

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Contador  
Público

Estudio de factibilidad de la instalación de un club  
deportivo con énfasis en Tenis en Montevideo.  
Proyecto de Inversión



Nicolás Figueira – Santiago Guevara

Taller: Taller integrador de grado – Proyecto de Inversión  
Tutor: Marcos Lorenzelli

Montevideo, Diciembre 2019

# Índice

Agradecimientos .....	1
Resumen ejecutivo .....	2
Introducción.....	4
Antecedentes e historia de la idea .....	4
Justificación comercial.....	6
Análisis de la demanda .....	6
Servicios Sustitutos: .....	7
Servicios complementarios: .....	8
Información secundaria. ....	8
Encuesta.....	8
Público objetivo: .....	14
Oferta de productos .....	14
Proyección de la demanda.....	15
Análisis de los precios .....	16
Precios definidos: .....	21
Análisis de la competencia: .....	23
Estrategia marketing.....	25
Responsabilidad Social Empresarial .....	26
Factor ambiental.....	26
Justificación Comercial.....	28
Flujograma de procesos .....	28
Definición de la localización.....	30
Layout.....	32
Justificación organizacional y legal .....	35
Aspectos organizacionales:.....	38
Justificación económica: .....	44
Inversión:.....	44

Ingresos:.....	44
Costos fijos: .....	50
GAV: .....	51
Amortización: .....	52
Inversiones: .....	53
Capital de Trabajo:.....	57
Justificación financiera .....	58
Indicadores:.....	58
Financiamiento: .....	59
Evaluación empresarial.....	60
FODA.....	60
Riesgos:.....	62
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos .....	67
I – Notación BPMN .....	67
II- Capital de trabajo .....	68
III – Flujo de fondos Inversión .....	69
IV – Flujo de fondos Inversionistas .....	70
V - Cálculo de tasa de capital .....	71
V – Presentación de Estados Financieros.....	72

## Agradecimientos

El presente trabajo final va dirigido a los docentes del curso, Carolina y Marcos, han sido pilares sumamente importantes que nos han guiado a lo largo del curso abordando las diferentes temáticas que debíamos incluir en el mismo, sin olvidarnos que han contribuido en la decisión final del emprendimiento Santoni.

Asimismo, creemos pertinente el mencionar al profesor Diego Labat por su conocimiento en financiamiento. Joaquín Fernández y Felipe Prado que se desempeñan actualmente en el área tributaria de Deloitte por su asesoramiento y conocimiento impositivo y de sociedades. El Arquitecto Flavio Flores el cual cordialmente se ofreció a ayudar en la confección de los planos del club y por último a la inmobiliaria RBNegocios Inmobiliarios por su conocimiento en tasación, y contactos de interés.

## Resumen ejecutivo

El trabajo final de grado consiste en el análisis de la viabilidad comercial, técnica, legal, económica y financiera de la construcción de un club deportivo llamado "Santoni" en la intersección de los barrios La Comercial, La Blanqueada y Tres Cruces, ciudad de Montevideo, Uruguay. Para llevar a cabo dicho análisis, el equipo consideró un periodo de tiempo de 10 años.

La idea de negocio consiste en la construcción de un club social y deportivo para que los usuarios puedan compartir un espacio en el cual realicen actividades físicas y lleven adelante un estilo de vida saludable. El club contará con cinco canchas de tenis para los apasionados de este deporte y para todos aquellos que deseen aprender a jugar o competir. Por otro lado, tendrá en sus instalaciones una sala de musculación totalmente equipada con equipos de primer nivel, además de tener la posibilidad de realizar otras actividades relacionadas.

Para poder desempeñar el análisis del mercado de manera exitosa, el equipo consultó diferentes fuentes como son: Internet, información publicada de diferentes institutos, etc. Para complementar la información obtenida y llevar adelante un análisis completo, se realizaron diferentes consultas a profesionales y posterior a ello se realizó una encuesta para contemplar la opinión de los usuarios.

Las entrevistas fueron realizadas a profesionales de distintas áreas. Además, se consultó con un Director de un club deportivo de similares características a la idea de negocio.

Como resultado del análisis de la información proveniente de la encuesta y las demás fuentes se obtuvieron los conocimientos necesarios para poder determinar diferentes aspectos del club, por ejemplo, el precio de las cuotas sociales.

Para poder realizar el proyecto, se necesitará contar con una infraestructura y lugar adecuado. El tamaño total del club será de 1.800 metros cuadrados, distribuidos en 900 metros cuadrados para la sala de musculación y sus accesorios, y el resto para la construcción de las canchas de tenis.

Para la elección del terreno se consideraron diferentes terrenos con distintas características de tamaño, costos y visibilidad. Se optó por la ubicación de la calle Alfredo Caramella entre Coquimbo y Martín García, dado que uno de los integrantes del equipo cuenta con dos terrenos abarcando un total de 1.000 metros cuadrados. Por ende, la inversión necesaria en terrenos será de 800 metros cuadrados.

Para poder desarrollar las actividades del club con éxito, consideramos contar con personal capacitado para llevar a cabo las distintas tareas, teniendo en cuenta lo exigido por la resolución 2303/12 establecido por la Intendencia de Montevideo.

El equipo considero que la mejor opción para realizar el proyecto era adoptar un tipo de forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva. Se optó por este tipo debido a los beneficios tributarios que brinda. Por otro lado, la protección a los inversionistas fue otro de los factores claves para inclinarse por esta opción.

El equipo considero los principales ingresos para el club, siendo estos las cuotas sociales, los sponsor y competiciones federadas, y el alquiler de canchas y salones. Luego se determinaron los diferentes costos tanto fijos como variables para poder determinar los flujos de efectivo. Luego de concluir los diferentes estudios aplicando los indicadores de rentabilidad más utilizados nos encontramos ante la situación de no rentabilidad del proyecto.

Por aspectos académicos se evaluó una hipotética obtención de un préstamo bancario para analizar el punto de vista del inversionista.

Para concluir, el proyecto no conviene llevarlo a cabo si se necesita un retorno en el corto plazo, debido principalmente a los altos costos. La situación puede cambiar dependiendo si la economía del inversionista está condicionada exclusivamente del proyecto y además si puede tolerar resultados negativos hasta que el proyecto comience a generar beneficios positivos a largo plazo.

## Introducción

El siguiente proyecto de inversión fue elaborado para la materia Taller Integrador de Grado con el fin de acceder al título de “Contador Público” de la carrera de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

La idea de negocio consiste en la construcción de un club social y deportivo, en la intersección de los barrios La Comercial, La Blanqueada y Tres Cruces.

El objetivo principal es fomentar el estilo de vida saludable ofreciendo un espacio exclusivo para la realización de actividades físicas, llegando a diferentes grupos sociales.

Para ello, el club ofrecerá a los socios un espacio de gimnasio totalmente equipado con materiales e insumos de última tecnología acordes a las diferentes necesidades de los usuarios, como también cinco canchas de tenis con clases semanales para que puedan practicar este deporte.

El equipo entiende que el deporte es una actividad muy importante para el ser humano, no solo a nivel físico o mental, sino que es una herramienta que permite a los individuos socializar entre sí, además de instalar en este último estilo de vida saludable, valores de trabajo en equipo, superación personal, desestimula la discriminación entre jóvenes, etc.

### Antecedentes e historia de la idea

La idea del proyecto surge básicamente por el interés que tienen los integrantes del equipo por el deporte. La mayor parte de las vidas académicas de los estudiantes fueron acompañadas por actividad física y lo consideran como un factor fundamental para el desarrollo íntegro de la persona.

Uno de los integrantes del equipo, siempre estuvo muy apegado al deporte del tenis. Comenzó a practicar este deporte a los 11 años de edad, luego de haber dejado el fútbol, deporte el cual había practicado desde que tiene uso de razón. Esto último se debe a que es el deporte que tiene mayor protagonismo en la cultura uruguaya.

Los inicios del estudiante fueron en el Club Nacional de Fútbol, en las proximidades de la Universidad Católica del Uruguay, dado que dicho club tenía un espacio que permitía que se desarrolle el deporte del tenis. Con el paso del tiempo, y el crecimiento del estadio del club, se fue dejando de lado el sector de tenis, reduciendo el número

de canchas, despreocuparse del mantenimiento de las mismas y principalmente perdiendo el espíritu, haciendo que el estudiante deje de concurrir a sus instalaciones.

Fue en ese momento, que comenzó a buscar nuevas opciones para poder satisfacer la necesidad de practicar este deporte, y salvo algunas excepciones siempre debía concurrir a la zona de los barrios de Carrasco, Parque Rodó o Malvín para poder realizar este tipo de actividad.

Por otro lado, el otro estudiante, además de haber realizado baby fútbol en Wanderers y fútbol sala en River Plate, siempre estuvo muy apegado a las actividades de running y salas de musculación. Su paso por distintos gimnasios de distintos barrios le hicieron ver que en la zona deseada hay una demanda insatisfecha de un gimnasio equipado. La zona seleccionada se caracteriza por estar rodeado de gimnasios de pequeñas dimensiones con equipos y materiales de mediana calidad.

Dada a conocer esta pequeña reseña de cómo surge la idea, los estudiantes quieren llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Contador Público combinados con el gusto por el deporte y actividad física para evaluar la viabilidad de la instalación de un club deportivo.

Para ello el equipo desarrollará cada una de las pautas vistas en las distintas clases del taller para poder desempeñar la memoria de grado con éxito.



## Justificación comercial

### Análisis de la demanda

Descripción de productos y servicios:

El club proyectado tiene la finalidad de poder desarrollar de forma íntegra a las personas que deseen mejorar sus aptitudes físicas, deportivas, y sobretodo su calidad de vida y salud.

Se contará con instalaciones de primer nivel, equipamiento completamente nuevo a disposición durante todo el horario activo, con profesionales abocados a cuidar a los socios al mismo tiempo de potenciarlos a lograr sus metas deportivas.

El club contará con:

- Canchas de tenis de polvo de ladrillo, con medidas oficiales e iluminación para su utilización nocturna.
- Sala de musculación, con numerosos aparatos de diferente índole para que los socios tengan la posibilidad de desarrollar en su totalidad sus capacidades físicas y musculares.
- Salas multiuso, en donde se desarrollarán diferentes clases y actividades, guiadas por un profesional que supervisa y velará por la seguridad de los socios.
- Vestuarios seguros y baños con duchas espaciosas e higiénicas.
- Cantina.
- Oficinas.

En cuanto a los salones multiuso estos tendrán una programación diaria con diferentes actividades que pueden desarrollarse en el mismo. A su vez contarán con tiempo disponible los fines de semana para poder alquilarlos para el uso que el usuario desee.

Las principales actividades que se llevarán a cabo en el salón son las siguientes:

- Zumba
- Entrenamiento funcional
- Yoga
- Gimnasia

El atractivo principal del club serán las canchas de tenis y las competencias federadas que se desarrollarán en las mismas. Los jugadores que deseen competir a nivel nacional representarán al club en las instancias competitivas.

El club dispondrá de clases de 45 minutos varias veces a la semana y estas últimas se dividirán según las edades y niveles de los socios. Además, aquellos socios que quieran profundizar en el deporte y participar de competencias, tendrán la posibilidad de realizar clases particulares o en grupos de entrenamiento reducidos con los diferentes profesores del club.

Tabla 1- Cronograma.

<b>Horario</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábados</b>
8:00 - 8:45	Entrenamiento funcional	Gimnasia	Entrenamiento funcional	Gimnasia	Entrenamiento funcional	
9:00-9:45	Tenis - Principiantes	Zumba	Tenis - Principiantes	Zumba	Tenis - Principiantes	Gimnasia
10:00 - 10: 45	Tenis - Avanzados		Tenis - Avanzados		Tenis - Avanzados	Entrenamiento funcional
11:00 - 11:45		Yoga		Yoga		Yoga
18:00:18:45		Tenis - Avanzados		Tenis - Avanzados		Tenis - Principiantes
19:00 - 19:45	Zumba	Entrenamiento funcional / Tenis - Principiantes	Zumba	Entrenamiento funcional / Tenis - Principiantes	Zumba	Tenis - Avanzados
20:00 - 20:45	Gimnasia		Gimnasia		Gimnasia	

**Fuente: elaboración propia**

### Servicios Sustitutos:

Podemos incluir dentro de esta sección aquellos servicios que podrían darse en un espacio cerrado para realizar musculación o realizar actividades físicas como sería un gym, un spa, o academias de baile. Únicamente podemos compararlos desde este punto de vista ya que los servicios que brinda un club social se describen como un compilado de varios servicios individuales que se dan en una misma única instalación.

### Servicios complementarios:

Hay diversas actividades que pueden desarrollarse en paralelo, entre ellas podemos destacar:

- Utilizar los espacios públicos, por ejemplo, para correr, aparatos de ejercicio de la Intendencia de Montevideo.
- Hacer ejercicio es casa propia.
- Plazas de deporte públicas.
- Centro de enseñanza, por ejemplo: escuelas, liceos, universidades. Dentro de este punto cabe destacar que hay muchas instituciones sobretodo de enseñanza primaria y secundaria que cuentan con educación física como una materia curricular.

### Información secundaria.

Para el análisis íntegro de la demanda recurrimos a información secundaria para poder sustentar la primaria. Esta información se obtuvo de las siguientes fuentes:

- Datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Publicaciones varias de internet

### Encuesta

Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos.

Características generales de Montevideo respecto a la actividad física y deporte:

Nos basaremos en un estudio realizado por "Equipos Consultores" la cual es una organización dedicada a las investigaciones sociales por más de 40 años. En el estudio encontramos información esencial sobre las características de interés de la población.

El estudio tiene por objetivo estudiar los hábitos y razones de la práctica físico-deportiva de los Montevideanos, resaltando diferentes puntos de interés como, por ejemplo: frecuencia y lugar de realización de actividad física, impedimentos, factores de importancia en lugares destinados al deporte, etc.

La metodología utilizada en el trabajo fue el de la encuesta, la cual registró 800 casos de ciudadanos de Montevideo de 16 o más años (universo de la encuesta). El cuestionario utilizado es estructurado, definido en común acuerdo entre los integrantes de la consultora y la Intendencia de Montevideo. Se realizaron grupos de 6 a 10 integrantes, los cuales cubrieron los diferentes municipios de la ciudad de Montevideo.

Los resultados del estudio dieron como resultado que un 37% de los uruguayos son activos físicamente mientras que un 63% es sedentario (no realiza actividad física). En cuanto al género se constató que las mujeres son en proporción más sedentarias (68%) que los hombres (58%). El factor edad es de relevancia ya que marca un claro salto porcentual de sedentarismo, en contraste con los jóvenes. Hay que tener en cuenta que la población uruguaya es “envejecida”, por lo que el porcentaje que representa las franjas de edad superiores se extrapolan a mayor número de personas.

Gráfico 1- Porcentaje de sedentarismo y de activos físicamente.

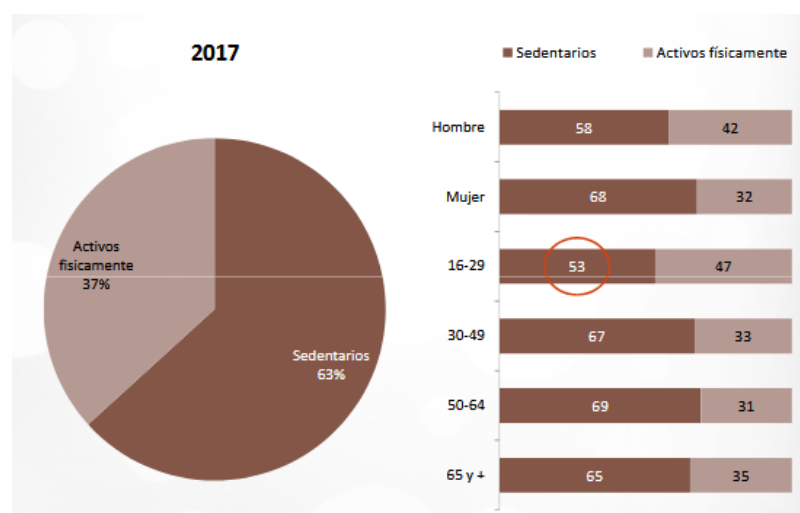


Gráfico elaborado por “Equipo Consultores”.

Se aprecia un incremento en la cantidad de personas que practican algún deporte o actividad física, principalmente en jóvenes, respecto a un estudio realizado por FACTUM en 2012 sobre 400 casos de personas de 16 años o más que viven en hogares de todo el país. Esto puede asociarse a la cantidad de información, en gran parte de fácil acceso sobre los beneficios de la actividad física, lo que hace que los jóvenes practiquen cada vez más algún tipo de actividad. Se destaca que casi la mitad (47%) de las personas montevideanas hacen alguna actividad o deporte.

Gráfico 2- Cantidad de personas que realizan actividad física o algún deporte.

