174,23	\$94.017,71	\$94.957,89	\$95.907,47	\$96.866,55	\$96.866,55	\$ 96.866,55

Ingresos por Pack 2 veces Musculación y 1 Pilates por semana								
Participación	10%							
Período	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Mensual	\$ 120	50%	\$ 8.876	\$ 9.600	\$ 10.080	\$ 10.584	\$ 10.902	\$ 11.229
3 meses	\$ 324	20%	\$ 3.195	\$ 3.456	\$ 3.629	\$ 3.810	\$ 3.925	\$ 4.042
6 meses	\$ 626	20%	\$ 3.089	\$ 3.341	\$ 3.508	\$ 3.683	\$ 3.794	\$ 3.908
12 meses	\$ 1.210	10%	\$ 1.491	\$ 1.613	\$ 1.693	\$ 1.778	\$ 1.831	\$ 1.886
			\$16.651,57	\$18.009,60	\$18.910,08	\$19.855,58	\$20.451,25	\$21.064,79

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 11.565	\$ 11.797	\$ 12.033	\$ 12.273	\$ 12.396	\$ 12.520	\$ 12.645	\$ 12.645	\$ 12.645
\$ 4.164	\$ 4.247	\$ 4.332	\$ 4.418	\$ 4.463	\$ 4.507	\$ 4.552	\$ 4.552	\$ 4.552
\$ 4.025	\$ 4.105	\$ 4.187	\$ 4.271	\$ 4.314	\$ 4.357	\$ 4.401	\$ 4.401	\$ 4.401
\$ 1.943	\$ 1.982	\$ 2.021	\$ 2.062	\$ 2.083	\$ 2.103	\$ 2.124	\$ 2.124	\$ 2.124
\$21.696,73	\$22.130,67	\$22.573,28	\$23.024,75	\$23.254,99	\$23.487,54	\$23.722,42	\$23.722,42	\$ 23.722,42

Ingresos por Pack 2 veces Musculación y 1 Aeróbics por semana								
Participación	10%							
Período	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Mensual	\$ 140	50%	\$ 10.355	\$ 11.200	\$ 11.760	\$ 12.348	\$ 12.718	\$ 13.100
3 meses	\$ 378	20%	\$ 3.728	\$ 4.032	\$ 4.234	\$ 4.445	\$ 4.579	\$ 4.716

6 meses	\$ 731	20%	\$ 3.604	\$ 3.898	\$ 4.092	\$ 4.297	\$ 4.426	\$ 4.559
12 meses	\$ 1.411	10%	\$ 1.740	\$ 1.882	\$ 1.976	\$ 2.074	\$ 2.137	\$ 2.201
			\$19.426,83	\$21.011,20	\$22.061,76	\$23.164,85	\$23.859,79	\$24.575,59

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 13.493	\$ 13.763	\$ 14.038	\$ 14.319	\$ 14.462	\$ 14.607	\$ 14.753	\$ 14.753	\$ 14.753
\$ 4.857	\$ 4.955	\$ 5.054	\$ 5.155	\$ 5.206	\$ 5.258	\$ 5.311	\$ 5.311	\$ 5.311
\$ 4.696	\$ 4.789	\$ 4.885	\$ 4.983	\$ 5.033	\$ 5.083	\$ 5.134	\$ 5.134	\$ 5.134
\$ 2.267	\$ 2.312	\$ 2.358	\$ 2.406	\$ 2.430	\$ 2.454	\$ 2.478	\$ 2.478	\$ 2.478
\$25.312,85	\$25.819,11	\$26.335,49	\$26.862,20	\$27.130,83	\$27.402,13	\$27.676,16	\$27.676,16	\$ 27.676,16

TOTAL INGRESOS POR MUSCULACIÓN

Ingresos totales por Musculación

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
172.066,22	186.099,20	195.404,16	205.174,37	211.329,60	217.669,49	224.199,57	228.683,56

Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
233.257,23	237.922,38	\$240.301,60	\$242.704,62	245.131,67	\$245.131,67	245.131,67

C. Ingresos por Aeróbica

Estimación de la demanda de Aeróbica para el primer año								
Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Tasa de crecimiento de clientela		40%	40%	35%	35%	35%	30%	30%
Nº de Clientes Mensual Aeróbica	70	98	137	185	250	338	439	570

Detalle	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Tasa de crecimiento de clientela	30%	25%	25%	25%	1
Nº de Clientes Mensual Aeróbica	742	927	1159	1448	2087

Flujos de crecimiento proyectado en la demanda de aeróbica

Concurrencia Área Aeróbica a partir del 2do Año				
Meses de mayor concurrencia	Frecuencia	70%	85%	Promedio Mensual de Clientes
Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre. 70-85% de la capacidad del área de aeróbica	4	210	255	233
Meses de mediana concurrencia	Frecuencia	55%	70%	Promedio Mensual de Clientes
Marzo, Abril, Mayo, Agosto. 55-70% de la capacidad del área de aeróbica	4	165	210	188
Meses de menor concurrencia	Frecuencia	45%	55%	Promedio Mensual de Clientes
Enero, Febrero, Junio, Julio. 45-55% de la capacidad del área de aeróbica	4	135	165	150

Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Tasa de crecimiento de clientela			5%	5%	3%	3%	3%	2%	2%
Coeficiente de Crecimiento proyectado		58%	63%	67%	68%	71%	73%	74%	76%
Nº de Clientes Anual Aeróbica	100%	2087	2280	2394	2466	2540	2616	2668	2722
Aeróbica 2 x Semana	25%	522	570	599	616	635	654	667	680
Aeróbica 3 x Semana	20%	417	456	479	493	508	523	534	544
Aeróbica Libre	30%	626	684	718	740	762	785	800	817
Pack Aeróbica y Musculación	15%	313	342	359	370	381	392	400	408
Pack Aeróbica y Pilates	10%	209	228	239	247	254	262	267	272
Número de clientes total Anual		2087	2280	2394	2466	2540	2616	2668	2722
Nº clientes Promedio Mensual		174	190	200	205	212	218	222	227

Flujos de crecimiento proyectado en la demanda de Aeróbica							
Detalle	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Tasa de crecimiento de clientela	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
Coeficiente de Crecimiento proyectado	77%	79%	80%	82%	83%	84%	85%

Nº de Clientes Anual Aeróbica	100%	2776	2832	2888	2946	3005	3035	3065
Aeróbica 2 x Semana	25%	694	708	722	737	751	759	766
Aeróbica 3 x Semana	20%	555	566	578	589	601	607	613
Aeróbica Libre	30%	833	849	866	884	901	910	920
Pack Aeróbica y Musculación	15%	416	425	433	442	451	455	460
Pack Aeróbica y Pilates	10%	278	283	289	295	300	303	307
Número de clientes total Anual		2776	2832	2888	2946	3005	3035	3065
Nº clientes Promedio Mensual		231	236	241	246	250	253	255

Ingresos proyectados para Aeróbica

Ingresos por Aeróbica Planes 2 veces por semana									
Participación		25%							
Frecuencia	Abono	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 75	55%	\$ 21.526	\$ 23.513	\$ 24.688	\$ 25.429	\$ 26.192	\$ 26.977	\$ 27.517
3 meses	\$ 203	20%	\$ 7.045	\$ 7.695	\$ 8.080	\$ 8.322	\$ 8.572	\$ 8.829	\$ 9.006
6 meses	\$ 392	15%	\$ 5.107	\$ 5.579	\$ 5.858	\$ 6.034	\$ 6.215	\$ 6.401	\$ 6.529
12 meses	\$ 756	10%	\$ 3.288	\$ 3.591	\$ 3.771	\$ 3.884	\$ 4.000	\$ 4.120	\$ 4.203
			\$ 36.966	\$ 40.377	\$ 42.396	\$ 43.668	\$ 44.978	\$ 46.328	\$ 47.254

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 28.067	\$ 28.629	\$ 29.201	\$ 29.785	\$ 30.381	\$ 30.989	\$ 31.298	\$ 31.611
\$ 9.186	\$ 9.369	\$ 9.557	\$ 9.748	\$ 9.943	\$ 10.142	\$ 10.243	\$ 10.346
\$ 6.660	\$ 6.793	\$ 6.929	\$ 7.067	\$ 7.209	\$ 7.353	\$ 7.426	\$ 7.501
\$ 4.287	\$ 4.372	\$ 4.460	\$ 4.549	\$ 4.640	\$ 4.733	\$ 4.780	\$ 4.828
\$ 48.199	\$ 49.163	\$ 50.146	\$ 51.149	\$ 52.172	\$ 53.216	\$ 53.748	\$ 54.285

Ingresos por Aeróbica Planes 3 veces por semana									
Participación		20%							
Abono	Precio	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 90	55%	\$ 20.665	\$ 22.572	\$ 23.701	\$ 24.412	\$ 25.144	\$ 25.898	\$ 26.416

3 meses	\$ 243	20%	\$ 6.763	\$ 7.387	\$ 7.757	\$ 7.989	\$ 8.229	\$ 8.476	\$ 8.645
6 meses	\$ 470	15%	\$ 4.903	\$ 5.356	\$ 5.624	\$ 5.792	\$ 5.966	\$ 6.145	\$ 6.268
12 meses	\$ 907	10%	\$ 3.156	\$ 3.447	\$ 3.620	\$ 3.728	\$ 3.840	\$ 3.955	\$ 4.034
			\$ 35.487	\$ 38.762	\$ 40.700	\$ 41.921	\$ 43.179	\$ 44.474	\$ 45.364

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 26.945	\$ 27.483	\$ 28.033	\$ 28.594	\$ 29.166	\$ 29.749	\$ 30.046	\$ 30.347
\$ 8.818	\$ 8.995	\$ 9.174	\$ 9.358	\$ 9.545	\$ 9.736	\$ 9.833	\$ 9.932
\$ 6.393	\$ 6.521	\$ 6.651	\$ 6.785	\$ 6.920	\$ 7.059	\$ 7.129	\$ 7.201
\$ 4.115	\$ 4.197	\$ 4.281	\$ 4.367	\$ 4.454	\$ 4.543	\$ 4.589	\$ 4.635
\$ 46.271	\$ 47.197	\$ 48.141	\$ 49.103	\$ 50.085	\$ 51.087	\$ 51.598	\$ 52.114

Ingresos por Aeróbica Pase Libre									
Participación		30%							
Abono	Precio	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 110	55%	\$ 37.885	\$ 41.382	\$ 43.451	\$ 44.755	\$ 46.097	\$ 47.480	\$ 48.430
3 meses	\$ 297	20%	\$ 12.399	\$ 13.543	\$ 14.220	\$ 14.647	\$ 15.086	\$ 15.539	\$ 15.850
6 meses	\$ 574	15%	\$ 8.989	\$ 9.819	\$ 10.310	\$ 10.619	\$ 10.938	\$ 11.266	\$ 11.491
12 meses	\$ 1.109	10%	\$ 5.786	\$ 6.320	\$ 6.636	\$ 6.835	\$ 7.040	\$ 7.252	\$ 7.397
			\$ 65.059	\$ 71.064	\$ 74.617	\$ 76.856	\$ 79.162	\$ 81.536	\$ 83.167

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 49.398	\$ 50.386	\$ 51.394	\$ 52.422	\$ 53.470	\$ 54.540	\$ 55.085	\$ 55.636
\$ 16.167	\$ 16.490	\$ 16.820	\$ 17.156	\$ 17.499	\$ 17.849	\$ 18.028	\$ 18.208
\$ 11.721	\$ 11.955	\$ 12.194	\$ 12.438	\$ 12.687	\$ 12.941	\$ 13.070	\$ 13.201
\$ 7.544	\$ 7.695	\$ 7.849	\$ 8.006	\$ 8.166	\$ 8.330	\$ 8.413	\$ 8.497
\$ 84.831	\$ 86.527	\$ 88.258	\$ 90.023	\$ 91.823	\$ 93.660	\$ 94.596	\$ 95.542

Ingresos por Pack 2 veces Aeróbica y 1 vez musculación por semana									
Participación		15%							
Abono	Precio	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 120	55%	\$ 20.665	\$ 22.572	\$ 23.701	\$ 24.412	\$ 25.144	\$ 25.898	\$ 26.416
3 meses	\$ 324	20%	\$ 6.763	\$ 7.387	\$ 7.757	\$ 7.989	\$ 8.229	\$ 8.476	\$ 8.645
6 meses	\$ 626	15%	\$ 4.903	\$ 5.356	\$ 5.624	\$ 5.792	\$ 5.966	\$ 6.145	\$ 6.268
12 meses	\$ 1.210	10%	\$ 3.156	\$ 3.447	\$ 3.620	\$ 3.728	\$ 3.840	\$ 3.955	\$ 4.034
			\$ 35.487	\$ 38.762	\$ 40.700	\$ 41.921	\$ 43.179	\$ 44.474	\$ 45.364

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$ 26.945	\$ 27.483	\$ 28.033	\$ 28.594	\$ 29.166	\$ 29.749	\$ 30.046	\$ 30.347
\$ 8.818	\$ 8.995	\$ 9.174	\$ 9.358	\$ 9.545	\$ 9.736	\$ 9.833	\$ 9.932
\$ 6.393	\$ 6.521	\$ 6.651	\$ 6.785	\$ 6.920	\$ 7.059	\$ 7.129	\$ 7.201
\$ 4.115	\$ 4.197	\$ 4.281	\$ 4.367	\$ 4.454	\$ 4.543	\$ 4.589	\$ 4.635
\$ 46.271	\$ 47.197	\$ 48.141	\$ 49.103	\$ 50.085	\$ 51.087	\$ 51.598	\$ 52.114

Ingresos por Pack 2 veces por semana Aeróbica y 1 vez Pilates									
Participación	10%								
Abono	Precio	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Mensual	\$ 130	55%	\$14.925	\$16.302	\$17.117	\$17.631	\$ 18.160	\$ 18.704	\$ 19.078
3 meses	\$ 351	20%	\$ 4.884	\$ 5.335	\$ 5.602	\$ 5.770	\$ 5.943	\$ 6.121	\$ 6.244
6 meses	\$ 679	15%	\$ 3.541	\$ 3.868	\$ 4.061	\$ 4.183	\$ 4.309	\$4.438	\$4.527
12 meses	\$ 1.310	10%	\$ 2.279	\$ 2.490	\$ 2.614	\$ 2.693	\$2.773	\$ 2.857	\$ 2.914
			\$25.629	\$27.995	\$29.395	\$30.277	\$ 31.185	\$ 32.120	\$ 32.763

Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$19.460	\$ 19.849	\$ 20.246	\$ 20.651	\$ 21.064	\$ 21.485	\$ 21.700	\$ 21.917
\$ 6.369	\$ 6.496	\$ 6.626	\$ 6.759	\$ 6.894	\$ 7.032	\$ 7.102	\$ 7.173
\$ 4.617	\$ 4.710	\$ 4.804	\$ 4.900	\$ 4.998	\$ 5.098	\$ 5.149	\$ 5.200
\$ 2.972	\$ 3.032	\$ 3.092	\$ 3.154	\$ 3.217	\$ 3.281	\$ 3.314	\$ 3.347
\$ 3.418	\$ 34.086	\$ 34.768	\$ 35.464	\$ 36.173	\$ 36.896	\$ 37.265	\$ 37.638

TOTAL INGRESOS POR AERÓBICA

Ingresos totales por Aeróbica

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
198.628	216.961	227.809	234.643	241.683	248.933	253.912	258.990

Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
264.170	269.453	274.842	280.339	285.946	288.805	291.694

D. Ingresos por Bar

Ingresos por bebidas refrigerantes							
Consumo Anual Aproximado por persona (Mensual \$30)							
Consumo p/persona	% de Clientes que consumen	Ganancia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 360,00	75%	15%	\$ 160.651,17	\$ 175.527,00	\$ 184.113,00	\$ 191.152,71	\$ 197.020,94

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
\$ 202.800,35	\$ 207.679,08	\$ 211.887,75	\$ 215.927,86	\$ 220.043,92	\$ 223.408,99	\$ 226.585,21

Año 13	Año 14	Año 15
\$ 229.816,60	\$ 231.033,60	\$ 232.262,78

Ingresos por cafetería y repostería							
Consumo Anual Aproximado por persona (Mensual \$20)							
Consumo p/persona	% de Clientes que consumen	Ganancia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 240,00	50%	25%	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 119.000,87

Año 13	Año 14	Año 15
\$ 119.000,87	\$ 119.000,87	\$ 19.000,87

TOTAL INGRESOS POR BAR

Ingresos totales por Bar Cafetería

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
\$279.652,04	\$ 294.527,87	\$303.113,87	\$ 310.153,58	\$316.021,81	\$321.801,22	\$326.679,95	\$ 330.888,62

Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
334.928,73	\$ 339.044,79	\$342.409,86	\$345.586,08	\$348.817,47	\$350.034,47	\$ 351.263,65

TOTAL INGRESOS POR OPERACIÓN Y POR BAR-CAFETERIA

Total Ingresos por Operación y por bar-cafetería							
Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
\$ 784.466	\$ 847.108	\$ 881.807	\$ 909.685	\$ 933.018	\$ 954.936	\$ 973.882	\$ 990.221

Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
\$ 1.005.804	\$ 1.020.657	\$ 1.032.578	\$ 1.043.654	\$ 1.054.919	\$ 1.058.995	\$ 1.063.113

4. Selección de la fuente de financiación

Posibilidades de financiación de la inversión inicial

a) Endeudamiento a corto plazo

Puede ser de dos tipos, ya sea préstamo comercial otorgado por proveedores de insumos o materiales, o préstamo bancario, es decir, un crédito otorgado por una entidad bancaria a cambio de una tasa de interés, con o sin garantía real. Además del interés implícito como principal costo de esta fuente de financiación, se deben afrontar también gastos bancarios de apertura de crédito y son necesarios ciertos requisitos por parte de la entidad.

b) Endeudamiento a largo plazo

Dentro de las opciones de largo plazo se encuentran las obligaciones negociables, préstamos bancarios de largo plazo con o sin garantía real.

Las obligaciones negociables son alternativas de financiamiento obtenidas de fondos del público inversionista por un período de 5 o más años a cambio de un rendimiento determinado, es decir, un interés. Esta deuda a largo plazo se paga en amortizaciones periódicas, y el interés no es el único costo; también se tienen costos de honorarios al notario

público, costos de registro de acto, comisión del colocador primario, inscripción en bolsa de valores, impresión de certificados, títulos definitivos y cupones, entre otros. Sin embargo, tiene la ventaja de que los intereses de esta fuente de financiación y los gastos originados por la emisión son deducibles para el cálculo del impuesto a las Ganancias.¹¹⁷

Los préstamos bancarios de largo plazo pueden ser con garantía personal o real. Los préstamos que involucran una garantía personal son aquellos que se otorgan cuando la entidad financiera ha comprobado una solvencia personal del beneficiario del préstamo o de aquella persona que ocupe el rol de avalista del prestatario. El préstamo con garantía real puede implicar una garantía hipotecaria o pignoratícia. Cualquiera de ellas significa que el préstamo queda sujeto al cumplimiento de las obligaciones utilizando como garantía los activos de la empresa. La garantía pignoratícia es la que toma como garantía un bien mueble dado en prenda. El plazo mínimo del crédito hipotecario es de 3 a 10 años, y cuando el mismo se obtiene a tasas fijas en épocas inflacionarias, el costo de la fuente disminuye considerablemente en una proporción igual a la tasa de inflación promedio anual.¹¹⁸

c) Leasing

El leasing se encuentra regido bajo el marco legal y normativo de la Ley N° 25.248, incluida en *Anexos (Anexo N° 5)*. Se trata de una modalidad de financiación y arrendamiento financiero que se aplica a bienes muebles (leasing mobiliario) o inmuebles (leasing inmobiliario), es otorgado por una entidad de leasing que cede el uso de la cosa e incluye la opción de compra del bien a su valor residual al momento del vencimiento del período de leasing o cuando haya transcurrido el 75% del plazo del contrato. El valor residual es igual al valor originario pagado por la sociedad de arrendamiento financiero más los intereses y gastos menos las cantidades abonadas por el arrendatario. En caso de que no se tome la opción de compra, se puede

¹¹⁷ Coss Bu, Op. Cit

¹¹⁸ Coss Bu, Op. Cit.

renovar el contrato de leasing, o bien proceder a su cancelación. El costo de esta fuente de financiación es el interés que se cobra en la cuota mensual que se abona durante todo el período de leasing, que es mínimamente de 2 años si se trata del leasing mobiliario o 10 si es leasing inmobiliario. Las cuotas abonadas periódicamente por el arrendatario se denominan Canon.

