

Universidad Católica del Uruguay



Universidad
Católica del
Uruguay

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo final de grado

Contador Público

Dieppe

Proyecto de Inversión.

Agustín Cerviño

Diego Alves de Almeida

Taller: Trabajo final de grado

Tutor: Carolina Lagos

Montevideo, 08 de Julio de 2020

Índice

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo:	3
Historia:	5
Justificación comercial	6
Servicios complementarios:	6
Servicios Sustitutos:	6
Descripción del servicio	7
Actividades:	9
Análisis de la Demanda	13
Encuesta	14
Actividades preferidas	18
Horarios y actividades	19
Proyección de la demanda	22
Análisis de la Oferta	23
Competencia directa	24
Competencia indirecta:	24
Análisis de los precios	26
¿Qué volumen del b/s se puede vender?	26
¿Cuál es la estrategia comercial adecuada para alcanzar esos objetivos?	26
Estrategia marketing	27
Responsabilidad Social Empresarial	29
Justificación Técnica	31
Macro localización	31
Micro Localización	32
Layout:	33
Restricciones legales	34
Procesos principales	34
Procesos de actividad	34

Justificación organizacional y legal	38
Aspectos legales	38
Aspectos Organizacionales	41
Organigrama.....	41
Turnos y posiciones	41
Justificación Económica.....	43
Ingresos	43
Egresos	46
Inversión.....	48
Terreno.....	49
Obra civil.....	49
Gimnasio y Equipamientos	49
Administración	51
Seguridad.....	51
Punto de equilibrio	52
Justificación Financiera.....	54
Análisis Financiero y Contable del Proyecto	55
Ratios.....	57
Ratio de Liquidez	58
Ratio de Apalancamiento (Endeudamiento).....	58
Ratio de Actividad.....	58
Ratio de Rentabilidad	59
Evaluación Empresarial:	59
FODA	60
Fortalezas:	60
Oportunidades.....	61
Debilidades:.....	61
Amenazas:	61
Riesgos	62
Sensibilidad:	63
Conclusiones	64
Incentivos a la Inversión	64
Bibliografía	67

Agradecimientos

En primero lugar, agradecer a la familia de ambos, por el apoyo constante, ya que sin su ayuda y dedicación nada de esto podría suceder. En segundo lugar a los profesores que nos enseñaron temas técnicos de la carrera como también a ser mejores profesionales y mejores personas, a Carolina Lagos por ser nuestra tutora y realizar el seguimiento del presente trabajo final. A los compañeros de facultad con los cuales transitamos este largo camino en estos años. A todos ellos muchas gracias.

Resumen Ejecutivo:

El presente informe detalla el trabajo realizado en el marco de la tesis de grado de la Universidad Católica del Uruguay. Se trata específicamente del análisis de viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de un proyecto de inversión, en este caso del proyecto Dieppe, que consiste en un Centro Deportivo ubicado en el municipio de Neptunia.

El proyecto tiene como objetivo explotar una zona y un segmento de clientes que se encuentra sin explotar, con algunos elementos innovadores y otros clásicos, pero apuntando a ofrecer un producto renovador y fresco para el público objetivo. Se busca una ventaja competitiva en lo que son ofertas de productos, instalaciones y calidad de del servicio, tratando de que sea lo más global y completo posible para el cliente. La idea también es fomentar un estilo de vida saludable en los clientes, generando la posibilidad de un desarrollo físico y espiritual óptimo.

En primera instancia, se trabajó en la justificación comercial que respalda el proyecto, es decir la razón fundamentada desde el punto de vista del cliente de porque el proyecto puede llegar a ser viable. Para esto y dadas las circunstancias sanitarias del país, el equipo lanzó una encuesta al público objetivo, donde con preguntas de todo tipo se buscó la aprobación o no del proyecto por parte de los potenciales clientes, así como también se intentó conocer los gustos e intereses de estos. Mediante una proyección de la encuesta con la cantidad de personas habitantes de la zona, es cómo se llegó a un estimado de posibles socios para el club.

También se hicieron estudios de mercado, apuntando al análisis de la competencia y al análisis de los precios, que se desarrolla a lo largo del presente trabajo.

A su vez en este informe, se describen detalladamente todos los servicios ofrecidos por el club, donde se podrá encontrar la principal diferenciación del mismo, que es contar con una piscina. La idea de esto surge a raíz de contactos con Docentes de educación física de la zona, quienes mencionaron la gran demanda y oportunidad de explotación para una piscina en la zona, esto se pudo confirmar en la encuesta realizada. Vale mencionar, que clubes de barrio y de primer nivel, funcionaron como Benchmark para este proyecto, siendo de ayuda a la hora de determinar valores de cuotas, cantidad de socios, tipo de servicios ofrecidos, etc.

En cuanto a la justificación técnica, se puede destacar que el tamaño del club será óptimo para el desarrollo de los servicios ofrecidos, contando con las áreas correspondientes para los mismos y destacando la presencia de la piscina. A su vez el terreno adquirido es más amplio que lo que requerido para la obra inicial, dando así la posibilidad de ampliar el club en un futuro. Dentro de otros elementos técnicos que se desarrollan se puede mencionar la descripción de algunos procesos seleccionados para este informe y otras generalidades.

Desde el punto de vista organizacional, se explica la composición de la plantilla y también se detalla el tipo societario de la empresa, que será una SAS, contrastando las ventajas y desventajas de ésta con una Sociedad Anónima convencional.

En lo que respecta al área económica del emprendimiento, se detallan los ingresos y egresos del mismo, desde el inicio del mismo y con una proyección de diez años hacia adelante.

En cuanto a lo financiero, se explican los componentes buscados para calcular la tasa requerida del proyecto, esto significa, indagar en sitios de internet, para poder identificar el Beta del proyecto, el retorno de los activos libre de riesgo, el retorno del mercado y el riesgo país, que son en definitiva los componentes que dan como resultado mediante la fórmula de K_e del modelo CAPM, la tasa de retorno requerida.

El proyecto resulta innovador y potencialmente atractivo para la zona y los clientes, pero dado que es una gran inversión y las cuotas que se pusieron resultan bajas para este tipo de servicios, es que quizás se vea dañada la viabilidad y continuación del proyecto.

Historia:

El proyecto surge en primer lugar con la formación de un equipo de trabajo conformado por Diego Alves de Almeida y Agustín Cerviño. Ambos comienzan su vínculo en la Carrera de Contador Público, dictada por la Universidad Católica del Uruguay, y deciden realizar en conjunto el taller final de grado.

Conformado el equipo de trabajo, se buscó desarrollar la idea o proyecto a llevar a cabo. Se realizó una lluvia de ideas y se pensó en varios temas, pero algo era claro, el proyecto iba a estar vinculado a la actividad deportiva, temática de gran interés para las partes.

Luego de esta lluvia de ideas se opta por la selección de 3 posibles proyectos. El primer proyecto analizado, para ver si era el indicado y deseado para llevar adelante, fue el de instalaciones y/o mejoras deportivas para un equipo profesional de fútbol, idea que se desvaneció debido al alto costo y necesidad de permisos por parte de varias áreas estatales y deportivas (Directiva, socios, etc.).

El segundo proyecto analizado fue el de una ampliación y mejoras de las instalaciones de un equipo profesional de Basquetbol, el cual implicaba la instalación de una piscina, entre otras facilidades. En este caso, por falta de espacio físico en el lugar existente y sin posibilidad de anexar predios linderos (Viviendas ocupadas), se descarta su consideración.

Finalmente, analizando las posibles carencias de oferta en cuanto a instalaciones deportivas, se da con la idea de poner un club deportivo en la zona de Canelones, más precisamente en las cercanías de Neptunia.

En primera instancia el proyecto buscó tener un mayor porte a nivel de infraestructura, contando con una piscina olímpica y dos canchas poli funcionales. La existencia de una dura realidad económica y social, obligo a tomar consciencia a la hora de proyectar un emprendimiento de este tamaño, y se descartó desde el inicio la viabilidad de estas importantes instalaciones.

Por esta razón se terminó optando por un proyecto en la actividad deseada, con las características que se desarrollan a continuación en el trabajo.

Justificación comercial

En este capítulo se estudiarán, los actores y circunstancias de mercado a las cuales el proyecto deberá adaptarse y enfrentarse, el mercado se puede dividir en 4 sub-factores, proveedor, competidor, distribuidor y consumidor.

Se debe analizar estos sub-factores para ver su nivel de afectación sobre el emprendimiento y que tan críticos son a la hora de analizar la viabilidad comercial del mismo. Esta sección permite tomar decisiones fundamentales sobre la inversión y el proyecto, de manera justificada sobre el valor del negocio,

“El mercado es el ámbito en el cual, convergen las fuerzas de la oferta y la demanda, para establecer las condiciones de precio y cantidad de las transacciones realizadas.” **Extraído del curso Proyecto de Inversión con el docente Jose Luis Betancourt*

El objetivo es conocer el mercado de un servicio o producto. En el centro se ubica el consumidor y la satisfacción de sus necesidades, pero también estudiando el entorno que está compuesto por el resto de actores y factores que inciden sobre el éxito de la empresa y la decisión final del consumidor.

Servicios complementarios:

Los servicios complementarios pueden brindar, desde otro punto de vista, bienestar y salud a las personas, que en definitiva es lo que brindan las instituciones de nuestro rubro. Se puede mencionar, los centros de Spa, las academias de baile, los clubes de artes marciales y clubes deportivos específicos.

Servicios Sustitutos:

Hay múltiples actividades que un individuo interesado en mejorar su salud o por placer puede llevar a cabo sin la necesidad de acudir a una institución deportiva.

A modo de ejemplo, realizar ejercicio en parques verdes, en la popular “Rambla”, en plazas de deporte públicas o bien rutinas en el domicilio personal, entre otras. Nuestro país ofrece mucho espacio propicio para actividades deportivas principalmente al aire libre.

Hoy en día, con la “nueva realidad” son muchas las personas que han optado por realizar deporte o ejercicio a distancia, esto es comprando packs de entrenamiento por internet, que son rutinas ofrecidas para poder realizar en home training, o sino simplemente siguiendo rutinas viejas que venían realizando en otros lugares.

Otro servicio sustituto el cual es la última moda, es la modalidad de anotarse en clases grupales en áreas públicas, donde un instructor de educación física realiza una rutina de entrenamiento funcional y entrena a sus clientes, los cuales no pagan una mensualidad, sino que pagan por clase asistida.

Las mencionadas actividades son amenazas que sufre un centro deportivo, ya que la persona puede optar por no abonar una cuota y por ejercitarse por su cuenta. A pesar de que se puede obtener buenos resultados entrenando de esta forma, es sabido que un club donde se ofrece los conocimientos de profesionales, instalaciones y seguimiento siempre será más completo y mejor.

Descripción del servicio

El plan es satisfacer una necesidad deportiva en la zona, mediante un servicio personalizado, con un equipo de trabajo el cual se enfoque en el cuidado y mejora de varios aspectos físicos y mentales de la persona, fomentando un estilo de vida saludable. Por otra parte se ha notado que la oferta de este tipo de producto de forma integral es baja (de forma integral) y se apunta a generar facilidades al cliente brindando un excelente servicio sin que éste deba realizar grandes traslados de un lugar a otro. Dentro de nuestros servicios se incluyen la parte nutricional y física, además de contar con buenas instalaciones en la cual el socio se encuentre a gusto.

Las instalaciones contarán con vestuarios, gimnasio con aparatos, equipamiento para realizar entrenamiento funcional, sala de spinning y una piscina, la cual en principio podía llegar a ser una piscina para realizar natación, pero se terminó decidiendo por colocar una piscina de dimensiones más reducidas(12 mts x 8 mts).

Se tomarán como modelo a otros clubes polideportivos que se encuentran en Montevideo, para poder tomar ideas y la experiencia de los mismos.

Los horarios de actividades serán distribuidos a lo largo del día, para buscar satisfacer la demanda de los clientes, tratando de tener una distribución bastante heterogénea y cumplir con las expectativas de todos los socios.

El principal diferenciador de este club, será la construcción de la piscina para realizar actividades como son hidropilates, hidrogimnasia y existiendo la posibilidad de agregar hidroterapia de ser necesario. Mediante la investigación de mercado, se llegó a la conclusión de que tanto en la zona, como en lugares más alejados (Solymar por ejemplo) no existe ninguna institución que ofrezca la posibilidad de contar con piscina y actividades de este tipo, enfocadas mayormente a personas de más de 50 o 60 años, es por ello que esta sería una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Se crearán diferentes planes, para que los socios puedan elegir cuál es el que cumpla mejor sus necesidades y expectativas, de esta manera se garantiza la menor pérdida de público objetivo, ya que estarán adecuadamente segmentados.

En primer lugar se contará con el plan, “Básico”, que consta de acceso libre a toda hora dentro de la disponibilidad horaria del club, a la sala de musculación y entrenamiento dentro de ella. El segundo plan disponible será “Hidro Experience” que consta de acceso a la sala de musculación, de igual forma que el plan “Básico” y además agrega acceso a todas las clases que se efectúen en la piscina del club. En tercer lugar se ofrecerá el plan “Full Fit” que consta de acceso a la sala de musculación, de igual manera que el plan “Básico” y agrega el acceso a todas las clases repartidas dentro de las diferentes zonas del club, excepto la piscina. El cuarto plan será el llamado “Full Dieppe Experience” que consta de acceso a todas las actividades del club. Los socios que se inscriban a cualquier plan de los mencionados anteriormente, contarán con acceso a vestuario con lockers y duchas acordes. Por último, se ofrecerá como servicio complementario la recuperación de lesiones y entrenamiento individual, estando los mismos sujetos a coordinación con el cliente.

También se contará con una pequeña cantina, la cual ofrecerá diferentes soluciones nutricionales a los clientes, la misma será tercerizada.

Servicios Basicos	
Precio	Tipo
\$ 1400	Basico
\$ 1800	Hidro Experience
\$ 2000	Full Fit
\$ 2300	Full Dieppe Experience

Fuente: Elaboración propia

Actividades:

Abdominales Express: Consiste en 30 minutos de ejercicios de zona media de alta intensidad, donde se busca activación rápida de la zona media o del “Core”, fortalecimiento de la misma y aumentar la estabilidad y resistencia general de todo el cuerpo.

Entrenamiento funcional: Se trata de un conjunto de una metodología que incluye ejercicios y movimientos que ayudan al deportista a llevar a cabo tareas funcionales, de forma que el entrenamiento resulte útil a la hora de trabajar y preparar a los músculos para actividades del día a día, mejorando el rendimiento deportivo y reduciendo riesgo de lesiones. (LBDC, 2019)

Hiit: Entrenamiento útil para tonificar el cuerpo y fortalecer los músculos mientras se quema grasa. Ayuda a evitar las sesiones maratónicas de gimnasio. El High Intensity Interval Training (HIIT) es un tipo de entrenamiento cardiovascular de alta intensidad que viene haciéndose cada vez más popular, por lo tanto es importante incluirlo. En el Centro Dieppe se buscará realizar tablas de ejercicios en las que se mezclan breves intervalos de trabajo fuerte con otros, también cortos, de relajación, ya sea completa o parcial. De esta manera se maximizan los resultados minimizando el tiempo de trabajo.

