

Universidad Católica del Uruguay



Facultad de Ciencias Empresariales

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

**Instalación de un centro especializado en
pilates, yoga y servicios de bienestar
Proyecto de Inversión**

Paula Abril López Fariña
Pamela Sofía Roibal López

Taller: Proyecto de Inversión
Tutor: Lic. Carolina Lagos

Montevideo, julio 2020.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación acerca de la viabilidad de la instalación de un centro integral de disciplinas relacionadas al bienestar.

Om Studio se encuentra ubicado en el barrio Punta Carretas, en la ciudad de Montevideo, Uruguay. Los servicios que ofrece son clases de pilates y yoga, sesiones de masajes y consultas de nutrición. El diferencial a destacar del centro es su propuesta integradora de los servicios mencionados, ofrecidos a través de diversas promociones. El horario extendido, la amplia capacidad del local, la atención personalizada y la formación de los profesionales contratados aseguran que los servicios brindados sean de alta calidad, con un claro foco en el progreso y la evolución de cada cliente.

El público objetivo es mujeres de entre 18 y 80 años, de poder adquisitivo medio – alto, que residen en los Centros Comunes Zonales 5 y 4 y que tienen un especial interés y preocupación por la salud, el cuidado personal y el equilibrio físico, mental y espiritual.

Para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión inicial de \$2.835.794, que será financiada en un 60% por aportes de dos socios, y en un 40% a través de un préstamo bancario. El mismo requiere una tasa de retorno de un 14,68%.

Considerando un escenario neutro, el proyecto genera una tasa interna de retorno (TIR) de 101%, con un período de repago de 1 año y 3 meses. El mejor escenario posible arroja resultados considerablemente mejores con una TIR de 178% y recuperando la inversión en tan solo 223 días, y el peor escenario disminuye la TIR a un 30% pero aun así se obtienen resultados positivos.

En base a un análisis de la sensibilidad frente a cambios en costos fijos y precios, se pudo determinar que el proyecto es sólido. Considerando las variables estudiadas en conjunto, el proyecto resulta rentable y con capacidad de crecimiento en caso de extender el horizonte de tiempo considerado en este análisis.

No obstante, dada la coyuntura mundial actual, resultó necesario realizar un estudio para evaluar cómo funcionaría el proyecto en el contexto de pandemia COVID 19. La incertidumbre del fenómeno genera que el desarrollo y las consecuencias sean totalmente impredecibles. A partir de una serie de supuestos aplicados, se obtuvo que el proyecto bajo esas condiciones no resultaría rentable, generando una TIR negativa y no pudiendo recuperar la inversión.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN COMERCIAL.....	12
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	12
Elección del nombre comercial.....	12
Características del servicio.....	13
Pilates.....	13
Yoga.....	14
Masajes.....	15
Nutrición.....	15
Promociones.....	15
ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	16
Investigación de mercado.....	16
Cuantificación del Público objetivo.....	18
Análisis de los servicios demandados.....	21
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	26
Competidores directos.....	26
Competidores Indirectos.....	28
ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.....	30
ESTRATEGIA COMERCIAL.....	32
Producto.....	33
Precio.....	34
Distribución.....	34
Promoción.....	34
CAPÍTULO III JUSTIFICACIÓN TÉCNICA.....	36
LOCALIZACIÓN.....	36
Determinación de la macrolocalización.....	36
Características requeridas para el local comercial.....	36
Búsqueda de los posibles locales.....	36
Determinación de la microlocalización - Método Brown y Gibson.....	37
DISEÑO DEL LOCAL.....	40
Planos del local.....	40
Diseño y decoración del local.....	41
PROCESOS PRINCIPALES DEL CENTRO.....	44
Protocolo de higiene.....	44
CAPÍTULO IV JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	46
ASPECTOS LEGALES.....	46
Forma Jurídica.....	46
Impuestos Aplicables.....	48

ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	49
Organigrama.....	49
Descripción de los cargos.....	50
Contratación del personal	50
Horarios.....	51
Sueldos.....	52
<i>CAPÍTULO V JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.....</i>	55
INVERSIONES.....	55
Activo Fijo.....	55
Capital de Trabajo.....	57
Habilitaciones.....	57
COSTOS.....	58
Costos Fijos.....	58
Costos Variables.....	61
Punto de Equilibrio.....	62
<i>CAPÍTULO VI JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.....</i>	63
FINANCIAMIENTO.....	63
Formas de financiamiento.....	63
Determinación de la tasa de retorno requerida para el proyecto.....	63
INDICADORES.....	66
Valor Actual Neto (VAN).....	66
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	67
Período de repago.....	67
Indicador Beneficio-Costo.....	67
<i>CAPÍTULO VII EVALUACIÓN EMPRESARIAL.....</i>	68
FLUJO DE FONDOS.....	68
Aclaraciones para la interpretación de los flujos de fondos.....	68
Enfoque de la inversión en sí misma.....	69
Enfoque del inversionista.....	70
FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO DEL PROYECTO.....	71
ANÁLISIS DE RIESGOS.....	71
Identificación de riesgos del proyecto.....	71
Matriz probabilidad - impacto.....	72
Respuesta a los riesgos.....	72
Emergencia Sanitaria 2020: Pandemia COVID-19.....	73
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	75
ANÁLISIS FODA.....	76
<i>CAPÍTULO VIII PROYECCIONES CONTABLES.....</i>	79
ESTADOS FINANCIEROS.....	79
Normativa aplicable.....	79
Estado de situación financiera.....	80
Estado de resultados y estado de resultado integral.....	82
Estado de cambios en el patrimonio.....	83

RATIOS FINANCIEROS	86
Ratios de liquidez.....	86
Ratios de endeudamiento	87
Ratios de rentabilidad	87
ANÁLISIS FINANCIERO EN BASE A LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES...88	
<i>CAPÍTULO IX CONCLUSIONES.....</i>	89
<i>ANEXOS.....</i>	91
1. BUYER PERSONA	91
Identificación de Buyer Persona.....	91
2. CÁLCULO DE DEMANDA - CLASES PILATES Y YOGA.....	93
Pilates	93
Yoga	94
3. CÁLCULO DE NÚMERO ESTIMADO DE CLIENTES POR AÑO	96
4. SUELDOS.....	97
4.1 Sueldos, aportes y prestaciones del personal dependiente.....	97
4.2 Análisis de conveniencia de régimen de contratación a profesores	98
5. INVERSIONES	99
6. COTIZACIONES	102
6.1 Regresión lineal para proyectar tipo de cambio del dólar	102
7. COSTOS.....	102
7.1 Gastos mensuales limpieza.....	102
8. FINANCIAMIENTO	103
9. IMPUESTOS.....	105
9.1 IRAE: Análisis de conveniencia regímenes de liquidación.....	105
9.2 Impuesto al Patrimonio.....	109
10. ESCENARIOS.....	110
10.1 Escenario Optimista.....	110
10.2 Escenario Pesimista	112
10.3 Escenario COVID.....	114
11. IMÁGENES.....	115
11.1 Imágenes local comercial	115
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	116

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 2

Tabla 2. 1 Población de los CCZ 4 y 5 por grupo decenal de edades y sexo. _____	19
Tabla 2. 2 Población de los CCZ 4 y 5 con interés por actividad física y/o deporte por grupo de edad. _____	19
Tabla 2. 3 Población de los CCZ 4 y 5, interés por actividad física y/o deporte e interés en centro especializado en bienestar por grupo de edad. _____	20
Tabla 2. 4 Población de los CCZ 4 y 5, interés por actividad física y/o deporte, interés en centro especializado en bienestar que actualmente realizan Pilates y no estarían dispuestos a cambiarse de su centro actual, por grupo de edad _____	20
Tabla 2. 5 Población objetivo _____	20
Tabla 2. 6 Interés de los encuestados por servicio ofrecido _____	21
Tabla 2. 7 Porcentaje de cupos cubiertos por clase que se espera captar, según escenario por año. _____	22
Tabla 2. 8 Total de cupos cubiertos por servicio de Pilates y Yoga que se espera captar según escenario por año. _____	23
Tabla 2. 9 Total de cupos por servicio de Pilates y Yoga que se puede cubrir tomando como referencia la capacidad. _____	23
Tabla 2. 10 Cantidad de clientes por año y escenario _____	24
Tabla 2. 11 Porcentaje de público objetivo estimado captado por año y escenario. _____	24
Tabla 2. 12 Total público objetivo _____	24
Tabla 2. 13 Cantidad de clientes estimada que demandan servicio de masajes por año y por escenario. _____	24
Tabla 2. 14 Porcentajes de frecuencia anual de sesión de masajes según interés de los encuestados _____	25
Tabla 2. 15 Cantidad de clientes estimada que demandan servicio de masajes según escenario por frecuencia anual y por año. _____	25
Tabla 2. 16 Cantidad de sesiones de masajes estimada según escenario por año. _____	25
Tabla 2. 17 Interés de los encuestados en consultar con Nutricionista _____	26
Tabla 2. 18 Cantidad de clientes estimada interesados en consultar con Nutricionista por escenario y por año _____	26
Tabla 2. 19 Precios de competidores directos (Centros especializados en Pilates y Yoga) _____	30
Tabla 2. 20 Precios mensuales de Pilates según frecuencia semanal _____	31
Tabla 2. 21 Precios mensuales de clases de Yoga según frecuencia semanal _____	31
Tabla 2. 22 Precios mensuales de Masajes según frecuencia mensual _____	32
Tabla 2. 23 Precios mensuales de Promoción Pilates + Yoga según frecuencia semanal _____	32
Tabla 2. 24 Precios mensuales de Promoción Pilates + Yoga + Masajes según frecuencia semanal de Pilates y Yoga y frecuencia mensual de Masajes _____	32

Capítulo 3

Tabla 3. 1 Factores objetivos Brown y Gibson _____	38
Tabla 3. 2 Factores subjetivos - Comparación pareada factores subjetivos _____	38
Tabla 3. 3 Factores subjetivos - ordenación jerárquica _____	39
Tabla 3. 4 Estimación de valor relativo para cada factor subjetivo _____	39

Capítulo 4

Tabla 4. 1 Sueldos proyectados de personal dependiente desde enero 2021 a diciembre 2025 (nominal). _____	52
Tabla 4. 2 Remuneraciones proyectadas de los profesores para los 5 años del proyecto _____	53
Tabla 4. 3 Remuneración proyectada del nutricionista por consulta en los cinco años de proyecto. _____	53
Tabla 4. 4 Costo de servicio de limpieza en los cinco años de proyecto _____	54

Capítulo 5

Tabla 5. 1 Detalle de inversiones en Activo Fijo _____	55
--	----

Tabla 5. 2 Amortización del activo fijo	56
Tabla 5. 3 Inversión en Capital de Trabajo	57
Tabla 5. 4 Inversión en Habilitaciones	58
Tabla 5. 5 Costos Fijos	59
Tabla 5. 6 Aportes personales y patronales por sueldo ficto patronal	59
Tabla 5. 7 Costo total de personal dependiente	60
Tabla 5. 8 Costo total de personal independiente	61
Tabla 5. 9 Costos Variables	61
Tabla 5. 10 Punto de Equilibrio	62

Capítulo 6

Tabla 6. 1 Composición del financiamiento	63
Tabla 6. 2 Costo de las cuotas del préstamo por año	64

Capítulo Anexos

Tabla A2. 1 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - Pilates (Servicio Pilates)	93
Tabla A2. 2 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - Pilates (Promoción Pilates + Yoga)	93
Tabla A2. 3 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - pilates (Promoción pilates + yoga + masajes)	94
Tabla A2. 4 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (servicio yoga)	94
Tabla A2. 5 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (Paquete pilates + yoga)	95
Tabla A2. 6 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (Paquete pilates + yoga + masajes)	95
Tabla A2. 7 Demanda de cupos semanal de pilates y yoga según interés de los encuestados	96
Tabla A4. 1 Liquidación de sueldo de masajista para enero del año 1.	97
Tabla A4. 2 Gasto por aguinaldo masajista.	97
Tabla A4. 3 Gasto por salario vacacional masajista.	97
Tabla A4. 4 Aportes patronales por aguinaldo masajista.	97
Tabla A4. 5 Aportes patronales por sueldo ficto patronal.	97
Tabla A4. 6 Liquidación de sueldo profesor de pilates para enero del año 1.	98
Tabla A4. 7 Liquidación de sueldo profesor de yoga para enero del año 1.	98
Tabla A4. 8 Gasto total de profesores (salarios y aportes) por año	99
Tabla A4. 9 Comparación de gastos totales de profesores según régimen por año	99
Tabla A5. 1 Detalle inversiones en maquinaria de pilates	100
Tabla A5. 2 Detalle inversiones en materiales de trabajo	100
Tabla A5. 3 Detalle inversiones en mobiliario	101
Tabla A5. 4 Detalle inversiones en decoración	101
Tabla A5. 5 Detalle inversiones en electrónica	101
Tabla A6. 1 Tipo de cambio del dólar	102
Tabla A7. 1 Gastos mensuales de limpieza	103
Tabla A8. 1 Cuotas mensuales del préstamo	104
Tabla A9. 1 Flujo de fondos inversión en sí misma escenario neutro IRAE real	106
Tabla A9. 2 Flujo de fondos inversionista escenario neutro IRAE real	107
Tabla A9. 3 Cálculo de IRAE régimen ficto	107
Tabla A9. 4 Proyección UI	108
Tabla A9. 5 Proyección UI	108
Tabla A9. 6 Cálculo IP enfoque inversión en sí misma	109
Tabla A9. 7 Cálculo IP enfoque inversionista	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 2

<i>Figura 2. 1 Mapa de Centros Comunales Zonales 4 y 5</i>	18
<i>Figura 2. 2 Ubicación de los competidores directos – Pilates</i>	27
<i>Figura 2. 3 Ubicación de los competidores directos – Yoga</i>	27
<i>Figura 2. 4 Ubicación de los competidores directos – Masajes</i>	28
<i>Figura 2. 5 Ubicación de los competidores indirectos - Gimnasios y Clubes</i>	29

Capítulo 3

<i>Figura 3. 1 Ubicación de los locales comerciales</i>	37
<i>Figura 3. 2 Local 1 - 21 de Setiembre y Williman</i>	40
<i>Figura 3. 3 Planos del local comercial</i>	41
<i>Figura 3. 4 Ambientación de la recepción</i>	42
<i>Figura 3. 5 Ambientación salón de pilates</i>	42
<i>Figura 3. 6 Ambientación sala de yoga</i>	43
<i>Figura 3. 7 Ambientación salones de masajes y nutrición</i>	43
<i>Figura 3. 8 Ambientación baños y vestuarios</i>	44

Capítulo 4

<i>Figura 4. 1 Organigrama de la empresa</i>	49
--	----

Capítulo 6

<i>Figura A6. 1 Proyección del tipo de cambio del dólar</i>	102
---	-----

Capítulo 7

<i>Figura 7. 1 Flujo de fondos del proyecto desde el punto de vista de la inversión en sí misma</i>	69
<i>Figura 7. 2 Flujo de fondos del proyecto desde el punto de vista del inversionista</i>	70
<i>Figura 7. 3 Flujo de caja del primer año del proyecto</i>	71
<i>Figura 7. 4 Matriz probabilidad-impacto</i>	72
<i>Figura 7. 5 Flujo de fondos escenario COVID enfoque inversionista</i>	74
<i>Figura 7. 6 Análisis de sensibilidad univariante - Costos Fijos</i>	75
<i>Figura 7. 7 Análisis de sensibilidad univariante - Precio de venta</i>	75
<i>Figura 7. 8 Análisis de sensibilidad bivariante - Precio de venta - Costos Fijos</i>	76
<i>Figura 7. 9 Matriz FODA</i>	77

Capítulo 8

<i>Figura 8. 1 Estado de situación financiera para los años 2021 y 2022</i>	81
<i>Figura 8. 2 Estado de resultados para los años 2021 y 2022</i>	82
<i>Figura 8. 3 Estado de resultados integrales para los años 2021 y 2022</i>	83
<i>Figura 8. 4 Estado de cambios en el patrimonio para el año 2021</i>	84
<i>Figura 8. 5 Estado de evolución en el patrimonio para el año 2022</i>	85
<i>Figura 8. 6 Análisis de ratios financieros</i>	86

Capítulo Anexos

<i>Figura A6. 1 Proyección del tipo de cambio del dólar</i>	102
<i>Figura A9. 1 Cálculo de IRAE régimen ficto</i>	108
<i>Figura A11. 1 Plantas del local comercial</i>	115

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El método pilates

El método Pilates es un deporte en el que se trabaja el cuerpo y la mente, y que tiene como objetivos principales aumentar la flexibilidad y fuerza del cuerpo, reforzar la musculatura desde la más profunda a la más superficial y mejorar la capacidad de concentración centrándose en la respiración.

Con sus raíces en Inglaterra y sus comienzos en Estados Unidos, su creador alemán Joseph Pilates quién sufría problemas de salud, centró sus estudios en el cuerpo humano y diferentes formas de fortalecerlo a través del ejercicio, basándose en sus conocimientos de distintas disciplinas como gimnasia, traumatología y yoga.

Un poco de historia

Cuando Joseph Pilates murió en 1967, sus alumnos abrieron sus propios estudios y entrenaron a más instructores. En ese entonces el entrenamiento fue llevado a cabo discretamente en Estados Unidos, principalmente por bailarines quienes confiaban en la técnica para mantenerse fuertes y flexibles.

El método Pilates no pasó del nicho a la popularidad hasta los años 90, siendo años en los que se reforzaba el consumo del fitness, ejercicio aeróbico y levantamiento de pesas. La propuesta del Pilates iba en contra del ejercicio convencional de la época. Tal como menciona Joan Breibart, fundadora del Physical Mind Institute (2019) “No era más peso, sino menos. No era más rápido, sino más lento”. Llegado un momento, profesionales de la época comenzaron a hablar sobre este tipo de entrenamiento y la demanda se disparó creciendo rápidamente, siendo en la actualidad una industria millonaria.

El yoga

El yoga se originó en la India, es una práctica antigua con aproximadamente 4000 años de antigüedad. Los valores del yoga están basados en la unificación de la mente, el cuerpo y el alma para mejorar el bienestar mental, físico y espiritual. Las prácticas combinan la meditación, el control de la respiración y una serie de posturas que buscan lograr la realización personal, mitigar cualquier sufrimiento experimentado y facilitar el acceso a un estado de liberación.

La moda del bienestar

En la actualidad, existe una visión integral del bienestar, que ya no se acota simplemente a lograr mejoras a nivel físico y de imagen, sino que se centra en la salud y busca prevenir lesiones, patologías y generar un equilibrio mental y corporal que permita vivir más plenamente.

Este concepto engloba la industria del bienestar, que agrupa muchos sectores tales como el entrenamiento del cuerpo y la mente, la medicina alternativa, la nutrición saludable, el pilates, yoga y mindfulness.

Las prácticas relacionadas a la meditación y bienestar, son aplicadas en Reino Unido en las escuelas públicas y también muchas compañías a nivel mundial están optando por hacer uso de estas terapias de moda para reducir estrés. Cada vez más empresas destinan presupuesto para mejorar la calidad de vida de sus empleados, incluyendo dentro de las actividades corporativas retiros guiados de meditación, charlas sobre el cuidado de la salud, yoga, entre otros.

La industria del bienestar en números

La industria en la actualidad es tendencia, tiene cada año más seguidores y genera más ganancias con un futuro prometedor.

Los datos de Global Wellness Institute revelan que la economía global del bienestar era un mercado de \$ 4.5 billones en 2018. Desde 2015–2017, la industria creció un 6,4% anual siendo casi el doble de rápido del crecimiento económico global (3.6 % anual, según datos del FMI).

En cuanto a las prácticas de pilates en concreto, la industria en la actualidad mueve 9.000 millones de dólares a nivel mundial.

Historia y evolución del pilates y yoga en Uruguay

Pilates

Desde su salto a la popularidad en la década de los años 90 en Europa y Estados Unidos, la técnica pilates tardó unos 10 años en llegar al país.

A nivel regional, en el año 1991 surge en Brasil PhysioPilates, centro de formación de instructores al cual asistieron los primeros profesores de Uruguay a capacitarse.

No fue hasta el año 1999 que se comienzan a brindar las primeras clases de pilates en Uruguay en el Montevideo Ballet Studio, pionero en la época. Las clases eran brindadas exclusivamente a bailarines con formación académica, dado que en ese entonces no había conocimiento ni difusión de la disciplina fuera de la órbita de la danza.

De esta institución surgen muchos bailarines que, luego de aprender la disciplina y practicarla por años en el estudio, adquirieron capacitación y comenzaron a formar nuevos centros de pilates en Montevideo.

Entre 2001 y 2008 comienzan a abrir sus puertas los primeros centros especializados en pilates del país, los cuales hasta el día de hoy siguen funcionando. Entre ellos se encuentran Corpo Pilates en 2001 (otro de los pioneros en Uruguay), Personal Pilates y Pilates Vital en 2004, Paula Pilates en 2005, Centro Wellness en 2007 y Evolución Pilates en 2008.

A partir del año 2008, la disciplina comienza a tener más difusión en el país, y comienza a ser incluida dentro de sus servicios por cada vez más gimnasios y clubes, siendo Beauty Planet en el año 2008 uno de los primeros.

Hoy en día, pilates goza de una gran popularidad que crece año a año en Uruguay, habiendo aproximadamente 80 centros especializados en la disciplina, y siendo impartido por casi todos los clubes y gimnasios del país.

Yoga

La palabra yoga se escucha por primera vez en Uruguay en el año 1896 gracias al ocultista Conde De Das, un individuo excéntrico que se hacía llamar especialista en ciencias del oriente y visitó Buenos Aires en ese mismo año.

Sin embargo, la primera clase impartida de yoga en el país fue en el año 1936, luego de que en 1934 se fundara la Comunidad Uruguaya de Yoga y la Escuela Internacional de Yoga, la primera universidad libre del yoga en Montevideo que formaría a los maestros de Argentina, Brasil y Uruguay.

Hoy en día son más de 50 los centros de yoga existentes en el país.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN COMERCIAL

En el presente capítulo se desarrollará la justificación comercial del proyecto. El mismo incluye la descripción de los servicios a ofrecer, perfil del consumidor, análisis de la demanda, análisis de la competencia, análisis de los precios y la estrategia comercial a aplicar.

El proyecto será evaluado en tres escenarios: optimista, neutro y pesimista, considerando tres posibles situaciones que conlleven una distinta estructura. A su vez, en el apartado “Análisis de riesgos” del capítulo 7 se desarrolla un escenario COVID en el que consideró específicamente como afectarían al proyecto la pandemia y recesión económica. El escenario definido para el desarrollo del trabajo es el neutro.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Om Studio surge como una propuesta integral que nuclea diferentes servicios de bienestar, desarrollando como eje principal las disciplinas de pilates y yoga y ofreciendo como complemento sesión de masajes y servicio de nutrición.

En Uruguay existen varios lugares que ofrecen las disciplinas mencionadas, pero la propuesta de valor de Om Studio radica en su oferta integral, permitiendo que los consumidores accedan a los diferentes servicios a través de promociones de modo de no tener que optar entre uno u otro.

Los ejes principales del proyecto se alinean con su misión, visión y valores:

Misión: “Somos un grupo de profesionales que creemos que el equilibrio entre la mente y el cuerpo contribuyen al bienestar. Por eso, Om Studio existe como un centro especializado para mejorar la salud y calidad de vida de nuestros clientes. En permanente actualización y renovación, utilizamos como disciplinas el pilates y el yoga e innovamos en métodos y técnicas, formándonos constantemente para brindar un servicio personalizado, interactivo y de calidad”.

Visión: “Buscamos ser el centro más reconocido del Uruguay por tener lo más altos estándares de calidad y profesionalismo. El que los clientes elijan por ofrecer variedad de servicios, atención personalizada y por estar a la vanguardia en implementación de métodos y técnicas.”

Valores: Pasión, compromiso y responsabilidad, creatividad e innovación, liderazgo, disfrute, inspiración, capacitación y actualización continua.

Elección del nombre comercial

Para la elección del nombre comercial de la empresa, se tomó en cuenta una serie de condiciones planteada por el autor Diego Monferrer Tirado en el libro Fundamentos de Marketing.

Es un nombre fácil de pronunciar y leer (corto y de fácil memorización), es fácil de reconocer, y evoca cualidades del producto: Om significa “lo esencial”, es la combinación de lo físico con

lo espiritual. Las dos disciplinas principales que ofrece el centro están muy vinculadas al significado del nombre y, además, “Om” es el mantra con el que se finalizan las sesiones de yoga.

Características del servicio

El centro Om Studio tiene un horario de apertura de 07:00 a 12:00 y de 13:00 a 21:00 los días lunes a viernes, y de 08:00 a 12:00 los días sábados. El horario de apertura del centro es amplio, para brindar a los clientes la mayor disponibilidad posible.

Está ubicado en 21 de Setiembre y Williman, Punta Carretas, y se desarrolla en dos plantas de 100 m², destinadas a dos salones, contando con una sala de masajes y un consultorio de nutrición. En el capítulo 3, Justificación Técnica, se explica con detalle el método de elección de la micro-localización y distribución del local.

A continuación se detallan los servicios del centro:

Pilates

Pilates es uno de los servicios principales que ofrece el centro. A partir de la encuesta realizada para la elaboración del proyecto, que será desarrollada en la sección “análisis y proyección de la demanda”, se pudo determinar que es el “principal” en cuanto a interés de los consumidores.

Las clases de Pilates serán de 60 minutos de duración, con 15 minutos adicionales de meditación para aquellos alumnos que lo deseen. Esta alternativa se propuso inicialmente pero se decidió validarla con la encuesta realizada. Se obtuvo un 95% de aprobación por la iniciativa por parte de los encuestados.

Los clientes pueden optar por ir a clases de 1 a 5 veces por semana, bajo la modalidad de agenda: al momento de la inscripción eligen días y horarios fijos para sus clases, pudiendo cambiarlos mes a mes. Si desean cambiar una clase de día puntualmente, la misma podrá ser re-agendada en el mes si avisan al centro con una anticipación mínima de una hora.

La disciplina será brindada en formato pilates studio, con combinación de otras modalidades. El pilates studio se caracteriza por la incorporación de máquinas y aparatos que ayudan a realizar sesiones que requieren mucha fuerza, flexibilidad y tensión.

Se incorporan a la modalidad pilates studio, ejercicios de las siguientes modalidades:

- **Pilates en suelo** (también llamado pilates mat): Utiliza elementos de entrenamiento tales como pelotas (fitball), bozús, elásticos, aros, entre otros.
- **Pilates barra:** Es un método de pilates inspirado en el ballet, a través del cual se realizan diversos ejercicios del tipo isométrico en una barra fijada a la pared.
- **Pilates en suspensión:** Este método implica ejercicios realizados en TRX, un elemento que permite tener en suspensión por lo menos uno de los apoyos del cuerpo.

La combinación de disciplinas genera una propuesta completa del método pilates, de modo de trabajar con diferentes objetivos e intensidades con cada uno de los alumnos, brindando un servicio totalmente personalizado y adaptado.

A partir de la encuesta realizada para el desarrollo del proyecto se obtuvo que un 58% de los encuestados asistieron alguna vez a una clase de pilates mientras que el restante 42% nunca. Esto demuestra que es una disciplina conocida, pero que aún le falta para tener reconocimiento masivo. De los encuestados que alguna vez hicieron pilates, un 31% realizó pilates studio, un 31% pilates mat y un 35% realizaron en un club o gimnasio. Estas cifras reflejan que los clubes siguen siendo un gran promotor de conocimiento de la disciplina, aunque dejan el espacio del pilates studio que se brinda en general en centros especializados.

Las personas practican pilates por diferentes razones. Tomando como referencia la encuesta, los principales motivos por los cuales los encuestados eligen hacer pilates son para tonificar el cuerpo y hacer ejercicio consciente, para mantenerse en movimiento cuidando el cuerpo y para reducir estrés. Cabe destacar que muchas personas optan por hacer pilates para rehabilitar patologías y lesiones. Por esta gran variedad de motivos que acuden a clase los clientes, es que se considera fundamental la variedad de metodologías y técnicas, así como el conocimiento variado en diferentes disciplinas por parte de los instructores.

Un aspecto fundamental del servicio en cuestión que fue desarrollado anteriormente es la innovación en materiales y técnicas de trabajo así como el continuo desarrollo de los profesores. Este factor fue amparado por las respuestas de la encuesta, en la que los encuestados manifestaron como fundamental a la hora de asistir a una clase de pilates la profesionalidad y experiencia de los profesores, la atención personalizada, innovación en métodos y limpieza e higiene del lugar.

Yoga

El Yoga es el otro servicio principal que ofrece el centro. Los clientes pueden optar por ir a clases de 1 a 5 veces por semana, bajo la modalidad de agenda al igual que en pilates. Como fue explicado anteriormente, el yoga es una práctica integral que conecta cuerpo, respiración y mente y contribuye a mejorar el estado de salud general de quienes lo practican, además de reducir significativamente el estrés.

En Om Studio, se brindará una combinación del método Hatha yoga, que incluye tanto respiración como posturas, y yoga integral que también puede incluir cánticos y meditación.

Las clases se desarrollarán en 45 minutos, en un salón especial de yoga, ambientado con iluminación y aromas acordes.

En base a la encuesta realizada, se determinó que el 84% de los encuestados demuestran interés en la práctica, justificando así la importancia de brindar este servicio. Cabe destacar que del 84% mencionado, el 78% eligieron una propuesta de yoga combinada con Pilates.

Masajes

La propuesta de valor de Om Studio incluye el servicio de masajes, porque se considera que es un servicio que aporta al bienestar de los clientes y que complementa al ejercicio realizado en el centro.

La oferta de masajes incluye terapéuticos y estéticos.

- **Terapéuticos:** Son masajes destinados a aliviar contracturas, dolores y otros problemas producidos por las malas posturas, el estrés y la rutina diaria en general. Además, incluyen masajes específicos para personas con determinadas patologías que producen malestar corporal, como ser escoliosis, hernias, retención de líquidos, etc. Dentro de estos masajes se incluyen el descontracturante, piedras calientes, drenaje linfático, etc.
- **Estéticos:** Son masajes que apuntan al mejoramiento del aspecto corporal del cliente, reduciendo imperfecciones como la celulitis, arañitas, etc y reafirmando zonas de su cuerpo. Dentro de estos masajes se incluyen el drenaje linfático estético, masajes reductores, maderoterapia, etc.

Los clientes pueden optar por realizar sesiones 1, 2 o 4 veces por mes, bajo la modalidad de agenda previa.

Nutrición

El centro Om Studio cuenta con servicio de nutricionista para sus clientes. El mismo será brindado de forma tercerizada, contratando el servicio de un profesional que trabajará en el local comercial las horas que sean demandadas.

El servicio nutricional incluye elaboración de planes de dietas personalizadas y su correspondiente seguimiento en el tiempo.

En la encuesta realizada a los potenciales clientes del centro, se determinó que el 20% manifiesta interés en consultar, mientras que un 50% indicó “Tal vez”.

En cuanto a las razones que los lleva a querer consultar, la mayoría indicó que les interesaría porque quieren bajar de peso, o porque quieren tener una dieta deportiva o complementaria con el ejercicio que realizan. Además, la gran mayoría indicó que quisieran mejorar sus hábitos alimenticios.

La frecuencia de asistencia a nutricionista dependerá de cada cliente, su plan y su evolución, además de lo que le indique el profesional.

Promociones

Los clientes pueden acceder a los servicios pilates, yoga y masajes de forma independiente o a través de promociones pudiendo hacer uso de más de un servicio con beneficios económicos. Los precios se explican en detalle en la sección Análisis de los Precios del presente capítulo. Cabe destacar que al servicio nutrición no se accede a través de promoción, debido a que las

consultas con este profesional pueden ser de origen muy variado, con diferente frecuencia y estabilidad en el tiempo.

Las promociones para acceder a varios servicios son:

- Pilates + Yoga
- Pilates + Yoga + Masajes

Con las siguientes posibles combinaciones:

- 2 clases de Pilates + 1 clase de Yoga
- 2 clases de Pilates + 2 clases de Yoga
- 3 clases de Pilates + 1 clase de Yoga
- 3 clases de Pilates + 2 clases de Yoga

La promoción Pilates + Yoga + Masajes incluye la misma frecuencia de clases mencionada anteriormente combinada con sesiones de masajes con una frecuencia de 1, 2 o 4 veces al mes.

ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para elegir un método adecuado que permita establecer la demanda de los servicios del centro, se acudió a la sexta edición del libro “Preparación y evaluación de proyectos de inversión” de los autores Sapag Chain.

El preparador de proyectos dispone de varias alternativas metodológicas para proyectar el mercado, y la selección y uso de una o más de estas depende de una serie de variables. Una manera de clasificar las técnicas de proyección consiste en hacerlo en función de su carácter: métodos de carácter cualitativo, modelos causales y modelos de series de tiempo. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 68)

A partir de los distintos grupos de métodos que explican los autores, se decidió utilizar un método cualitativo dado que no se dispone de datos de antecedentes para predecir el comportamiento futuro de la demanda, ya que se está iniciando un proyecto desde cero.

Un método sistemático y objetivo, que se vale del método científico, es la investigación de mercado, la cual se utiliza principalmente en la recolección de información relevante para ayudar a la toma de decisiones o para aprobar o refutar hipótesis sobre un mercado específico, mediante encuestas, experimentos, mercados-prueba u otras formas. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 70)

En conclusión, se eligió el método cualitativo de proyección de la demanda investigación de mercado, a través de la aplicación de una encuesta a una muestra representativa del público objetivo, de forma de obtener información relevante que permita proyectar la demanda de cada servicio del centro para el horizonte de años del proyecto.

Investigación de mercado

Como fue explicado anteriormente, se eligió realizar una encuesta a través de la plataforma Google Forms que fue enviada a diferentes mujeres y hombres de las edades objetivo. Luego

se filtraron las respuestas tomando en consideración los barrios. Se obtuvieron 150 respuestas consideradas muestra del público objetivo.