Existe también el leasing financiero que opera de la misma manera, con la diferencia de que en esta modalidad, una empresa arrendadora o entidad financiera autorizada compra para su cliente y a su pedido y requerimiento, una maquinaria o activo predeterminado, a cambio del compromiso de pago en cuotas periódicas por parte del cliente o empresa arrendataria.¹¹⁹

El leasing es una modalidad de financiación actualmente muy utilizada ya que representa importantes ventajas: Financiación a largo plazo de hasta el 100% sin necesidad de desembolsos iniciales significativos. La financiación no sólo alcanza el costo de adquisición, sino que también puede financiar costos de instalación de equipos y puesta en marcha. Otra de los beneficios más significativos es que permite obtener descuentos comerciales al comprar al contado al proveedor o por pronto pago, mientras que la empresa abona en cuotas periódicas. Cabe destacar también, que este tipo de financiación no afecta los límites de crédito como los créditos tradicionales lo hacen.¹²⁰

En cuanto a beneficios fiscales, los bienes sujetos a contrato de leasing no son gravados por el Impuesto a la ganancia mínima presunta, ya que son propiedad de la entidad de leasing hasta ser abonada la totalidad del valor residual. Por otro lado, los importes pagados en concepto de canon se consideran un gasto y son deducibles en el cálculo del Impuesto a las

¹¹⁹ <http://www.econlink.com.ar/williamanglas/leasing> Fecha de consulta 10/12/2010

¹²⁰ <http://www.leasingbank.com.ar> Fecha de consulta 10/12/2010

Ganancias, a diferencia de una adquisición normal donde la deducción se realiza en función de la amortización del bien, por lo que el proceso de deducción es durante un período superior.¹²¹ El leasing presenta un beneficio fiscal también en la tributación del Impuesto al Valor Agregado, ya que el impuesto se abona en cada cuota conjuntamente con cada canon periódico, y no de manera integral al momento de la compra del bien como ocurre en una adquisición normal. A la vez, los cánones se calculan sobre valores de compra sin IVA, por lo que no se cobran intereses sobre el IVA.¹²²

Selección de la fuente de financiación

En su conjunto, si se comparan los costos financieros del leasing contra los de un crédito bancario con tasas de interés similares, se calcula un beneficio en costos aproximado de 35 a 45%.¹²³ Por esta razón y porque el proyecto se configura acorde a los requerimientos de la ley que regula el leasing, se considera que esta fuente de financiación es la más conveniente para la financiación de la compra de maquinarias para el área de musculación y aeróbica. Para la inversión inicial que comprende todos los conceptos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, excluyendo la maquinaria y accesorios de las actividades anteriormente mencionadas, se evaluará mediante el flujo de cajas, la conveniencia de utilizar préstamo bancario a largo plazo y aportes de capital de los dueños del gimnasio, estableciendo la mejor relación deuda-capital propio.

5. Cálculo de la tasa de descuento

A continuación se desarrollará el mecanismo para calcular la tasa de descuento que se utilizará para valorar y descontar los flujos de fondo proyectados. Los componentes que deben

¹²¹ <http://www.prensaeconomica.com.ar/>. Fecha de consulta 10/12/2010

¹²² <http://www.econlink.com.ar> Fecha de consulta 10/12/2010

¹²³ <http://www.leasingbank.com.ar> Fecha de consulta 10/12/2010

considerarse para conformar la tasa de interés final, es decir, el costo de capital, son los siguientes:

- a) Tasa natural o sin riesgo
- b) Riesgo País
- c) Riesgo sector o actividad
- d) Riesgo empresa
- e) Riesgo por plazo o inmovilización
- f) Riesgo por desconocimiento empresario

a) Tasa de interés sin riesgos

Se puede afirmar que la tasa de interés “natural” o “sin riesgos” representa la pérdida de valor del dinero en el tiempo proveniente del sacrificio derivado de posponer consumos presentes. En el mercado de capitales la tasa natural o sin riesgos se asocia normalmente con ciertas tasas de referencia a nivel mundial tales como la de los bonos del tesoro de los EEUU a largo plazo o la tasa LIBOR. En estas tasas el componente “riesgo” es muy bajo, debido a la alta seguridad que brindan generalmente las transacciones efectuadas con dichos valores de tasa. En el hipotético caso que estemos ante una actividad con “cero riesgo”, la tasa de interés a utilizar para calcular el VAN, el Período de Repago o para comparar con la TIR del proyecto analizado sería una tasa cercana a dichos valores (hoy alrededor del 4,6%¹²⁴) ya que sólo deberíamos reflejar el efecto “sacrificio por posponer consumos”.

Se puede suponer que en estas tasas de interés o libres de riesgos se encuentra incluido cierto componente inflacionario “normal” a nivel mundial (entre 2% y 3%). No obstante, cuando el índice inflacionario del país donde se desarrollará el proyecto es otro, se deberán efectuar las correcciones pertinentes en la tasa de interés. Con respecto a esto, cabe aclarar que si los flujos de un proyecto contienen en su evolución la consideración de una variación inflacionaria en los

¹²⁴ <http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXN079931920110307> Fecha de consulta 15/03/2011

precios y costos, entonces la tasa a utilizar deberá contener también un índice inflacionario. Por el contrario, cuando los flujos se expresan a valor de hoy (evitando así tener que efectuar una predicción inflacionaria incierta) la tasa a utilizar no debería contener ningún componente inflacionario. En este último caso, puede que la tasa natural contenga algún componente inflacionario “mundial”, esta pequeña distorsión es generalmente aceptable y no suele considerarse para este análisis de proyectos.

Los valores expuestos en el proyecto en esta tesis se expresan a valores de hoy y no consideran ningún componente inflacionario. Tal como se mencionó anteriormente a través del desarrollo de este proyecto, tratándose de un proyecto de inversión que generan bienes o servicios, la consideración de la inflación pierde relevancia en principio debido a que dicha generación tenderá a conservar su valor en término reales y en segundo lugar, porque realizar predicciones de las posibles tasas inflacionarias a futuro resulta imposible ya que no se poseen bases sólidas para poder hacerlo. No obstante, se incluye un escenario para el análisis de sensibilidad que plantea una situación con inflación, donde los costos aumentan a una tasa, y no son directamente trasladables a los precios, por lo que los ingresos aumentan a una tasa diferente.

Esta tasa natural debe ser corregida considerando otras variables:

b) Riesgo País

El riesgo país se tiene en cuenta en las consideraciones previas al cálculo de una tasa de costo de capital; son puntos básicos que se adicionan a la tasa natural o libre de riesgo. Los factores culturales, la seguridad económica y jurídica de cada país, el poder adquisitivo de sus habitantes, u otros factores de incidencia en los negocios, hacen que la actividad que se pretenda desarrollar tenga diversas probabilidades de éxito según sea el país destinatario de su desarrollo.

El riesgo país es un índice que pretende exteriorizar la evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la deuda externa emitidos por gobiernos de países

"emergentes", entre ellos, Argentina. Tal riesgo es el de no pago por parte de los gobiernos emisores de las sumas comprometidas (capital e intereses). Cabe aclarar, que el índice de riesgo país en sí mismo no dice nada sino que adquiere relevancia al compararlo con el correspondiente a otro país, o al ver su evolución en el tiempo.

Cuanto mayor es el riesgo de incobrabilidad de un crédito, mayor es la tasa de interés que pretende el prestamista de los fondos. Ello es así ya que la tasa de interés, además de ser la retribución por el uso de un capital ajeno, incorpora una "prima de riesgo" con la que se "tienta" y sobreremunera a un acreedor para que conceda préstamos y esté dispuesto a asumir ese riesgo. De este modo, una vez emitido el instrumento de deuda, cuanto mayor incertidumbre exista respecto del cumplimiento de los pagos pactados, menor valor presente representará dichos pagos futuros. En conclusión cuanto mayor es el riesgo, mayor es la TIR, ya que el riesgo se encuentra implícito en la misma.

El riesgo país se calcula mediante la comparación de cuanto mayor es la TIR de un bono de largo plazo emitido por un gobierno dado respecto de la TIR de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 30 años. Si un bono de largo plazo emitido por un gobierno muestra una TIR igual al 5,40% anual, y la TIR de los bonos del Tesoro norteamericano a 30 años fuese del 4% anual, el riesgo país del emisor otorgaría, para igual plazo, un plus de rendimiento del 1,40%. Normalmente el riesgo país no se expresa como un porcentaje sino en una forma llamada "puntos básicos" o "Basic points", que surge de multiplicar al porcentaje por 100. En el ejemplo anterior, el riesgo país ascendería a 140 puntos básicos.

c) Riesgo Actividad o Sector

Este tipo de incertidumbre o "riesgo sector" está dado por el grado de dificultad a la hora de estimar los flujos futuros y de juzgar sus posibilidades de realización. El grado de incertidumbre puede expresarse cuantitativamente a través de la tasa, incrementándola a medida que aumenta la

incertidumbre o disminuyéndola si la realización es más segura. También existen otras formas de contener dicho factor en el análisis; una forma muy utilizada es la confección de distintos escenarios, donde se plantean escenarios de mínima o pesimistas; de media o normales y de máxima u optimistas. En los casos en los que el análisis se diseñe de esta manera, no se debe reflejar la incertidumbre planteada en la tasa, ya que de esta manera se estaría duplicando la consideración de dicho factor. Cuando se trabaja con escenarios, la tasa por riesgo sector o actividad deberá ser similar para todos los escenarios, conteniendo solamente riesgos “base” de la actividad y manifestando la incertidumbre en la realización de utilidades a través de variaciones en los flujos de fondos según las hipótesis planteadas.

El uso de los coeficientes B (Beta): Un coeficiente Beta mide el riesgo de un determinado sector o empresa en relación con el riesgo promedio del mercado. Por ejemplo, sobre la base de la volatilidad de la cotización del papel en el mercado accionario; de esta manera se utiliza la volatilidad como indicador de riesgo. Si bien se trata del mercado de capitales, limitado a las empresas que cotizan en bolsa, podrían utilizarse dichos indicadores también para evaluar a empresas que no hacen oferta pública de su capital. Esta extensión en la utilización del coeficiente a empresas no cotizantes, puede entenderse como correcta si se adopta como supuesto que el mercado de capitales recoge con sus cotizaciones los reales resultados y tendencias de las economías empresarias.

Para el análisis en cuestión, se debe ubicar en un primer paso el coeficiente de la actividad de gimnasios, digamos que para esta actividad existe esta publicación y es 1,20 (es decir que la volatilidad es un 20% superior al promedio del mercado), a continuación se aplicaría la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa Gimnasios} = \text{Tasa natural} + (\text{Beta Gimnasios} \times \text{Prima Riesgo Promedio})$$

Suponemos que la Prima Riesgo Mercado Promedio es 3%, entonces la fórmula quedará:

$$\text{Tasa Gimnasios} = \text{Tasa natural} + (1,20 \times 3\%)$$

d) Riesgo Empresa

El mayor riesgo empresa se manifiesta en la historia de cada compañía. Si ésta pudiera demostrar solvencia económica y financiera, buen comportamiento en sus negocios, antigüedad en el rubro, buenos niveles de facturación y trayectoria, respecto de otra empresa que carece de estas características, claramente esta última deberá soportar el pedido de una mayor tasa para compensar el mayor “riesgo empresa”.

e) Riesgo por plazo total de duración del proyecto

Si suponemos que los negocios revisten riesgos y márgenes parecidos, aún con una TIR que resulta similar para cada negocio, el tiempo en que se llega a dicho retorno es muy importante, ya que la seguridad es mayor en el proyecto “más rápido”. Podemos decir que ante iguales retornos finales es preferible aquel proyecto que libera los flujos de ingresos antes que otro. Podemos decir que un proyecto más lento (mayor Período de Repago) se le pedirá mayor retorno.

f) Riesgo derivado del desconocimiento empresarial

Se refiere al riesgo que se corre al emprender un negocio y no poseer un amplio conocimiento de la actividad en cuestión.

Cálculo de la tasa mediante la Adición de Factores

Cálculo de la tasa de descuento mediante la Adición de Factores

Componentes de la Tasa	Valor de los componentes
Interés Natural	4,60 % (Bonos EEUU a 30 años al 23.2.11)

Riesgo País Argentina	5,33% (EMBI+ - JP Morgan al 21.2.11) ¹²⁵
Riesgo Sector	3% x Beta= 3,6 (Bajo por escasa competencia y gran mercado potencial)
Riesgo Empresa	1% (Bajo por contar la empresa con clientela satisfecha y leal)
Riesgo Plazo	1,5% (medio, la rotación y devolución del capital es segura y rápida)
Riesgo desconocimiento empresario	1,5% (bajo, los propietarios tienen experiencia en el rubro)
Tasa Total	17,5 %

Los primeros dos factores incluidos son de determinación objetiva, mientras que los restantes trabajan más sobre los atributos. Cualidades o atributos, tales como “bajo” o “alto” pueden significar adiciones de diferentes cantidades de puntos según las distintas percepciones de las personas que realizan el análisis. El “riesgo empresa”, el “riesgo por desconocimiento empresario” y el “riesgo plazo”, han sido cuantificados como 1% y 1,5% para cada factor, partiendo de la base que es el promedio del mercado.

6. Cálculo de la tasa de descuento- Costo Promedio Ponderado de capital

Cuando en un proyecto incorpore financiación de terceros, se deberán preparar dos flujos de fondos; uno puro sin financiamiento y otro con el efecto de la financiación al que llamamos “Proyecto apalancado”. Cuando en un proyecto se mezclan capitales propios con capitales de terceros el resultado puede ser un apalancamiento financiero positivo o negativo. Será positivo cuando el retorno que provendrá de la inversión productiva será superior a los intereses a pagar al tercero prestamista, quedando un remanente para el inversor. Por el contrario, será negativo cuando se paga un costo financiero mayor por el préstamo que lo que se obtiene en la inversión

¹²⁵ <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2> Fecha de consulta 21/02/2011

en la que se aplican los fondos. Al retorno del proyecto, el inversor deberá adicionarle fondos propios para pagarle al tercero prestamista.

El Costo Promedio Ponderado del Capital también denominado WACC (Weighted average capital cost) es una técnica de cálculo de la tasa que cuantifica el costo del capital invertido en una empresa o proyecto teniendo en cuenta la participación del capital propio y de terceros como fuentes de financiación en una estructura de financiamiento target.

Cuando se utilizan fuentes de financiación tanto externas como internas se debe calcular una tasa de descuento ponderada con los costos de cada una de las fuentes, denominada Costo Promedio Ponderado de Capital que resulta la tasa relevante para evaluar el proyecto de inversión. El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) se puede definir de la siguiente manera:

$$\mathbf{C_{ppc} = (C_{cp} \times P_{cp}) + (C_{ct} \times P_{ct})}$$

Si también tenemos en cuenta que los intereses pagados a terceros se deducen del Impuesto a las Ganancias, deberíamos detraer dicha recuperación del costo del dinero de terceros, por lo cual la fórmula quedaría así: $CPPC = (C_{cp} \times P_{cp}) + ((C_{ct} \times (1-0,35)) \times P_{ct})$

Siendo: C_{cp} = Costo del capital propio

P_{cp} = Participación del capital propio

C_{ct} = Costo del capital de terceros

P_{ct} = Participación del capital de terceros

O lo que es equivalente a: $CPPC = K_e \times P / V + K_d \times (1 - t) \times D / V$

En la segunda fórmula, D es el monto de la deuda, P es el monto del capital propio, V es el valor de la empresa en el Mercado, es decir la sumatorio de D y P , K_d es el costo de la deuda y K_e el costo del capital propio. A partir de esta fórmula, se determinará a continuación la tasa de

costo ponderado de capital, partiendo de la estructura de financiación target para una empresa de servicios dedicada a gimnasios.

$$CPPC = (Ccp \times Pcp) + ((Cct \times (1-0,35)) \times Pct)$$

$$Ccp = 20 \% \quad Pcp = 0,70$$

$$Cct = 18 \% \quad Pct = 0,30$$

Impuesto a las Ganancias = 35%

$$Cpcc = (20\% \times 0,70) + (18\% \times 0,65 \times 0,30) = \mathbf{17,5\%}$$

“El CPPC refleja el riesgo y la estructura de capital meta de los activos totales”¹²⁶ Para llegar a esta tasa se consideró la estructura de capital meta para una empresa de servicios, donde la meta es tener un 70% de los activos totales financiados mediante capital propio, y el 30% restante financiado mediante fuentes externas, de tal manera que se presente un apalancamiento financiero y que a la vez haya una proporción de capital propio. La CPPC resultante de la estructura de capital target y los costos del capital propio y el costo de capital de terceros es 17,5% que será la tasa utilizada para evaluar los flujos de fondos proyectados.

7. Desarrollo del leasing

Dados los numerosos beneficios que se obtiene al acceder a un contrato de leasing, la maquinaria y accesorios de las actividades musculatorias y aeróbicas son abarcadas en este proyecto por un leasing de 5 años a una tasa de interés del 18%, resultando en un canon mensual de \$7.547 y una opción de compra al término de los cinco años de \$35.977, proveniente de un monto sujeto a valor de compra del 5% del valor total del contrato de leasing, es decir, \$15.726.

¹²⁶ Ross, Westerfield y Jordan, Op. Cit.

La vida útil del equipamiento sujeto a leasing es de 7 años, por lo que en el octavo año, será necesario reponerlo en su totalidad. Dado que la reposición en ese periodo se hará por equipamiento de mayor tecnología y calidad, de manera tal de innovar, se estima que el monto sujeto a leasing será un 40% mayor y el canon a abonar mensualmente se incrementara a \$10.566. A continuación se presentan las condiciones generales de ambos contratos de leasing (Para Amortización de leasing ver Anexos N° 6 y N° 7)

Monto de leasing, canones y valor de compra del primer Leasing

Monto sujeto a Leasing	\$ 314.515	100%
Monto sujeto a canones	\$ 298.789	95%
Monto sujeto a Valor de Compra	\$ 15.726	5%

Monto Leasing canones :	\$ 298.789
Monto a financiar con recursos propios	\$ 739.472
Fecha (2):	01/04/11
Anticipo:	0
Tasa (3):	18,00%
Cuotas:	60
Valor Cuota (4):	7.547

Monto de leasing, canones y valor de compra del segundo Leasing

Monto sujeto a Leasing	\$ 440.321	100%
Monto sujeto a canones	\$ 418.305	95%
Monto sujeto a Valor de Compra	\$ 22.016	5%

Monto Leasing canones :	\$ 418.305
Monto a financiar con recursos propios	\$ 739.472
Fecha (2):	01/04/11
Anticipo:	0
Tasa (3):	18,00%
Cuotas:	60
Valor Cuota (4):	10.566

8. Desarrollo del préstamo

Las necesidades de fuentes externas de financiación son por un monto total de \$600.000 y a un costo del capital externo o tasa de interés para acceder al préstamo bancario de 18%. En base a ello, se calcula el monto anual a devolver a la entidad bancaria en concepto de préstamo. Generalmente cuando se accede a un préstamo bancario, se puede negociar un plazo de gracia para el pago las cuotas, justificado en el hecho de que es necesario darle a la empresa un tiempo para que empiece a dar sus frutos. El plazo de gracia se estima podría ser de 365 días, por lo que en ese período el pago corresponderá solamente a intereses y luego de ese período recién se empezará a amortizar el capital. El sistema de amortización de capital utilizado es el sistema francés, por lo que la cuota de amortización es fija, el capital se amortiza en forma creciente, mientras que los intereses se calculan sobre el saldo, motivo por el cual son decrecientes.

Condiciones del Préstamo Bancario	
Monto Préstamo :	600.000
Fecha desembolso:	01/04/11
Fecha pago 1er cuota:	30/04/12
Intereses plan pago en días:	30
Tasa Interés:	18,00%
Cuotas:	60
Valor Cuota:	15.156
Plazo gracia en días	365

Pago de intereses en plazo de gracia:		
1er vencimiento	28/09/2011	53.260
2do vencimiento	31/03/2012	54.740
Total intereses plazo de gracia		108.000

Amortización del préstamo bancario

Nro.	Vencimiento	Amort. Capital.	Intereses	Cuota	Saldo
0	1-abr-11	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 600.000,0
1	30-abr-12	\$ 6.279,0	\$ 8.876,7	\$ 15.155,7	\$ 593.721,0
2	30-may-12	\$ 6.371,9	\$ 8.783,8	\$ 15.155,7	\$ 587.349,2
3	29-jun-12	\$ 6.466,1	\$ 8.689,5	\$ 15.155,7	\$ 580.883,0
4	29-jul-12	\$ 6.561,8	\$ 8.593,9	\$ 15.155,7	\$ 574.321,2
5	28-ago-12	\$ 6.658,9	\$ 8.496,8	\$ 15.155,7	\$ 567.662,3
6	27-sep-12	\$ 6.757,4	\$ 8.398,3	\$ 15.155,7	\$ 560.904,9
7	27-oct-12	\$ 6.857,4	\$ 8.298,3	\$ 15.155,7	\$ 554.047,6
8	26-nov-12	\$ 6.958,8	\$ 8.196,9	\$ 15.155,7	\$ 547.088,7
9	26-dic-12	\$ 7.061,8	\$ 8.093,9	\$ 15.155,7	\$ 540.027,0
10	25-ene-13	\$ 7.166,2	\$ 7.989,4	\$ 15.155,7	\$ 532.860,7
11	24-feb-13	\$ 7.272,3	\$ 7.883,4	\$ 15.155,7	\$ 525.588,4
12	26-mar-13	\$ 7.379,9	\$ 7.775,8	\$ 15.155,7	\$ 518.208,6
13	25-abr-13	\$ 7.489,0	\$ 7.666,6	\$ 15.155,7	\$ 510.719,5
14	25-may-13	\$ 7.599,8	\$ 7.555,9	\$ 15.155,7	\$ 503.119,7
15	24-jun-13	\$ 7.712,3	\$ 7.443,4	\$ 15.155,7	\$ 495.407,4
16	24-jul-13	\$ 7.826,4	\$ 7.329,3	\$ 15.155,7	\$ 487.581,1
17	23-ago-13	\$ 7.942,2	\$ 7.213,5	\$ 15.155,7	\$ 479.638,9
18	22-sep-13	\$ 8.059,7	\$ 7.096,0	\$ 15.155,7	\$ 471.579,2
19	22-oct-13	\$ 8.178,9	\$ 6.976,8	\$ 15.155,7	\$ 463.400,3
20	21-nov-13	\$ 8.299,9	\$ 6.855,8	\$ 15.155,7	\$ 455.100,4
21	21-dic-13	\$ 8.422,7	\$ 6.733,0	\$ 15.155,7	\$ 446.677,7
22	20-ene-14	\$ 8.547,3	\$ 6.608,4	\$ 15.155,7	\$ 438.130,4
23	19-feb-14	\$ 8.673,8	\$ 6.481,9	\$ 15.155,7	\$ 429.456,7
24	21-mar-14	\$ 8.802,1	\$ 6.353,6	\$ 15.155,7	\$ 420.654,6
25	20-abr-14	\$ 8.932,3	\$ 6.223,4	\$ 15.155,7	\$ 411.722,3
26	20-may-14	\$ 9.064,5	\$ 6.091,2	\$ 15.155,7	\$ 402.657,8
27	19-jun-14	\$ 9.198,6	\$ 5.957,1	\$ 15.155,7	\$ 393.459,3
28	19-jul-14	\$ 9.334,6	\$ 5.821,0	\$ 15.155,7	\$ 384.124,6
29	18-ago-14	\$ 9.472,7	\$ 5.682,9	\$ 15.155,7	\$ 374.651,9
30	17-sep-14	\$ 9.612,9	\$ 5.542,8	\$ 15.155,7	\$ 365.039,0
31	17-oct-14	\$ 9.755,1	\$ 5.400,6	\$ 15.155,7	\$ 355.283,9
32	16-nov-14	\$ 9.899,4	\$ 5.256,3	\$ 15.155,7	\$ 345.384,4
33	16-dic-14	\$ 10.045,9	\$ 5.109,8	\$ 15.155,7	\$ 335.338,5
34	15-ene-15	\$ 10.194,5	\$ 4.961,2	\$ 15.155,7	\$ 325.144,0
35	14-feb-15	\$ 10.345,3	\$ 4.810,3	\$ 15.155,7	\$ 314.798,7
36	16-mar-15	\$ 10.498,4	\$ 4.657,3	\$ 15.155,7	\$ 304.300,3
37	15-abr-15	\$ 10.653,7	\$ 4.502,0	\$ 15.155,7	\$ 293.646,6