Un entrenamiento HIIT, que dura entre unos cinco y unos 45 minutos, resulta muy agotador. Aunque es muy llamativo por sus resultados, es aconsejable que para empezar con él se tenga una sólida base física para realizarlo adecuadamente. Así se reduce también la posibilidad de padecer lesiones. (Garcia, 2019)

Cross training: Es una actividad que se fundamenta en ejercicios funcionales, pero es diferente al entrenamiento funcional. Es un entrenamiento altamente variado ya que combina ejercicios y filosofías de gimnasia, levantamiento olímpico, resistencia cardiovascular, entre otras.

Se trabaja a altas intensidades para obtener un estado físico de fitness completo y por tanto, estar preparado para cualquier deporte, desafío o reto.

Bootcamp: Se combina entrenamiento de alta intensidad con intervalos de sprint y ejercicios de peso corporal y ejercicios de cardio. También se pueden utilizar pesas rusas, mancuernas, bolsas de arena, neumáticos, cuerdas, etc. Es un entrenamiento que produce un alto gasto calórico, se trabajan todos los grupos musculares, mejora la flexibilidad del atleta y potencia la concentración y atención de las personas. Funciona como gran liberador de estrés y ansiedad.

Ciclismo Indoor: El ciclismo indoor o spinning, como se le conoce comúnmente, se define como una actividad física colectiva, realizada sobre una bicicleta especialmente diseñada para tal efecto, a un ritmo determinado, en la que se efectúa un trabajo predominantemente cardiovascular. Es un tipo de entrenamiento que permite trabajar en resistencia, así como genera un gasto calórico alto, lo cual favorece la pérdida de peso.

Aerocycling: Clases aeróbicas intensas, llenas de motivación y energía. Las mismas se realizan con pantallas y música para lograr esa motivación y energía necesaria. Alta intensidad

Ciclismo Local: Entrenamiento de ciclismo que apunta a trabajos puntuales de cada zona muscular, para potenciar la fuerza y resistencia del grupo muscular. También trabaja en la tonificación del músculo.

Super Local: Clase con un nivel de exigencia alto, con ejercicios tradicionales, que tienden a mejorar la fuerza, el tono y la resistencia de diferentes grupos musculares, manteniendo el mismo nivel de exigencia en toda la clase. Alta intensidad

Zumba: Zumba es una disciplina deportiva que se imparte en clases dirigidas en la que se realizan ejercicios aeróbicos al ritmo de música latina (merengue, samba, reggaeton, cumbia y salsa) con la finalidad de perder peso de forma divertida y mejorar el estado de ánimo de los deportistas. La clave para que los deportistas pierdan peso (en una clase pueden eliminar 1.500 calorías) está en que durante los 60 minutos que dura una sesión mezcla ritmos rápidos y lentos con series de ejercicios, con lo que, además el deportista tonifica la musculatura. Las clases de zumba están dirigidas a todas las personas, independientemente de su sexo o edad y no requiere una preparación previa. (CuidatePlus)

Gimnasia Integral: La gimnasia integral fusiona muchas técnicas de trabajo muscular. En las clases grupales de gimnasia integral, se plantea un trabajo general de toda la musculatura, logrando abarcar todo el cuerpo, con el objetivo de que el alumno se vaya llenando de herramientas que pueda utilizar por sí mismo.

Stretching Activo: Entrenamiento de elongación, complemento ideal para otros deportes y ejercicios. Se recomienda como ejercicio soporte, pero también es importante en prevención de lesiones, y trabajo de higiene de columna.

GAP: El GAP es una gimnasia de mantenimiento que trata de poner a trabajar principalmente la zona de Glúteos, Abdominales y Piernas. Un entrenamiento en alza en gimnasios y polideportivos para luchar contra el sedentarismo actual y contra la acumulación de grasas en determinadas partes del cuerpo. El fortalecimiento de la zona abdominal le ayudará al cliente o socio crear una faja de sujeción que contribuye a mejorar los problemas de espalda y a proteger los órganos internos, permitiendo lograr un cuerpo mucho más sano y funcional.

Local con Barra: Consiste en gimnasia localizada, en este tipo de entreno se enfoca el trabajo en la fuerza del alumno, logrando también a través del mismo la tonificación de los músculos y corrección de posturas. Consiste en utilizar la barra para hacer varios tipos de ejercicios diferentes, es un entreno muy similar al Body Pump. Nivel Medio.

Local Mix: Clases de formato tradicional, que tienden a mejorar la fuerza, el tono y la resistencia de diferentes grupos de musculares utilizando diferentes materiales para lograr dicho objetivo. Alta intensidad

Pilates Mat: Clases que toman la metodología y principios del pilates para lograr una mejor postura a través de la tonificación y el estiramiento muscular. Es una gran forma de iniciarse en el mundo del deporte y vida saludable. Intensidad baja.

Yoga: El yoga es una práctica que conecta el cuerpo, la respiración y la mente. Esta práctica utiliza posturas físicas, ejercicios de respiración y meditación para mejorar la salud general. El yoga se desarrolló como una práctica espiritual hace miles de años y hoy en día se transformó en una práctica entre espiritual y deportiva. Los beneficios del Yoga son, reducir su presión arterial y su frecuencia cardíaca, ayudarle a relajar el cuerpo, mejorar la confianza de la persona, reducir el estrés, mejorar la coordinación general del individuo, permite también mejorar su concentración, además de ayudarle a dormir mejor y ayudar a una mejor digestión de los alimentos.

AquaTraining: Trabajo intenso dentro del agua, buscando fortalecer musculatura y articulaciones. Nivel medio.

HydroGym: Entreno principalmente enfocado al adulto mayor, consiste en ejercicios de gimnasia localizada, pero en piscina. El ritmo de trabajo es tranquilo, generando tonificación de musculatura y apuntando también en algunos casos al trabajo de recuperación de ciertas lesiones.

HydroPilates: Entrenamiento dentro del agua, incorporando ejercicios y movimientos de pilates, como son la respiración, tonificación muscular y estiramiento entre otros. Se trabaja con elementos como pelotas y “panchos” dentro de la piscina. Nivel de intensidad bajo.

Análisis de la Demanda

El objetivo del emprendimiento es lograr un servicio el cual cuente con instalaciones acordes al público al cual se apunta, es decir la clase media, con interés en realizar de actividad física. Se buscará que el equipamiento sea de última generación pero no de calidad máxima, si no que apuntaremos a equipos buenos y funcionales, buscando la mejor relación costo/beneficio para la empresa y para el cliente, el equilibrio entre precio/producto debe ser óptimo para lograr satisfacer al cliente y ser rentables.

Por otro lado se buscará la diferenciación principalmente por el servicio brindado, donde se dé un trato más personalizado que lo normal. Como elemento diferenciador, el profesor de Educación Física además de ofrecer sus conocimientos en cuanto a lo deportivo y/o físico, el mismo pueda brindar servicios de nutrición y recomendaciones de alimentación para apuntar a una vida sana, tanto a la hora de realizar el ejercicio como de la nutrición, sumado a elementos de prevención y/o recuperación de lesiones.

Para esto la empresa se centralizará en la búsqueda de profesionales con los dos conocimientos, lo cual hoy en día es muy común que los docentes de educación física adquieran nuevas habilidades como es la nutrición y la salud deportiva. Sumado a esto toma un rol preponderante la participación del coordinador o supervisor deportivo, quien podrá asistir a los monitores de sala con ciertas dudas, correcciones, o cuando se requiera ayuda con alguna situación puntual.

El lugar elegido para ubicar el centro es Pinar-Salinas-Neptunia ya que en dicho lugar habitan un total de aproximadamente 32,000 personas y la oferta ofrecida en cuanto a centros de este tipo en dicha zona es muy baja o insuficiente. Por lo que a priori se nota una oportunidad de negocio dado la escasa oferta y potencial demanda del lugar. Los factores que influyen específicamente en la adhesión al servicio, fueron sondeados en la encuesta realizada a los vecinos de la zona, la misma se analiza y desarrolla en otro capítulo de este informe.

Siguiendo con el análisis de la demanda potencial, un problema que se puede notar es que la gente presente en estas ciudades está muy desconcentrada dado que viven en casas, generalmente con terrenos amplios, notoriamente mayores a los de ciudades céntricas y esto genera que la dispersión geográfica sea mayor. Por lo tanto las distancias pueden resultar algo largas en los traslados, es por esto lo fundamental de ubicar la institución en un lugar accesible para la mayor cantidad de clientes.

Datos demográficos de la zona:

Zona	Poblacion	0 a 9	10 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	70 a 79	80 a 89	90 o más
El Pinar	10.546	3.378	3.500	2.614	3.172	3.418	2.223	1.454	924	368	40
Marindia	3.543	560	569	439	556	476	382	317	174	64	6
Neptunia	4.774	744	737	618	795	701	512	356	216	82	13
Pinamar - Pinepark	4.724	669	746	562	690	722	514	425	252	131	13
Salinas	8.626	1.078	1.211	1.121	1.187	1.191	1.075	820	602	300	41
Total	32.213	6.429	6.763	5.354	6.400	6.508	4.706	3.372	2.168	945	113

(INE, 2011)

En la zona de locación del proyecto, es decir parte de El Pinar, Neptunia, Marindia, Pinamar y Salinas, según datos obtenidos por la página del INE, la cantidad de personas que tienen entre 15 y 65 años, es de 32.213 personas aproximadamente. Repartiéndose casi uniformemente entre hombres y mujeres, es decir 50 % y 50 %. (INE, 2011)

Encuesta

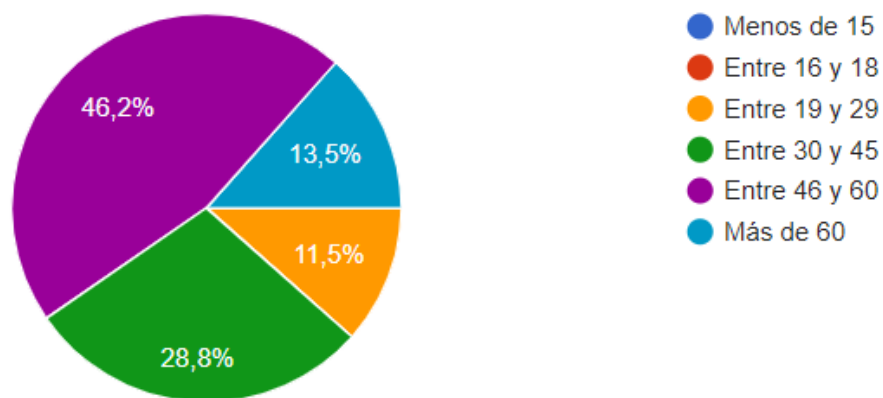
A efectos de estimar la demanda, el estudio que se realizó fue una encuesta, con los vecinos de la zona en la que se pretende instalar el emprendimiento. La idea es conocer la recepción de dichos vecinos de los alrededores para con la idea de un club deportivo.

Dados los resultados de la encuesta, se pudo ver el interés de los pobladores de la zona en la incorporación de un club de las características del presentado en el proyecto.

La encuesta se creó en la plataforma de google drive, con el fin de hacerla más práctica y amigable para los usuarios y para la recopilación de información. La misma consta con 10 preguntas cerradas que irán de lo más general a lo más específico.

Los medios de difusión fueron los grupos de Facebook de la zona (2 o 3 grupos), difusión con conocidos y familiares, y un grupo de Whatsapp el cual oportunamente se solicitó a los integrantes del mismo que lo difundían a otros grupos que sean de vecinos o conocidos de zonas aledañas.

Edad:



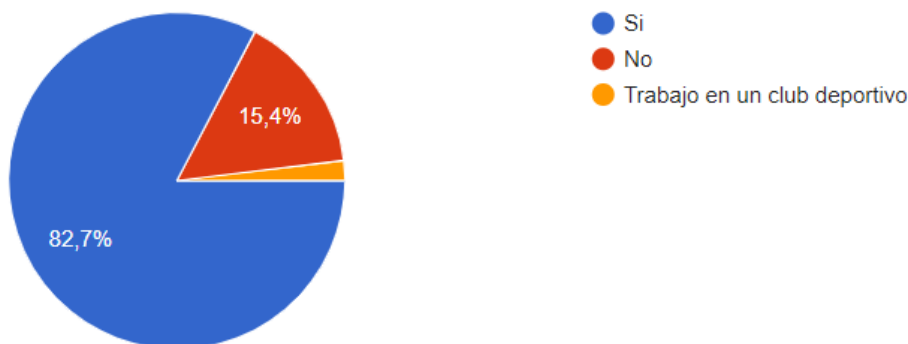
Más del 50% de los encuestados pertenecen a un grupo de edad intermedia, lo cual permite determinar el nivel de exigencia en las actividades programadas, el nivel de intensidad dependerá también de lo que se pueda acordar en cada clase entre los alumnos y los profesores. A su vez se puede estimar que a esta edad las personas cuentan con una estabilidad económica más consolidada, ya que es en el momento de vida en la que las personas tienen mayores ingresos en promedio.

También se puede destacar que casi un 70% (incluyendo el rango de edad anteriormente mencionado) serían un público que se enfoque más en actividades como son Pilates, hidrogimnasia, zumba, siendo este tipo de ejercicios parte importante dentro de los servicios que serán brindados. Esto ayuda a determinar la preponderancia de los entrenamientos en los cuales se debería hacer mayor hincapié, los ya que son los que determinan el mayor porcentaje de los encuestados.

Se puede ver que hay un 30% aproximadamente de personas entre un rango de edad de 30-45 años, que llevado al mundo deportivo, es un público al cual se les puede brindar clases de mayor exigencia,

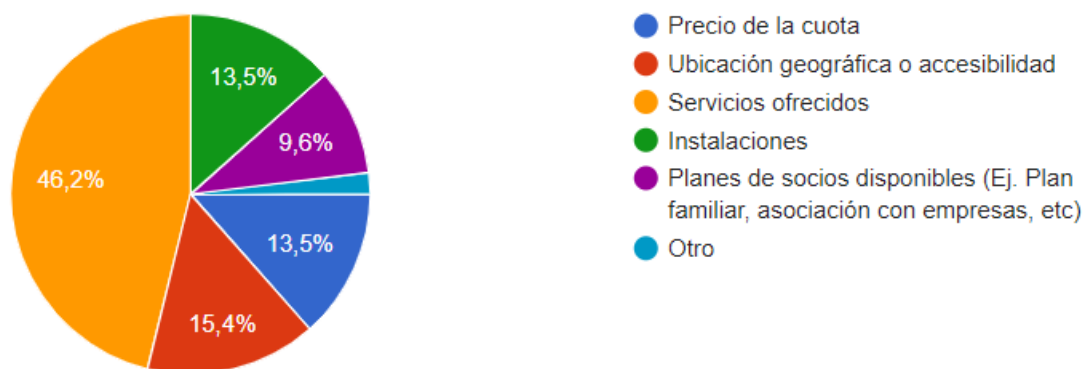
como por ejemplo spinning, funcional, aerobox, etc. Este público también será en parte el que esté más interesado en las actividades dentro de la sala de aparatos.