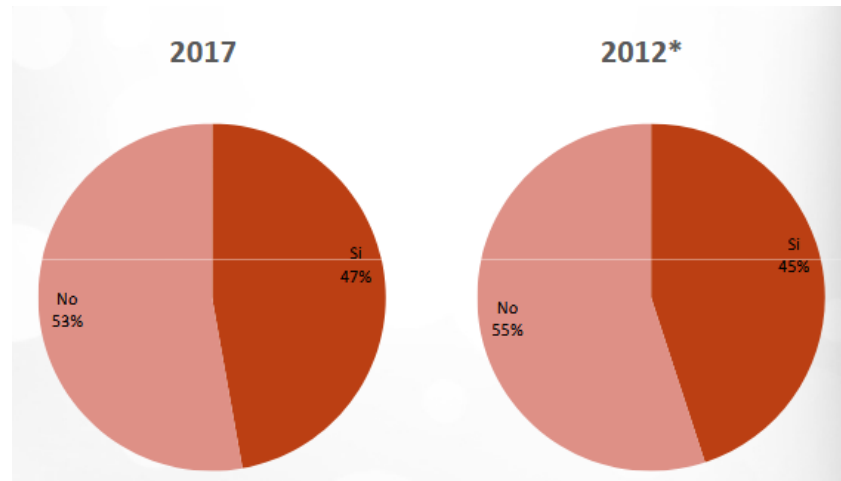


Gráfico elaborado por “Equipo Consultores”.

En cuanto a los municipios se obtuvo que los que tienen mayor porcentaje (más de 50%) de personas que realizan actividad física son en el B, C, CH, E. En el resto el porcentaje desciende del 50%. El municipio correspondiente a la localización de nuestro club deportivo es el C, lo que indica un buen porcentaje de habitantes aledaños que están realizando actividad física.

Gráfico 3- Actividad física por Municipio.

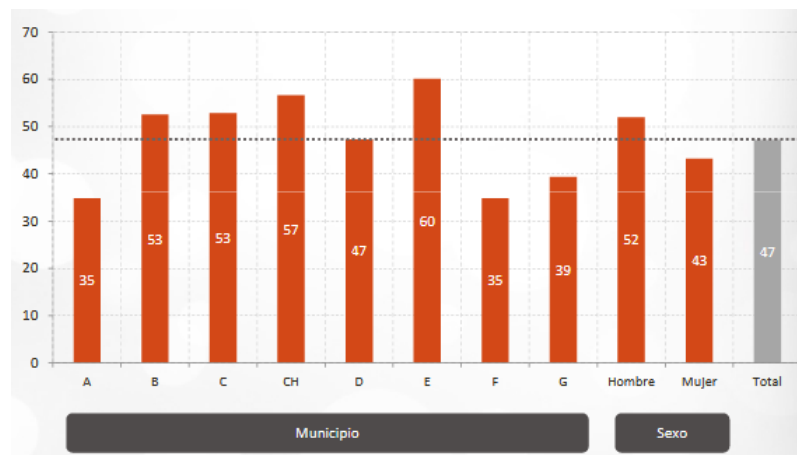


Gráfico elaborado por “Equipo Consultores”.

En cuanto a la periodicidad en que las personas realizan actividad física podemos ver un incremento con respecto al año 2012. Este incremento se da mayoritariamente en las personas que hacen tres o más veces por semana (del 56% al 69%), lo que establece una tendencia a la rutina deportiva.

La actividad física y el hecho de estar y sentirse saludable es una tendencia que en todo el mundo está creciendo cada vez más. Esto se debe principalmente a que la población hoy en día está más informada de los enormes beneficios que significa realizar actividad física.

De la población que realiza actividad física en Uruguay, se puede concluir lo siguiente:

Salir a caminar es la actividad preferida por los uruguayos, representa el 36% del total de las actividades. En segundo lugar, se encuentra la actividad de gimnasia con un 23%, que la encuesta no aclara si se realiza al aire libre o en un espacio cerrado. Es seguido de cerca por el fútbol que representa un 21%, deporte característico de nuestro país.

Por otro lado, el fitness o asistir a un gimnasio, representa un 4%, 3 puntos porcentuales por encima del año 2012, esto refleja el crecimiento de este sector. Por debajo de este último, se puede apreciar el tenis, que abarca el 1% de actividad.

El factor de la cercanía con el lugar donde se realiza la actividad física, según la encuesta, se considera como la variable fundamental para los usuarios. Si bien en la zona donde se realizará el proyecto hay diversos gimnasios o lugares para hacer crossfit, no se presenta un club de las dimensiones y características del nuestro.

Por último, destacar que los clubs deportivos son la segunda opción de preferencia de las personas a la hora de realizar actividad física por detrás de los espacios públicos, aunque se constata un descenso con respecto del año 2012.

Características sociodemográficas de la zona a llevar adelante el club:

Según datos del INE, en los barrios de La comercial, Tres cruces y La blanqueada viven aproximadamente: 36.970 personas, de los cuales se dividen en 16.159 hombres y 20.811 mujeres.

Tabla 2- Población por sexo, según barrio en Montevideo.

<b>Barrio</b>	<b>Codigo de barrio</b>	<b>Total</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
La Blanqueada	47	9.600	4.193	5.407
La Comercial	49	11.444	5.204	6.240
Tres Cruces	50	15.926	6.762	9.164
<b>Total</b>		<b>36.970</b>	<b>16.159</b>	<b>20.811</b>

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censos 2011.**

**Nota: El cuadro no incluye las personas en situación de calle.**

El equipo aún no pudo encontrar datos específicos de cada barrio como en el cuadro anterior, por ende, la información a continuación se presentará según municipio en los cuales se encuentran dichos barrios.

Tabla 3- Total de personas según edad por municipio.

<b>Municipio</b>	<b>0 a 5</b>	<b>6 a 14</b>	<b>15 a 24</b>	<b>25 a 64</b>	<b>65 o más</b>	<b>Total</b>
B	7.206	9.550	27.039	78.546	25.245	<b>147.586</b>
C	9.008	13.757	20.325	77.569	28.293	<b>148.952</b>
CH	8.478	11.849	21.258	84.877	33.057	<b>159.519</b>

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censo 2011.**

El rango de edades que utilizará la sala de musculación con sus respectivas clases será más acotado que el del deporte. El equipo considera que, para el tenis, no hay una edad específica que impida la realización del mismo, ya que van a ver clases para principiantes separadas por edad y por nivel.

En cuanto al nivel educativo, en el municipio B, el 81,8% de los residentes alcanzó completar la secundaria. Este municipio presenta unas tasas muy bajas de personas con primaria y ciclo básico incompleto. En el municipio C, se aprecia que un 66.9 % de las personas se presentan con secundaria completa. En cuanto a ciclo básico incompleto, duplica al anterior, así como también la primaria incompleta. Y por último el municipio CH, presenta el porcentaje más alta de personas con secundaria completa, iguala al municipio B en primaria incompleta, y presenta un 3.2% de personas con ciclo básico incompleto.

Tabla 4- Porcentajes de personas con primaria y/o ciclo básico incompleto y bachillerato completo

Municipio	Primaria Incompleta	Ciclo Básico Incompleto	Secundaria Completa o más
B	0,4	5	81,8
C	1,1	10,1	66,9
CH	0,4	3,2	85,7

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censo 2011.**

Primaria incompleta: comprende a las personas de entre 15 y 65 años de edad que no culminaron primaria.

Ciclo Básico incompleto: Comprende a personas de 17 a 65 años que no culminaron la educación formal obligatoria (menos de 9 años de educación formal)

Secundaria completa o más: comprende a personas entre 21 y 65 años que culminaron Secundaria (12 años de educación formal o más).

A continuación, se presenta el ingreso medio de los hogares de los municipios B, C y CH. Dentro de dichos municipios se encuentran los barrios objetivo, como son La Comercial, La Blanqueada y Tres Cruces.

Tabla 5- Ingreso medio de los hogares según sexo

Municipios	Media Total	Hombres	Mujeres
B	81.494	88.842	74.651
C	78.080	86.416	70.527
CH	114.290	129.064	99.400

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censo 2011.**

Realizando un promedio de los tres municipios, podemos identificar que el ingreso medio de los hogares entre estos es de \$ 91.288.

En cuanto a las tasas de actividad, ocupación y desempleo, se puede apreciar que los municipios B, C y CH, en los cuales se instalará el centro, presentan las tasas de actividad y de empleo más altas, por otro lado, mantienen tasas de desocupación promedio comparado con los restantes municipios. Esto se puede relacionar con los niveles de ingreso presentados en la imagen anterior.



Tabla 6- Tasa de actividad, ocupación y desempleo por sexo.

Zonas	Tasa de actividad			Tasa de empleo			Tasa de desocupación		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
A	68,1	54,9	61,2	62,2	48,3	55,0	8,6	12,1	10,2
B	76,9	66,8	71,5	71,5	61,8	66,3	7,0	7,5	7,3
C	73,0	61,6	66,9	67,8	55,7	61,3	7,2	9,6	8,4
CH	72,5	60,3	65,9	68,4	56,8	62,1	5,7	5,8	5,8
D	69,9	57,6	63,4	64,5	50,1	56,9	7,8	12,9	10,3
E	69,1	58,2	63,3	63,6	53,7	58,3	8,0	7,8	7,9
F	70,8	55,1	62,6	64,0	48,7	56,0	9,6	11,5	10,5
G	70,2	55,8	62,6	64,1	50,2	56,7	8,6	10,1	9,3
Montevideo	71,1	58,7	64,5	65,6	53,0	58,9	7,8	9,6	8,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censo 2011.

### Público objetivo:

Nuestro público objetivo serán todas aquellas personas, de los barrios ya mencionados anteriormente, que deseen realizar actividad física ya sea para mejorar sus condiciones de salud o para fortalecer su condición física en el gimnasio y/o jugando al tenis. En este último también es importante el público que busca federarse para poder competir y elevar aún más sus capacidades en este deporte. Además, busca ser una solución para los amantes del tenis de los barrios cercanos y otros, dado que la ubicación del club es neurálgica.

El público objetivo es sin características de edad ya que consideramos la actividad física es importante en todo momento de la vida, considerando que el club tiene propuestas para todas las edades, lo consideramos inclusivo a toda edad. A su vez se destaca que es aquel que tiene un nivel socio económico medio, para poder hacer frente a una cuota mensual fija durante todo el año.

### Oferta de productos

Previo a la proyección de la demanda, es necesario establecer las diferentes propuestas que tiene determinadas el club para ofrecer a los usuarios.

En primer lugar, lo que se le ofrecerá al socio es poder pagar la cuota máxima mensual, y tener acceso a la sala de musculación todos los días disponibles, además de tener la posibilidad de realizar las distintas actividades físicas en el gimnasio, así como también acceder a las clases de tenis, y poder reservar las canchas para jugar con otro socio. En el caso de que este último quiera jugar con una persona que no sea socia del

club, esta última podrá abonar una cuota diaria que le permite la posibilidad de disfrutar de todas las instalaciones del club durante un día entero. Esta cuota, además de los beneficios mencionados anteriormente, la dará al socio importantes descuentos en el alquiler del “salón de eventos”, además de una preferencia frente a los no socios en cuanto a la reserva de fecha.

Por otro lado, los individuos que estén interesados en realizar una única actividad, abonarán la cuota parcial. Es decir, aquellos que no estén interesados en practicar el deporte, solo abonarán una cuota para acceder al gimnasio y viceversa. Estos últimos no tendrán los beneficios de los otros socios en cuanto a la reserva de la sala de eventos. Y en caso de que dichos socios quieran utilizar las instalaciones de tenis, deberán abonar el alquiler de la cancha.

A su vez, el club brinda la posibilidad de hacer uso de las instalaciones a aquellas personas que no son socias del club. En el caso de que quieran hacer uso de las canchas de tenis, deberán alquilar la cancha, la cual varía el precio si esta se alquila con luz natural o artificial. También podrán alquilar la sala de eventos para realizar la actividad que deseen abonando el precio de la misma.

Por último, el club brindará la posibilidad para aquellos interesados de poder abonar una cuota mensual y así arrendar la cantina.

### Proyección de la demanda

La demanda inicial y el aumento se estimó en base a la información brindada por un accionista de un club, el cual no podemos revelar información, con una propuesta muy similar a la nuestra.

Es último se encuentra en la zona de Malvín Norte, Municipio E de la ciudad de Montevideo, el cual cuenta con una proporción de personas que hacen deporte elevado, similar al del Municipio C en donde se encuentra nuestro club, por lo que consideramos es un buen punto de partida y de comparación.

A la demanda inicial según la evolución de demanda a través de los años que se nos describió por parte del club anteriormente mencionado se estimó un aumento del 8% de la misma anual, con un aumento acelerado a partir del quinto año debido a la trayectoria que el club ya contará en ese entonces de un 10%.

Tabla 7- Distribución de la demanda.

Año	Demanda Tenis	Demanda Gym
1	65	200
2	70	216
3	76	233
4	82	252
5	89	272
6	97	300
7	107	330
8	118	362
9	130	398
10	143	438

Fuente: elaboración propia

### Análisis de los precios

Se realizó entonces una nueva encuesta a una muestra representativa de personas de los más de 36.000 habitantes que hay en los barrios de la cercanía que anteriormente se describieron que están activos, siendo el resultado 105 encuestados.

Determinación de los encuestados:

Imagen representativa de la fórmula.

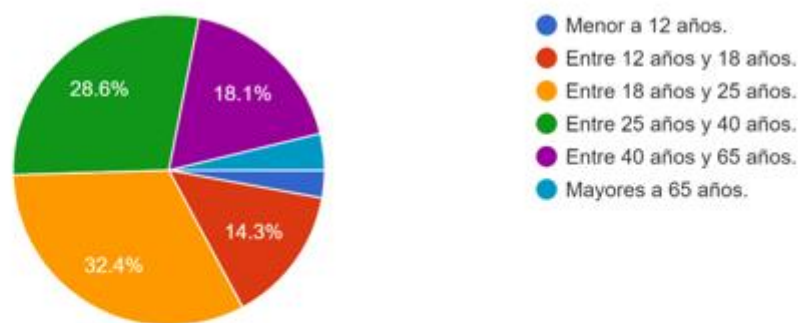
$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

La encuesta fue realizada a través de la herramienta de formularios de google de manera aleatoria a personas de los barrios anteriormente mencionados y otros.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

De los 105 encuestados, el rango de edad predominante es de 18 a 25 años de edad, con un 32,4 %. Si bien abarca casi un tercio del total de los encuestados, los otros rangos de edad lo siguen muy de cerca. Los de 25 a 40 años representan un 28.6 % del total, y los de 40 a 65 años un 18.1 %. En base a esta encuesta, si bien predomina un rango, es muy difícil determinar que hay un público dominante.

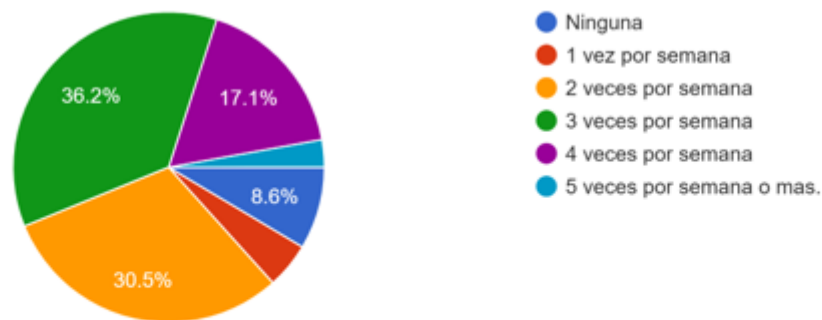
Gráfico 4- Edad de encuestados.



Fuente: elaboración propia.

Otro punto importante de la encuesta, era evaluar la cantidad de veces que las personas realizaban ejercicio físico para poder definir la cantidad de actividades y clases a incluir en el club. Como resultado, se obtuvo que la mayoría de los encuestados realiza actividad física entre dos y tres veces por semana. Un aspecto a destacar es que la menor parte de los encuestados respondieron que realizan ninguna actividad física o una vez a la semana, lo cual establece lo activa que es dicha población en cuanto a la predisposición para realizar ejercicio.

Gráfico 5- Cantidad de veces que realiza ejercicio físico en la semana.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en la encuesta se puede apreciar la elección del público por el gimnasio como la actividad preferida. Esto se puede deber a varios factores: por un lado, el hecho de estar saludable y cuidar el físico se ha vuelto popular en los últimos años. Hay una clara tendencia mundial en cuidar la apariencia física. La actividad de salir a caminar, como mencionan gráficas anteriores del estudio realizado por Factum<sup>1</sup>, representa a un 24% de los encuestados. Por otro lado, un dato que al equipo le llamo la atención, es que la igualdad entre la cantidad de personas que practican tenis y fútbol. Ambas con el 13.5 %.

Gráfico 6- Actividad física que realizan los encuestados.

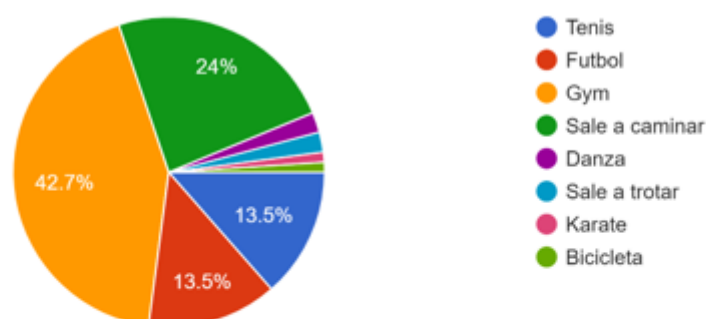
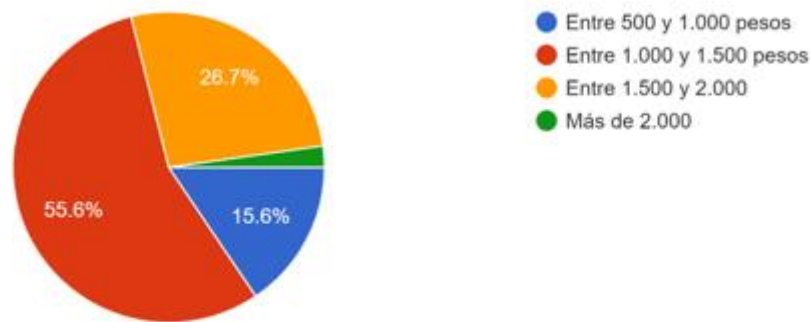


Gráfico de elaboración propia.