38	15-may-15	\$ 10.811,3	\$ 4.344,4	\$ 15.155,7	\$ 282.835,2
39	14-jun-15	\$ 10.971,3	\$ 4.184,4	\$ 15.155,7	\$ 271.864,0
40	14-jul-15	\$ 11.133,6	\$ 4.022,1	\$ 15.155,7	\$ 260.730,4
41	13-ago-15	\$ 11.298,3	\$ 3.857,4	\$ 15.155,7	\$ 249.432,1
42	12-sep-15	\$ 11.465,5	\$ 3.690,2	\$ 15.155,7	\$ 237.966,6
43	12-oct-15	\$ 11.635,1	\$ 3.520,6	\$ 15.155,7	\$ 226.331,5
44	11-nov-15	\$ 11.807,2	\$ 3.348,5	\$ 15.155,7	\$ 214.524,3
45	11-dic-15	\$ 11.981,9	\$ 3.173,8	\$ 15.155,7	\$ 202.542,4
46	10-ene-16	\$ 12.159,2	\$ 2.996,5	\$ 15.155,7	\$ 190.383,2
47	9-feb-16	\$ 12.339,1	\$ 2.816,6	\$ 15.155,7	\$ 178.044,2
48	10-mar-16	\$ 12.521,6	\$ 2.634,1	\$ 15.155,7	\$ 165.522,5
49	9-abr-16	\$ 12.706,9	\$ 2.448,8	\$ 15.155,7	\$ 152.815,7
50	9-may-16	\$ 12.894,9	\$ 2.260,8	\$ 15.155,7	\$ 139.920,8
51	8-jun-16	\$ 13.085,6	\$ 2.070,1	\$ 15.155,7	\$ 126.835,2
52	8-jul-16	\$ 13.279,2	\$ 1.876,5	\$ 15.155,7	\$ 113.556,0
53	7-ago-16	\$ 13.475,7	\$ 1.680,0	\$ 15.155,7	\$ 100.080,3
54	6-sep-16	\$ 13.675,0	\$ 1.480,6	\$ 15.155,7	\$ 86.405,3
55	6-oct-16	\$ 13.877,4	\$ 1.278,3	\$ 15.155,7	\$ 72.527,9
56	5-nov-16	\$ 14.082,7	\$ 1.073,0	\$ 15.155,7	\$ 58.445,2
57	5-dic-16	\$ 14.291,0	\$ 864,7	\$ 15.155,7	\$ 44.154,2
58	4-ene-17	\$ 14.502,4	\$ 653,2	\$ 15.155,7	\$ 29.651,7
59	3-feb-17	\$ 14.717,0	\$ 438,7	\$ 15.155,7	\$ 14.934,7
60	5-mar-17	\$ 14.934,7	\$ 221,0	\$ 15.155,7	\$ 0,0
Totales		\$ 600.000,0	\$ 309.341,3	\$ 909.341,3	\$ 0,0

9. Cálculo de los principales parámetros de decisión

Se han analizado dos situaciones, una en la que participa el financiamiento externo a través de un préstamo bancario y otra en la que se toma el proyecto puro, sin consideración alguna de los intereses o el efecto de la fuente de financiación utilizada. Para ambos análisis se han determinado los principales parámetros de decisión que permiten evaluar la conveniencia del desarrollo del proyecto en cuestión.

Flujo de fondos proyectado Puro

Se entiende Valor Actual Neto como la sumatoria de los valores actuales de todos y cada uno de los flujos de fondos desde la puesta en marcha del proyecto; donde actualizar los flujos de fondos significa utilizar una tasa de descuento que lleva al momento cero (momento inicial) cada uno de las entradas y salidas de dinero. La tasa de descuento utilizada aquí para actualizar los valores proyectados es el Costo Promedio Ponderado de Capital calculado con anterioridad, ya que es la tasa que se le debe exigir al proyecto teniendo en cuenta todas las variables involucradas: **17,5%**.

La primera situación bajo análisis es el flujo de fondos proyectado sin financiación externa, es decir, donde todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto son aportados por los inversionistas, que en este caso, son los dueños de Mas Vida. El análisis de rentabilidad del proyecto puro arroja un valor actual neto positivo de **\$464.230** aproximadamente. La Tasa Interna de Retorno es de **26,8%**, mayor a la tasa de descuento y el período de recupero refleja la posibilidad que la inversión se recupere en **siete años** aproximadamente, que es menor en un año y medio a lo que lo que los inversionistas consideran como un tiempo considerable (ocho años y medio). Todos estos son indicadores de la viabilidad financiera inherente al proyecto de ampliación del gimnasio aun cuando no se tiene en cuenta el efecto del apalancamiento financiero.

Flujo de fondos proyectado puro

	0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Ingresos por Operación		504.814	552.580	578.693	599.531	616.996	633.135	647.202	659.332
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	2,5%	- 12.620	- 13.815	- 14.467	- 14.988	- 15.425	- 15.828	- 16.180	- 16.483
Egresos por Operación									
Gastos de Comercialización		- 4.290	- 4.536	- 4.649	- 4.766	- 4.885	- 5.007	- 5.132	- 5.260
Gastos fijos de funcionamiento		- 29.640	- 32.011	- 32.811	- 33.632	- 34.473	- 35.334	- 36.218	- 37.123
Gastos de Estructura	1,5%	- 455.585	- 462.418	- 469.355	- 476.395	- 483.541	- 490.794	- 498.156	- 505.628
Gastos en capacitación y mantenimiento	2,0%	- 10.096	- 10.298	- 10.504	- 10.714	- 10.929	- 11.147	- 11.370	- 11.597
		Leasing 1							Leasing 2
Leasing equipamiento		- 90.567	- 90.567	- 90.567	- 90.567	- 90.567	-	-	- 126.794
Opción de compra Leasing equipamiento		-	-	-	-	-	- 35.977	-	-
Utilidad Bruta		- 97.985	- 61.065	- 43.661	- 31.531	- 22.822	39.048	80.146	- 43.554
Gastos No Desembolsables									
Depreciación de Bienes de Uso		- 33.405	- 33.405	- 33.405	- 31.405	- 31.405	- 78.649	- 78.649	- 31.405

Amortización de Cargos Diferidos	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 6.985	- 6.985	- 6.985
Utilidad Operativa	- 138.875	- 101.956	- 84.552	- 70.422	- 61.713	- 46.586	- 5.488	- 81.945
Ingresos Netos Bar	279.652	294.528	303.114	310.154	316.022	321.801	326.680	330.889
Ingresos Bienes en leasing	-	-	-	-	-	85.368		
Utilidad Económica	140.777	192.572	218.562	239.732	254.309	360.583	321.192	248.944
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos estructuración Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	140.777	192.572	218.562	239.732	254.309	360.583	321.192	248.944
Impuesto Ganancias 35%	- 49.272	- 67.400	- 76.497	- 83.906	- 89.008	- 126.204	- 112.417	- 87.130
Utilidad Después de Impuestos	91.505	125.172	142.066	155.826	165.301	234.379	208.775	161.813
Ajustes por Gastos No Desembolsables:								
Depreciación de Bienes de Uso	33.405	33.405	33.405	31.405	31.405	78.649	78.649	31.405
Amortización de Cargos Diferidos	7.485	7.485	7.485	7.485	7.485	6.985	6.985	6.985
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-

Inversión Inicial y Reinversiones	- 739.472	-	-	- 2.880	- 5.961	- 2.880	- 21.221	- 8.841	-
FLUJO DE CAJA	- 739.472	132.395	166.063	180.076	188.755	201.311	298.792	285.568	200.204
Valor residual		-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 739.472	132.395	166.063	180.076	188.755	201.311	298.792	285.568	200.204
Desembolso Préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital		739.472	-	-	-	-	-	-	-
Devolución préstamo		-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	- 739.472	871.867	166.063	180.076	188.755	201.311	298.792	285.568	200.204

	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
Ingresos por Operación	670.876	681.612	690.168	698.068	706.102	708.961	711.849
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	- 16.772	- 17.040	- 17.254	- 17.452	- 17.653	- 17.724	- 17.796
Egresos por Operación							
Gastos de Comercialización	- 5.339	- 5.419	- 5.501	- 5.583	- 5.667	- 5.752	- 5.838
Gastos fijos de funcionamiento	- 37.680	- 38.245	- 38.819	- 39.401	- 39.992	- 40.592	- 41.201
Gastos de Estructura	- 513.213	- 520.911	- 528.725	- 536.655	- 544.705	- 552.876	- 561.169

Gastos en capacitación y mantenimiento	- 11.945	- 12.304	- 12.673	- 13.053	- 13.445	- 13.848	- 14.263
Leasing 2							
Leasing equipamiento	- 126.794	- 126.794	- 126.794	- 126.794	-	-	-
Opción de compra Leasing equipamiento	-	-	-	-	- 50.367	-	-
Utilidad Bruta	- 40.868	- 39.102	- 39.597	- 40.871	34.273	78.169	71.581
Gastos No Desembolsables							
Depreciación de Bienes de Uso	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 95.722	- 95.722	- 31.405
Amortización de Cargos Diferidos	- 6.985	- 6.985	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	- 79.258	- 77.492	- 71.002	- 72.276	- 61.450	- 17.553	40.176
Ingresos Netos Bar	334.929	339.045	342.410	345.586	348.817	350.034	351.264
Ingresos Bienes en leasing					119.516		
Utilidad Económica	255.671	261.553	271.407	273.310	406.883	332.481	391.440
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
Gastos estructuración Préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	255.671	261.553	271.407	273.310	406.883	332.481	391.440

Impuesto Ganancias	-	89.485	-	91.543	-	94.993	-	95.659	-	142.409	-	116.368	-	137.004
Utilidad Después de Impuestos		166.186		170.009		176.415		177.652		264.474		216.113		254.436

Ajustes por Gastos No Desembolsables:														
Depreciación de Bienes de Uso		31.405		31.405		31.405		31.405		95.722		95.722		31.405
Amortización de Cargos Diferidos		6.985		6.985		-		-		-		-		-
Intereses		-		-		-		-		-		-		-
Inversión Inicial y Reinversiones	-	10.980	-	5.961	-	42.369		-	-	8.841		-	-	2.880
FLUJO DE CAJA		193.596		202.439		165.451		209.057		351.356		311.835		282.961
Valor residual		-		-		-		-		-		-		1.860.866
FLUJO DE CAJA		193.596		202.439		165.451		209.057		351.356		311.835		2.143.827
Desembolso Préstamo		-		-		-		-		-		-		-
Aportes de Capital		-		-		-		-		-		-		-
Devolución préstamo		-		-		-		-		-		-		-
Flujo Neto		193.596		202.439		165.451		209.057		351.356		311.835		2.143.827

Tasa de Descuento	17,5%
VALOR PRESENTE NETO	464.226
TASA INTERNA DE RETORNO	26,8%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	7,02

Flujo de fondos proyectado (con inclusión de financiación externa)

Cuando se agrega al análisis económico de este proyecto una mezcla entre fuentes de financiación externas e internas, se observa que el efecto en los parámetros de evaluación resultantes es positivo. Con una financiación interna del 19% (\$139.372) del capital total, las necesidades de fuentes externas alcanzan el 81%, o \$600.000, que será suplida por un préstamo bancario a largo plazo. Se ha calculado con anterioridad la tasa de descuento correspondiente, que es igual al Costo Promedio Ponderado del Capital de **17,5%**. Los resultados de los parámetros decisivos han arrojado para esta tasa de descuento resultados más favorables que el análisis de un proyecto puro, demostrando de esta manera, el efecto positivo o apalancamiento financiero de la utilización de fuentes externas de financiación. El Valor Actual Neto resultante es **\$551.330** y la Tasa Interna de Retorno es del **29,1%**, ambos mayores a los resultados obtenidos para el proyecto sin financiación externa. El periodo de recupero es menor al que se obtendría si no se utilizaran fuentes externas de financiación, y alcanza los **6 años** aproximadamente. Estos resultados muestran claramente la factibilidad financiera de llevar a cabo la ampliación; el Valor Actual Neto es positivo, la Tasa Interna de Retorno es sustancialmente mayor a la tasa de descuento, y el periodo de recupero es sumamente aceptable para los propietarios del gimnasio, que establecen como limite aceptable 8 años y medio de recupero de la inversión.

Flujo de fondos proyectado con fuentes internas y externas de financiación

	0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Ingresos por Operación		504.814	552.580	578.693	599.531	616.996	633.135	647.202	659.332
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	2,5%	- 12.620	- 13.815	- 14.467	- 14.988	- 15.425	- 15.828	- 16.180	- 16.483
Egresos por Operación									
Gastos de Comercialización		- 4.290	- 4.536	- 4.649	- 4.766	- 4.885	- 5.007	- 5.132	- 5.260
Gastos fijos de funcionamiento		- 29.640	- 32.011	- 32.811	- 33.632	- 34.473	- 35.334	- 36.218	- 37.123
Gastos de Estructura	1,5%	- 455.585	- 462.418	- 469.355	- 476.395	- 483.541	- 490.794	- 498.156	- 505.628
Gastos en capacitación y mantenimiento	2,0%	- 10.096	- 10.298	- 10.504	- 10.714	- 10.929	- 11.147	- 11.370	- 11.597
		Leasing 1							Leasing 2
Leasing equipamiento		- 90.567	- 90.567	- 90.567	- 90.567	- 90.567	-	-	- 126.794
Opción de compra Leasing equipamiento		-	-	-	-	-	- 35.977	-	-
Utilidad Bruta		- 97.985	- 61.065	- 43.661	- 31.531	- 22.822	39.048	80.146	- 43.554
Gastos No Desembolsables									
Depreciación de Bienes de Uso		- 33.405	- 33.405	- 33.405	- 31.405	- 31.405	- 78.649	- 78.649	- 31.405
Amortización de Cargos Diferidos		- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 6.985	- 6.985	- 6.985

Utilidad Operativa	-	138.875	-	101.956	-	84.552	-	70.422	-	61.713	-	46.586	-	5.488	-	81.945		
Ingresos Netos Bar		279.652		294.528		303.114		310.154		316.022		321.801		326.680		330.889		
Ingresos Bienes en leasing		-		-		-		-		-		85.368						
Utilidad Económica		140.777		192.572		218.562		239.732		254.309		360.583		321.192		248.944		
Gastos Financieros		-	53.260	-	131.168	-	88.519	-	70.529	-	49.072	-	23.480	-	1.313	-		
Gastos estructuración Préstamo		-	9.000		-		-		-		-		-		-			
Utilidad después de intereses		78.516		61.404		130.043		169.203		205.237		337.103		319.879		248.944		
Impuesto Ganancias 35%		-	27.481	-	21.492	-	45.515	-	59.221	-	71.833	-	117.986	-	111.958	-		
Utilidad Después de Impuestos		51.036		39.913		84.528		109.982		133.404		219.117		207.921		161.813		
Ajustes por Gastos No Desembolsables:																		
Depreciación de Bienes de Uso		33.405		33.405		33.405		31.405		31.405		78.649		78.649		31.405		
Amortización de Cargos Diferidos		7.485		7.485		7.485		7.485		7.485		6.985		6.985		6.985		
Intereses		53.260		131.168		88.519		70.529		49.072		23.480		1.313		-		
Inversión Inicial y Reinversiones	-	739.472		-		-	2.880	-	5.961	-	2.880	-	21.221	-	8.841	-		
FLUJO DE CAJA	-	739.472		145.187		211.971		211.058		213.441		218.487		307.010		286.027		200.204

Valor residual		-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 739.472	145.187	211.971	211.058	213.441	218.487	307.010	286.027	200.204
Desembolso Préstamo		600.000	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital		139.472	-	-	-	-	-	-	-
Devolución préstamo		- 53.260	- 191.141	- 181.868	- 181.868	- 181.868	- 181.868	- 45.467	-
Flujo Neto	- 739.472	831.398	20.830	29.189	31.572	36.618	125.142	240.560	200.204

	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
Ingresos por Operación	670.876	681.612	690.168	698.068	706.102	708.961	711.849
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	- 16.772	- 17.040	- 17.254	- 17.452	- 17.653	- 17.724	- 17.796
Egresos por Operación							
Gastos de Comercialización	- 5.339	- 5.419	- 5.501	- 5.583	- 5.667	- 5.752	- 5.838
Gastos fijos de funcionamiento	- 37.680	- 38.245	- 38.819	- 39.401	- 39.992	- 40.592	- 41.201
Gastos de Estructura	- 513.213	- 520.911	- 528.725	- 536.655	- 544.705	- 552.876	- 561.169
Gastos en capacitación y mantenimiento	- 11.945	- 12.304	- 12.673	- 13.053	- 13.445	- 13.848	- 14.263
	Leasing 2						

Leasing equipamiento	- 126.794	- 126.794	- 126.794	- 126.794	-	-	-
Opción de compra Leasing equipamiento	-	-	-	-	- 50.367		-
Utilidad Bruta	- 40.868	- 39.102	- 39.597	- 40.871	34.273	78.169	71.581

**Gastos No
Desembolsables**

Depreciación de Bienes de Uso	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 95.722	- 95.722	- 31.405
Amortización de Cargos Diferidos	- 6.985	- 6.985	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	- 79.258	- 77.492	- 71.002	- 72.276	- 61.450	- 17.553	40.176
Ingresos Netos Bar	334.929	339.045	342.410	345.586	348.817	350.034	351.264
Ingresos Bienes en leasing					119.516		
Utilidad Económica	255.671	261.553	271.407	273.310	406.883	332.481	391.440
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
Gastos estructuración Préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	255.671	261.553	271.407	273.310	406.883	332.481	391.440
Impuesto Ganancias	- 89.485	- 91.543	- 94.993	- 95.659	- 142.409	- 116.368	- 137.004
Utilidad Después de Impuestos	166.186	170.009	176.415	177.652	264.474	216.113	254.436

Ajustes por Gastos No Desembolsables:							
Depreciación de Bienes de Uso	31.405	31.405	31.405	31.405	95.722	95.722	31.405
Amortización de Cargos Diferidos	6.985	6.985	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial y Reversiones	- 10.980	- 5.961	- 42.369	-	- 8.841	-	- 2.880
FLUJO DE CAJA	193.596	202.439	165.451	209.057	351.356	311.835	282.961
Valor residual	-	-	-	-	-	-	1.860.866
FLUJO DE CAJA	193.596	202.439	165.451	209.057	351.356	311.835	2.143.827
Desembolso Préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Devolución préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	193.596	202.439	165.451	209.057	351.356	311.835	2.143.827

Tasa de Descuento	17,5%
VALOR PRESENTE NETO	551.332
TASA INTERNA DE RETORNO	29,1%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	6,07

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el proyecto es perfectamente factible, dejando a la vista la posibilidad y conveniencia de explotar esta oportunidad de negocio, con una combinación de fortalezas y oportunidades, donde surgen las potencialidades y las líneas de acción más prometedoras para lograr el éxito.

Análisis de Riesgo -Situación con inflación

De manera tal de abarcar el análisis de riesgo con mayor profundidad, se presentó una situación alternativa para evaluar cual sería el impacto de la inflación sobre la rentabilidad del proyecto si la misma no pudiese ser trasladada a los precios de manera proporcional.

Desde hace unos años, nuevamente Argentina ha entrado en un comportamiento de incremento sostenido de los precios, alcanzando hoy el orden de los 25% a 30% anual. No obstante, este elemento macroeconómico de sustancial importancia todavía no está siendo reconocido por el gobierno nacional, por lo cual no está siendo instrumentado ni atendido por las autoridades del Banco Central, institución que tiene como misión principal “preservar el valor de la moneda”. El INDEC, organismo que se encarga de la medición de la conducta de los precios, ha sido intervenido en el año 2007 y desde allí sus publicaciones han perdido total confiabilidad, ya que distan considerablemente de las mediciones privadas y de lo que sucede en la realidad de todos los días.

La inflación produce consecuencias ya conocidas; se frenan las actividades normales de la economía: los consumidores compran bienes y servicios para evitar los precios futuros; la

especulación sobre la propiedad aumenta; las empresas se centran en inversiones a corto plazo. Sumado a ello, los incentivos para ahorrar, adquirir pólizas de seguros, planes de pensiones, o bonos a largo plazo son menores puesto que la inflación erosiona su rentabilidad futura, los gobiernos aumentan sus gastos corrientes anticipándose a menores ingresos en el futuro y los países que dependen de sus exportaciones pierden ventajas competitivas en el comercio internacional, lo que les obliga a emprender medidas proteccionistas y controles de la unidad monetaria arbitrarios.