Es importante destacar que, a efectos de la metodología utilizada para el relevamiento de información acerca de la demanda, no se consideró la actividad afectada por la pandemia COVID-19. En primer lugar, al ser una situación de gran inestabilidad e incertidumbre, se consideró que sería menos exacto y real, dado que las personas no tenían claro cómo serían adaptadas sus actividades al contexto, y por otro lado, el proyecto planea iniciarse en el 2021, lo cual hace menos posible aún determinar en qué situación se encontrará el país en ese momento. Por esto se prefirió tomar como referencia las preferencias de los consumidores en una situación normal para definir la oferta de clases, y sí incluir cómo afecta la nueva normalidad al proyecto, en su demanda y por consiguiente en sus ingresos, en el desarrollo de un escenario COVID.

Las primeras preguntas de la encuesta refieren a aspectos demográficos para lograr segmentar a los grupos de clientes en el momento del análisis de la encuesta. Se consulta la edad y barrio. Posteriormente, se le pregunta al encuestado si alguna vez concurrió a una clase de pilates. Dependiendo de la respuesta, se lo deriva a secciones distintas.

A quienes respondieron que hicieron pilates, se les pregunta si actualmente lo practican, y si estarían dispuestos a cambiarse de centro: *“Si probaras un nuevo centro de Pilates y te gustara la propuesta, ¿estarías dispuesto a cambiarte?”*

Esta pregunta es de gran importancia, dado que sirve para limitar el público objetivo, considerando que los potenciales consumidores son quienes estarían dispuestos a cambiarse.

Otra de las preguntas más importantes de la encuesta indaga acerca del interés en un centro como Om Studio:

¿Te interesaría un centro especializado que ofrezca Pilates y otros servicios para mejorar tu bienestar? (Meditación, Yoga, Nutrición, Masajes)

Esta pregunta también cobra relevancia al momento de limitar el público objetivo, dado que no se tomarían en cuenta las personas que no estarían interesadas en el centro.

La encuesta continúa solamente para quienes hayan respondido que están interesados en el centro. La siguiente pregunta de opción múltiple es una de las más importantes, y es en la cual se mide el interés en cada servicio o paquete de servicios que brinda el centro:

¿En cuál de los siguientes servicios o paquete de servicios estarías interesado? La encuesta deriva a secciones diferentes dependiendo de la respuesta del encuestado. Cada servicio o paquete de servicios tiene su propia sección.

Una de las preguntas relevantes de cada sección es relativa a la frecuencia de utilización de cada servicio, dado que es de gran utilidad para determinar el número de clases a brindar diariamente de yoga y pilates, y para determinar las horas por día que se contará con servicio de masajes y nutrición.

Cuantificación del público objetivo

El presente proyecto apunta a un segmento de mercado incluído dentro de la industria del bienestar.

Un segmento de mercado es un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado que se caracteriza por tener en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, o actitud y hábitos frente a la compra. (Duthilleu, s.f.)

El mercado del bienestar es uno de los mercados más amplios, dado que comprende una gran variedad de servicios. El centro apunta principalmente al área fitness de cuerpo y mente.

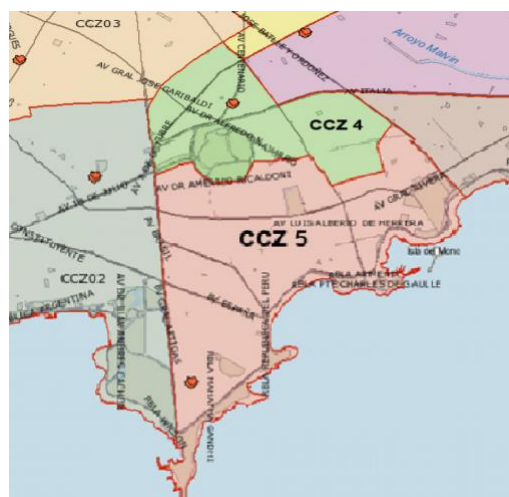
Siguiendo la definición de segmento de mercado de Duthilleu, para cuantificar el público objetivo que se pretende captar con la instalación de Om Studio, se consideran las principales zonas de influencia del mismo. El centro especializado se encuentra ubicado en Punta Carretas (en el capítulo III, justificación técnica se justifica la elección de la micro localización), por lo cual se consideró que el público objetivo reside en el municipio CH, más específicamente en el CCZ 5 y con influencia del CCZ 4, considerando que quienes residen en esa zona de la capital tienen un nivel socioeconómico medio-alto.

A su vez, se tomó como referencia características de los principales clientes de otros centros de pilates, y es por esto que se consideran que los potenciales clientes son mujeres de entre 18 y 80 años y hombres de entre 60 y 80 años. Cabe destacar que al centro especializado podrán asistir personas tanto de otros CCZ como de edades fuera del rango y sexo establecido, pero se definen como referencia los previamente establecidos para cuantificar una demanda potencial.

En el anexo 1, se definen tres tipos de clientes a los que apunta el centro a través del modelo de *buyer persona*.

A continuación se detalla una imagen de los CCZ 4 y 5, que incluyen los barrios Punta Carretas, Pocitos, Buceo, Villa Dolores, Parque Batlle, Tres Cruces y La blanqueada.

Figura 2. 1 Mapa de Centros Comunales Zonales 4 y 5



Fuente: Obtenido de informe de Municipio CH

Para realizar el análisis de la demanda potencial se recurrió al censo de población de Montevideo realizado por el INE en 2011. Los datos obtenidos están agrupados por grupo decenal de edades, según área, centro comunal zonal y sexo.

Se considera que, si bien el censo se realizó hace 9 años, las cifras son representativas ya que en Uruguay existe una tasa de natalidad que desciende mientras que la esperanza de vida aumenta año a año, manteniendo el número de habitantes relativamente estable.

De todos los datos se filtró en primer lugar por los CCZ de interés y por edad. Dado que la información del primer rango de edad incluye de 10 a 19 años, se filtró para obtener solamente 18 y 19 años. A modo de simplificación se consideró que la población se distribuye uniformemente en esos 10 años incluidos en el rango. Se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 2. 1 Población de los CCZ 4 y 5 por grupo decenal de edades y sexo.

Población por grupo decenal de edades, según área, Centro Comunal Zonal y sexo. Montevideo							
CCZ y sexo	Grupo decenal de edades						
	18 y 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	70 a 79
CCZ 4	3.848	6.420	5.573	4.750	4.674	3.387	3.065
Hombres	2.022	3.024	2.584	2.148	2.040	1.356	1.055
Mujeres	365	3.396	2.989	2.602	2.634	2.031	2.010
CCZ 5	11.352	19.160	17.578	14.664	16.027	13.413	10.877
Hombres	5.699	8.936	8.236	6.565	6.913	5.372	3.973
Mujeres	1.131	10.224	9.342	8.099	9.114	8.041	6.904

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INE. Censo 2011, series históricas, Montevideo, población.

A los datos de población obtenidos en la tabla 2.1, se le aplicó la información obtenida de la encuesta realizada por la consultora Opción Consultores (2019) sobre Hábitos Deportivos y Actividad Física, fue una encuesta telefónica de alcance nacional. Se toma como referencia específicamente el dato “población que practica actividad física y/o deporte por tramos de edad (18 años en adelante)”. Se entiende que quienes tienen interés por el centro, no son sedentarios, y según los porcentajes revelados en la encuesta se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 2. 2 Población de los CCZ 4 y 5 con interés por actividad física y/o deporte por grupo de edad.

PÚBLICO OBJETIVO INTERESADO EN ACTIVIDAD FÍSICA (ENCUESTA OPCIÓN)				
CCZ	De 18 - 34 (75%)	De 35 - 59 (64%)	De +60 (60%)	TOTAL
CCZ 4	3.942	4.308	6.452	14.701
CCZ 5	12.019	14.006	24.290	50.315
TOTAL	15.961	18.313	30.742	65.016

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INE. Censo 2011, series históricas, Montevideo, población y Encuesta sobre Hábitos Deportivos y Actividad Física, Opción Consultores 2019.

Estos datos fueron depurados con información obtenida en la encuesta realizada en Google Forms. En primer lugar se tomó en consideración la siguiente pregunta realizada a los encuestados: ¿Te interesaría un centro especializado que ofrezca Pilates y otros servicios para mejorar tu bienestar? (Meditación, Yoga, Nutrición, Masajes). Se filtraron las respuestas por rangos de edad y se aplicaron los % de respuestas “sí” (estarían interesados) a la población determinada en la tabla 2.2. Se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2. 3 Población de los CCZ 4 y 5, interés por actividad física y/o deporte e interés en centro especializado en bienestar por grupo de edad.

Edad	%	Cantidad de personas
De 18 - 34	84%	13.407
De 35 - 59	77%	14.101
De +60	66%	20.290
TOTAL		47.798

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Por último, para obtener los datos con un mejor grado de detalle, se consideran dos preguntas realizadas en la encuesta que se detallan a continuación:

- ¿Actualmente vas a clases de Pilates?
- Si probaras un nuevo centro de Pilates y te gustara la propuesta, ¿estarías dispuesto a cambiarte?

Las respuestas obtenidas sirven para determinar quiénes actualmente realizan Pilates y si estarían dispuestos a cambiarse de su centro actual, y entonces, poder restar ese porcentaje que no estaría dispuesto a cambiarse, de la población objetivo considerada anteriormente.

Cabe destacar dos factores; en primer lugar que las opciones de respuesta a la segunda pregunta, tal como fue mencionado en “Investigación de mercado” incluyen varias opciones “Sí” que consideran distintos factores decisivos para realizar el cambio de centro tal como precio, cercanía, innovación; y sólo una respuesta “No.” En segundo lugar, que las personas que optaron por no cambiarse, previamente habían manifestado interés en un Centro de las características, es por esto que la información es comparable con la filtrada en el punto anterior.

Nuevamente se realizó el filtro por edad y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2. 4 Población de los CCZ 4 y 5, interés por actividad física y/o deporte, interés en centro especializado en bienestar que actualmente realizan Pilates y no estarían dispuestos a cambiarse de su centro actual, por grupo de edad

Edad	%	Cantidad de personas
De 18 - 34 (75%)	22%	2.950
De 35 - 59 (64%)	38%	5.358
De +60 (60%)	43%	8.725
TOTAL		17.033

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

De las tablas 2.3 y 2.4 se obtiene la siguiente tabla resumen que muestra el público objetivo final, de los CCZ 4 y 5, con interés en el centro especializado en bienestar por grupo de edad.

Tabla 2. 5 Población objetivo

Edad	Cantidad de personas
De 18 - 34	10.458
De 35 - 59	8.743
De +60	11.565
TOTAL	30.766

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

A modo de resumen se concluye que el público objetivo que se pretende captar con el centro son 30.766 personas, de entre 18 y 80 años, que viven en los CCZ 4 y CCZ 5.

Análisis de los servicios demandados

Dado que el centro ofrece diferentes servicios (clases de pilates, clases de yoga, sesión de masajes, servicio de nutrición), para determinar la demanda de cada uno de ellos se procede a tomar como referencia la encuesta realizada.

La pregunta que se toma como punto de partida para el análisis de esta sección es la siguiente: *¿En cuál de los siguientes servicios o paquete de servicios estarías interesado?*

Teniendo como opciones de respuesta: sólo pilates, sólo yoga, sólo masajes, paquete pilates + yoga, paquete pilates + yoga + masajes.

A su vez, a cada encuestado se le preguntó si estaría interesado en consultar con nutricionista, partiendo de la base de que este servicio no se brinda en paquete.

Estas preguntas apuntan a identificar los intereses en los servicios por parte del público objetivo, de modo de:

- a) Poder realizar una estimación de la demanda de cada uno de los servicios
- b) Ofrecer una cantidad de clases acorde a las preferencias de los potenciales clientes en el caso de pilates y yoga.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 2. 6 Interés de los encuestados por servicio ofrecido

	%	Personas
Pilates+Yoga+Masajes	21%	26
Pilates+Yoga	57%	71
Sólo Pilates	12%	15
Sólo Yoga	6%	8
Sólo Masajes	4%	5
TOTAL	100%	125

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms

A continuación se procede a detallar el análisis por servicio:

Pilates y Yoga

El cálculo para determinar qué porcentaje de las clases a dictar en el centro se destinará a yoga, y qué porcentaje se destinará a pilates se basó en el interés manifestado en cada una de las disciplinas por parte de los encuestados, a partir de la frecuencia de asistencia elegida para cada una de las mismas.

Cabe destacar que para este cálculo se consideró el acceso a los servicios de forma independiente o través de promociones.

El cálculo en detalle se encuentra en el anexo 2.

Se obtuvo la siguiente cifra: Las clases de pilates corresponderán al 62% de las dictadas, y las de yoga al 38%.

Oferta de clases

Considerando que el centro abrirá de lunes a viernes de 7:00 a 12:00 y de 13:00 a 21:00, y los sábados de 8:00 a 12:00, y las clases tienen una duración de aproximadamente una hora, contando con dos salones, se obtiene un total de 138 clases a la semana.

Tomando como base el interés del público objetivo, reflejado en la encuesta realizada, se establece que un 62% de las 138 clases corresponderán a pilates, y el 38% corresponderán a Yoga.

En conclusión, en la semana se dictarán 85 clases de pilates y 53 clases de yoga. Por lo tanto, de lunes a viernes se dictarán 16 clases de pilates y 10 clases de yoga al día, y los sábados se dictarán 5 clases de pilates y 3 clases de yoga.

Demanda estimada de Pilates y Yoga

Para el cálculo de la demanda estimada se toma como punto de partida la demanda de clases anuales. Considerando que cada clase tiene una capacidad de 8 alumnos por salón, y hay dos salones trabajando en simultáneo, la capacidad máxima por hora de clase es de 16 alumnos.

Para calcular la demanda del proyecto se consideran tres escenarios: un escenario optimista, un escenario neutro y un escenario pesimista. Como fue dicho anteriormente, para el desarrollo del proyecto se continuará tomando como referencia el escenario neutro. Los restantes escenarios serán explicados en el anexo 10.

En la imagen a continuación, se detalla la demanda esperada para cada uno de los escenarios, representada como porcentaje de cupos cubiertos de clase por año.

Tabla 2. 7 Porcentaje de cupos cubiertos por clase que se espera captar, según escenario por año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	60%	68%	76%	84%	85%
NEUTRO	45%	50%	55%	60%	65%
PESIMISTA	30%	35%	40%	45%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Es posible apreciar como el escenario optimista tiene un mejor rendimiento el primer año, seguido del neutro y por último el pesimista. Se entiende que captar personas a modo de cubrir un 60% de la capacidad de las clases es optimista, dado que el servicio brindado es para un grupo de personas con ese interés en específico, y también es fundamental considerar que existe competencia que cubre un porcentaje del mercado.

El crecimiento anual en un escenario optimista es más acelerado que el resto, aumentando en un 8% anual y estancándose en el último año. Tomando como referencia la curva de vida de la empresa, en un estado inicial se tiene un crecimiento acelerado, que cuando está llegando a su máxima capacidad se estanca, creciendo a un ritmo mucho menor.

En los escenarios neutro y pesimista, el crecimiento anual es menor, siendo de 5%.

Los escenarios serán aplicados a la capacidad máxima de cupos por clase. Se considera como el ideal la capacidad de la clase cubierta en un 100%. Tomando en cuenta los diferentes escenarios se aplicarán los % al total de cupos anuales obteniendo como resultado la cantidad de cupos cubiertos al año por clase de pilates y yoga.

- La capacidad máxima de cupos de clases de pilates a la semana es de 680 (85 clases a la semana x 8 alumnos). Por tanto la capacidad máxima de cupos de pilates al año es de 32.640 = 680 x 48 semanas (se considera un mes libre en concepto de semanas y días especiales).
- La capacidad máxima de cupos de clases de yoga a la semana es de 424 (53 clases a la semana x 8 alumnos). Por tanto la capacidad máxima de cupos de yoga al año es de 20.352 = 424 x 48 semanas (se considera un mes libre en concepto de semanas y días especiales).

Tabla 2. 8 Total de cupos cubiertos por servicio de Pilates y Yoga que se espera captar según escenario por año.

SERVICIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	PILATES	19.584	22.195	24.806	27.418	27.744
	YOGA	12.211	13.839	15.468	17.096	17.299
NEUTRO	PILATES	14.688	16.320	17.952	19.584	21.216
	YOGA	9.158	10.176	11.194	12.211	13.229
PESIMISTA	PILATES	9.792	11.424	13.056	14.688	16.320
	YOGA	6.106	7.123	8.141	9.158	10.176

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. 9 Total de cupos por servicio de Pilates y Yoga que se puede cubrir tomando como referencia la capacidad.

SERVICIO	CUPOS TOTALES
PILATES	48.960
YOGA	30.528

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a calcular la cifra estimada de clientes por año y según escenario.

El análisis en detalle se puede encontrar en el anexo 3. Dicho análisis arroja que los clientes del centro asisten en promedio 105 veces al año.

A partir de la tabla 2.8 en la que se reflejan los cupos de clase cubiertos por año, se obtiene la siguiente tabla en la que se detalla la cantidad de clientes estimados por año, según escenario. Cabe destacar que se incrementó en un 4% el número de clientes obtenido ya que corresponde a las personas interesadas únicamente en el servicio de masajes que no estaba contemplado en los cupos.

Tabla 2. 10 Cantidad de clientes por año y escenario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	315	357	399	441	446
NEUTRO	236	262	289	315	341
PESIMISTA	157	184	210	236	262

Fuente: Elaboración propia.

A partir del número de clientes estimado por año, se presentan a continuación los porcentajes a captar por año del público objetivo definido anteriormente (Sección “Cuantificación del Público objetivo”)

Tabla 2. 11 Porcentaje de público objetivo estimado captado por año y escenario.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	1,02%	1,16%	1,30%	1,43%	1,45%
NEUTRO	0,77%	0,85%	0,94%	1,02%	1,11%
PESIMISTA	0,51%	0,60%	0,68%	0,77%	0,85%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. 12 Total público objetivo

TOTAL PÚBLICO OBJETIVO	30.766
------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia.

En un escenario neutro, se espera captar el primer año un 0,77% del público objetivo aumentando hasta llegar en el año 5 a un 1,11%.

Masajes

Para el análisis se parte de la cantidad de clientes estimada por año y se le aplica el % de personas que están interesadas en el paquete PILATES + YOGA + MASAJES y en el servicio independiente de masajes. Tal como se muestra en la tabla 2.6, un 21% de los encuestados opta por el paquete en cuestión y un 4% por el servicio independiente, aplicando la suma de estos porcentajes a la cantidad de clientes estimada por año se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 2. 13 Cantidad de clientes estimada que demandan servicio de masajes por año y por escenario.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	79	89	100	110	112
NEUTRO	59	66	72	79	85
PESIMISTA	39	46	52	59	66

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Se le preguntó a los encuestados con qué frecuencia asistirían a una sesión de masajes, obteniendo los siguientes porcentajes:

Tabla 2. 14 Porcentajes de frecuencia anual de sesión de masajes según interés de los encuestados

FRECUENCIA	%
48 al año (4xmes)	8%
24 al año (2xmes)	14%
12 al año (1xmes)	78%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Por lo tanto, siguiendo dichos porcentajes, se obtiene la cantidad de clientes que asistirán a masajes, según frecuencia, año y escenario:

Tabla 2. 15 Cantidad de clientes estimada que demandan servicio de masajes según escenario por frecuencia anual y por año.

	FRECUENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	48 al año (4xmes)	6	7	8	9	9
	24 al año (2xmes)	11	12	14	15	16
	12 al año (1xmes)	61	70	78	86	87
NEUTRO	48 al año (4xmes)	5	5	6	6	7
	24 al año (2xmes)	8	9	10	11	12
	12 al año (1xmes)	46	51	56	61	67
PESIMISTA	48 al año (4xmes)	3	4	4	5	5
	24 al año (2xmes)	6	6	7	8	9
	12 al año (1xmes)	31	36	41	46	51

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Por último, se calcula la cantidad de sesiones de masajes brindadas por año en el centro, según escenario.

Tabla 2. 16 Cantidad de sesiones de masajes estimada según escenario por año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	1304	1478	1651	1825	1847
NEUTRO	978	1086	1195	1304	1412
PESIMISTA	652	761	869	978	1086

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Nutrición

Para calcular la demanda de consultas con nutricionista se toma en consideración las respuestas de la encuesta realizada.

A los encuestados se les consultó si además de los servicios o paquetes seleccionados estarían interesados en consultar con un nutricionista. Los porcentajes obtenidos serán aplicados a la cantidad de clientes estimados por año (Tabla 2.10), considerando que quienes demandarán el servicio de nutrición son los clientes que asisten al centro por yoga o pilates.

En la siguiente tabla, se puede ver el interés de los clientes en consultar con nutricionista. Un 20% manifestó interés, mientras que un 30% no. El 50% restante respondió tal vez.

Tabla 2. 17 Interés de los encuestados en consultar con Nutricionista

RESPUESTA	%
SI	20%
NO	30%
TAL VEZ	50%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

A partir de estas dos tablas, se conformó la siguiente tabla de cantidad de clientes que consultan con nutricionista en el año, según escenario. Se consideró para un escenario optimista que todas las respuestas “tal vez”, consultarían con nutricionista. En el caso del escenario neutro, se consideró que la mitad de las respuestas “tal vez” consultarían, mientras que la otra mitad no. Por último, en el escenario pesimista se consideró que ninguna de las respuestas “tal vez” consultaría por el servicio.

Tabla 2. 18 Cantidad de clientes estimada interesados en consultar con Nutricionista por escenario y por año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OPTIMISTA	220	250	279	309	312
NEUTRO	106	118	130	142	154
PESIMISTA	31	37	42	47	52

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia de Om Studio se puede clasificar en competidores directos y competidores indirectos, ambos grupos tienen características diferenciadas que serán desarrolladas a continuación.

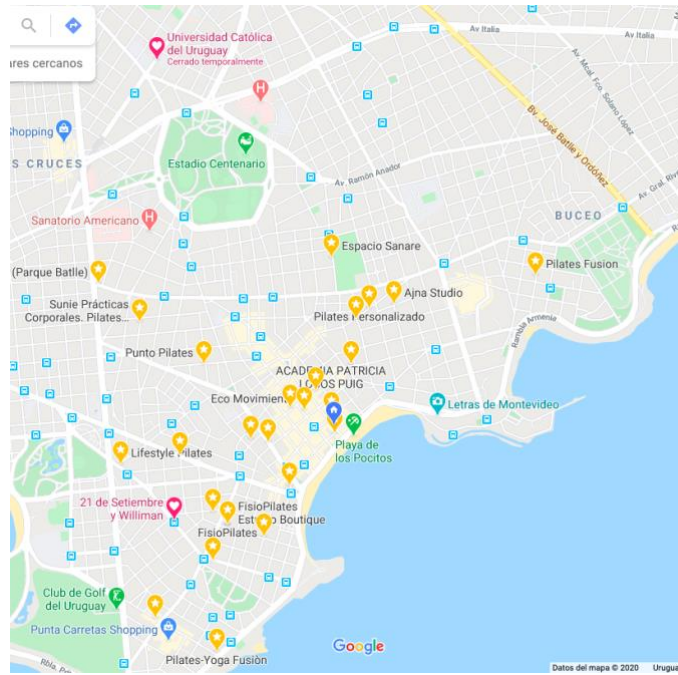
Competidores directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio a un mismo mercado. Se identifican como mercado competidor directo de Om Studio a todos aquellos centros especializados en pilates y yoga y centros de masajes.

De todas formas, el diferencial de Om Studio radica en la oferta de servicios en conjunto, ya que los potenciales clientes no tendrían que asistir a más de un centro para realizar los servicios ofrecidos u optar entre ellos, sino que en un mismo lugar tienen una oferta variada, con profesionales especializados en cada área.

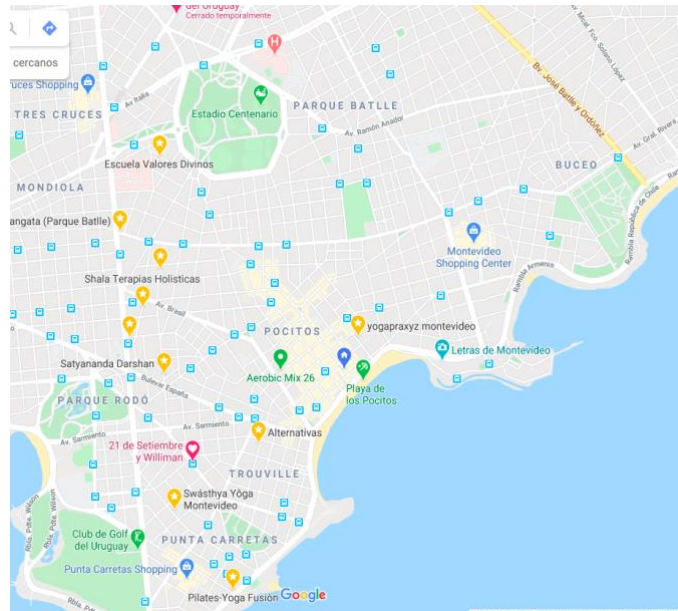
A continuación se presentan imágenes del mapa del centro comunal zonal 5, con los competidores directos clasificados por servicio. Se tomó como referencia este CCZ dado que es el más influyente debido a la ubicación del centro.

Figura 2. 2 Ubicación de los competidores directos – Pilates



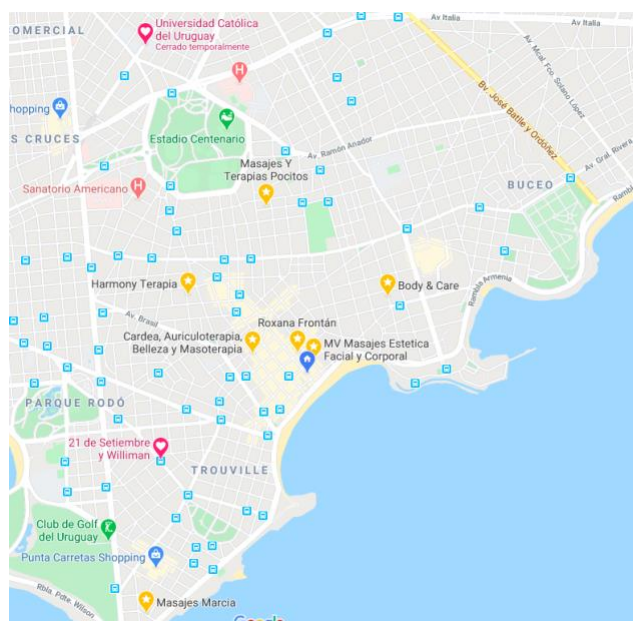
Fuente: Google Maps

Figura 2. 3 Ubicación de los competidores directos – Yoga



Fuente: Google Maps

Figura 2. 4 Ubicación de los competidores directos – Masajes



Fuente: Google Maps

Las imágenes muestran que en la principal zona de influencia de Om Studio, hay una amplia variedad de centros que ofrecen los mismos servicios, específicamente en lo que refiere a pilates y yoga. De todos modos, se considera que sigue habiendo lugar para nuevos competidores dado que los centros tienen capacidades limitadas dando lugar a que nuevos ingresos en el mercado cubran una porción de la demanda. A su vez, a partir de la encuesta realizada en Google Forms para el desarrollo del proyecto, tal como fue mencionado en el análisis de la demanda, de aquellas personas que asisten a centros de Pilates, un 78% de personas entre 18 y 34 años, un 62% de personas entre 35 y 39 y un 57% de mayores de 60 años estaría dispuesto a cambiarse, siendo los factores más influyentes para la decisión la innovación en la propuesta, los precios y la cercanía del hogar.

Respecto al servicio de masajes, la oferta es menor y además de los centros especializados también masajistas independientes ofrecen este servicio, de todos modos en este servicio en particular se presenta un especial diferencial con el resto de las propuestas complementarias en Om Studio.

En cuanto al servicio de nutrición, se podrían considerar como competidores directos todos los nutricionistas independientes de la zona y clínicas de adelgazamiento.

Competidores Indirectos

Los competidores indirectos o mercado competidor indirecto son todas las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y que sin ofrecer la misma propuesta o servicio, pueden satisfacer las necesidades de los clientes con una propuesta de valor similar o sustituta.

En el caso de Om Studio, se considera como competencia indirecta a los siguientes grupos:

- Gimnasios y clubes de la zona

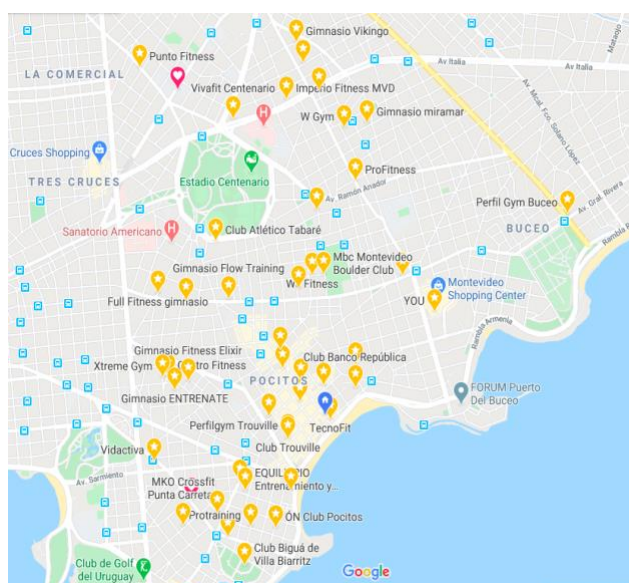
- Videos en las redes sociales de profesionales independientes y gimnasios
- Personal trainers y profesionales independientes

Gimnasios y Clubes de la zona

Se considera a los gimnasios y clubes ubicados en la misma zona de influencia como competidores indirectos, dado que satisfacen la necesidad de los consumidores de hacer ejercicio físico. Los potenciales clientes, pueden optar por inscribirse a un club o gimnasio en vez de ir al centro y también muchos potenciales clientes pueden ya estar inscriptos en estas instituciones y por este motivo no volverse clientes del centro.

En la siguiente imagen, se pueden ver todos los gimnasios y clubes ubicados en la zona de influencia de Om Studio.

Figura 2. 5 Ubicación de los competidores indirectos - Gimnasios y Clubes



Fuente: Google Maps

Los competidores indirectos totalizan 45 entre gimnasios y clubes de la zona, entre los cuales destacan instituciones grandes y muy grandes, conocidas entre el público, como el Club Biguá de Villa Biarritz, Club Banco República, Club Nautilus, Club Bohemios, Gimnasios Perfil, Gimnasios Aerobic, Centro Viaaqua, Gimnasio You, Sinergia Life y Gimnasio City Fitness.

En la actualidad, el “mercado online” ha cobrado una gran relevancia, ya que cada vez más las personas tienen acceso a diferentes portales que les permiten sustituir actividades que antes realizaban presencialmente. El caso del ejercicio no es excepción, profesionales independientes que realizan clases de gimnasia a través de las redes sociales representan parte de la competencia indirecta ya que los potenciales alumnos del centro pueden optar por realizar clases en su casa bajo esta modalidad. Lo mismo sucede con las clases de yoga.

Si bien la competencia es amplia y variada resulta fundamental generar una experiencia valiosa para los clientes que les sea lo suficientemente atractiva por su propuesta de valor basada en profesionalismo, calidad, atención personalizada, e innovación de modo de motivarlos a conocer el centro y convertirse en potenciales clientes.

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos. (Monferrer, 2013, pág. 117)

Según los autores Sapag Chain (2014), la definición del precio de venta incluye tres variables principales que influyen en el comportamiento del mercado: la demanda dados diferentes precios, los precios de la competencia, y los costos.

Si bien se tomarán en cuenta los tres aspectos que plantean Sapag Chain, en el caso de Om Studio el método utilizado para fijar los precios de cada servicio y promoción de servicios, es el método basado en la competencia.

Respecto a las otras dos variables cabe destacar lo siguiente:

- Demanda dados diferentes niveles de precios: En términos generales es de conocimiento que la demanda varía a diferentes niveles de precio. A partir de la encuesta realizada en Google Forms para el desarrollo del proyecto se obtuvo que a mayor precio, menos dispuesta está la gente de pagar por el servicio. De todos modos, el público objetivo al que se apunta está dentro de un nivel socioeconómico medio-alto, por lo cual si bien dentro de las opciones de precio brindadas, las encuestadas tendían a elegir la opción media a más económica, el precio a fijar no pretende ser el más bajo del mercado.
- Costos: En el caso de Om Studio, los costos del servicio son básicamente los salarios del personal y el precio del arrendamiento del local. Si bien es importante tenerlos en cuenta, en este caso no se considera el factor más relevante.

Fijación del precio según método basado en competencia

Para la fijación de los precios se realizó una investigación de los precios de algunos competidores directos . A continuación se detalla una tabla con los precios de 7 competidores por servicio de pilates y yoga en algunos casos para 1, 2 y 3 veces por semana.

Tabla 2. 19 Precios de competidores directos (Centros especializados en Pilates y Yoga)

Centro	Precio 1 vez/sem	Precio 2 veces/sem	Precio 3 veces/sem
Punto Pilates (Pilates mat)	-	\$ 1.450	\$ 1.750
Energía Studio Pilates	-	\$ 2.200	\$ 2.800
Centro Wellness Pilates	-	\$ 2.250	-
OM STUDIO	\$ 1.800	\$ 2.300	\$ 2.800
Move Fit Pilates	-	\$ 2.300	\$ 2.700
Pilates Pro Dance	\$ 1.680	\$ 2.680	\$ 3.160
Personal Pilates (Franquicia Pocitos)	\$ 1.800	\$ 2.700	-
Espacio Pilates Uy	\$ 1.850	\$ 3.300	-

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla se fijaron los precios de los servicios principales de Om Studio (pilates y yoga) para el año 1, y luego estos se toman como referencia para fijar los precios de las promociones.

A continuación se detallan los precios por servicio y por promociones para el año 1, IVA incluido. Cabe destacar que no se cobrará matrícula de ingreso al centro, y que para la fijación de precios de las promociones se consideró la suma de los servicios independientes, y se disminuyó tomando en cuenta la cantidad de ingresos al centro y el servicio predominante de la promoción. A su vez, los precios serán ajustados por inflación en enero del año 3 y del año 5, considerando la encuesta de expectativas de inflación realizada por el BCU, en la que refleja que para el año 2021 la inflación será de un 8,23%. Si bien en la misma encuesta se proyecta una inflación del 7,35% para el 2022, año de primer ajuste de los precios, dada la situación de la economía uruguaya que está entrando en recesión, se tomará como supuesto la cifra de 2021 para los 5 años, la cual coincide con el promedio de inflación de los últimos 5 años.