Realiza o estaría interesado en realizar algún tipo de actividad deportiva o funcional en un centro de entrenamiento:



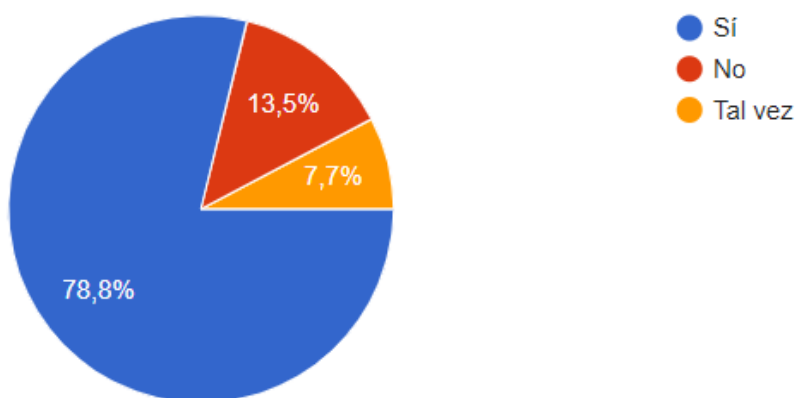
Haciendo mención a la actividad deportiva, se encuentra que el 15% son personas que no estarían interesadas en realizar ningún tipo de actividad deportiva o casi nula. Por ende el 85% de los encuestados estarían interesados en realizar actividad deportiva. Este es un número importante de interesados dentro de la encuesta, lo cual proyectándolo hacia la población de la zona, genera buena expectativa. A la hora de desarrollar el proyecto, se debe tener certeza de que el público tiene un alto grado de interés bastante alto en la realización de actividad deportiva. Reafirmando este concepto, la expectativa es que el 80% de las personas responden afirmativamente a un interés en realizarán actividades en instituciones deportivas y no de forma individual en otros lugares públicos.

Qué factores determinan tu elección de un lugar para entrenar?



Se observa que el 61.7% de los encuestados están interesados en principalmente un servicio bueno y novedoso, además de mostrar un nivel alto de valoración hacia instalaciones actualizadas y modernas, que en gran medida es lo que se busca ofrecer en este emprendimiento. Destacando los servicios más novedosos y diferenciadores como es una piscina para la práctica de Hidrogimnasia, gimnasia en piscina (aquatraining) y recuperación de lesiones, siendo estas últimas tres actividades algo innovador en la zona. Por otro lado, el proyecto se destaca en la infraestructura de un porte más moderno, siendo importante tener vestuarios cómodos y modernos, con los requerimientos necesarios para que el cliente se sienta a gusto.

Consideras la construcción de una piscina como algo fundamental para la institución

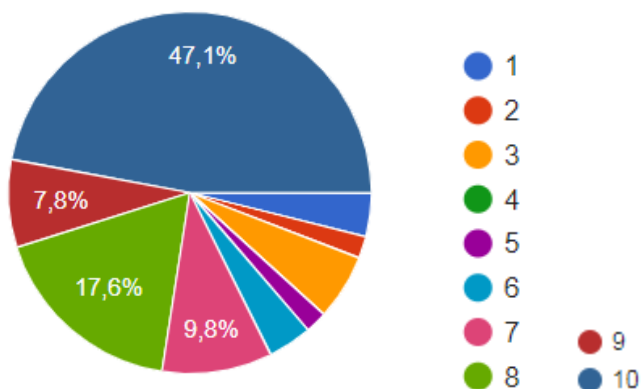


Como se ha mencionado anteriormente y en base a lo que responden los encuestados, se ve la necesidad absoluta de una piscina en las instalaciones del predio, ya que es el gran diferenciador que

presenta el proyecto, además de ser de alta importancia para el público objetivo algo muy solicitado. Esto aumentaría la posibilidad de hacernos con clientes que concurren a otros centros, así como atraer a personas que no son socios de ningún club actualmente. Según consultas con gente entendida, es algo que hace falta en la zona.

Actividades preferidas

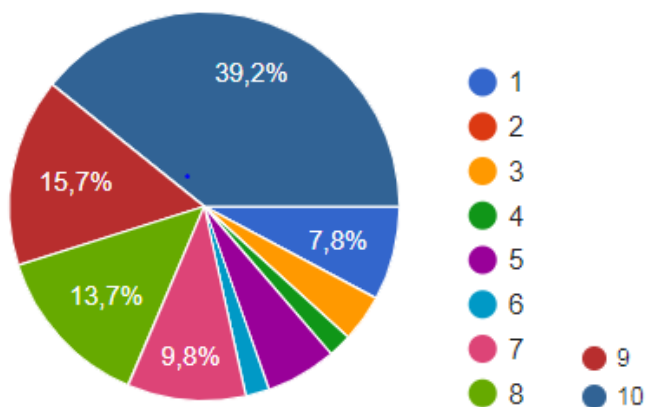
Resultado de la encuesta sobre la actividad recuperación de lesiones:



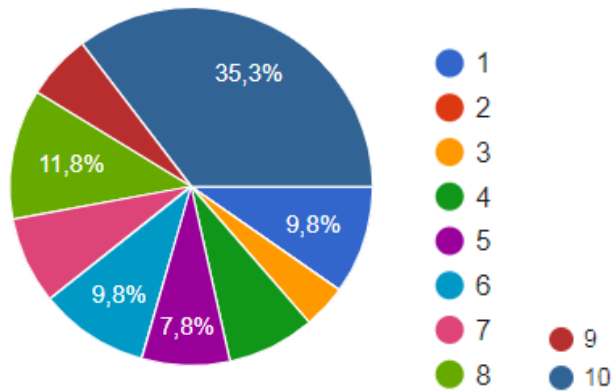
Escala del 1(Poco importante) al 10 (Muy importante)

Estas actividades no están presentes en el cronograma clásico de actividades del club, por lo que el ingreso proveniente de las mismas no está incluido en nuestra matriz de ingresos financieros. Estas actividades son parte de un paquete exclusivo y a demanda por parte de los socios. No son clases clásicas ni multitudinarias, sino que se apunta a ofrecer las instalaciones para realizar tareas de recuperación, tanto sea en suelo como en la piscina, con hidroterapia.

Resultado de la encuesta sobre la actividad Hidrogimnasia:



Escala del 1(Poco importante) al 10 (Muy importante)

Resultado de la encuesta sobre la actividad Hidropilates:

Escala del 1(Poco importante) al 10 (Muy importante)

Considerando las respuestas de los encuestados, se ve que las actividades de mayor trascendencia son las acuáticas y el spinning, lo que ratifica y valida claramente que la construcción de la piscina es necesaria para la zona.

Horarios y actividades

La distribución de horarios y actividades se construyó fundamentalmente con los resultados de la encuesta realizada y en base a las preferencias de los potenciales cliente. Con los resultados obtenidos, se armó la matriz de planes de actividades a ofrecer.

ZONA FUNCIONAL	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Inicio	Final	Actividad
	08:30	09:00	Abdominales Express
	09:00	10:00	Entrenamiento Funcional
	10:00	10:30	Hitt (Clase cardiovascular de alto impacto)
	18:00	19:00	Entrenamiento Funcional
	19:00	19:50	Abdominales Express + Hitt
	20:00	21:15	Cross training
	Martes y Jueves		
	08:00	09:00	Entrenamiento Funcional
	09:15	10:00	Abdominales Express
	18:00	19:00	Funcional Moderado
	19:00	19:30	Hitt
	19:30	20:30	Bootcamp (Entrenamiento Militar)

Fuente: Elaboración propia

Valor de clases-

Clases Funcional-Cross-Bootcamp-\$560

Hitt- \$280

Abd Express- \$280

Abd+Hitt- \$560

Cantidad de Profes para esta Área- 4

ZONACICLISMO	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Inicio	Final	Actividad
	08:00	09:00	Ciclismo Indoor
	09:15	10:15	Energy Cycling
	19:00	20:00	Ciclismo Local
	20:00	21:00	Energy Cycling
	Martes y Jueves		
	07:30	08:30	Ciclismo Indoor
	09:00	10:00	AeroCycling
	19:00	20:00	Ciclismo Local
	20:00	21:00	Energy Cycling

Fuente: Elaboración propia

Valor de clases-**Ciclismo y sus Variables- \$ 450****Cantidad de Profes para esta Área- 2**

ZONA FITNESS	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Inicio	Final	Actividad
	09:00	10:00	Super Local
	10:00	11:00	Zumba
	11:30	12:30	Gimnasia Integral
	15:00	16:00	Stretching Activo
	18:00	19:00	GAP
	19:00	20:00	Zumba
	20:00	21:00	Local Con Barra
	Martes y Jueves		
	08:00	09:00	Local Mix
	10:00	11:00	GAP
	18:00	19:00	Zumba
	19:00	20:00	Super Local

*Fuente: Elaboración propia***Valor Clases – Zumba \$580****Súper Local y otras \$ 390****Cantidad de Profes- 2**

ZONA WELLNESS	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Inicio	Final	Actividad
	09:00	10:00	Pilates Mat
	10:30	11:30	Yoga
	18:30	19:30	Pilates Mat
	19:45	20:45	Yoga
	Martes y Jueves		
	10:30	11:30	Pilates Mat
	15:00	16:00	Yoga
	19:00	20:00	Pilates Mat

Fuente: Elaboración propia

Valor Clases-**Pilates Mat- \$ 450****Yoga- \$450****Cantidad de Profes- 2**

ZONA PISCINA	Lunes, Miércoles y Viernes		
	Inicio	Final	Actividad
	09:00	10:00	AquaTraining
	10:00	11:00	HidroGym
	14:30	15:30	Hidro Pilates
	18:00	19:00	AquaTraining
	19:30	20:30	HidroGym
	Martes y Jueves		
	08:30	09:30	Hidro Pilates
	12:00	13:00	AquaTraining
	18:30	19:30	HidroGym

*Fuente: Elaboración propia***Valor de clases- Todas \$490****Cantidad de profes- 3****Proyección de la demanda**

En cuanto a la proyección de la demanda, se estima alcanzar para el primer año (Q1) una cantidad de 500 socios, para el segundo año (Q2) una cantidad de 800 socios, para el tercer año (Q3) una cantidad de 1.000 socios, para el cuarto año (Q4) una cantidad de 1.250 socios y para el quinto año y siguientes (Q5 a Q10) alcanzar y mantener una cantidad de 1.500 socios, lo que consideramos una proyección razonable.

Hay que tener en cuenta que los primeros años de los emprendimientos es cuando más cuesta obtener clientes. Por ello se plantea un panorama de crecimiento sostenible moderado para los

primeros 5 años, alcanzando un tope de 1.500 socios dada la capacidad de las instalaciones del proyecto.

El emprendimiento comienza con una campaña de difusión previa y amplia de las actividades que brinda el centro deportivo, ofreciendo a todos aquellos que se inscriban dentro del primer mes de funcionamiento, el beneficio de la “matrícula gratis”. De esta forma nos aseguramos que en el primer mes de actividad contemos con un ingreso estimado de 300 socios. De ahí en más, el crecimiento de la cantidad de socios es moderado en el tiempo, hasta el quinto año donde se alcanza el tope mencionado de 1.500 socios.

Año	Demanda proyectada S/Planes Anual									
	Plan HidroExperience		Plan fullexperience		Plan FullFit		Plan Basico		Total	
	Aumento Q/Año	Acumulado Q	Aumento Q/Año	Acumulado Q	Aumento Q/Año	Acumulado Q	Aumento Q/Año	Acumulado Q	Aumento Q/Año	Acumulado Q
1	204	204	141	141	102	102	53	53	500	500
2	80	284	99	240	72	174	49	102	300	800
3	80	364	60	300	30	204	30	132	200	1000
4	70	434	50	350	65	269	65	197	250	1250
5	60	494	60	410	65	334	65	262	250	1500

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Oferta

Posibles competidores y análisis de la oferta:

La locación del centro deportivo será en lo posible sobre la ruta interbalnearia o algún lugar muy próximo a ésta, ya que es prioridad por el transporte y accesibilidad de los clientes. Es fundamental para poder llegar al público objetivo, dado que como se mencionó anteriormente los clientes están muy dispersos por las características geográficas de la zona.

La idea es apuntar al público aledaño y fomentar la descentralización, además de que los vecinos de la zona puedan tener el servicio más cerca de sus casas y evitar un traslado mayor. Los clientes de los centros deportivos generalmente acceden a lugares que están cerca de sus casas o sus trabajos, es por eso que la idea es acercar una institución de este tipo a los vecinos de toda esta zona objetivo.

Competencia directa

Cuando se tiene un negocio o se va a invertir en uno nuevo, es importante saber qué tenemos a nuestro alrededor, donde pueden ir los clientes cuando no vienen a mi local y por qué escogen venir al mío cuando lo hacen. Relación de la calidad/precio, por ejemplo.

Se debe conocer y ubicar los locales que tenemos a nuestro alrededor, aquellos que se dedican al mismo sector y segmento que ataca la empresa, distinguiendo entre competencia directa y competencia indirecta.

La competencia directa incide directamente en nuestro negocio, nos afectan todos los movimientos y/o acciones que realicen, a nivel de negocio, clientes, oferta, etc.

Como competencia directa no se ha encontrado ningún centro deportivo que ofrezca los mismos servicios, por lo tanto no se logra identificar ningún competidor directo, pero sí hay muchos competidores indirectos.

Competencia indirecta:

Se refiere a las empresas que operan el mismo mercado y tratan con los mismos clientes, pero que al mismo tiempo ofrecen productos diferentes. En ese caso, la idea no es apoderarse de esos clientes, sino darles a entender que pueden adquirir productos de cualquier empresa existente en el mercado, siendo en el caso de Dieppe una oferta más completa y hasta sustituta de lo que pueden llegar a ofrecer estos competidores.

Ham-do centro deportivo: Ubicado sobre la ruta interbalnearia a la altura de la ciudad de Neptunia, este centro está especializado en dictar clases de Artes Marciales, Danza latina Ritmo Pilates, Tai Chi y, Yoga, además cuenta con un espacio con aparatos para entrenamiento.

Valor Gym: Es un gimnasio de la zona, el cual cuenta con aparatos para entrenamiento, clásico gimnasio de barrio.

Gimnasio Buena Forma: Es lo más parecido al proyecto Dieppe, pero contando con espacio bastante más reducido del que se planea construir en este caso. Ofrece sala de musculación, entrenamiento funcional, Ciclismo indoor, higiene de columna, recuperación de lesiones y entrenamiento para deportistas.