<sup>1</sup> Factum: se involucra en el campo del análisis electoral, encuestas de opinión popular, investigación académica en el área de las ciencias sociales y estudio de mercado.

Ya adentrándonos en la predisposición a pagar por parte de los encuestados. Se obtuvo el resultado de que la mayoría está dispuesto a pagar entre \$1.000 y \$1.500 pesos para la realización de concurrir al gimnasio. Esto le da al equipo una información a considerar a la hora de fijar los precios. Además, el hecho de que el público haya elegido ese precio, se debe principalmente a que la mayor parte de los precios de la competencia se ubican en ese rango, al considerar el precio tendremos en cuenta que también ofrecemos otra propuesta que es el Tenis.

Gráfico 7- Cuanto pagaría por concurrir a un gimnasio.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta los resultados de la pregunta si practica el deporte del tenis. Como era de esperarse debido a encuestas ya analizadas, el tenis no es un deporte muy practicado en el país. Ya que del total de los encuestados solo el 13,9 % respondió que practica este deporte.

Gráfico 8- ¿Juega al Tenis?

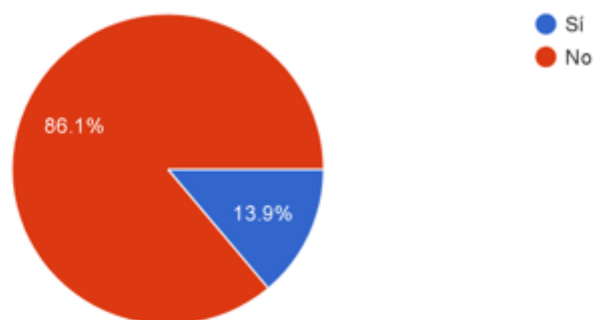
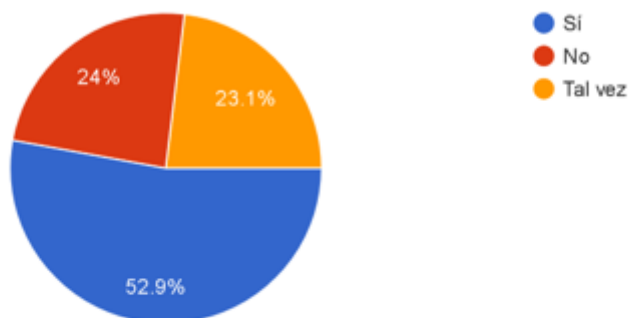


Gráfico de elaboración propia.

Relacionado con la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados respondieron que practican este deporte si tuvieran más oferta del mismo. Esto puede ser una gran ventaja para el proyecto a llevar a cabo, ya que, por la información obtenida, la población tiene intenciones de practicar el deporte.

Gráfico 9- ¿Considera que realizaría este deporte si tuviera más oferta de lugares?



Fuente: elaboración propia.

Por último, el precio por el cual la mayoría los encuestados (45.3%) estarían dispuestos a pagar por utilizar las instalaciones de tenis es de entre \$2.000 y \$2.500.

Gráfico 10- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para practicar este deporte?

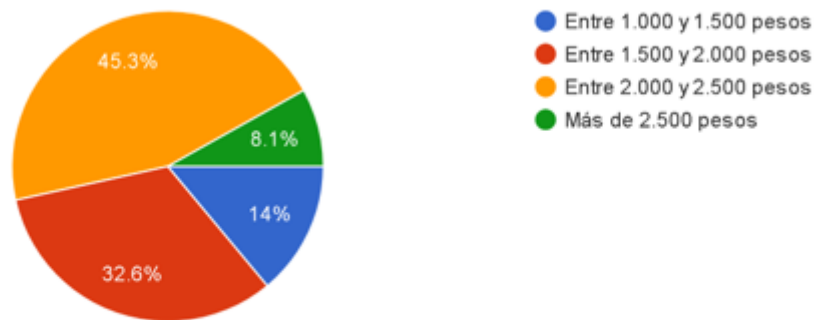


Gráfico de elaboración propia.

Precios definidos:

Como ya se mencionó anteriormente, el club ofrecerá diferentes servicios según las necesidades del cliente, los precios que definidos son los siguientes:

Tabla 8- Cuotas

Cuota	Precio	Descripción
Cuota máxima	\$2.650	Incluye el pase libre al club, es decir, el socio podrá utilizar todas las instalaciones y participar de todas las clases sin costo adicional.
Cuota Gimnasio individual	\$1.650	Incluye pase al gimnasio del club y pase libre a las actividades que en él se realicen.
Cuota Tenis individual	\$1.650	Incluye el pase libre a las clases brindadas por los profesores, además de la posibilidad de



		alquilar canchas para jugar con otros socios cuando deseen.
Alquiler de salón	\$5.000 (socios) / \$10.000 (no socios)	Incluye el uso del salón por 6 horas.
Alquiler de cancha para no socios	\$450 (día) / \$550 (noche)	Podrán hacer uso de la cancha en la hora pactada.
Socio-amigo	\$500	Aquellas personas que asistan al club a realizar cualquier actividad con otro socio del mismo. Abonarán dicha cuota y podrán hacer uso de las instalaciones durante todo el día.
Matricula	\$5.500	La abonarán aquellos socios que deseen abonar la cuota máxima.
Alquiler de cantina	\$10.000	Interesados podrán abonar la cuota mensual y poder desarrollar su negocio.

Fuente: elaboración propia.

## Análisis de la competencia:

Para comenzar con el análisis de la competencia, es necesario destacar que el centro deportivo, no cuenta con una competencia de iguales características en las proximidades de la zona, esto sin dudas, le dará una exclusividad que será muy favorable.

El análisis de los diferentes precios y actividades de la competencia, se realizó concurriendo a las instalaciones, consultando por actividades y sus respectivos precios. Además se obtuvieron datos de internet<sup>2</sup> en donde se detalla lugares para realizar actividad física como gimnasios y centros deportivos en todo el Uruguay, además de sus respectivos precios.

Se llevará a cabo una división de los diferentes competidores, dado que muchos de ellos se podrían considerar como pequeños o medianos competidores, debido a la cantidad de actividades que se realizan en ellos y sus precios. Por otro lado, se encuentran los grandes competidores como son los clubs deportivos, que cuentan con salas de musculación, canchas de tenis, piscina y demás actividades a disposición del usuario.

Empezando con los competidores de mayor tamaño, nos podemos encontrar al Club Nacional de Football, ubicado sobre la calle Urquiza, en el barrio La Blanqueada. Si bien es conocido principalmente por el deporte del fútbol, también les brinda la posibilidad a los socios de poder realizar actividades como tenis, voleibol, basketball, entre otros.

El club se encuentra dividido por sector, es decir, para realizar cada una de las actividades anteriormente mencionadas, se debe pagar cuotas separadas. Durante varios años, el sector de tenis, estuvo muy bien cuidado, contaban con 10 canchas de polvo de ladrillo, en excelente estado, realizando torneos nacionales y gran promoción. Con el paso de los años y la ampliación del estadio, se fueron sustituyendo diferentes canchas por tribunas, haciendo que el sector se viera disminuido en número de canchas y calidad. Hoy en día, la parte del tenis se encuentra descuidada, con canchas en mal estado, y con una cantidad de socios que ha disminuido en grandes dimensiones durante los últimos 10 años, según nos cuenta un allegado al club.

Otro competidor de grandes dimensiones es el Club Atlético Tabaré, ubicado en la calle Ricaldoni, corazón del barrio Parque Batlle. El club cuenta con una trayectoria de más de 87 años, lo cual le otorga un prestigio reconocido. Es una zona que se caracteriza por la cantidad de gente que se puede apreciar realizando actividades

---

<sup>2</sup> Página web: [www.movete.com.uy](http://www.movete.com.uy)

físicas en los canteros, y en los alrededores del Estadio Centenario. Si bien el club, tiene un énfasis especial en el deporte del basketball, ofrece a los usuarios la posibilidad de realizar diferentes tipos de actividades en sus instalaciones de más de 7.000 metros cuadrados. El club cuenta con actividades que van desde: tenis, sala de musculación, deportes sociales, piscina, actividades específicas, actividades para personas discapacitadas, actividades para los más chicos, etc. El club ofrece únicamente una cuota para los socios, independientemente de la cantidad de actividades que desea realizar el usuario. Dicho precio es de \$2.500.

Siguiendo con los pequeños competidores, podemos encontrar al gimnasio Gym Acevedo Díaz. Este último se caracteriza por ser un gimnasio de barrio, establecido hace más de 5 años, pensado para los vecinos de la zona. El mismo se encuentra posicionado en la calle que lleva el mismo nombre, casi en la misma manzana donde estaría ubicado nuestro centro. No cuenta con grandes dimensiones y la única actividad que se puede llevar a cabo es utilizar los aparatos en la sala de musculación. Su precio es de \$ 1.100 y cuenta con aproximadamente 200 socios.

Otro de los pequeños competidores que se pueden encontrar en la zona, es el centro deportivo Arena Training Center. Este último se encuentra ubicado en las inmediaciones de Bulevar Artigas y Garibaldi, una zona clave en cuanto a visibilidad para el usuario. El centro fue inaugurado hace aproximadamente 2 años y reformado hace unos meses debido al éxito y aumento de socios que sostuvo durante el transcurso del tiempo. Las actividades que pueden realizarse en el centro son las siguientes: entrenamiento funcional, sala de musculación libre y también se pueden realizar diferentes estilos de actividades de aeróbica. Tiene un precio aproximado de \$1.800.

Por otro lado, se encuentra el gimnasio The Power Gym, ubicado en las inmediaciones de Garibaldi y Montecaseros. Dicho gimnasio desde sus inicios estuvo caracterizado por las actividades marciales como Taekwondo, Karate y Boxeo. El gimnasio desde hace muy poco tiempo, cambió su propuesta de valor, ofreciendo un espacio de sala de musculación más grande, dejando un poco de lado las actividades anteriormente mencionadas. El precio es de \$1.400 y cuenta con aproximadamente 120 socios.

Por último, y más adentrados en el barrio de Tres Cruces, podemos encontrar al Complejo Deportivo Club Banco Hipotecario, si bien es una instalación con muchos años en la industria, su poca presencia en redes y publicidad hace que sea poco conocido para personas de barrios cercanos. En dicho club se pueden realizar diversas actividades como: telas, fútbol, basketball, yoga, entrenamiento funcional, entre otros. La cuota mensual ronda en los \$ 2.500 e incluye la posibilidad a los socios de la disposición de uso del parque de vacaciones ubicado en Santa Lucía del Este.

## Estrategia marketing

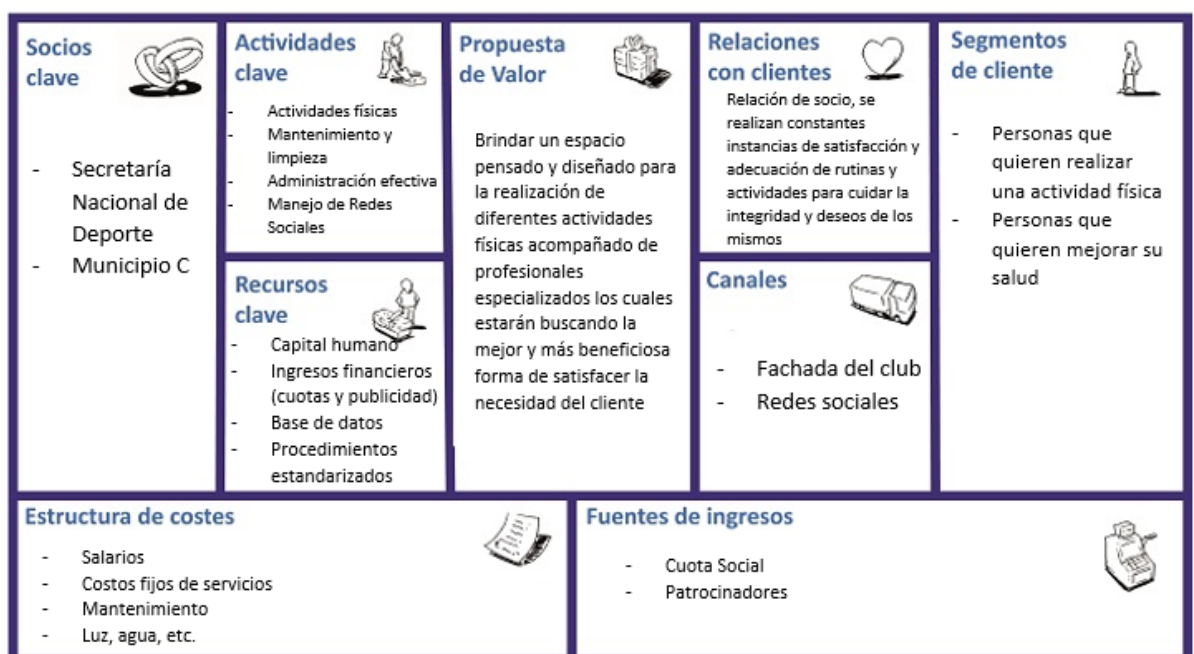
Para la estrategia de marketing se fijará una fuerte campaña a nivel de redes sociales, ya que consideramos que es el medio de difusión más rápido, con más escalabilidad y de fácil acceso de la actualidad.

Se hará publicidad paga en Facebook e Instagram. La finalidad de pagar por la misma será para que esté mejor posicionada en las páginas y aparezcan con mayor recurrencia.

Se harán a su vez cuentas oficiales del club en esas redes sociales, para que puedan ir captando seguidores, a los cuales se les está facilitando información del proceso de construcción del club, y de las actividades a desarrollar, al igual que horarios, profesores y otra información de interés. Las redes sociales serán gestionadas por un administrativo del club, el cual conocerá la interna del club y su funcionamiento. Por último, se instalará un gran cartel en frente a las obras con la imagen de la futura fachada del club.

En función del análisis podemos desarrollar un modelo canvas, este se basa en una herramienta gráfica que permite ver de manera amplia y sencilla del global de los elementos claves que componen un modelo de negocios:

Gráfico 11- Canvas



Fuente: elaboración propia.

## Responsabilidad Social Empresarial

Se entiende por RSE como la acción voluntaria de la empresa de comprometerse a través de sus recursos a involucrarse en los intereses de las partes interesadas y a la sociedad que los rodea, fomentando así el desarrollo sustentable, cuidando a su vez el medioambiente.

En este ámbito el club destinará durante la semana dos canchas de tenis además de uno de sus salones multiuso para la utilización de la escuela pública N° 45 Leonor Hourticou la cual se encuentra en la cercanía de las instalaciones. El horario destinado será de 6 horas semanales para que los estudiantes puedan aprovechar. Esta escuela últimamente ha cobrado mayor popularidad por ser a la cual concurrió el reconocido futbolista Luis Suárez.

## Factor ambiental

El club en alineación con las tendencias mundiales, seguirá una línea de cuidado y preocupación sobre el factor medioambiental. El alcance del plan va desde la eliminación de residuos a la generación de conciencia sobre el reciclaje

Desecho de residuos: A través de diferentes testimonios consideramos asociarnos a una empresa tercerizada profesionalizada en el asunto para levantar los residuos es la opción más acorde. En este ámbito se evaluó a la empresa "JB Residuos"<sup>3</sup>.

La empresa está autorizada por la intendencia de Montevideo y está habilitada en el servicio de Evaluación de calidad y control ambiental (ECCA). De esta manera el club se asegura de cumplir los estándares deseados. A su vez se harán capacitación y habrá mensajes en las paredes del club incentivando a su vez al reciclaje, ya que él se contará con papeleras diferenciadas para los diferentes residuos. Se parte desde la filosofía de que el reciclaje es algo que ya está establecido en la sociedad y cada vez más pretendido por los consumidores.

La asociación se dará en que el club recibirá el servicio gratuito a cambio de darle los residuos ya clasificados para obtener su beneficio económico el cual será percibido por JB Residuos.

En cuanto a la generación de energía mediante métodos no tradicionales se evaluó para las duchas del club, utilizar energía solar a través de paneles solares. Una vez

---

<sup>3</sup> Página web: <https://jbresiduos.uy/>

evaluado todos los factores se llegó a la conclusión de que generaban un costo demasiado elevado, sobretodo en mantenimiento, por lo que no será considerado como un medio de energía.

## Justificación Comercial

### Flujograma de procesos

Los procesos serán parte importante dentro del club, como lo son en toda organización. Consideramos que la documentación de los mismos es una correcta forma de tener registro y poder así estandarizar los mismos.

“Un proceso es un conjunto de actividades recurrentes e interrelacionadas mediante las cuales se transforman los elementos de entrada en resultados valiosos para un cliente del proceso (interno o externo).”