Si bien todos los años aumentan los costos por los respectivos ajustes por inflación, se toma la decisión de no ajustar los precios todos los años, entendiendo que el precio pierde competitividad, y se corre el riesgo de perder clientes.

Pilates

Tabla 2. 20 Precios mensuales de Pilates según frecuencia semanal

PILATES	
VECES POR SEMANA	PRECIO
1	1800
2	2300
3	2800
4	3200
5	3500

Fuente: Elaboración propia

Yoga

Para fijar los precios de yoga se tomó en consideración los precios de la competencia antes mencionados (ya que algunos de los centros de Pilates también ofrecen yoga) y también de otros centros independientes.

Tabla 2. 21 Precios mensuales de clases de Yoga según frecuencia semanal

YOGA	
VECES POR SEMANA	PRECIO
1	1300
2	1800
3	2100
4	2500
5	2800

Fuente: Elaboración propia

Masajes

Los precios establecidos para el servicio de masajes se elaboraron considerando los precios de la competencia de masajistas y centros de la zona, intentando establecer un precio relativamente más bajo.

Tabla 2. 22 Precios mensuales de Masajes según frecuencia mensual

MASAJES	
Veces por mes	PRECIO
1	900
2	1600
4	3500

Fuente: Elaboración propia

Promoción Pilates + Yoga

Tabla 2. 23 Precios mensuales de Promoción Pilates + Yoga según frecuencia semanal

PROMOCIÓN PILATES + YOGA		
VECES POR SEMANA		PRECIO
PILATES	YOGA	
2	1	2800
2	2	3000
3	1	3000
3	2	3300

Fuente: Elaboración propia

Promoción Pilates + Yoga + Masajes

Tabla 2. 24 Precios mensuales de Promoción Pilates + Yoga + Masajes según frecuencia semanal de Pilates y Yoga y frecuencia mensual de Masajes

PROMOCIÓN PILATES + YOGA + MASAJES				
PILATES + YOGA		MASAJES		
PILATES	YOGA	1 por mes	2 por mes	4 por mes
2	1	3200	3800	5100
2	2	3500	4000	5300
3	1	3500	4000	5300
3	2	3700	4300	5600

Fuente: Elaboración propia

Nutricionista

El precio por consulta con nutricionista será de \$1400. Este precio fue fijado tomando en cuenta a la competencia.

Cabe destacar que, al ser un servicio tercerizado, el profesional cobrará \$1120, y Om Studio cobrará una comisión del 20%, totalizando el precio al público \$1400.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Según Sapag Chain, mediante la estrategia comercial se define en detalle cómo alcanzar la propuesta de valor de la empresa. Es, por tanto, la materialización de la estrategia competitiva.

“En la estrategia comercial deberán estudiarse cuatro variables principales: producto, precio, canales de distribución y promoción.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 63)

A partir de la definición de “estrategia comercial” y su forma de estudio según Sapag Chain, se procede a hacer el análisis de cada una de las cuatro variables principales para el proyecto Om Studio.

Producto

“Debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades.” (Monferrer, 2013, pág. 97)

“Definir producto es bastante más complejo que pensar únicamente en sus atributos tangibles; involucra una definición transversal que implica finalmente detallar la experiencia que pretende contarse a un grupo de usuarios.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, Preparación y evaluación de proyectos, 2014, pág. 53)

Los servicios brindados por Om Studio se encuentran dentro uno de los extremos de la escala de tangibilidad según el autor Diego Monferrer Tirado de “Fundamentos de Marketing”, siendo productos intangibles puros.

En el caso de los productos intangibles puros, el cliente se centra en signos que evidencien la calidad. Es por esto que es necesario hacer tangible la propuesta de valor, sumando elementos tales como un local prolijo y pulcro, con maquinaria moderna y en buen estado, profesores atentos y profesionales, comunicación y atención rápida a las necesidades del cliente, etc.

Si bien las estrategias son diferentes si se trata de un bien que de un servicio, el concepto de “**montar experiencias**” que proponen los autores Sapag Chain (2014) aplica a la perfección para definir la estrategia comercial a aplicar en Om Studio.

En la actualidad el nivel de competitividad es muy amplio, y tal como se ha definido en la sección “Análisis de la competencia”, existen varios competidores directos e indirectos que apuntan al mismo mercado que el del proyecto. Es por esto que resulta fundamental demostrar a los clientes que sus necesidades y deseos son relevantes y generar una experiencia con una propuesta diferencial. A continuación se detallan algunos aspectos que se implementan en la estrategia comercial de modo de generar experiencias únicas:

- **Propuesta integral:** Este aspecto se refiere principalmente a la integración de todos los servicios brindados en el centro, haciendo foco en la universalidad del cliente, más allá de los diferentes servicios a los que acuda en el centro. Esto implica un trabajo integral y conjunto de las diferentes áreas, con coordinación entre los diferentes equipos de trabajo, seguimiento del historial y avances de los clientes por parte de los profesores. Esto se llevará a cabo por parte del equipo de Om Studio a través de reuniones semanales, en las que se realicen actualizaciones de las clases e historiales de los alumnos.
- **Empatía y personalización:** Este punto está muy estrechamente relacionado con el anterior, e implica que sea de suma importancia contar con empatía en propuestas de valor que apuntan a satisfacer las necesidades de salud de cada uno de los clientes. Om Studio brinda 4 servicios que apuntan al bienestar y la salud, por lo cual es necesario que haya un entendimiento de la universalidad que cada alumno representa, con sus problemas y necesidades, buscando siempre solucionarlos, y entendiendo que todos son diferentes, y que por lo tanto la propuesta debe ser siempre personalizada.
- **Mitigación de la variabilidad del producto:** Al tratarse la propuesta de valor de un servicio, la variabilidad de la misma puede ser muy alta. Esto quiere decir que no se

puede asegurar que el producto brindado al cliente sea siempre de las mismas características. Om Studio llevará a cabo una política de mitigación de este riesgo a través de un control de calidad que implica capacitación permanente al equipo a través de reuniones semanales, mantenimiento periódico de las instalaciones y maquinaria, y encuestas de satisfacción al cliente.

- **Equipo de trabajo proactivo, actualizado e innovador:** Este aspecto hace referencia a los empleados y trabajadores del centro. Es fundamental la actitud proactiva, el compromiso y la constante actualización por parte de todo el equipo. Se buscan personas interesadas en desarrollarse continuamente, sobre todo en sus áreas específicas de estudio. Esto resulta fundamental para brindar seguridad a los clientes, pudiendo asistirlos en sus inquietudes y generando relaciones de confianza. En la actualidad los vínculos de confianza con los clientes generan relaciones duraderas a largo plazo, y para ello las personas que trabajan en la empresa resultan ser el nexo fundamental.

Precio

El precio resulta un aspecto crucial dentro de la estrategia comercial. La fijación de precios por servicio y promoción fue explicada en la sección anterior.

La estrategia que se aplicará en relación a los precios es un 2x1 de apertura en los primeros dos meses en los servicios de pilates, yoga, y en las promociones. Esto apunta a captar más público, porque si bien al realizar un 2x1 lo económico a nivel personal implica una reducción del precio en el 50%, la estrategia permite atraer a más personas, ya que en lugar de una, serán dos las personas que conocerán el centro.

A su vez, a todos los alumnos que se muestren interesados por el centro se les ofrece una primera clase de prueba gratuita tanto de pilates como de yoga con la posibilidad de coordinar con una reunión personalizada para conocer más de la historia del alumno, patologías previas y objetivos con un profesional del centro en la que se realizan recomendaciones para iniciar.

Cabe destacar que no se cobra matrícula de ingreso.

Distribución

Monferrer Tirado (2013) afirma que la distribución o plaza es “poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo” (pág. 131).

Los servicios que brinda Om Studio a sus clientes son todos prestados en el local comercial ubicado en Pocitos, no existiendo clases ni masajes o consultas a domicilio ni en otros puntos ni sucursales.

Es por esta razón que la distribución no es un factor a tomar en cuenta en la estrategia comercial del proyecto.

Promoción

Según Monferrer Tirado (2013), por comunicación o promoción entendemos “la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende.” (pág. 140)

Monferrer Tirado (2013) también afirma que la comunicación “*persigue tres fines básicos: informar, persuadir y recordar*”. (pág. 140)

Es muy importante destacar el hecho de que no es suficiente la alta calidad del servicio prestado para atraer y persuadir a nuevos clientes. Es por esto que es necesario que Om Studio comunique al mercado y público objetivo sobre la existencia de sus servicios, sus ventajas y los beneficios que reportan en las necesidades de los mismos, con el fin de estimular la demanda.

Por otro lado, la comunicación de Om Studio también debe actuar sobre los clientes actuales, de forma de retenerlos y evitar que sean atraídos y absorbidos por la competencia, recordándoles los beneficios y ventajas del servicio del que actualmente hacen uso. Esto estimula las relaciones duraderas, redituables y de fidelidad del cliente.

Metodologías de promoción a ser utilizadas por Om Studio

La estrategia principal de promoción que utilizará el centro es la de **Marketing Directo**, específicamente a través de redes sociales e internet. Se considera que en la actualidad es fundamental estar presente en las redes sociales, dado que es el medio en el que posiblemente se establezca una comunicación más fluida, directa y personal con los potenciales clientes. Un segmento importante de la demanda, son mujeres entre 18 y 50 años, y los medios sociales son parte de la normalidad de las vidas de estas mujeres (si bien las redes sociales pueden ser diferentes según las edades).

Resulta fundamental crear una comunidad, y hoy por hoy el marketing digital es de las principales herramientas para generar esto. Transmitiendo los valores de la empresa, brindando confianza y transparencia y generando un punto de encuentro con las clientes que favorezca la relación más allá de la asistencia al centro.

Parte de la estrategia que implica el marketing de redes sociales es compartir contenido directamente relacionado al servicio ofrecido y a su vez generar contenido de interés para los potenciales clientes.

Además de las redes sociales se considera fundamental estar presentes en los resultados de búsqueda de potenciales clientes. Para ello se pretende pagar anuncios tanto en Google, como en Facebook e Instagram.

Por último, a partir de bases de datos de los clientes del centro, se generará e-mail marketing en el que se les informará de promociones y posibles contenidos de interés.

Las principales plataformas digitales a utilizar son Instagram, Facebook, Google Ads, Facebook Ads y Mail Chimp.

Finalmente, se utilizará la **promoción de ventas**, como fue explicado anteriormente en la sección precio, de forma de impulsar la demanda a corto plazo en los primeros meses de funcionamiento del centro.

CAPÍTULO III

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

El presente capítulo tiene como objetivo explicar las características del local comercial elegido para Om Studio. A su vez, se explica el modelo utilizado para definir la microlocalización y se detalla el diseño y la disposición de la maquinaria y mobiliario dentro del mismo. Por último, se explican los procesos principales de la empresa.

LOCALIZACIÓN

Determinación de la macrolocalización

La macrolocalización del local se determinó al comienzo de la planificación del proyecto. Se decidió que el centro debía ubicarse en el Municipio CH, lugar donde reside el público objetivo. Incluso, se establecieron Pocitos y Punta Carretas como los barrios en los cuales centrar la búsqueda de locales.

Características requeridas para el local comercial

El local comercial en donde se desarrollará la actividad de Om Studio, debe cumplir con ciertas características para que todos los servicios se puedan prestar en forma y en simultáneo. Las mismas son las siguientes:

- Superficies de por lo menos 150 m²: este es el mínimo metraje para que puedan definirse dos salones amplios, una sala de masajes, un consultorio de nutrición y baños.
- Superficies con pocas columnas y estructuras que dividan los espacios, y que sean lo suficientemente anchas para ubicar los aparatos correspondientes para los salones.
- Superficies que no necesiten un reciclaje total para estar operativos, sin perjuicio de que en cualquier local se tendrá que hacer una renovación.

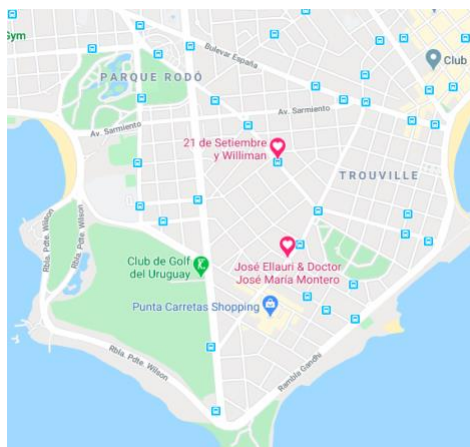
Desde un principio, se decidió alquilar el local comercial en lugar de comprar, dado que no se encontraron locales a la venta con las características buscadas y un precio acorde.

Búsqueda de los posibles locales

Para la búsqueda de posibles locales en alquiler, se utilizaron las plataformas online más conocidas: Mercado Libre, El Gallito e Info Casas.

Se seleccionaron dos posibles locales en los cuales ubicar el estudio. Uno de ellos está ubicado en 21 de Setiembre y Williman (Local 1), y el otro en Ellauri y Montero (Local 2). En la siguiente imagen se puede ver la ubicación de ambos:

Figura 3. 1 Ubicación de los locales comerciales



Fuente: Google Maps

El local 1 tiene una superficie de 330m² desarrollada en tres plantas, mientras que el local 2 tiene 235m² desarrollados en 2 plantas con 3 áreas definidas. Ambos locales cumplen con las características necesarias en cuanto a la forma y definición de áreas. También respetan el presupuesto establecido: El local 1 tiene un precio de arrendamiento mensual de \$130.000, y el local 2 \$150.000.

Cabe destacar que haciendo la búsqueda en las mencionadas plataformas, no se encontraron numerosos locales que cumplieran con los requisitos, pero se optó por los mencionados, dado que si bien el costo de alquiler es alto y las superficies son superiores a las necesarias, se consideró que dentro de las opciones son los locales que permiten el correcto desarrollo del proyecto. Para no tener capacidad ociosa y costos excesivos se considera la opción de subarrendamiento.

Determinación de la microlocalización - Método Brown y Gibson

Según los autores Sapag Chain (2014), la elección de la ubicación del proyecto “es una decisión de largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse para evaluar la conveniencia económica de una determinada opción de localización.” (pág. 151)

Para la elección de la localización óptima del centro se utilizó el método *Brown & Gibson*, un método que toma en cuenta factores objetivos (cuantitativos - económicos) y subjetivos (cualitativos - estratégicos) que se pueden valorar en términos relativos.

Este método se desarrolla en cuatro etapas:

- 1) Asignación de un valor relativo al factor objetivo para cada localización. (FOi)
- 2) Estimación de un valor relativo de cada factor subjetivo para cada localización. (FSi)
- 3) Combinación de factores subjetivos y objetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización. (MPL)
- 4) Selección de la ubicación con mayor medida de preferencia de localización.

La localización óptima debe satisfacer los mismos objetivos globales que se persiguen con la realización del proyecto: maximizar la tasa de ganancia, maximización de ingresos y minimización de costos.

Los locales comerciales a evaluar son el 1 y el 2, mencionados y explicados anteriormente.

Factores Objetivos

Para la determinación de los costos se tomó en cuenta el precio anual del alquiler en Pesos Uruguayos, sumado al costo de las refacciones que se le deba realizar a cada local. Los costos por reformas fueron brindados por un especialista calificado.

- La opción 1 tiene un costo de alquiler de \$1.560.000 anual, y requiere refacciones por aproximadamente USD 50.000 a un tipo de cambio de \$45.51, totalizando \$3.835.500.
- La opción 2 tiene un costo de alquiler de \$1.800.000 anual, y requiere una refacciones por aproximadamente USD 40.000 a un tipo de cambio de \$45.51, totalizando \$3.620.400.

Cabe destacar que el tipo de cambio utilizado es el promedio establecido para diciembre del 2020 por el BCU en la encuesta de expectativas económicas a mayo 2020. Se considera este tipo de cambio dado que las reformas serán previo al 2021, año en que comenzará a funcionar el proyecto.

Tabla 3. 1 Factores objetivos Brown y Gibson

	Ci	1/Ci	FOI
ELLAURI	3.620.400	2,76213E-07	0,5144
21 DE SETIEMBRE	3.835.500	2,60722E-07	0,4856
		5,36935E-07	1

Fuente: Elaboración propia

Factores Subjetivos

Los factores subjetivos en consideración son: ubicación, superficie del local y cercanía de la competencia. Dado que los dos locales en consideración tienen características muy similares, se determinó a la superficie como el factor subjetivo más relevante, pudiendo significar una diferencia entre las opciones en cuestión. Los factores ubicación y cercanía de la competencia se consideran de igual relevancia.

A partir de lo recién mencionado se determinó la comparación de pares, obteniendo el índice de importancia relativa (W_j) para cada factor subjetivo.

Tabla 3. 2 Factores subjetivos - Comparación pareada factores subjetivos

	Ubicación	Competencia	Superficie	TOTAL	Wj
Ubicación		1	0	1	0,25
Competencia	1		0	1	0,25
Superficie	1	1		2	0,50
TOTAL				4	1

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el W_j , se procede a asignarle a cada localización una ordenación jerárquica de los factores subjetivos obteniendo el puntaje relativo (R_{ij}).

Para ello se le asigna en cada localización un valor a cada factor, siendo 2 excelente, 1 bueno y 0 deficiente.

En la tabla a continuación se detalla lo antes mencionado. Cabe aclarar que en el factor subjetivo “competencia”, se puntúa mejor a la ubicación que tiene menos competencia cerca.

Tabla 3. 3 Factores subjetivos - ordenación jerárquica

	Ubicación	Rij Ubicación	Competencia	Rij Competencia	Superficie	Rij Superficie
ELLAURI	1	0,333	2	0,667	1	0,333333333
21 DE SETIEMBRE	2	0,667	1	0,333	2	1
Total	3	1	3	1	3	1

Fuente: Elaboración propia

Por último se determina el valor relativo de cada factor subjetivo (FSi) tomando en consideración para cada ubicación el índice de importancia relativa y el puntaje relativo previamente determinados.

Teniendo determinados el FOi y el FSi, se determina la medida de preferencia de localización (MPL).

Tabla 3. 4 Estimación de valor relativo para cada factor subjetivo

	FSI
ELLAURI	0,417
21 DE SETIEMBRE	0,583

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que tanto los factores objetivos como los subjetivos tienen una relevancia de un 50% cada uno, la cual será considerada para realizar la ponderación de los valores relativos de los factores. Esta decisión radica en que las características de ambas localizaciones son muy similares, y cualquier diferencia tanto económica como estratégica puede determinar la decisión de una localización sobre la otra.

Como resultado se obtuvo un MPL de 0,583 para la localización de 21 de Setiembre y de 0,417 para la de Ellauri, siendo el local de 21 de Setiembre el elegido para la realización del proyecto.

A continuación se presenta una imagen del local comercial elegido para el proyecto. En el anexo 11 se muestran más imágenes de las diferentes plantas del local.

Figura 3. 2 Local 1 - 21 de Setiembre y Williman



Fuente: El Gallito

Dadas las características del local elegido, se decidió contar para el desarrollo de Om Studio con la planta baja y subuselo, teniendo disponible la segunda planta para subarrendamiento.

Esta planta será subarrendada a una tercera conocida, dedicada a la cosmetología y estética corporal, que ha manifestado su interés en iniciar su emprendimiento en dicho espacio. Se considera una alianza interesante ya que el público objetivo es similar y la propuesta es complementaria, y puede contribuir a una relación ganar-ganar entre ambos locales.

Se establecerá un precio base de \$43.500 mensuales por el espacio subarrendado con actualización anual por coeficiente de reajuste de alquileres de un 8,23% según el valor establecido para mayo 2020.

DISEÑO DEL LOCAL

Luego de definido el local se procede a definir la reforma a realizar en el mismo y el diseño de los diferentes ambientes

Resulta fundamental generar un diseño acorde a los valores de la marca y que sea una representación de la esencia de Om. En el local debe fluir una energía relajada, de armonía y equilibrio que invite a la concentración y conciencia. Más allá del mobiliario y diseño, los factores sensoriales tal como olores y sonidos van a ser fundamentales para invocar este clima.

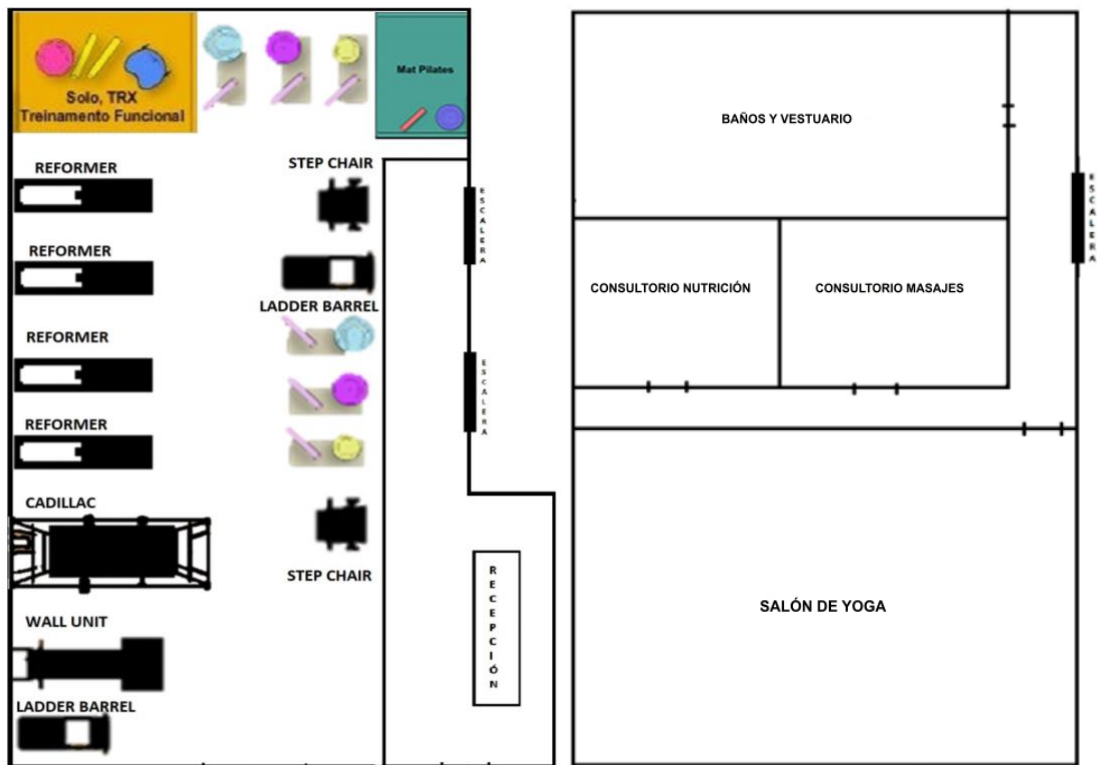
A continuación se procede a detallar la disposición del local y su diseño.

Planos del local

Las actividades se desarrollarán en el local en dos plantas: planta baja, donde ubicará la recepción y se realizarán las clases de pilates y el subsuelo, donde estará el salón de yoga, consultorios de nutrición y masajes. En el subsuelo también estarán los baños con vestuario para que utilicen los clientes al finalizar las clases.

En las imágenes 3.3 y 3.4 se muestran los planos del local y la distribución de los salones y máquinas de trabajo.

Figura 3.3 Planos del local comercial



Fuente: Elaboración propia

Diseño y decoración del local

Para el diseño y decoración del local se tomaron como referencia e inspiración imágenes de estudios de pilates y yoga y consultorios de nutrición y masajes. También se buscaron opciones de decoración de recepción y baños.

A continuación se muestran las figuras tomadas como inspiración para los sectores principales de Om Studio.

Recepción

La recepción resulta fundamental ya que representa la primera impresión de los clientes al ingresar al centro. Al encontrarse a la derecha de la puerta de entrada es un ambiente muy luminoso. La imagen que pretende brindar la recepción es de prolijidad, naturaleza y que invoque los valores de la empresa. Es por esto que no habrá muchos muebles que generen un exceso de información.

Figura 3. 4 Ambientación de la recepción

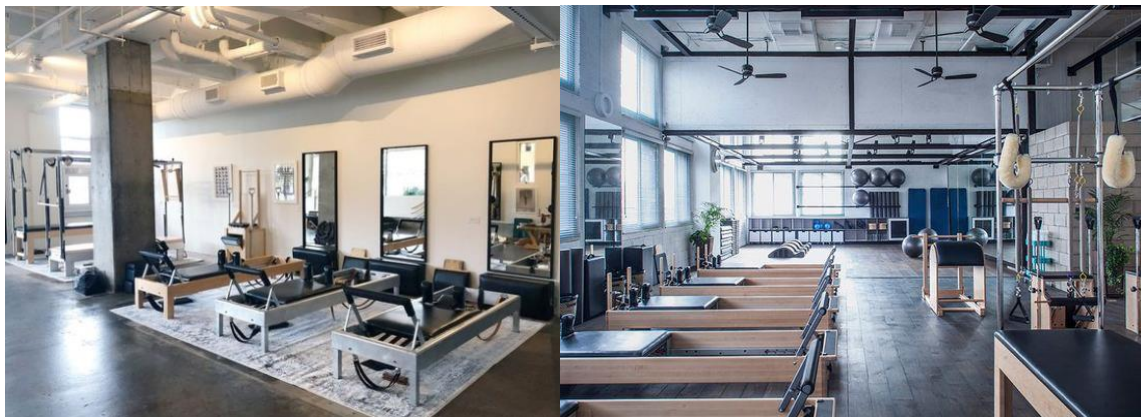


Fuente: Elaboración propia en base a Pinterest

Salón de pilates

El salón de pilates es el primer salón a la vista luego de la entrada. Como el espacio de trabajo es amplio, con la disposición de las máquinas se busca que el ambiente se mantenga espacioso y aireado. La presencia de espejos permiten agrandar visualmente el local. Tal como se mostró en la imagen 3.3, la disposición serán máquinas grandes en todo el sector izquierdo del salón, espacio de pilates en suelo, entrenamiento y trx al fondo y máquinas más livianas en el sector derecho permitiendo un flujo adecuado de personas.

Figura 3. 5 Ambientación salón de pilates

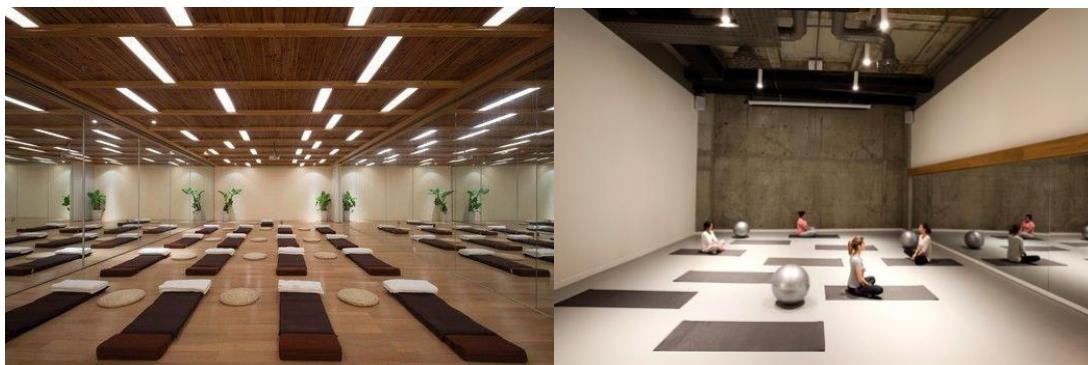


Fuente: Elaboración propia en base a Pinterest

Salón de yoga

El salón de yoga debe ser un espacio sereno, que invite a la relajación y concentración. Como será un salón que se encuentre en el subsuelo, resulta fundamental que con la decoración se genere armonía en el ambiente. Al no ingresar luz natural, las luces y espejos son indispensables para crear el clima deseado.

Figura 3. 6 Ambientación sala de yoga

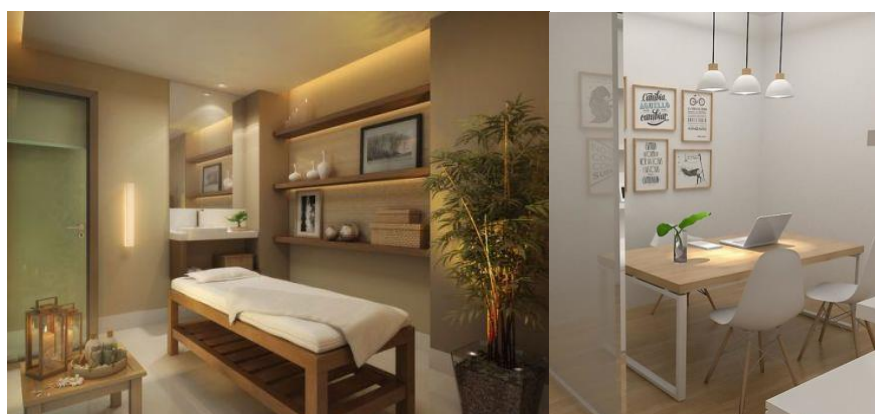


Fuente: Elaboración propia en base a Pinterest

Consultorio de masajes y nutrición

El consultorio de masajes debe invocar un ambiente de tranquilidad y relajación, y también resultar un espacio acogedor. Este consultorio contará con una camilla y espacio para los materiales de trabajo. Para ambientar se utilizarán colores cálidos, con decoración natural como plantas y aromas que fomenten el clima. En cuanto al consultorio de nutrición es un espacio pequeño pero pretende ser cómodo y atractivo. Consta básicamente de un escritorio y balanza.

Figura 3. 7 Ambientación salones de masajes y nutrición



Fuente: Elaboración propia en base a Pinterest

Baños y vestuarios

Los baños y vestuarios del subsuelo son para uso de los clientes una vez finalizadas las clases en el centro. Son un diferencial de Om Studio, ya que la mayoría de los centros no cuenta con vestuarios y se considera que deben seguir la línea de diseño del local.

Figura 3. 8 Ambientación baños y vestuarios



Fuente: Elaboración propia en base a Pinterest

PROCESOS PRINCIPALES DEL CENTRO

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades realizadas una luego de la otra, de forma de alcanzar un objetivo. En una empresa, el conjunto de procesos resulta en la entrega del producto al cliente.

En el caso de Om Studio, encontramos varios procesos importantes:

- Proceso de captación de potenciales clientes (a través de publicidad)
- Proceso de inducción e inscripción de un nuevo cliente
- Proceso de entrega del producto (prestación del servicio)
- Proceso de cumplimiento protocolo de higiene
- Proceso de cobranza
- Proceso de pago a proveedores y sueldos

Dentro de estos procesos, se encuentran los principales y los accesorios al negocio. Los procesos de captación de potenciales clientes, de inducción e inscripción de los mismos, y de prestación del servicio ya fueron explicados en el capítulo 2 “Justificación Comercial”.

En este caso, resulta importante explicar el proceso de cumplimiento del protocolo de higiene, un proceso estricto y de suma importancia hoy en día.

Protocolo de higiene

- El proceso comienza cuando entra un cliente o funcionario al local. En la entrada del local, previo a ingresar hay una alfombra sanitizante (con lavandina) para que los clientes realicen la desinfección de sus zapatos. Luego, el cliente procede a lavarse las manos con jabón desinfectante, permaneciendo la puerta del baño abierta para que no haya que tocar ninguna superficie.
- Se le solicitará a los clientes que lleven sus propios almohadones para uso personal en los ejercicios en los que se requiera.

- Se distribuirá a los alumnos en los salones de forma de respetar un distanciamiento de dos metros entre ellos, y con los profesores. Luego de cada utilización de un aparato o accesorio, el mismo será desinfectado con alcohol.
- Cada alumno trabajará en una estación en la que contará con diferentes elementos para hacer sus ejercicios, de forma de no hacer rotación que implique contacto entre clientes y la utilización de un mismo aparato o accesorio por más de una persona, sin haber sido debidamente desinfectado.
- Al final de cada clase, se hará una desinfección total del salón, incluyendo pisos, aparatos y accesorios para que esté completamente limpio a la llegada de los alumnos de la siguiente hora.
- Se permitirá el ingreso de máximo 5 alumnos al mismo tiempo al vestuario. En el mismo, se desinfectarán los lockers luego de cada uso.
- Se procederá a la desinfección de pestillos, canillas, piletas etc con alta frecuencia.
- Habrá alcohol en gel, desinfectantes y papel desechable a disposición de clientes y funcionarios
- Los funcionarios deberán utilizar tapabocas en todo el horario de trabajo.
- Se solicitará a los clientes realizar los pagos preferentemente a través de transferencia bancaria, para evitar la manipulación de efectivo.
- Las instalaciones cuentan con un sistema de permanente renovación de aire.

CAPÍTULO IV

JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

El presente capítulo consta de dos secciones principales: aspectos legales y organizacionales. En la sección referente a lo legal, se justificará el tipo societario elegido para llevar a cabo el proyecto y se explicarán las principales características del mismo así como los impuestos por los que se ve alcanzado. En lo que refiere a lo organizacional, se presentará el organigrama con la estructura de la empresa, sus áreas y personal involucrado.

ASPECTOS LEGALES

Forma Jurídica

Se tomaron en consideración dos tipos societarios establecidos en la Ley 16.060 dada su limitación en la responsabilidad de los socios: Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La Sociedad Anónima es el tipo societario que más restringe la responsabilidad de los socios, limitándose solamente al capital que haya aportado a la compañía, por ende los socios no ven obligados a responder con sus bienes por las deudas de la sociedad, siendo esta la principal ventaja de esta forma jurídica.

Una de las desventajas de este tipo social es su complejo proceso de constitución: El contrato otorgado por los fundadores debe ser sujeto al contralor de la Auditoría Interna de la Nación (AIN), luego se inscribe el mismo en el Registro Nacional del Comercio (RNC) y por último se publica un extracto del estatuto en dos diarios.