Las normas impositivas argentinas por lo general no toman en cuenta los efectos de la inflación. Para las normas contables argentinas, el ajuste por Inflación aún está suspendido ya que se afirma que aún persisten las condiciones de estabilidad y no se reconocen altas tasas de inflación, por lo cual no hay necesidad de reimplantarlo. Esto significa para las empresas que liquidan el Impuesto a las Ganancias, una virtual descapitalización ya que el impuesto real a pagar se calcula sobre ganancias ficticias. Por lo tanto, la presencia de inflación dificulta predicciones futuras precisas; las empresas se ven fuertemente impactadas por todo lo mencionado ante la gran incertidumbre reinante, además del inexistente control de estas variables por parte del gobierno y las autoridades económicas y monetarias. Hoy trabajar en planificación a más de un año resulta difícil y desarrollar un presupuesto económico y financiero con inflación es prácticamente imposible, no por indisponer de herramientas técnicas, sino por no tener la mínima certeza de las políticas de gobierno respecto a un tema que ni siquiera se reconoce que existe. Lo único rescatable de hacer es modificar con alguna tasa esperable de inflación los ingresos y egresos, e ir analizando los desvíos que se produzcan, con ajustes en las variables de efecto en el futuro inmediato y resta confiar en que el mercado aceptará la traslación plena de estos mayores costos. Si así no ocurriera, no quedaría otra opción que resignar rentabilidad esperada y apelar a realizar menores inversiones y mantenimiento para poder sobrevivir en este contexto.

A continuación se presenta una estimativa aproximación de cómo podría comportarse la inflación en algunos elementos de costos y su posible traslación a los precios; todo de manera ilustrativa y estimativas de que las tasas de inflación utilizadas para ello serán las vigentes en los periodos correspondientes.

	Tabla de Índices inflacionarios		
	Años 1 al 5	Años 6 al 10	Años 11 a 15
Gastos comercialización y funcionamiento	14%	12%	10%
Gastos de estructura y leasing	15%	13%	11%
Traslado a ingresos operativos y otros ingresos	12%	10%	8%

Con respecto a las tasas de inflación utilizadas, se ha determinado que las mismas irían en decrecimiento ya que se estima que una vez reconocida esta situación de inestabilidad, se trabajará para disminuir las altas tasas hoy existente. Además, se han aplicado las mismas a aquellos conceptos más propensos a ser castigados por la inflación; los gastos fijos y de operación, las inversiones en maquinaria y los gastos de estructura. Aplicando las tasas de inflación al análisis del flujo de fondos, se ha podido verificar que en estas condiciones, el proyecto sigue siendo rentable; el VAN resultante es \$315.220, la tasa interna de retorno es 25,6%, que se mantiene mayor a la tasa de descuento, y el periodo de recupero es de **seis años y siete meses** aceptable para los propietarios e inversionistas del gimnasio. (Ver flujo de fondo con riesgo inflacionario *Anexos N°10*)

Indicadores económicos

Una vez determinada la viabilidad financiera de llevar a cabo el proyecto de inversión medido a través de los parámetros económicos positivos, se prosiguió a comparar los principales indicadores económicos y financieros de la situación actual de Más Vida contra la situación con proyecto. Para

ello, se realizó un análisis de los balances de los primeros dos años de Más Vida y los estados de Resultados asociados a los mismos. (Ver Anexos N° 11) A partir de allí, se armaron los balances pro forma para cada uno de los años del periodo de evaluación, con el fin de poder presentarlos de manera comparativa con los balances de los primeros años y evaluar el efecto en los indicadores económicos resultantes. Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa en un determinado periodo de tiempo y comparativamente.

BALANCES GENERALES COMPARATIVOS AÑOS 2009 - 2010 SIN PROYECTO HASTA EL PERIODO 15 CON PROYECTO

Activo	2009	2010	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
<u>Activo Corriente</u>									
Caja y Bancos	25.892	45.328	104.736	118.910	105.036	68.317	26.533	34.117	169.624
Créditos corto plazo	-	-	35.000	38.000	41.000	54.800	65.000	78.000	86.000
Bienes de Cambio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de Activo Corriente	25.892	45.328	139.736	156.910	146.036	123.117	91.533	112.117	255.624
<u>Activo no corriente</u>									
Créditos largo plazo	-	-	-						
Bienes de Uso	84.691	81.382	781.964	743.073	707.063	674.133	638.122	573.709	496.916
Activos Intangibles	8.000	6.000	4.000	2.000	-	-	-	-	-
Total Activo no corriente	92.691	87.382	785.964	745.073	707.063	674.133	638.122	573.709	496.916
Total Activo	118.583	132.710	925.700	901.983	853.098	797.250	729.656	685.826	752.541

Pasivo	2009	2010	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
<u>Pasivo Corriente</u>									
Deudas comerciales	1.800	2.300	5.500	14.800	15.000	13.500	8.000	8.000	15.700
Deudas financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargas sociales y fiscales	9.500	10.200	35.000	42.000	44.000	46.000	50.000	55.000	75.000
Total Pasivo Corriente	11.300	12.500	40.500	56.800	59.000	59.500	58.000	63.000	90.700
<u>Pasivo no corriente</u>									
Deudas comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Deudas financieras	-	-	600.000	540.027	446.678	335.339	202.542	44.154	-	0
Deudas Fiscales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo no Corriente	-	-	600.000	540.027	446.678	335.339	202.542	44.154	-	0
Total del Pasivo	11.300	12.500	640.500	596.827	505.678	394.839	260.542	107.154		90.700
Total PN (según detalle del cuadro de Evolución del PN)	107.283	120.210	285.200	305.156	347.421	402.412	469.113	578.672		661.841
Total Pasivo + PN	118.583	132.710	925.700	901.983	853.098	797.250	729.656	685.826		752.541

Cuadro de Evolución del Patrimonio Neto		2009	2010	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7
Capital		98.000	98.000	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472
Ajustes al Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio		18.566	25.855	51.036	39.913	84.528	109.982	133.404	219.117	207.921
Retiro de Utilidades	50% 60%	9.283	12.927	25.518	19.956	42.264	54.991	66.702	109.559	124.753
Resultados no asignados		9.283	22.210	47.728	67.684	109.949	164.940	231.641	341.200	424.369
Reserva Legal		464	1.575	2.386	3.384	5.497	8.247	11.582	17.060	21.218
Total PN		107.283	120.210	285.200	305.156	347.421	402.412	469.113	578.672	661.841

BALANCES GENERALES COMPARATIVOS AÑOS 2009 - 2010 SIN PROYECTO HASTA EL PERIODO 15 CON PROYECTO

Activo	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
<u>Activo Corriente</u>								
Caja y Bancos	296.440	403.525	484.558	556.560	656.426	844.697	1.033.765	1.170.564
Créditos corto plazo	83.000	79.000	85.400	87.400	94.500	98.000	95.600	94.000
Bienes de Cambio	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de Activo Corriente	379.440	482.525	569.958	643.960	750.926	942.697	1.129.365	1.264.564
<u>Activo no corriente</u>								
Créditos largo plazo								
Bienes de Uso	458.526	431.115	398.686	409.649	378.244	303.363	208.641	167.116
Activos Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Activo no corriente	458.526	431.115	398.686	409.649	378.244	303.363	208.641	167.116
Total Activo	837.966	913.640	968.644	1.053.610	1.129.171	1.246.060	1.338.005	1.431.680

Pasivo	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
<u>Pasivo Corriente</u>								
Deudas comerciales	23.800	25.600	32.000	35.000	38.500	42.000	44.700	55.000
Deudas financieras	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargas sociales y fiscales	87.600	95.000	75.600	87.000	88.000	95.600	98.400	80.000
Total Pasivo Corriente	111.400	120.600	107.600	122.000	126.500	137.600	143.100	135.000
<u>Pasivo no corriente</u>								
Deudas comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-

Deudas financieras	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudas Fiscales	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo no Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
Total del Pasivo	111.400	120.600	107.600	122.000	126.500	137.600	143.100	135.000
Total PN (según detalle del cuadro de Evolución del PN)	726.566	793.040	861.044	931.610	1.002.671	1.108.460	1.194.905	1.296.680
Total Pasivo + PN	837.966	913.640	968.644	1.053.610	1.129.171	1.246.060	1.338.005	1.431.680

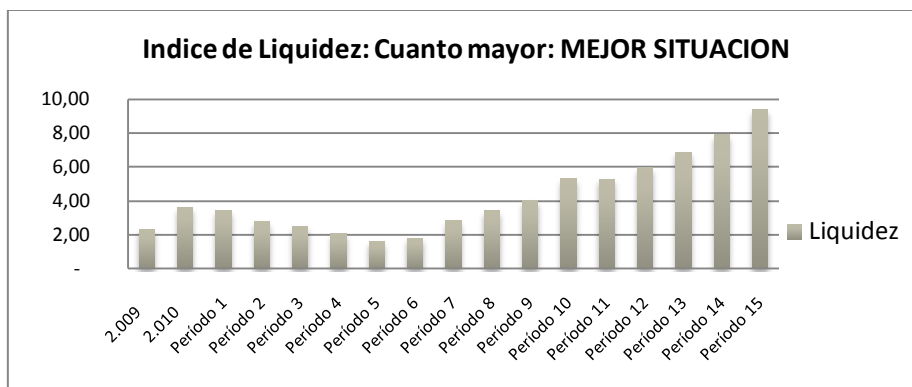
Cuadro de Evolución del Patrimonio Neto	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
Capital	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472	237.472
Ajustes al Capital	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	161.813	166.186	170.009	176.415	177.652	264.474	216.113	254.436
Retiro de Utilidades 50% 60%	97.088	99.712	102.006	105.849	106.591	158.685	129.668	152.662
Resultados no asignados	489.094	555.568	623.572	694.138	765.199	870.988	957.433	1.059.208
Reserva Legal	24.455	27.778	31.179	34.707	38.260	43.549	47.872	52.960
Total PN	726.566	793.040	861.044	931.610	1.002.671	1.108.460	1.194.905	1.296.680

A continuación se abarcan los principales indicadores económicos utilizados en el presente trabajo final de grado para evaluar la situación actual de Más Vida contra la situación con proyecto; algunos con el fin de ilustrar las diferencias con y sin proyecto, y por otro lado, la evaluación de los índices de rentabilidad con el fin de determinar la variación en los mismos y verificar si se cumple el objetivo general planteado para este proyecto de inversión.

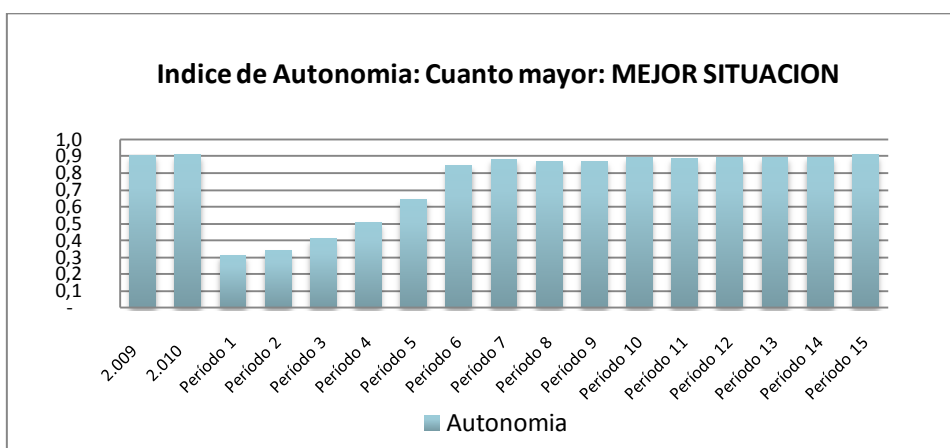
Tabla de ratios comparativos Años 2009-2010 y situación con proyecto								
RATIOS	2.009	2.010	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6
Liquidez	2,29	3,63	3,45	2,76	2,48	2,07	1,58	1,78
Autonomía	0,9	0,91	0,31	0,34	0,41	0,50	0,64	0,84
Endeudamiento	0,10	0,09	0,69	0,66	0,59	0,50	0,36	0,16
Estabilidad	0,86	0,73	0,89	0,88	0,89	0,91	0,95	0,92

Período 7	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
2,82	3,41	4,00	5,30	5,28	5,94	6,85	7,89	9,37
0,88	0,87	0,87	0,89	0,88	0,89	0,89	0,89	0,9
0,12	0,13	0,13	0,11	0,12	0,1	0,11	0,1	0,1
0,75	0,63	0,54	0,46	0,44	0,38	0,27	0,17	0,13

Índice de liquidez: El índice de liquidez a través del tiempo muestra como solo en determinados momentos cuando las deudas comerciales aumentan un poco, el mismo disminuye por debajo del índice de los dos primeros años. Este es un indicador que refleja que con el proyecto de ampliación en marcha la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y necesidades a corto plazo aumentaría radicalmente, principalmente porque todo se cobra por caja y la efectivización es inmediata.

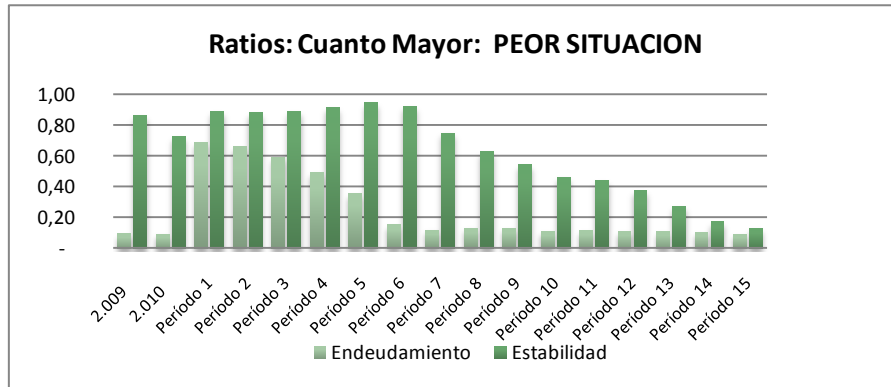


Índice de autonomía: Luego de la ampliación del gimnasio, el índice de autonomía estaría por debajo de los primeros dos años. Esto se explica principalmente por los préstamos tomados para la financiación de la inversión, al contrario de lo que ocurría anteriormente cuando la inversión inicial de Pilates se financió totalmente con aportes de capital. No obstante, en cuanto el préstamo bancario se cancela, la independencia financiera va en aumento y la autonomía en los últimos periodos se mantiene en los mismos niveles que antes del inicio del proyecto.

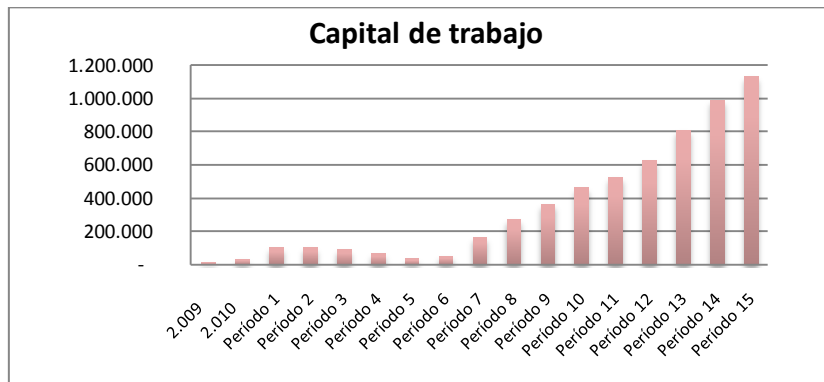


Coefficiente endeudamiento: El coeficiente de endeudamiento alcanza altos valores en los periodos de toma de préstamo, y va en descenso a medida que se va cancelando el mismo. El coeficiente se mantiene en la misma situación que al inicio del proyecto, en un 10%, demostrando que si bien se toman créditos comerciales y fiscales a través del todo periodo de evaluación, hay autonomía financiera.

Índice de estabilidad: Este índice es igual al activo no corriente sobre la totalidad de los recursos obtenidos, e indica la estructura de financiación del inmovilizado. Cuanto menor es este índice, mejor se encuentra la empresa. A partir del periodo 8 de evaluación, este índice es menor a la situación inicial de Más Vida, pasando de 0,86 y 0,73 en los años 2009 y 2010 a 0,63 en el periodo 8 y disminuyendo hasta 0,13 en el periodo 15.



Capital de Trabajo: El capital de trabajo son aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar, es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente; es decir, todos los recursos a corto plazo disponibles para hacer frente a las obligaciones y necesidades a corto plazo y poder operar normalmente.



Rentabilidad económica

Rentabilidad años 2009-2010 y situación con proyecto								
2.009	2.010	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7
Variación	24%	-22%	10%	32%	54%	79%	170%	119%
15,7%	19,5%	15,2%	21,3%	25,6%	30,1%	34,9%	52,6%	42,7%

Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
52%	44%	39%	32%	20%	68%	20%	40%
29,7%	28,0%	27,0%	25,8%	24,2%	32,7%	24,8%	27,3%

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) a los activos totales de la empresa, independientemente de la forma de financiación y de los impuestos. Cuanto mayor es el índice de rentabilidad, mayor es el beneficio logrado con los activos totales. En el cuadro anteriormente expuesto, se puede observar que la rentabilidad económica para los primeros dos años de funcionamiento de Más Vida fue 15,7% y 19,5%. Analizando los estados de flujo de fondos y los balances pro forma, se ha podido determinar que a partir del periodo 2 de proyección, la rentabilidad del año 2010 ya se vería superada en un 10%. Todos los siguientes periodos superan ampliamente la rentabilidad obtenida en el último año de funcionamiento de Mas Vida con su única unidad de negocios que es Pilates. El índice de rentabilidad va variando año a año, y tomados los quince años en consideración, la rentabilidad promedio es de 29,5% y esto representa una variación positiva con respecto al año 2010 de casi el 52%.

Rentabilidad de los recursos propios

2.009	2.010	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
17%	22%	18%	13%	24%	27%	28%	38%	31%

Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
22%	21%	20%	19%	18%	24%	18%	20%

El ROE promedio para los quince años de evaluación es de 23%, que comparado con el ROE resultante en el año 2010 de 22%, refleja que la utilidad obtenida por los inversionistas en promedio sería superior a la que actualmente se obtiene.

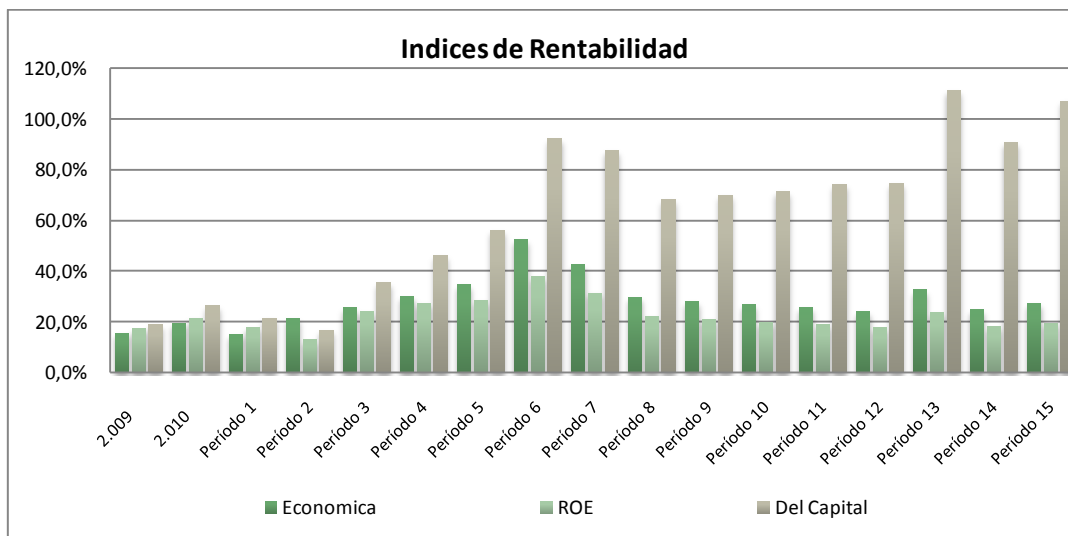
Rentabilidad del capital

La rentabilidad del capital promedio considerando los quince años de evaluación es de 68%, un 159% mayor que la rentabilidad obtenida en el año 2010 del 26%

2.009	2.010	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
19%	26%	21%	17%	36%	46%	56%	92%	88%

Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
68%	70%	72%	74%	75%	111%	91%	107%

A continuación se presentan comparativamente por periodos los tres índices de rentabilidad analizados para los primeros dos años de funcionamiento de Mas Vida y para los quince años proyectados.



A large version of the 'mas vida pilates' logo, with 'mas vida' in cursive and 'pilates' in a smaller font below it, all in a light green color. To the right is a stylized green figure of a person in a yoga or pilates pose.

Conclusiones

Conclusiones

Los propietarios del gimnasio Mas Vida manifestaron su deseo de ampliar el gimnasio e incorporar nuevos servicios; dos tipos de gimnasias alternativas junto con un servicio de bar y confitería destinado a brindar mayores prestaciones y confort a los clientes potenciales del gimnasio.

Se planteo un período de evaluación de quince años, donde la proyección del desempeño del negocio en este período se hizo bajo la consideración del contexto macro y micro económico en el que se establecerá el mismo. Las principales variables económicas, socio-culturales y comerciales imperantes en la ciudad de Chilecito dieron claros indicios de estar frente a un mercado de demanda insatisfecha, de baja competencia y de existencia de un segmento bien definido al cual esta oferta diferenciada estaría destinada. Identificar una oportunidad o necesidad latente y sacar provecho de ello es la base de todo proyecto de inversión. La demanda insatisfecha que hoy se presenta en la ciudad de Chilecito, deseosa de satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias, es una oportunidad que los dueños de Mas Vida han decidido no dejar pasar.