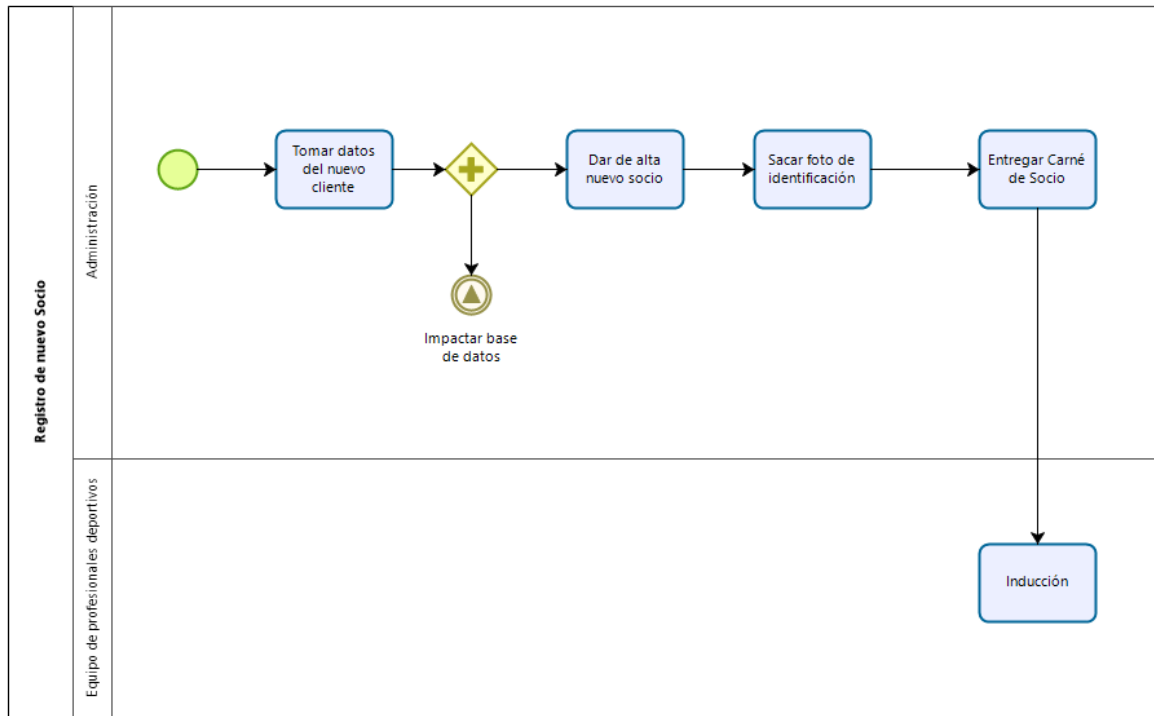
Deloitte, 2019

Para la descripción de los mismos optamos por los modelos gráficos, utilizando la herramienta de BPM gratuita Bizagi Modeler.

Bizagi es una herramienta de BPM (Business Process Management) para diagramar y documentar procesos, utilizando en el proceso la notación BPMN. Esta notación proporciona una forma estándar de representar un proceso de negocios, de forma más gráfica, con el objetivo de que sea entendible para la diversidad de perfiles de trabajo que existan.

A modo de ejemplo presentamos uno de los procesos básicos pero fundamentales de todo club social, el registrar a una persona como nuevo socio. El proceso es el siguiente:

Proceso: ingreso de nuevo socio.



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fuente: elaboración propia.

De forma sencilla proseguimos a explicar de forma básica una introducción a la simbología BPMN y el proceso en sí.

El proceso empieza con un evento de inicio (verde) que es la entrada del potencial nuevo socio al club. Luego se pasa a la Actividad (Tarea) de tomar sus datos. Al terminar la tarea, pasarán dos cosas en paralelo, lo que es reflejado por el nodo de decisión paralelo (el nodo con un signo de más), en este momento se dará de alta al nuevo socio y a su vez sus datos impactarán en la base de datos interna del club. A continuación, se proseguirá sacando la foto de identificación del socio y entregando en el momento su carné de socio. Todo esto será desarrollado por el área Administrativa. El proceso termina con la inducción (recorrido inicial por las instalaciones), a manos de un profesor del club.



## Definición de la localización

Para llevar a cabo un análisis de la zona más conveniente para realizar el proyecto el equipo seleccionó una serie de posibles lugares que cumplían con los requisitos necesarios.

Se seleccionaron factores para elegir al lugar más apropiado para su construcción. Estos últimos fueron los siguientes:

En primer lugar, al considerarse los diferentes terrenos, el factor clave para la determinación del mismo fue que se contaba con la propiedad de algunos terrenos en la zona. Uno de los integrantes del equipo cuenta con dos terrenos, uno al lado del otro, abarcando una totalidad de 1000 metros cuadrados, lo cual reduce ampliamente los costos.

Otro de los factores seleccionados, fue el tránsito de personas y de vehículos en la zona. La alternativa elegida no fue la mejor en este sentido, dado que se trata de una calle en la cual no hay prácticamente circulación de vehículos y peatones. Esto, por un lado, tiene una ventaja y es que permite a las personas a dejar sus vehículos estacionados en la puerta del club. Pero, por otro lado, al ser una zona muy tranquila, puede llegar a ser inseguro en horas de la noche.

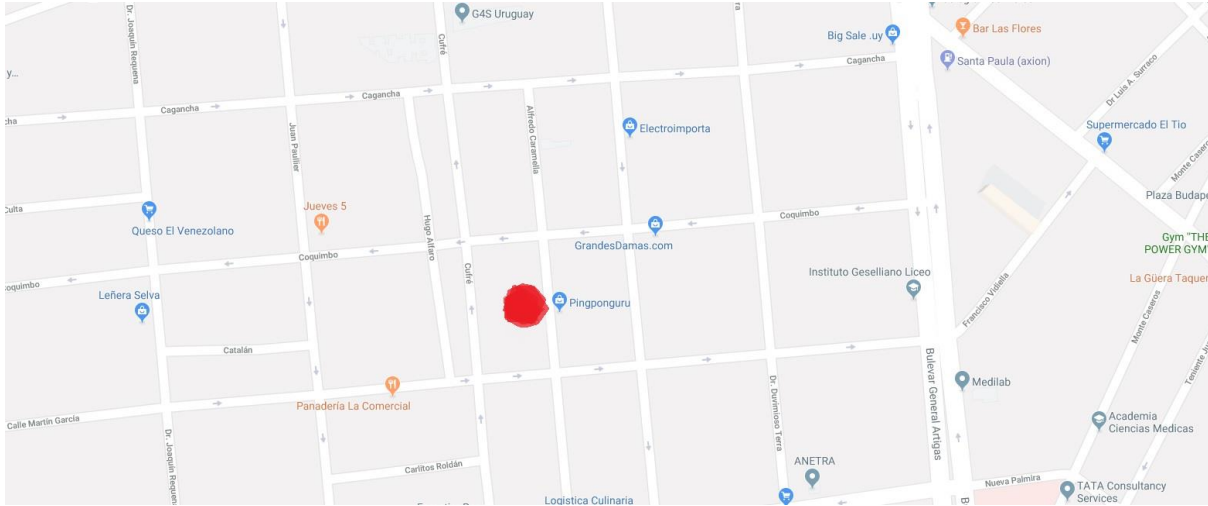
Otro factor relevante para la localización, fue la accesibilidad al lugar por medio del transporte público. El hecho de estar a pocas cuadras de la intersección de B. Artigas y Av. Garibaldi, y a siete cuadras del shopping Tres Cruces hace muy simple la accesibilidad al mismo desde los diferentes puntos de la ciudad. Además, otro aspecto relevante en este sentido, es que se trata de una zona que se encuentra en la intersección de los barrios La Comercial, La Blanqueada y Tres Cruces.

Siguiendo con otro de los factores, los costos de acondicionamiento de los terrenos fue un factor relevante para la determinación del mismo. La mayoría de los terrenos posibles seleccionados, eran antiguas construcciones o casas para demoler y construir sobre ellas. El equipo se inclinó hacia la opción en donde ya contaba con los terrenos, pero deberá afrontar los gastos de demolición y nivelamiento de dichos terrenos y los de alrededores.

A modo resumen, el equipo considero como la mejor opción aprovechar los terrenos ya disponibles a disposición de uno de los integrantes del equipo.

Por ende, el lugar donde estará ubicado el club será en la calle Alfredo Caramella entre las calles Coquimbo y Martín García. Dicho lugar está referenciado en color rojo en la siguiente imagen.

Mapa 1- Ubicación del club



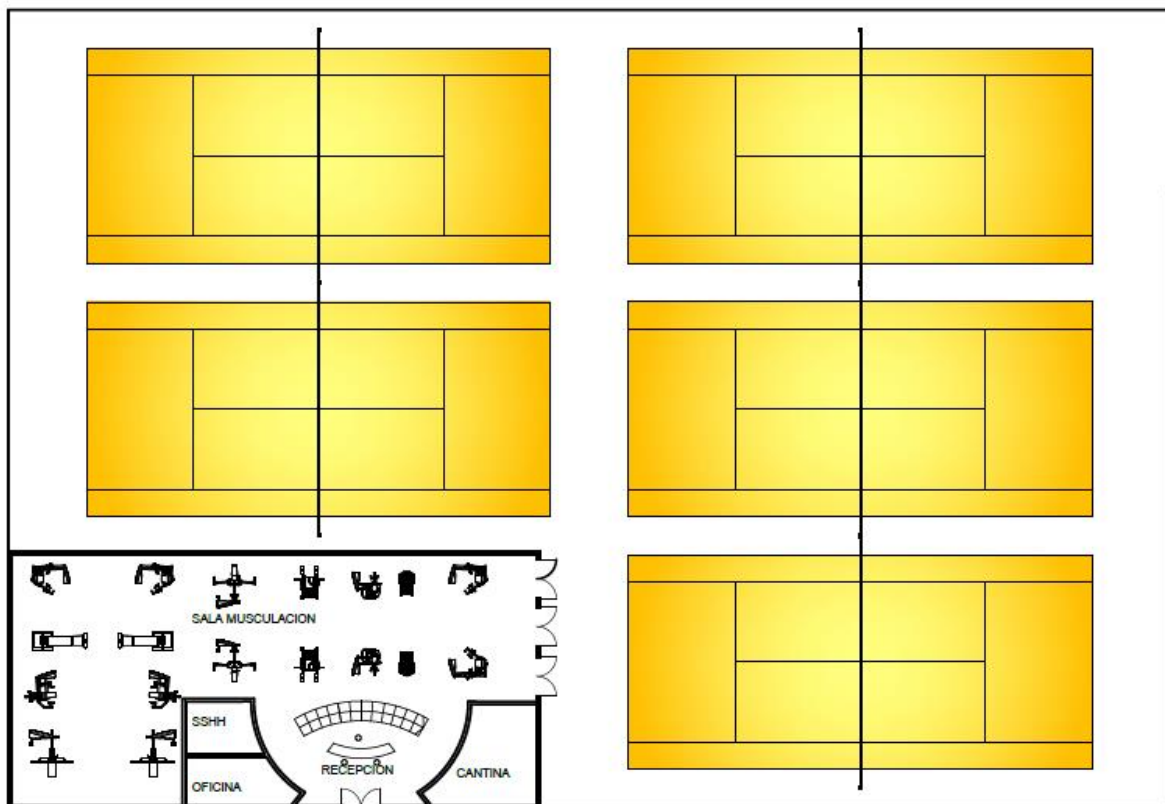
Mapa satelital obtenido de Google Maps.

## Layout

A través de la inmobiliaria “RBNegocios Inmobiliarios” se obtuvo la información correspondiente para diseñar los planos. Los datos territoriales de los padrones de la zona indican que se puede construir con una altura máxima de material sólido de 9 metros de altura, lo que generalmente se interpreta en una edificación de 3 pisos. Los terrenos a su vez pueden ser aprovechados en un 100% de su superficie, y su uso preferente es el de residencias y mixto controlado, en donde estaría encasillado nuestro club.

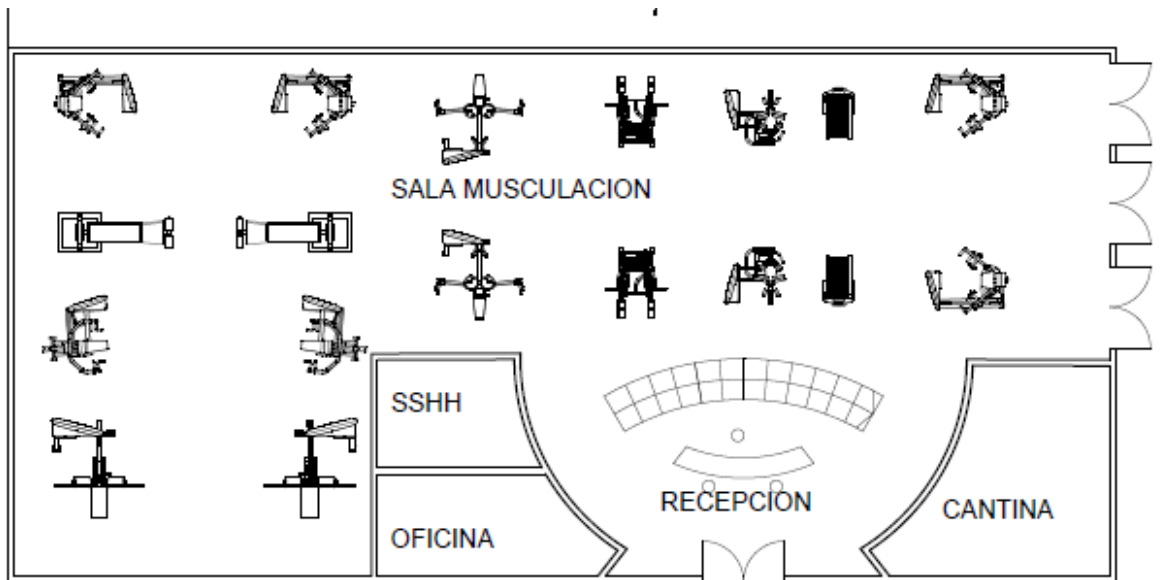
La información suministrada por la Inmobiliaria fue contrarrestada contra la información de INTGIS (página de información geográfica de la Intendencia Municipal de Montevideo), pudiendo así corroborar la veracidad de la información.

### Plano 1- Vista general del club



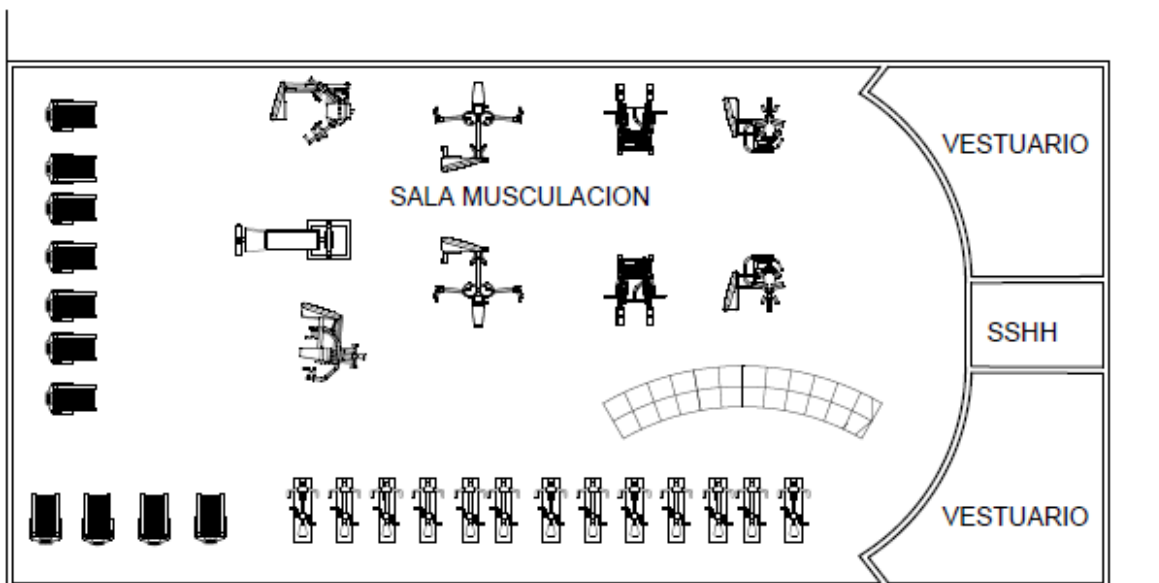
Plano elaborado por Arquitecto Flavio Flores.

Plano 2- Vista de primera planta del club.



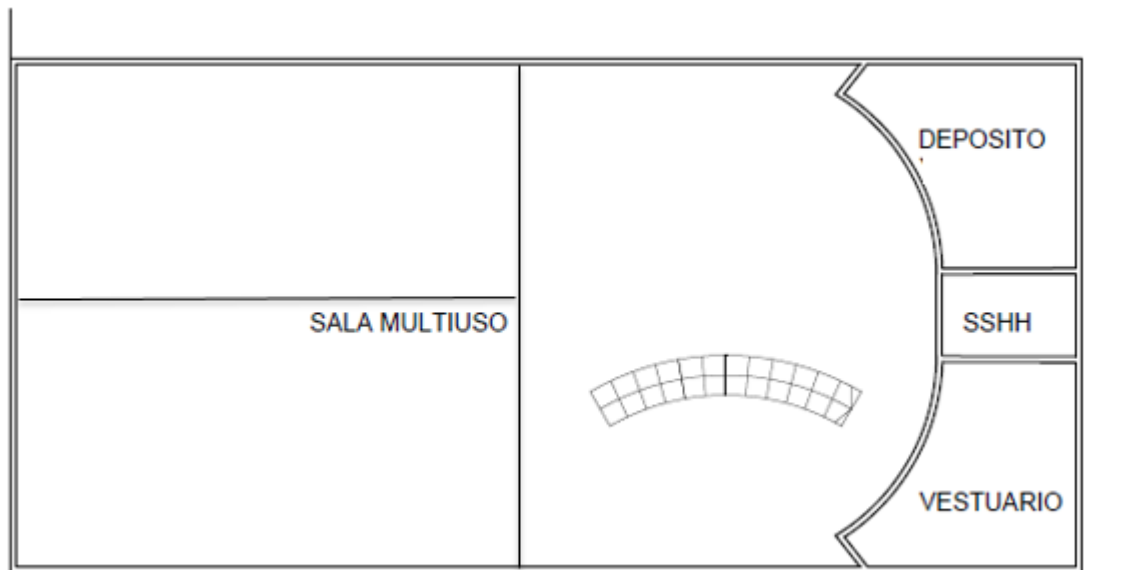
Plano elaborado por Arquitecto Flavio Flores.