Charrúa 2.0: Cuenta con prestigio a nivel local, sus clientes forman equipos y participan de algunas competencias barriales de ejercicios aplicados en entrenamiento funcional, algo parecido a las competencias de crossfit. No cuenta con grandes instalaciones.

Activa gym: Gimnasio de levantamiento de pesas, con clases de Zumba y entrenamiento general.

Beleza escuela de SUP: Escuela de actividades náuticas, se puede considerar competencia al tratarse de actividad deportiva.

Espacio Pilates Neptunia: Espacio pilates ofrece lo que su nombre indica, clases de pilates y corrección de postura.

Power Gym: Otro gimnasio de musculación ubicado entre Pinamar y Salinas.

La oferta existente en la zona en cuanto a centros de entrenamiento se refiere, son en su mayoría gimnasios, que ofrecen musculación y algunas clases de entrenamiento funcional, aeróbico, o de crossfit entre otros. Los precios rondan entre los \$1000 y \$1600 por mes en promedio, lo cual da una idea de buena relación precio producto, para el emprendimiento de Dieppe. La idea del proyecto es complementar la oferta con algo que no se está ofreciendo, lo cual incluye la clásica oferta de un club gimnasio pero agregando valor con elementos como pueden ser la piscina e instalaciones más cómodas, además de los servicios brindados, generando una mayor interacción del club con el socio.

Análisis de los precios

¿Qué volumen del b/s se puede vender?

La demanda se puede ver afectada por la competencia como fue comentado anteriormente, principalmente por los clubes que cuentan con algunos de los servicios que se piensan ofrecer, es bueno reconocer que varios de ellos cuentan con un excelente prestigio y clientela que es fiel. A pesar de esto, el complejo deportivo se instalaría teniendo en cuenta la necesidad de innovación y desarrollo que tiene la zona, mejorando la oferta y tratando de captar clientes de los otros centros, así como personas que aún no concurren a ninguno de ellos.

¿Cuál es la estrategia comercial adecuada para alcanzar esos objetivos?

El público objetivo se centra en personas de entre 15 y 65 años, a los cuales les interese realizar actividad deportiva, y a su vez estén dispuestos y puedan pagar la cuota mensual del centro deportivo. Para poder determinar la cantidad de personas que abarcan este segmento, se realizó una encuesta y en base a los resultados se sacaron conclusiones para acercarse al número en proyectado. Luego de conocer el número de personas que se encuentran dentro del público objetivo, se podrá desarrollar e implementar la estrategia pertinente y dar con la participación o porción que se tendrá en el mercado.

Se segmentan los planes para promover, cierta inclinación por el plan más completo, que representa obviamente el que más conviene al centro deportivo, así también como el plan más barato, el cual no deja de ser “alto” para lo que ofrece. Esta separación, permite apuntar por separado a los diferentes tipos de clientes, ya que se pueden tener a grandes rasgos tres tipos dentro del público objetivo del club. En primer lugar los que asistirán solamente a entrenar en la sala de musculación, en segundo lugar los que son más interesados en la parte aeróbica, y de ejercicios de Wellness y en tercer lugar, el público de mayor edad que apuntará a lo que son los trabajos en piscina, yoga pilates.

Por otro lado, se estima en primera instancia y según los resultados de la encuesta, llegar a unos 500 socios, en el primer año de actividad, con crecimiento moderado de cantidad de socios en los años siguientes, hasta alcanzar la capacidad instalada del proyecto en el año 5.

Estrategia marketing

Para la estrategia de promoción del club se fijará una fuerte campaña a nivel de redes sociales, ya que hoy en día que es el medio de difusión más rápido, que permite llegar al segmento de público objetivo de manera directa y de fácil acceso para todas las personas en la actualidad, además de ser medios relativamente económicos para la empresa.

Se hará publicidad paga en Facebook e Instagram, además de trabajar constantemente en lo que respecta a información general y fotografía del club en esas mismas plataformas.

Será tarea de los administradores, el estar atentos a las posibles consultas de clientes en redes sociales, para poder tener un trato directo y cordial, a modo de tratar de captar la mayor cantidad de clientes posibles. La finalidad de pagar por cierta publicidad en estas redes será para que esté mejor posicionada en los inicios de las cuentas de los potenciales clientes y que las publicaciones aparezcan con mayor recurrencia.

A su vez tal cual se mencionó anteriormente, estas cuentas oficiales del club, llevarán dedicación, fotografías, juegos, preguntas y respuestas, verdaderos y falsos y todo tipo de interacción activa con los seguidores, para que puedan ir justamente captando más y más seguidores, a los cuales se tratara de fidelizar y mantener atentos las novedades de la institución, como también facilitando información del proceso de construcción del club y de las nuevas actividades a desarrollar. Es fundamental contar con estas plataformas para poder informar al cliente sobre las actividades cotidianas del centro, contando con la grilla de horarios, nombres e historia de los profesores y otra información de interés para el cliente.

Las redes sociales serán gestionadas por un administrativo del club, el cual conocerá la interna del club y su funcionamiento.

Por último, se instalará un gran cartel en frente a las obras con la imagen proyectada de la obra al finalizar la misma, generando desde antes del centro estar operativo, el interés de los posibles clientes y consultas de los mismos.

El mercado del deporte es de los que más cambia con el paso del tiempo, las nuevas formas de entrenar, los nuevos estudios técnicos y científicos marcan el camino, además del avance de la tecnología que está en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es lógico que en determinado momento sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de actividades, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Por lo antes mencionado, en el correr del tiempo se podrán implementar otro tipo de estrategias, como por ejemplo tomando la matriz de Ansoff, se podrá implementar el desarrollo de nuevos productos en base a la experiencia que se vaya obteniendo a lo largo de los años.

Dentro del mercado en el que se opera, se crearán nuevas propuestas, estudiando las opciones, para poder seguir atrayendo al público y así aumentar la cantidad de socios conforme a lo proyectado. Esto se podrá conseguir por las capacidades del proyecto, que permiten tener cierta flexibilidad a la hora de organizar las actividades ofrecidas.



FUENTE: (Espinoza)

Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial es por definición una elección autónoma no impuesta desde el exterior, donde la empresa u organización mediante el uso de recursos propios procura minimizar sus efectos negativos sobre la sociedad y entorno, en definitiva la RSE es una acción voluntaria y particular.

Desde el lugar de la empresa se mostrará una filosofía de RSE bien entendida, para poder impactar de manera positiva sobre los stakeholders y así generar mejores resultados para todas las partes. La responsabilidad social debe estar arraigada en cada aspecto y movimiento de la empresa, como se sabe es una “forma de hacer negocios”.

La generación de residuos constantes, propios de la operatoria del club será un hecho, tanto desde el punto de vista indirecto, como los residuos que se generan por el uso de electricidad y otros insumos, así como el directo, de por ejemplo plásticos de botellas, o plásticos de envoltorios de pequeños alimentos. Es por esto que el centro trabajará con la clasificación interna de los residuos, disponiendo papeleras de diferentes colores para cada tipo de residuo.

Estas serán en tres tipos, habrá depósitos para elementos no reciclables, depósitos para elementos reciclables y por último depósitos para elementos orgánicos. De esta forma el club ya podrá deshacerse de los residuos producidos por la actividad diaria, de forma clasificada, reduciendo así su impacto negativo en este sentido.

Además también se incorporaran mensajes e instructivos con cartelería de cómo es la correcta manera de desechar un residuo, para que los usuarios también puedan implementar esto en sus casas y trabajos.

En el mismo sentido, se hará hincapié en el origen de los materiales de ciertos elementos como, toallas de papel reciclado en los baños, bolsas de papel en la cantina (Será condición para la subcontratación), además se trabajará desalentando el uso de bandejas y sorbitos de plástico.

Los baños contarán con canilla con sensor de movimiento, para así evitar el desperdicio de agua y a su vez disminuir los costos del club en este sentido.

También se incorpora el bicicletero exterior para incentivar el uso de bicicletas por parte de los socios, se ofrecerán cadenas y candados para hacer que el uso del mismo sea lo más práctico posible.

El uso de energías renovables, es sin dudas algo muy utilizado hoy en día, pero dadas las características y coyuntura actual, se encuentra como que es un costo demasiado elevado, por lo tanto se utilizarán energías tradicionales para la climatización de la piscina así como para las duchas de los vestuarios, calefacción e iluminación en general.

A su vez, son elementos que llevan un mantenimiento más importante, por lo tanto en este momento no será considerado, pero no descartando la incorporación de este tipo de fuentes de energía en un futuro.

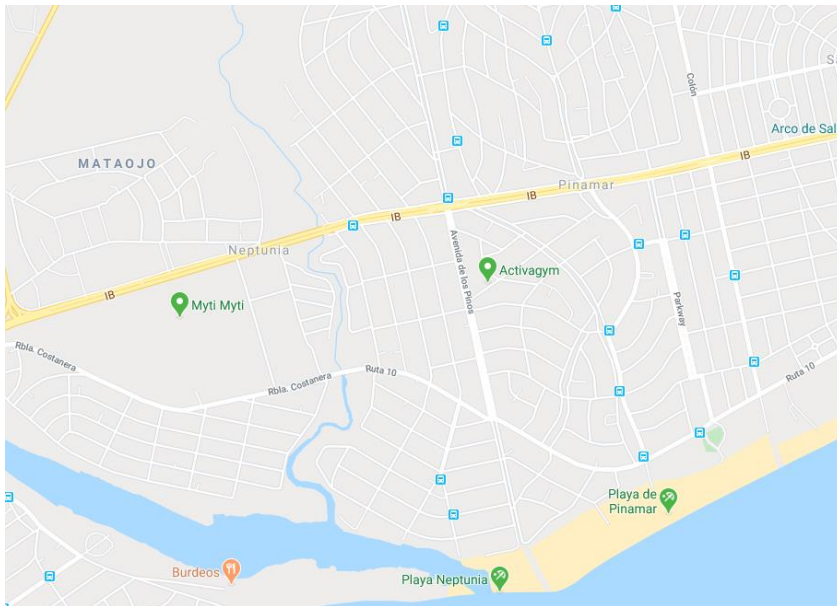
Justificación Técnica

Macro localización

La localización es un punto fundamental para el proyecto, en la misma se buscará maximizar los ingresos y minimizar los costos buscando una ventaja competitiva, se debe buscar la mejor relación precio/ubicación de la zona ya que para poder maximizar los ingresos, debe ubicarse el centro deportivo en un lugar donde el público objetivo lo encuentre con facilidad, es decir le sea accesible la llegada al mismo, pero tratando de evitar un gran costo en terreno. Esto significó un gran desafío para el equipo de desarrollo ya que el valor del metro cuadrado aumenta cuanto más cerca de la ruta interbalnearia se ubique, lo cual requiere cierta fineza a la hora de encontrar el lugar justo, ya que una variación porcentual mínima del valor del metro cuadrado, significa un gran valor para la inversión.

La ubicación final será sobre la ruta Interbalnearia, ya que es un lugar donde existe buena accesibilidad tanto con un medio de transporte público, como pueden ser ómnibus o taxis o medios de transporte privados, dado que es una gran arteria de movimiento de gente y no requiere posterior movilidad. A pesar de esto, realizando un sondeo de los precios de la zona se ve que hay terrenos más económicos (minimizar costos) que se encuentran en zonas un poco más distantes de la ruta. No obstante ello, trabajamos con un valor del terreno alto.

Micro Localización



Fuente: Google Maps

Si bien no se encontró a la venta un terreno específico que cumpla con los requerimientos del emprendimiento, se realizó una estimación aproximada donde sería la micro localización. Se ubicará en el municipio de Salinas, en la localidad de Neptunia y se encontrará sobre la ruta Interbalnearia, como se menciona anteriormente, haciendo hincapié en la accesibilidad al establecimiento. Se desarrollará en un predio de 2000 m² cuyo costo ascenderá a unos USD 200.000 aproximadamente, según la recopilación de información de los precios de los terrenos en la zona, estimando un valor razonable del metro cuadrado de USD 100.

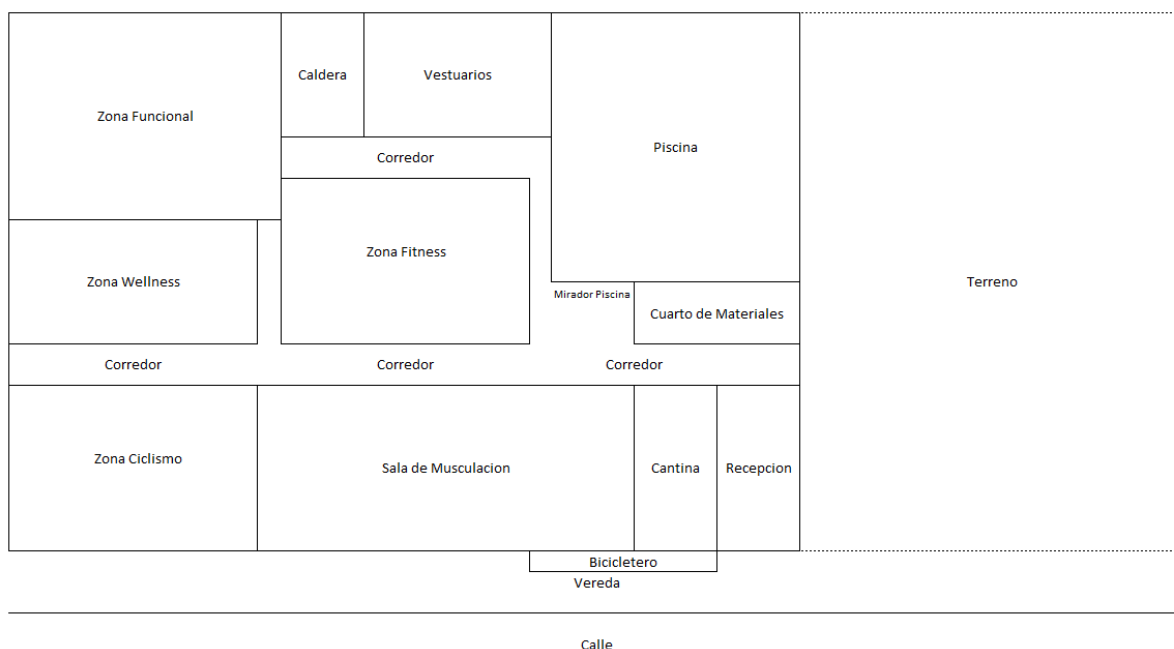
En cuanto a las prestaciones edilicias, se contará con una piscina de 12 metros de largo por 8 metros de ancho, con una profundidad de 1,50 metros. No es una piscina pensada para realizar natación, sino que está pensada para desarrollar las actividades ofrecidas por el Centro, las cuales no requieren mayor tamaño que el dispuesto en este proyecto.