Otra desventaja es que la S.A. tiene procesos que otras sociedades no tienen: deben celebrar juntas de accionistas al menos una vez por año, dejando constancia en actas, y están sujetas a más controles por parte de organismos como la AIN, lo cual no resulta ventajoso para un proyecto del tamaño de Om Studio dado que conlleva más gastos y trabajo.

El costo de constitución de una Sociedad Anónima ronda los USD 3200 y puede ser aún superior, siendo esta otra desventaja importante.

Por último, las Sociedades Anónimas están gravadas por el impuesto ICOSA (Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas) tanto en el acto de su constitución (de acuerdo con el art. 278 de la Ley 16.060), como en el cierre de cada ejercicio fiscal, a la fecha en que corresponda calcular el patrimonio fiscal de la empresa a efectos de liquidar el Impuesto al Patrimonio.

Los montos vigentes de ICOSA son:

- \$34.940 en el momento de la constitución
- \$17.470 en el cierre del ejercicio.

Evaluando las alternativas se decidió optar por la Sociedad de Responsabilidad Limitada, resulta una interesante opción ya que brinda responsabilidad limitada del capital de los socios

y en costos de constitución es notoriamente menor que la Sociedad Anónima (aproximadamente \$26.300). Además este tipo societario no está obligado por el impuesto ICOSA. Es un tipo social muy utilizado por pequeñas y medianas empresas por su sencillez en constitución y funcionamiento.

Los gastos y honorarios de constitución fueron presupuestados por un informante calificado (Escribano Público) y se aproximan al monto mencionado según el detalle a continuación:

- Reserva de nombre	\$1265
- Tasa registral inscribir	\$2530
- Certificado para DGI y BPS	\$2350 + IVA
- Publicaciones	\$6000
- Montepío notarial	\$2661
- Honorarios	\$9000
- IVA	\$1980

En lo que refiere a la limitación de la responsabilidad de los socios, Holz y Poziomek (2012) afirman que una vez que los socios integraron su aporte,

(...) no pueden ser perseguidos en su patrimonio personal por las deudas contraídas por la sociedad, excepto en los casos de: garantía por efectividad de aportes y valoraciones de bienes aportados, adeudos laborales de naturaleza salarial, el impuesto a la renta de actividades económicas y el seguro de trabajo y seguridad social. (pág. 178)

Esto confiere gran seguridad para los socios ya que estos arriesgan solo lo invertido en la persona jurídica.

A su vez, las SRL tienen un régimen de constitución aligerado, no estando sometidas al control de la AIN: Se debe realizar el contrato social que cumpla con los requisitos establecidos (tanto los generales como los específicos del tipo social). Luego de redactado el contrato se debe presentar el mismo para su inscripción en el Registro Público de Personas Jurídicas, sección Registro Nacional de Comercio. Y para finalizar la constitución se debe realizar la debida publicación de un extracto del contrato en el Diario Oficial y en otro diario en el lugar de la sede comercial.

Las SRL no cuentan con aportes máximos o mínimos de capital (salvo en la constitución que se debe integrar como mínimo el 50% del capital social si es aporte de dinero, y/o el 100% en los casos de aportes en especie).

El capital social se divide en partes a las que se le llaman “cuotas sociales”: Según la Ley de Sociedades Comerciales Nro. 16.060 (1989), estas son “cuotas de igual valor, acumulables e indivisibles, que no podrán ser representadas por títulos negociables. La responsabilidad de los socios se limitará a la integración de sus cuotas.” (art. 223).

En el caso de Om Studio S.R.L. serán dos socios, que al momento de celebración del contrato aportarán el mismo capital, siendo propietarios del 50% de las cuotapartes cada uno. Ambos actuarán como directores representantes de la sociedad, de forma indistinta e ilimitada.

Impuestos Aplicables

A continuación se detallan los impuestos nacionales a los que se ve obligada la sociedad según normativa aplicable. Todos los impuestos serán pagos a la Dirección General Impositiva (DGI).

Cabe destacar que, dado que la empresa Om Studio SRL no es una Sociedad Anónima y sus ingresos no superan el tope de facturación de 4.000.000 de UI en ninguno de los años del horizonte del proyecto, no se tiene la obligación de presentar contabilidad suficiente a DGI (por más que los Estados Financieros serán elaborados y aprobados por la dirección en cada cierre de ejercicio, en marco de la Ley 16.060).

Respecto a la renta, es aplicable a la sociedad el **Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE)**, un impuesto anual que grava con una tasa del 25% las rentas de fuente uruguaya de actividades económicas de cualquier naturaleza. Dentro de las rentas comprendidas en el impuesto se encuentran las rentas empresariales y según Título 4 (1996), constituyen rentas empresariales las obtenidas por “las restantes sociedades comerciales reguladas por la Ley N° 16.060” (art. 3 literal 2.A). Como Om Studio es una SRL regulada por la Ley de sociedades comerciales, cae dentro de los sujetos comprendidos por forma jurídica.

A su vez, en lo que refiere a rentas de fuente uruguaya, tal como se establece en el Texto Ordenado Título 4 (1996), se consideran actividades de fuente uruguaya “las rentas provenientes de actividades desarrolladas, bienes situados o derechos utilizados económicamente en la República, con independencia de la nacionalidad, domicilio o residencia de quienes intervengan en las operaciones y del lugar de celebración de los negocios jurídicos.” (art. 7) Todas las rentas de la sociedad se consideran de fuente uruguaya, y no cuenta con exoneraciones de ningún tipo, por ende la totalidad de sus rentas se ven gravadas por el impuesto.

El IRAE puede ser calculado de forma ficta o real dado que la empresa no está obligada a llevar contabilidad. En el caso de Om Studio, dados los altos sueldos fictos patronales resulta más conveniente realizar la liquidación ficta. Siguiendo el artículo 64 del Decreto 150/007, la renta neta fiscal se calcula como un % de las ventas del año, dependiendo el monto de facturación, se deducen los sueldos fictos patronales correspondientes al mayor entre 15 BFC y el sueldo más alto de la empresa y a ese monto se le aplica la tasa del 25%. El monto obtenido es comparado con el monto correspondiente a la suma de los anticipos mínimos realizados en el año, el mayor resulta el pago de IRAE del período. En el anexo 9.1 se detalla la comparación entre la liquidación ficta y real realizada para tomar la decisión más conveniente.

Cabe destacar que para el cálculo del IRAE, se deben realizar dos liquidaciones distintas ya que, además de las rentas por la actividad habitual de la empresa (combinación de capital y trabajo), se percibe una renta pura de capital correspondiente al subarrendamiento del local comercial. Esta renta se calcula multiplicando las rentas puras de capital por un 48% para obtener la renta neta fiscal y luego aplicarle el 25% correspondiente al impuesto, es decir un 12% de las rentas puras de capital a modo de simplificación.

En cuanto al **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**, el mismo grava, entre otros, a la prestación de servicios dentro del territorio nacional, entendiéndose como “servicios” las prestaciones a título oneroso que proporcionen una ventaja a la contraparte. En el caso de Om Studio SRL, la empresa presta servicios en territorio nacional, a cambio de un precio (a título oneroso),

proporcionando una ventaja a los clientes. Los servicios prestados están gravados a la tasa básica del IVA (22%).

Dentro de los gastos que efectuará la empresa con IVA compras se encuentran los servicios contratados de profesores, las tarifas de UTE, OSE y ANTEL, los pagos a la empresa de limpieza y al profesional de nutrición, los productos de limpieza, los insumos para masajes, la facturación electrónica y filtro de agua, etc.

DGI utiliza una clasificación de tres categorías para los contribuyentes en función de diversos aspectos económicos, de actividad y de riesgo: NO CEDE, CEDE y Grandes Contribuyentes. Las mismas están en orden creciente en cuanto a obligaciones de cumplimiento y controles requeridos. Al ser una decisión que toma DGI, no se puede decir con certeza en qué categoría se ubicaría Om Studio SRL, pero se puede confirmar que sería CEDE o NO CEDE. En el caso de ser CEDE, la empresa haría una liquidación de IVA por mes, y en el caso de ser NO CEDE, haría anticipos mensuales, y una sola liquidación del impuesto al cierre del año fiscal.

Además de los impuestos mencionados, corresponde el pago del **Impuesto al Patrimonio (IP)**, que grava de forma anual la posesión de un patrimonio neto (ajustado desde el punto de vista fiscal) dentro del territorio nacional. Tal como establece en el Título 14 (1996) que reglamenta dicho impuesto, la sociedad se considera sujeto pasivo por estar comprendida en el artículo 3 del Título 4 y no se encuentra comprendida en ninguna excepción.

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Para una mejor organización y funcionamiento de la empresa, se decidió estructurar los servicios en diferentes áreas las cuales serán detalladas a continuación:

Organigrama

Figura 4. 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En el organigrama presentado se puede ver claramente una ordenación según servicio prestado. A continuación, se explica cada uno de ellos:

- **Administración:** Este órgano está compuesto por ambos socios de la empresa, quienes ejercen activamente la dirección. Realizarán la gestión del personal, trabajo

administrativo, seguimiento contable, compras y mantenimiento de equipo, coordinación de los sectores, tareas de recepción como cobranzas y afiliaciones, y gestión de canales de comunicación de la empresa.

- **Pilates y yoga:** Ambas áreas están compuestas por los profesores de las disciplinas. Además, cada una de las disciplinas será coordinada por uno de los directores, quienes convocarán a las reuniones semanales.
- **Masajes:** Esta área está compuesta por la masajista del centro. La masajista será personal dependiente.

Descripción de los cargos

Todos los docentes instructores que llevan adelante las clases, son profesionales de distintas áreas vinculadas a la salud, con estudios y formación en Pilates. La formación académica más allá de la disciplina en sí es sumamente valorada ya que complementa y brinda un enfoque específico que amplía el conocimiento a la hora de guiar a los alumnos.

A continuación se procede a detallar las funciones y tareas de cada uno de ellos:

- **Profesor de Pilates:** Un instructor de pilates es la persona encargada de enseñar los ejercicios y técnicas de pilates. Es un idóneo de la disciplina, que debe conocer las técnicas específicas de cada ejercicio, y además debe saber explicarlos y crear rutinas adecuadas para cada alumno. Debe conocer las características y el funcionamiento del cuerpo humano de forma de proporcionar los mejores ejercicios adaptados a cada cliente, de forma de cuidar su cuerpo y evitar lesiones.
- **Profesor de Yoga:** Un profesor de yoga es la persona encargada de impartir la clase de dicha disciplina a los alumnos. Es una persona idónea, con conocimiento de las distintas figuras y ejercicios implicados, además de conocimiento del cuerpo humano, por las mismas razones que los profesores de pilates. Por otro lado, también es un cargo de creatividad dado que deben planificar cada clase de forma que sea distinta a la anterior. No es un cargo que requiera una personalización de la rutina por alumno, dado que se imparte una clase general.
- **Masajista:** Un masajista es la persona encargada de, a través de distintas técnicas de manipulaciones, movimientos y presiones en el cuerpo, brindar un masaje al cliente logrando distintos objetivos tanto estéticos como terapéuticos. La persona debe tener conocimiento de ambas áreas, sabiendo dar diversos tipos de masajes.

Contratación del personal

- **Profesores de pilates y yoga:** Se evaluó muy críticamente la relación contractual con los profesores, considerando la alternativa de contratarlos en relación de dependencia o como personal independiente. En la sección “Sueldos” del presente capítulo se detalla

el análisis considerado y cómo se optó finalmente por contratar varios profesores independientes que facturarán mensualmente.

- **Masajista:** La masajista será el único personal dependiente del centro. Se consideró la alternativa más adecuada dado que al ofrecer promociones que incluyen el servicio de masajes el valor hora del masaje se ve considerablemente disminuido respecto al precio que cobraría un masajista independiente.
- **Limpieza:** Se arrendará el servicio en cuestión para llevar a cabo la limpieza profunda del local dos veces al día y también entre horas de clase.
- **Nutricionista:** Se requerirán los servicios de este personal independiente para brindar asesoramiento en materia alimentaria o de salud según las necesidades específicas de cada cliente.

Horarios

La **administración** funcionará durante todo el horario de apertura del centro, es decir de lunes a viernes de 7:00 a 12:00hs y de 13:00 a 21:00hs y sábados de 8:00 a 12:00hs. Dado que la administración estará a cargo de los dos socios, no se establece un horario específico que se deba cumplir pero en principio se intentará dividir la jornada en dos turnos e intercalar los días sábados para tener un fin de semana entero de descanso.

Respecto al servicio de **pilates** se brindará en todas las horas de apertura del centro. En el horario de 13:00 a 16:00 hs se brindarán clases de pilates en los dos salones.

El servicio de **yoga** será brindado de lunes a viernes de 7:00 a 12:00hs y de 16:00 a 21:00hs, y sábados de 8:00 a 12:00hs. Cada clase será guiada por un profesor, y cada profesor cumplirá un turno de 5 horas y los sábados serán alternados.

En cuanto al servicio de **masajes**, se brindará cuatro horas al día y aumentará según la demanda de cada año. Para brindar una mayor cantidad de opciones de horario a los clientes, el primer año la masajista trabajará los lunes, miércoles y viernes de 16:00 a 20:00 hs y martes y jueves de 08:00 a 12:00 hs.

El horario de las consultas de **nutrición** será a convenir entre el profesional y el cliente dentro del horario de apertura del centro.

El servicio de **limpieza** trabajará de lunes a viernes una hora a las 12:00, en tiempo de almuerzo y descanso del personal aprovechando que el centro se encuentra cerrado. Luego de 18:00 a 22:00hs, realizando limpieza entre horas de clase finalizando a las 21:00hs con una limpieza profunda dejando el salón limpio para el próximo día. Los sábados se contará con el servicio de limpieza de 12:00 a 13:00hs.

Sueldos

Personal dependiente

Para el cálculo del salario del único empleado de la empresa (masajista), se recurrió a la página del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de forma de verificar la categoría y subcategoría correspondiente al centro, con sus correspondientes consejos de salarios y laudos vigentes.

Dado que no existe una categoría específica de “Centro de Pilates”, se dudó acerca de qué categoría se debía tomar en cuenta. Las opciones posibles eran:

- Grupo N° 20 Entidades Gremiales, Sociales y Deportivas, Subgrupo 20.1: Entidades o Instituciones Deportivas.
- Grupo N°19 Servicios Técnicos, Especializados y aquellos no incluidos en otros grupos, Subgrupo 19.0 Residual.

Para elegir el grupo y subgrupo correcto, se consultó con el departamento de consultas técnicas de GPA (Guía Práctica del Administrador). Los asesores respondieron que, al no ser Om Studio un gimnasio o un club específicamente, el grupo correspondiente sería el 19, subgrupo 0.

En dicho subgrupo, el último convenio vigente aplica desde el 01 de julio 2018 y establece como salario mínimo del sector, el salario mínimo nacional (\$16.300 desde el 01 de enero de 2020), con ajustes semestrales del 3,5% hasta el 30 de junio de 2020. Para la realización del trabajo, como supuesto se considerará esta tasa de aumento para los 5 años del horizonte del proyecto.

Sin embargo, se pretende establecer un salario mayor al salario mínimo nacional a modo de incentivo y reconocimiento para el trabajador.

En la tabla a continuación se detalla el sueldo proyectado del personal dependiente con sus respectivas actualizaciones semestrales considerando el aumento de horas de trabajo en los diferentes años del proyecto.

Tabla 4. 1 Sueldos proyectados de personal dependiente desde enero 2021 a diciembre 2025 (nominal).

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	ENERO 2021	JULIO 2021	ENERO 2022	JULIO 2022	ENERO 2023	JULIO 2023	ENERO 2024	JULIO 2024	ENERO 2025	JULIO 2025
MASAJISTA	\$ 24.000	\$ 24.840	\$ 25.709	\$ 26.609	\$ 34.426	\$ 35.631	\$ 36.878	\$ 38.168	\$ 47.405	\$ 49.064

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 4.1 se presenta en detalle la liquidación de sueldo del personal dependiente para el año 1.

Personal independiente

Profesores

Como fue mencionado anteriormente se realizó un análisis detallado acerca del régimen de contratación de los profesores más conveniente. En el anexo 4.2 se presenta la comparación de regímenes considerados.

Una vez optado por la contratación de los servicios de los profesores de forma independiente, se establecen los precios a pagar. Los mismos fueron calculados considerando el mismo valor hora que un empleado dependiente. En la tabla 4.2 se detallan las remuneraciones a los diferentes profesionales según las horas que trabaja cada uno, siendo ajustadas en enero de cada año según inflación. El ajuste es de un 8,23% según encuesta de expectativa de inflación realizada por el BCU encuestando a instituciones y profesionales independientes considerados formadores de opinión en la materia. El valor tomado es el proyectado para el año civil 2021, tomando como supuesto que la inflación permanece en este valor para los restantes años del proyecto.

Tabla 4. 2 Remuneraciones proyectadas de los profesores para los 5 años del proyecto

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
YOGA	Profesor 1	\$ 26.000	\$ 28.140	\$ 30.456	\$ 32.962	\$ 35.675
	Profesor 2	\$ 30.000	\$ 32.469	\$ 35.141	\$ 38.033	\$ 41.163
PILATES	Profesor 3	\$ 15.750	\$ 17.046	\$ 18.449	\$ 19.967	\$ 21.611
	Profesor 4	\$ 21.000	\$ 22.728	\$ 24.599	\$ 26.623	\$ 28.814
	Profesor 5	\$ 25.000	\$ 27.058	\$ 29.284	\$ 31.694	\$ 34.303
	Profesor 6	\$ 26.000	\$ 28.140	\$ 30.456	\$ 32.962	\$ 35.675

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los profesores de yoga, serán dos que trabajaran 5 horas cada uno de lunes a viernes cubriendo uno el horario de la mañana y otro el de la tarde. A su vez, el “profesor 2” también trabajará 4 horas los sábados. En cuanto a pilates, serán cuatro profesores. El “profesor 3” trabajará 3 horas de lunes a viernes en la tarde (de 13:00 a 16:00 hs), el “profesor 4” trabajará 4 horas de lunes a viernes en el turno la tarde - noche (17:00 hs a 21:00 hs), el “profesor 5” trabajará 4 horas de lunes a sábados (de lunes a viernes en el primer horario de la tarde) y el “profesor 6” será contratado para trabajar 5 horas en la mañana de lunes a viernes.

Nutricionista

El cálculo de la remuneración de nutricionista se detalla por hora de consulta. Se proyectan los cinco años considerando ajustes por inflación en enero del año 3 y 5 (siguiendo con la línea de aumento de precios).

Tabla 4. 3 Remuneración proyectada del nutricionista por consulta en los cinco años de proyecto.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NUTRICIONISTA	\$ 1.120	\$ 1.120	\$ 1.312	\$ 1.312	\$ 1.537

Fuente: Elaboración propia

Servicio de limpieza

El costo del arrendamiento de servicio de limpieza se calculó a partir de un presupuesto proporcionado por una empresa proveedora. El ajuste anual realizado es de 8,23% al igual que en el caso anterior.

Tabla 4. 4 Costo de servicio de limpieza en los cinco años de proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIMPIEZA	\$ 25.000	\$ 27.058	\$ 29.284	\$ 31.694	\$ 34.303

Fuente: Elaboración propia

Sueldos de socios

Los socios no tendrán una liquidación de sueldo mensual, realizarán retiros a cuenta de utilidades. De todos modos, se establece un sueldo ficto (considerando el mayor sueldo pagado por la empresa), a efectos de realizar los aportes correspondientes.

CAPÍTULO V

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

El presente capítulo tiene como objetivo presentar la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto, el capital de trabajo necesario, los costos tanto fijos como variables a los que se incurrirá operativamente en la vida del proyecto y el análisis del punto de equilibrio.

INVERSIONES

Activo Fijo

La inversión en activo fijo consiste principalmente en las reformas para poner en condiciones el local, mobiliario y decoración del centro, maquinaria de pilates, materiales de trabajo y aparatos electrónicos. En la tabla a continuación se detallan los costos de cada inversión.

Tabla 5. 1 Detalle de inversiones en Activo Fijo

ACTIVO FIJO	
CATEGORÍA	INVERSIÓN
Reformas	\$ 1.871.803
Mobiliario	\$ 16.757
Decoración	\$ 20.469
Maquinaria	\$ 851.649
Materiales	\$ 20.777
Electrónica	\$ 54.307
TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.835.763

Fuente: Elaboración propia

Reformas

El monto estimado de reformas del local incluye tanto materiales como mano de obra para su puesta a punto. Dentro de esta inversión se pueden encontrar los desembolsos correspondientes a construcción de paredes de yeso, refacción del sistema eléctrico y sanitario, puertas, pisos, cielorrasos, revestimiento y pintura, espejos e iluminación y artefactos de baño.

Es importante destacar que las reformas previstas son necesarias tanto para dejar operativo el local, como para dotarlo del carácter elegido para el estudio, explicado en el capítulo justificación técnica.

Se levantarán paredes de yeso para definir una recepción a la entrada, las salas de nutrición y masajes, y vestuarios en la segunda planta. Se pondrá a punto el sistema sanitario para tener los baños correspondientes en cada planta. Además, se cambiarán los pisos que tiene actualmente el local por unos del tipo flotante en ambas plantas. Por último, se revestirá y pintará el local entero.

El presupuesto fue otorgado por un informante calificado luego de explicarle las reformas necesarias. El mismo presupuestó USD 50.000, que, llevados al tipo de cambio de USD 1= 45,51, totalizan \$2.275.500. A esta suma se le agregó el costo de la cartelería y su instalación,

dando un total de inversión en reformas del local de \$2.283.600. Como fue explicado en el capítulo 3, el tipo de cambio utilizado es el promedio establecido para diciembre del 2020 por el BCU en la encuesta de expectativas económicas a mayo 2020.

Mobiliario y decoración

Esta inversión consta de los muebles necesarios para el amueblar el local y la decoración elegida para la ambientación de los diferentes espacios. En el anexo 5 se detallan los costos específicos de las inversiones incurridas bajo estas categorías.

Maquinaria de pilates

La maquinaria especializada de pilates representa la principal inversión en activo fijo luego de la reforma del local. Las máquinas específicas de la disciplina son requeridas para el desarrollo de la actividad principal. Los costos fueron presupuestados en dólares y convertidos a pesos uruguayos tomando un tipo de cambio de 1 USD = \$45,51. La inversión consta de un “Kit Kauffer” que incluye las principales maquinarias de la empresa brasileña Kauffer, importadas por el proveedor que brindó presupuesto y adicionalmente máquinas independientes adquiridas a un fabricante uruguayo. En el anexo 5 se detalla el costo de la inversión en maquinaria.

Materiales de trabajo

La inversión en materiales de trabajo consiste en los materiales necesarios para el desarrollo de las clases tal como pelotas, pesas, elásticos, rolls, entre otros. En el anexo 5 se detallan los costos incurridos de los materiales necesarios.

Electrónica

La inversión en electrónica consta, básicamente, del sistema de seguridad de la empresa, los equipos de audio y computación, y los aparatos para el espacio de cocina del personal. En el anexo 5 se encuentra detallada la composición de esta categoría.

Amortizaciones

A continuación se detallan los años de vida útil establecidos para cada categoría de activo fijo con sus respectivos valores de amortización anual obteniendo la amortización acumulada al final del proyecto y el valor residual.

Tabla 5. 2 Amortización del activo fijo

Categoría	Años de V. Útil	% de Amort. Anual	Amort. Anual	Amort. Acum. (Año 5)	Valor Residual
Mejoras	50	2%	\$ 37.436	\$ 187.180	\$ 1.684.623
Maquinaria	10	10%	\$ 85.165	\$ 425.824	\$ 425.824
Mobiliario	10	10%	\$ 1.676	\$ 8.379	\$ 8.379
Electrónica	3	33%	\$ 18.102	\$ 54.307	\$ -
TOTAL			\$ 142.379	\$ 675.691	\$ 2.118.826

Fuente: Elaboración propia

El criterio utilizado para la amortización de electrónica fue por costumbre, dado que no hay una norma que regule dichos activos y al volverse obsoletos con facilidad se considera adecuado.

Capital de Trabajo

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 205)

Para el cálculo del capital de trabajo se tomaron los costos totales de 45 días.

A continuación, se detalla el capital de trabajo necesario para cada año del proyecto, con su correspondiente inversión. En el año 5 existe un recupero de capital de trabajo por \$960.769.

Tabla 5. 3 Inversión en Capital de Trabajo

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Capital de Trabajo	\$ -	\$ 644.430	\$ 688.229	\$ 780.352	\$ 841.813	\$ 960.769
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 644.430	\$ 43.799	\$ 92.123	\$ 61.460	\$ 118.956	\$ -
Recupero Capital de Trabajo						\$ 960.769

Fuente: Elaboración propia

Habilitaciones

Las habilitaciones son parte de la inversión necesaria para poner operativo el local comercial donde se desarrolla el proyecto. Los costos de las mismas fueron brindados por un informante calificado. A continuación se detallan los costos de las habilitaciones y costos por honorarios.

Habilitación comercial: Es el acto por el cual se habilita un local para funcionar en el giro establecido siempre y cuando cumpla con las medidas de estabilidad, seguridad, ventilación, iluminación natural y condiciones de limpieza para el personal y el público.

Habilitación ante la Dirección Nacional de Bomberos: Es el acto por el cual la Dirección Nacional de Bomberos otorga el permiso para funcionar a un local que cuente con las medidas necesarias para la protección contra incendios, de acuerdo a la normativa vigente.

Declaración jurada de residuos comerciales: Es la declaración jurada que verifica que la empresa cuenta con un servicio de recolección de residuos comerciales y por ende, no tira sus residuos en los contenedores domiciliarios, lo cual está prohibido.

Permiso de publicidad: Es el acto por el cual la Intendencia otorga el permiso a aquellos carteles que cumplen con la normativa vigente en cuanto a dimensiones, formas y ubicación.

Habilitación ante Servicio de Instalaciones Mecánicas y Eléctricas (SIME): Es el acto por el cual la Intendencia otorga permiso para el funcionamiento de las máquinas (heladeras, vitrinas, etc.) y equipos de ventilación y/o aire acondicionado que funcionen de manera correcta y sin molestias a los vecinos.

Tabla 5. 4 Inversión en Habilitaciones

HABILITACIONES COMERCIALES			
Tipo de habilitación	Detalle	Costo	Sub- total
Habilitación Comercial	Costo por m2	\$ 6.600	
	Cert. Notarial	\$ 2.862	
	Timbre profesional	\$ 360	\$ 28.322
	Planos	\$ 500	
	Honorarios	\$ 18.000	
Habilitacion ante Bomberos	Costo por m2	\$ 2.400	
	Luces de emergencia	\$ 1.800	
	Extintores	\$ 5.400	\$ 19.050
	Cartelería	\$ 450	
	Honorarios	\$ 9.000	
Declaración jurada de residuos comerciales	Costo	\$ 180	\$ 180
Permiso de Publicidad	Permiso	\$ 3.700	
	Inspección	\$ 1.861	
	Timbre profesional	\$ 360	\$ 13.421
	Honorarios	\$ 7.500	
Habilitación ante SIME	Costo	\$ 800	
	Timbre profesional	\$ 180	\$ 6.280
	Ploreo planos	\$ 300	
	Honorarios	\$ 5.000	
TOTAL			\$ 67.253

Fuente: Elaboración propia

COSTOS

Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes aunque existan variaciones en los niveles de actividad de la empresa. Son gastos que no dependen del nivel de producción. En la tabla a continuación se detallan los costos fijos de la empresa para los 5 años del proyecto.

Cabe destacar que los costos presentados en la tabla no incluyen IVA, a efectos de trasladarlos posteriormente al flujo de fondos.

Tabla 5. 5 Costos Fijos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$ 1.560.000	\$ 1.688.388	\$ 1.827.342	\$ 1.977.733	\$ 2.140.500
Antel	\$ 11.803	\$ 12.775	\$ 13.826	\$ 14.964	\$ 16.195
Aportes de socias	\$ 212.503	\$ 227.638	\$ 296.969	\$ 318.120	\$ 422.973
Dispensador de agua	\$ 4.918	\$ 5.323	\$ 5.761	\$ 6.235	\$ 6.748
Facturación electrónica	\$ 2.951	\$ 3.194	\$ 3.457	\$ 3.741	\$ 4.049
Habilitaciones	\$ -	\$ -	\$ 7.356	\$ 17.015	\$ 24.259
Mantenimiento máquinas	\$ -	\$ 10.646	\$ 11.522	\$ 12.470	\$ 13.496
Materiales de trabajo	\$ 5.902	\$ 6.387	\$ 15.333	\$ 7.482	\$ 17.960
OSE	\$ 24.590	\$ 26.614	\$ 28.804	\$ 31.175	\$ 33.741
Personal dependiente	\$ 365.001	\$ 407.174	\$ 544.577	\$ 584.052	\$ 749.662
Personal independiente	\$ 1.725.000	\$ 1.866.968	\$ 2.020.619	\$ 2.186.916	\$ 2.366.899
Publicidad digital	\$ 226.248	\$ 120.324	\$ 95.232	\$ 66.845	\$ 70.203
Recolección de residuos	\$ 18.000	\$ 19.481	\$ 21.085	\$ 22.820	\$ 24.698
Servicio Limpieza	\$ 245.902	\$ 266.139	\$ 288.043	\$ 311.749	\$ 337.405
UTE	\$ 56.292	\$ 60.925	\$ 65.939	\$ 71.365	\$ 77.239
TOTAL	\$ 4.459.109	\$ 4.721.975	\$ 5.245.863	\$ 5.632.681	\$ 6.306.028

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos son ajustados a partir del año 2 por inflación considerando que la misma es de un 8,23% tal como se explicó en el apartado análisis de los precios de capítulo 2, Justificación Comercial. La excepción al ajuste por inflación es el gasto en publicidad digital que al ser en dólares se ajusta por tipo de cambio y las remuneraciones al personal dependiente y aporte de socios que se realiza el ajuste según consejo de salarios.

Alquiler: El gasto de alquiler del local comercial es de \$ 130.000 mensuales totalizando un gasto de 1.560.000 para el año 1. El costo es ajustado anualmente por coeficiente de reajuste de alquileres que para mayo de 2020 el mismo fue de 8,23%. Se toma ese valor para ajustar todos los años del proyecto.

Antel: El servicio de Antel se solicita para la conexión de internet y teléfono del local, contratando un plan mensual de \$1200 (IVA incluido).

Aportes de los socios: Los socios no tienen un salario real fijado en la empresa, por lo cual se han fijado un sueldo ficto patronal, para generar aportes en BPS. El sueldo ficto patronal debe ser el mayor entre 15 BFC y el mayor sueldo pagado en la empresa. En el caso de Om studio, se tiene sólo una empleada a la cual se le paga sueldo, y el mismo supera las 15 BFC. Por tanto, se realizan los correspondientes aportes personales y patronales correspondientes a sueldos fictos patronales. Se detalla a continuación tabla con costos anuales de este concepto:

Tabla 5. 6 Aportes personales y patronales por sueldo ficto patronal

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	ENERO 2021	JULIO 2021	ENERO 2022	JULIO 2022	ENERO 2023	JULIO 2023	ENERO 2024	JULIO 2024	ENERO 2025	JULIO 2025
COSTO MENSUAL	\$ 17.404	\$ 18.013	\$ 18.644	\$ 19.296	\$ 24.322	\$ 25.173	\$ 26.054	\$ 26.966	\$ 34.642	\$ 35.854
TOTAL ANUAL	\$ 212.503	\$ 227.638	\$ 296.969	\$ 318.120	\$ 422.973					

Fuente: Elaboración propia

Dispensador de agua: Se contratará el servicio de Acqualife para equipar el centro con dos dispensadores de agua. La instalación es sin costo y luego se cobran \$800 mensuales (IVA incluido) en carácter de mantenimiento y limpieza de filtros.

Facturación electrónica: La empresa está obligada a contratar servicio de facturación electrónica por Ley de inclusión financiera, totalizando una suma de \$3600 por año (IVA incluido), ajustado por inflación y presupuestado por Zeta Software.

Habilitaciones: El costo referido a habilitaciones son para las renovaciones de aquellas que caducan dentro de los 5 años del proyecto. Corresponde a habilitación de SIME en el año 3, habilitación de publicidad en el año 4, y habilitación de SIME y bomberos en el año 5.

Mantenimiento de las máquinas: El mantenimiento de las máquinas se realiza a partir del año 2, se considera el recambio de los resortes en la maquinaria de pilates. Tienen un costo de \$3000 por máquina (IVA incluido).

Materiales de trabajo: Los materiales de trabajo por política establecida de Om Studio tendrán reposición cada cierto tiempo. En el caso de las colchonetas y mats de yoga se repondrán cada dos años y tienen un costo de \$7188, los materiales más sensibles a recambio tal como elásticos se repondrán cada tres meses y tienen un costo de \$7200 anuales, ambos costos IVA incluido.

OSE: Se considera que el gasto de agua mensual será de \$2500 (IVA inc.) con un consumo de 4m³

Personal dependiente: Como fue explicado anteriormente, la empresa cuenta solamente con una empleada. Los gastos de personal dependiente se componen de salarios (ajustados por consejo de salarios y aumentados a medida que la empleada trabaja más horas en la empresa), aguinaldos y salario vacacional, todos con sus correspondientes aportes patronales. Cabe destacar que para el cálculo del FONASA se considera que el trabajador no tiene hijos ni cónyuge o concubino. En la tabla a continuación se detallan los gastos de personal dependiente:

Tabla 5. 7 Costo total de personal dependiente

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDO NOMINAL	\$ 293.040	\$ 313.912	\$ 420.338	\$ 450.276	\$ 578.817
AGUINALDO	\$ 22.350	\$ 26.012	\$ 34.276	\$ 37.312	\$ 47.327
SALARIO VACACIONAL	\$ -	\$ 13.780	\$ 18.452	\$ 19.766	\$ 25.026
APORTES PATRONALES	\$ 49.611	\$ 53.470	\$ 71.511	\$ 76.698	\$ 98.492
TOTAL ANUAL	\$ 365.001	\$ 407.174	\$ 544.577	\$ 584.052	\$ 749.662

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 4.1 figuran las tablas con el cálculo de aguinaldos, salarios vacacionales y aportes patronales con sus ajustes correspondientes.