Plano 3 – Vista de la segunda planta del club



Plano elaborado por Arquitecto Flavio Flores.

Plano 4- Vista de la tercera planta del club



Plano elaborado por Arquitecto Flavio Flores.

## Justificación organizacional y legal

La forma jurídica que adoptará el centro deportivo será el de una sociedad anónima deportiva. La elección de esta opción se debe principalmente a la exoneración total de impuestos nacionales con las que cuenta dicha forma.

Para poder contar con la exoneración efectiva de impuestos, posterior a la adopción de la forma jurídica anteriormente mencionada, esta debe ser aprobada por la Auditoría Interna de la Nación y estar inscriptas en el Registro Nacional de Comercio. Posterior a ello, se debe llevar a cabo el registro de Clubes Deportivos del Ministerio de Turismo y Deportes, el cual se realiza sin costo y se cuenta con un plazo máximo de 15 días corridos a partir de la publicación en el Diario Oficial.

Según el sitio web del Estado<sup>4</sup>, los requisitos para realizar el trámite son los siguientes:

- “Testimonio de los contratos constitutivos de la Asociación Civil o de la Sociedad Anónima Deportiva, así como de las inscripciones y otorgamiento de personería jurídica por parte del Ministerio de Educación y Cultura o Registro Nacional de Comercio y Auditoría Interna de la Nación, en su caso.
- En el caso de las Sociedades Anónimas Deportivas, la nómina de titulares de acciones especificando la cantidad que le pertenece a cada uno y sus respectivos domicilios.
- Nómina de autoridades o integrantes de la Comisión Directiva, con testimonio del Acta de Asamblea por el que se designa.
- Indicación del tipo de deporte y competiciones en las que se propone intervenir, incluyendo categoría, divisional y Federación de segundo grado que integra.
- Declaración jurada de cada uno de los titulares de acciones nominativas referente a que no están afectados por inhabilitación alguna prevista en la Ley 17.292.
- Certificado expedido por la Dirección Nacional de Registros del que surja que no pesan sobre los Directivos de las Sociedades Anónimas Deportivas

---

<sup>4</sup> Página web: <https://www.gub.uy/tramites/registro-instituciones-deportivas>

suspensiones y/o interdicciones a que refiere el Artículo 76 Inciso 1.

- Declaración Jurada en la que se manifieste no estar alcanzados por las incompatibilidades previstas en el Artículo 76 Inciso 2 de la Ley 17.292.”

Dicho trámite puede realizarse vía online, o asistiendo a las oficinas de la Secretaría Nacional de Deportes ubicado en la calle Soriano 822, en el horario de las 10:00 a 16:00 horas con la documentación correspondiente.

La exoneración de impuestos está contemplada en el artículo 82 de la ley N° 17.292, la cual establece lo siguiente: “Las Sociedades Anónimas Deportivas creadas en virtud de la presente ley cuya única finalidad sea la prevista en el inciso tercero del artículo 70, estarán exoneradas de todo impuesto nacional.” El inciso 3 del artículo 70 establece: “Las Sociedades Anónimas Deportivas tendrán como único objeto social la participación en competiciones deportivas oficiales y el desarrollo de actividades deportivas.”

Previo a considerarse como una Sociedad Anónima Deportiva, la misma será una Sociedad Anónima Comercial.

El artículo 70 hace referencia a lo siguiente: “Los clubes que participen en competiciones deportivas oficiales podrán adoptar la forma de Sociedad Anónima Deportiva a que refiere la presente ley. Dichas sociedades quedarán sujetas al régimen general de las Sociedades Anónimas Comerciales, con las particularidades establecidas en la presente ley.” Por ende, se le aplicará la normativa de la ley 16.060 con las particularidades de la ley 17.292 y decreto 223/001. A modo resumen, los costos y responsabilidades serán los mismos que se les aplica las Sociedades Anónimas los cuales se desarrollarán más adelante.

El artículo 72 de la ley establece cuáles son los requisitos de capital mínimo y tipo de acciones. “El capital mínimo de las Sociedades Anónimas Deportivas, y los porcentajes mínimos de suscripción e integración, serán los establecidos en general para las Sociedades Anónimas, pero deberán cumplirse exclusivamente mediante aportaciones en dinero. Las acciones serán nominativas y de igual valor.”

Una de las ventajas que brinda la forma jurídica de Sociedad Anónima es la seguridad que brinda a los inversores sobre sus responsabilidades económicas y legales. Este tipo de sociedad ofrece una protección del patrimonio a los administradores o directores, a diferencia de los otros tipos en donde la responsabilidad es subsidiaria (excepto la Sociedad de Responsabilidad Limitada). Según establece 391 de la ley 16.060 responderán solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por

los daños y perjuicios resultantes, directa o indirectamente de la violación de la ley, el estatuto o el reglamento, por el mal desempeño de su cargo según el criterio del artículo 83 y por aquellos producidos por abuso de facultades, dolo o culpa grave.

Otra de las ventajas que posee este tipo societario es que cuenta con mayores posibilidades de acceso a créditos para financiarse dado la cantidad de información que se les solicita por parte de entidades controladoras.

Además, este tipo permite a los inversores una mayor facilidad en caso de interés de vender el emprendimiento.

Como desventaja principal, al estar exonerado de todo tributo nacional, la sociedad no podrá descontar el IVA compras, por lo cual será un costo que tendrá que afrontar.

A continuación, se presenta una comparación respecto entre las Sociedades Anónimas Deportivas y las Asociaciones Civiles sin fines de lucro. Las restantes tipas de formas jurídicas como por ejemplo la Sociedad de Responsabilidad Limitada, no se analizarán debido a que, si se adopta esa forma, el club dejara de gozar de los beneficios fiscales.

La principal diferencia con respecto a las Asociaciones Civiles es que estas últimas no tienen como finalidad la intención de lucro. Es decir, persiguen un objeto de interés general según establece la ley 17.163. Por otro lado, otra diferencia significativa, es la protección al inversionista que brinda la SAD, frente a la Asociación. Por último, al tratarse de una Sociedad Anónima, esta última está autorizada a distribuir utilidades para sus accionistas, a diferencia de las Asociaciones Civiles sin fines de lucro, las cuales deben volcar todos sus resultados obtenidos a la reinversión y mejoras para la misma.

En cuanto a los costos de la creación de una Sociedad Anónima, el equipo entiende que se trata de una de las formas jurídicas más costosas para llevar a cabo. Pero es gracias a esta que se obtendrán importantes beneficios tributarios.

Para determinar el costo se le consultó a ESAMIL SA, la cual es una empresa que se dedica a crear sociedades comerciales tanto en Uruguay como en Panamá. Ubicada en Cerrito 517 en Ciudad Vieja, fue distinguida en el año 2007 por la Intendencia Municipal de Montevideo con el premio a la excelencia ciudadana.

Los mismos nos indicaron dos modalidades, la creación de una sociedad de cero, o la adquisición de una sociedad ya creada. Ambas modalidades tienen un costo de USD3950, con la única salvedad de que si la adquirimos tendremos que pagar al contado.



El costo se compone de un pago de USD 1.350 donde tendremos RUT y BPS. Luego el otro componente de USD 1.600 entramos a la Auditoría Interna de la Nación, para la aprobación de los Estatutos, luego se ingresa en el Registro General de Comercio, se emiten las acciones y se hacen las publicaciones.

A su vez los trámites posteriores fueron consultados en persona en el área trámites de DGI los cuales nos indicaron que deberemos de pagar dos timbres de \$180, por lo que el costo total de la creación de la sociedad será de \$ 146.510.

### Aspectos organizacionales:

Puestos de trabajos y la estrategia de recursos humanos:

El personal en una empresa es un recurso por demás valioso. Son la base de muchos procesos y actividades que generan valor, al igual que mal gestionados pueden llevar a tener graves problemas tanto en el funcionamiento interno como en el global.

En el caso de un club deportivo el personal es fundamental, siendo uno de los principales activos de la empresa. Los profesores en muchos casos son los principales causantes de que las personas concurran en mayor número, o el caso contrario.

Necesidad de personal:

Administración: Tendremos un gerente general del club, el cual estará enteramente abocado a su cargo en horario completo, este se encargará de los asuntos más relacionados con la vinculación con los agentes externos y decisiones políticas.

En principio se contará con 2 puestos para que se encarguen de los aspectos administrativos ya sea la inclusión de nuevos socios como otros documentos. Este número será ampliado luego. La organización horaria será que en la mañana haya un administrativo con horario completo para luego ser relevado por el otro que cumplirán el horario de la tarde-noche.

Los administrativos estarán a la orden de un encargado el cual se ocupará de supervisar, orientar y resolver problemáticas de la operativa diaria.

Limpieza: Se contratará 2 puestos de limpieza de tiempo completo (8 horas), distribuidos de forma tal que ocupen la totalidad del horario operativo del club, cubriendo así la necesidad de limpieza de toda hora, sobretodo de los vestuarios y duchas.

Mantenimiento: En principio se contratará a dos personas, un encargado de mantenimiento de todo lo que sea a nivel general, tanto eléctrico (computadoras, máquinas del gym, etc.), como con aquellos trabajos que necesitan cierto conocimiento general de diferentes situaciones como lo son arreglar canillas, pestillos, etc.

Luego se tendrá un canchero el cual se encargará del mantenimiento y cuidado de las canchas de Tenis, acondicionando brevemente cada cierto periodo de uso, y le realice un acondicionamiento mayor al final de la jornada. También se encargará de arreglar eventuales situaciones puntuales, como redes defectuosas, pelotas rotas, etc.

Profesores: Se contará con 4 profesores en área de gym y de salones multiuso con horarios completos de 6 horas, los cuales cubrirán de forma intercalada el horario completo del club. Este número siempre estará sujeto al número de socios que vaya obteniendo el club siendo ampliable hasta satisfacer la necesidad de los socios. Lo mismo pasará con los turnos a cumplir, siguiendo la tendencia de los socios, los turnos podrán ser cambiados para que en las horas de mayor caudal de gente se encuentren más profesores.

A su vez se tendrá dos profesores de Tenis que brindarán clases puntuales en diferentes horarios del correr del día pagándoles a este la cantidad de clases brindadas en un mes.

Por último, habrá un encargado de coordinación el cual programará junto a los profesores un cronograma y plan de trabajo el cual será supervisado y ajustado en caso de necesidad.

Se aspira que el personal del centro sea capacitado y apto en todas las competencias necesarias tanto comunicacionales como de recursos técnicos. Para ello se deberá hacer un correcto proceso de selección de personal. El proceso de selección del personal será llevado a cabo por el gerente en el caso de los profesores ya que se considera que la importancia de los mismos dentro del club merece de especial atención. El resto del personal estará en responsabilidad de su selección del encargado administrativo. Destacamos que siguiendo el modelo de otro club de referencia se optará por contratar a estudiantes, tanto de ISEF como de ACJ, con el requisito de que hayan tenido experiencia laboral pasada de al menos un año y cuenten con buenas recomendaciones.

Para el llamado se contactará a diferentes medios locales, pero sobre todo por redes sociales, como lo es LinkedIn. Se buscará personal el cual cuente con las competencias necesarias para desarrollar la actividad de forma satisfactoria.

En caso del gerente se buscará un perfil con experiencia en el cargo y el rubro, pero que cuente con título Dirección de Empresas o similar.

La política salarial que se utilizará es que los salarios varían según el grado de responsabilidad que cargue el puesto, las competencias que tenga la persona y la experiencia. Los salarios fueron impuestos a través de la comparación con instituciones de similar porte. Los aportes personales y patronales fueron revisados según las últimas actualizaciones de las normas y simuladores de BPS.

En el caso de los aportes jubilatorios, actualizado por última vez el 8/12/2015 es de un 15% en aportes personales. El fondo de reconversión actualizado al 15/01/2019 en la página web del BPS es del 0,10% en aportes personales. El sistema nacional integrado de salud (SNIS) según la página web del BPS es de un 3%. Destacamos que para esta etapa preliminar se hará un cálculo global sujeto a cambios por lo que no consideraremos el SNIS adicional para el cálculo de aportes. El IRPF actualizado de la página web de DGI, con la BPC en \$4154. La escala de alícuotas es la siguiente:

Tabla 9- Alícuotas de IRPF.

Rangos BPC	Desde \$	Hasta \$	Tasa
0 a 7 BPC	0	29.078	0%
7 a 10 BPC	29.078	41.540	10%
10 a 15 BPC	41.540	62.310	15%
15 a 30 BPC	62.310	124.620	24%
30 a 50 BPC	124.620	207.700	25%

**Fuente: elaborado por DGI**

Tabla 10- Salarios y aportes personales.

Puesto	Cantidad	Salario mensual	Salario mensual total	BPS 15%	SNIS 3%	FRL 0,1%	IRPF
Gerente	1	80.000	80.000	12.000	2.400	80	8.607
Encargado administrativo	1	50.000	50.000	7.500	1.500	50	2.515
Personal Administrativo	2	30.000	60.000	9.000	1.800	60	184
Personal de limpieza	2	15.000	30.000	4.500	900	30	0
Encargado de mantenimiento general	1	20.000	20.000	3.000	600	20	0
Canchero	1	20.000	20.000	3.000	600	20	0
Encargado de coordinación deportiva	1	35.000	35.000	5.250	1.050	35	592
Profesores GYM	4	30.000	120.000	18.000	3.600	120	369
Profesores Tenis	2	23.500	47.000	7.050	1.410	47	0
Total mensual		303.500	462.000	69.300	13.860	462	12.268
<b>Total Anual</b>	<b>19</b>		<b>5.544.000</b>	<b>831.600</b>	<b>166.320</b>	<b>5.544</b>	<b>147.215</b>

**Fuente: elaboración propia**

Tabla 11- Sueldos líquidos.

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo nominal</b>	<b>Aportes</b>	<b>Sueldo líquido</b>
Gerente	80.000	23.087	56.913
Encargado Administrativo	50.000	11.565	38.435
Administrativo 1	30.000	5.522	24.478
Administrativo 2	30.000	5.522	24.478
Personal de limpieza 1	15.000	2.715	12.285
Personal de limpieza 2	15.000	2.715	12.285
Enc. Mantenimiento Gral.	20.000	3.620	16.380
Canchero	20.000	3.620	16.380
Enc. Coordinación	35.000	6.927	28.073
Profesor 1	30.000	5.522	24.478
Profesor 2	30.000	5.522	24.478
Profesor 3	30.000	5.522	24.478
Profesor 4	30.000	5.522	24.478
Prof. Tenis 1	23.500	4.254	19.247
Prof. Tenis 2	23.500	4.254	19.247
Total mensual	462.000	95.890	366.110
<b>Total anual</b>	<b>5.544.000</b>	<b>1.150.679</b>	<b>4.393.321</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 12- Total de costos relacionado a los empleados.

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo nominal</b>	<b>Aguinaldo</b>	<b>Salario vacacional</b>	<b>Aportes patronales</b>
Gerente	80.000	40.000	37.942	10.1
Encargado Administrativo	50.000	25.000	25.623	6.313
Administrativo 1	30.000	15.000	16.319	3.788
Administrativo 2	30.000	15.000	16.319	3.788
Personal de limpieza 1	15.000	7.500	8.190	1.946
Personal de limpieza 2	15.000	7.500	8.190	1.946
Enc. Mantenimiento Gral.	20.000	10.000	10.920	2.525
Canchero	20.000	10.000	10.920	2.525
Enc. Coordinación	35.000	17.500	18.715	4.419
Profesor 1	30.000	15.000	16.319	3.788
Profesor 2	30.000	15.000	16.319	3.788
Profesor 3	30.000	15.000	16.319	3.788
Profesor 4	30.000	15.000	16.319	3.788
Prof. Tenis 1	23.500	11.750	12.831	2.968
Prof. Tenis 2	23.500	11.750	12.831	2.968
Total	462.000	231.000	244.073	58.438
<b>Total anual</b>	<b>5.544.000</b>	<b>462.000</b>	<b>244.073</b>	<b>701.256</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 13- Resumen de costos<sup>5</sup>

<b>Resumen costos</b>	<b>Total Anual</b>
Sueldos	5.544.000
Aguinaldo	462.000
Salario Vacacional	244.073
Aportes Patronales	701.256
<b>Total</b>	<b>6.951.329</b>

Fuente: elaboración propia

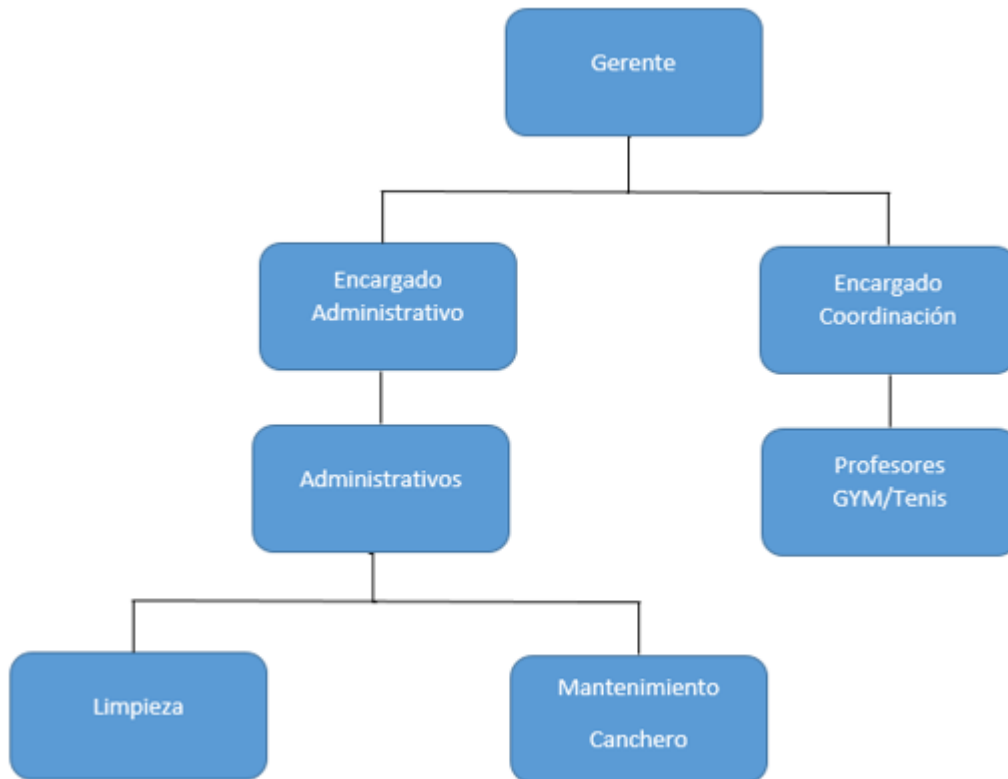
En el flujo de fondos, estos se verán incrementados un 5 %.