Para la infraestructura de la obra civil estimamos un desembolso de unos USD 750.000, considerando la Piscina como un costo aparte de aproximadamente USD 100,000, entre la construcción de la piscina propiamente dicha y toda su estructura.

En Uruguay, el valor promedio de construcción de viviendas para el año 2019 se situó entre U\$\$ 1483 Y U\$\$ 1932, para el año 2020 se puede estimar un valor menor, debido a que el valor de mano de obra se ve reducido en términos reales y el valor de los insumos y materiales aumentó en poca medida.

En el caso de la construcción a mayor escala, según información brindada por técnicos en la materia y teniendo en cuenta la fineza y terminaciones de la estructura del Centro Deportivo, el valor estimado del metro cuadrado es de aproximadamente U\$\$ 750, lo cual permite estimar un valor final de la construcción de la estructura del Centro, sin tener en cuenta el costo de la piscina, de aproximadamente 1000 mts por USD 750, totalizando U\$\$ 750,000.00.

Layout:



Fuente: Elaboración propia

Restricciones legales

Si bien para llevar a cabo este proyecto se debe contar con la aprobación del municipio, siendo este un proyecto que lo que busca es impactar positivamente en la zona y aumentar el valor de la misma, no se ve el tema como una contra a la hora de llevarlo a cabo.

En el caso de la obra civil, se debe tener en cuenta y acondicionar la edificación de acuerdo a la ordenanza municipal en cuanto a la construcción. La normativa establece una serie de acondicionamientos específicos para cada tipo de construcción, debiéndose cumplir con cantidad de espacio por persona, ancho de las áreas, tipo de construcción, etc. (Canelones, 2015)

Procesos principales

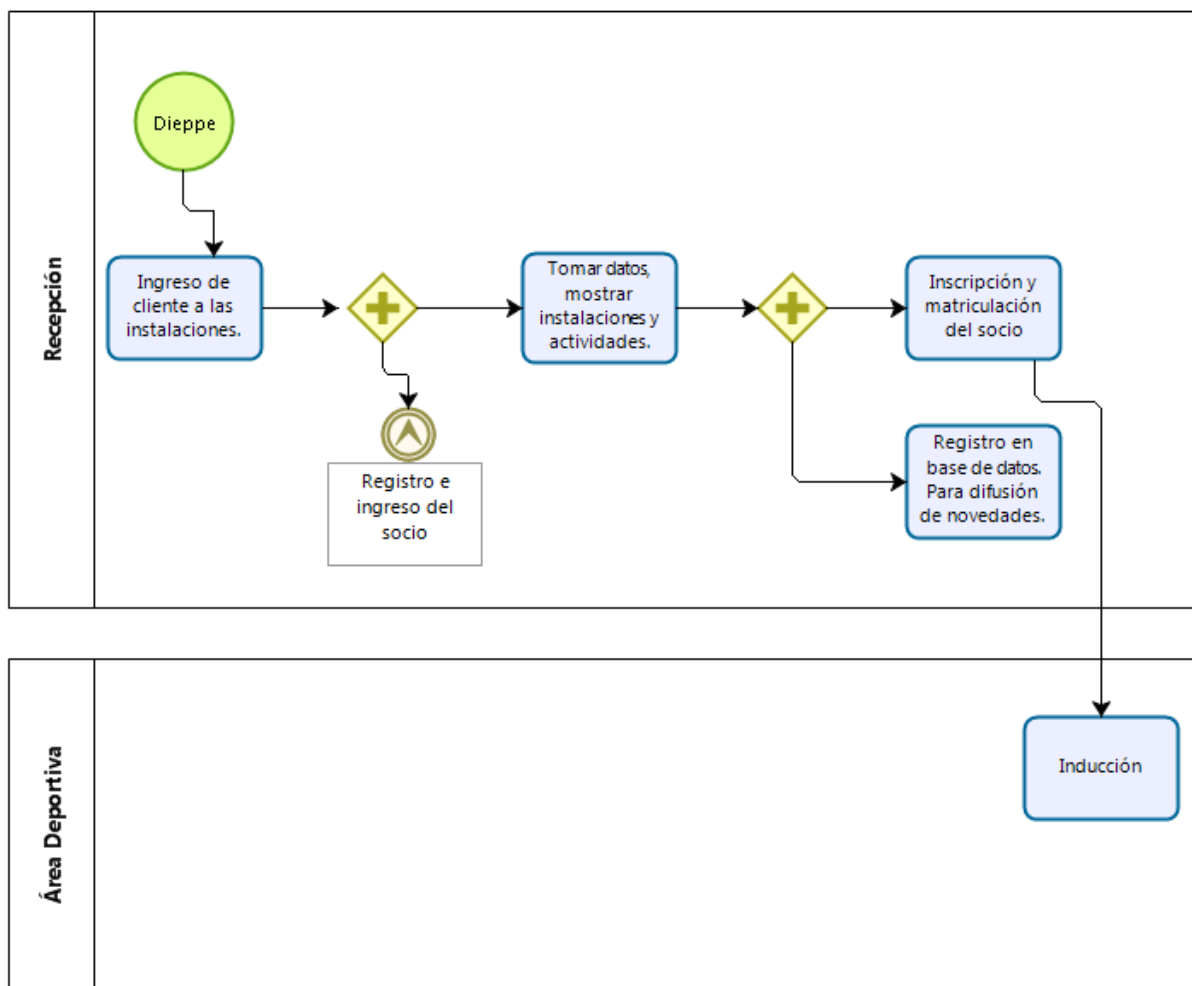
Definición de Proceso: Es el procedimiento técnico utilizado por el proyecto para lograr la transformación de los insumos en productos mediante una determinada función de producción. En este espacio se desarrollan tres procesos importantes dentro de la empresa, los cuales como dice la definición, son procedimientos para poder ofrecer el servicio esperado por el cliente, el trabajo en procesos permite estandarizar las acciones de los trabajadores de la institución, logrando la optimización en el uso global de los recursos.

Procesos de actividad

Inscripción de nuevo socio

El proceso empieza con un evento de inicio (verde) que es la entrada del potencial nuevo socio al club. Luego se pasa a la Actividad (Tarea) de tomar sus datos. Al terminar la tarea, pasarán dos cosas en paralelo, lo que es reflejado por el nodo de decisión paralelo (el nodo con un signo de más). En este momento se dará de alta al nuevo socio y a su vez sus datos impactaran en la base de datos interna del club.

A continuación, se proseguirá sacando la foto de identificación del socio y entregando en el momento su carné de socio. Todo esto será desarrollado por el área Administrativa, puntualmente por la persona encargada de la recepción. El proceso termina con la inducción (recorrido inicial por las instalaciones), a manos de un profesor del club, el cual tendrá otro flujo grama especial.

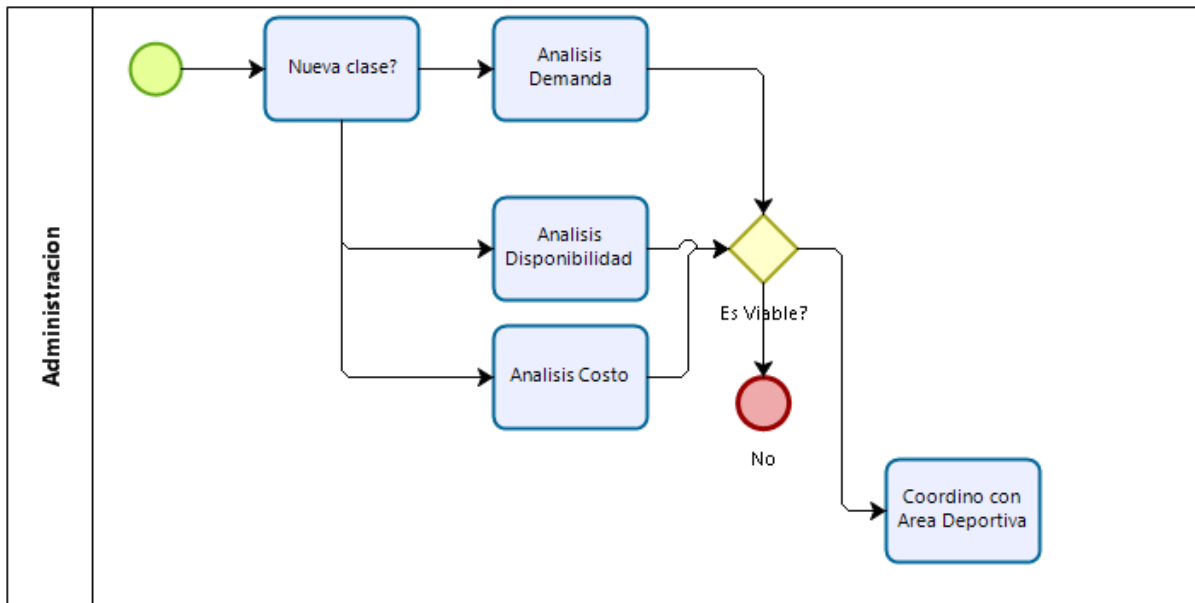


Fuente: Elaboración propia

Incorporación de nuevos servicios o clases

El proceso parte de los horarios establecidos, donde por razones de demanda, organización y/o disponibilidad se pueda plantear el agregado nuevos horarios de clases y/o actividades. En primer lugar se plantea la pregunta, en base a lo antes mencionado si podría llegar a ser necesario la creación de la nueva clase.

En segundo lugar se procede a los análisis de factibilidad de la misma, es decir se analiza la posible demanda, la disponibilidad de horarios y lugar y por último se analiza el costo extra que generará la oferta de una nueva clase. De ser viable se procede a coordinación con empleados y difusión hacia los clientes del nuevo horario disponible, de no ser viable se sigue analizando y evaluando formas de ofrecer más y mejor servicio al cliente.

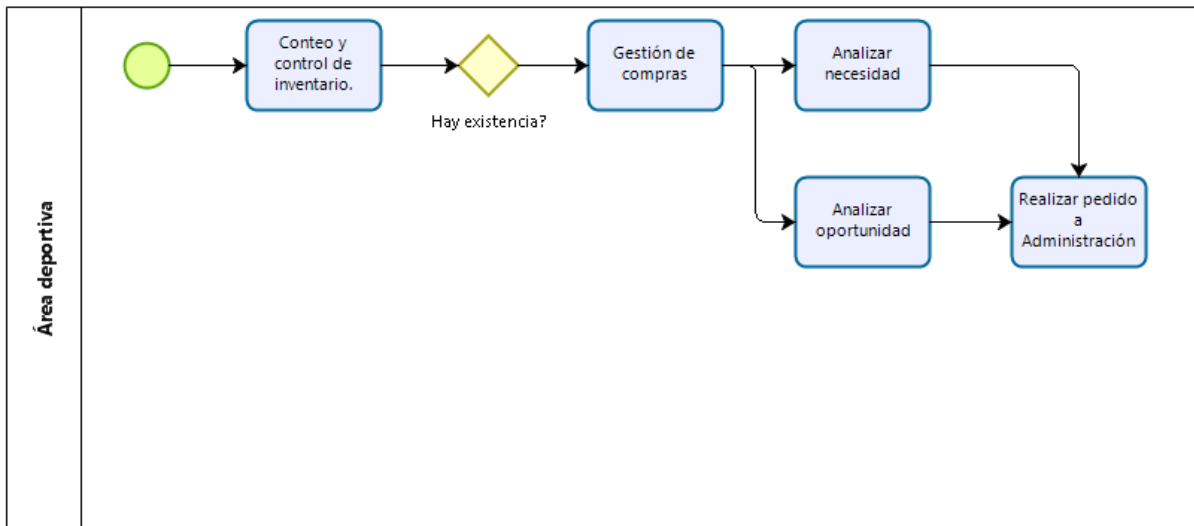


Fuente: Elaboración propia

Control y compra de inventarios

El área deportiva podrá evaluar la necesidad de comprar nuevo equipamiento, de ser necesario para realizar y desarrollar las actividades de la empresa. El proceso será evaluar en primera instancia, la existencia de elementos que sirvan para la realización de las tareas, en caso de no existir, pasará a analizar la necesidad y el porqué de ese insumo.

Por último realiza un pedido a la administración, con especificaciones técnicas a cumplir, la administración será quien realice el estudio económico y será encargado de conseguir los insumos necesarios. Además los monitores de sala serán encargados de controlar y realizar conteos de los elementos dentro de la sala de musculación, así como los profesores de otras áreas harán lo mismo en cada sector de la institución, pero esto se desarrolla en otros procesos.



Fuente: Elaboración propia

Generalidades

En el horario de atención del club, se distribuirán estratégicamente las veces que serán repartidas cada tipo clase en el correr del día, buscando abarcar la mayor cantidad de público. La sala de musculación permanecerá abierta durante todo el horario.

Las actividades las llevaran a cabo el grupo de profesionales a cargo, siendo estos docentes de la actividad deportiva con algún conocimiento validado sobre los aspectos nutricionales, elemento que se ve como un distintivo frente a la competencia existente ya que actualmente se apunta a un mundo donde el factor salud física y nutricional ha tomado una importancia significativa.

Justificación organizacional y legal

Aspectos legales

La idea es establecernos con el tipo societario Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Se opta por este tipo de Sociedad debido a que ofrece interesantes beneficios por su bonificación tributaria, frente a las tradicionales Sociedades como son Sociedad Anónima (SA) y Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

Otra opción manejada fue la posibilidad de establecerse como una Sociedad Anónima Deportiva, por su enfoque en lo deportivo, pero se terminó optando por una SAS ya que se podía adaptar al tipo y tamaño de la empresa con mayor exactitud.

El 18 de septiembre del 2019 el Poder Ejecutivo promulgó la Ley N° 19.820, denominada ley de emprendedurismo, creando en ella el tipo societario SAS. Por lo que se puede decir que estamos ante una modalidad moderna y con características que facilitan el funcionamiento y desarrollo de los nuevos emprendimientos.

Las características que posee la Sociedad por Acciones Simplificadas son las siguientes:

- Personería Jurídica y patrimonio independiente al de sus titulares protegiendo a las personas físicas que posean acciones.
- Simplifica trámites de constitución de la sociedad, reduce los costos y cuenta con una estructura más flexible.
- Igualdad de responsabilidades frente a las obligaciones laborales, tributarias y comerciales comparado con las Sociedades Anónimas.
- Mismo tratamiento tributario que en las sociedades personales.
- Otros tipos Societarios pueden transformarse a SAS. Esto no se aplica para las Sociedades Anónimas, Sociedades que realicen Oferta Pública de acciones, Sociedades que el Estado sea accionista directa o indirectamente o Sociedades que se dedique a una actividad que se les obligue a un tipo social específico (Seguros).
- Brinda facilidades de aperturas de cuentas bancarias y los trámites a realizar en las oficinas públicas, permitiendo que se puedan registrar electrónicamente.