La definición de la estrategia comercial se basó principalmente en las características del consumidor potencial y en la formulación de una oferta que transmita un alto valor agregado que justifique un precio más elevado que el promedio, con enfoque exclusivo en la diferenciación. Ampliando el negocio y abarcando otros servicios, se estaría atrayendo a otros segmentos del mercado, aumentando ampliamente la rentabilidad del gimnasio.

La cuantificación de los requerimientos de obra física, equipamiento, dotaciones y recursos humanos se proyectó teniendo en cuenta la estructura óptima para brindar el servicio diferenciado y de calidad máxima que los propietarios del gimnasio desean alcanzar. La inversión total necesaria para ello alcanzó el monto de \$1.054.000, y de acuerdo a las posibilidades de financiación con recursos propios y el acceso a fuentes externas de financiación, se planteó

adquirir mediante un contrato de leasing todo el equipamiento de gimnasia (\$314.515). Para el monto restante, una parte se financio con recursos propios (19%), y otra parte con préstamo bancario (81%) a 60 cuotas y con un plazo de gracia de un año en el que solo se cancelan intereses. Tanto el flujo proyectado puro como financiado arrojaron valores actuales netos positivos y tasas internas de retornos superiores a la tasa de corte del 17,5%, que es el costo promedio ponderado de capital calculado según una estructura de capital óptima y teniendo en cuenta los costos del capital propio y de capital de terceros. El VAN del proyecto puro fue \$464.230, mientras que el del proyecto apalancado fue **\$551.330**. La TIR del primero fue 26,8% y la del segundo **29,1%**, lo cual puso en evidencia la conveniencia de adoptar una estructura de financiación que incluye fuentes internas y externas.

El flujo de fondos proyectado se sensibilizó con determinadas tasas de inflación con el objetivo de medir la viabilidad económica de este proyecto en escenarios inflacionarios. Se utilizó una tasa de inflación del 29% para los primeros cinco años de análisis, 25% para los siguientes cinco y 21% para los últimos cinco años, estimando de esta manera una inflación decreciente y una traslación a los precios parcial de 12%, 10% y 8% respectivamente para los quince años, de manera tal de castigar y exigir más al proyecto y analizar cuál es su efecto en los parámetros decisivos. En esta situación, el VAN y TIR resultaron positivos y la TIR mayor a la tasa de corte, pero se presentó una variación negativa con respecto a la situación base; en el caso de la TIR una variación negativa del 12% y el VAN del 43%.

Mediante el análisis de los estados de resultados y balances de los años 2009 y 2010, se ha evaluado el desempeño del negocio en esos dos años y se lo ha comparado con lo proyectado para los quince años de evaluación. Para ello se utilizaron los principales indicadores económicos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, los cuales reflejaron variaciones positivas con respecto a la situación inicial (sin proyecto).

La rentabilidad económica del proyecto superó a la obtenida en el 2009 y 2010 a partir del segundo periodo de evaluación, y en promedio, alcanzó una rentabilidad del **29,5%**, casi un **52% superior** a la obtenida en el año 2010 (**19,5%**). Esto demostraría entonces que la ampliación del gimnasio cumple las expectativas de los dueños, y es conveniente llevar a cabo la misma ya que la rentabilidad actual se vería superada en más del 20%, que era el objetivo inicial planteado por los dueños del gimnasio.

Este proyecto se basa en una destinación de fondos hacia un negocio que debe ser visto no sólo como una excelente oportunidad comercial y financiera, sino como altamente provechoso para la sociedad dada la contribución que se plantea. La concientización de las personas y la orientación de las conductas hacia una vida sana que permita vivir una mejor calidad de vida es una necesidad imperiosa en nuestra sociedad actual. Este concepto ha sido la raíz del surgimiento del nombre de MÁS VIDA, y se refleja en la visión, misión y valores de la empresa. Argentina, y el mundo entero, presentan la creciente necesidad de estimular la demanda de productos y servicios que representan un beneficio real para la persona no sólo a corto, sino también a mediano y largo plazo, promoviendo formas de vivir sanas y responsables.

A large version of the 'mas vida pilates' logo, with 'mas vida' in cursive and 'pilates' in a smaller font below it, all in a light green color. To the right is a stylized green figure of a person in a dynamic pose.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Bacca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos", Quinta edición Editorial Mc Graw Hill, 2005.
- Berenson, Mark L. y Levine, David. "Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicaciones". Sexta Edición. Editorial Prentice Hall, 1996
- Coss Bu. "Análisis y Evaluación de proyectos de inversión", Segunda Edición Editorial Limusa, 2006
- Farroni, José Luis y Tapia, Gustavo. "Evaluación de proyectos de inversión". Primera Parte, 2009.
- Fowler Newton, Enrique. "Contabilidad Básica". Editorial Macchi, 1994
- Hanke, John E. y Reitsch, Arthur G. "Pronósticos en los Negocios", Segunda edición, Editorial Prentice Hall, 1996.
- James R. Evans y David. L. Olson, "Introduction to Simulation and Risk Analysis" Segunda edición, Editorial Prentice Hall, 2001.
- Kotler, Philip y Keller, K.L. "Dirección de Marketing". 12º Edición. Editorial Pearson, 2006.
- Mochón, Francisco. "Principios de Economía", Tercera edición Editorial Mc Graw Hill, 2006
- Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva". Editorial Cecsca, 1998.
- Ross, Westerfield y Jordan. "Fundamentos de Finanzas Corporativas". Séptima edición Editorial Mc Graw Hill, 2007.
- Sapag Chain, Nassir y Reinaldo. "Preparación y evaluación de proyectos", Cuarta edición Editorial McGraw-Hill, 2000.
- Sapag Chain, Nassir. "Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación". Editorial Pearson, 2007
- Scribano, Adrian, "Introducción al proceso de investigación en ciencias sociales" Editorial Copiar, 2002.
- Sipper, Daniel y Bulfin, Robert L. "Planeación y Control de la Producción". Editorial McGraw Hill, 1998
- Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. "Administración Estratégica". Edición 11º. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- Van Home, James C. "Administración Financiera", 11º Edición, Editorial Prentice Hall, 2002.

Otros

- Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto. "Proyectos de Inversión: Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos especiales". Editorial Errepar, 2000.
- Cámara de Turismo de Chilecito.
- DERF, agencia Federal de Noticias. Fecha de Publicación 22 Septiembre 2009
- Gobierno de La Rioja, Dirección Gral. de Estadística y Sistemas de Información, Censo Provincial de Población, Hogares y Viviendas, 2008

Guía de Oportunidades de Inversión para el Sector Turismo, elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación.

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censo 2001.

Lic. Susana Peralta Sáez, Licenciada en Educación de la ciudad de la ciudad de Chilecito.

“Top 100: Los mejores artículos publicados en la revista Mercado Fitness”, Primera edición, Revista Mercado Fitness

Roura, Horacio G. “Evaluación de Proyectos- Estudios Socioeconómicos”.

Secretaría de Turismo de la Nación, Guía de Oportunidades de Inversión para el Sector Turismo

SITEAL -Sistema de Información de tendencias educativas en América Latina. Publicado Por: Universidad Argentina.

Principales Páginas Web Consultadas

<http://definanzas.com/> Fecha de consulta: 25/04/2010

http://www.ieco.clarin.com/economia/argentinos-creen-precios-creceran-proximo_0_130500012.html

Fecha de consulta 15/05/2010

<http://www.larioja.gov.ar/estadistica/Principal/Dpe/ephc.htm> Fecha de consulta: 20/05/2010.

<http://www.ihrsa.org> Fecha de consulta 30/05/2010

<http://www.dietandcancerreport.org> Fecha de consulta 01/06/2010

<http://www.su-gym.com.ar> Fecha de consulta 01/06/2010

<http://www.proyecto-salud.com.ar/> Fecha de consulta: 15/06/2010

<http://www.proyecto-salud.com.ar/> Fecha de consulta: 15/06/2010

<http://admindeempresas.blogspot.com/> Fecha de consulta: 30/06/2010

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catpyep/exyrev/transstudiomer.pdf> Fecha de consulta: 30/06/2010

<http://www.scribd.com/doc/20916794/TECNICAS-DE-PROYECCION> Fecha de consulta: 30/06/2010

<http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.110775/Capitulo6.pdf> Fecha de consulta:

02/07/2010

<http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/proyecto/programa.html> Fecha de consulta: 02/07/2010

<http://www.clarin.com/diario/2010/01/03/elpais/p-02112194.htm> Fecha de consulta: 01/08/2010

<http://www.monografias.com/trabajos64/creacion-valor-instituciones-deportivas/creacion-valor-instituciones-deportivas.shtml> Fecha de consulta: 06/08/2010

<http://www.clarin.com/diario/2010/01/03/elpais/p-02112194.html> Fecha de consulta: 08/10/2010

<http://www.lavoz.com.ar/noticias/politica/para-el-indec-la-inflacion-de-septiembre-fue-del-07> fecha de consulta: 15/10/2010

<http://www.afip.gov.ar/futCont/otros/sistemaTributarioArgentino/> Fecha de consulta: 10/10/2010

<http://proinversion.blogspot.com/2007/10/el-riesgo-en-un-proyecto.html> Fecha de consulta: 01/11/2010

<http://www.prensaeconomica.com.ar/>. Fecha de consulta 10/12/2010

<http://www.econlink.com.ar> Fecha de consulta 10/12/2010

<http://www.leasingbank.com.ar> Fecha de consulta 10/12/2010

<http://www.extremista.com.ar/71173/el-salario-minimo-vital-y-movil-llegara-a-1840-en-enero-de-2011/>
Fecha de consulta 15/12/2010

<http://www.elsalario.com.ar/main/entendetusalario/salariominimo/salario-domestico> Fecha de consulta
15/12/2010

<http://www.afip.gov.ar/blanco/> Fecha de consulta 15/12/2010

<http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/paginas.dhtml?pagina=156> Fecha de consulta 15/12/2010

<http://www.trabajo.gob.ar> Fecha de consulta 15/12/2010

<http://www.afip.gov.ar/blanco/> Fecha de consulta 15/12/2010

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2> Fecha de consulta
21/02/2011

<http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXN079931920110307> Fecha de consulta 15/03/2011

[http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20110327/inflacion-argentina-seria-del-30-por-ciento-en-
2011](http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20110327/inflacion-argentina-seria-del-30-por-ciento-en-2011) Fecha de consulta: 08/04/2011

<http://es.scribd.com/doc/32889464/RENTABILIDAD-ECONOMICA-Y-RENTABILIDAD-FINANCIERA>
Fecha de consulta: 15/04/2011

<http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-endeudamiento> Fecha de consulta:
18/04/2011

[http://economia.universiablogs.net/2010/12/23/mas-argentinos-se-sienten-clase-media-gracias-al-
consumo-financiado/](http://economia.universiablogs.net/2010/12/23/mas-argentinos-se-sienten-clase-media-gracias-al-consumo-financiado/) Fecha de consulta 20/04/2011

<http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html> Fecha de consulta: 20/04/2011

<http://www.abanfin.com> Fecha de consulta: 20/04/2011

<http://www.tasadeinflacion.com.ar/tag/inflacion-2011/> Fecha de consulta: 20/04/11

http://www.agenciacna.com.ar/2/nota_1.php?noticia_id=38735 Fecha de consulta: 20/04/11

[http://www.vil-metal.com.ar/impuestos/en-el-2011-la-inflacion-llevara-a-40-los-ingresos-necesarios-para-
pagar-impuestos%E2%80%8F/](http://www.vil-metal.com.ar/impuestos/en-el-2011-la-inflacion-llevara-a-40-los-ingresos-necesarios-para-pagar-impuestos%E2%80%8F/) Fecha de consulta: 20/04/11

<http://admindeempresas.blogspot.com> Fecha de consulta: 03/07/2011

<http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm> Fecha de consulta: 03/07/2011



Anexos

ANEXOS

1. **ANEXO N° 1:** Mapa: Departamento de Chilecito.



2. **ANEXO N° 2:** Tabulación de Encuestas

	N° de encuestado	1 a 50	51 a 100	101 a 150	151 a 200	200 a 250	251 a 300	301 a 350	351 a 385	Total	%
1. Sexo	Mujer	39	21	28	21	27	19	17	17	189	49,1%
	Hombre	11	29	22	29	23	31	33	18	196	50,9%
2. Edad	15-25	19	19	12	19	29	23	34	15	170	44,2%
	26-45	26	16	16	16	12	17	8	7	118	30,6%
	46-60	4	9	12	9	9	8	8	10	69	17,9%
	60+	1	6	10	6	0	2	0	3	28	7,3%
3. Residencia	Chilecito	41	33	33	34	38	39	39	21	278	72%
	Malligasta	0	3	2	3	2	4	3	5	22	6%
	Nonogasta	3	5	5	5	0	2	3	4	27	7%
	Famatina	3	5	7	5	5	3	3	3	34	9%
	Otro	3	4	3	3	5	2	2	2	24	6%
4. Ocupación	Estudiante	20	19	18	13	23	18	21	10	144	37,3%
	Ama de casa	2	3	1	3	0	1	1	1	12	3,1%
	Trabajador en dependencia	18	11	16	13	15	14	13	9	108	28,0%
	Trabajador independiente	9	14	8	17	10	15	15	11	99	25,6%
	Jubilado	1	3	7	4	2	2	0	4	23	6,0%
5. Ingresos Mensuales Aproximados	Hasta \$2000	22	16	17	17	21	19	14	16	142	37%
	\$2000-\$3000	8	12	12	14	8	11	12	5	82	21%
	\$3000-\$4000	6	11	10	8	7	7	9	7	65	17%
	\$4000-\$5000	6	7	7	9	6	9	10	5	59	15%
	Más de \$5000	8	4	4	2	8	4	5	2	37	10%
6. Posee Vehículo	NO	27	23	25	20	28	27	24	15	189	49%
	Uno	18	19	19	23	16	17	19	16	147	38%
	Dos o más	5	8	6	7	6	6	7	4	49	13%
7. Importancia de la gimnasia en el cuidado de la salud	Muy Importante	33	30	33	30	34	29	33	14	236	61%
	Importante	15	13	12	13	13	15	11	12	104	27%
	De relativa Importancia	2	7	4	7	2	5	6	5	38	10%
	Poca importancia	0	0	1	0	1	1	0	2	5	1%
	De ninguna importancia	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1%
8. Realiza gimnasia o actividad deportiva	Sólo gimnasia	20	22	19	22	21	29	23	11	167	43%
	Sólo Deporte	9	10	10	10	4	9	10	12	74	19%
	Ninguno	14	11	13	11	17	3	4	4	77	20%
	Ambas cosas	7	7	8	7	7	12	13	8	69	18%
9. Si practica, qué	Aeróbica	11	12	9	9	9	6	7	4	67	28%

tipo de gimnasia	Musculación	8	9	11	13	10	23	24	8	106	45%
	Pilates	5	3	4	2	4	4	4	3	29	12%
	Yoga	2	2	2	2	1	3	1	2	15	6%
	Spinning	2	1	0	2	3	5	0	1	14	6%
	Otro	0	2	1	1	1	0	0	0	5	2%
10. Si practica gimnasia, en qué establecimiento	Pepino	8	7	8	7	8	10	6	4	58	25%
	La nona gym	7	6	6	6	1	8	8	0	42	18%
	Colossus	1	3	2	2	6	11	12	8	45	19%
	Gimnasio Cba	1	3	1	3	2	5	1	2	18	8%
	Otro	6	6	7	7	8	3	6	3	46	19%
	Otro: Más Vida	4	4	3	4	3	4	3	2	27	11%
11. Si practica gimnasia, con qué frecuencia	1 vez a la sem.	3	1	4	3	4	5	3	3	26	11%
	2 veces a la sem.	10	11	6	7	5	7	5	2	53	23%
	3 veces a la sem.	4	5	8	8	8	12	13	5	63	27%
	Todos los días	10	12	9	11	10	17	14	9	92	39%
12. Si practica, en qué horarios prefiere hacerlo	Por la mañana	4	3	6	4	5	5	3	5	35	15%
	Por la tarde	15	18	9	9	8	16	14	4	93	40%
	Por la noche	8	8	12	16	13	20	18	10	105	45%
13. Si no practica gimnasia, está en sus planes comenzar a hacerlo	SI	17	13	15	15	16	10	11	13	110	73%
	NS/NC	2	3	2	3	1	1	1	1	14	9%
	NO	4	5	6	3	4	1	2	2	27	18%
14. Al elegir un gimnasio, que considera más importante. A) Variedad de actividades ofrecidas	1ro en importancia	7	8	8	8	10	12	12	6	71	18%
	2do en importancia	14	11	12	11	11	12	6	6	83	22%
	3ro en importancia	15	14	14	12	12	8	9	4	88	23%
	4to en importancia	9	10	9	12	9	8	10	9	76	20%
	5to en importancia	5	7	7	7	8	10	13	10	67	17%
b) Ubicación y acceso	1ro en importancia	4	4	5	5	6	1	2	3	30	8%
	2do en importancia	4	5	6	5	5	5	6	8	44	11%
	3ro en importancia	9	9	9	7	8	13	11	8	74	19%
	4to en importancia	14	11	16	15	12	12	15	7	102	26%
	5to en importancia	19	21	14	18	19	19	16	9	135	35%
c) Precio	1ro en importancia	13	7	7	9	16	15	14	4	85	22%
	2do en importancia	10	11	11	10	11	12	11	11	87	23%
	3ro en importancia	13	15	13	17	9	7	9	8	91	24%
	4to en importancia	8	9	10	7	8	9	9	7	67	17%
	5to en importancia	6	8	9	7	6	7	6	7	56	15%
d) Infraestructura	1ro en importancia	11	7	11	13	11	10	7	7	77	20%

	2do en importancia	13	14	15	14	13	13	14	7	103	27%
	3ro en importancia	12	15	12	10	14	10	13	8	94	24%
	4to en importancia	6	8	5	9	8	12	10	9	67	17%
	5to en importancia	8	6	7	4	4	5	6	4	44	11%
e) Servicio y calidad en la atención	1ro en importancia	22	19	21	22	25	27	27	14	177	46%
	2do en importancia	10	13	14	12	11	10	15	9	94	24%
	3ro en importancia	9	8	9	11	10	5	4	5	61	16%
	4to en importancia	4	6	5	3	4	4	2	4	32	8%
	5to en importancia	5	4	1	2	0	4	2	3	21	5%
15. Importancia de la variedad de actividades ofrecidas	Muy Importante	29	27	29	27	26	20	21	11	190	49%
	Importante	17	12	12	13	12	15	14	11	106	28%
	De relativa Importancia	3	8	6	7	7	10	9	6	56	15%
	Poca importancia	1	2	2	1	4	3	4	5	22	6%
	De ninguna importancia	0	1	1	2	1	2	2	2	11	3%
16. Importancia de la variedad de aparatos disponibles para musculación	Muy Importante	24	20	22	23	27	34	26	16	192	50%
	Importante	18	17	19	17	12	12	14	10	119	31%
	De relativa Importancia	6	7	5	5	5	2	6	3	39	10%
	Poca importancia	2	4	3	2	5	0	2	4	22	6%
	De ninguna importancia	0	2	1	3	1	2	2	2	13	3%
17. Qué valora más en un instructor de gimnasia a) Formación Académica	1ro en importancia	17	15	17	14	11	18	16	5	113	29%
	2do en importancia	11	10	13	11	14	5	8	7	79	21%
	3ro en importancia	11	11	9	11	11	10	9	9	81	21%
	4to en importancia	8	8	7	9	8	11	13	9	73	19%
	5to en importancia	3	6	4	5	6	6	4	5	39	10%
b) Imagen	1ro en importancia	2	3	1	0	1	4	4	5	20	5%
	2do en importancia	2	4	2	1	5	6	6	4	30	8%
	3ro en importancia	6	6	8	4	4	2	4	3	37	10%
	4to en importancia	11	18	16	17	21	10	8	4	105	27%
	5to en importancia	29	19	23	28	19	28	28	19	193	50%
c) Compromiso con el cliente	1ro en importancia	9	9	6	9	22	5	6	8	74	19%
	2do en importancia	18	14	13	14	13	21	20	14	127	33%
	3ro en importancia	16	16	17	16	8	11	11	6	101	26%
	4to en importancia	7	9	9	9	7	9	9	4	63	16%
	5to en importancia	0	2	5	2	0	4	4	3	20	5%
d) Carisma	1ro en importancia	3	3	3	3	4	2	5	2	25	6%
	2do en importancia	3	3	3	3	5	10	5	3	35	9%
	3ro en importancia	8	10	13	10	10	13	14	11	89	23%

	4to en importancia	17	14	17	14	17	16	15	10	120	31%
	5to en importancia	19	20	14	20	14	9	11	9	116	30%
e) Excelencia en la atención y seguimiento	1ro en importancia	21	26	22	30	27	25	28	16	195	51%
	2do en importancia	12	9	15	12	11	15	15	9	98	25%
	3ro en importancia	9	8	6	8	4	7	3	4	49	13%
	4to en importancia	5	4	5	0	3	2	2	5	26	7%
	5to en importancia	3	3	2	0	5	1	2	1	17	4%
18. Qué gimnasio es el mejor de Chilecito	Pepino	15	16	15	16	27	10	16	15	130	34%
	La nona gym	9	8	8	8	0	4	5	2	44	11%
	Colossus	2	3	7	3	5	17	13	5	55	14%
	Gimnasio Cba	7	7	7	7	7	11	6	5	57	15%
	Otro	3	2	2	2	3	1	3	3	19	5%
	NS/NC	14	14	11	14	8	7	7	5	80	21%
19. Considera que los gimnasios de Chilecito satisfacen sus necesidades	Completamente	4	3	4	5	7	6	5	4	38	10%
	En su gran medida	15	14	15	15	11	13	12	8	103	27%
	Más o Menos	17	19	15	17	21	17	20	9	135	35%
	Poco	10	10	12	10	9	11	10	10	82	21%
	En absoluto	4	4	4	3	2	3	3	4	27	7%
20. Qué considera que le falta a los gimnasios de Chilecito	Variedad de maquinarias	4	4	3	3	6	6	4	9	39	10%
	Seguimiento y supervisión en la rutina de ejercicios	14	15	16	15	14	10	13	10	107	28%
	Climatización y ambientación	14	13	12	14	13	17	15	4	102	26%
	Innovación en maquinas y técnicas de ejercitación	9	10	12	11	6	11	8	8	75	19%
	Personal calificado	9	8	7	7	11	6	10	4	62	16%
21. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un gimnasio que le brinde todo lo que Ud. Busca en el área de musculación	Hasta \$50 por mes	8	6	5	6	9	7	9	4	54	14%
	\$50 - \$65 por mes	7	6	8	7	8	9	8	7	60	16%
	\$65 - \$80 por mes	9	7	7	8	8	11	7	7	64	17%
	\$80 - \$100 por mes	10	14	11	10	9	9	10	6	79	21%
	\$100 - \$120 por mes	10	6	8	8	9	9	10	8	68	18%
	El precio me es indiferente	6	9	9	9	6	5	5	3	52	14%
	NS/NC	0	2	2	2	1	0	1	0	8	2%
22. Pudiendo obtener descuentos al contratar abonos de mayor	Abono Mensual	25	23	27	29	28	28	32	18	210	55%
	Abono de 3 meses	10	8	11	8	11	11	10	9	78	20%
	Abono de 6 meses	9	11	6	8	9	6	4	4	57	15%

duración en vez de mensuales, que abono elegiría.	Abono de 12 meses	6	8	6	5	2	5	4	4	40	10%
23. Conoce el gimnasio Más Vida	SI	42	38	39	39	36	45	42	28	309	80%
	NO	8	12	11	11	14	5	8	7	76	20%
24. Si lo conoce, cual es su concepto acerca del mismo	Excelente	20	18	21	18	15	15	13	8	128	41%
	Muy bueno	14	11	18	16	13	17	17	9	115	37%
	Bueno	7	9	0	3	4	9	6	4	42	14%
	Regular	1	0	0	2	2	3	3	3	14	5%
	Malo	0	0	0	0	2	1	3	4	10	3%
25. Si lo conoce, ¿Cuál cree que es la característica que MEJOR describe a ese gimnasio?	Excelente atención	12	12	10	8	13	13	17	10	95	31%
	Calidad del servicio	20	16	22	25	13	26	24	15	161	52%
	Buena ubicación	5	4	3	2	4	3	0	1	22	7%
	Precio razonable	3	4	4	3	4	3	0	1	22	7%
	Ninguna de las anteriores	2	2	0	1	2	0	1	1	9	3%

3. **ANEXO N° 3:** Encuesta a fundadores de la empresa.