<sup>5</sup> Para los aportes se contempló la situación base de que los empleados no tienen hijos ni discapacitados a cargo, al igual que no tienen cónyuge o concubino a cargo.

Representaremos a través de un organigrama la estructura del club mostrando así sus relaciones, dependencias, y partes de la misma.

Se definen así los diferentes niveles de jerarquía y los canales adecuados para lograr mantener una comunicación interna satisfactoria.

Gráfico 12- Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

## **Justificación económica:**

### Inversión:

Según el curso “Formulación de Proyectos” del profesor Diego Favaro en la Universidad Católica del Uruguay, una inversión:

“Implica el consumo en un futuro inmediato de un conjunto de recursos con la perspectiva de obtener como contrapartida en un futuro mediano y durante un lapso de cierta duración una ventaja financiera o de otra índole”

El inversor en nuestro caso seremos particulares privados, con el objetivo de obtener beneficios económicos creando un espacio para el desarrollo social y deportivo de la zona.

### Ingresos:

En esta categoría tendremos los ingresos por las diferentes cuotas, en donde tendremos los que pagan la cuota máxima de \$2.650 pesos, la cuota gimnasio individual de \$1.650, por último, la cuota de tenis individual de \$1650 y los otros ingresos que se presentan a continuación. Según el análisis de la demanda previamente realizado, estimamos que la cantidad de socios aumentará un 10 % anualmente. En cuanto al aumento de precios, el equipo estima un incremento del 5 %. Esto se debe principalmente al aumento de los salarios de los trabajadores y también para ir acompasando, en pequeña proporción, a la inflación del país. El equipo no quiere decidir un aumento que acompañe la totalidad de la inflación para no superar el umbral de tolerancia por parte de los usuarios, ya que históricamente, cuando hay un aumento generalizado de precios en la economía, lo primero que los individuos suelen abandonar, es la actividad deportiva.

Tabla 14- Incremento anual de la cantidad de socios del club.

<b>Año</b>	<b>Socios cuota máxima</b>	<b>Socios cuota Gym</b>	<b>Socios cuota tenis</b>
1	65	150	50
2	71	160	55
3	78	169	62
4	100	180	54
5	115	190	56
6	128	200	69
7	142	220	75
8	145	245	90
9	150	270	108
10	181	300	100

**Fuente: elaboración propia**

Se prevé un aumento de 5 % de todas las cuotas del club anualmente. También se tendrá ingreso por el alquiler del salón los cuales pueden ser utilizados por particulares para cumpleaños, eventos, o reuniones de diferentes características durante los días y horarios establecidos como permitidos tanto para los socios como aquellos no socios. Los precios serán de \$10.000 y \$15.000.

Por otro lado, aquellas personas que no sean socios, pero les interese practicar ese deporte, tendrán la posibilidad de alquilar las canchas de tenis por hora. Los precios son de \$450 de día y \$550 de noche.



Tabla 15- Resultado final de cuotas.

<b>Año</b>	<b>Cuota Máxima</b>	<b>Cuota Gym</b>	<b>Cuota Tenis</b>	<b>Total</b>
1	2.067.000	2.970.000	990.000	6.027.000
2	2.370.690	3.326.400	1.143.450	6.840.540
3	2.734.641	3.689.186	1.353.429	7.777.256
4	3.681.248	4.125.776	1.237.733	9.044.757
5	4.445.106	4.572.735	1.347.753	10.365.594
6	5.194.976	5.054.075	1.743.656	11.992.707
7	6.051.336	5.837.457	1.990.042	13.878.835
8	6.488.140	6.825.844	2.507.453	15.821.437
9	7.047.462	7.898.477	3.159.391	18.105.330
10	8.929.135	9.214.890	3.071.630	21.215.655

**Fuente: elaboración propia**

La matrícula la deberán abonar aquellos socios que deseen obtener la cuota máxima. A continuación, se presenta la tabla la cual indica dicho resultado:

Tabla 16- Matrículas.

<b>Año</b>	<b>Matricula</b>
1	358
2	410
3	473
4	637
5	769
6	899
7	1.046.615
8	1.122.163
9	1.218.901
10	1.544.347

**Fuente: elaboración propia**

Para estimar los ingresos del alquiler de las canchas de tenis por parte de los no socios, el equipo se basó en datos de la entrevista realizada a un allegado de otro club anteriormente mencionado. Se optó por realizar esta estimación debido a las similitudes de prestaciones y características de la zona donde se encuentra ubicado el otro club. En la entrevista se nos comentó que se alquilan 40 horas mensuales bajo esta modalidad. A su vez, se nos detalló que los usuarios prefieren reserva de horas en horas de la noche.

Por lo tanto, el equipo estimó la siguiente demanda e ingresos, en donde se considera que la demanda aumentará un 5 % anual y el precio aumentará un 5 % anual:

Tabla 17- Alquileres de canchas.

Año	Cantidad de alquileres		Precios \$		Total
	Día	Noche	Día	Noche	
1	144	336	450	550	249.600
2	151	353	473	578	275.205
3	159	370	496	606	303.243
4	167	389	521	637	334.669
5	175	408	547	669	368.481
6	184	429	574	702	406.815
7	193	450	603	737	448.061
8	203	473	633	774	494.596
9	213	496	665	813	544.664
10	223	521	698	853	600.209

**Fuente: elaboración propia**

En cuanto a la demanda e ingreso por parte del salón de eventos, el equipo se basó en lo mismo que en el punto anterior. Se nos comentó que la mayoría de los alquileres son por parte de los socios del club. Por ende, el equipo realizó el siguiente análisis:

Tabla 18- Alquiler de salones.

Año	Cantidad de alquileres		Precios \$		Total
	Socios	No socios	Socios	No socios	
1	20	5	10.000	15.000	275.000
2	22	5	10.500	15.750	309.750
3	23	6	11.025	16.538	352.800
4	24	6	11.576	17.364	382.016
5	25	6	12.155	18.233	413.272
6	27	6	12.763	19.144	459.461
7	28	7	13.401	20.101	515.937
8	29	7	14.071	21.107	555.805
9	31	7	14.775	22.162	613.144
10	33	8	15.513	23.270	698.098

**Fuente: elaboración propia**

Para la modalidad de la categoría de ingresos Socio amigo, se llevó el mismo análisis de las instancias anteriores, el cual fue obtenido como resultado de la entrevista realizada. El análisis se presenta a continuación:

Tabla 19- Ingreso por socio amigo.

Año	Cantidad	Precios \$	Total
1	25	500	12.500
2	28	525	14.700
3	30	551	16.530
4	33	579	19.107
5	37	608	22.496
6	40	638	25.520
7	44	670	29.480
8	49	704	34.496
9	54	739	39.906
10	59	776	45.784

**Fuente: elaboración propia**

A continuación, se encuentran los ingresos que se obtendrán por alquilar la cantina. Lo que el equipo busca es que pueda vender a socios como también a no socios. El análisis es el siguiente:

Tabla 20- Alquiler de cantina.

<b>Año</b>	<b>Precio \$</b>	<b>Total</b>
1	10.000	120.000
2	10.500	126.000
3	11.025	132.300
4	11.576	138.915
5	12.155	145.861
6	12.763	153.154
7	13.401	160.811
8	14.071	168.852
9	14.775	177.295
10	15.513	186.159

**Fuente: elaboración propia**

Por último, el club obtendrá ingresos por sponsors que busquen establecer su marca para poder mostrarse y tener más llegada al público, así como también ingresos por competencias llevadas a cabo en el club. Como es sabido en este deporte, los bancos desde ya hace un tiempo, apoyan a clubes deportivos de tenis siendo sus sponsors principales. A modo de ejemplo, el evento más importante a nivel nacional de tenis es el Uruguay Open, el mismo se desarrolla en el club Carrasco Lawn Tennis durante el mes de noviembre y hoy en día su principal sponsor es el banco Scotiabank, pero durante muchos años han sido otros bancos como por ejemplo el banco Itaú.

A modo de ejemplo tenemos de referencia la empresa conocida de RBNegocios Inmobiliarios, la cual por instalar un cartel de un metro de ancho por metro y medio de largo en el club Stockolmo de la zona del prado, durante la temporada del Torneo Metropolitano (dos meses) debió pagar 80 mil pesos. Otro ejemplo de referencia, es el caso de Vidriería Bia, una empresa reconocida en el rubro, que apoya a Martín Bermúdez en la competición que se realiza en el Autódromo del Pinar de la categoría Superescarabajos. Bia abona un precio de aproximadamente 500 USD por competencia para estar presente.

La intención del equipo, es que se cuenten con al menos 3 sponsors los cuales aparecerán en carteles de todas las canchas.

Por otra parte, el club desarrollará diferentes torneos apoyados por los sponsors. Los jugadores tendrán la posibilidad de competir en los diferentes torneos del año, en la categoría de singles, dobles y dobles mixtos, abonando las inscripciones correspondientes.

Tabla 21- Resumen de ingresos.

Año	Cuotas	Matriculas	Total	Alquiler cancha	Alquiler salón	Socio amigo	Alquiler cantina	Ingreso por sponsors	Total
1	6.027.000	357.500	6.384.500	249.600	275.000	12.500	120.000	850.000	7.891.600
2	6.840.540	410.025	7.250.565	275.205	309.750	14.700	126.000	850.000	8.826.220
3	7.777.256	472.973	8.250.228	303.243	352.800	16.538	132.300	850.000	9.905.109
4	9.044.756	636.694	9.681.449	334.669	382.016	19.101	138.915	850.000	11.406.150
5	10.365.594	768.808	11.134.402	368.481	413.272	22.487	145.861	850.000	12.934.503
6	11.992.707	898.502	12.891.210	406.815	459.461	25.526	153.154	850.000	14.786.166
7	13.878.835	1.046.615	14.925.449	448.061	515.937	29.482	160.811	850.000	16.929.740
8	15.821.437	1.122.163	16.943.600	494.596	555.805	34.474	168.852	850.000	19.047.327
9	18.105.330	1.218.901	19.324.231	544.664	613.144	39.891	177.295	850.000	21.549.225
10	21.215.654	1.544.347	22.760.002	600.209	698.098	45.764	186.159	850.000	25.140.232

Fuente: elaboración propia

### Costos fijos:

#### Publicidad:

Debido a las últimas tendencias en comunicación que se han desarrollado, se concluye que el medio de difusión más efectivo y de mayor alcance son las redes sociales, por lo que se hará campaña publicitaria en Instagram ya que es la red social de mayor alcance de la actualidad, estimamos los costos de la misma en 800 pesos por mes. A su vez se pagará por poner avisos en la red social Facebook la cual tiene un costo de 650 pesos al mes en Uruguay. La publicidad en redes estará presente durante todo el proyecto, teniendo un costo anual total de \$17.400.

El cartel que se instalará tendrá una longitud de 6 metros por 1 metro de ancho, su costo será de \$6400.

#### Mantenimiento:

Los costos de mantenimiento a su vez representan otro gran porcentaje de los costos fijos, estos involucran aquellos costos rutinarios de acondicionamiento de canchas, máquinas, saneamiento, arreglos diversos, entre otros por un total de \$ 7.500

mensuales.

Emergencia móvil:

La emergencia móvil es un requerimiento de calidad y seguridad para los socios del club se hará con la emergencia médica "Emergencia Uno", teniendo un plan de cobertura diario durante toda la actividad horaria del club, todos los días del año. El costo del servicio es de 990 pesos por mes. Totalizando un monto de \$11.800 anual.

Seguridad:

Por último, se deberá invertir en cámaras de video vigilancia, además de contar con alarma con respuesta. Dadas las dimensiones del club, se necesitarán alrededor de 15 cámaras, las cuales tienen un precio aproximado de \$3.500 cada una representando un total de \$52.500. La instalación de las mismas tiene un costo adicional de \$5.000. Por otro lado, la instalación de la alarma es de aproximadamente \$40.000 más un costo mensual de \$2.000.

GAV:

Considera los sueldos mensuales del personal, las cuentas de OSE, ANTEL y de UTE. Ya antes detallados. Los últimos dos se mantendrán fijos en su estructura modificando su valor anual acumulado para prever aumentos en tarifas. Con experiencia en años anteriores y según noticias de diferentes medios, el aumento de tarifas suele ser similar a la inflación anual acumulada, pero reduciendo sensiblemente su valor. Tomando de referencia el aumento que hubo en enero del presente año en las tarifas de OSE, Antel y UTE se utilizará un aumento previsto anual del 7%.

El costo de OSE es esencialmente el gasto de las duchas y de la utilización diaria de los baños. El costo mensual será de \$4.000, dado que utilizaremos agua proveniente de pozo para el mantenimiento de las canchas.

El costo de UTE se obtuvo de la consulta a un club de similares prestaciones que fue mencionado anteriormente. El costo proviene de la iluminación de las canchas, la operativa diaria del club (luces, ordenadores, aires acondicionados, maquinas del gym, etc.). Este costo será de \$ 40.000 al mes.

El costo de Antel está directamente asociado al paquete "Internet Pymes Plus" (800gb), el cual es un paquete fijo de internet que cubrirá con su red wifi la mayor superficie del establecimiento posible, su costo mensual es de \$4800. A su vez también se contará con la línea telefónica fija de Antel para empresas el cual tiene un costo mensual fijo de \$600 más \$3000 pesos por costos de ser una nueva instalación.

### Amortización:

Según la Norma Internacional de Contabilidad NIC 16 de Propiedad, Planta y Equipo la depreciación es “la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil.”

“Con posterioridad a su reconocimiento como activo, un elemento de propiedades, planta y equipo cuyo valor razonable pueda medirse con fiabilidad, se contabilizará por su valor revaluado, que es su valor razonable, en el momento de la revaluación, menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro de valor que haya sufrido”

El criterio para la amortización fiscal según las normas será el siguiente:

- Terreno: no se amortiza
- Inmuebles: 50 años
- Muebles: 10 años
- Informáticos y otros: 5 años

En la categoría de inmuebles se incluyó el monto de obra civil lo cual incluye la construcción tanto del edificio como de las instalaciones de tenis.

En Muebles se incluyó en cuanto a lo que refiere al ámbito del tenis a los bancos para jugadores, sombrillas y rodillo aplanador. Luego se consideraron el piso de goma, la maquinaria deportiva, escritorios y sillas de oficina.

Por último, en informáticos y otros se consideró a escobas especiales, mangueras, estereras, raquetas para socios, canasto de pelotas, pelotas, dispensador de agua, equipo de audio, computadoras, televisores, y la mesa de ping pong.

## Inversiones:

Se trata de las inversiones del proyecto:

### Terreno:

Tenemos en propiedad dos terrenos contiguos por una superficie total de 1000 metros cuadrados en la zona, los mismos son propiedad de uno de los integrantes del equipo y serán puestos a disposición del proyecto de inversión por lo que se analizará la adquisición de un terreno de 800 metros cuadrados para cubrir la restante superficie planificada de construcción.

Si bien la zona posee terrenos con medidas inferiores en su mayoría, la zona posee un reducido número de terrenos de las características que se precisan, evaluando también la posibilidad de adquirir más de un terreno de menores medidas para cubrir en su totalidad lo deseado, en todos los casos no excederán los 380.000 USD que multiplicado por el tipo de cambio de 37 pesos totalizan 14.060.000 pesos uruguayos.

Los terrenos pertenecientes a uno de los integrantes del equipo están tasados en un precio de: 475.000 USD que equivalen a 17.575.000 pesos uruguayos. Si bien estos terrenos no significaran un desembolso de capital, a efectos de presentar el flujo de fondo estarán incluidos en el capítulo de inversión inicial.