- Se rige por la Ley de Sociedades Comerciales N° 16.060 por lo no previsto en su ley madre (N° 19.820) ni en el contrato o estatuto social.
- Titulares de empresas unipersonales pueden convertirse en SAS transfiriendo su giro y todos los activos y pasivo que lo conforman a la nueva entidad.
- En caso de transformarse a SAS, la Ley establece la exoneración de IRAE o IRPF resultante de la transferencia, el IVA aplicable a los bienes del giro que se transfieren, incluido el valor llave y el ITP en caso de involucrar inmuebles. La exoneración se perderá si la SAS transfiere acciones dentro de un plazo de 2 años desde verificada la conversión, debiendo reliquidar los impuestos y abonarlos a la DGI dentro del mes siguiente. El beneficio tributario es durante 12 meses.
- Puede pertenecer en un 100% a un único accionista.
- Tiene la ventaja de poder tributar en base ficta como las S.R.L. lo cual en ciertos casos puede ser muy beneficioso.

SOCIEDAD ANONIMA (SA) LEY N° 16.060	Sociedad de responsabilidad Limitada (SRL) LEY N° 16.060	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS) LEY N° 19.820
Al menos 2 personas físicas o jurídicas (cualquier tipo social)	Al menos 2 personas físicas o jurídicas (cualquier tipo social)	Basta una sola persona física o jurídica (no puede ser una SA)
El estatuto debe ser aprobado por AIN[1], inscripto en RNC[2] y publicado en Diario Oficial y en otro diario	El estatuto solo requiere inscripción en el RNC	El estatuto solo requiere inscripción en el RNC
Los trámites para la constitución son necesariamente presenciales	No aplica para representantes legales.	En el futuro se podrán constituir enteramente por medios digitales
El costo de adquisición de una SA ya constituida es de aprox. U\$S 4.000	Costo de constitución los honorarios del escribano interviniente	El costo de constitución dependerá del capital, con un mínimo de aprox. U\$S 300
Las variaciones de capital integrado, reformas de estatutos y disolución y liquidación están sujetas a control de la AIN	No están sometidos al control de legalidad de la AIN.	El control de la AIN solo corresponde si los ingresos anuales de la SAS superan las 37.500.000 UI (aprox. UYU 4.400.000)
El capital puede ser representado por acciones nominativas, escriturales o al portador. Al menos 25% del capital en dinero debe integrarse en la constitución, suscribiendo hasta un 50%	Se debe aportar al menos 50% en dinero y 100% en especie. Tienen un plazo de 2 años para hacer el 100% del aporte comprometido.	El capital debe ser representado por acciones nominativas o escriturales (no pueden ser al portador). Se puede integrar un 10% del capital en dinero en la constitución, debiendo integrar el resto dentro de un max. de 24 meses
La transmisión de acciones es libre, el Estatuto no puede prohibirla	La cesión de cuotas sociales es libre entre socios, pero para terceros requiere un consenso del 75% del capital social si tiene más de 5 socios y unanimidad cuando tenga menos.	Puede prohibirse la transmisión o gravamen de acciones por un plazo de 10 años prorrogable
No pueden emitirse acciones de voto plural	El voto es singular. Una cuota solo da derecho a un voto.	Se pueden emitir acciones con voto múltiple
Necesariamente está a cargo de un Administrador o Directorio	Los socios así como los directores son solidariamente responsables del pago del IRAE.	No requiere Administrador ni Directorio, basta con un único representante
La Ley N° 16.060 no prevé en forma expresa la responsabilidad del administrador de hecho, gerente o factor	Los socios son solidariamente responsables por todas las deudas de naturaleza salarial.	Quien ejerza actividades de administrador o representante de hecho tiene la misma responsabilidad que el representante designado
La Asamblea de Accionista es un órgano necesario	No existe Asamblea de accionistas	Puede no existir Asambleas
Los accionistas asisten a las Asambleas personalmente o por mandatario	Asistencia física o por mandato de los socios	No se exige la presencia física de accionistas; se pueden celebrar reuniones por videoconferencia o por otros medios de comunicación e incluso documentar decisiones por correo electrónico
La Asamblea se debe llevar a cabo en la sede social o en otro lugar dentro de la localidad	Si son menos de 20 Socios, se aplica lo mismo que las sociedades colectivas, salvo que en el contrato social se haya previsto. De ser mas socios se rige igual que la SA	No aplica dicha exigencia salvo que lo disponga el estatuto
La Asamblea debe ser convocada por el administrador o directorio	Para SRL de más de 20 socios siempre se requiere de un tercero, y a sea directorio, comisión fiscal, la AIN o un juez	La Asamblea puede auto convocarse en caso de comparecer el 100% del capital integrado
La exclusión de accionistas solo se admite si existe justa causa	Solo puede ser excluido por incumplimiento grave de sus obligaciones y en los casos expresamente previstos en la ley de sociedades comerciales.	Por el voto de un 75% del capital se pueden excluir accionistas que tengan hasta un 15% de capital, sin justa causa (en el 75% no se computa la parte de los accionistas excluidos)

(Gobierno Uruguayo, 2020)

Para llevar a cabo este trámite vamos a necesitar:

Presencial:

Formulario 0351 “Inscripción y Actualización” en 3 vías, con timbre profesional.

- Formulario 0352 “Personas físicas vinculadas” (en 3 vías).
- Formulario 0353 “Personas jurídicas vinculadas” (en 3 vías)

Ver Formularios

- Los formularios deben contener los datos completos y firmas del representante legal, administrador o directores según corresponda.
- Los formularios deberán ser escritos a máquina o con letra de imprenta. No pueden contener enmendaduras (salvo que se encuentren debidamente salvadas por quienes suscriben la declaración).-

Documentación a presentar

- 2 Fotocopias de los documentos de identidad de los titulares.
- Si concurre un tercero a realizar el trámite, debe presentar 2 fotocopias de su cédula de identidad.
- Testimonio por exhibición y fotocopia del estatuto otorgado en escritura pública o documento privado protocolizado.
- Impresión de consulta de trámite de inscripción en la Sección Registro Nacional de Comercio (DGR) donde conste la inexistencia de observaciones con excepción de la inscripción en el RUT – DGI.

(Uruguay)

Plazo:

La inscripción se realiza dentro de los 30 días corridos posteriores a la fecha de la constitución (estatuto). Corresponde tener presente que el no cumplimiento de los plazos genera sanciones. (Georgeoglou, 2019)

Aspectos Organizacionales

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Turnos y posiciones

Dos recepcionistas, que estarán distribuidos en dos turnos, el primer turno de 7 a 14:30 hs y el segundo turno de 14:30 a 22 hs. Como tareas principales se destacan, el control del ingreso y su registro, brindar un detallado informe de los servicios ofrecidos por la institución a los posibles interesados en asociarse al club. También serán asistentes de los administradores.

Coordinador deportivo, será encargado de controlar y ayudar a los monitores de sala en la realización de los trabajos dentro de la sala de musculación, así como guiarlos con otros entrenamientos puntuales, también controlará el trabajo del monitor de sala. Acompañará a los potenciales socios a conocer las instalaciones del centro.

Monitor de sala, encargado de ayudar e instruir a los socios en la realización de los trabajos dentro de la sala de musculación, confeccionara rutinas de ejercicios para los clientes y los asesorara en la búsqueda de sus objetivos personales. Horarios del coordinador, de 7:00 a 14:30 y de 14:30 a 22:00. Los monitores de sala serán en tres turnos de 5 horas cada uno.

Administración: La administración será llevada a cabo por los dos socios, que serán los encargados de gestionar todos los aspectos administrativos de la empresa, esto será, gestión de compras, gestión de clientes, manejo de las finanzas de la empresa, pago a proveedores, pago de impuestos, liquidación de haberes, etc. Estos puestos pueden llegar a verse reforzados por un trabajador más en caso de ser necesario, en función de la cantidad de trabajo que se vaya asumiendo.

Mantenimiento: Se encargará de mantener el orden de las instalaciones, reparaciones de máquinas y reparaciones en general dentro de la institución. Preparación de vestuarios y manejo de la caldera para climatización del agua de la piscina.

La política salarial se realiza en base a los salarios que manejan otras instituciones del rubro, respetando totalmente el contenido del convenio colectivo del sector. Por otro lado en cuanto a los aportes personales y aportes patronales a BPS, están previstos según la normativa vigente en el país.

El aporte patronal es el costo que tiene la empresa por el mantenimiento de su plantilla de trabajo, por eso es importante tenerlo diferenciado y bien identificado a fin de estimar los costos de manera precisa, en este caso las alícuotas vigentes son las siguientes:

Aportes Patronales
7,5% Jubilatorio
5% Fonasa
0,1% FRL
3,1% BSE
0,025% Fondo de garantía de créditos laborales

Fuente: Elaboración propia

Justificación Económica

Ingresos

Los principales ingresos del proyecto, como se mencionó anteriormente, estarán sujetos a los 4 planes ofrecidos, siendo estos “Plan Básico”, “Plan FullFit”, “Plan HidroExperience” y “Plan FullExperience”.

El Equipo optó por un desglose del primer año y expresarlo en forma mensual, mostrando los ingresos mes a mes para el año 1. Del año 2 al año 5 se muestran los ingresos en forma Anual.

Para el primer año los ingresos serán de; Plan Básico \$660.800, PlanFullFit \$1.717.200, Plan HidroExperience \$3.730.000 y Plan FullFit \$3.033.700, dando un total de ingresos para todos los planes de \$9.141.700.

Cabe destacar que el crecimiento anual estimado será del 10%, para acompañar la inflación. Si bien se sabe que la inflación en Uruguay los últimos años estuvo rondando el 8% - 9%, se utilizará un 10%.

Plan Basico					
Año 1	Mes	Precio	Aumento Q/mes	Acumulado Q	Total \$ mensual
	1	1.400,00			
	2	1.400,00	20	20	28.000,00
	3	1.400,00	2	22	30.800,00
	4	1.400,00	20	42	58.800,00
	5	1.400,00	1	43	60.200,00
	6	1.400,00	2	45	63.000,00
	7	1.400,00	1	46	64.400,00
	8	1.400,00	1	47	65.800,00
	9	1.400,00	3	50	70.000,00
	10	1.400,00	1	51	71.400,00
	11	1.400,00	2	53	74.200,00
	12	1.400,00		53	74.200,00
					660.800,00

Plan FullFit				
Mes	Precio	Aumento Q/mes	Acumulado Q	Total \$ mensual
1	1.800,00			
2	1.800,00	60	60	108.000,00
3	1.800,00	2	62	111.600,00
4	1.800,00	20	82	147.600,00
5	1.800,00	3	85	153.000,00
6	1.800,00	2	87	156.600,00
7	1.800,00	1	88	158.400,00
8	1.800,00	2	90	162.000,00
9	1.800,00	7	97	174.600,00
10	1.800,00	2	99	178.200,00
11	1.800,00	3	102	183.600,00
12	1.800,00		102	183.600,00
				1.717.200,00

Plan HidroExperience				
Mes	Precio	Aumento Q/mes	Acumulado Q	Total \$ mensual
1	2.000,00			
2	2.000,00	130	130	260.000,00
3	2.000,00	4	134	268.000,00
4	2.000,00	20	154	308.000,00
5	2.000,00	4	158	316.000,00
6	2.000,00	3	161	322.000,00
7	2.000,00	4	165	330.000,00
8	2.000,00	4	169	338.000,00
9	2.000,00	22	191	382.000,00
10	2.000,00	4	195	390.000,00
11	2.000,00	9	204	408.000,00
12	2.000,00		204	408.000,00
				3.730.000,00

Plan FullExperience				
Mes	Precio	Aumento Q/mes	Acumulado Q	Total \$ mensual
1	2.300,00			
2	2.300,00	90	90	207.000,00
3	2.300,00	2	92	211.600,00
4	2.300,00	20	112	257.600,00
5	2.300,00	2	114	262.200,00
6	2.300,00	3	117	269.100,00
7	2.300,00	4	121	278.300,00
8	2.300,00	3	124	285.200,00
9	2.300,00	8	132	303.600,00
10	2.300,00	3	135	310.500,00
11	2.300,00	6	141	324.300,00
12	2.300,00		141	324.300,00
				3.033.700,00

Por otro lado se cuenta con los ingresos por matrícula de los socios, que por un tema de marketing y clientela, únicamente el primer mes se estará exonerando de este pago.

La matrícula por socio tiene un valor de \$1000, generando para el primer año un ingreso de \$200.000 según la demanda proyectada.

Matricula Primer Año - Mensual			
Mes	Q/mes	Precio	Total
1	0	1.000,00	0
2	300	0,00	0,00
3	10	1.000,00	10.000,00
4	80	1.000,00	80.000,00
5	10	1.000,00	10.000,00
6	10	1.000,00	10.000,00
7	10	1.000,00	10.000,00
8	10	1.000,00	10.000,00
9	40	1.000,00	40.000,00
10	10	1.000,00	10.000,00
11	20	1.000,00	20.000,00
12	0	1.000,00	-
			200.000,00

Por último se cuenta con el ingreso del alquiler de una cantina, para lo cual se brinda el espacio físico para que un inquilino la trabaje a su costo-beneficio. Este ingreso representa mensualmente \$10.000, siendo el año 1 de 11 meses.

Alquiler de cantina	
Años	Total \$ anual
1	110.000,00
2	132.000,00
3	145.200,00
4	159.720,00
5	175.692,00
722.612,00	

Tanto en el valor de la matrícula como en el alquiler de la cantina, se estimó una suba del 10% anual, al igual que se aplicó para el precio de los planes. Esto hace que los precios anualmente suban un 10%.

MATRIZ DE INGRESOS									
Años	Plan FullExperience	Plan HidroExperience	Plan FullFit	Plan Basico	Matricula	Alquiler de cantina	Total	IVA 22%	Total Sin IVA
1	3.033.700,00	3.730.000,00	1.717.200,00	660.800,00	200.000,00	110.000,00	9.451.701,00	1.704.405,10	7.747.295,90
2	5.783.580,00	6.441.600,00	3.278.880,00	1.432.200,00	360.000,00	132.000,00	17.428.262,00	3.142.801,34	14.285.460,66
3	9.016.920,00	9.408.960,00	4.939.704,00	2.378.376,00	260.000,00	145.200,00	26.149.163,00	4.715.422,84	21.433.740,16
4	11.939.070,00	12.745.656,00	6.799.280,40	3.678.351,60	350.000,00	159.720,00	35.672.082,00	6.432.670,52	29.239.411,48
5	15.355.480,80	16.304.217,60	9.534.804,84	5.644.983,96	375.000,00	175.692,00	47.390.184,20	8.545.770,92	38.844.413,28
Total	45.128.750,80	48.630.433,60	26.269.869,24	13.794.711,56	1.545.000,00	722.612,00	136.091.392,20	24.541.070,72	111.550.321,48

Fuente: Elaboración propia

Egresos

Los egresos son todos los gastos necesarios que realizamos para atender la Operación y el funcionamiento del Centro Deportivo.