Encuesta a fundadores de Más Vida

1. ¿Cuál es la visión de Más Vida?

2. ¿Qué buscan Uds. con la implementación de este proyecto?

3. ¿Cómo refleja el proyecto en cuestión la visión de la empresa?

4. Por favor, brevemente describame el cliente al que Más vida apunta.

5. ¿Cuáles son los principales objetivos a largo plazo y cómo planean alcanzarlos?

6. ¿Cuál consideran Uds. que será el impacto de este proyecto en Más Vida Pilates?

7. ¿Por qué consideran que este es el momento ideal para desarrollar el proyecto?

4. **ANEXO N° 4:** Ordenanza N° 3.030

ORDENANZA N° 3.030:

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDD DE LA RIOJA SANCIONA PARA LA MUCIPALIDAD DE LA CAPITAL LA SIGUIENTE:

ORDENANZA:

ARTICULO 1°.- DISPONESE, las condiciones para la habilitación y funcionamiento de locales en donde se desarrollen actividades físicas , las que se registrarán de conformidad a lo establecido en el Anexo I, que forma parte integrante de la presente Ordenanza.-

ARTÍCULO 2°.- Comuníquese, publíquese, insértese en el Registro Oficial Municipal y archívese.-

Dada en la Sala de Sesiones del Concejo Deliberante de la ciudad de La Rioja, a los dieciséis días del mes Diciembre de mil novecientos noventa y nueve. Proyecto presentado por el Bloque Radical.-

p.s.

FIRMADO: MARIO TORRES – Vice – Intendente Municipal.-

RENE TORRES- Secretario Deliberativo.-

ANEXO I:

ARTICULO 1º.- Entiéndase por actividades físicas, recreativas, deportivas o gimnásticas, aquellas que tienden a brindar aportes al estado de salud físico , psíquico y social de un individuo a través del movimiento como medio educativo.-

ARTÍCULO 2º.- Quedan comprendidos, dentro del ámbito de aplicación de la presente Ordenanza:

A) Todos los Gimnasios, clubes, asociaciones o cualquier institución que, con o sin fines de lucro, funcionen dentro del ejido municipal y que cuenten con infraestructura y equipamiento dedicados a las actividades físicas objeto de la presente Ordenanza.

b) Aquellas Instituciones o Asociaciones públicas o privadas que organicen eventos o competencias físicas, aun cuando no cuenten con infraestructura o equipamiento propio para el desarrollo de dichas actividades.-

ARTICULO 3º.- El Departamento Ejecutivo Municipal, determinará el órgano de aplicación que será el encargado de autorizar, supervisar y/o controlar el desarrollo bajo cualquier modalidad, de las actividades físicas objeto de la presente Ordenanza.-

ARTICULO 4º.- Los objetivos de la regulación del desarrollo de las actividades físicas referidas son:

- a) Minimizar los riesgos para la salud psicofísica de los involucrados considerando las condiciones particulares de salud de cada persona que desarrolle actividades físicas.
- b) Asegurar las condiciones que hacen a la seguridad del personal, de participantes, de terceros y de sus bienes, así como el óptimo desarrollo de las actividades físicas objeto de la presente Ordenanza.

DE LA HABILITACION Y REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS LOCALES:

ARTICULO 5º.- El órgano de aplicación habilitará y supervisará los gimnasios y/o locales objeto de la presente Ordenanza que se ubiquen dentro del ejido municipal.

ARTÍCULO 6º.- La Autoridad de Aplicación definirá por vía reglamentaria la Categoría de los establecimientos, según:

- Programa de actividades a desarrollar, infraestructura, equipamiento, cantidad de personas concurrentes, dimensiones del local y todo aquello que haga a las condiciones de desarrollo de las actividades físicas.

ARTICULO 7°.- Para obtener el **Certificado de Habilitación Municipal** , los locales o establecimientos que tengan por finalidad principal el desarrollo de actividades físicas en cualquiera de sus modalidades , deberá cumplir con los siguientes Requisitos, sin perjuicio de otros que por vía reglamentaria pudiera exigir la autoridad de aplicación, en función de la categoría a la que pertenezca:

- a) La actividad física que se desarrolle en los establecimientos consignados será responsabilidad de un profesor de educación física, o de un profesional con título habilitante superior.
- b) Deberán contar con cobertura de Servicios de Emergencia Medica par los usuarios y personal.
- c) Deberá contar con un Programa de Actividades suscripto por el Profesor de Educación Física o el Profesional con titulo habilitantes, responsable del desarrollo de las actividades físicas, que se deberá adjuntar al pedido de Habilitación.
- d) Deberá contar con Espacio Físico acorde a las actividades que se desarrollen y deban prever , además:
 - Vestuarios con capacidad de acuerdo a la cantidad de personas que simultáneamente practiquen las actividades-
 - Baños individuales para ambos sexos.
 - Sistemas de prevención de incendios, de evacuación en caso de emergencias, así como botiquín de primeros auxilios y todo aquello que haga a la seguridad de los asistentes.

ARTICULO 8°.- En el caso de **Centros Vecinales, Asociaciones Profesionales o Sindicales, Escuelas Deportivas**, y demás entidades que cuenten con infraestructura propia y desarrollen habitualmente, como actividades complementarias a sus fines principales, programas de actividades físicas, deberán solicitar ante la autoridad de aplicación, la habilitación a tal fin, cumplimentando los siguientes requisitos, sin perjuicio de otros que por vía reglamentaria pudieran exigirse.

- a) La actividad física será de responsabilidad de un Profesor de Educación Física o Profesional con título oficial de nivel terciario o superior.
- b) Deberá contar con un Programa de Actividades suscripto por los responsables del desarrollo de las actividades físicas, el que deberá adjuntarse a la solicitud de habilitación.

- c) El espacio físico debe ser acorde a las actividades a desarrollar y deberá prever:
 - Sistema de prevención de incendios, evacuación en caso de emergencias, botiquín de primeros auxilios, y todo lo que haga a la seguridad de los asistentes.
 - Baños y vestuarios conforme a la categoría en que sean clasificados.

ARTICULO 9°.- En todos los locales en donde se desarrollen actividades físicas, será obligatorio la exhibición de los Certificados de Habilitación, del plantel profesional a cargo de la enseñanza y programa de actividades a desarrollar.

DE LOS REQUISITOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ARTICULO 10°.- En todo local o establecimiento que tenga como finalidad principal el desarrollo de actividades físicas en cualquiera de sus modalidades, ya sea público o privado, serán exigibles los siguientes requisitos:

- a) Según la Categoría a determinar por la autoridad de aplicación los locales o establecimientos de mayor complejidad deberán contar con el asesoramiento y la asistencia de un Profesional médico – de preferencia deportólogo – que será responsable de la salud de los concurrentes por las actividades allí desarrolladas.-

Los establecimientos de menor categoría deberán exigir para la inscripción Certificado de aptitud

médica extendida por establecimientos públicos o privados.-

- b) El profesional médico responsable confeccionará para cada usuario una ficha médica o carpeta de antecedentes donde constara el apto médico para realizar actividades físicas. Este certificado deberá ser renovado periódicamente según lo establezca la autoridad de aplicación.-
- c) El desarrollo de las actividades físicas especificadas en el programa de actividades presentado para la habilitación, deberá estar supervisado por un profesor de educación física o profesional con título habilitante.-
- d) En el caso que se decida incorporar nuevas actividades o modificar el programa presentado para la habilitación, se deberá presentar a la autoridad de aplicación, el programa actualizado, suscripto por el profesional habilitado que se adjuntará al expediente de habilitación.-

ARTICULO 11°.- Los Centros Vecinales, Asociaciones profesionales, sindicales, escuelas deportivas y cualquier otra Institución pública o privada, que como actividad complementaria a sus fines principales, organicen campeonatos, competencias o eventos o ejecuten programas que impliquen el desarrollo de actividades físicas objeto de la presente Ordenanza, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Exigir a todos los participantes un Certificado de Aptitud médica suscrito por profesional médico habilitado de establecimientos públicos o privados.-
- b) Contar con un programa de actividades, suscrito y supervisado por un profesor de Educación física o profesional con título habilitante, responsable del desarrollo de las actividades físicas, el que deberá ser exigido para otorgar la autorización municipal en los casos que corresponda.-

ARTÍCULO 12°.- Para los eventos o campeonatos que organice o auspicie la Municipalidad, los certificados de aptitud médica exigidos por la presente Ordenanza se otorgaran gratuitamente en centros oficiales.

ARTICULO 13°.- Los requisitos, exámenes o estudios exigidos para otorgar el Certificado de aptitud médica, así como establecer la periodicidad de su renovación, deberán considerar:

- a) El tipo de actividad o actividades físicas a desarrollar (modalidades, tipo de esfuerzos a realizar, contraindicaciones).
- b) La edad de las personas que desarrollan dichas actividades.

El Certificado de Aptitud Médica, otorgado en forma, tendrá validez en cada caso en particular, siempre que los esfuerzos requeridos para el desarrollo de las actividades físicas que lo exigen, sean similares a los considerados en el examen realizado para su otorgamiento.

ARTICULO 14°.- Los exámenes tipos según edades y esfuerzos y los objetivos que persiguen dichos controles, sin perjuicio de otros aspectos que pudiera establecer la autoridad de aplicación por vía reglamentaria, forman parte de la presente Ordenanza como Anexo I.-

ARTICULO 15°.- En el ámbito municipal, a través del área correspondiente, se implementaran las medidas y mecanismos necesarios para el control y otorgamiento de los certificados de aptitud medica que establece la presente Ordenanza, sin perjuicio que los mismo puedan ser extendidos por profesionales pertenecientes a otras

instituciones públicas o privadas siempre y cuando ajusten a los requisitos establecidos.-

ARTICULO 16°.- En los establecimientos regulados por la presente Ordenanza, **queda prohibida la administración y comercialización de fármacos, medicamentos y toda otra sustancia que modifique artificialmente el rendimiento físico de las personas o que extraña riesgos para la salud.-**

ARTICULO 17°.- Los responsables de la organización de eventos o campeonatos de concurrencia masiva, deberán prever las condiciones de seguridad que establezca la normativa vigente y/o la autoridad de aplicación por vía reglamentaria.-

ARTICULO 18°.- Los locales o establecimientos que tengan por finalidad principal el desarrollo de actividades físicas en cualquiera de sus modalidades y las entidades referidas en el Artículo 9° , que a la promulgación de la presente ordenanza se encontraran en funcionamiento, tendrán un plazo máximo de un año para adecuarse a los requisitos establecidos.-

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

ARTICULO 19°.- La Ordenanza impositiva determinará las tasas que se deberán abonar para la habilitación, según la categoría determinada por la reglamentación de la presente.-

ARTICULO 20°.- El o los responsables de contravenciones a lo establecido en la presente, referido a las condiciones de habilitación seguridad e higiene y otras que estuvieren contempladas en el Código de Faltas, serán pasibles de las sanciones allí establecidas.-

ARTICULO 21°.- El o los responsables de contravenciones a lo establecido en la presente, referido a las condiciones para el desarrollo de las actividades físicas tales como falta de profesional responsable , de certificados de aptitud medica y otros serán pasibles de las siguientes sanciones:

- A) Multa entre trescientos pesos (\$ 300.-) y tres mil pesos (\$ 3.000.-).
- B) Suspensión de la habilitación de funcionamiento desde tres (3) días a un (1) año.
- C) Suspensión de la autorización municipal para el desarrollo de eventos o competencias en espacio público, en su caso.
- D) Clausura del establecimientos, ante reiteradas contravenciones.

ARTICULO 21°.- El Departamento Ejecutivo Municipal, reglamentara la presente Ordenanza, en un plazo no mayor de noventa (90) días.-

5. **ANEXO N° 5:** Ley de Leasing N° 25.248

LEY 25.248 LEY DEL CONTRATO DE LEASING

BUENOS AIRES, 10 DE MAYO DE 2000

BOLETIN OFICIAL, 14 DE JUNIO DE 2000

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc., sancionan con fuerza

de Ley:

OBSERVACIONES GENERALES CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA 29

TEMA LEASING-CONTRATOS COMERCIALES

CAPITULO I

Del contrato de leasing

Artículos 1 al 21

Artículo 1: Concepto

ARTICULO 1 - En el contrato de leasing el dador conviene transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon y le confiere una opción de compra por un precio.

Artículo 2: Objeto

ARTICULO 2 - Pueden ser objeto del contrato cosas muebles e inmuebles, marcas, patentes o modelos industriales y software, de propiedad del dador o sobre los que el dador tenga la facultad de dar en leasing.

Artículo 3: Canon

ARTÍCULO 3 - El monto y la periodicidad de cada canon se determinan convencionalmente.

Artículo 4: Precio de ejercicio de la opción

ARTICULO 4 - El precio de ejercicio de la opción de compra debe estar fijado en el contrato o ser determinable según procedimientos o pautas pactadas.

Artículo 5: Modalidades en la elección del bien

ARTÍCULO 5 - El bien objeto del contrato puede:

a) Comprarse por el dador a persona indicada por el tomador;

- b) Comprarse por el dador según especificaciones del tomador o según catálogos, folletos o descripciones identificadas por éste;
- c) Comprarse por el dador, quien sustituye al tomador, al efecto, en un contrato de compraventa que éste haya celebrado;
- d) Ser de propiedad del dador con anterioridad a su vinculación contractual con el tomador;
- e) Adquiere por el dador al tomador por el mismo contrato o habérselo adquirido con anterioridad;
- f) Estar a disposición jurídica del dador por título que le permita constituir leasing sobre él.

Artículo 6: Responsabilidades, acciones y garantías en la adquisición del bien

ARTICULO 6 - En los casos de los incisos a), b) y c) del artículo anterior, el dador cumple el contrato adquiriendo los bienes indicados por el tomador. El tomador puede reclamar del vendedor, sin necesidad de cesión, todos los derechos que emergen del contrato de compraventa. El dador puede liberarse convencionalmente de las responsabilidades de entrega y de las garantías de evicción y vicios redhibitorios.

En los casos del inciso d) del artículo anterior, así como en aquellos casos en que el dador es fabricante, importador, vendedor o constructor del bien dado en leasing, el dador no puede liberarse de la obligación de entrega y de la garantía de evicción y vicios redhibitorios. En los casos del inciso e) del mismo artículo, el dador no responde por la obligación de entrega ni por garantía de evicción y vicios redhibitorios, salvo pacto en contrario. En los casos del inciso f) se aplicarán las reglas de los párrafos anteriores de este artículo, según corresponda a la situación concreta.

Artículo 7: Servicios y accesorios

ARTICULO 7 - Pueden incluirse en el contrato los servicios y accesorios necesarios para el diseño, la instalación, puesta en marcha y puesta a disposición de los bienes dados en leasing, y su precio integrar el cálculo del canon.

Artículo 8: Forma e inscripción

ARTICULO 8 - El leasing debe instrumentarse en escritura pública si tiene como objetos inmuebles, buques o aeronaves. En los demás casos puede celebrarse por instrumento público o privado. A los efectos de su oponibilidad frente a terceros, el contrato debe inscribirse en el registro que corresponda según la naturaleza de la cosa que constituye su objeto. La inscripción en el registro podrá efectuarse a partir de la fecha de celebración del contrato de leasing, y con prescindencia de la fecha en que corresponda hacer entrega de la cosa objeto de la prestación comprometida. Para que produzca efectos contra terceros desde la fecha de la entrega del bien objeto del leasing, la inscripción debe solicitarse dentro de los cinco (5) días hábiles posteriores. Pasado ese término, producirá ese efecto desde que el contrato se presente para su registración. Si se trata de cosas muebles no registrables o software, deben inscribirse en el Registro de Créditos Prendarios del lugar donde se encuentren las cosas o, en su caso, donde la cosa o software se deba poner a disposición del tomador. En el caso de inmuebles la inscripción se mantiene por el plazo de veinte (20) años; en los demás bienes se

mantiene por diez (10) años. En ambos casos puede renovarse antes de su vencimiento, por rogatoria del dador u orden judicial.

Artículo 9: Modalidades de los bienes

ARTICULO 9 - A los efectos de la registración del contrato de leasing son aplicables las normas legales y reglamentarias que correspondan según la naturaleza de los bienes. En el caso de cosas muebles no registrables o software, se aplican las normas registrables de la Ley de Prenda con Registro (texto ordenado por decreto 897 del 11 de diciembre de 1995) y las demás que rigen el funcionamiento del Registro de Créditos Prendarios. Cuando el leasing comprenda a cosas muebles situadas en distintas jurisdicciones, se aplica el artículo 12 de la Ley de Prenda con Registro (texto ordenado por decreto 897 del 11 de diciembre de 1995). El registro debe expedir certificados e informaciones, aplicándole el artículo 19 de la ley citada. El certificado que indique que sobre determinados bienes no aparece inscrito ningún contrato de leasing tiene eficacia legal hasta veinticuatro (24) horas de expedido.

Referencias Normativas: Ley 15.348 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 897/95 Art.12, Ley 15.348 -

TEXTO ORDENADO POR DECRETO 897/95 Art.19, Ley 15.348 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 897/95

Artículo 10: Traslado de los bienes

ARTICULO 10. - El tomador no puede sustraer los bienes muebles del lugar en que deben encontrarse de acuerdo a lo estipulado en el contrato inscrito. Sólo puede trasladarlos con conformidad expresa del dador, otorgada en el contrato o por acto escrito posterior, y después de haberse inscrito el traslado y la conformidad del dador en los registros correspondientes. Se aplican los párrafos primero, segundo, quinto, sexto y séptimo del artículo 13 de la Ley de Prenda con Registro (texto ordenado por decreto 897 del 11 de diciembre de 1995).

Referencias Normativas: Ley 15.348 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 897/95 Art.13

Artículo 11: Oponibilidad. Quiebra.

ARTICULO 11. - Son oponibles a los acreedores de las partes los efectos del contrato debidamente inscrito. Los acreedores del tomador pueden subrogarse en los derechos de éste para ejercer la opción de compra. En caso de concurso o quiebra del dador, el contrato continúa por el plazo convenido, pudiendo el tomador ejercer la opción de compra en el tiempo previsto. En caso de quiebra del tomador, dentro de los sesenta (60) días de decretada, el síndico puede optar entre continuar el contrato en las condiciones pactadas o resolverlo. En el concurso preventivo, el deudor puede optar por continuar el contrato o resolverlo, en los plazos y mediante los trámites previstos en el artículo 20 de la Ley 24.522. Pasados esos plazos sin que haya ejercido la opción, el contrato se

considera resuelto de pleno derecho, debiéndose restituir inmediatamente el bien al dador, por el juez del concurso o de la quiebra, a simple petición del dador, con la sola exhibición del contrato inscrito y sin necesidad de trámite o verificación previa. Sin perjuicio de ello el dador puede reclamar en el concurso o en la quiebra el canon devengado hasta la devolución del bien, en el concurso preventivo o hasta la sentencia declarativa de la quiebra, y los demás créditos que resulten del contrato.