Personal independiente: El personal independiente representa el principal gasto de la empresa considerando que la mayoría de los trabajadores de Om Studio se contratan bajo esta modalidad. Cada profesor tiene su contrato con su remuneración establecida según horas trabajadas y se realiza actualización por inflación en enero de cada año.

En la tabla continuación se detallan las remuneraciones del personal independiente.

Tabla 5. 8 Costo total de personal independiente

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL PILATES	\$ 1.053.000	\$ 1.130.396	\$ 1.213.480	\$ 1.302.670	\$ 1.398.417
TOTAL YOGA	\$ 672.000	\$ 721.392	\$ 774.414	\$ 831.334	\$ 892.437
TOTAL ANUAL	\$ 1.725.000	\$ 1.851.788	\$ 1.987.894	\$ 2.134.004	\$ 2.290.853

Fuente: Elaboración propia

Publicidad digital: Om Studio comienza el año 1 con una campaña agresiva de publicidad de USD 600 en los primeros 4 meses, y durante los meses siguientes se mantiene fuerte (en 300 USD mensuales) con el objetivo de captar clientes. La inversión en publicidad va decreciendo en los años de proyecto. Dado que la inversión es en USD, el gasto se ajusta por tipo de cambio cada año del proyecto. Para obtener el tipo de cambio proyectado se realizó una regresión lineal a partir de los datos proyectados desde diciembre 2020 a diciembre 2022 obtenidos de la encuesta de expectativas económicas realizadas por el BCU. En el anexo 6.1 se detalla la regresión lineal.

Recolección de residuos: Dado que las empresas no pueden hacer uso de los contenedores, se requiere la contratación de recolector de residuos. El costo es de \$1500 mensuales (IVA incluido) según presupuesto de empresa Uruguay Recicla.

Servicio de limpieza: El servicio de limpieza es tercerizado por una empresa del rubro, y el presupuesto obtenido corresponde a un limpiador, 5 horas por día. La suma asciende a \$25.000 (IVA inc.) en el primer año, ajustándose cada año por inflación.

UTE: Considerando la energía que será consumida principalmente por luz y aire acondicionado, se establece un consumo de 1000kW aproximado por año, a un costo de \$5,723 (tarifa general simple IVA inc).

Costos Variables

Los costos variables son aquellos que crecen y decrecen de la mano del nivel de actividad de la empresa. En el caso de Om Studio, la mayoría de los costos son fijos, como fue explicado anteriormente. A continuación el detalle de los mismos:

Tabla 5. 9 Costos Variables

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nutricionista	\$ 585.439	\$ 650.499	\$ 838.186	\$ 914.366	\$ 1.160.333
Productos masajes	\$ 49.144	\$ 59.099	\$ 70.360	\$ 83.072	\$ 97.402
Productos limpieza	\$ 61.751	\$ 74.260	\$ 88.410	\$ 104.383	\$ 122.389
TOTAL	696.333	783.858	996.956	1.101.821	1.380.125

Fuente: Elaboración propia

Nutricionista: Dado que a la nutricionista se le paga un 80% de cada consulta realizada en el local, este costo es variable. El costo por pago a nutricionista aumenta y disminuye dependiendo de la cantidad de consultas realizadas.

Productos masajes: Para estimar el cálculo del mismo se realizó el costo unitario de productos por masaje incluyendo aceites, cremas y otros productos.

Productos de limpieza: Se realizará un desembolso mensual en productos de limpieza que depende de la cantidad de clientes que asistan al centro. La estimación de costos de los productos se realiza para el año 1 en un escenario neutro y luego se ajusta cada año en la misma proporción que crece el número de clientes. En el anexo 7.1 se detalla la tabla con los productos y cantidades estimadas.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de actividad en el que los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos totales. En este punto no existe utilidad ni pérdida para la empresa y puede ser calculado en pesos y en unidades.

Para el cálculo del punto de equilibrio del proyecto en cada año, se utilizó la siguiente fórmula:

$$P.E (\$) = CF / (1-(CV/VENTAS))$$

En la siguiente tabla, se detalla el cálculo del punto de equilibrio para cada uno de los 5 años del proyecto.

Tabla 5. 10 Punto de Equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos	\$ 4.459.109	\$ 4.721.975	\$ 5.245.863	\$ 5.632.681	\$ 6.306.028
Costos Variables	\$ 696.333	\$ 783.858	\$ 996.956	\$ 1.101.821	\$ 1.380.125
Ventas totales	\$ 7.008.019	\$ 8.372.968	\$ 10.788.807	\$ 10.214.715	\$ 15.369.572
P. DE EQUILIBRIO \$	\$ 4.951.058	\$ 5.209.694	\$ 5.779.970	\$ 6.313.717	\$ 6.928.147
P. DE EQUILIBRIO CLIENTES	167	163	155	195	154

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que, si bien el punto de equilibrio aumenta año a año, este aumenta cada vez menos, representando un 71% de las ventas en el año 1, y terminando en un 45% de las ventas en el año 5. Esto se debe a la estructura de costos de la empresa, en la cual la mayoría de los costos son fijos y algunos pocos son variables, no habiendo un aumento importante en los costos a medida que las ventas crecen.

A su vez se, se obtuvo un gasto anual estimado por cliente considerando las ventas del año y su correspondiente número de clientes y a partir del punto de equilibrio en pesos, se determinó el mismo en número de clientes.

CAPÍTULO VI

JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se determinará el costo de financiamiento del proyecto a partir del cual posteriormente se definirán los indicadores que serán utilizados para evaluar la viabilidad del mismo.

FINANCIAMIENTO

Formas de financiamiento

Existen dos maneras en que un proyecto puede ser financiado: fondos propios o fondos obtenidos de terceros. Los fondos propios surgen de aportes de los accionistas o se originan producto de las operaciones de la empresa. En los fondos obtenidos de terceros, el capital proviene en calidad de préstamos de fuentes externas tal como instituciones financieras.

Los proyectos pueden financiarse 100% con capital propio, 100% con capital de terceros o con una combinación de ambos. En el caso de las inversiones iniciales requeridas para Om Studio, se opta por una combinación de fondos propios aportados por los accionistas, dado que es un proyecto que aún no tiene actividad ni utilidades, y fondos obtenidos de terceros (préstamo bancario a largo plazo).

Más específicamente, la inversión total de \$3.835.794 corresponderá a un 40% de financiamiento a través de préstamo bancario, y un 60% aportado por los socios, correspondiendo un 30% cada uno, obteniendo ambos la misma participación en la empresa.

A continuación el detalle del financiamiento de la inversión.

Tabla 6. 1 Composición del financiamiento

FINANCIAMIENTO	\$
TOTAL INVERSIÓN	\$ 3.835.794
FONDOS PROPIOS (60%)	\$ 2.301.476
PRÉSTAMO (40%)	\$ 1.534.317

Fuente: Elaboración propia

Determinación de la tasa de retorno requerida para el proyecto

El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que debe exigírsele a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 274)

Existen diversas formas para hallar la tasa de retorno requerida del proyecto. En el caso del proyecto Om Studio, se procede a continuación a calcular dicha tasa a través del **modelo del costo promedio ponderado del capital**.

Costo promedio ponderado del capital

El costo promedio ponderado del capital (CPPC o WACC por sus siglas en inglés) es “el costo del capital para el conjunto de la empresa, y se puede interpretar como el rendimiento requerido por ella.” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 439)

Para el cálculo del CPCC se utiliza la fórmula a continuación:

$$CPPC = [(Kd \cdot Wd) \cdot (1 - t)] + [(Ke \cdot We)]$$

Siendo K = Capital, W = Peso, E= Fondos propios, D = Deuda y T = Impuestos

En la ecuación se distinguen dos términos que determinan cómo la empresa compone su capital, el primero hace referencia a la deuda externa y el segundo a los fondos propios.

Para determinar el CPPC se procede a analizar en detalle la fórmula antes mencionada.

Fuente de deuda externa

El término referido a la deuda externa está compuesto por el costo de la deuda (Kd) y por su peso en el costo del capital (Wd), multiplicado por 1 menos la tasa de impuesto. Resulta importante incorporar de manera explícita los impuestos en los cálculos de costo del capital ya que en los proyectos se valoran los flujos sin la incidencia de los mismos.

El costo de la deuda es del 20%. Se hizo un análisis de conveniencia con diferentes Bancos de plaza, entre ellos Itaú, BBVA y HSBC, y se terminó optando por solicitar el préstamo en el banco HSBC. El producto por el cual se consultó, es un préstamo para PYMES, amortizable a 5 años con una TEA (Tasa Efectiva Anual) del 20%.

Se consultó también por préstamos en moneda extranjera (dólares estadounidenses), pero se descartaron porque, si bien su tasa es mucho menor (TEA 7%), el dólar presenta una inestabilidad muy alta que puede ser riesgosa para una empresa que factura en pesos uruguayos.

Como fue mencionado anteriormente el peso de la deuda en el costo del capital corresponde a un 40%.

En el anexo 8 se presenta el cálculo de las cuotas a pagar con el detalle correspondiente a amortización del préstamo e intereses. A partir del análisis realizado se obtiene la siguiente tabla resumen de los costos anuales.

Tabla 6. 2 Costo de las cuotas del préstamo por año

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses	\$ 256.037	\$ 199.661	\$ 143.286	\$ 86.911	\$ 30.536
Amortización	\$ 306.863	\$ 306.863	\$ 306.863	\$ 306.863	\$ 306.863
TOTAL CUOTAS	\$ 562.900	\$ 506.525	\$ 450.150	\$ 393.775	\$ 337.400

Fuente: Elaboración propia

Fondos propios

El término en la fórmula referido a los fondos propios consta del costo de los fondos propios (K_e) y su peso en el costo del capital (W_e). Como fue mencionado, el W_e es de un 60% y para el cálculo del K_e se procede al análisis detallado de la SML (línea del mercado de valores) como representación del modelo de valoración de activos financieros (CAPM).

El modelo CAPM establece que el costo de capital de los fondos propios es igual a la tasa libre de riesgo más un premio por el propio riesgo del proyecto. La fórmula para el cálculo del costo del capital propio (K_e) a través del CAPM es la siguiente:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

Tasa libre de riesgo (R_f): La tasa libre de riesgo hace referencia a la rentabilidad de los valores de riesgo cero. En la práctica, se establece una tasa libre de riesgo igual a la rentabilidad de los bonos del tesoro americanos para un plazo de 10 años. Esto implica que los proyectos deben tener una tasa de retorno mayor la R_f , dado que si no sería conveniente invertir en valores de riesgo cero.

Para el proyecto se considera que la tasa libre de riesgo es de 0,66%. La información fue obtenida del portal Bloomberg a fecha 22 de mayo de 2020.

Premio por riesgo ($\beta * (R_m - R_f)$): Es un adicional que se le exige al proyecto ya que implica un riesgo mayor que invertir en valores con riesgo cero (como los bonos americanos). El premio por riesgo está compuesto por el Beta y la diferencia entre el retorno de mercado y la tasa libre de riesgo.

- **Beta (β):** El beta del sector al que pertenece el proyecto representa el riesgo sistemático del propio proyecto en cuestión. Mide la sensibilidad del mismo ante cambios en el mercado. El beta del proyecto es de 1,05, al ser un beta tan cercano a 1 se considera un beta neutro (que acompaña a los cambios en el mercado). Este beta se calculó a partir de información del portal de NYU que presenta los betas desapalancados por sector. El sector que se utilizó para Om Studio es “Healthcare support services” que presenta un beta desapalancado de 0,9. Se consideró que era el sector que más se ajustaba a los servicios ofrecidos por el proyecto. Para obtener el beta apalancado se sigue la siguiente fórmula: $\beta = \beta_u \cdot [(1 + (1 - t) * (D / E)]$.
 - $\beta = 0,9 * [(1 + (1 - 0,25) * (0,4 / 0,6)]$
 - $\beta = 0,9 * [(1,75) * (0,67)]$
 - $\beta = 1,05$
- **($R_m - R_f$):** La prima por riesgo implica considerar la diferencia entre la rentabilidad del mercado y la tasa libre de riesgo. Como fue mencionado anteriormente la tasa libre de riesgo es de 0,66%. A través de un informante calificado se determinó que el ($R_m - R_f$) se encuentra entre un 10% y 12%. A efectos de cálculos se considerará que es un 11%

Riesgo país (R_p): El riesgo país es un número que indica la brecha existente entre los bonos del tesoro americanos, y los bonos del tesoro uruguayos, estableciendo qué tan riesgoso es el país en cuanto a probabilidad de impago.

Uno de los principales indicadores de Riesgo País es el EMBI (*Emerging Markets Bonds Index* o *Indicador de Bonos de Mercados Emergentes*) elaborado por JP Morgan.

Este número se obtiene desde la página de República AFAP, donde día a día se actualiza el UBI (*Uruguayan Bond Index*). El mismo se mide en puntos básicos. 100 puntos básicos implican que el país paga un punto porcentual más que los bonos del tesoro americanos, libres de riesgo. A fecha 22 de mayo, el UBI se ubicaba en 225 puntos básicos, o sea un 2,25% por encima de Estados Unidos.

Luego del análisis de todos los componentes de la línea de mercado de valores se obtiene que el Ke (costo del capital propio) es de **14,46%**.

- $Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$
- $Ke = 0,0066 + 1,05 * (0,11) + 0,0225$
- **Ke = 14,46%**

A continuación se procede a calcular el CPPC para determinar la Tasa de Retorno Requerida (TRR).

$$CPPC = [(0,2 \cdot 0,4) \cdot (1 - 0,25)] + [(0,1446 \cdot 0,6)] = \mathbf{14,68 \%}$$

A partir del cálculo anterior se determina que la tasa de retorno requerida del proyecto es de **14,68%**, lo que implica que es el retorno mínimo que se le deberá exigir a la inversión.

INDICADORES

Se procede a detallar los indicadores que serán utilizados para analizar la viabilidad del proyecto.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es la diferencia entre los ingresos y los egresos del proyecto en moneda del año 0. Por ende, el proyecto deberá ser llevado a cabo si su VAN tiene un valor igual o mayor a 0.

Tal como plantean los autores Sapag Chain, & Sapag Puelma (2014), “el VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza, es decir, al calcular un VAN se busca determinar cuánto valor o desvalor generaría un proyecto para una compañía o inversionista en el caso de ser aceptado.” (pág. 252)

El resultado del VAN es el cambio en el nivel de riqueza del inversionista por encima de lo exigido en compensación del riesgo, lo cual se expresa a través de la Tasa de Retorno Requerida (TRR) explicada anteriormente.

Es importante destacar que para el cálculo del VAN no se incorporan variables nominales, dado que estas no representan cambios en el poder adquisitivo ni en la riqueza.

En el caso del proyecto de inversión de Om Studio, a partir de los flujos de fondos presentados en el capítulo 7, el VAN obtenido para el enfoque del inversionista es de \$7.272.084. Esta cifra

significa un aumento de la riqueza de los inversionistas, haciendo al proyecto rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno tiene una estrecha relación con el valor actual neto. En pocas palabras, tal como lo expresan Ross, Westerfield y Jordan en su libro “Fundamentos de finanzas corporativas” (2010), la TIR de una inversión “es el rendimiento requerido que produce un VAN de cero cuando se utiliza como tasa de descuento.” (pág. 274). Es fundamental considerar que el proyecto resulta aceptable porque genera ganancias para los inversores si su tasa interna de retorno es superior a la tasa de rendimiento requerida (TRR).

A partir de los flujos de fondos presentados en el capítulo 7, Evaluación Empresarial, se obtiene que la tasa interna de retorno del proyecto según enfoque del inversionista es de 101%. Es decir, si se utiliza esta tasa como tasa de descuento de la inversión, el VAN será igual a cero. Dado que la TRR es de 14,68%, se considera una inversión aceptable.

Período de repago

El período de repago de la inversión, se utiliza para determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial. Este resultado se suele comparar con el número de períodos aceptables por la empresa. Se estableció un máximo de 3 años como aceptable para recuperar la inversión inicial y se obtuvo que el período de repago del proyecto en el enfoque del inversionista es de 1 año y 3 meses.

Indicador Beneficio-Costo

El indicador o razón beneficio-costo es un índice de relación que indica cuántas veces los beneficios descontados cubren los costos descontados. Cuando el VAN es cero este indicador es igual a 1. Cuando el VAN es positivo, el indicador es mayor a 1. Por último, cuando el VAN es negativo, el indicador es menor a 1. En el proyecto, el indicador beneficio-costo es de 4,6 en el enfoque del inversionista, considerándose ampliamente positivo.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo se presentan los flujos de fondos del proyecto, considerando el enfoque de la inversión en sí misma y el enfoque del inversionista, a partir de los diversos análisis desarrollados en los capítulos anteriores junto con un flujo de caja del primer año del proyecto. También se presenta un análisis de riesgos considerando como afecta la situación actual de pandemia, la matriz probabilidad impacto y un análisis de sensibilidad. Por último se desarrolla una matriz FODA con el detalle de los principales aspectos internos y externos que tienen influencia en el proyecto.

FLUJO DE FONDOS

Aclaraciones para la interpretación de los flujos de fondos.

Impuesto al Patrimonio:

A efectos de determinar el impuesto al patrimonio se decide realizar una simplificación en el cálculo del mismo. El monto del activo será para ambos flujos el mismo, totalizado \$5.500.000 en el escenario neutro tomando como referencia los activos computables del Estado de Situación Financiera. En el caso del pasivo, este varía notoriamente dependiendo el flujo, ya que en el flujo con enfoque del inversionista se considera el capital adeudado del préstamo e intereses y en el enfoque de la inversión en sí misma no. En ambos casos el pasivo incluye el valor correspondiente a deudas diversas del ESF.

Enfoque de la inversionista:

- Pasivo año 1: \$2.255.300 compuesto por \$1.941.180 de préstamo e intereses (calculado a partir del promedio anual) y \$314.120 de los restantes pasivos mencionados. El patrimonio resulta de \$3.244.700, por lo que el impuesto a pagar para el año 1 es de \$48.670. Para años siguientes, a modo de simplificación, se considera que el único pasivo que cambia es el del préstamo, dado que resulta el más relevante manteniéndose los restantes pasivos constantes.

Enfoque de la inversión en sí misma

- Pasivo: \$314.120. El patrimonio resulta de \$5.185.880 totalizando un impuesto al patrimonio de \$77.788

En el anexo 9.2 se detalla el gasto anual por IP.

Recupero de Activo Fijo: Se establece que el activo fijo se vende al final del año 5 al valor residual. El mismo no incluye reformas.

Enfoque de la inversión en sí misma

Figura 7. 1 Flujo de fondos del proyecto desde el punto de vista de la inversión en sí misma

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.547.446,0	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-644.430	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		7.530.019	8.937.929	11.400.263	10.876.495	16.085.816
Servicios sin promoción		1.064.415	1.278.901	1.647.900	1.534.671	2.281.252
Promociones		5.181.692	6.280.944	8.093.175	7.537.086	11.203.700
Nutrición		761.912	813.123	1.047.732	1.142.958	1.450.417
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-5.155.443	-5.505.832	-6.242.819	-6.734.502	-7.686.153
Fijos		-4.459.109	-4.721.975	-5.245.863	-5.632.681	-6.306.028
Variables		-696.333	-783.858	-996.956	-1.101.821	-1.380.125
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.547.446	2.330.778	3.339.973	5.095.984	4.023.036	9.360.432
Impuesto a la Renta		-147.385	-187.147	-219.237	-191.361	-1.179.802
Impuesto al Patrimonio		-77.788	-77.788	-77.788	-77.788	-77.788
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.547.446	2.105.605	3.075.038	4.798.959	3.753.887	8.102.842
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-3.547.446	2.105.605	3.075.038	4.798.959	3.753.887	8.102.842
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-3.547.446	1.945.491	2.625.156	3.785.333	2.735.839	5.456.310
Flujo de Fondos Acumulado	-3.547.446	-1.601.955	1.023.201	4.808.534	7.544.373	13.000.683

Fuente: Elaboración propia

Analizando a la inversión en sí misma, se obtiene como resultado un VAN de \$6.987.472, una Tasa Interna de Retorno del 70%, y un período de repago de 1 año, 7 meses y 10 días. Además, la razón beneficio – costo es de 3, siendo los mismos resultados más que positivos considerando una TRR de 14,68%.

Enfoque del inversionista

Figura 7. 2 Flujo de fondos del proyecto desde el punto de vista del inversionista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.547.446	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-644.430	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		7.530.019	8.937.929	11.400.263	10.876.495	16.085.816
Servicios sin promoción		1.064.415	1.278.901	1.647.900	1.534.671	2.281.252
Promociones		5.181.692	6.280.944	8.093.175	7.537.086	11.203.700
Nutrición		761.912	813.123	1.047.732	1.142.958	1.450.417
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-5.411.479	-5.705.494	-6.386.106	-6.821.413	-7.716.689
Fijos		-4.459.109	-4.721.975	-5.245.863	-5.632.681	-6.306.028
Variables		-696.333	-783.858	-996.956	-1.101.821	-1.380.125
Intereses		-256.037	-199.661	-143.286	-86.911	-30.536
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.547.446	2.074.741	3.140.312	4.952.697	3.936.125	9.329.896
Impuesto a la Renta		-147.385	-187.147	-219.237	-191.361	-1.179.802
Impuesto al Patrimonio		-48.670	-56.656	-63.796	-70.090	-75.539
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.547.446	1.878.686	2.896.508	4.669.665	3.674.674	8.074.555
Préstamo	1.534.317					
Amortización del préstamo		-306.863	-306.863	-306.863	-306.863	-306.863
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-2.013.129	1.571.822	2.589.645	4.362.801	3.367.810	7.767.691
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-2.013.129	1.452.298	2.210.777	3.441.300	2.454.466	5.230.626
Flujo de Fondos Acumulado	-2.013.129	-560.830	1.649.946	5.091.246	7.545.712	12.776.338

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que arroja el presente flujo, fueron mencionados en el análisis financiero, siendo los mismos aún mejores que los de la inversión en sí misma.

FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO DEL PROYECTO

Figura 7. 3 Flujo de caja del primer año del proyecto

CONCEPTO	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
SALDO INICIAL	644.430	418.176	202.252	138.615	110.051	100.966	56.401	2.664	3.713	147.736	439.796	810.323
Ingresos operativos	208.776	250.531	417.552	484.360	526.116	651.381	676.434	743.243	1.002.125	1.219.252	1.373.037	1.336.167
Servicios sin promoción	25.000	30.000	50.000	58.000	63.000	78.000	81.000	89.000	120.000	146.000	164.415	160.000
Promociones	121.703	146.043	243.406	282.351	306.691	379.713	394.317	433.262	584.174	710.745	800.391	778.898
Nutrición	17.895	21.474	35.790	41.517	45.096	55.833	57.980	63.707	85.896	104.507	117.689	114.529
IVA ventas	44.178	53.014	88.356	102.493	111.329	137.836	143.137	157.274	212.055	258.000	290.542	282.740
Otros ingresos												
Subarrendamiento	0	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500	43.500
TOTAL INGRESOS	208.776	294.031	461.052	527.860	569.616	694.881	719.934	786.743	1.045.625	1.262.752	1.416.537	1.379.667
Egresos operativos	-385.968	-461.286	-476.410	-508.537	-531.206	-562.342	-576.959	-589.373	-625.672	-695.154	-750.864	-791.228
Salarios dependientes y C.S	-45.402	-45.402	-45.402	-45.402	-45.402	-57.160	-45.402	-46.945	-46.945	-46.945	-46.945	-61.053
Remuneraciones independientes	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750	-143.750
Remuneración nutricionista	-13.750	-16.500	-27.501	-31.901	-34.651	-42.901	-44.551	-48.951	-66.001	-80.301	-90.430	-88.002
Alquiler	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000	-130.000
Limpieza y mantenimiento	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630	-27.630
Publicidad	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854	-18.854
Energía, agua y comunicaciones	0	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724	-7.724
Productos de masajes	-1.154	-1.385	-2.308	-2.678	-2.909	-3.601	-3.740	-4.109	-5.540	-6.741	-7.591	-7.387
Anticipos de IRAE e IP		-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338	-16.338
Otros	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656	-656
IVA compras	-50.175	-53.048	-56.248	-57.528	-58.328	-60.728	-61.209	-62.489	-67.449	-71.609	-74.556	-73.850
IVA pagos	0	0	0	-26.078	-44.965	-53.001	-77.107	-81.929	-94.785	-144.606	-186.391	-215.986
Egresos financieros	-49.062	-48.670	-48.279	-47.887	-47.496	-47.104	-46.713	-46.321	-45.930	-45.538	-45.147	-44.755
Retiro a cuenta socias	0	0	0	0	0	-130.000	-150.000	-150.000	-230.000	-230.000	-250.000	-300.000
TOTAL EGRESOS	-435.030	-509.956	-524.689	-556.424	-578.701	-739.446	-773.672	-785.694	-901.602	-970.692	-1.046.010	-1.135.983
SALDO FINAL	418.176	202.252	138.615	110.051	100.966	56.401	2.664	3.713	147.736	439.796	810.323	1.054.006

Fuente: Elaboración propia

A efectos de la realización del flujo de caja para el primer año del proyecto, se utilizó como supuesto que las ventas fueron en enero un 2,35% del total del año, aumentando mes a mes de forma gradual y finalizando en diciembre con un 15%. Hasta junio los socios no realizan retiros a cuenta. Se finaliza el año con un saldo de disponibilidades de \$1.054.006, lo cual se ve reflejado en el estado de situación financiera.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Cada empresa se enfrenta a una variedad distinta de riesgos de procedencia tanto externa como interna. “El riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos de la empresa”. (Comitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission, 2013, pág. 67). El mismo se mide en términos de **probabilidad** (frecuencia en la ocurrencia del riesgo) e **impacto**, entendido como la consecuencia que tendría el mismo si ocurriera.

Identificación de riesgos del proyecto

Riesgos Internos

1. Desvinculación del personal del centro que lleve a migración de clientes
2. Faltas frecuentes del personal
3. Rotura de máquinas
4. Disturbios o conflicto entre el personal
5. Hurtos por parte del personal
6. Fallas en la infraestructura
7. Accidentes dentro del centro

Riesgos Externos

8. Prolongación e intensificación de recesión económica
9. Aumento del desempleo que impacte en la demanda y resultados
10. Aumento del precio del alquiler del local
11. Pérdida del subarrendatario
12. Instalación de competidores con similares características
13. Recaída por COVID
14. Denuncias por accidentes

Matriz probabilidad - impacto

La matriz probabilidad-impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que permite priorizar las respuestas a los posibles riesgos del proyecto, identificando los más y menos críticos.

A continuación, la matriz del proyecto Om Studio con los riesgos identificados anteriormente.

Figura 7. 4 Matriz probabilidad-impacto

		IMPACTO				
		1. No significativo	2. Leve	3. Moderado	4. Crítico	5. Castrófico
PROBABILIDAD	5. Muy probable					8
	4. Probable			9	1	13
	3. Posible			3,4,12	2, 7, 14	
	2. Poco probable			5,6,10		
	1. Escasa			11		

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz se determina que los riesgos más críticos para el proyecto son los siguientes: Prolongación e intensificación de recesión económica (8), recaída por COVID (13) y desvinculación del personal del centro que lleve a migración de clientes (1). Además, también hay que prestar especial atención al riesgo de aumento del desempleo que impacte en la demanda (9), las faltas frecuentes del personal (2), los accidentes en el centro (7) y denuncias por accidente (14). Todos estos riesgos deben ser monitoreados.

Respuesta a los riesgos

A los riesgos más críticos se les planifica una respuesta para minimizar las amenazas. Las posibles respuestas son:

- **Evitar:** Cambiar la dirección del proyecto o modificando su alcance
- **Mitigar:** Implica reducir la probabilidad y/o impacto para que se encuentre dentro de lo previsto
- **Transferir:** Desplazar parte o la totalidad del impacto negativo de la amenaza, junto con el responsable del riesgo, a una tercera parte.
- **Aceptar:** Aceptar el riesgo sin cambiar la dirección del proyecto.

En cuanto a los riesgos de recesión, recaída por COVID y desempleo, al ser externos y por lo tanto no evitables por la empresa, es difícil tener una estrategia de respuesta a los mismos, por lo que se aceptan. Sin embargo, en el caso de desempleo, se pueden implementar estrategias

de mitigación a través de promociones o descuentos en los precios de las cuotas, de forma de minimizar el impacto sobre la demanda y los resultados.

Por otro lado, en lo que refiere al riesgo de desvinculación del personal, se puede aplicar una estrategia de mitigación de la probabilidad a través de incentivos al personal contratado que genere un sentimiento de pertenencia a la organización y la conformidad suficiente para querer seguir trabajando allí.

Respecto a las faltas parte del personal, resulta importante considerar que dado que los propietarios no están familiarizados con la disciplina no podrían cubrir las clases haciendo que el impacto sea aún mayor. El riesgo se acepta, pero fue considerado a la hora de realizar la contratación del personal realizando turnos de menos horas y contando con más profesores en caso de estos contratiempos.

En lo que refiere al riesgo de accidentes en el centro, se pretende mitigar el impacto contando con la cobertura de una emergencia móvil que proteja el área. Por otro lado, dado que estos accidentes pueden involucrar denuncias por parte de clientes o personal, se decide transferir el riesgo mediante la contratación de un seguro de responsabilidad civil de modo de recibir protección contra aquellos riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta por la actividad que desarrolla y/o las instalaciones que ocupa.

Emergencia Sanitaria 2020: Pandemia COVID-19

Un aspecto fundamental a destacar en este apartado es la situación de pandemia mundial por COVID 19 que ha afectado la economía de todo el mundo, y sin dudas, implica un riesgo a la hora de emprender el proyecto.

Es por esto que se desarrolla un escenario COVID considerando como una posible emergencia sanitaria afectaría al proyecto.

En Uruguay el transcurso de la pandemia ha sido bastante positivo, al punto que en la actualidad han vuelto a funcionar las empresas del rubro tal como centros de pilates e incluso gimnasios. Sin embargo, resulta prudente considerar una posible recaída que implique volver a tomar las mismas medidas que durante Marzo 2020.

Dada la incertidumbre que trae aparejada la pandemia, se realizaron una serie de supuestos para el desarrollo del escenario que se detallan a continuación:

- Considerando que un gran número de clientes prescinde del servicio, los % de cupos cubiertos para las clases de ve disminuido. Para el año 1, 10%, año 2, 15%, año 3, 25%, año 4, 35% y año 5, 45%.
- El centro permanece cerrado por 4 meses en el año 1 y 2 meses en el año 2.
- El centro trabaja en horario reducido de lunes a viernes tanto en el año 1 como en el 2, no brindando clases los días sábados.
- No se presta el servicio de masajes en el año 1 considerando que es un servicio que implica mucha proximidad y contacto físico, por tanto los ingresos correspondientes a paquetes de pilates + yoga + masajes, se consideraron como paquetes de pilates + yoga. Esto implica que la contratación de la masajista se da en el año 2, año en que se comienza a prestar el servicio. Dado que en ese año por 2 meses el centro permanece cerrado, la dependiente irá a seguro de desempleo por esos meses.

- No se presta el servicio de nutrición en el año 1. El mismo se comienza a prestar en el año 2.
- En los años 1, 2 y 4 se realiza el pago mínimo de IRAE ya que los montos que surgen de la liquidación son inferiores al mínimo establecido.

Figura 7. 5 Flujo de fondos escenario COVID enfoque inversionista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.251.618,0	-108.067	-92.103	-71.206	-66.142	686.120
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-348.602	-108.067	-92.103	-71.206	-66.142	686.120
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		1.361.436	2.563.317	5.250.861	6.249.902	10.932.409
Servicios sin promoción		148.044	319.722	749.042	895.215	1.579.319
Promociones		691.391	1.570.219	3.678.700	4.396.587	7.756.362
Nutrición		0	108.415	211.662	296.319	446.280
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-3.021.836	-3.835.066	-4.520.580	-5.038.924	-5.516.750
Fijos		-2.747.743	-3.511.666	-4.140.750	-4.622.238	-5.008.144
Variables		-41.075	-141.690	-249.426	-337.588	-480.816
Intereses		-233.017	-181.711	-130.404	-79.098	-27.791
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.251.618	-1.768.467	-1.363.852	659.074	1.144.836	6.101.778
Impuesto a la Renta		-67.795	-73.375	-86.610	-85.949	-230.144
Impuesto al Patrimonio		-13.788	-21.056	-27.554	-33.282	-38.241
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-3.251.618	-1.850.051	-1.458.283	544.911	1.025.605	5.833.393
Préstamo	1.396.372					
Amortización del préstamo		-279.274	-279.274	-279.274	-279.274	-279.274
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-1.855.246	-2.129.325	-1.737.557	265.636	746.331	5.554.119
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-1.855.246	-1.967.407	-1.483.351	209.529	543.927	3.740.046
Flujo de Fondos Acumulado	-1.855.246	-3.822.654	-5.306.004	-5.096.475	-4.552.548	-812.502

Fuente: Elaboración propia

El flujo en escenario COVID arroja un VAN negativo de \$2.359.749 y una TIR de -4%. La inversión no se recupera en los años del proyecto y el coeficiente beneficio costo es de 0,7, esto refleja que los beneficios son solo el 70% de los costos.