Al igual que se hizo con los ingresos, los gastos operativos fueron expresados en forma mensual para el primer año y en forma anual para los años 2 a 5. Los años 6 a 10 fueron estimados incrementando el año 5 en un porcentaje anual.

Los gastos de la operación entre los años 1 y 5 se incrementan anualmente en un 10%, correlacionando su crecimiento con la inflación. Para los años 6 a 10, el porcentaje de crecimiento anual es de un 12,5%, para darle al proyecto mayor rigor económico. La explicación es que para atender y conservar la masa social, hay que estar permanentemente generando actividades nuevas, diferentes, brindando mejores servicios, etc., para lo cual se estima un crecimiento de los gastos operacionales en 2,5% por encima de la estimación de crecimiento de los ingresos.

En la estructura de egresos, se prevé operar y funcionar de forma regulatoria frente a las autoridades y órganos estatales.

Dentro de los egresos se considera que el de mayor relevancia son los sueldos del personal, ya que representa un 88% del total de los egresos.

A continuación se muestra la tabla que representa los egresos mensuales del primer año:

Mes	Egresos Primer año - Mensual												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Agua	20.000,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00	8.000,00	8.500,00	9.500,00	9.500,00	87.000,00
Luz	5.000,00	10.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00	18.000,00	20.000,00	22.000,00	30.000,00	32.000,00	35.000,00	35.000,00	249.000,00
Salarios	527.984,27	527.984,27	527.984,27	527.984,27	527.984,27	527.984,27	612.138,23	612.138,23	612.138,23	612.138,23	612.138,23	612.138,23	6.840.735,00
Mantenimiento instalaciones	3.000,00	9.000,00	12.000,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	14.000,00	15.000,00	15.000,00	16.000,00	23.000,00	23.000,00	157.000,00
Mantenimiento Piscina		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	110.000,00
Contribucion inmobiliaria	15.000,00		15.000,00		15.000,00		15.000,00		15.000,00		15.000,00		90.000,00
Seguro del local	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Telefono	2.125,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	13.125,00
Internet	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	4.126,00	49.512,00
Publicidad	29.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	45.500,00
Emergencia Movil	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
Alarma Cuota mensual	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Seguridad	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	240.000,00
Limpieza	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	240.000,00
Cable TV	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Total Si/Contingencia	657.735,27	618.110,27	638.610,27	626.610,27	644.110,27	631.610,27	733.264,23	722.264,23	748.264,23	735.764,23	755.764,23	747.764,23	8.259.872,00
Contingencias (5%)	32.886,76	30.905,51	31.930,51	31.330,51	32.205,51	31.580,51	36.663,21	36.113,21	37.413,21	36.788,21	37.788,21	37.388,21	412.993,60
Total	690.622,03	649.015,78	670.540,78	657.940,78	676.315,78	663.190,78	769.927,44	758.377,44	785.677,44	772.552,44	793.552,44	785.152,44	8.672.865,60

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los egresos del Agua, Luz y mantenimiento de las instalaciones y piscina, fue aumentando según el crecimiento de la clientela, ya que a mayor cantidad de socios la utilización de las instalaciones se ven aumentadas, generando que el importe a saldar sea mayor.

El seguro del local se contrató como una medida preventiva ante un evento no deseable pero que en caso de que exista debemos tener una cobertura al respecto.

El teléfono tendrá un costo de instalación de \$1.710 más una cuota de fija de \$415. Luego de la instalación se estimó un consumo telefónico de \$1.000 mensuales.

El internet se contratará un servicio específico para empresas PYMES, el cual podrán acceder todos los socios y contar con una excelente conectividad. El valor de este es \$4.126 mensuales.

La publicidad se conforma en el primer mes por dos partes. La primera es la publicidad de cartelería, la cual consiste en un cartel grande en la fachada de las instalaciones y un cartel estático que irá al lado de la puerta principal. El cartel en la fachada tendrá 4 * 0.8 Metros y un valor de \$8.000, mientras que el cartel estático costará \$3000.

La segunda es la publicidad en los medios de difusión masivos para poder darnos a conocer por más público y atraer más clientela. Este costo se da a lo largo de todos los meses y tendrá un costo de \$1500 mensuales, abarcando publicidad en Facebook e Instagram.

Se contrata un servicio de Emergencia Móvil para poder prevenimos a posibles accidentes deportivos de los socios. El monto se estimó tomando de referencia otra institución deportiva.

Dada la necesidad de cuidar los bienes que se encuentran dentro del local es que se contratará un sistema de alarma y un servicio de seguridad tercerizado. Ambas con el fin de evitar siniestros que nos podríamos lamentar. La cuota de la alarma será mensual, al igual que el servicio de seguridad.

Por otro lado se terceriza el servicio de limpieza, evitando que el personal de limpieza implique un costo mayor para la empresa. También nos da libertades y evita de posibles problemas internos por temas de limpieza, haciendo responsable sobre el tema a la empresa contratada.

Por último se estableció un 5% de contingencia, tanto mensual como anualmente, para poder evitar imprevistos. Si bien es una estimación, se utiliza para tener un colchón para egresos no considerados.

Anual	Egresos Anual					Total
	1	2	3	4	5	
Agua	87.000,00	125.400,00	137.940,00	151.734,00	166.907,40	668.981,40
Luz	249.000,00	462.000,00	508.200,00	559.020,00	614.922,00	2.393.142,00
Salarios	6.840.735,00	9.339.672,75	12.600.093,23	15.860.623,44	19.645.015,19	64.286.139,62
Mantenimiento instalaciones	157.000,00	160.000,00	163.000,00	166.000,00	170.000,00	816.000,00
Mantenimiento Piscina	110.000,00	115.000,00	120.000,00	125.000,00	130.000,00	600.000,00
Contribucion inmobiliaria	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	450.000,00
Seguro del local	36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.707,60	219.783,60
Telefono	13.125,00	14.437,50	15.881,25	17.469,38	19.216,31	80.129,44
Internet	49.512,00	54.463,20	59.909,52	65.900,47	72.490,52	302.275,71
Publicidad	45.500,00	1.650,00	1.815,00	1.996,50	2.196,15	53.157,65
Emergencia Movil	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00	366.306,00
Alarma Cuota mensual	24.000,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40	146.522,40
Seguridad	240.000,00	264.000,00	290.400,00	319.440,00	351.384,00	1.465.224,00
Limpieza	240.000,00	264.000,00	290.400,00	319.440,00	351.384,00	1.465.224,00
Cable TV	18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80	109.891,80
Total S/Contingencia	8.259.872,00	11.042.423,45	14.444.619,00	17.860.301,79	21.815.561,37	73.422.777,62
Contingencias (5%)	412.993,60	552.121,17	722.230,95	893.015,09	1.090.778,07	3.671.138,88
Total	8.672.865,60	11.594.544,63	15.166.849,95	18.753.316,87	22.906.339,44	77.093.916,50

Fuente: Elaboración propia

Inversión

Una inversión la podemos definir como una cantidad de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.

La inversión que se llevará a cabo en el proyecto estará conformada por:

Inversiones iniciales	
Terreno	8.600.000,00
Obra civil	36.550.000,00
Caldera a Leña	860.000,00
Gimnasio y Equipamientos	2.454.425,00
Oficina	104.450,00
Vestuarios	150.000,00
Equipamiento de Seguridad	84.000,00
Total	48.802.875,00

Fuente: Elaboración propia

Terreno

La inversión comenzará con la compra del terreno de 2000 metros cuadrados por un monto de USD 200.000 (UYU 8.600.000). Para determinar este monto, se investigaron valores de mercado de varios terrenos de la zona objetivo, es decir sobre la Ruta Interbalnearia, y se utilizó un TC de \$43 por dólar.

La ubicación del terreno donde se desarrollaran las instalaciones es algo clave para poder ofrecerle al cliente un lugar de fácil acceso y ubicación.

Obra civil

La obra civil, consta de dos partes, en primer lugar la construcción de la estructura del club propiamente dicha, luego el anexo de la piscina y su estructura. En este caso la obra civil, se estima en unos 1000 metros cuadrados, lo cual según los estudios realizados se puede construir por un valor de USD 750 por metro cuadrado (UYU 32.250), totalizando USD 750.000 (UYU 32.250.000).

La segunda parte de la obra civil, consta de la construcción de una piscina de 12*8 metros y su estructura, lo cual en total demandará USD 100.000 (UYU 4.300.000).

Dentro de la estructura del club, la construcción interna se subdivide en Gimnasio, sala de musculación, oficina, recepción, cantina y vestuarios.

Cabe destacar que no todo el terreno será edificado, si no que se contará con espacio disponible para dentro de un futuro poder expandirnos y ofrecer nuevas actividades.

Gimnasio y Equipamientos

La inversión en equipamiento se separará por sector, ya que cada zona llevara su equipamiento propio, entre la zona gimnasio y zonas generales.

En primer lugar deberá incluirse el equipamiento de la sala de musculación, que consta de máquinas, pesas, bicicletas, caminadores, colchonetas y equipamiento en general. Para esto se presupuestaron las máquinas con la empresa TechnoGym (TechnoGym), que es líder en equipamiento de gimnasios en Sudamérica, contando así con máquinas de última generación y atractivas para el público.

En segundo lugar la zona de gimnasia funcional, llevará su propio equipamiento para adecuarse a los requerimientos. Para esto se realizarán pedidos a diferentes proveedores menores que se dedican a la comercialización de este tipo de elementos de entrenamiento, como son cuerdas TRX, pesas rusas, pesas pequeñas, etc.

Por otro lado la zona ciclismo, que es fundamental, consta de 15 bicicletas y equipamiento general, como televisión, etc.

En cuanto a la zona wellness, llevará su acondicionamiento específico, especialmente preparado para las actividades allí realizadas, equipo de música, decoración, colchonetas específicas etc.

Por último la zona fitness también lleva su equipamiento específico, como son cajones de madera, pesas de pequeño porte, equipo de música, espejos especiales, etc.

Según la Normativa, es de carácter obligatorio contar con un piso de goma en el gimnasio, que tenga la capacidad de amortiguar el impacto sobre las articulaciones de los practicantes. También sirven para evitar un mayor daño en la persona en caso de caídas.

Se cuenta con un precio de \$450 por metro cuadrado y se estima utilizar unos 300 metros cuadrados.

El monto de la inversión del equipamiento de gimnasio se ve desglosado a continuación:

Gimnasio y Equipamientos	
Concepto	Total
Maquinas	2.000.000,00
Piso gym 300 mts	135.000,00
Equipo de audio	11.825,00
Dispensador de agua	1.200,00
Computdora	20.000,00
Escritorio	2.000,00
TV	34.400,00
Pesas y equipamiento	250.000,00
	2.454.425,00

Fuente: Elaboración propia

Administración

Otra inversión a realizar será la recepción y administración, donde la inversión se dedicará a elementos más de índole administrativo, como son laptops, escritorios, sillas y sillones.

El desembolso en este caso será el siguiente:

Oficina	
Concepto	Total
Escritorio	20.000,00
Computadora	40.000,00
Sillas de escritorio	17.500,00
Sillas	8.000,00
Sillones	18.950,00
	104.450,00

Fuente: Elaboración propia

Seguridad

En cuanto a la seguridad, se decidió instalar cámaras de seguridad y alarma, para una tranquilidad mayor ante posibles inconvenientes.

La seguridad de las instalaciones serán tercerizadas y con respuesta, por lo que se contará con un costo fijo mensual por el servicio contratado.

Por otro lado se instalará alarma anti incendio, que además de prevenir cualquier siniestro, son de carácter necesario para poder contar con el permiso de bomberos para el funcionamiento.

Por último, cabe destacar que se está considerando dentro del costo la parte de extintores y cartelería de emergencia.

Equipamiento de Seguridad	
Concepto	Total
camaras de seguridad	19.000,00
Alarma anti incendio	40.000,00
Alarma	25.000,00
	84.000,00

Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio

Para determinar la cantidad de socios de equilibrio, se realizó un cálculo anual, aunque también se podría haber realizado mensualmente. En este caso se toman los ingresos de cada plan y se divide entre el total de ingresos. Luego se multiplica el porcentaje obtenido de cada plan por el precio del mismo. De esta manera se llegó a un precio de venta promedio ponderado.

Ej: Plan FullExperience

Ingreso anual: \$3.033.700

Ingreso total por planes: \$9.141.700

% del plan FullExperience/Total de planes: 33.19%

Incidencia sobre el Precio Promedio Ponderado: $\$2300 * 33.19\% = \$763,26$

Se realizan este cálculo para todos los planes y sumando los resultados nos da un precio de venta promedio ponderado de: $\$2018,62$

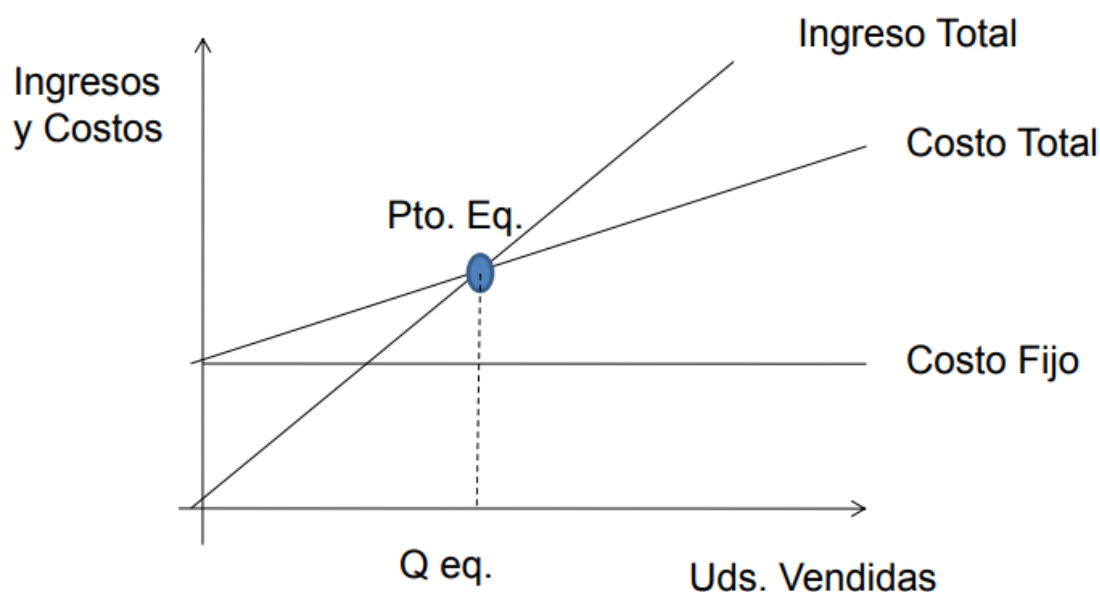
Luego se tomaron la totalidad de los costos y se dividió sobre ese precio promedio de venta, lo cual determinó un punto de equilibrio de: 4296 Socios Anuales

Costo total año 1/Precio de venta ponderado =

$8.672.865,60/2018,62 = 4296$ Socios Anuales

En síntesis, en el año 1, el punto de equilibrio es de 4.296 socios anuales, y el proyecto muestra 4610 socios para el año 1.