Referencias Normativas: Ley 24.522 Art.20

Artículo 12: Uso y goce del bien

ARTICULO 12. - El tomador puede usar y gozar del bien objeto del leasing conforme a su destino, pero no puede venderlo, gravarlo ni disponer de él. Los gastos ordinarios y extraordinarios de conservación y uso, incluyendo seguros, impuestos y tasas que recaigan sobre los bienes y las sanciones ocasionadas por su uso, son a cargo del tomador, salvo convención en contrario. El tomador puede arrendar el bien objeto del leasing, salvo pacto en contrario. En ningún caso el locatario o arrendatario puede pretender derechos sobre el bien que impidan o limiten en modo alguno los derechos del dador.

Artículo 13: Acción reivindicatoria

ARTICULO 13. - La venta o gravamen consentido por el tomador es inoponible al dador. El dador tiene acción reivindicatoria sobre la cosa mueble que se encuentre en poder de cualquier tercero, pudiendo hacer aplicación directa de lo dispuesto en el artículo 21 inciso a) de la presente ley, sin perjuicio de la responsabilidad del tomador. Las cosas muebles que se incorporen por accesión a un inmueble después de haber sido registrado el leasing, pueden separarse del inmueble para el ejercicio de los derechos del dador.

Artículo 14: Opción de compra. Ejercicio.

ARTICULO 14. - La opción de compra puede ejercerse por el tomador una vez que haya pagado tres cuartas (3/4) partes del canon total estipulado, o antes si así lo convinieran las partes.

Artículo 15: Prórroga del contrato

ARTICULO 15. - El contrato puede prever su prórroga a opción del tomador y las condiciones de su ejercicio.

Artículo 16: Transmisión del dominio

ARTICULO 16. - El derecho del tomador a la transmisión del dominio nace con el ejercicio de la opción de compra y el pago del precio del ejercicio de la opción conforme a lo determinado en el contrato. El dominio se adquiere cumplidos esos requisitos, salvo que la ley exija otros de acuerdo con la naturaleza del bien de que se trate, a cuyo efecto las partes deben otorgar la documentación y efectuar los demás actos necesarios.

Artículo 17: Responsabilidad objetiva

ARTICULO 17. - La responsabilidad objetiva emergente del artículo 1.113 del Código Civil recae exclusivamente sobre el tomador o guardián de las cosas dadas en leasing.

Referencias Normativas: Ley 340 Art.1113

Artículo 18: Cancelación

ARTICULO 18. - La inscripción del leasing sobre cosas muebles no registrables y software puede cancelarse:

a) Cuando así lo disponga una resolución judicial firme dictada en proceso en el que el dador tuvo oportunidad de tomar la debida participación; b) Cuando lo solicite el dador o su cesionario; c) Cuando lo solicite el tomador después del plazo y en las condiciones en que, según el contrato inscrito, puede ejercer la opción de compra. Para este fin debe acompañar constancia de depósito en el banco oficial o el que corresponde a la jurisdicción del registro de la inscripción, del monto de los cánones totales no pagados y del precio de ejercicio de la opción, con sus accesorios, en su caso. Debe acreditar haber interpelado fehacientemente al dador ofreciéndole los pagos y solicitándole la cancelación de la inscripción, concediéndole un plazo mínimo de quince (15) días hábiles, y haber satisfecho las demás obligaciones contractuales. El encargado del registro debe notificar al dador por carta certificada dirigida al domicilio constituido en el contrato. Si el notificado manifiesta conformidad se cancela la inscripción. Si el dador no formula observaciones dentro de los quince (15) días hábiles desde la notificación, el encargado procede a la cancelación si estima que el depósito se ajusta al contrato, de lo que debe notificar al dador y al tomador. En caso de existir observaciones del dador en el término indicado o estimarse insuficiente el depósito, el encargado lo debe comunicar al tomador, quien tiene expeditas las acciones pertinentes.

Artículo 19: Cesión de contratos o de créditos del dador.

ARTICULO 19. - El dador siempre puede ceder los créditos actuales o futuros por canon o precio de ejercicio

de la opción de compra. A los fines de su titulización puede hacerlo en los términos de los artículos 70, 71 y

72 de la Ley 24.441. Esta cesión no perjudica los derechos del tomador respecto del ejercicio o no ejercicio de la opción de compra o, en su caso, a la cancelación anticipada de los cánones, todo ello según lo pactado en el contrato inscrito.

Referencias Normativas: Ley 24.441 Art.70 al 72

Artículo 20: Incumplimiento y ejecución en caso de inmuebles

ARTICULO 20. - Cuando el objeto del leasing son cosas inmuebles el incumplimiento de la obligación del tomador de pagar el canon da lugar a los siguientes efectos: a) Si el tomador ha pagado menos de un cuarto

(1/4) del monto del canon total convenido, la mora es automática y el dador puede demandar judicialmente el desalojo. Se debe dar vista por cinco (5) días al tomador, quien puede probar documentalmente el pago de los períodos que se le reclaman o paralizar el trámite, por única vez, mediante el pago de lo adeudado, con más sus intereses y costas. Caso contrario, el juez debe disponer el lanzamiento sin más trámite; b) Si el tomador ha pagado un cuarto (1/4) o más pero menos de tres cuartas partes (3/4) del canon convenido, la mora es automática; el dador debe intimarlo al pago del o de los períodos adeudados con más sus intereses y el tomador dispone por única vez de un plazo no menor de sesenta (60) días, contados a partir de la recepción de la notificación, para el pago del o de los períodos adeudados con más sus intereses. Pasado ese plazo sin que el pago se verifique, el dador puede demandar el desalojo, de lo que se debe dar vista por cinco (5) días al tomador. Dentro de ese plazo, el tomador puede demostrar el pago de lo reclamado, o paralizar el procedimiento mediante el pago de lo adeudado con más sus intereses y costas, si antes no hubiese recurrido a este procedimiento. Si, según el contrato, el tomador puede hacer ejercicio de la opción de compra, en el mismo plazo puede pagar, además, el precio de ejercicio de esa opción, con sus accesorios contractuales y legales. En caso contrario, el juez debe disponer el lanzamiento sin más trámite; c) Si el incumplimiento se produce después de haber pagado las tres cuartas (3/4) partes del canon, la mora es automática; el dador debe intimarlo al pago y el tomador tendrá la opción de pagar dentro de los noventa (90) días, contados a partir de la recepción de la notificación lo adeudado reclamado más sus intereses si antes no hubiere recurrido a ese procedimiento o el precio de ejercicio de la opción de compra que resulte de la aplicación del contrato, a la fecha de la mora, con sus intereses. Pasado ese plazo sin que el pago se hubiese verificado, el dador puede demandar el desalojo, de lo que debe darse vista al tomador por cinco (5) días, quien sólo puede paralizarlo ejerciendo alguna de las opciones previstas en este inciso, agregándole las costas del proceso; d) Producido el desalojo, el dador puede reclamar el pago de los períodos de canon adeudados hasta el momento del lanzamiento, con más sus intereses y costas, por la vía ejecutiva. El dador puede también reclamar los daños y perjuicios que resultaren del deterioro anormal de la cosa imputable al tomador por dolo, culpa o negligencia por la vía procesal pertinente.

Artículo 21: Secuestro y ejecución en caso de muebles

ARTICULO 21. - Cuando el objeto de leasing fuere una cosa mueble, ante la mora del tomador en el pago del canon, el dador puede: a) Obtener el inmediato secuestro del bien, con la sola presentación del contrato inscripto, y demostrando haber interpelado al tomador otorgándole un plazo no menor de cinco 5) días para la regularización. Producido el secuestro, queda resuelto el contrato. El dador puede promover ejecución por el cobro del canon que se hubiera devengado ordinariamente hasta el período íntegro en que se produjo el secuestro, la cláusula penal pactada en el contrato y sus intereses; todo ello sin perjuicio de la acción del dador por los daños y perjuicios, y la acción del tomador si correspondieren; o b) Accionar por vía ejecutiva por el cobro del canon no pagado, incluyendo la totalidad del canon pendiente; si así se hubiere convenido, con la sola presentación del contrato inscripto y sus accesorios. En este caso sólo procede el secuestro cuando ha vencido el

plazo ordinario del leasing sin haberse pagado el canon íntegro y el precio de la opción de compra, o cuando se demuestre sumariamente el peligro en la conservación del bien, debiendo el dador otorgar caución suficiente. En el juicio ejecutivo previsto en ambos incisos, puede incluirse la ejecución contra los fiadores o garantes del tomador. El domicilio constituido será el fijado en el contrato.

CAPITULO II

Aspectos impositivos de bienes destinados al leasing Impuesto al valor agregado

ARTICULO 22. - En los contratos de leasing previstos en la presente ley, que tengan como objeto bienes muebles, el hecho imponible establecido en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (texto ordenado en 1997 y sus modificaciones), se perfeccionará en el momento de devengarse el pago o en el de la percepción, el que fuera anterior, del canon y de la opción de compra.

Normas relacionadas: Ley 20.631 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 280/97

ARTICULO 23.- NOTA DE REDACCION (VETADO POR DECRETO 459/2000)

Nota de redacción. Ver: Decreto Nacional 459/2000 Art.1

ARTICULO 24. - En el caso de contratos de leasing sobre automóviles, la restricción para el cómputo del

crédito fiscal dispuesta en el punto 1, del tercer párrafo, del inciso a), del artículo 12 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (texto ordenado en 1997 y sus modificaciones), sólo será de aplicación respecto de sus cánones y opciones de compra, en la medida que excedan los importes que correspondería computar con relación a automóviles cuyo costo de importación o valor de plaza fuera de veinte mil pesos (\$ 20.000) –neto del impuesto al valor agregado- al momento de la suscripción del respectivo contrato.

Normas relacionadas: Ley 20.631 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 280/97 Art.12, Ley 20.631 - TEXTO

ORDENADO POR DECRETO 280/97

ARTICULO 25.- Facúltase al Poder Ejecutivo a extender, sujeto a la reglamentación de aplicación que deberá fijar, el régimen de financiamiento del impuesto al valor agregado, previsto en la Ley 24.402, con el objeto de posibilitar, en forma opcional, el financiamiento del pago del referido impuesto que grave la compra o importación definitiva de bienes destinados a operaciones de leasing.

Referencias Normativas: Ley 20.631 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 280/97 Normas relacionadas:

Ley 24.402

CAPITULO III

Disposiciones finales

Artículo 26: Normas supletorias

ARTICULO 26. - Al contrato de leasing se le aplican subsidiariamente las reglas del contrato de locación, en cuanto sean compatibles, mientras el tomador no ha pagado la totalidad del canon y ejercido la opción, con pago de su precio. No son aplicables al leasing las disposiciones relativas a plazos mínimos y máximos de la locación de cosas ni las excluidas convencionalmente. Ejercida la opción de compra y pagado su precio se le aplican subsidiariamente las normas del contrato de compraventa.

Artículo 27: Derogación

ARTICULO 27. - Derógase el título II "Contrato de leasing" (artículos 27 a 34, ambos inclusive) de la Ley 24.441.

Deroga a: Ley 24.441 Art.27 al 34

Artículo 28: Vigencia

ARTICULO 28. - Las disposiciones del capítulo II (artículos 22 a 25, ambos inclusive) de la presente ley entrarán en vigencia el día de su publicación en el Boletín Oficial y surtirán efectos para las operaciones que se realicen entre dicha fecha y la que fije el Poder Ejecutivo como plazo de finalización del régimen. Las calificaciones, plazos y demás requisitos o condiciones del tratamiento impositivo del leasing no impiden la aplicación de esta ley a todos los demás efectos.

Nota de redacción. Ver: Decreto Nacional 459/2000 Art.1

ARTICULO 29. Comuníquese al Poder Ejecutivo.

FIRMANTES PASCUAL-ALVAREZ-Allende-Pontaquarto.

6. **ANEXO N° 6:** Amortización del Leasing (Primer Leasing)

Nro.	Vencimiento	Amortización Capital	Amortización Acumulada	Intereses	Cuota	Saldo
0	1-abr-11	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 298.789,0
1	1-may-11	\$ 3.126,8	\$ 3.126,8	\$ 4.420,4	\$ 7.547,3	\$ 295.662,2
2	31-may-11	\$ 3.173,1	\$ 6.299,9	\$ 4.374,2	\$ 7.547,3	\$ 292.489,1
3	30-jun-11	\$ 3.220,0	\$ 9.519,9	\$ 4.327,2	\$ 7.547,3	\$ 289.269,1
4	30-jul-11	\$ 3.267,7	\$ 12.787,6	\$ 4.279,6	\$ 7.547,3	\$ 286.001,4
5	29-ago-11	\$ 3.316,0	\$ 16.103,6	\$ 4.231,3	\$ 7.547,3	\$ 282.685,4
6	28-sep-11	\$ 3.365,1	\$ 19.468,6	\$ 4.182,2	\$ 7.547,3	\$ 279.320,4
7	28-oct-11	\$ 3.414,8	\$ 22.883,5	\$ 4.132,4	\$ 7.547,3	\$ 275.905,5
8	27-nov-11	\$ 3.465,4	\$ 26.348,8	\$ 4.081,9	\$ 7.547,3	\$ 272.440,1
9	27-dic-11	\$ 3.516,6	\$ 29.865,5	\$ 4.030,6	\$ 7.547,3	\$ 268.923,5

10	26-ene-12	\$ 3.568,7	\$ 33.434,1	\$ 3.978,6	\$ 7.547,3	\$ 265.354,9
11	25-feb-12	\$ 3.621,5	\$ 37.055,6	\$ 3.925,8	\$ 7.547,3	\$ 261.733,4
12	26-mar-12	\$ 3.675,0	\$ 40.730,6	\$ 3.872,2	\$ 7.547,3	\$ 258.058,4
13	25-abr-12	\$ 3.729,4	\$ 44.460,0	\$ 3.817,8	\$ 7.547,3	\$ 254.329,0
14	25-may-12	\$ 3.784,6	\$ 48.244,6	\$ 3.762,7	\$ 7.547,3	\$ 250.544,4
15	24-jun-12	\$ 3.840,6	\$ 52.085,2	\$ 3.706,7	\$ 7.547,3	\$ 246.703,8
16	24-jul-12	\$ 3.897,4	\$ 55.982,6	\$ 3.649,9	\$ 7.547,3	\$ 242.806,4
17	23-ago-12	\$ 3.955,1	\$ 59.937,6	\$ 3.592,2	\$ 7.547,3	\$ 238.851,4
18	22-sep-12	\$ 4.013,6	\$ 63.951,2	\$ 3.533,7	\$ 7.547,3	\$ 234.837,8
19	22-oct-12	\$ 4.072,9	\$ 68.024,1	\$ 3.474,3	\$ 7.547,3	\$ 230.764,9
20	21-nov-12	\$ 4.133,2	\$ 72.157,3	\$ 3.414,1	\$ 7.547,3	\$ 226.631,7
21	21-dic-12	\$ 4.194,3	\$ 76.351,7	\$ 3.352,9	\$ 7.547,3	\$ 222.437,3
22	20-ene-13	\$ 4.256,4	\$ 80.608,1	\$ 3.290,9	\$ 7.547,3	\$ 218.180,9
23	19-feb-13	\$ 4.319,4	\$ 84.927,4	\$ 3.227,9	\$ 7.547,3	\$ 213.861,5
24	21-mar-13	\$ 4.383,3	\$ 89.310,7	\$ 3.164,0	\$ 7.547,3	\$ 209.478,3
25	20-abr-13	\$ 4.448,1	\$ 93.758,8	\$ 3.099,1	\$ 7.547,3	\$ 205.030,1
26	20-may-13	\$ 4.513,9	\$ 98.272,8	\$ 3.033,3	\$ 7.547,3	\$ 200.516,2
27	19-jun-13	\$ 4.580,7	\$ 102.853,5	\$ 2.966,5	\$ 7.547,3	\$ 195.935,5
28	19-jul-13	\$ 4.648,5	\$ 107.502,0	\$ 2.898,8	\$ 7.547,3	\$ 191.287,0
29	18-ago-13	\$ 4.717,3	\$ 112.219,2	\$ 2.830,0	\$ 7.547,3	\$ 186.569,8
30	17-sep-13	\$ 4.787,0	\$ 117.006,3	\$ 2.760,2	\$ 7.547,3	\$ 181.782,7
31	17-oct-13	\$ 4.857,9	\$ 121.864,1	\$ 2.689,4	\$ 7.547,3	\$ 176.924,8
32	16-nov-13	\$ 4.929,7	\$ 126.793,9	\$ 2.617,5	\$ 7.547,3	\$ 171.995,1
33	16-dic-13	\$ 5.002,7	\$ 131.796,6	\$ 2.544,6	\$ 7.547,3	\$ 166.992,4
34	15-ene-14	\$ 5.076,7	\$ 136.873,2	\$ 2.470,6	\$ 7.547,3	\$ 161.915,8
35	14-feb-14	\$ 5.151,8	\$ 142.025,0	\$ 2.395,5	\$ 7.547,3	\$ 156.764,0
36	16-mar-14	\$ 5.228,0	\$ 147.253,0	\$ 2.319,2	\$ 7.547,3	\$ 151.536,0
37	15-abr-14	\$ 5.305,4	\$ 152.558,4	\$ 2.241,9	\$ 7.547,3	\$ 146.230,6
38	15-may-14	\$ 5.383,8	\$ 157.942,2	\$ 2.163,4	\$ 7.547,3	\$ 140.846,8
39	14-jun-14	\$ 5.463,5	\$ 163.405,7	\$ 2.083,8	\$ 7.547,3	\$ 135.383,3
40	14-jul-14	\$ 5.544,3	\$ 168.950,0	\$ 2.002,9	\$ 7.547,3	\$ 129.838,9
41	13-ago-14	\$ 5.626,4	\$ 174.576,4	\$ 1.920,9	\$ 7.547,3	\$ 124.212,6
42	12-sep-14	\$ 5.709,6	\$ 180.286,0	\$ 1.837,7	\$ 7.547,3	\$ 118.503,0
43	12-oct-14	\$ 5.794,1	\$ 186.080,0	\$ 1.753,2	\$ 7.547,3	\$ 112.708,9
44	11-nov-14	\$ 5.879,8	\$ 191.959,8	\$ 1.667,5	\$ 7.547,3	\$ 106.829,2
45	11-dic-14	\$ 5.966,8	\$ 197.926,6	\$ 1.580,5	\$ 7.547,3	\$ 100.862,4
46	10-ene-15	\$ 6.055,0	\$ 203.981,6	\$ 1.492,2	\$ 7.547,3	\$ 94.807,3
47	9-feb-15	\$ 6.144,6	\$ 210.126,3	\$ 1.402,6	\$ 7.547,3	\$ 88.662,7

48	11-mar-15	\$ 6.235,5	\$ 216.361,8	\$ 1.311,7	\$ 7.547,3	\$ 82.427,2
49	10-abr-15	\$ 6.327,8	\$ 222.689,6	\$ 1.219,5	\$ 7.547,3	\$ 76.099,4
50	10-may-15	\$ 6.421,4	\$ 229.111,0	\$ 1.125,9	\$ 7.547,3	\$ 69.678,0
51	9-jun-15	\$ 6.516,4	\$ 235.627,4	\$ 1.030,9	\$ 7.547,3	\$ 63.161,6
52	9-jul-15	\$ 6.612,8	\$ 242.240,2	\$ 934,4	\$ 7.547,3	\$ 56.548,8
53	8-ago-15	\$ 6.710,6	\$ 248.950,8	\$ 836,6	\$ 7.547,3	\$ 49.838,2
54	7-sep-15	\$ 6.809,9	\$ 255.760,8	\$ 737,3	\$ 7.547,3	\$ 43.028,2
55	7-oct-15	\$ 6.910,7	\$ 262.671,4	\$ 636,6	\$ 7.547,3	\$ 36.117,6
56	6-nov-15	\$ 7.012,9	\$ 269.684,3	\$ 534,3	\$ 7.547,3	\$ 29.104,6
57	6-dic-15	\$ 7.116,7	\$ 276.801,0	\$ 430,6	\$ 7.547,3	\$ 21.988,0
58	5-ene-16	\$ 7.222,0	\$ 284.023,0	\$ 325,3	\$ 7.547,3	\$ 14.766,0
59	4-feb-16	\$ 7.328,8	\$ 291.351,8	\$ 218,5	\$ 7.547,3	\$ 7.437,2
60	5-mar-16	\$ 7.437,2	\$ 298.789,0	\$ 110,0	\$ 7.547,3	\$ 0,0
-	4-abr-16	\$ 0,0	\$ 298.789,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Totales		\$ 152.558,4		\$ 126.690,0	\$ 279.248,4	