Si bien los resultados del proyecto en los otros tres escenarios evaluados son muy positivos, representan una inversión rentable y con posibilidad de aumentar los beneficios en caso de continuar con la misma más allá de los años considerados, resulta prudente tomar en cuenta este posible contexto al momento de poner en marcha el proyecto. Este estudio puede ser desalentador para los inversionistas, pero permiten tener una visión más amplia a la hora de considerar si llevar a cabo la inversión.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En su libro Preparación y evaluación de Proyectos, los autores Sapag Chain & Sapag Puelma (2014) definen al análisis de sensibilidad como un mecanismo para revelar “el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.” (pág. 315)

A su vez, explican la diferencia entre el análisis univariante y bivariante:

Dependiendo del número de variables que se sensibilicen simultáneamente, el análisis puede clasificarse como unidimensional o multidimensional. En el análisis unidimensional, la sensibilización se aplica a una sola variable, mientras que en el análisis multidimensional se examinan los resultados que se producen por la incorporación simultánea de dos o más variables relevantes. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014, pág. 316)

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad de Om Studio:

Figura 7. 6 Análisis de sensibilidad univariante - Costos Fijos

ANÁLISIS UNIVARIANTE COSTOS FIJOS															
VAN	\$	7.272.084	PRECIO DE VENTA												
			100%		100%		100%		100%						
			\$	3.685	\$	3.685	\$	3.685	\$	3.685	\$	3.685			
COSTOS FIJOS	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	7.272.084	\$	7.272.084	\$	7.272.084	\$	7.272.084	\$	7.272.084
	105%	\$	1.351	\$	6.576.306	\$	6.576.306	\$	6.576.306	\$	6.576.306	\$	6.576.306	\$	6.576.306
	110%	\$	1.416	\$	5.880.528	\$	5.880.528	\$	5.880.528	\$	5.880.528	\$	5.880.528	\$	5.880.528
	115%	\$	1.480	\$	5.184.750	\$	5.184.750	\$	5.184.750	\$	5.184.750	\$	5.184.750	\$	5.184.750
	120%	\$	1.544	\$	4.488.972	\$	4.488.972	\$	4.488.972	\$	4.488.972	\$	4.488.972	\$	4.488.972
	125%	\$	1.609	\$	3.793.194	\$	3.793.194	\$	3.793.194	\$	3.793.194	\$	3.793.194	\$	3.793.194
	130%	\$	1.673	\$	3.097.416	\$	3.097.416	\$	3.097.416	\$	3.097.416	\$	3.097.416	\$	3.097.416

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. 7 Análisis de sensibilidad univariante - Precio de venta

ANÁLISIS UNIVARIANTE PRECIO DE VENTA																	
VAN	\$	7.272.084	PRECIO DE VENTA														
			100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%								
			\$	3.685	\$	3.501	\$	3.317	\$	3.132	\$	2.948	\$	2.764	\$	2.580	
COSTOS FIJOS	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406
	100%	\$	1.287	\$	7.272.084	\$	5.967.169	\$	4.662.254	\$	3.357.339	\$	2.052.424	\$	747.509	-\$	557.406

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. 8 Análisis de sensibilidad bivariante - Precio de venta - Costos Fijos

ANÁLISIS BIVARIANTE PRECIO DE VENTA - COSTOS FIJOS										
VAN	§	7.272.084	PRECIO DE VENTA							
			100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%	
			§ 3.685	§ 3.501	§ 3.317	§ 3.132	§ 2.948	§ 2.764	§ 2.580	
COSTOS FIJOS	100%	§ 1.287	§ 7.272.084	§ 5.967.169	§ 4.662.254	§ 3.357.339	§ 2.052.424	§ 747.509	-\$ 557.406	
	105%	§ 1.351	§ 6.576.306	§ 5.271.391	§ 3.966.476	§ 2.661.561	§ 1.356.646	§ 51.731	-\$ 1.253.184	
	110%	§ 1.416	§ 5.880.528	§ 4.575.613	§ 3.270.698	§ 1.965.783	§ 660.868	-\$ 644.047	-\$ 1.948.962	
	115%	§ 1.480	§ 5.184.750	§ 3.879.835	§ 2.574.920	§ 1.270.005	-\$ 34.910	-\$ 1.339.825	-\$ 2.644.740	
	120%	§ 1.544	§ 4.488.972	§ 3.184.057	§ 1.879.142	§ 574.227	-\$ 730.688	-\$ 2.035.603	-\$ 3.340.517	
	125%	§ 1.609	§ 3.793.194	§ 2.488.279	§ 1.183.364	-\$ 121.551	-\$ 1.426.466	-\$ 2.731.381	-\$ 4.036.295	
	130%	§ 1.673	§ 3.097.416	§ 1.792.501	§ 487.586	-\$ 817.329	-\$ 2.122.244	-\$ 3.427.159	-\$ 4.732.073	

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el mismo se determinaron las variables que más afectan al proyecto: precio de venta y costos fijos. El precio de venta fue tomado como un precio promedio y los costos fijos expresados en forma unitaria pero los valores correspondientes al VAN fueron obtenidos a partir del flujo de fondos.

A partir del análisis univariante de costos se puede concluir que el proyecto puede resistir un aumento de hasta 30% en sus costos fijos sin que se vea afectado de forma significativa su VAN. Sin embargo, si el precio de venta disminuye en un 30%, el VAN del proyecto pasa a ser negativo, es decir, se soportan disminuciones de hasta un 25% en el precio de venta.

Por último, si se realiza el análisis de la variación de ambas variables en conjunto, se puede ver cómo el proyecto se torna más sensible a cambios en precios y costos. En el 37% de las combinaciones presentadas el VAN se torna negativo, el restante 63% demuestra que el proyecto tiene capacidad para mantenerse sólido frente a una serie de variaciones en sus variables principales.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para estudiar la situación de una empresa o proyecto a partir del análisis de sus características internas: fortalezas y debilidades, y sus aspectos externos: amenazas y oportunidades.

A continuación se presenta la matriz FODA para el proyecto Om Studio.

Figura 7. 9 Matriz FODA

AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Desvinculación de los profesores del centro que lleve a migración de clientes• Presencia creciente de competidores en la zona• Aumento de costos de alquiler• Prolongación de recesión económica• Pérdida del subarrendatario del local• Aumento del desempleo• Recaída por COVID	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Ubicación estratégica• Profesionales idóneos• Cultura de la organización abocada al cliente• Integración de servicios complementarios• Horario de atención amplio• Abierto los días sábados• Estética del local• Varios profesores que dictan las disciplinas
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Profesores contratados en régimen de independencia no tan comprometidos con los valores y principios de la empresa• Falta de reputación o conocimiento de la empresa• Socios no se desempeñan en disciplinas principales del servicio• Capacidad limitada para mantener atención personalizada• Estructura que implica costos altos	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Convenios con empresas para empleados• Preocupación por la salud física y mental cada vez más presente en las personas y con mayor desarrollo en el país• Apertura de nuevas sucursales en otros barrios• Potenciales clientes que puedan asistir al centro por ya conocer a los profesores• Integración de nuevas disciplinas y servicios

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

La principal fortaleza a destacar de Om Studio es su ventaja competitiva: la integración de distintas disciplinas complementarias en un mismo centro, con acceso a los diferentes servicios a través de promociones.

Por otro lado, el contar con profesionales idóneos, tener un horario extendido que incluye apertura los días sábados y tener una cultura organizacional orientada al cliente y la excelencia del servicio resultan cualidades fundamentales a destacar de la empresa.

Oportunidades

Siendo las oportunidades los factores positivos que se generan en el entorno que pueden ser utilizados a favor de la empresa una vez identificados, se puede determinar que una de las principales oportunidades del proyecto es el desarrollo de la industria en nuestro país acompañado de un creciente interés y preocupación por la salud física y mental por parte de los uruguayos. Como fue mencionado el capítulo 1, si bien las disciplinas ofrecidas por el centro se desempeñan en el país, aún falta desarrollo y conocimiento por más personas, que, en caso de extenderse, representaría una gran oportunidad para Om Studio.

Otra de las oportunidades a destacar es la posibilidad de generar convenios con empresas o instituciones en calidad de socios comerciales. Esto ampliará en buena medida la demanda del servicio.

Debilidades

Las principales debilidades que se identifican son el hecho de que los socios no se desarrollen en las áreas de los servicios ofrecidos y que los profesores sean contratados en régimen independiente.

El primer punto resulta una debilidad a nivel operativo, es decir que para el desarrollo de los servicios ofrecidos se requiere la contratación de personal, y en caso de que alguien del personal falle los socios no pueden cubrirlo, y a nivel económico, ya que si los socios fueran profesores los costos se reducirían significativamente. En cuanto al segundo punto, el hecho de que los profesores trabajen medio horario y sean independientes puede resultar más difícil que estos sientan los valores de la organización y su cultura.

Amenazas

Las amenazas más significativas que impactarían en fuerte medida son, en primer lugar, la recaída por COVID, y por otro lado la recesión económica. El servicio ofrecido no es de primera necesidad por lo que podría ser prescindible en momentos de recesión o crisis, y si la demanda se reduce significativamente podría verse en riesgo la viabilidad del proyecto.

Por otro lado, el aumento de precio del alquiler así como la pérdida del subarrendatario son dos amenazas que podrían tener fuerte impacto en lo económico.

CAPÍTULO VIII

PROYECCIONES CONTABLES

En el presente capítulo se desarrollan las proyecciones contables de la empresa para sus primeros dos ejercicios. Se elabora el estado de situación financiera, estado de resultados y estado de cambios en el patrimonio. A partir de los estados financieros se realizan los principales indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y activo para los dos primeros años del proyecto.

ESTADOS FINANCIEROS

Normativa aplicable

Om Studio tomará como marco normativo de referencia algunas secciones de las NIIF para PYMES. Se considera una pequeña y mediana entidad aquellas que “no tienen obligación pública de rendir cuentas y publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.” (IASB, 2009)

El Decreto 291/014, mediante el cual se actualizó la normativa contable de las PYMES, determina que existen tres grupos básicos de empresas que aplicarán distintas normas para la elaboración de sus estados financieros:

1. Quienes deben aplicar las NIIF Full
2. Quienes deben aplicar la NIIF para PYMES en su totalidad.
3. Quienes deben aplicar algunas secciones de la NIIF para PYMES. (Entidades de Menor Importancia Relativa – EMIR)

Om Studio se encuentra dentro del grupo 3, Entidades de Menor Importancia Relativa, dado que cumple con todos sus requisitos: No tiene obligación pública de rendir cuentas según sección 1 de NIIF Pymes, sus ingresos operativos netos anuales no superan las UR 200.000, su endeudamiento con entidades controladas por el BCU no exceden en ningún momento 5% de la Responsabilidad Patrimonial para Bancos, no son sociedades con participación estatal, y por último, no son controlantes de o controladas por entidades que cumplen con una de las características nombradas.

Es importante que, en las notas a los estados financieros, las entidades EMIR deben indicar que los mismos fueron preparados según “normas contables simplificadas”.

Tal como se establece en la Sección 2 de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (2009)

(...) el objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

A continuación se presentan el Estado de situación financiera, estado de resultados y estado de evolución del patrimonio de Om Studio.

Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera “se presenta la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio en una fecha concreta.” (IASB, 2009)

A continuación se describen algunos puntos relativos a la realización del estado financiero.

- Las disponibilidades del año 1 surgen del flujo de caja, las del año 2 fueron calculadas como el residual entre el activo y el pasivo + patrimonio.
- Los deudores comerciales corresponden al 5% de los ingresos de un mes. Si bien no se cobra a crédito se considera como supuesto que este porcentaje de clientes se atrasa en el pago de su cuota mensual.
- Los saldos deudores socios corresponde a retiros a cuenta de los socios que se realizan a partir de junio en el año 1 y para el año 2 de corresponden a \$230.000 desde enero.
- Se establece como supuesto que el total de IRAE e IP del año fue anticipado a lo largo del ejercicio.
- El arrendamiento del local se paga a mes corriente
- La cuenta alquiler a cobrar corresponde al pago adeudado por el subarrendatario correspondiente al mes de diciembre que se paga a mes vencido.
- Al personal dependiente se le paga del 1 al 5 a mes vencido y al personal y servicios independientes el último día hábil del mes.
- Acreedores por cargas sociales incluye los aportes personales y patronales de la única empleada de la empresa.
- La cuenta acreedores fiscales corresponde al pago de IVA, IRAE e IP adeudado del último mes del ejercicio.
- Otras deudas incluye la factura de Antel, UTE, OSE, facturación electrónica, recolección de residuos y servicio de dispensador de agua.
- En el año 2 se constituye la reserva legal según Ley 16.060 de Sociedades Comerciales y corresponde al 5% del resultado del ejercicio del año 1.

Figura 8.1 Estado de situación financiera para los años 2021 y 2022

	31/12/21	31/12/22
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBILIDADES		
Caja	100.000	150.000
Banco	954.006	657.095
Total Disponibilidades	1.054.006	807.095
CRÉDITOS COMERCIALES		
Deudores comerciales	52.671	34.887
Total Créditos Comerciales	52.671	34.887
OTROS CRÉDITOS		
Saldos deudores socios	1.440.000	2.760.000
IRAE anticipos	147.385	171.552
IP anticipos	48.670	56.656
Alquiler a cobrar	43.500	47.080
Total Otros Créditos	1.679.555	3.035.288
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.786.233	3.877.270
ACTIVO NO CORRIENTE		
	\$	\$
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Mejoras Inmueble	1.871.803	1.871.803
Maquinaria	851.649	851.649
Equipamiento	75.084	75.084
Mobiliario	37.226	37.226
Amortizaciones Acumuladas	-142.379	-284.758
Total Propiedad Planta y Equipo	2.693.384	2.551.004
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.693.384	2.551.004
TOTAL ACTIVO	5.479.616	6.428.275
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
DEUDAS FINANCIERAS		
Prestamo Bancario	506.525	450.150
Intereses a Pagar	0	0
Intereses a vencer	-199.661	-143.286
Total Deudas Financieras	306.863	306.863
DEUDAS DIVERSAS		
Sueldos y Jornales a pagar	19.971	21.394
Acreedores por Cargas Sociales	27.176	28.859
Acreedores fiscales	225.228	118.782
Provisión por Licencias	25.709	34.426
Provisión por Aguinaldo	2.070	2.217
Provisión por Salario Vacacional	20.670	27.679
Otras deudas	9.634	10.693
Total Deudas Diversas	330.458	244.049
TOTAL PASIVO CORRIENTE	637.322	550.913
PASIVO NO CORRIENTE		
	\$	\$
DEUDAS FINANCIERAS		
Prestamo Bancario	1.181.325	731.175
Intereses a vencer	-260.734	-117.448
Total Deudas Financieras	920.590	613.727
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	920.590	613.727
TOTAL PASIVO	1.557.912	1.164.640
PATRIMONIO		
APORTE DE PROPIETARIOS		
Capital		
Capital Integrado	2.301.476	2.301.476
Total Capital	2.301.476	2.301.476
GANANCIAS RETENIDAS		
Reservas		
Legales	0	81.011
Total Reservas	0	81.011
Resultados Acumulados		
Resultados ejercicios anteriores	0	99.217
Resultados del ejercicio	1.620.228	2.781.931
Total Resultados Acumulados	1.620.228	2.881.147
TOTAL PATRIMONIO	3.921.704	5.263.635
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.479.616	6.428.275

Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados y estado de resultado integral

Rendimiento es la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante un periodo sobre el que se informa. La NIIF PYMES permite a las entidades presentar el rendimiento en un único estado financiero (un estado del resultado integral) o en dos estados financieros (un estado de resultados y un estado del resultado integral). El resultado integral total y el resultado se usan a menudo como medidas de rendimiento, o como la base de otras medidas, tales como el retorno de la inversión o las ganancias por acción. (IASB, 2009)

Si bien la NIIF PYMES permite a los emisores de los estados financieros presentar los mismos en un único resultado integral o en dos estados, el Decreto 408/16 que regula en Uruguay establece que la presentación del resultado integral total deberá realizarse en dos estados: un Estado de resultados y un Estado del resultado integral.

Figura 8. 2 Estado de resultados para los años 2021 y 2022

	31/12/21	31/12/22
INGRESOS OPERATIVOS		
Ventas Plaza Contado	7.565.659	8.372.968
Descuentos concedidos	-557.640	0
Total Ingresos Operativos Netos	7.008.019	8.372.968
COSTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	-2.884.461	-3.048.061
RESULTADO BRUTO	\$ 4.123.558	\$ 5.324.907
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
Alquiler	-1.560.000	-1.688.388
Cargas Sociales	-212.503	-227.638
Limpieza y mantenimiento	-331.554	-376.914
Publicidad	-226.248	-120.324
Energía, agua y comunicaciones	-92.685	-100.313
Otros	-7.869	-8.516
Amortizaciones	-142.379	-142.379
Total Gastos de Administración y Ventas	-2.573.238	-2.664.473
RESULTADOS DIVERSOS		
Otros ingresos	522.000	564.961
Total Resultados Diversos	522.000	564.961
RESULTADO OPERATIVO	\$ 2.072.320	\$ 3.225.395
RESULTADOS FINANCIEROS		
Intereses perdidos	-256.037	-199.661
Total Resultados Financieros	-256.037	-199.661
TOTAL RESULTADOS ORDINARIOS	\$ 1.816.283	\$ 3.025.734
Impuesto al Patrimonio	-48.670	-56.656
Impuesto a la Renta	-147.385	-187.147
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 1.620.228	\$ 2.781.931

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. 3 Estado de resultados integrales para los años 2021 y 2022

	31/12/21	31/12/22
Resultado del ejercicio	\$ 1.620.228	\$ 2.781.931
Otro resultado integral	0	0
RESULTADO INTEGRAL TOTAL	\$ 1.620.228	\$ 2.781.931

Fuente: Elaboración propia

- El costo de ventas incluye las remuneraciones de personal dependiente e independiente, productos de masajes y costos considerados necesarios para la prestación del servicio.
- Las cargas sociales incluyen los aportes de los socios. Los del personal dependiente se encuentra en costo de ventas.

Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio. (IASB, 2009)

Figura 8. 4 Estado de cambios en el patrimonio para el año 2021

	Capital	Aportes a Capitalizar	Ajustes al Patrimonio	Reservas	Resultados Acumulado	Patrimonio Total
SALDOS INICIALES						
Aportes de Propietarios						
Cuotas Sociales						
Ganacias Retenidas						
Reserva Legal						
Reservas a Capitalizar						
Reservas Afectadas						
Reservas Libres						
Resultados no Asignados						
Reexpresiones Contables						
Sub-total						
Modificaciones al Saldo Inicial						
Saldos Iniciales Modificados	0	0	0	0	0	0
Aumentos del Aporte Propietarios						
Capitalizaciones	2.301.476					2.301.476
Distribución de Utilidades						
Dividendos						
Efectivo						
Reserva Legal						
Otras Reservas						
Distribución de Utilidades Anticipadas						
Reexpresiones Contables						
Resultados del Ejercicio					1.620.228	1.620.228
Sub-total	2.301.476				1.620.228	3.921.704
SALDOS FINALES						
Aportes de Propietarios						
Cuotas Sociales	2.301.476					2.301.476
Ganacias Retenidas						
Reserva Legal						
Reservas a Capitalizar						
Reservas Afectadas						
Reservas Libres						
Resultados no Asignados					1.620.228	1.620.228
Reexpresiones Contables						
TOTAL	2.301.476				1.620.228	3.921.704

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. 5 Estado de evolución en el patrimonio para el año 2022

	Capital	Aportes a Capitalizar	Ajustes al Patrimonio	Reservas	Resultados Acumulados	Patrimonio Total
SALDOS INICIALES						
Aportes de Propietarios						
Cuotas Sociales	2.301.476					2.301.476
Ganacias Retenidas						
Reserva Legal						
Reservas a Capitalizar						
Reservas Afectadas						
Reservas Libres						
Resultados no Asignados					1.620.228	1.620.228
Reexpresiones Contables						
Sub-total	2.301.476				1.620.228	3.921.704
Modificaciones al Saldo Inicial						
Saldos Iniciales Modificados	2.301.476				1.620.228	3.921.704
Aumentos del Aporte Propietarios						
Capitalizaciones						
Distribución de Utilidades						
Dividendos						
Efectivo					-1.440.000	-1.440.000
Reserva Legal					-81.011	-81.011
Otras Reservas						
Distribución de Utilidades Anticipadas						
Reexpresiones Contables						
Resultados del Ejercicio					2.781.931	2.781.931
Sub-total					1.260.919	1.260.919
SALDOS FINALES						
Aportes de Propietarios						
Cuotas Sociales	2.301.476					2.301.476
Ganacias Retenidas						
Reserva Legal				81.011		81.011
Reservas a Capitalizar						
Reservas Afectadas						
Reservas Libres						
Resultados no Asignados					2.881.147	2.881.147
Reexpresiones Contables						
TOTAL	2.301.476			81.011	2.881.147	5.263.635

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se estableció un retiro a cuenta de socios de \$1.440.000 que se resta del resultado acumulado.

RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros son una serie de relaciones cuantitativas que permiten comparar y relacionar información contable para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles de la gestión de una empresa.

Los principales análisis de una entidad que se pueden realizar a partir del cálculo de ratios son:

- Análisis de liquidez
- Análisis de endeudamiento
- Análisis de rentabilidad

A continuación se detalla el análisis vertical de los ratios del proyecto.

Figura 8. 6 Análisis de ratios financieros

	AÑO 1	AÑO 2	Δ
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	4,37	7,04	2,67
Liquidez Inmediata	1,65	1,47	-0,19
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO			
Razón de deuda	28%	18%	-10%
Estructura del capital	40%	22%	-18%
Pasivo corriente en relación a pasivo total	41%	47%	6%
Veces que se ha ganado el interés	7,09	15,15	8,06
Cobertura de gastos financieros	3,48	5,63	2,15
RATIOS DE RENTABILIDAD			
Margen Ut. Bruta	59%	64%	5%
Margen Ut. Operativa	30%	39%	9%
Margen Ut. Neta	23%	33%	10%
Ut. Neta sobre Activo total	36%	47%	11%
ROA	36%	47%	11%
ROE	52%	61%	9%
ROI	42%	-	-

Fuente: Elaboración propia

Ratios de liquidez

Los Ratios de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo del que dispone para cancelar las deudas.

- **Razón Corriente:** Se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo. **En el caso del proyecto, para el año 1 la razón corriente es de 4,37, lo cual indica que el activo corriente cubre 4,37 veces al pasivo corriente de la empresa.**
- **Liquidez Inmediata:** Se obtiene dividiendo disponibilidades entre pasivo corriente. **En el proyecto, la liquidez inmediata para el año 1 es de 1,65, indicando que las disponibilidades alcanzan para cubrir 1,65 veces al pasivo de corto plazo.**

Dentro de los ratios de liquidez se encuentran las pruebas ácidas mayor y menor pero al no poseer bienes de cambio, gastos pagos por adelantado ni inversiones temporarias resultan lo mismo que la razón corriente.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamientos representan la proporción de fondos de participación de los acreedores tanto de corto como largo plazo, en los activos. Se busca medir el nivel de endeudamiento o la proporción de fondos aportados por acreedores.

- Razón de la deuda: El % del financiamiento del activo que fue financiado con recursos de terceros. Se obtiene dividiendo el pasivo entre el activo. **En el caso del proyecto para el año 1 el 28% del activo es financiado con fondos de terceros.**
- Estructura del capital: Es el cociente entre el pasivo y el patrimonio neto. Representa la deuda con terceros en relación al capital propio. **En el caso de Om Studio el patrimonio está endeudado en un 40% por terceros en el año 1.**
- Pasivo corriente / pasivo total: Determina la proporción de pasivo de corto plazo.
- Veces que se ha ganado interés: Cociente entre la utilidad antes de intereses e impuestos y los intereses. Muestra la capacidad de la empresa de generar resultados para enfrentar el costo de endeudamiento con terceros. **En el caso del proyecto se generaron 7,09 veces el costo de los intereses en resultados en el año 1.**
- Cobertura del servicio total de la deuda: Este ratio indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros (tanto intereses como capital). Para el cálculo no se consideran las amortizaciones en la utilidad dado que es un rubro no financiero. **En el caso de Om Studio las utilidades se pueden disminuir hasta 3,48 veces sin tener dificultad para afrontar los gastos financieros para el año 1.**

Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad miden la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades suficientes para cubrir costos y remunerar a los socios de la empresa. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital.

- Margen de utilidad bruta: Es el cociente entre la utilidad bruta y las ventas. **En el caso del proyecto para el año 1 es un 59%, por lo que significa que ese % de las ventas es utilidad bruta.**
- Margen de utilidad operativa: Es el cociente entre la utilidad operativa y las ventas. **En el año 1, un 30% de las ventas es utilidad operativa.**
- Margen de utilidad neta: Es el cociente entre la utilidad neta y las ventas. **Para el año 1 de Om Studio un 23% de las ventas son utilidad neta.**
- Utilidad neta / Activo total: Los activos se consideran en promedio. Representa la rentabilidad en % del activo total. **En el proyecto es un 36% para el año 1.**
- ROA: Determina la eficiencia del activo. Se obtiene dividiendo la utilidad operativa sobre el activo promedio. **La rentabilidad sobre activo es de un 36% para el año 1.**
- ROE: Determina la rentabilidad del capital de los inversores. Se calcula dividiendo la utilidad operativa sobre el promedio del patrimonio neto. **La rentabilidad sobre el patrimonio es de un 52% para el año 1.**

- **ROI:** Determina el rendimiento sobre la inversión. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre la inversión. **Para el año 1 se tomó la inversión realizada en el proyecto obteniendo como resultado un 42%**

ANÁLISIS FINANCIERO EN BASE A LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Como fue explicado anteriormente, los estados financieros y el cálculo de ratios son una valiosa fuente de información para la dirección de la empresa a la hora de tomar decisiones de toda índole: comerciales, financieras, etc.

En lo que refiere a la situación de liquidez de la empresa, los resultados obtenidos para el año 1 indican una situación de liquidez positiva, dado que la empresa cuenta con la solvencia adecuada para hacer frente a las deudas de corto plazo.

Por otro lado, se considera que los ratios de endeudamiento son óptimos, especialmente en lo referente a la cobertura del servicio total de la deuda y veces que se ha ganado interés, ya que en ambos casos las utilidades son considerablemente superiores como para poder afrontar el costo de los intereses y los gastos financieros.

Por último, los ratios de rentabilidad del proyecto indican muy buenos resultados que permiten, no sólo cubrir costos, sino generar una ganancia para los socios. El margen de utilidad neta es de un 23%, siendo una buena cifra que puede ir en aumento a medida que las ventas crezcan, dado que el modelo de negocio de Om Studio no incluye muchos costos variables que crezcan al mismo ritmo que los ingresos.

En cuanto a la variación de los ratios entre el año 1 y año 2, se puede ver que en todas las categorías se da una evolución positiva. En términos generales, la liquidez mejora dado que el activo corriente cubre casi tres veces más al pasivo corriente. Por otro lado, los ratios de endeudamiento indican que la empresa se financia cada vez más con capitales propios a medida que se va amortizando el préstamo bancario. Por último, la rentabilidad tiene una evidente mejora en el año 2. El margen neto de la empresa sube 10 puntos porcentuales gracias al crecimiento de las ventas y el leve crecimiento de los costos relacionados, y la rentabilidad sobre activo y patrimonio crecen también en buenos niveles.

Siendo que ambos resultados de los ejercicios del año 1 y 2 son positivos (los mismos alcanzan para cubrir los retiros a cuenta de los socios y la conformación de reserva legal, quedando incluso resultados acumulados) y que todos los ratios mejoran de un año a otro, como conclusión se puede afirmar que la empresa se encuentra en una buena situación y en crecimiento, sin estar en riesgo su condición de empresa en marcha.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las conclusiones del proyecto de inversión propuesto a partir de un análisis de sus variables más relevantes.

Om Studio surge a partir de la necesidad de reunir de forma integral, en un mismo centro, diferentes servicios complementarios y relacionados al bienestar. La llamada “industria del bienestar” se encuentra en auge a nivel mundial y a nivel local, sin embargo en Uruguay aún queda lugar para potenciar su desarrollo, lo cual se consideró como una oportunidad a la hora de emprender el proyecto.

El desarrollo del proyecto implicó una inversión de \$3.547.446. Para que el mismo genere retorno, los inversionistas exigieron una TRR del 14,68%. Luego de un profundo análisis, considerando tres alternativas posibles en las que se desenvuelve el proyecto (escenario neutro, pesimista y optimista), el mismo resulta rentable en cualquiera de ellas. Estos resultados demuestran que el proyecto es viable y sólido ante cambios en la demanda, no generando pérdidas. No obstante, resulta importante considerar en cada escenario el beneficio obtenido a la hora de evaluar si realizar o no la inversión.

El proyecto arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 101%, siendo considerablemente mayor que la tasa requerida por los inversionistas, con un VAN de \$7.272.084 y un exitoso período de repago. Se considera que el proyecto tiene un buen desempeño, tomando en cuenta el criterio conservador utilizado para el cálculo de la demanda.

Om Studio fue inicialmente presentado para dos socios que no tienen la formación requerida para dictar clases en el centro. Dado que el costo de profesores es el más significativo de los costos fijos siendo estos un 47% de los mismos, los resultados del proyecto podrían ser mejorados en caso de que los socios fueran profesores. Resulta importante considerar esta alternativa, ya que en este caso el gasto por remuneraciones se vería disminuido significativamente.

Los buenos resultados son atribuibles a varios aspectos. En primer lugar, la estrategia comercial basada en una política de publicidad agresiva y en bonificaciones para los primeros meses logra una importante captación de clientes. A su vez la oferta de servicios conjuntos a través de promociones implica un diferencial con los centros de la zona que resulta atractivo y conveniente para los potenciales clientes.

En segundo lugar, se hizo especial énfasis en la eficiencia de la estructura de costos. Se realizó un análisis acerca del régimen de contratación de personal más conveniente obteniendo como resultado menores costos en el régimen independiente. A su vez, se estudiaron las posibles modalidades de liquidación del principal impuesto que grava a la empresa (impuesto a la renta), optando por el régimen de liquidación ficta el cual implica costos significativamente más bajos en todos los años del horizonte del proyecto.

Resulta fundamental considerar los riesgos que podrían afectar al proyecto y prestar especial atención a las debilidades y amenazas identificadas. En concreto, dado el contexto actual, la mayor amenaza a atender es la recaída producto de la pandemia por COVID 19 que lleva a

evaluar la ejecución del proyecto. Los resultados obtenidos en un contexto afectado por la emergencia sanitaria son negativos, implicando una pérdida para los inversores de \$2.354.193 y una TIR de -4% sin poder recuperar la inversión.

Estos resultados llevan a evaluar la conveniencia de efectuar la inversión, dado que son factores externos y que involucran un alto grado de incertidumbre. Resulta imposible saber el desarrollo de la pandemia en los próximos años y qué consecuencias traería aparejado tanto para el proyecto como para el país.

A modo de conclusión, los resultados dependerán de la evolución de la pandemia, un factor externo pero muy influyente a nivel económico y social. Los inversores deberán tomar la decisión de invertir en la coyuntura actual o no, dependiendo de su aversión al riesgo sin dejar de considerar el hecho que la inversión en situaciones ordinarias es muy rentable.

De llevarse a cabo la inversión, se debe tomar en cuenta que al concluir los cinco años sería posible continuar el proyecto hasta cubrir la totalidad de los cupos, pudiendo también expandirlo añadiendo nuevos servicios, abriendo nuevas sucursales e incluso vendiendo franquicias.

ANEXOS

1. BUYER PERSONA

Identificación de Buyer Persona

Identificar una buyer persona es clave para permitir que tu empresa organice su estrategia de marketing para que pueda llegar de manera eficiente a aquellos que son más receptivos y más propensos a convertirse en clientes a largo plazo, defensores y personas influyentes de la empresa. (Heinze, Fletcher, Rashid, & Cruz, 2017, pág. 71)

Para lograr un mejor entendimiento de los potenciales clientes de Om Studio, se establecen tres modelos de “*Buyer persona*”, entendiendo ese concepto como la descripción de los clientes ideales que puede tener la empresa.

BUYER PERSONA 1 - Agustina - Potencial clienta y persona influyente del centro.

- **Demográfico:** 26 años, vive en Parque Rodó, ingreso del hogar medio-alto.
- **Quién:** Lleva a cabo un emprendimiento personal al cual le dedica muchas horas al día. Con interés por hacer ejercicio y tonificar de forma consciente, dado que tiene leve escoliosis y desea cuidarse. Dado que lidera su emprendimiento, tiene muchas responsabilidades y personas a cargo por lo que a veces se encuentra tensa y estresada. Vive en pareja pero no tiene hijos.
- **Qué (Objetivos):** Los objetivos de Agustina incluyen hacer crecer su emprendimiento, formar una familia en un futuro, y en cuanto a lo deportivo, mantener una vida saludable y tonificar su cuerpo.
- **Objeciones comunes:** Falta de tiempo, el local queda lejos.
- **Citas reales:** “Me gusta mucho yoga y pilates, quisiera ir más veces de las que voy a clase pero no tengo tiempo”.

Cómo ayudamos nosotros: Paquete Pilates+Yoga

Brindándole el paquete de Pilates+Yoga, Om studio ayudaría a Agustina a despejar su mente, eliminar el estrés y las tensiones y tonificar su cuerpo.

BUYER PERSONA 2 - Mariana - Potencial clienta del centro

- **Demográfico:** 40 años, vive en Punta Carretas, ingreso del hogar alto.
- **Quién:** Gerenta de recursos humanos en una empresa multinacional, trabaja 8 horas al día, su cargo le genera estrés. Madre de 3 hijos, casada.
- **Qué (Objetivos):** El objetivo principal de Mariana es seguir manteniendo su puesto de trabajo para así poder seguir manteniendo el nivel de vida que lleva y que le da a sus hijos. Además, en cuanto a lo deportivo, Mariana quiere retomar la actividad física que ha dejado de lado en los últimos años por dedicarse al trabajo y a la familia. Por otro lado, también quisiera aprender a cocinar recetas más saludables para incluir en su dieta y mejorar su silueta.
- **Objeciones comunes:** Falta de tiempo y cansancio, tener que cuidar a los hijos.
- **Citas reales:** “Tendría que ir a Pilates pero estoy cansada hoy”

Cómo ayudamos nosotros: Paquete Pilates+Yoga+Masajes, con servicio de nutrición

Om Studio ayudaría a Mariana brindándole un paquete de servicios que incluya clases de pilates personalizadas que la ayuden a fortalecer su cuerpo poco a poco, clases de Yoga para lograr combatir el estrés, masajes estéticos para mejorar su figura, y consultas con nutricionista para crear una dieta adecuada a sus objetivos.