### Obra Civil:

Es el monto estimado de lo que costará la construcción del establecimiento físico y de las canchas de Tenis. Según la página web del SAU (Sociedad de Arquitectos del Uruguay) y un estudio del INE, registran un precio de construcción del metro cuadrado a junio del presente año de 680 USD.

Según los registros de años anteriores, más específicamente de Diciembre del año 2018, el precio del metro cuadrado terminó en 662 USD. Por último, consultamos a personal conocido de la ex empresa constructora "Arte Construcciones", la cual estuvo presente en el mercado por más de 40 años y se nos indicó que el precio del metro cuadrado a fin de año alcanzaría los 700 dólares.

En conclusión, utilizaremos un precio 690 dólares de forma de estar en coherencia con la información suministrada.

El tamaño de infraestructura que necesitaremos aproximadamente serían unos 900 metros cuadrados de construcción dividido en tres pisos de 300 metros cuadrados cada uno en donde se encontrará una sala de musculación, una cantina, vestuarios con



duchas, oficinas y salón multiuso. La inversión será entonces de 621.000 USD (22.977.000 pesos uruguayos).

Según la Federación Internacional de Tenis las medidas oficiales son un rectángulo de 23,77 metros de largo por 10,97 metros de ancho. La idea inicial es tener 5 canchas a disposición para desarrollar las actividades que ocupan 1500 metros cuadrados del terreno para la instalación de las mismas. La construcción implica el nivelado, la compactación, el bacheo, por último, la capacitación y mantenimiento para su conservación.

El precio estimado que se obtuvo del contacto de un club de similares prestaciones fue de 15.000 USD por cancha, lo que implicaría un costo total de 75.000 USD (2.775.000 pesos uruguayos).

#### Equipamiento y Maquinaria:

Para comenzar a detallar la inversión en equipamiento y maquinaria del club, el equipo considera necesario aclarar que, estas últimas se dividirán por sector. Dichos sectores son: tenis, gimnasio, administración y oficina.

Inversiones en tenis:

En cuanto al sector tenis, las inversiones son las siguientes:

Tabla 22- Equipamiento vinculado al Tenis.

<b>Equipamiento y herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario \$</b>	<b>Total</b>
Bancos para jugadores	10	2.500	25.000
Sombrillas	5	3.000	15.000
Escobas especiales	3	1.500	4.500
Mangueras	3	2.000	6.000
Esteras	2	2.500	5.000
Rodillo aplanador	1	14.000	14.000
Raquetas para socios	25	850	21.250
Canasto pelotas	2	2.000	4.000
Pelotas	150	35	5.250
<b>Total</b>			<b>100.000</b>

**Fuente: elaboración propia**

Inversiones en gimnasio:

Siguiendo con las inversiones a lo que refiere el sector de gimnasio, además de la inversión en las maquinarias, la Intendencia de Montevideo por medio de la resolución 2303/12 establece una serie de requisitos para la instalación del mismo.

A modo resumen, se destacarán las principales particularidades:

En primer lugar, se destaca las exigencias a las características de la infraestructura y equipamiento. Se debe contar con una altura mínima libre de 3 metros para nuevas instalaciones y 2,4 metros para infraestructuras ya existentes. Los pisos deben contar con material específico, antideslizante y resistente a los impactos. A su vez, debe haber un espacio de al menos 0.8 metros entre un aparato y otro. Además, se debe contar con un dispensador de agua potable que se encuentre siempre en óptimas condiciones y las salidas del mismo bien señalizadas.

Para evitar conflictos con los vecinos, se obliga al centro a mantener las paredes lisas y en buen estado para generar un aislamiento acústico. La ley establece en el artículo 6 de la Resolución número 2303/12:

“Previo a la instalación del local, se debe presentar proyecto de acondicionamiento acústico ante el Servicio de Instalaciones Mecánicas y Eléctricas (SIME), detallando su vinculación con construcciones linderas y todos los elementos necesarios para la descripción completa de la instalación, firmada por técnico competente, e incluyendo los detalles del sistema de ventilación mecánica.”

En cuanto a la iluminación, deben contar con una cantidad uniforme y acorde a las instalaciones con un nivel mínimo de 200 lux. La ley establece que se deberá contar con extractores de aires, para la renovación del mismo.

Con respecto a los servicios higiénicos, se exige contar con un espacio mínimo de 3 metros cuadrados para cada baño y que cuenten con materiales lavables, antideslizantes y sus correspondientes extractores de aire. Los vestuarios deben contar con dimensiones de al menos 3 metros cuadrados (dependiendo de las dimensiones del centro), separados por sexo, y dentro de ellos deben estar incluidas las duchas respectivas.

Se les exige también contar con normas de accesibilidad universal para personas discapacitadas.

Por último, es necesario destacar, que la normativa exige que se cuente con profesionales capacitados para desarrollar las tareas. Aclara que “deberán contar obligatoriamente con un licenciado o profesor de Educación Física con título expedido por los organismos oficiales o con título obtenido en el extranjero revalidado ante las dependencias nacionales que correspondan, quién será el Director Técnico responsable de la propuesta técnico-pedagógica. También será obligatorio para los que trabajen en dicho gimnasio tener titulaciones en las áreas o disciplinas que se lleven a cabo, tales como, fitness, aeróbica, halterofilia, pesas.”

Para presupuestar la inversión en maquinaria, el equipo tomó como referencia precios extraídos del sitio web: [www.lifefitness-latinamerica.com](http://www.lifefitness-latinamerica.com), empresa que comercializa con maquinaria Hammer Strength, ya que son productos de primer nivel.

Para cumplir con la normativa, es necesario que se cuente con piso de goma en estas instalaciones. Este tipo de material, disminuye el impacto sobre las articulaciones sobre los individuos, además de proteger el piso sobre posibles caídas de los elementos.

Para llevar adelante el acondicionamiento del piso, el equipo tomo como referencia precios encontrados en internet<sup>6</sup>, en donde se establece un precio de \$ 887 el metro cuadrado.

Tabla 23- Equipo para el gym.

<b>Equipamiento y herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario \$</b>	<b>Total</b>
Piso de goma (metros cuadrados)	410	887	363.670
Maquinaria		1.710.000	1.710.000
Dispensador de agua	1	2.500	2.500
Equipo de audio	1	8.500	8.500
Computadora	1	12.000	12.000
Escritorio	1	3.000	3.000
Silla de oficina	2	1.500	3.000
<b>Total</b>			<b>2.102.670</b>

**Fuente: elaboración propia**

<sup>6</sup> Página web: [www.metropolitanpisos.com.uy](http://www.metropolitanpisos.com.uy)

Administración, oficina y estar:

Dentro de estos gastos se pueden encontrar los siguientes:

Tabla 24- Equipamiento para la administración, oficina y estar.

<b>Equipamiento y herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario \$</b>	<b>Total</b>
Escritorios	3	3.000	9.000
Silla de oficina	5	1.500	7.500
Televisión	2	15.000	30.000
Tv Cable		2.500	2.500
Computadoras	4	20.000	80.000
Web	1	8.500	8.500
Mesa Ping Pong	1	10.000	10.000
<b>Total</b>			<b>147.500</b>

**Fuente: elaboración propia**

### Capital de Trabajo:

Será la cantidad de dinero necesaria para llevar a cabo las actividades con normalidad en el corto plazo. El criterio a utilizar será de acuerdo a los pasivos corrientes y costos de los primeros dos meses.

Consideraremos el pasivo a corto plazo el equivalente a los sueldos de los empleados y los correspondientes aportes patronales para los primeros dos meses (sin incluir aguinaldo y salario vacacional), adicionando los demás costos correspondientes del periodo. Se presenta en anexos.

## Justificación financiera

### Indicadores:

K o TRR: es la tasa de rendimiento requerida, es el mínimo que se acepta de rendimiento de la inversión.

Para el cálculo del mismo usaremos la fórmula:  $K = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$

- $R_f$ : Es la tasa libre de riesgo, utilizaremos la rentabilidad de los bonos de Estados Unidos a 10 años.
- $\beta$ : es la sensibilidad del rendimiento que tendremos en relación con los cambios en el mercado. Para nuestro caso usaremos  $\beta$  desapalancado para la industria de la recreación.
- $R_m$ : Es la tasa de riesgo del mercado, usaremos como referencia el S&P 500 el cual es uno de los índices bursátiles más importantes y más representativos del mercado norteamericano.

Los cálculos estarán reflejados en el anexo IV.

### VAN:

Es el valor actual neto. Se actualizan los flujos de efectivo al momento presente descontarlos a una tasa de retorno determinada. De esta manera se sabe cuánto se ganará o perderá con el proyecto. El resultado da una medida de rentabilidad en número de unidades monetarias. En este caso en pesos uruguayos.

El resultado es favorable cuando  $VAN > 0$ . En nuestro caso es de  $-\$ 16.997.272,94$ .

Lo que esto significa que en a los años que está proyectada la inversión, aun estaremos en perdida con respecto a la inversión inicial.

### TIR:

La tasa interna de retorno transforma la rentabilidad de un proyecto en una tasa de rentabilidad. Como medida ésta tiene que ser mayor a la tasa de retorno. En nuestro caso la TIR es de 8% lo cual es menor a la de retorno que es 12.423%.

Costo beneficio:

Es un indicador de retorno, representa el beneficio por cada peso invertido. La regla general es que el indicador debe dar más que 1, en nuestro caso es de -0,28. Por lo tanto, se pierde por cada peso invertido.

Período de repago:

Es el tiempo en que se recupera la inversión, el mismo es de 9 años y 61 días.

Según los indicadores, no es conveniente llevar adelante el proyecto.

### Financiamiento:

Se pensaba tener una estructura de financiamiento de la inversión en 60% de capital y en un 40% de un método alternativo que se detalla a continuación como fue el procedimiento de búsqueda del mismo.

Luego de asesorarnos sobre el tema con Diego Labat, se entendió que los bancos ante un proyecto de inversión nuevo, el cual no proviene de un negocio ya en marcha con buenos antecedentes crediticios y reputación, son muy cautelosos. Lo primero que evalúa el banco es el proyecto en sí, como factor más importante, pero hay otros elementos que juegan a favor o en contra de las decisiones del mismo.

Haciendo un primer acercamiento se consultó vía web diferentes apartados de financiamiento de bancos para proyectos de inversión. Los montos a prestar son ínfimos en relación a nuestra necesidad (en el entorno de los 100 mil y 200 mil pesos). Se consideró hacer un llamado a inversionistas particulares que pongan el capital lo cual es muy habitual en la actualidad, estos accederán a través de pedir participación en la sociedad, o a través de préstamos particulares, pero con tasas en general muy superiores a las de mercado.

Se evaluaron las alternativas junto al profesor Diego Labat y se consideró la alternativa del préstamo bancario bajo el supuesto de que los integrantes del grupo poseen otro negocio paralelo el cual tiene buena experiencia con el banco, al igual que una reputación crediticia acorde, de pedir un préstamo por el capital necesario, mostrando el proyecto y los flujos estimados que se obtendrán mostrando rentabilidad a futuro, y ofreciendo como garantía los terrenos que son de nuestra propiedad los cuales tienen un valor superior a lo que se quiere pedir de préstamo.

Se consultó a su vez por la tasa que aplican los bancos a este tipo de préstamos, siendo la respuesta en el promedio del 7% u 8% anual para dólares, para la tasa en moneda nacional se nos indicó que utilizemos la tasa de las letras tomando referencia la curva ITLUP de BEVSA, adicionando un 4% aproximadamente. A efectos del cálculo en moneda nacional usaremos una tasa del 15%.

La situación del proyecto de la inversión en si es adversa, no pudiendo tener los flujos necesarios para presentar al banco, por lo que se presentará el hipotético caso del inversionista solamente por un fin de completitud del trabajo.

El préstamo será amortizable en 5 cuotas anuales.

El análisis del préstamo se puede visualizar en el anexo III.

## **Evaluación empresarial**

### FODA

El análisis FODA es una herramienta con la que podemos analizar la situación de la empresa, analizando tanto su situación interna (Debilidad y Fortalezas), como su situación externa (Amenaza y Oportunidades).

#### Fortalezas:

La principal fortaleza de la organización es la propuesta de valor ofreciendo un servicio (el de la cancha de tenis) el cual es escaso en las cercanías e incluso en la ciudad. Las canchas serán de gran calidad y medidas profesionales cumpliendo los estándares necesarios para su utilización en competencias. El gimnasio contará con equipamiento de última generación que será ejemplo en la zona. A su vez la localización es un gran fuerte del establecimiento, encontrándose dentro de una zona de alta densidad poblacional, siendo de fácil acceso, y solución para muchas personas que tenían que transportarse grandes distancias para conseguir una propuesta de valor similar.

El club a su vez al tener a B. General Artigas y el shopping Tres Cruces relativamente cerca, facilita la llegada al mismo a través de las líneas de transporte público urbano.

**Debilidades:**

El hecho de no contar con estacionamiento propio proporciona una desventaja al cliente que asiste con vehículo propio. Al ser una zona no muy transitada por tener a pesar de tener calles de importancia como Garibaldi y B. General Artigas en sus alrededores, hay poco caudal de circulación, lo que puede ser causante de inseguridad. A su vez esto puede afectar la visibilidad del club, lo cual es importante para la captación de nuevos socios.

**Amenazas:**

La amenaza más importante es el aumento en la demanda de este tipo de centros por lo que pueden presentarse futuros competidores con propuestas de valor similares en el corto plazo. La economía uruguaya está según muchos analistas en un momento “complicado” con un crecimiento del PIB casi nulo un contexto de nuestros vecinos altamente riesgoso, una posible crisis en Uruguay afectaría fuertemente al proyecto ya que este tipo de gastos (club) podría ser de los primeros en los cuales la población descarta por su situación económica.

El cambio de gobierno por su parte puede ser considerado tanto una oportunidad o como una amenaza, la incertidumbre de las políticas o cambios que se puedan generar, pueden tanto favorecer como enlentecer la viabilidad del proyecto.

**Oportunidades:**

La oportunidad que más le llamó la atención al equipo, es la falta de lugares para realizar la propuesta planteada en la zona y sus alrededores, los cuales sufrieron como se explicó anteriormente la pérdida de canchas en el barrio La Blanqueada.

Un contexto social en el cual la población (no solo la más joven, sino también la población envejecida) cada vez se interesa más por el ejercicio físico y la alimentación saludable. El Municipio en donde nos encontramos es a su vez es de los que tiene mayor porcentaje de personas que realizan actividad física.

Como se mencionó anteriormente, el cambio de gobierno puede ser una amenaza como una oportunidad. En este caso una oportunidad podría ser la implementación de políticas para fomentar la inversión en centros deportivos, reduciendo impuestos a los mismos o diferentes beneficios fiscales.



### Riesgos:

Para comenzar con el análisis de riesgos es necesario establecer la definición de riesgo de un proyecto. Este último es considerado como la variabilidad entre los resultados reales y los proyectados durante el desarrollo del mismo.

El trabajo se realizó en base a determinados supuestos y estimaciones. El hecho de no contar con certezas genera que se presenten diferentes situaciones de riesgo que pueden modificar los resultados del club. El factor tiempo influye en la incertidumbre del proyecto, dado que, a mayor tiempo proyectado, mayor riesgo, debido a que es más difícil y complejo predecir situaciones a largo plazo.

Dados los resultados financieros del proyecto, se considerarán las variables de ingresos por cuotas y costos de sueldos como las más significativas.

La variable ingresos por cuotas es la mayor partida de recaudación que tendrá el club. Un cambio porcentual negativo en estos podría desequilibrar la estructura de ingresos del proyecto. El hecho de que esto se produzca, retrasará el recupero de la inversión del mismo, generando un problema a los inversores.

Por otro lado, la variable de sueldos es la más significativa dentro de los costos que deberá afrontar el proyecto. Este tipo de gastos representa aproximadamente un 80 % de los totales. Esto quiere decir que, ante una variación de los mismos, podrían influir negativamente los resultados del proyecto si las demás variables se mantienen constantes.

## Conclusiones

Al realizar los estudios pertinentes podemos concluir que la construcción del club deportivo Santoni en el barrio La Comercial de Montevideo no es conveniente en el corto plazo.

Las características de la población en la zona planteada y aledaña son favorables, los índices de personas que realizan actividad física son de los más altos en Montevideo. A su vez pudimos constatar la falta de un lugar con características similares al proyecto planteado, por lo que habría una postura positiva a la instalación de un nuevo local deportivo.

Lo anterior mencionado se acompaña de una creciente tendencia de la población a realizar actividad física ya sea para mejorar su salud, recreación o fines estéticos.

El club no tendría competencia directa cercana lo que sería una ventaja debido a que los otros establecimientos deportivos de similar propuesta se encuentran en zonas alejadas a nuestras instalaciones, adicionando la pérdida que sintió la población aledaña cuando el Club Nacional de Football redujo su número de canchas de tenis para poder ampliar su cancha de fútbol. La falta de propuestas similares podemos intuir que es por los altos costos que una inversión de estas características requiere.

El diferencial que ofrece nuestro proyecto es el de contar con canchas de Tenis, las cuales no son abundantes en la zona, inclusive considerando Montevideo. La calidad de nuestras canchas nos da la posibilidad de federarnos en la Asociación Uruguaya de Tenis (AUT), pudiendo así, competir en diferentes torneos y ser sede de los mismos, desarrollándonos como un club deportivo integral.

La sala de musculación y el equipamiento en general serán de última tecnología lo cual consideramos que es un atractivo para las personas, considerando en base a experiencia propia que muchos gimnasios tienen material y maquinaria desatendida.