7. ANEXO N° 7: Amortización del Leasing (Segundo Leasing)

Nro.	Vencimiento	Amortización Capital	Amortización Acumulada	Intereses	Cuota	Saldo
0	1-abr-18	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 418.304,6
1	1-may-18	\$ 4.377,5	\$ 4.377,5	\$ 6.188,6	\$ 10.566,2	\$ 413.927,0
2	31-may-18	\$ 4.442,3	\$ 8.819,8	\$ 6.123,9	\$ 10.566,2	\$ 409.484,7
3	30-jun-18	\$ 4.508,0	\$ 13.327,9	\$ 6.058,1	\$ 10.566,2	\$ 404.976,7
4	30-jul-18	\$ 4.574,7	\$ 17.902,6	\$ 5.991,4	\$ 10.566,2	\$ 400.402,0
5	29-ago-18	\$ 4.642,4	\$ 22.545,0	\$ 5.923,8	\$ 10.566,2	\$ 395.759,6
6	28-sep-18	\$ 4.711,1	\$ 27.256,1	\$ 5.855,1	\$ 10.566,2	\$ 391.048,5
7	28-oct-18	\$ 4.780,8	\$ 32.036,9	\$ 5.785,4	\$ 10.566,2	\$ 386.267,7
8	27-nov-18	\$ 4.851,5	\$ 36.888,4	\$ 5.714,6	\$ 10.566,2	\$ 381.416,2
9	27-dic-18	\$ 4.923,3	\$ 41.811,7	\$ 5.642,9	\$ 10.566,2	\$ 376.492,9
10	26-ene-19	\$ 4.996,1	\$ 46.807,8	\$ 5.570,0	\$ 10.566,2	\$ 371.496,8
11	25-feb-19	\$ 5.070,0	\$ 51.877,8	\$ 5.496,1	\$ 10.566,2	\$ 366.426,8
12	27-mar-19	\$ 5.145,0	\$ 57.022,9	\$ 5.421,1	\$ 10.566,2	\$ 361.281,7
13	26-abr-19	\$ 5.221,2	\$ 62.244,0	\$ 5.345,0	\$ 10.566,2	\$ 356.060,5
14	26-may-19	\$ 5.298,4	\$ 67.542,5	\$ 5.267,7	\$ 10.566,2	\$ 350.762,1
15	25-jun-19	\$ 5.376,8	\$ 72.919,2	\$ 5.189,4	\$ 10.566,2	\$ 345.385,3

16	25-jul-19	\$ 5.456,3	\$ 78.375,6	\$ 5.109,8	\$ 10.566,2	\$ 339.929,0
17	24-ago-19	\$ 5.537,1	\$ 83.912,7	\$ 5.029,1	\$ 10.566,2	\$ 334.391,9
18	23-sep-19	\$ 5.619,0	\$ 89.531,7	\$ 4.947,2	\$ 10.566,2	\$ 328.772,9
19	23-oct-19	\$ 5.702,1	\$ 95.233,8	\$ 4.864,0	\$ 10.566,2	\$ 323.070,8
20	22-nov-19	\$ 5.786,5	\$ 101.020,3	\$ 4.779,7	\$ 10.566,2	\$ 317.284,3
21	22-dic-19	\$ 5.872,1	\$ 106.892,3	\$ 4.694,1	\$ 10.566,2	\$ 311.412,2
22	21-ene-20	\$ 5.959,0	\$ 112.851,3	\$ 4.607,2	\$ 10.566,2	\$ 305.453,3
23	20-feb-20	\$ 6.047,1	\$ 118.898,4	\$ 4.519,0	\$ 10.566,2	\$ 299.406,2
24	21-mar-20	\$ 6.136,6	\$ 125.035,0	\$ 4.429,6	\$ 10.566,2	\$ 293.269,6
25	20-abr-20	\$ 6.227,4	\$ 131.262,4	\$ 4.338,8	\$ 10.566,2	\$ 287.042,2
26	20-may-20	\$ 6.319,5	\$ 137.581,9	\$ 4.246,7	\$ 10.566,2	\$ 280.722,7
27	19-jun-20	\$ 6.413,0	\$ 143.994,9	\$ 4.153,2	\$ 10.566,2	\$ 274.309,7
28	19-jul-20	\$ 6.507,9	\$ 150.502,8	\$ 4.058,3	\$ 10.566,2	\$ 267.801,8
29	18-ago-20	\$ 6.604,2	\$ 157.106,9	\$ 3.962,0	\$ 10.566,2	\$ 261.197,7
30	17-sep-20	\$ 6.701,9	\$ 163.808,8	\$ 3.864,3	\$ 10.566,2	\$ 254.495,8
31	17-oct-20	\$ 6.801,0	\$ 170.609,8	\$ 3.765,1	\$ 10.566,2	\$ 247.694,8
32	16-nov-20	\$ 6.901,6	\$ 177.511,4	\$ 3.664,5	\$ 10.566,2	\$ 240.793,1
33	16-dic-20	\$ 7.003,7	\$ 184.515,2	\$ 3.562,4	\$ 10.566,2	\$ 233.789,4
34	15-ene-21	\$ 7.107,4	\$ 191.622,5	\$ 3.458,8	\$ 10.566,2	\$ 226.682,1
35	14-feb-21	\$ 7.212,5	\$ 198.835,0	\$ 3.353,7	\$ 10.566,2	\$ 219.469,5
36	16-mar-21	\$ 7.319,2	\$ 206.154,2	\$ 3.246,9	\$ 10.566,2	\$ 212.150,3
37	15-abr-21	\$ 7.427,5	\$ 213.581,7	\$ 3.138,7	\$ 10.566,2	\$ 204.722,8
38	15-may-21	\$ 7.537,4	\$ 221.119,1	\$ 3.028,8	\$ 10.566,2	\$ 197.185,5
39	14-jun-21	\$ 7.648,9	\$ 228.768,0	\$ 2.917,3	\$ 10.566,2	\$ 189.536,6
40	14-jul-21	\$ 7.762,1	\$ 236.530,1	\$ 2.804,1	\$ 10.566,2	\$ 181.774,5
41	13-ago-21	\$ 7.876,9	\$ 244.407,0	\$ 2.689,3	\$ 10.566,2	\$ 173.897,6
42	12-sep-21	\$ 7.993,4	\$ 252.400,4	\$ 2.572,7	\$ 10.566,2	\$ 165.904,2
43	12-oct-21	\$ 8.111,7	\$ 260.512,1	\$ 2.454,5	\$ 10.566,2	\$ 157.792,5
44	11-nov-21	\$ 8.231,7	\$ 268.743,8	\$ 2.334,5	\$ 10.566,2	\$ 149.560,8
45	11-dic-21	\$ 8.353,5	\$ 277.097,2	\$ 2.212,7	\$ 10.566,2	\$ 141.207,3
46	10-ene-22	\$ 8.477,1	\$ 285.574,3	\$ 2.089,1	\$ 10.566,2	\$ 132.730,3
47	9-feb-22	\$ 8.602,5	\$ 294.176,8	\$ 1.963,7	\$ 10.566,2	\$ 124.127,8
48	11-mar-22	\$ 8.729,7	\$ 302.906,5	\$ 1.836,4	\$ 10.566,2	\$ 115.398,1
49	10-abr-22	\$ 8.858,9	\$ 311.765,4	\$ 1.707,3	\$ 10.566,2	\$ 106.539,2
50	10-may-22	\$ 8.990,0	\$ 320.755,4	\$ 1.576,2	\$ 10.566,2	\$ 97.549,2
51	9-jun-22	\$ 9.123,0	\$ 329.878,3	\$ 1.443,2	\$ 10.566,2	\$ 88.426,2
52	9-jul-22	\$ 9.257,9	\$ 339.136,3	\$ 1.308,2	\$ 10.566,2	\$ 79.168,3
53	8-ago-22	\$ 9.394,9	\$ 348.531,2	\$ 1.171,3	\$ 10.566,2	\$ 69.773,4

54	7-sep-22	\$ 9.533,9	\$ 358.065,1	\$ 1.032,3	\$ 10.566,2	\$ 60.239,5
55	7-oct-22	\$ 9.674,9	\$ 367.740,0	\$ 891,2	\$ 10.566,2	\$ 50.564,6
56	6-nov-22	\$ 9.818,1	\$ 377.558,1	\$ 748,1	\$ 10.566,2	\$ 40.746,5
57	6-dic-22	\$ 9.963,3	\$ 387.521,4	\$ 602,8	\$ 10.566,2	\$ 30.783,2
58	5-ene-23	\$ 10.110,7	\$ 397.632,1	\$ 455,4	\$ 10.566,2	\$ 20.672,4
59	4-feb-23	\$ 10.260,3	\$ 407.892,5	\$ 305,8	\$ 10.566,2	\$ 10.412,1
60	6-mar-23	\$ 10.412,1	\$ 418.304,6	\$ 154,0	\$ 10.566,2	\$ 0,0
-	5-abr-23	\$ 0,0	\$ 418.304,6	\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
Totales		\$ 213.581,7		\$ 177.366,1	\$ 390.947,8	

8. **ANEXO N° 8:** Tabla de Depreciaciones

Detalle	Costo Total	Vida útil	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7
Obra Civil	\$ 544.000,00	40	\$ 13.600,00	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600
Equipamiento musculación	\$ 298.788,98	7	-	-	-	-	-	\$ 42.684	\$ 42.684
Accesorios musculación	\$ 19.052,12	7	-	-	-	-	-	\$ 2.722	\$ 2.722
Equipamiento Aeróbica	\$ 12.862,60	7	-	-	-	-	-	\$ 1.838	\$ 1.838
Decoración General	\$ 10.000,00	15	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Detalles de Decoración	\$ 2.000,00	3	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Iluminación general	\$ 30.000,00	15	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Espejos 3 Salones Precio x M2	\$ 7.500,00	15	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Pantalla LCD SANYO	\$ 10.497,00	5	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099
Mostrador para Recepción	\$ 988,00	15	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66
Silla para recepcionista	\$ 300,00	15	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Sillas para recepción	\$ 500,00	15	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33
Mesas para bar	\$ 2.100,00	8	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263
Sillas para bar	\$ 6.000,00	8	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Aparato extinción de fuego	\$ 320,00	15	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21
Botiquín Primeros Auxilios	\$ 162,00	3	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54
Teléfono Philips	\$ 199,00	5	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Impresora HP Multifunción	\$ 399,00	5	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80

Equipo de Música Panasonic	\$ 4.398,00	5	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880
Bafile para sonido Luxe	\$ 3.000,00	5	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Computadora HP	\$ 3.799,00	3	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266
Aire Acondicionado Industrial (15.000 Frigorías) Surrey	\$ 9.408,00	10	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941
Aire Acondicionado Comerciales (5500 frigorías) Surrey	\$ 8.860,00	10	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886
Inodoros	\$ 4.200,00	15	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280
Mueble y barcha	\$ 2.970,00	15	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198
Griferías	\$ 2.600,00	15	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173
Ducha con cortina	\$ 2.800,00	15	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187
Accesorios de baño (Toallero de mano, Portarrollos, Toalleros pared)	\$ 1.110,00	15	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74
Espejos para los dos vestuarios	\$ 2.500,00	15	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
Secador de Cabello Philips	\$ 228,00	5	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46
Accesorios varios (jabonera, toallas,)	\$ 500,00	5	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Uniformes de Recepcionista más profesores	\$ 2.880,00	2	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
Total depreciaciones			\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 75.340	\$ 75.340
Depreciaciones maquinaria Pilates			\$ 5.309	\$ 5.309	\$ 5.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309
Total depreciación Anual			\$ 33.405	\$ 33.405	\$ 33.405	\$ 31.405	\$ 31.405	\$ 78.649	\$ 78.649

Detalle	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
Obra Civil	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600
Equipamiento musculación	-	-	-	-	-	\$ 59.758	\$ 59.758	
Accesorios musculación	-	-	-	-	-	\$ 2.722	\$ 2.722	
Equipamiento Aeróbica	-	-	-	-	-	\$ 1.838	\$ 1.838	
Decoración General	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Detalles de Decoración	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Iluminación general	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Espejos 3 Salones Precio x M2	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Pantalla LCD SANYO	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099	\$ 2.099
Mostrador para Recepción	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66	\$ 66
Silla para recepcionista	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Sillas para recepción	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33	\$ 33
Mesas para bar	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263	\$ 263
Sillas para bar	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Aparato extinción de fuego	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 21
Botiquín Primeros Auxilios	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54	\$ 54
Teléfono Philips	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Impresora HP Multifunción	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 80
Equipo de Música Panasonic	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880	\$ 880
Bafle para sonido Luxe	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Computadora HP	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266	\$ 1.266

Aire Acondicionado Industrial (15.000 Frigorías) Surrey	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941	\$ 941
Aire Acondicionado Comerciales (5500 frigorías) Surrey	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886	\$ 886
Inodoros	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280
Mueble y bacha	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198	\$ 198
Griferías	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173
Ducha con cortina	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187	\$ 187
Accesorios de baño (Toallero de mano, Portarrollos, Toalleros pared)	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74
Espejos para los dos vestuarios (precio x m2)	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
Secador de Cabello Philips	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46
Accesorios varios (jabonera, toallas,)	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Uniformes de Recepcionista más profesores	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440	\$ 1.440
Total depreciaciones	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 28.096	\$ 92.413	\$ 92.413	\$ 28.096
Depreciaciones maquinas Pilates	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309	\$ 3.309
Total depreciación Anual	\$ 31.405	\$ 31.405	\$ 31.405	\$ 31.405	\$ 31.405	\$ 95.722	\$ 95.722	\$ 31.405

9. **Anexo N° 9:** Tabla de Inversión Inicial y depreciaciones de Pilates

Inversión Inicial Pilates		Vida útil	Depreciación Anual
Reformers	\$ 18.000,0	17	\$ 1.058,8
Construcción:	\$ 50.000,0	40	\$ 1.250,0
Diseño	\$ 10.000,0	5	\$ 2.000,0
Mobiliario	\$ 20.000,0	20	\$ 1.000,0
	\$ 98.000,0		\$ 5.308,8

10. **Anexo N° 10:** Flujo de fondos proyectado con inclusión de tasas de inflación

	0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	
Ingresos por Operación		565.391	633.238	709.227	794.334	889.654	978.619	1.076.481	1.184.130	
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	2,5%	- 14.135	- 15.831	- 17.731	- 19.858	- 22.241	- 24.465	- 26.912	- 29.603	
Egresos por Operación										
Gastos de Comercialización		- 4.891	- 5.575	- 6.356	- 7.246	- 8.260	- 9.251	- 10.361	- 11.605	
Gastos fijos de funcionamiento		- 33.790	- 38.520	- 43.913	- 50.061	- 57.069	- 63.918	- 71.588	- 80.178	
Gastos de Estructura	1,5%	- 523.922	- 602.511	- 692.887	- 796.820	- 916.343	- 1.035.468	- 1.170.079	- 1.322.189	
Gastos en capacitación y mantenimiento	2,0%	- 11.308	- 11.534	- 11.765	- 12.000	- 12.240	- 12.485	- 12.734	- 12.989	
		Leasing 1							Leasing 2	
Leasing equipamiento		- 104.152	- 104.152	- 104.152	- 104.152	- 104.152	-	-	- 143.277	
Opción de compra Leasing equipamiento		-	-	-	-	-	- 41.373	-	-	
Utilidad Bruta		- 126.806	- 144.885	- 167.577	- 195.803	- 230.652	- 208.341	- 215.193	- 415.712	
Gastos No Desembolsables										
Depreciación de Bienes de Uso		- 33.405	- 33.405	- 33.405	- 31.405	- 31.405	- 78.649	- 78.649	- 31.405	



Amortización de Cargos Diferidos	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 7.485	- 6.985	- 6.985	- 6.985
Utilidad Operativa	- 167.697	- 185.776	- 208.467	- 234.694	- 269.543	- 293.975	- 300.827	- 454.103
Ingresos Netos Bar	313.210	350.796	392.891	440.038	492.842	542.127	596.339	655.973
Ingresos Bienes en leasing	-	-	-	-	-	98.174		
Utilidad Económica	145.514	165.020	184.424	205.344	223.300	346.325	295.512	201.871
Gastos Financieros	- 53.260	- 131.168	- 88.519	- 70.529	- 49.072	- 23.480	- 1.313	-
Gastos estructuración Préstamo	- 9.000	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	83.253	33.852	95.905	134.815	174.228	322.845	294.199	201.871
Impuesto Ganancias 35%	- 29.139	- 11.848	- 33.567	- 47.185	- 60.980	- 112.996	- 102.970	- 70.655
Utilidad Después de Impuestos	54.115	22.004	62.338	87.630	113.248	209.849	191.230	131.216
Ajustes por Gastos No Desembolsables:								
Depreciación de Bienes de Uso	33.405	33.405	33.405	31.405	31.405	78.649	78.649	31.405
Amortización de Cargos Diferidos	7.485	7.485	7.485	7.485	7.485	6.985	6.985	6.985
Intereses	53.260	131.168	88.519	70.529	49.072	23.480	1.313	-

Inversión Inicial y Reversiones	- 739.472	-	-	- 2.880	- 5.961	- 2.880	- 21.221	- 8.841	-
FLUJO DE CAJA	- 739.472	148.266	194.062	188.868	191.088	198.331	297.743	269.336	169.607
Valor residual		-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA	- 739.472	148.266	194.062	188.868	191.088	198.331	297.743	269.336	169.607
Desembolso Préstamo		600.000	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital		136.772	-	-	-	-	-	-	-
Devolución préstamo		- 53.260	- 191.141	- 181.868	- 181.868	- 181.868	- 181.868	- 45.467	-
Flujo Neto	- 739.472	831.777	2.921	6.999	9.220	16.462	115.874	223.868	169.607

	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Período 13	Período 14	Período 15
Ingresos por Operación	1.302.542	1.432.797	1.547.420	1.671.214	1.804.911	1.949.304	2.105.248
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	- 32.564	- 35.820	- 38.686	- 41.780	- 45.123	- 48.733	- 52.631
Egresos por Operación							
Gastos de Comercialización	- 12.997	- 14.557	- 16.013	- 17.614	- 19.375	- 21.313	- 23.444
Gastos fijos de funcionamiento	- 89.800	- 100.576	- 110.633	- 121.696	- 133.866	- 147.253	- 161.978
Gastos de Estructura	- 1.494.074	- 1.688.303	- 1.874.017	- 2.080.158	- 2.308.976	- 2.562.963	- 2.844.889

Gastos en capacitación y mantenimiento	- 13.379	- 13.780	- 14.194	- 14.619	- 15.058	- 15.510	- 15.975
Leasing equipamiento	- 143.277	- 143.277	- 143.277	- 143.277	-	-	-
Opción de compra Leasing equipamiento	-	-	-	-	- 56.915	-	-
Utilidad Bruta	- 483.548	- 563.516	- 649.398	- 747.932	- 774.402	- 846.467	- 993.669
Gastos No Desembolsables							
Depreciación de Bienes de Uso	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 31.405	- 95.722	- 95.722	- 31.405
Amortización de Cargos Diferidos	- 6.985	- 6.985	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	- 521.938	- 601.907	- 680.803	- 779.337	- 870.124	- 942.189	- 1.025.074
Ingresos Netos Bar	721.571	793.728	857.226	925.804	999.868	1.079.858	1.166.246
Ingresos Bienes en leasing					135.053		
Utilidad Económica	199.632	191.821	176.423	146.467	264.797	137.669	141.172
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
Gastos estructuración Préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	199.632	191.821	176.423	146.467	264.797	137.669	141.172
Impuesto Ganancias	- 69.871	- 67.137	- 61.748	- 51.264	- 92.679	- 48.184	- 49.410

Utilidad Después de Impuestos	129.761	124.684	114.675	95.204	172.118	89.485	91.762
Ajustes por Gastos No Desembolsables:							
Depreciación de Bienes de Uso	31.405	31.405	31.405	31.405	95.722	95.722	31.405
Amortización de Cargos Diferidos	6.985	6.985	-	-	-	-	-
Intereses	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Inicial y Reinversiones	- 10.980	- 5.961	- 42.369	-	- 8.841	-	- 2.880
FLUJO DE CAJA	157.172	157.113	103.711	126.609	258.999	185.207	120.287
Valor residual	-	-	-	-	-	-	791.056
FLUJO DE CAJA	157.172	157.113	103.711	126.609	258.999	185.207	911.343
Desembolso Préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital	-	-	-	-	-	-	-
Devolución préstamo	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	157.172	157.113	103.711	126.609	258.999	185.207	911.343

Tasa de Descuento	17,5%
VALOR PRESENTE NETO	315.221
TASA INTERNA DE RETORNO	25,6%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	6,63

11. Anexo N° 11: Estado de Resultados Años 2009- 2010

Estado de Resultados 2009-2010			
	0	2009	2010
Ingresos por Operación		107.956	128.830
Ingresos Brutos 2,5% Facturación	2,5%	- 2.699	- 3.221
Egresos por Operación			
Gastos de Comercialización	-	2.160	- 1.800
Gastos fijos de funcionamiento	-	31.260	- 35.220
Gastos de Estructura	-	46.283	- 55.537
Gastos en capacitación y mantenimiento	-	1.680	- 1.888
Utilidad Bruta		23.874	31.164
Gastos No Desembolsables			
Depreciación de Bienes de Uso	-	3.309	- 3.309
Amortización de Cargos Diferidos	-	2.000	- 2.000
Utilidad Operativa		18.566	25.855
Gastos Financieros		-	-
Utilidad después de intereses		18.566	25.855
Utilidad Después de Impuestos		18.566	25.855
Ajustes por Gastos No Desembolsables:			
Depreciación de Bienes de Uso		3.309	3.309
Amortización de Cargos Diferidos		2.000	2.000
Egreso no afectos a Impuestos			
FLUJO DE CAJA		23.874	31.164

Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Apellido y nombre del autor: Troncozo, Luisina Albana.

E-mail: lu_tzo7@hotmail.com

Título de grado que obtiene: Licenciatura en Administración.

Título del Trabajo Final de Grado en español: “Formulación y evaluación de un proyecto de ampliación de una empresa en marcha dedicada a la prestación del servicio Pilates”

Título del Trabajo Final de Grado en inglés: “Formulation and appraisal of an investment project for the expansion of an existing company dedicated to Pilates workout”

Integrantes de la CAE: Raúl Barroso y Julio Tortone.

Fecha de último coloquio con la CAE: 19 de Mayo de 2011.

Versión digital del TFG: TFG- Luisina A. Troncozo ADM01293 (Archivo PDF)

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Publicación electrónica: SI Después de 6 meses

Luisina A. Troncozo

Firma del Alumno