BUYER PERSONA 3 – Beatríz - Potencial clienta a largo plazo del centro

- **Demográfico:** 68 años, vive en Pocitos, ingreso del hogar medio-alto.
- **Quién:** Es una médica jubilada, vive con su esposo. Activa, con limitaciones porque sufre de dolor en las articulaciones.
- **Qué (Objetivos):** Uno de los objetivos de Beatríz es comenzar a frecuentar lugares donde pueda socializar. En cuanto a lo deportivo, toda su vida hizo ejercicio acorde a la edad, y actualmente busca realizar actividad para mantenerse en movimiento, estirar y hacer ejercicios que mejoren su patología.
- **Objeciones comunes:** No tener ganas
- **Citas reales:** “Empecé pilates en un centro nuevo, me encantó el trato personalizado que tienen”

Cómo ayudamos nosotros: Clases de Pilates

Brindándole clases adaptadas a su patología y su estado físico, con profesionales especializados.

2. CÁLCULO DE DEMANDA - CLASES PILATES Y YOGA

En el caso de pilates y yoga, corresponde hacer un análisis de las clases, ya que, la demanda se ve limitada por la capacidad del salón y la cantidad máxima de alumnas por clase, por tanto para un procedimiento más detallado la demanda de cada servicio será medido en cupos de clases demandados por día y posteriormente por mes y año.

Los intereses de nuestro público objetivo fueron medidos a través de la encuesta realizada para el desarrollo del proyecto.

Pilates

A las clases de Pilates se puede acceder de tres formas: eligiendo el servicio pilates, eligiendo la promoción pilates + yoga o eligiendo la promoción pilates + yoga + masajes.

1. Servicio pilates

Del total de interesados en alguno de los servicios del centro, 15 de los encuestados eligieron realizar sólo pilates. A estas 15 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a pilates, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla A2. 1 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - Pilates (Servicio Pilates)

	%	Personas
2 veces por semana	33%	5
3 veces por semana	53%	8
4 veces por semana	13%	2
TOTAL	100%	15

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms

Demanda de cupos semanal = $(5 \times 2 + 8 \times 3 + 2 \times 4) = 42$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en realizar únicamente pilates demandan 42 cupos de pilates a la semana.

2. Promoción pilates + yoga

Del total de interesados en alguno de los servicios del centro, 71 eligieron la promoción pilates + yoga. A estas 71 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a pilates y a yoga, obteniendo las siguientes respuestas para pilates:

Tabla A2. 2 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - Pilates (Promoción Pilates + Yoga)

	%	Personas
2 veces por semana	65%	46
3 veces por semana	35%	25
TOTAL	100%	71

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Demanda semanal = $(46 \times 2 + 25 \times 3) = 167$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en la promoción pilates + yoga demandan 167 cupos de pilates a la semana.

3. Promoción pilates + yoga + masajes

Del total de interesados en alguno de los servicios del centro, 26 eligieron la promoción pilates + yoga + masajes. A estas 26 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a pilates y a yoga, obteniendo las siguientes respuestas para pilates:

Tabla A2. 3 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - pilates (Promoción pilates + yoga + masajes)

	%	Personas
2 veces por semana	88%	23
3 veces por semana	12%	3
TOTAL	100%	26

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Demanda de cupos semanal = $(2 \times 23 + 3 \times 3) = 55$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en la promoción pilates + yoga + masajes demandan 55 cupos a la semana de pilates.

DEMANDA TOTAL DE CUPOS DE PILATES A LA SEMANA = 42 + 167 + 55 = 264

Yoga

A las clases de Yoga se puede acceder de tres formas: Eligiendo el servicio Yoga, eligiendo la promoción Pilates + Yoga o eligiendo la promoción Pilates + Yoga + Masajes.

1. Servicio yoga

Del total de encuestados interesados en alguno de los servicios del centro, 8 eligieron realizar sólo yoga. A estas 8 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a clases, obteniendo las siguientes respuestas:

Tabla A2. 4 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (servicio yoga)

YOGA	%	Personas
2 veces por semana	50%	4
3 veces por semana	50%	4
TOTAL	100%	8

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Demanda semanal = $(4 \times 2 + 4 \times 3) = 20$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en yoga demandan 20 cupos a la semana.

2. Promoción pilates + yoga

Del total de interesados en alguno de los servicios del centro, 71 eligieron la promoción pilates + yoga. A estas 71 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a pilates y a yoga, obteniendo las siguientes respuestas para yoga:

Tabla A2. 5 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (Paquete pilates + yoga)

	%	Personas
1 vez por semana	52%	37
2 veces por semana	48%	34
TOTAL	100%	71

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Demanda semanal = $(37 \times 1 + 34 \times 2) = 105$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en la promoción pilates + yoga demandan 105 cupos de yoga a la semana.

3. Promoción pilates + yoga + masajes

Del total de interesados en alguno de los servicios del centro, 26 eligieron la promoción pilates + yoga + masajes. A estas 26 personas se les preguntó con qué frecuencia irían a pilates y a yoga, obteniendo las siguientes respuestas para yoga:

Tabla A2. 6 Frecuencia semanal según interés de los encuestados - yoga (Paquete pilates + yoga + masajes)

	%	Personas
1 vez por semana	69%	18
2 veces por semana	31%	8
TOTAL	100%	26

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

Demanda de cupos semanal = $(1 \times 18 + 2 \times 8) = 34$ cupos semanales

Por lo tanto, los encuestados interesados en la promoción pilates + yoga + masajes demandan 34 cupos a la semana de yoga.

DEMANDA TOTAL DE CUPOS DE YOGA A LA SEMANA = 20 + 105 + 34 = 159

DEMANDA TOTAL DE CUPOS SEMANALES (YOGA Y PILATES) = 264 + 159 = 423

Tabla A2. 7 Demanda de cupos semanal de pilates y yoga según interés de los encuestados

	%	CUPOS
PILATES	62%	264
YOGA	38%	159
TOTAL	100%	423

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta vía Google Forms.

3. CÁLCULO DE NÚMERO ESTIMADO DE CLIENTES POR AÑO

Luego de obtenidos los cupos anuales por disciplina (que se encuentran en el desarrollo del trabajo), se procede a calcular el número estimado de clientes por año.

Para obtener este número, se tomó como referencia la cantidad de cupos de clases de pilates y yoga calculados anteriormente en base a la encuesta. Se parte de la demanda total de cupos de pilates + yoga en la semana = 423 según tabla A2.7. Es decir que en una semana hay 423 ingresos al centro por clases de pilates o yoga.

A partir de los resultados de la encuesta se realiza un promedio ponderado de los ingresos al centro según la cantidad de veces por semana que se asisten los clientes, para así obtener en promedio cuantas veces por semana un cliente ingresa al centro.

- $(55 \times 1 \text{ vez por semana}) / 423 = \mathbf{13\% \text{ de los clientes van 1 vez por semana}}$
- $(120 \times 2 \text{ veces por semana}) / 423 = \mathbf{57\% \text{ de los clientes van 2 veces por semana}}$
- $(40 \times 3 \text{ veces por semana}) / 423 = \mathbf{28\% \text{ de los clientes van 3 veces por semana}}$
- $(2 \times 4 \text{ veces por semana}) / 423 = \mathbf{2\% \text{ de los clientes van 4 veces por semana}}$

- $0,13 \times 1 + 0,57 \times 2 + 0,28 \times 3 + 0,02 \times 4 = \mathbf{2,19 \text{ veces en promedio por semana}}$
- $2,19 \text{ veces por semana} \times 48 \text{ semanas} = \mathbf{105 \text{ veces por año promedio}}$

A partir del análisis previo, se obtiene que los clientes del centro asisten en promedio 105 veces al año.

4. SUELDOS

4.1 Sueldos, aportes y prestaciones del personal dependiente

A continuación se detalla la liquidación de sueldo de enero del año 1 para el personal dependiente. La presente liquidación se realiza considerando que trabaja cuatro horas al día (lo correspondiente a ese año). Para los cálculos de liquidaciones de años posteriores se consideran el aumento de horas trabajadas y los ajustes semestrales correspondientes.

Tabla A4. 1 Liquidación de sueldo de masajista para enero del año 1.

LIQUIDACIÓN DE SUELDO - MASAJISTA - POR 4HS - AÑO 1 ENERO							
APORTES PERSONALES			APORTES PATRONALES			SUELDO	
CONCEPTO	TASA	MONTO	CONCEPTO	TASA	MONTO	NOMINAL	LÍQUIDO
BPS (JUB)	15%	\$ 3.600	BPS (JUB)	7,50%	\$ 1.800,00	\$ 24.000	\$ 19.296
FONASA	4,50%	\$ 1.080	FONASA	5%	\$ 1.200,00		
FRL	0,10%	\$ 24	CCM	-	\$ 224,00	*MNI IRPF	\$ 31.634
IRPF	-		FRL	0,10%	\$ 24,00	*CUOTA MUTUAL	\$ 1.304
			BSE	3,10%	\$ 744,00		
			FGCL	0,025%	\$ 6,00		
TOTAL PERSONALES		\$ 4.704	TOTAL PATRONALES		\$ 3.998		

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 2 Gasto por aguinaldo masajista.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	JUNIO 2021	DICIEMBRE 2021	JUNIO 2021	DICIEMBRE 2021	JUNIO 2021	DICIEMBRE 2021	JUNIO 2021	DICIEMBRE 2021	JUNIO 2021	DICIEMBRE 2021
TOTAL SEMESTRAL	\$ 10.000	\$ 12.350	\$ 12.782	\$ 13.230	\$ 16.561	\$ 17.715	\$ 18.335	\$ 18.977	\$ 22.933	\$ 24.394
TOTAL ANUAL	\$ 22.350		\$ 26.012		\$ 34.276		\$ 37.312		\$ 47.327	

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 3 Gasto por salario vacacional masajista.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0	\$ 13.780	\$ 18.452	\$ 19.766	\$ 25.026

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 4Aportes patronales por aguinaldo masajista.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 3.516	\$ 4.092	\$ 5.392	\$ 5.869	\$ 7.444

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 5 Aportes patronales por sueldo ficto patronal.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	ENERO 2021	JULIO 2021	ENERO 2022	JULIO 2022	ENERO 2023	JULIO 2023	ENERO 2024	JULIO 2024	ENERO 2025	JULIO 2025
COSTO MENSUAL	\$ 17.404	\$ 18.013	\$ 18.644	\$ 19.296	\$ 24.322	\$ 25.173	\$ 26.054	\$ 26.966	\$ 34.642	\$ 35.854
TOTAL ANUAL	\$ 212.503		\$ 227.638		\$ 296.969		\$ 318.120		\$ 422.973	

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de conveniencia de régimen de contratación a profesores

Se consideraron dos alternativas de contratación a profesores:

- **Mediante régimen dependiente:** Contratación de 2 profesores de pilates por 8hs de lunes a viernes y dos sábados al mes por 4hs, y de 2 profesores de yoga por 5hs de lunes a viernes y dos sábados al mes por 4hs
- **Mediante régimen independiente:** Contratación de 2 profesores de yoga y 4 de pilates, con diferentes cargas horarias que no superan las 5hs de lunes a viernes y 4hs los sábados.

A continuación se detalla la liquidación al mes de enero del año 1 del personal dependiente.

Tabla A4. 6 Liquidación de sueldo profesor de pilates para enero del año 1.

LIQUIDACIÓN DE SUELDO - PROFESOR DE PILATES 8HS- AÑO 1 ENERO							
APORTES PERSONALES			APORTES PATRONALES			SUELDO	
CONCEPTO	TASA	MONTO	CONCEPTO	TASA	MONTO	NOMINAL	LÍQUIDO
BPS (JUB)	15%	6000	BPS (JUB)	7,50%	3000	\$ 40.000	\$ 31.323
FONASA	4,50%	1800	FONASA	5%	2000		
FRL	0,10%	40	FRL	0,10%	40	*MNI IRPF	\$ 31.634
IRPF	10%	\$ 837	BSE	3,10%	1240		
			FGCL	0,025%	10		
TOTAL PERSONALES \$ 8.677			TOTAL PATRONALES \$ 6.290				

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 7 Liquidación de sueldo profesor de yoga para enero del año 1.

LIQUIDACIÓN DE SUELDO - PROFESOR DE YOGA 5HS - AÑO 1 ENERO									
APORTES PERSONALES			APORTES PATRONALES			SUELDO			
CONCEPTO	TASA	MONTO	CONCEPTO	TASA	MONTO	NOMINAL	LÍQUIDO		
BPS (JUB)	15%	\$ 3.600	BPS (JUB)	7,50%	\$ 1.800,00	\$ 26.000	\$ 21.296		
FONASA	4,50%	\$ 1.080	FONASA	5%	\$ 1.200,00				
FRL	0,10%	\$ 24	CCM	-	\$ 224,00	*MNI IRPF	\$ 31.634		
IRPF	-		FRL	0,10%	\$ 24,00			*CUOTA MUTUAL	\$ 1.304
			BSE	3,10%	\$ 744,00				
			FGCL	0,025%	\$ 6,00				
TOTAL PERSONALES \$ 4.704			TOTAL PATRONALES \$ 3.998						

Fuente: Elaboración propia

A partir de las liquidaciones mensuales, se realizó la proyección del gasto total de profesores en el régimen dependiente tomando en cuenta los ajustes semestrales establecidos por el Consejo de Salarios, Subgrupo 19.0. Cabe destacar que este método implica, además del costo nominal por trabajador, un costo por el pago de aportes patronales.

A continuación, en la tabla A4.9 se detalla el costo anual de salarios y aportes a través del régimen dependiente, sin considerar los gastos en licencia, aguinaldo y salario vacacional en los que se incurre al tener personal a cargo. Se decidió no incluirlos ya que si en la comparación los costos resultan mayores que los del régimen independiente se opta directamente por la otra alternativa.

Tabla A4. 8 Gasto total de profesores (salarios y aportes) por año

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
TOTAL PILATES	\$ 555.480	\$ 574.922	\$ 595.044	\$ 615.871	\$ 637.426	\$ 659.736	\$ 682.827	\$ 706.726	\$ 731.461	\$ 757.062
TOTAL YOGA	\$ 359.976	\$ 372.575	\$ 385.615	\$ 399.112	\$ 413.081	\$ 427.539	\$ 442.502	\$ 457.990	\$ 474.020	\$ 490.610
TOTAL ANUAL	\$ 1.862.953		\$ 1.995.642		\$ 2.137.781		\$ 2.290.045		\$ 2.453.153	
TOTAL MENSUAL	\$ 155.246		\$ 166.303		\$ 178.148		\$ 190.837		\$ 204.429	

Fuente: Elaboración propia

Tabla A4. 9 Comparación de gastos totales de profesores según régimen por año

PERSONAL DEPENDIENTE	TOTAL ANUAL	\$	1.862.953	\$	1.995.642	\$	2.137.781	\$	2.290.045	\$	2.453.153
	TOTAL MENSUAL	\$	155.246	\$	166.303	\$	178.148	\$	190.837	\$	204.429
PERSONAL INDEPENDIENTE	TOTAL ANUAL	\$	1.725.000	\$	1.866.968	\$	2.020.619	\$	2.186.916	\$	2.366.899
	TOTAL MENSUAL	\$	143.750	\$	155.581	\$	168.385	\$	182.243	\$	197.242

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, resulta notoriamente más beneficioso el régimen de contratación de profesores independientes. Por un lado en cuanto a lo económico, ya que sin tomar en consideración la licencia, aguinaldo y salario vacacional resulta menor el importe mensual a pagar. Y a su vez, el hecho de contar con más de dos profesores y que estos realicen menos horas al día brinda la flexibilidad al poder contar con otros profesores en caso de tener que cubrirse en ciertas horas de clase.

5. INVERSIONES

A continuación se detallan los costos de las inversiones por categoría. Cabe destacar que los precios se establecen con IVA incluido pero a efectos de presentar el monto total de inversión en el capítulo 5 Justificación Económica y en los flujos se presentan sin IVA.

Tabla A5. 1 Detalle inversiones en maquinaria de pilates

MAQUINARIA PILATES					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente	
KIT KAUFFER: - Reformer - Cadillac - Ladder Barrel - Step Chair - Spine Corrector - Plancha de resortes - Caja Grande	1	\$ 498.335	\$ 498.335	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU471078089-estudio-completo-kauffer-pilates-uniquay-reformer-cadillac-_JM#position=1&type=item&tracking_id=8e5ec2db-1810-4a79-a4db-75f175723952	
Reformer	3	\$ 109.224	\$ 327.672	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU470549173-cama-reformer-pilates-_JM#position=3&type=item&tracking_id=911731d-175d-4de5-855d-4ce5ca9a075f	
Step Chair	1	\$ 43.235	\$ 43.235	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU470549173-cama-reformer-pilates-_JM#position=3&type=item&tracking_id=911731d-175d-4de5-855d-4ce5ca9a075f	
Ladder Barrel	1	\$ 43.235	\$ 43.235	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU470549173-cama-reformer-pilates-_JM#position=3&type=item&tracking_id=911731d-175d-4de5-855d-4ce5ca9a075f	
Wall Unit	1	\$ 109.224	\$ 109.224	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU470549173-cama-reformer-pilates-_JM#position=3&type=item&tracking_id=911731d-175d-4de5-855d-4ce5ca9a075f	
Spine Corrector	1	\$ 9.500	\$ 9.500	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU468595119-corrector-espinal-bamilo-para-pilates-_JM?quantity=1&position=1&type=item&tracking_id=732a685f-6295-469a-880a-ad3c3c9c4d61	
Barra de Ballet (m2)	4	\$ 1.953	\$ 7.812	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU448633750-barra-de-ballet-flja-para-manos-pilates-_JM?quantity=1&position=2&type=item&tracking_id=751ba065-b48d-4992-825e-8c8533938a9	
TOTAL INVERSIÓN MAQUINARIA PILATES			\$ 1.039.012		

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. 2 Detalle inversiones en materiales de trabajo

MATERIALES DE TRABAJO					
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente	
Colchonetas pilates	8	\$ 480	\$ 3.840	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU460917142-colchoneta-gimnasio-fitness-gym-pilates-93x63cm-4-cm	
Mat Yoga	12	\$ 279	\$ 3.348	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU459637279-colchoneta-en-goma-eva-pilates-yoga-fitness-picnic-camping	
TRX	2	\$ 2.190	\$ 4.380	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU470675048-banda-suspension-entrenamiento-profesional-expert-el-rev	
Bandas elásticas	10	\$ 180	\$ 1.800	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU445258240-bandas-elasticas-pilates-fitness-gym-15-mts	
Bosu	2	\$ 2.370	\$ 4.740	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU463045159-bosu-bali-media-esfera-fitness-banda-elastica-inflador-csp	
Mini Bosu	4	\$ 245	\$ 980	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU445170249-bosu-mini-disco-plata-forma-equilibrio-entrenamiento-mvdsport	
Ladrillo	4	\$ 145	\$ 580	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU444707835-bloque-ladrillo-yoga-pilates-espuma-flexibilidad-mvdsport	
Pesa Rusa 2kg	2	\$ 178	\$ 356	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU444741412-pesas-rusas-x-kilo-mancuerna-recubiertas-pesa-mvd-sport	
Pesa Rusa 6kg	2	\$ 534	\$ 1.068	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU444741412-pesas-rusas-x-kilo-mancuerna-recubiertas-pesa-mvd-sport	
Pesa Rusa 10kg	2	\$ 890	\$ 1.780	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU444741412-pesas-rusas-x-kilo-mancuerna-recubiertas-pesa-mvd-sport	
Aro Flex	2	\$ 390	\$ 780	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU451337565-flex-ring-aro-de-pilates-p-yoga-gimnasia-resistente-el-rev	
Pelota 65cm	2	\$ 399	\$ 798	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU444848557-pelota-de-pilates-65cm-gimnasia-garantia-inflador-el-rev	
Pelota 75cm	2	\$ 449	\$ 898	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU443983349-pelota-de-pilates-75cm-fitness-yoga-gym-inflador-el-rev	
TOTAL INVERSIÓN MATERIALES DE TRABAJO			\$ 25.348		

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. 3 Detalle inversiones en mobiliario

MOBILIARIO				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Camilla para masajes	1	\$ 4.490	\$ 4.490	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-468420286-camilla-para-masajes-profesional-cboico-premium
Escritorio	1	\$ 1.590	\$ 1.590	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-452406427-escritorio-mesa-pc-oficina-blanco-espacio-estantes-mweb&type=item&tracking_id=b4a66962-2408-4a4b-8ac7-6b36e12ba8d7
Silla	6	\$ 799	\$ 4.794	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-444075762-silla-eames-sillas-living-comedor-colores-varios-lq
Butaca	2	\$ 1.290	\$ 2.580	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-44494208-silla-eames-con-posabrazos-butaca-diseno-posabrazoca4-6e1f8c38da2d
Mesa	1	\$ 3.800	\$ 3.800	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-448385216-mesita-de-living
Mostrador	1	\$ 1.900	\$ 1.900	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-453281503-mesa-escritorio-mostrador-ambiamiento-oficina-127-cm-4135&type=item&tracking_id=04fe707a-a99b-4284-a355-4df064291062
Estantería	1	\$ 1.290	\$ 1.290	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-463657823-biblioteca-estanteria-5-espacios-166-amarelo
TOTAL INVERSIÓN EN MOBILIARIO			\$ 20.444	

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. 4 Detalle inversiones en decoración

DECORACIÓN				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Cuadros	4	\$ 1.350	\$ 2.700	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-459764418-cuadros-decorativos-marco-madera-set-x-2-30x40cm
Cuadros recepción	2	\$ 2.300	\$ 2.300	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-46868546-cuadros-diplois-abstractos-decorativos-lienzo-100cm-x-70cm77e-4534-9535-d81af021263a
Plantas	4	\$ 2.720	\$ 10.880	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-470296913-palmera-areca-de-interior-11m-aprox
Lámparas	1	\$ 799	\$ 799	https://www.divino.com.uy/catalogo/lampara-de-mesa-marron-madera-t8305-244619-001
Lámpara techo	1	\$ 1.554	\$ 1.554	https://www.divino.com.uy/catalogo/lampara-de-techo-madera-marron-3626-244281-001
Lámpara masajes	1	\$ 1.399	\$ 1.399	https://www.divino.com.uy/catalogo/lampara-portatil-de-pie-metal-blanco-f8577-244622-002
Alfombra entrada	1	\$ 390	\$ 390	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-449272220-alfombra-nulo-pvc-ideal-para-limpieza-JM?quantity=1#position=7&type=item&tracking_id=ccdfef81-cffe-43f3-8aa0-8ddba9ad0e3f
Piso Goma Eva	15	\$ 330	\$ 4.950	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-444541834-piso-alfombra-goma-eva-gimnasio-fitness-de-pilates-mvdsport
TOTAL INVERSIÓN EN DECORACIÓN			\$ 24.972	

Fuente: Elaboración propia

Tabla A5. 5 Detalle inversiones en electrónica

ELECTRÓNICA				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Computadora	1	\$ 17.600	\$ 17.600	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-470746449-notebook-lenovo-idea-pad-330-14ast-a4-4g-500g-14-win10-sd
Pantalla TV 32"	1	\$ 5.890	\$ 5.890	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-470780215-tv-32-led-gorth-tech-hdmi-bd
Equipo de Audio	2	\$ 1.950	\$ 3.900	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-456173613-home-equipo-de-audio-71-bluetooth-fm-usb-microsd-para-pc-tv
Kit videovigilancia x8	1	\$ 15.840	\$ 15.840	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-451699161-kit-de-videovigilancia-dvr-8-canales-8-cameras-hd-hic
Alarma instalación	1	\$ 8.800	\$ 8.800	Presupuesto solicitado
Microondas	1	\$ 3.615	\$ 3.615	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-447144410-microondas-panavox-express-70-digital-el-mejor-respaldo-fca2h
Impresora	1	\$ 4.620	\$ 4.620	https://www.distribucio.com.uy/impresora-laser-Wifi-Xerox-3040
Balanza	1	\$ 5.990	\$ 5.990	https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-453374395-balanza-compartida-medidor-de-grasa-conozca-nutricionistas
TOTAL INVERSIÓN EN ELECTRÓNICA			\$ 66.255	

Fuente: Elaboración propia

6. COTIZACIONES

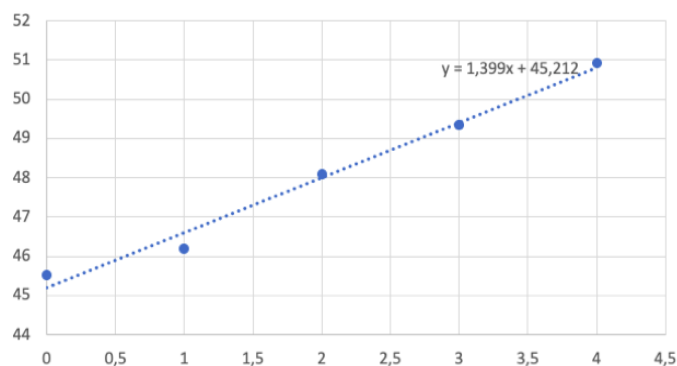
6.1 Regresión lineal para proyectar tipo de cambio del dólar

Tabla A6. 1 Tipo de cambio del dólar

		AÑO	TC	TC PROMEDIO
DATOS PROYECTADOS SEGÚN ENCUESTA EXPECTATIVAS ECONÓMICAS BCU	0	Dic-20	45,51	
	1	Abr-21	46,19	47,14
	2	Dic-21	48,08	
	3	Abr-22	49,34	50,14
DATOS OBTENIDOS A PARTIR DE REGRESIÓN LINEAL	4	Dic-22	50,93	
	5	Abr-23	52,21	52,91
	6	Dic-23	53,61	
	7	Abr-24	55,01	55,70
	8	Dic-24	56,40	
	9	Abr-25	57,80	58,50
	10	Dic-25	59,20	

Fuente: Elaboración propia

Figura A6. 1 Proyección del tipo de cambio del dólar



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de expectativas económicas del BCU.

7. COSTOS

7.1 Gastos mensuales limpieza

Se detallan los costos mensuales de limpieza con IVA incluido. En el capítulo 5, justificación económica y en los flujos se presentan sin IVA.

Tabla A7. 1 Gastos mensuales de limpieza

GASTOS MENSUALES LIMPIEZA				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente
Bolsas XL x10	3	\$ 85	\$ 255	https://www.districomp.com.uy/Bolsas-de-residuosx10-de-85x105cm/
Bolsas S x10	5	\$ 22	\$ 110	https://www.districomp.com.uy/Bolsas-de-residuosx10-de-50x55cm/
Lavandina	2	\$ 96	\$ 192	https://www.districomp.com.uy/Agua-lavandina-2-litros-Sello-Bojo/
Lysoform	2	\$ 167	\$ 334	https://www.districomp.com.uy/lysoform-2-litros-AEBOGOL-ORIGINAL/
Espojas	6	\$ 15	\$ 225	https://www.districomp.com.uy/Espojas-de-Cocina-Fibra-Alkalin-x2-7869/
Guantes	2	\$ 69	\$ 138	https://www.districomp.com.uy/Guantes-de-Latex-Red-M-Jaspe/
Jabón líquido manos	1	\$ 418	\$ 418	SL/
Limpiador multiuso x 5 lt	2	\$ 342	\$ 684	https://www.districomp.com.uy/Limpiador-liquido-Multiuso-SL-5ul/
Fregon	5	\$ 22	\$ 110	https://www.districomp.com.uy/Paño-Multiuso-Algodon-32x32-Duramas/
Paño de piso	4	\$ 51	\$ 204	https://www.districomp.com.uy/Paño-de-Piso-Algodon-Mediano-Jaspe/
Papel Higienico x 40	1	\$ 948	\$ 948	Simple-80m4/
Papel toalla x 2	2	\$ 980	\$ 1.960	300M-NATURAL/
Alcohol rectificado 5 lt	1	\$ 700	\$ 700	https://www.districomp.com.uy/Bidon-Alcohol-Rectificado-5-litros/
TOTAL GASTOS MENSUALES LIMPIEZA			\$ 6.278	

Fuente: Elaboración propia

8. FINANCIAMIENTO

Para el cálculo de las cuotas mensuales a pagar del préstamo solicitado, se calcula la Tasa Efectiva Mensual a efectos de calcular los intereses. La fórmula utilizada es la siguiente: $TEM = ((1 + TEA)^{1/12}) - 1$. Siendo la TEA de un 20%, se obtiene una TEM de 1,5309%.

A continuación se detallan los intereses, amortización del préstamo y capital pendiente por período.

Tabla A8. 1 Cuotas mensuales del préstamo

	PERÍODO	INTERERES	AMORTIZACIÓN	CUOTA	CAPITAL PENDIENTE	
AÑO 1	0				\$ 1.534.317	
	1	\$ 23.490	\$ 25.572	\$ 49.062	\$ 1.508.745	
	2	\$ 23.098	\$ 25.572	\$ 48.670	\$ 1.483.174	
	3	\$ 22.707	\$ 25.572	\$ 48.279	\$ 1.457.602	
	4	\$ 22.315	\$ 25.572	\$ 47.887	\$ 1.432.030	
	5	\$ 21.924	\$ 25.572	\$ 47.496	\$ 1.406.458	
	6	\$ 21.532	\$ 25.572	\$ 47.104	\$ 1.380.886	
	7	\$ 21.141	\$ 25.572	\$ 46.713	\$ 1.355.314	
	8	\$ 20.749	\$ 25.572	\$ 46.321	\$ 1.329.742	
	9	\$ 20.358	\$ 25.572	\$ 45.930	\$ 1.304.170	
	10	\$ 19.966	\$ 25.572	\$ 45.538	\$ 1.278.598	
	11	\$ 19.575	\$ 25.572	\$ 45.147	\$ 1.253.026	
AÑO 2	12	\$ 19.183	\$ 25.572	\$ 44.755	\$ 1.227.454	
	13	\$ 18.792	\$ 25.572	\$ 44.364	\$ 1.201.882	
	14	\$ 18.400	\$ 25.572	\$ 43.972	\$ 1.176.310	
	15	\$ 18.009	\$ 25.572	\$ 43.581	\$ 1.150.738	
	16	\$ 17.617	\$ 25.572	\$ 43.189	\$ 1.125.166	
	17	\$ 17.226	\$ 25.572	\$ 42.798	\$ 1.099.594	
	18	\$ 16.834	\$ 25.572	\$ 42.406	\$ 1.074.022	
	19	\$ 16.443	\$ 25.572	\$ 42.015	\$ 1.048.450	
	20	\$ 16.051	\$ 25.572	\$ 41.623	\$ 1.022.878	
	21	\$ 15.660	\$ 25.572	\$ 41.232	\$ 997.306	
	22	\$ 15.268	\$ 25.572	\$ 40.840	\$ 971.734	
	AÑO 3	23	\$ 14.877	\$ 25.572	\$ 40.449	\$ 946.162
24		\$ 14.485	\$ 25.572	\$ 40.057	\$ 920.590	
25		\$ 14.094	\$ 25.572	\$ 39.666	\$ 895.019	
26		\$ 13.702	\$ 25.572	\$ 39.274	\$ 869.447	
27		\$ 13.311	\$ 25.572	\$ 38.883	\$ 843.875	
28		\$ 12.919	\$ 25.572	\$ 38.491	\$ 818.303	
29		\$ 12.528	\$ 25.572	\$ 38.100	\$ 792.731	
30		\$ 12.136	\$ 25.572	\$ 37.708	\$ 767.159	
31		\$ 11.745	\$ 25.572	\$ 37.317	\$ 741.587	
32		\$ 11.353	\$ 25.572	\$ 36.925	\$ 716.015	
AÑO 4		33	\$ 10.962	\$ 25.572	\$ 36.534	\$ 690.443
		34	\$ 10.570	\$ 25.572	\$ 36.142	\$ 664.871
	35	\$ 10.179	\$ 25.572	\$ 35.751	\$ 639.299	
	36	\$ 9.787	\$ 25.572	\$ 35.359	\$ 613.727	
	37	\$ 9.396	\$ 25.572	\$ 34.968	\$ 588.155	
	38	\$ 9.004	\$ 25.572	\$ 34.576	\$ 562.583	
	39	\$ 8.613	\$ 25.572	\$ 34.185	\$ 537.011	
	40	\$ 8.221	\$ 25.572	\$ 33.793	\$ 511.439	
	41	\$ 7.830	\$ 25.572	\$ 33.402	\$ 485.867	
	42	\$ 7.438	\$ 25.572	\$ 33.010	\$ 460.295	
	AÑO 5	43	\$ 7.047	\$ 25.572	\$ 32.619	\$ 434.723
		44	\$ 6.655	\$ 25.572	\$ 32.227	\$ 409.151
45		\$ 6.264	\$ 25.572	\$ 31.836	\$ 383.579	
46		\$ 5.872	\$ 25.572	\$ 31.444	\$ 358.007	
47		\$ 5.481	\$ 25.572	\$ 31.053	\$ 332.435	
48		\$ 5.089	\$ 25.572	\$ 30.661	\$ 306.863	
49		\$ 4.698	\$ 25.572	\$ 30.270	\$ 281.292	
50		\$ 4.306	\$ 25.572	\$ 29.878	\$ 255.720	
51		\$ 3.915	\$ 25.572	\$ 29.487	\$ 230.148	
52		\$ 3.523	\$ 25.572	\$ 29.095	\$ 204.576	
AÑO 5		53	\$ 3.132	\$ 25.572	\$ 28.704	\$ 179.004
		54	\$ 2.740	\$ 25.572	\$ 28.312	\$ 153.432
	55	\$ 2.349	\$ 25.572	\$ 27.921	\$ 127.860	
	56	\$ 1.957	\$ 25.572	\$ 27.529	\$ 102.288	
	57	\$ 1.566	\$ 25.572	\$ 27.138	\$ 76.716	
	58	\$ 1.174	\$ 25.572	\$ 26.746	\$ 51.144	
	59	\$ 783	\$ 25.572	\$ 26.355	\$ 25.572	
	60	\$ 391	\$ 25.572	\$ 25.963	\$ 0	
TOTAL		\$ 716.432	\$ 1.534.317			

Fuente: Elaboración propia

9. IMPUESTOS

9.1 IRAE: Análisis de conveniencia regímenes de liquidación

Tal como fue mencionado en el capítulo 4, justificación organizacional y legal, para determinar que el régimen a utilizar en los 5 años de proyecto para la liquidación del impuesto a la renta será el ficto, se realizó el siguiente análisis:

- A) Cálculo del IRAE por régimen real (simplificado)
- B) Cálculo del IRAE por régimen ficto
- C) Comparación y elección del más conveniente.