La cuota social se asemeja a la competencia, pudiendo observar que esta tiene un valor considerado elevado, por lo que no todo el público podría acceder a la misma. Esto puede deberse a un panorama de poca competencia, en donde las propuestas similares a nuestro club escasean, por lo que los precios a establecer pueden elevarse del promedio, a su vez también para cubrir los altos costos. La estructura de ingresos de la mayoría de la población uruguaya nos limita a la hora de poder aumentar nuestro caudal de ingreso.

En este sentido podemos encontrar a Uruguay como uno de los países más caros de la región. Las noticias sobre este aspecto han abundado en los últimos tiempos, sobre todo por el precio de la energía y los combustibles. Esto también se extrapola al precio de construcción siendo Montevideo en promedio junto al metro cuadrado en Buenos Aires de los lugares más caros. Nuestro club considera una infraestructura importante, justificada por la cantidad de socios que pensamos tener y velando por su comodidad y confort. Los precios de construcción son otro gran factor del porque no conviene invertir en estos momentos en construcción, pudiéndolo ver inclusive en el aspecto de hogar propio de las personas en donde el índice de construcción ha disminuido y han aumentado exponencialmente los alquileres.

Los costos de energía a su vez son elevados debido a que por la necesidad del club de contar con equipo eléctrico prendido durante todo el horario operativo del club conlleva un gasto importante sobre todo en electricidad.

Destacamos que nuestro mayor egreso continuo durante los años proyectados es el personal del club. Los salarios en Uruguay son los segundos más altos de Latinoamérica siendo superados únicamente por Costa Rica. El club por su infraestructura y caudal de gente requiera de un elevado número de empleados por lo que nuestros costos en este rubro son demasiados altos, comparando a la estructura de ingreso que presentamos.

El equipo considera que, en un período de diez años, dado los factores anteriormente descritos es desfavorable el llevarla a cabo, y debería considerarse a mayor tiempo. Se realizaron hipotéticas pruebas del proyecto a un período mayor, siendo estos 15 años. En este hipotético caso pudimos obtener resultados que son totalmente diferentes arrojando un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior.

A modo de resumen nuestro proyecto de inversión no conviene ser llevado a cabo, si se requiere obtener beneficios rápidamente, en el corto plazo. Esto dependerá de la tolerancia de los inversores para soportar resultados adversos durante un período inicial de años. Si los inversores no dependen en su economía y solvencia a corto plazo del proyecto y se permiten hacer el mismo como inversión a largo plazo, este arroja beneficios futuros positivos.

## Bibliografía

### Páginas web consultadas:

*Antel, Empresas.* (s.f.). Obtenido de <https://www.antel.com.uy/empresas>

*Betas by Sector (US).* (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

*BOLSA ELECTRONICA DE VALORES S.A.* (s.f.). Obtenido de <https://web.bevsa.com.uy/Default.aspx>

*BPS.* (s.f.). Obtenido de <https://serviciosenlinea.bps.gub.uy/ServiciosEnLineaWeb/inicio>  
*Consultores, E.* (Diciembre de 2017). *Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos.* Obtenido de <http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/presentaciondeportesyactividadfisica-dic17im.pdf>

*Dirección General Impositiva.* (s.f.). Obtenido de [https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,DireccionGeneralImpositiva,O,es,0,](https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,DireccionGeneralImpositiva,O,es,0)

*Estadística, I. N.* (2011). *Población por sexo, según barrio. Montevideo.* Obtenido de [http://www.ine.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4718ab8a-c64e-439c-ba8e-7d56371b6c89&groupId=10181](http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=4718ab8a-c64e-439c-ba8e-7d56371b6c89&groupId=10181)

*General, A.* (29 de Enero de 2001). *Ley 17.292 Administración pública y empleo, fomento y mejoras.* Obtenido de <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp7098645.htm>

*Iberoamérica Central de Noticias.* (s.f.). Obtenido de <https://www.icndiario.com/2018/12/uruguay-gobierno-anuncia-el-aumento-de-las-tarifas-de-los-servicios-publicos/>

*Investing, Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años.* (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

*Ley 16.060 Sociedades Comerciales.* (1989). Obtenido de  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/16060-1989>

*República AFAP.* (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de  
<https://www.rafap.com.uy/mvdcms/servlet/com.mvdcomm.cms.auc?89>

*Resolución N° 2303/12.* (4 de Junio de 2012). Obtenido de  
<http://www.montevideo.gub.uy/asl/sistemas/Gestar/resoluci.nsf/678a9bb12579e33d03256f000044a0e3/b94ed0bed545b57383257a1e004cb4e8?OpenDocument>

*Tramites.gub.uy.* (26 de Abril de 2019). *Registro de Instituciones Deportivas.* Obtenido de  
<https://www.gub.uy/tramites/registro-instituciones-deportivas>

Unidad de Estadística, D. d. (Abril de 2019). *Información Física y Sociodemográfica por Municipio.* Obtenido de  
<http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informetipomunicipio2018.pdf>

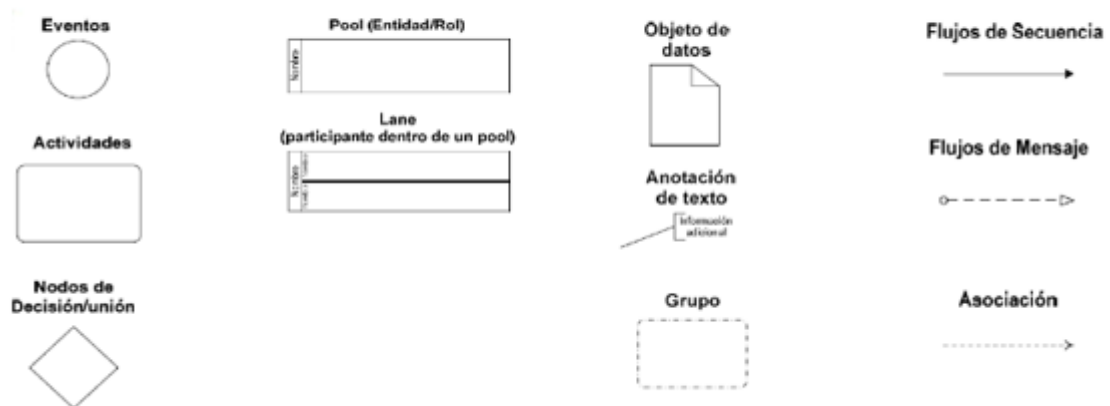
*Yahoo Finanzas.* (26 de Noviembre de 2019). Obtenido de  
[https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAA0zF\\_a9eKO0c40qgU3rcyzsh-z8gikMtHbfODh9NM2xSLhrW-WtIKwuMcOFsCcuFcQNRDZxEMfNddoRYF4Mwtoq2n9CAiGs3u\\_mo-1JMIWRZwd3SgEJDFV82E](https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAA0zF_a9eKO0c40qgU3rcyzsh-z8gikMtHbfODh9NM2xSLhrW-WtIKwuMcOFsCcuFcQNRDZxEMfNddoRYF4Mwtoq2n9CAiGs3u_mo-1JMIWRZwd3SgEJDFV82E)

Favaro, D. (2018). *Introducción y Definición de Proyectos.* Montevideo.

Figueira, N. (2019). *Notación BPM.* Montevideo.

# Anexos

## I – Notación BPMN



II- Capital de trabajo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salarios		-6.245.256	-6.245.256	-6.245.256	-6.245.256	-6.557.519	-6.557.519	-6.557.519	-6.557.519	-6.557.519	-6.557.519
Publicidad		-32.300	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400
Mantenimiento		-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
Emergencia		-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880
Seguridad		-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Antel		-67.800	-65.304	-69.875	-74.767	-80.000	-85.600	-91.592	-98.004	-104.864	-112.204
Ose		-48.000	-51.360	-54.955	-58.802	-62.918	-67.322	-72.035	-77.078	-82.473	-88.246
UTE		-480.000	-513.600	-549.552	-588.021	-629.182	-673.225	-720.351	-770.775	-824.729	-882.460

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital de trabajo											
Necesidad permanente CT		1.166.539	1.169.800	1.177.153	1.185.021	1.245.483	1.254.491	1.264.129	1.274.443	1.285.478	1.297.285

Incremento CT	-1.166.539	-3.261	-7.353	-7.868	-60.462	-9.008	-9.638	-10.313	-11.035	-11.807	
VR CT											1.297.285

III – Flujo de fondos Inversión

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Brutos		7.891.600	8.826.220	9.905.108	11.406.151	12.934.502	14.786.165	16.929.741	19.047.326	21.549.225	25.140.232
Salarios		-6.951.329	-6.951.329	-6.951.329	-6.951.329	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896
Publicidad		-32.300	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400
Mantenimiento		-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
Emergencia		-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880
Seguridad	-97.500	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Antel		-67.800	-65.304	-69.875	-74.767	-80.000	-85.600	-91.592	-98.004	-104.864	-112.204
Ose		-48.000	-51.360	-54.955	-58.802	-62.918	-67.322	-72.035	-77.078	-82.473	-88.246
UTE		-480.000	-513.600	-549.552	-588.021	-629.182	-673.225	-720.351	-770.775	-824.729	-882.460
Amortización Inmueble		-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040
Amortización Muebles		-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017
Amortización Informáticos y otros		-37.800	-37.800	-37.800	-37.800	-37.800					
Utilidad antes de impuestos		-581.566	333.490	1.368.259	2.822.095	3.952.369	5.787.785	7.873.530	9.929.237	12.364.926	15.885.088
IRAE 25%			-108.938	-130.233	-139.783	-139.783	-153.154	-169.187	-181.164	-197.610	-221.064
Utilidad después de impuestos		-581.566	224.552	1.238.026	2.682.312	3.812.586	5.634.631	7.704.343	9.748.073	12.167.316	15.664.024
Amortización		767.857	767.857	767.857	767.857	767.857	730.057	730.057	730.057	730.057	730.057
Inversión Inicial	-59.737.170										
Inversión en capital de trabajo	-1.166.539	-3.261	-7.353	-7.868	-60.462	-9.008	-9.638	-10.313	-11.035	-11.807	
Valor Recupero CT											1.297.285
Apertura SA	-146.510										
Recupero Inversión inicial											52.236.600
Flujo de Fondos Cte.	-61.147.719	183.030	985.056	1.998.016	3.389.707	4.571.435	6.355.050	8.424.087	10.467.095	12.885.565	69.927.966
Flujo de Fondos continuo	-61.147.719	-60.964.689	-59.979.633	-57.981.618	-54.591.911	-50.020.476	-43.665.426	-35.241.340	-24.774.245	-11.888.680	58.039.286

K	12,42%		
VAN	-16.997.272,94		
TIR	8%		
Costo Beneficio	-0,277970677	Costo	61.147.719
Periodo de repago 9 años y	61 dias	Beneficio	-16.997.272,94



### IV – Flujo de fondos Inversionistas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Brutos		7.891.600	8.826.220	9.905.108	11.406.151	12.934.502	14.786.165	16.929.741	19.047.326	21.549.225	25.140.232
Salarios		-6.951.329	-6.951.329	-6.951.329	-6.951.329	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896	-7.298.896
Publicidad		-32.300	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400	-17.400
Mantenimiento		-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000	-90.000
Emergencia		-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880	-11.880
Seguridad	-97.500	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Antel		-67.800	-65.304	-69.875	-74.767	-80.000	-85.600	-91.592	-98.004	-104.864	-112.204
Ose		-48.000	-51.360	-54.955	-58.802	-62.918	-67.322	-72.035	-77.078	-82.473	-88.246
UTE		-480.000	-513.600	-549.552	-588.021	-629.182	-673.225	-720.351	-770.775	-824.729	-882.460
Amortización Inmueble		-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040	-515.040
Amortización Muebles		-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017	-215.017
Amortización Informáticos y otros		-37.800	-37.800	-37.800	-37.800	-37.800					
Intereses		-2.079.778	-1.559.834	-1.039.889	-519.945	-519.945	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		-2.661.344	-1.226.344	328.370	2.302.151	3.432.424	5.787.785	7.873.530	9.929.237	12.364.926	15.885.088
IRAE 25%				-130.233	-139.783	-139.783	-153.154	-169.187	-181.164	-197.610	-221.064
Utilidad después de impuestos		-2.661.344	-1.226.344	198.137	2.162.367	3.292.641	5.634.631	7.704.343	9.748.073	12.167.316	15.664.024
Amortización		767.857	767.857	767.857	767.857	767.857	730.057	730.057	730.057	730.057	730.057
Préstamo	17.331.484										
Amortización del préstamo		-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297	0	0	0	0	0
Inversión Inicial	-59.991.478										
Inversión en capital de trabajo	-1.166.539	-3.261	-7.353	-7.868	-60.462	-9.008	-9.638	-10.313	-11.035	-11.807	
Valor Recupero CT											1.297.285
Apertura SA	-146.510										
Recupero Inversión inicial											52.236.600
Flujo de Fondos Cte.	-44.070.544	-5.363.045	-3.932.137	-2.508.170	-596.535	585.194	6.355.050	8.424.087	10.467.095	12.885.565	69.927.966
Flujo de Fondos continuo	-44.070.544	-49.433.589	-53.365.725	-55.873.896	-56.470.430	-55.885.236	-49.530.187	-41.106.100	-30.639.005	-17.753.440	52.174.526

K	12,42%		
VAN	-16.630.259,28		
TIR	8%		
Costo Beneficio	-0,377355436	Costo	44.070.544
Periodo de repago 9 años y	91 días	Beneficio	-16.630.259,28

	15%	0	1	2	3	4	5
Prestamo (40% inversion total)		17.331.484					
Amortizacion			-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297	-3.466.297
Saldo		17.331.484	13.865.187	10.398.890	6.932.593	3.466.297	
Intereses			-2.079.778	-1.559.834	-1.039.889	-519.945	-519.945

V - Cálculo de tasa de capital

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)	2015	2016	2017	2018	Average (2015-19)
Recreation	72	0,98	36,32%	7,43%	0,77	4,96%	0,81	0,5168	42,73%	47,44%	0,99	0,75	0,76	0,73	0,81

$$K = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Rf= tasa de libre de riesgo      Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años

1,74%

Beta

0,77

Riesgo país

UBI Uruguay Bond Index	al 25/11/19	150 puntos básicos
UBI Uruguay Bond Index	promedio mensual Octubre 2019	155 puntos básicos

1,55%

Rm

13,60%

K

12,423%

V – Presentación de Estados Financieros

## Estado de Situación Patrimonial:

	2019	2020	2021
<b>Activo</b>			
Activo corriente	922.529	1.108.820	2.101.229
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo	59.737.170	58.969.313	58.201.456
<b>Total Activo</b>	<b>60.659.699</b>	<b>60.078.133</b>	<b>60.302.685</b>
<b>Pasivo</b>			
Salarios	0	0	0
Impuestos	0	0	0
Otros pasivos	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>			
Aportes de propietario	60.903.709	60.903.709	60.903.709
Resultados Acumulados	0	-244.010	-825.576
Resultado ejercicio	-244.010	-581.566	224.552
Total patrimonio	<b>60.659.699</b>	<b>60.078.133</b>	<b>60.302.685</b>
<b>Total pasivo y Patrimonio</b>	<b>60.659.699</b>	<b>60.078.133</b>	<b>60.302.685</b>

## Estado de Resultados:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos		7.891.600	8.826.220
Utilidad Bruta		7.891.600	8.826.220
GAV		-7.547.129	-7.581.503
Gastos operativos	-97.500	-158.180	-143.280
Otros egresos	-146.510		
Amortizaciones	0	-767.857	-767.857
Utilidad antes de impuestos	-244.010	-581.566	333.580
Impuestos	0	0	-108.938
Resultado ejercicio	-244.010	-581.566	224.643

## Estado de Cambios en el Patrimonio:

Estado de cambios en el patrimonio 2019	Capital integrado	Resultados acumulados	Resultado del ejercicio	Total patrimonio
Saldo inicial 2019	60.903.709			60.903.709
Resultado del ejercicio			- 244.010	- 244.010
Resultados acumulados		-		
Distribución de dividendos				
Reserva legal				
Saldo final 2019	60.903.709		- 244.010	60.659.699
Saldo inicial 2020	60.903.709			60.903.709
Resultado del ejercicio			- 581.566	- 581.566
Resultados acumulados		- 244.010		- 244.010
Distribución de dividendos				
Reserva legal				
Saldo final 2020	60.903.709	- 244.010	- 581.566	60.078.133
Saldo inicial 2021	60.903.709			60.903.709
Resultado del ejercicio			224.643	224.643
Resultados acumulados		- 825.576		- 825.576
Distribución de dividendos				
Reserva legal				
Saldo final 2021	60.903.709	- 825.576	224.643	60.302.776

No hay constitucion de reserva legal porque aun se estan cubriendo perdidas.

## Contador Público

## Estado de Flujo de Efectivo:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Flujo de fondo de actividades operativas	-244.010	186.291	992.500
Resultado del ejercicio	-244.010	-581.566	224.643
Ajustes al resultado:			
Amortizaciones		767.857	767.857
Otros			
Cambios en otros rubros:			
Creditos por ventas	0	0	0
Deudas comerciales	0	0	0
Deudas diversas	0	0	0
Flujo de actividades de inversion	1.166.539		0
Inversion inicial	1.166.539	0	0
Flujo de actividades de financiamiento	0	0	0
Aumento o disminucion del efectivo	922.529	186.291	992.500
Efectivo y equivalente al inicio del ejercicio	0	922.529	1.108.820
Efectivo y equivalente al cierre del ejercicio	922.529	1.108.820	2.101.320