Cálculo del IRAE por régimen real (simplificado)

A modo de simplificación, el cálculo de IRAE que se representa en el flujo de fondos, se determina multiplicando los ingresos deducidos los egresos por la tasa del 25%. Cabe destacar que el impuesto a pagar es menor en el enfoque del inversionista, ya que existe un egreso por intereses deducible que trae aparejado un efecto fiscal positivo.

En ambos enfoques, se considera la amortización para el cálculo del impuesto dado que es un egreso permitido, que posteriormente se incorpora en el flujo ya que en términos de fondos no implica un egreso real.

A continuación se detallan los flujos de fondos de ambos enfoques considerando la liquidación real del impuesto a la renta.

Enfoque de la inversión en sí misma

Tabla A9. 1 Flujo de fondos inversión en sí misma escenario neutro IRAE real

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.547.446,0	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-644.430	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		7.530.019	8.937.929	11.400.263	10.876.495	16.085.816
Servicios sin promoción		1.064.415	1.278.901	1.647.900	1.534.671	2.281.252
Promociones		5.181.692	6.280.944	8.093.175	7.537.086	11.203.700
Nutrición		761.912	813.123	1.047.732	1.142.958	1.450.417
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-5.297.822	-5.648.211	-6.385.199	-6.858.779	-7.810.430
Fijos		-4.459.109	-4.721.975	-5.245.863	-5.632.681	-6.306.028
Variables		-696.333	-783.858	-996.956	-1.101.821	-1.380.125
Amortizaciones		-142.379	-142.379	-142.379	-124.277	-124.277
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.547.446	2.188.398	3.197.594	4.953.605	3.898.760	9.236.155
Impuesto a la Renta		479.240	725.954	1.158.912	888.659	2.215.927
Impuesto al Patrimonio		77.788	77.788	77.788	77.788	77.788
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.547.446	1.631.371	2.393.852	3.716.905	2.932.313	6.942.440
Amortizaciones		142.379	142.379	142.379	124.277	124.277
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-3.547.446	1.773.750	2.536.231	3.859.284	3.056.590	7.066.717
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-3.547.446	1.638.871	2.165.178	3.044.134	2.227.648	4.758.602
Flujo de Fondos Acumulado	-3.547.446	-1.908.575	256.602	3.300.736	5.528.384	10.286.986

Fuente: Elaboración propia

Enfoque del inversionista

Tabla A9. 2 Flujo de fondos inversionista escenario neutro IRAE real

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.547.446,0	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-644.430	-43.799	-92.123	-61.460	-118.956	960.769
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		7.530.019	8.937.929	11.400.263	10.876.495	16.085.816
Servicios sin promoción		1.064.415	1.278.901	1.647.900	1.534.671	2.281.252
Promociones		5.181.692	6.280.944	8.093.175	7.537.086	11.203.700
Nutrición		761.912	813.123	1.047.732	1.142.958	1.450.417
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-5.553.858	-5.847.873	-6.528.485	-6.945.690	-7.840.966
Fijos		-4.459.109	-4.721.975	-5.245.863	-5.632.681	-6.306.028
Variables		-696.333	-783.858	-996.956	-1.101.821	-1.380.125
Amortizaciones		-142.379	-142.379	-142.379	-124.277	-124.277
Intereses		-256.037	-199.661	-143.286	-86.911	-30.536
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.547.446	1.932.362	2.997.933	4.810.318	3.811.848	9.205.619
Impuesto a la Renta		415.230	676.038	1.123.090	866.931	2.208.293
Impuesto al Patrimonio		48.670	56.656	63.796	70.090	75.539
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.547.446	1.468.461	2.265.238	3.623.432	2.874.827	6.921.787
Amortizaciones		142.379	142.379	142.379	124.277	124.277
Préstamo	1.534.317					
Amortización del préstamo		-306.863	-306.863	-306.863	-306.863	-306.863
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-2.013.129	1.303.977	2.100.754	3.458.948	2.692.241	6.739.201
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-2.013.129	1.204.820	1.793.411	2.728.356	1.962.110	4.538.059
Flujo de Fondos Acumulado	-2.013.129	-808.309	985.102	3.713.459	5.675.568	10.213.627

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del IRAE por régimen ficto

A continuación se detalla una tabla con los cálculos necesarios para determinar el IRAE de forma ficta en base al artículo 64 del Decreto 150/007.

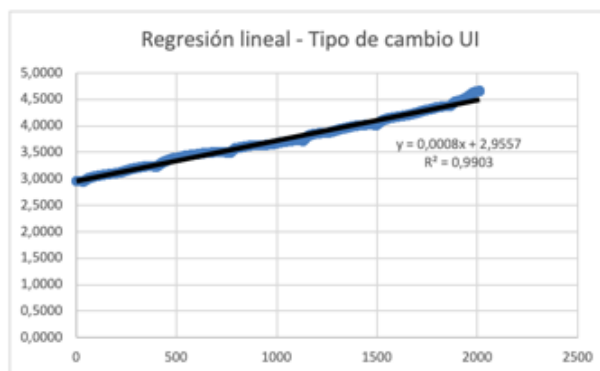
Tabla A9. 3 Cálculo de IRAE régimen ficto

CONCEPTO	TASA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS K + T	-	7.008.019	8.372.968	10.788.807	10.214.715	15.369.572
Hasta 2: UI	13,2%	925.058	1.105.232	1.424.122	1.348.342	-
Hasta 3: UI	36%	-	-	-	-	5.533.046
Hasta 4: UI	48%	-	-	-	-	-
Renta Fiscal	-	925.058	1.105.232	1.424.122	1.348.342	5.533.046
Fictos Patronales	-	-586.080	-627.824	-840.675	-900.552	-1.157.633
RNF K+T	-	338.978	477.408	583.447	447.790	4.375.413
IRAE K+T	25%	84.745	119.352	145.862	111.947	1.093.853
INGRESOS K	-	522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
IRAE K	12%	62.640	67.795	73.375	79.414	85.949
TOTAL IRAE	-	147.385	187.147	219.237	191.361	1.179.802

Fuente: Elaboración propia

Para determinar a qué franja corresponde la facturación, se realizó una regresión lineal de la cotización histórica de la UI desde el 1/01/2015 hasta la proyección para el 05/07/2020 a partir de los datos publicados por el INE. A continuación se detallan las UI proyectadas a cierre de ejercicio de los 5 años del proyecto.

Figura A9. 1 Cálculo de IRAE régimen ficto



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del INE

Tabla A9. 4 Proyección UI

AÑO	UI
31/12/21	5,0005
31/12/22	5,2925
31/12/23	5,5845
31/12/24	5,8773
31/12/25	6,1693

Fuente: Elaboración propia

Comparación y elección del más conveniente.

Tal como se muestra en la tabla a continuación, en ambos enfoques resulta más conveniente el cálculo del IRAE por régimen ficto.

Tabla A9. 5 Proyección UI

IRAE RÉGIMEN REAL					
Inversión en sí misma	479.240	725.954	1.158.912	888.659	2.215.927
Inversionista	415.230	676.038	1.123.090	866.931	2.208.293
IRAE RÉGIMEN FICTO					
Inversión en sí misma	147.385	187.147	219.237	191.361	1.179.802
Inversionista	147.385	187.147	219.237	191.361	1.179.802

Fuente: Elaboración propia

Este régimen será aplicado para todos los escenarios ya que en todos los casos resulta ser el más conveniente. Solo en el año 1 del escenario pesimista, el pago de IRAE por régimen real resulta menor, pero dado que hay que mantenerse por 3 años en un mismo régimen de liquidación y que del año 2 en adelante resulta considerablemente más beneficioso el régimen ficto, se opta por esta liquidación en todo el período.

9.2 Impuesto al Patrimonio

A continuación, se detalla el proceso de cálculo del Impuesto al Patrimonio para ambos enfoques del escenario neutro.

Tabla A9. 6 Cálculo IP enfoque inversión en sí misma

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
PASIVO	\$ 314.120	\$ 314.120	\$ 314.120	\$ 314.120	\$ 314.120
PATRIMONIO	\$ 5.185.880	\$ 5.185.880	\$ 5.185.880	\$ 5.185.880	\$ 5.185.880
IMPUESTO	\$ 77.788	\$ 77.788	\$ 77.788	\$ 77.788	\$ 77.788

Fuente: Elaboración propia

Tabla A9. 7 Cálculo IP enfoque inversionista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
PASIVO	\$ 2.255.300	\$ 1.722.937	\$ 1.246.948	\$ 827.335	\$ 464.096
PATRIMONIO	\$ 3.244.700	\$ 3.777.063	\$ 4.253.052	\$ 4.672.665	\$ 5.035.904
IMPUESTO	\$ 48.670	\$ 56.656	\$ 63.796	\$ 70.090	\$ 75.539

Fuente: Elaboración propia

10. ESCENARIOS

10.1 Escenario Optimista

A continuación se presentan los costos correspondientes al escenario optimista y sus flujos de fondos.

Tabla A10. 1 Costos fijos escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$ 1.560.000	\$ 1.688.388	\$ 1.827.342	\$ 1.977.733	\$ 2.140.500
Antel	\$ 11.803	\$ 12.775	\$ 13.826	\$ 14.964	\$ 16.195
Aportes de socias	\$ 258.791	\$ 344.089	\$ 444.804	\$ 549.688	\$ 588.840
Dispensador de agua	\$ 4.918	\$ 5.323	\$ 5.761	\$ 6.235	\$ 6.748
Facturación electrónica	\$ 2.951	\$ 3.194	\$ 3.457	\$ 3.741	\$ 4.049
Habilitaciones	\$ -	\$ -	\$ 7.356	\$ 17.015	\$ 24.259
Mantenimiento máquinas	\$ -	\$ 10.646	\$ 11.522	\$ 12.470	\$ 13.496
Materiales de trabajo	\$ 5.902	\$ 6.387	\$ 15.333	\$ 7.482	\$ 17.960
OSE	\$ 24.590	\$ 26.614	\$ 28.804	\$ 31.175	\$ 33.741
Personal dependiente	\$ 456.251	\$ 609.850	\$ 761.871	\$ 932.685	\$ 999.851
Personal independiente	\$ 1.725.000	\$ 1.866.968	\$ 2.020.619	\$ 2.506.396	\$ 2.712.672
Publicidad digital	\$ 226.248	\$ 120.324	\$ 95.232	\$ 66.845	\$ 70.203
Recolección de residuos	\$ 18.000	\$ 19.481	\$ 21.085	\$ 22.820	\$ 24.698
Servicio Limpieza	\$ 245.902	\$ 266.139	\$ 288.043	\$ 311.749	\$ 337.405
UTE	\$ 56.292	\$ 60.925	\$ 65.939	\$ 71.365	\$ 77.239
TOTAL	\$ 4.596.647	\$ 5.041.102	\$ 5.610.993	\$ 6.532.362	\$ 7.067.857

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. 2 Costos variables escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nutricionista	\$ 1.214.256	\$ 1.376.144	\$ 1.801.655	\$ 1.991.331	\$ 2.360.312
Productos masajes	\$ 65.526	\$ 80.373	\$ 97.224	\$ 116.303	\$ 127.371
Productos limpieza	\$ 82.426	\$ 101.104	\$ 122.300	\$ 146.301	\$ 160.223
TOTAL	1.362.208	1.557.621	2.021.179	2.253.935	2.647.906

Fuente: Elaboración propia

Figura A10. 1 Flujo de fondos de la inversión en sí misma escenario optimista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.647.872,7	-79.983	-129.181	-144.266	-116.183	1.214.470
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-744.857	-79.983	-129.181	-144.266	-116.183	1.214.470
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		10.368.050	12.566.371	16.323.761	15.851.689	21.734.825
Servicios sin promoción		1.419.234	1.739.278	2.277.071	2.148.588	2.983.146
Promociones		6.908.995	8.541.952	11.183.165	10.552.157	14.650.842
Nutrición		1.517.820	1.720.180	2.252.069	2.489.164	2.950.390
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-5.958.856	-6.598.723	-7.632.172	-8.786.297	-9.715.763
Fijos		-4.596.647	-5.041.102	-5.610.993	-6.532.362	-7.067.857
Variables		-1.362.208	-1.557.621	-2.021.179	-2.253.935	-2.647.906
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.647.873	4.329.211	5.838.466	8.547.324	6.949.209	13.233.532
Impuesto a la Renta		-204.410	-912.488	-1.193.246	-1.086.284	-2.222.301
Impuesto al Patrimonio		-85.288	-85.288	-85.288	-85.288	-85.288
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.647.873	4.039.513	4.840.690	7.268.790	5.777.636	10.925.943
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-3.647.873	4.039.513	4.840.690	7.268.790	5.777.636	10.925.943
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-3.647.873	3.732.341	4.132.491	5.733.491	4.210.751	7.357.337
Flujo de Fondos Acumulado	-3.647.873	84.469	4.216.960	9.950.451	14.161.202	21.518.538

Fuente: Elaboración propia

Figura A10. 2 Flujo de fondos del inversionista escenario optimista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.647.872,7	-79.983	-129.181	-144.266	-116.183	1.214.470
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-744.857	-79.983	-129.181	-144.266	-116.183	1.214.470
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS		10.368.050	12.566.371	16.323.761	15.851.689	21.734.825
Servicios sin promoción		1.419.234	1.739.278	2.277.071	2.148.588	2.983.146
Promociones		6.908.995	8.541.952	11.183.165	10.552.157	14.650.842
Nutrición		1.517.820	1.720.180	2.252.069	2.489.164	2.950.390
Subarrendamiento		522.000	564.961	611.457	661.780	716.244
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS		-6.236.684	-6.815.379	-7.787.654	-8.880.605	-9.748.899
Fijos		-4.596.647	-5.041.102	-5.610.993	-6.532.362	-7.067.857
Variables		-1.362.208	-1.557.621	-2.021.179	-2.253.935	-2.647.906
Intereses		-277.828	-216.655	-155.482	-94.309	-33.136
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.647.873	4.051.382	5.621.811	8.391.842	6.854.900	13.200.397
Impuesto a la Renta		-204.410	-912.488	-1.193.246	-1.086.284	-2.222.301
Impuesto al Patrimonio		-53.692	-62.357	-70.105	-76.935	-82.847
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.647.873	3.793.281	4.646.965	7.128.491	5.691.681	10.895.248
Préstamo	1.664.907					
Amortización del préstamo		-332.981	-332.981	-332.981	-332.981	-332.981
CONSTANTES	-1.982.965	3.460.299	4.313.984	6.795.510	5.358.699	10.562.267
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-1.982.965	3.197.172	3.682.843	5.360.176	3.905.429	7.112.444
Flujo de Fondos Acumulado	-1.982.965	1.214.207	4.897.050	10.257.226	14.162.655	21.275.099

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la inversión en sí misma, el VAN obtenido es de \$12.694.138, con una TIR del 112%. El período de repago es de menos de 1 año (352 días) y la razón beneficio costo es de un 4,5.

Por otro lado, en el caso del punto de vista del inversionista, el VAN totaliza una suma de \$13.002.974, con una TIR del 178%. El período de repago es de 223 días, y la razón beneficio costo es de 7,6.

10.2 Escenario Pesimista

A continuación se presentan los costos correspondientes al escenario pesimista y sus flujos de fondos.

Tabla A10. 3 Costos fijos escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$ 1.560.000	\$ 1.688.388	\$ 1.827.342	\$ 1.977.733	\$ 2.140.500
Antel	\$ 11.803	\$ 12.775	\$ 13.826	\$ 14.964	\$ 16.195
Aportes de socias	\$ 167.338	\$ 179.257	\$ 243.852	\$ 261.220	\$ 279.826
Dispensador de agua	\$ 4.918	\$ 5.323	\$ 5.761	\$ 6.235	\$ 6.748
Facturación electrónica	\$ 2.951	\$ 3.194	\$ 3.457	\$ 3.741	\$ 4.049
Habilitaciones	\$ -	\$ -	\$ 7.356	\$ 17.015	\$ 24.259
Mantenimiento máquinas	\$ -	\$ 10.646	\$ 11.522	\$ 12.470	\$ 13.496
Materiales de trabajo	\$ 5.902	\$ 6.387	\$ 15.333	\$ 7.482	\$ 17.960
OSE	\$ 24.590	\$ 26.614	\$ 28.804	\$ 31.175	\$ 33.741
Personal dependiente	\$ 273.751	\$ 305.380	\$ 435.533	\$ 467.241	\$ 500.521
Personal independiente	\$ 1.725.000	\$ 1.866.968	\$ 2.020.619	\$ 2.186.916	\$ 2.366.899
Publicidad digital	\$ 226.248	\$ 120.324	\$ 95.232	\$ 66.845	\$ 70.203
Recolección de residuos	\$ 18.000	\$ 19.481	\$ 21.085	\$ 22.820	\$ 24.698
Servicio Limpieza	\$ 245.902	\$ 266.139	\$ 288.043	\$ 311.749	\$ 337.405
UTE	\$ 56.292	\$ 60.925	\$ 65.939	\$ 71.365	\$ 77.239
TOTAL	\$ 4.322.694	\$ 4.571.800	\$ 5.083.703	\$ 5.458.971	\$ 5.913.740

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. 4 Costos variables escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nutricionista	\$ 173.471	\$ 202.375	\$ 270.928	\$ 304.786	\$ 396.693
Productos masajes	\$ 32.764	\$ 41.369	\$ 51.171	\$ 62.303	\$ 74.924
Productos limpieza	\$ 41.075	\$ 51.863	\$ 64.152	\$ 78.108	\$ 93.931
TOTAL	247.310	295.607	386.250	445.197	565.549

Fuente: Elaboración propia

Figura A10. 3 Flujo de fondos de la inversión en sí misma escenario pesimista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.474.266,2	-37.175	-75.318	-54.277	-71.890	809.911
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-571.250	-37.175	-75.318	-54.277	-71.890	809.911
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS	4.903.084	6.109.764	8.034.504	7.846.508	12.019.293	
Servicios sin promoción	709.639	895.221	1.198.467	1.150.991	1.754.799	
Promociones	3.454.606	4.396.614	5.885.920	5.652.755	8.618.180	
Nutrición	216.838	252.969	338.659	380.982	495.866	
Subarrendamiento	522.000	564.961	611.457	661.780	716.244	
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS	-4.570.004	-4.867.408	-5.469.953	-5.904.168	-6.479.288	
Fijos	-4.322.694	-4.571.800	-5.083.703	-5.458.971	-5.913.740	
Variables	-247.310	-295.607	-386.250	-445.197	-565.549	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.474.266	295.905	1.167.038	2.510.274	1.870.450	6.349.916
Impuesto a la Renta		-89.575	-122.501	-150.200	-136.399	-266.011
Impuesto al Patrimonio		-70.288	-70.288	-70.288	-70.288	-70.288
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	-3.474.266	136.042	974.249	2.289.785	1.663.763	6.013.617
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-3.474.266	136.042	974.249	2.289.785	1.663.763	6.013.617
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-3.474.266	125.697	831.715	1.806.142	1.212.553	4.049.463
Flujo de Fondos Acumulado	-3.474.266	-3.348.570	-2.516.854	-710.713	501.840	4.551.303

Fuente: Elaboración propia

Figura A10. 4 Flujo de fondos del inversionista escenario pesimista

	MOMENTO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIONES	-3.474.266,2	-37.175	-75.318	-54.277	-71.890	809.911
Activo Fijo	-2.835.763					
Reformas	-1.871.803					
Mobiliario	-16.757					
Decoración	-20.469					
Maquinaria	-851.649					
Materiales	-20.777					
Electrónica	-54.307					
Capital de Trabajo	-571.250	-37.175	-75.318	-54.277	-71.890	809.911
Habilitaciones	-67.253					
INGRESOS	4.903.084	6.109.764	8.034.504	7.846.508	12.019.293	
Servicios sin promoción	709.639	895.221	1.198.467	1.150.991	1.754.799	
Promociones	3.454.606	4.396.614	5.885.920	5.652.755	8.618.180	
Nutrición	216.838	252.969	338.659	380.982	495.866	
Subarrendamiento	522.000	564.961	611.457	661.780	716.244	
Recupero Activo Fijo						434.203
COSTOS	-4.820.331	-5.062.617	-5.610.045	-5.989.142	-6.509.144	
Fijos	-4.322.694	-4.571.800	-5.083.703	-5.458.971	-5.913.740	
Variables	-247.310	-295.607	-386.250	-445.197	-565.549	
Intereses	-250.328	-195.210	-140.092	-84.974	-29.856	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.474.266	45.577	971.829	2.370.182	1.785.477	6.320.060
Impuesto a la Renta		-89.575	-122.501	-150.200	-136.399	-266.011
Impuesto al Patrimonio		-41.820	-49.627	-56.608	-62.762	-68.089
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-3.474.266	-85.818	799.700	2.163.374	1.586.316	5.985.961
Préstamo	1.500.106					
Amortización del préstamo		-300.021	-300.021	-300.021	-300.021	-300.021
FLUJO DE FONDOS CONSTANTES	-1.974.160	-385.839	499.679	1.863.353	1.286.295	5.685.939
Deflactor	1	1,0823	1,1714	1,2678	1,3721	1,4850
FLUJO DE FONDOS CORRIENTES	-1.974.160	-356.499	426.575	1.469.779	937.454	3.828.811
Flujo de Fondos Acumulado	-1.974.160	-2.330.659	-1.904.084	-434.304	503.150	4.331.961

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la inversión en sí misma, el VAN obtenido es de \$1.207.884 con una TIR del 24%. El período de repago es de 3 años y 7 meses y la razón beneficio costo es de un 1,3.

Por otro lado, en el caso del punto de vista del inversionista, el VAN totaliza una suma de \$1.486.150, con una TIR del 30%. El período de repago es de 3 años, 5 meses y 17 días, y la razón beneficio costo es de 1,9.

Se puede ver cómo los indicadores se reducen significativamente en comparación con el escenario neutro, y la TIR se acerca mucho más a la TRR.

10.3 Escenario COVID

A continuación, se presentan los costos correspondientes al escenario COVID.

Tabla A10. 5 Costos fijos escenario COVID

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$ 1.560.000	\$ 1.688.388	\$ 1.827.342	\$ 1.977.733	\$ 2.140.500
Antel	\$ 7.869	\$ 10.646	\$ 13.826	\$ 14.964	\$ 16.195
Aportes de socias	\$ -	\$ 149.381	\$ 182.889	\$ 261.220	\$ 279.826
Dispensador de agua	\$ 4.918	\$ 5.323	\$ 5.761	\$ 6.235	\$ 6.748
Facturación electrónica	\$ 2.951	\$ 3.194	\$ 3.457	\$ 3.741	\$ 4.049
Habilitaciones	\$ -	\$ -	\$ 7.356	\$ 17.015	\$ 24.259
Mantenimiento máquinas	\$ -	\$ 10.646	\$ 11.522	\$ 12.470	\$ 13.496
Materiales de trabajo	\$ 5.902	\$ 6.387	\$ 15.333	\$ 7.482	\$ 17.960
OSE	\$ 16.393	\$ 22.178	\$ 28.804	\$ 31.175	\$ 33.741
Personal dependiente	\$ -	\$ 245.871	\$ 326.650	\$ 467.241	\$ 500.521
Personal independiente	\$ 710.000	\$ 960.541	\$ 1.247.513	\$ 1.350.183	\$ 1.461.303
Publicidad digital	\$ 226.248	\$ 120.324	\$ 95.232	\$ 66.845	\$ 70.203
Recolección de residuos	\$ 12.000	\$ 16.235	\$ 21.085	\$ 22.820	\$ 24.698
Servicio Limpieza	\$ 163.934	\$ 221.783	\$ 288.043	\$ 311.749	\$ 337.405
UTE	\$ 37.528	\$ 50.771	\$ 65.939	\$ 71.365	\$ 77.239
TOTAL	\$ 2.747.743	\$ 3.511.666	\$ 4.140.750	\$ 4.622.238	\$ 5.008.144

Fuente: Elaboración propia

Tabla A10. 6 Costos variables escenario COVID

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nutricionista	\$ -	\$ 79.505	\$ 169.330	\$ 237.055	\$ 357.024
Productos masajes	\$ -	\$ 17.730	\$ 31.982	\$ 48.458	\$ 67.432
Productos limpieza	\$ 41.075	\$ 44.456	\$ 48.115	\$ 52.074	\$ 56.360
TOTAL	41.075	141.690	249.426	337.588	480.816

Fuente: Elaboración propia

11.IMÁGENES

11.1 Imágenes local comercial

Figura A11. 1 Plantas del local comercial



Fuente: El Gallito

BIBLIOGRAFÍA

- Breibart, J. (25 de Agosto de 2019). *Nacido en cautividad e inspirado por los gatos: esta es la fascinante historia del Pilates*. Obtenido de Vogue:
<https://www.vogue.es/belleza/articulos/historia-del-pilates-fitness-deporte-bienestar-salud-cuerpo-mente>
- Duthilleu, B. (s.f.). *Identificación de segmentos y selección del público objetivo*. Obtenido de Axon Veterinaria:
http://axonveterinaria.net/web_axoncomunicacion/auxiliarveterinario/11/11_28-32.pdf
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona: Universitat Jaume.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Holz, E., & Poziomek, R. (2012). *Curso de Derecho Comercial*. Montevideo: Amalio M. Fernández.
- Diario Oficial. (1989). Ley de Sociedades Comerciales. Montevideo, Uruguay.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc GRAW-HILL.
- Comitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. (2013). *Control Interno Marco Integrado*. Instituto de auditores Internos de España.
- IASB. (2009). *Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades*.
- Heinze, A., Fletcher, G., Rashid, T., & Cruz, A. (2017). *Digital and Social Medi Marketing: A Results-Driven Approach*. Routledge.
- Texto Ordenado Título N° 14. (1996). Montevideo, Uruguay.
- Texto Ordenado Título N° 4. (1996). Montevideo, Uruguay.
- Isacowitz, R. (2014). *Manual completo del método Pilates*. Paidotribo.
- Banco de Seguros del Estado. (s.f.). *BSE*. Obtenido de
<https://www.bse.com.uy/inicio/seguros/seguros-empresariales/responsabilidad-civil/>
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística Uruguay*. Obtenido de http://ine.gub.uy/web/guest/valores-antiores?p_auth=dVrdOO5g&p_p_id=listarunidadesindexadasjsf_WAR_unidadesindexadSPORTlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=2&p_p_col_pos=1&_listarunidadesindexadasjsf_WAR_u
- Aswath Damodaran. (Enero de 2020). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Banco Central del Uruguay. (Mayo de 2020). *Banco Central del Uruguay*. Obtenido de <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Econmicas/iees06i0520.pdf>
- Barría, C. (30 de Marzo de 2018). *BBC Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43477273>
- Global Wellness Institute. (s.f.). *Global Wellness Institute*. Obtenido de <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/>
- Estudio Corpo. (01 de Julio de 2016). *Columnistas Montevideo*. Obtenido de http://columnistas.montevideo.com.uy/uc_302182_1.html
- Santellán, N. (08 de Marzo de 2013). *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/metodo-pilates-una-moda-saludable-2013381780>

Dutra, M. (27 de Julio de 2016). *La Red 21*. Obtenido de <https://www.lr21.com.uy/salud/1298021-conoce-los-beneficios-del-metodo-pilates>

Barreto, A. S. (3 de Setiembre de 2019). *Cinco días*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/30/companias/1567171262_473296.html

Segreto, V. (28 de Octubre de 2019). *Mercado Fitness*. Obtenido de <https://www.mercadofitness.com/2019/10/28/hacia-donde-camina-la-industria-del-bienestar/>

Patrimonio Cultural Inmaterial. (s.f.). *Patrimonio Cultural Inmaterial*. Obtenido de <https://ich.unesco.org/es/RL/el-yoga-01163>

Plus, Cuidate. (s.f.). *Cuidate Plus*. Obtenido de <https://cuidateplus.marca.com/ejercicio-fisico/diccionario/pilates.html>

Friedman, D. (25 de Agosto de 2019). *Vogue España*. Obtenido de <https://www.vogue.es/belleza/articulos/historia-del-pilates-fitness-deporte-bienestar-salud-cuerpo-mente>

Corpo Pilates. (s.f.). Obtenido de <http://www.pilates.uy/>

Yoga Uruguay. (s.f.). Obtenido de <http://www.yogauruguay.org/nosotros.html>

Vitta Pilates. (s.f.). Obtenido de <https://www.vittapilates.com.uy/nosotros/>

Personal Pilates. (s.f.). Obtenido de <http://www.yogauruguay.org/nosotros.html>

Physio Pilates. (s.f.). Obtenido de <https://physiopilates.com/a-physio-pilates/>

Centro Wellness Uruguay. (s.f.). Obtenido de <http://centrowellnessuruguay.com/>

Espacio Pilates. (s.f.). Obtenido de <https://espacio-pilates.webnode.com.uy/%c2%bfquienes-somos/>

Beauty Planet. (s.f.). Obtenido de <https://beautyplanet.com.uy/producto/beauty-day/>

Corpo Pilates. (s.f.). Obtenido de <http://www.pilates.uy/#aboutus>

María Inés Camou. (s.f.). Obtenido de <https://mariainescamoustudio.com/pilates/>

Lucía Lienres. (s.f.). Obtenido de <https://www.lucialienres.com/yoga/mas-yoga/mantra-om/>

Mercedes Roldán. (21 de Julio de 2017). *Pilates Mercedes Roldán*. Obtenido de <http://www.pilatesmercedesroldan.com/descubre-todos-los-beneficios-del-pilates-barra/>

Método Pilates. (s.f.). Obtenido de <https://www.metodopilates.com.es/tipos-de-pilates>

Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Instituto Nacional de Estadística Uruguay*. Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/web/guest/estimaciones-y-proyecciones>

Báez, M. (03 de Enero de 2019). *Guía Fitness*. Obtenido de <https://guiafitness.com/elige-que-tipo-de-pilates-es-ideal-para-ti.html>

Fitness, L. (s.f.). *Vitónica*. Obtenido de <https://www.vitonica.com/pilates/pilates-en-suspension-un-paso-mas-alla>

Medine Plus. (08 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000876.htm>

Statista. (Enero de 2017). *Statista*. Obtenido de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000876.htm>

Duthilleul, B. (s.f.). *Axon Veterinaria*. Obtenido de http://axonveterinaria.net/web_axoncomunicacion/auxiliaveterinario/11/11_28-32.pdf

Derecho comercial. (s.f.). *Derecho Comercial*. Obtenido de <http://www.derechocomercial.edu.uy/bol17srlconcyconst.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística Uruguay*. Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>

Opción Consultores. (2019). *Gub Uruguay*. Obtenido de <https://www.gub.uy/secretaria-nacional-deporte/sites/secretaria-nacional->

- deporte/files/documentos/publicaciones/Presentaci%C3%B3n%20encuesta%20FINAL.pdf
- Banco de Previsión Social. (12 de Diciembre de 2019). *Banco de Previsión Social*. Obtenido de <https://www.bps.gub.uy/6575/calculo-de-aportes.html>
- Galán, R. (06 de Febrero de 2017). *Avanza en tu Carrera*. Obtenido de <https://www.avanzaentucarrera.com/orientacion/profesiones/deporte/instructor-de-pilates/>
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. México DF: Mc GRAW-HILL.
- Guía Práctica del Administrador. (Sin fecha). *Hecho Generador*. Obtenido de <https://www.gpa.uy/manuales/213/214/218/archivo/hecho-generador-184>
- Guía Práctica del Adminsitrador. (28 de Octubre de 2014). *Hecho Generador*. Obtenido de <https://www.gpa.uy/informes/contabilidad/normas-contables-para-pymes-980>
- Guía Práctica del Administrador. (Sin fecha). *Hecho generador y plazo para el pago*. Obtenido de Guía Práctica del Administrador: <https://www.gpa.uy/manuales/213/214/217/archivo/hecho-generador-y-plazo-para-el-pago-182>
- Guía Práctica del Administrador. (Sin fecha). *ICOSA Valores año 2019*. Obtenido de Guía Práctica del Administrador: <https://www.gpa.uy/manuales/213/214/218/archivo/icosavalores-ano-2019-187>
- Da Silva, M. (3 de Enero de 2020). *Sepa a partir de qué monto se pagará IRPF e IASS en 2020 y las nuevas franjas de aporte*. Obtenido de El País: <https://negocios.elpais.com.uy/sepa-partir-monto-pagara-irpf-iass-nuevas-franjas-aporte.html>
- Banco de Previsión Social. (Mayo de 2020). *Valores Actuales*. Obtenido de BPS: <https://www.bps.gub.uy/bps/valores.jsp?contentid=5478>
- Dirección General Impositiva. (17 de Julio de 2015). *¿Quiénes están obligados a llevar contabilidad suficiente?* Obtenido de DGI: <https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,regimenes-especiales,preguntas-frecuentes-ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;1017;8;D;quienes-estan-obligados-a-llevar-contabilidad-suficiente;3;PAG;>
- Estudio Kaplan. (20 de Noviembre de 2019). *Reporte Tributario No.28 | Al fondo que hay lugar: de NO CEDE A CEDE*. Obtenido de Estudio Kaplan: <https://www.estudiokaplan.com/boletines/item/434-reporte-tributario-no-28-al-fondo-que-hay-lugar-de-no-cede-a-cede>
- Diario Oficial. (2007). Reglamentación del IRAE. Reforma Tributaria Ley N° 18.083. Montevideo, Uruguay.
- Municipio CH. (22 de Junio de 2011). *Límites Geográficos*. Obtenido de Municipio CH: <https://municipioch.montevideo.gub.uy/node/226>
- U.S Department of the Treasury. (22 de Mayo de 2020). *Bonds and Securities*. Obtenido de Treasury: <https://home.treasury.gov/services/bonds-and-securities>
- New York University. (1 de Enero de 2020). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de NYU: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- El País. (19 de Agosto de 2019). *CLAVES MACROECONÓMICAS ¿Qué es el riesgo país que ahora está en el ojo de la tormenta por Argentina?* Obtenido de El País: <https://negocios.elpais.com.uy/finanzas/riesgo-pais-ojo-tormenta-argentina.html>
- Bloomberg. (22 de Mayo de 2020). *Treasury Yields*. Obtenido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Muradas, S. (3 de Febrero de 2016). *La matriz probabilidad-impacto*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz->