Determinación gráfica del Punto de Equilibrio



Fuente: *Curso Adm. Financiera, UCU. (Curso Adm. Financiera, 2020)*

Justificación Financiera

Para calcular la tasa de retorno requerida del proyecto, el equipo debe conocer el costo de capital que afecta a la inversión, para de esta forma pedirle al emprendimiento que supere este costo, y arroje una tasa de rentabilidad por arriba del mismo.

Dicha tasa de retorno requerido de la inversión se calculará a través del CAMP (capital asset pricing model). Mediante este modelo se obtiene la tasa de descuento para el proyecto.

Fórmula de cálculo del Ke:

$$K_e = R_F + B \times (R_m - R_f) + \text{Riesgo país.}$$

Se toma la tasa libre de riesgo como la tasa de retorno de los bonos de EEUU:

$$R_F = 0.66 \% \text{ a 10 años - Bonos de EEUU vistos el día 23/05/20}$$

El beta del proyecto mide la sensibilidad del proyecto a las variaciones del mercado, en este caso se toma el beta del sector correspondiente en Estados Unidos:

$$B = 1.33$$

Entertainment	107	1.33	20.07%	1.93%	1.16	3.57%	1.20	0.6845	55.57%	34.42%	0.99	0.98	0.97
---------------	-----	------	--------	-------	------	-------	------	--------	--------	--------	------	------	------

(Sector, 2020)

$$R_m = 4 \% \text{ Índice S\&P}$$

Datos suministrados por informante calificado:

Tomamos a la prima de riesgo como entre el 10 y 12 % entonces = 12 % = $R_M - 0.66 = 12.66\%$

Riesgo país = 230 puntos básicos al 23/05

$$K_e = 0.66\% + 1.33 \times 12.66\%$$

$$K_e = 0.175 = 17.5 \% \text{ Anual}$$

De esta manera se logró obtener la tasa de retorno requerida, la cual resulta un poco alta, para las pretensiones del equipo.

Análisis Financiero y Contable del Proyecto

PROYECCION DE LOS RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	7.747.296	14.285.461	21.433.740	29.239.411	38.844.413	42.728.855	47.001.740	51.701.914	56.872.105	62.559.316
GASTOS DE OPERACIÓN	-8.672.866	-11.594.545	-15.166.850	-18.753.317	-22.906.339	-25.769.632	-28.990.836	-32.614.690	-36.691.527	-41.277.967
MARGEN BRUTO	-925.570	2.690.916	6.266.890	10.486.095	15.938.074	16.959.223	18.010.904	19.087.224	20.180.579	21.281.349
AMORTIZACIONES		-1.221.756	-1.466.108	-1.747.111	-2.069.655	-2.439.236	-2.787.825	-3.258.270	-3.794.927	-4.406.332
RESULTADO DE GESTION	-925.570	1.469.160	4.800.783	8.738.983	13.868.419	14.519.986	15.223.079	15.828.953	16.385.652	16.875.017
INGRESOS/GASTOS FINANCIEROS	-3.500.000	-3.500.000	-3.111.111	-2.722.222	-2.333.333	-1.944.444	-1.555.556	-1.166.667	-777.778	-388.889
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-4.425.570	-2.030.840	1.689.672	6.016.761	11.535.085	12.575.542	13.667.524	14.662.287	15.607.874	16.486.128
IMPUESTOS (IRAE + IPAT)	(345.000)	(435.000)	(530.000)	(950.000)	(3.600.000)	(4.000.000)	(4.350.000)	(4.700.000)	(5.050.000)	(5.350.000)
RESULTADO DEL EJERCICIO	-4.770.570	-2.465.840	1.159.672	5.066.761	7.935.085	8.575.542	9.317.524	9.962.287	10.557.874	11.136.128

Con la información mencionada en los diferentes capítulos que anteceden, hemos proyectado el Estado de Resultados. Se puede observar en el mismo, que en el año 1 del proyecto, el Resultado de Gestión es levemente negativo, comportamiento habitual en los nuevos emprendimientos, y del año 2 en adelante ya pasa a ser positivo, incrementándose sustancialmente hasta el año 5 debido al crecimiento sostenido de la masa social, y de ahí en más el crecimiento proyectado es básicamente inflacionario.

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Creditos (atraso cuota socios 3%) Otros	19.368	35.714	53.584	73.099	97.111	106.822	117.504	129.255	142.180	156.398
Total Activo Corriente	19.368	35.714	53.584	73.099	97.111	106.822	117.504	129.255	142.180	156.398
Proveedores Gastos Financieros	722.739	966.212	1.263.904	1.562.776	1.908.862	2.147.469	2.415.903	2.717.891	3.057.627	3.439.831
Impuestos (IVA Venta)	142.034	261.900	392.952	536.056	712.148	783.362	861.699	947.868	1.042.655	1.146.921
Total Pasivo Corriente	864.773	1.228.112	1.656.856	2.098.832	2.621.009	2.930.832	3.277.602	3.665.759	4.100.282	4.586.751
WCR	-845.404	-1.192.399	-1.603.272	-2.025.734	-2.523.898	-2.824.010	-3.160.097	-3.536.505	-3.958.102	-4.430.353
Cambio en el Periodo	-845.404	-346.994	-410.873	-422.462	-498.164	-300.111	-336.088	-376.407	-421.598	-472.251

Si bien el emprendimiento no requiere de capital de trabajo más allá que los \$ 700.000 que hemos estimado para el primer mes de funcionamiento, dado que en un Centro Deportivo no hay credito por ventas y tampoco hay inventario de mercaderías, que son los principales componentes que determinan las necesidades de capital de trabajo, de igual forma hemos proyectado el cuadro de necesidades de capital de trabajo, para que su incidencia – variación anual- impacte en el cuadro siguiente de Estado de Flujos Efectivo.

Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Resultado	-4.770.570	-2.465.840	1.159.672	5.066.761	7.935.085	8.575.542	9.317.524	9.962.287	10.557.874	11.136.128
Amortización	0	1.221.756	1.466.108	1.747.111	2.069.655	2.439.236	2.787.825	3.258.270	3.794.927	4.406.332
Provisiones										
Total Fuente	-4.770.570	-1.244.084	2.625.779	6.813.872	10.004.741	11.014.778	12.105.349	13.220.557	14.352.801	15.542.460
Reparto de Utilidades	0	0	0	0	-6.000.000	-6.000.000	-7.000.000	-7.000.000	-7.000.000	-8.000.000
Variación WCR	845.404	346.994	410.873	422.462	498.164	300.111	336.088	376.407	421.598	472.251
Otros										
Total Usos	845.404	346.994	410.873	422.462	-5.501.836	-5.699.889	-6.663.912	-6.623.593	-6.578.402	-7.527.749
Cash Flow antes de Financiamiento	-3.925.165	-897.090	3.036.652	7.236.334	4.502.905	5.314.890	5.441.436	6.596.964	7.774.399	8.014.711
Inversión Inicial	-49.502.875									
Prestamos Socios	27.702.875	3.700.000	-200.000	-4.000.000	-2.000.000	-2.500.000	-2.500.000	-3.500.000	-5.000.000	-5.500.000
Prestamo Financiero	25.000.000									
Devolución Préstamo Financiero		-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778	-2.777.778
Cash Flow del Periodo	-725.165	25.132	58.875	458.557	-274.873	37.112	163.659	319.187	-3.379	-263.067
Caja al Inicio	800.000	74.835	99.967	158.842	617.398	342.525	379.637	543.296	862.482	859.103
Caja al Cierre	74.835	99.967	158.842	617.398	342.525	379.637	543.296	862.482	859.103	596.036

El Estado de Flujo de Efectivo nos permite visualizar el comportamiento financiero del proyecto. Permite visualizar en cada año si se requiere inyectar algo más de financiación, sobre todo en los primeros dos años de vida, así como la existencia de disponibilidad de efectivo a partir del tercer año,

para hacer frente al pago de la financiación inicial del proyecto y también atender la posibilidad de retribuir a los accionistas con el pago de dividendos provenientes de las utilidades.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Activo Fijo	48.802.875	53.683.163	59.051.479	64.956.627	71.452.289	78.597.518	86.434.079	95.054.295	104.536.533	114.966.995
Amortiz. Acumuladas	0	-1.221.756	-2.687.864	-4.434.975	-6.504.630	-8.943.867	-11.731.692	-14.989.962	-18.784.889	-23.191.221
Activo Fijo Neto	48.802.875	52.461.406	56.363.615	60.521.651	64.947.659	69.653.652	74.702.387	80.064.333	85.751.644	91.775.775
Creditos	19.368	35.714	53.584	73.099	97.111	106.822	117.504	129.255	142.180	156.398
Caja y Bancos	74.835	99.967	158.842	617.398	342.525	379.637	543.296	862.482	859.103	596.036
Activo Corriente	94.203	135.681	212.426	690.497	439.636	486.459	660.800	991.737	1.001.284	752.435
TOTAL ACTIVO	48.897.078	52.597.087	56.576.041	61.212.148	65.387.295	70.140.111	75.363.187	81.056.070	86.752.928	92.528.209
Cuentas a Pagar	864.773	1.228.112	1.656.856	2.098.832	2.621.009	2.930.832	3.277.602	3.665.759	4.100.282	4.586.751
Cuenta Socios	27.702.875	31.402.875	31.202.875	27.202.875	25.202.875	22.702.875	20.202.875	16.702.875	11.702.875	6.202.875
Prestamos Financieros	25.000.000	22.222.222	19.444.444	16.666.667	13.888.889	11.111.111	8.333.333	5.555.556	2.777.778	0
Pasivo	53.567.648	54.853.209	52.304.176	45.968.374	41.712.773	36.744.818	31.813.810	25.924.190	18.580.935	10.789.626
Capital	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Reservas Revaluación B.Uso	0	4.880.288	10.248.604	16.153.752	22.649.414	29.794.643	37.631.204	46.251.420	55.733.658	66.164.120
Resultados Acumulados	-4.770.570	-7.236.410	-6.076.738	-1.009.977	925.108	3.500.650	5.818.174	8.780.460	12.338.334	15.474.462
Patrimonio	-4.670.570	-2.256.122	4.271.865	15.243.774	23.674.522	33.395.293	43.549.377	55.131.880	68.171.993	81.738.583
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	48.897.078	52.597.087	56.576.041	61.212.148	65.387.295	70.140.111	75.363.187	81.056.070	86.752.928	92.528.209

Finalmente, con la información de los cuadros anteriores, hemos proyectado el Estado de Situación Patrimonial. Este estado nos permite ver el comportamiento y la evolución del patrimonio del proyecto al final de cada ejercicio económico, y nos brinda información relevante para calcular algunos indicadores que son claves para evaluar las fortalezas del proyecto, como ser actividad, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Ratios

	Ratios									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ratio de Liquidez	0,03	0,03	0,05	0,14	0,08	0,09	0,11	0,15	0,15	0,16
Ratio de Endeudamiento	1,10	1,04	0,92	0,75	0,64	0,52	0,42	0,32	0,21	0,12
Ratio de Rentabilidad (ROE)	-1,02	-0,71	0,36	0,52	0,41	0,30	0,24	0,20	0,17	0,15
Ratio de Rentabilidad (ROA)	-0,01	0,03	0,06	0,10	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15

Ratio de Liquidez

$$RC = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

(Curso Adm. Financiera, 2020)

En cuanto al ratio de liquidez se puede observar que a lo largo de 10 años se mantendrá una baja Liquidez, por debajo del 0.5. Esto no es algo que afecte al Centro en lo absoluto, en la medida que la política del proyecto ha sido que la disponibilidad de efectivo que se genera anualmente, se aplique a distribuir dividendos y devolver el préstamo a los accionistas. La premisa de los accionistas es que en caso de que el proyecto requiera de fondos, ellos lo aportarían.

Ratio de Apalancamiento (Endeudamiento)

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

(Curso Adm. Financiera, 2020)

Este ratio muestra como los primeros dos años contamos con un alto endeudamiento, superior a 1, y a partir del tercer año pasa a ser menor a 1, decreciendo para los años posteriores.

Esto se debe a que los egresos para los dos primeros años son altos y los ingresos van creciendo a lo largo de los años.

Ratio de Actividad

$$RI = \frac{\textit{Costo de ventas}}{\textit{Inventario promedio}}$$

(Curso Adm. Financiera, 2020)

En el caso de los ratios de actividad, no se estarán analizando ya que la empresa no cuenta con costos de ventas directos ni inventario, ya que ofrece servicios, no vende productos.

Ratio de Rentabilidad

$$\begin{array}{l}
 \text{Rentabilidad del Activo (ROA)} = \\
 \\
 \\
 \text{Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)} =
 \end{array}
 \begin{array}{r}
 \frac{\text{Utilid. Operativa - T}}{\text{Prom. Activo Total}} \\
 \\
 \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Prom. Patrim. Neto}}
 \end{array}$$

(Curso Adm. Financiera, 2020)

Los Ratios ROE y ROA miden la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio promedio y el activo promedio respectivamente.

El ROA permite medir la capacidad de generar ganancias tomando en cuenta dos factores. Los recursos propiedad de la empresa y el resultado de la operación (descontando impuestos) obtenido en el ejercicio. Es una forma de ver si el proyecto está usando en forma eficiente sus activos.

El ROE en cambio, mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas.

En nuestro proyecto, ambos indicadores de rentabilidad, luego de los primeros dos años donde el resultado es de pérdida, muestran una cierta estabilidad.

Evaluación Empresarial:

En pos de evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio el equipo utiliza los siguientes parámetros, VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), Periodo de Repago.

El VAN tiene como objetivo expresar el valor de los flujos futuros al momento 0 a una tasa requerida, es decir al momento de realizar la inversión. Para hallarlo se descuentan los fondos a la tasa de descuento requerida. La tasa utilizada en este caso es 17,50%.

En el caso de este proyecto, con la tasa anteriormente mencionada, el VAN resulta ser -13.464.794,13 lo que nos da a entender que con estas condiciones el proyecto no es viable.

Por otro lado, se calculó a partir de los Flujos una TIR del 2%, lo cual se ubica muy por debajo de la TRR (Tasa de Retorno Requerida). Otro parámetro por el cual el proyecto no es viable bajo estas condiciones.

Por último, el periodo de repago, otro elemento para analizar la viabilidad, termina siendo al noveno año. Siendo este un alto periodo de repago.

FODA

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

(Paco, 2015)

Fortalezas: Como principales fortalezas del emprendimiento se pueden encontrar, la existencia de la piscina para realizar distintas actividades en ella, que si bien no es una piscina de natación, genera un hito en los clubes existentes en toda la costa, no solamente en la microlocalización del club o zonas próximas, ya que por ejemplo Via Aqua (Benchmark de la zona), no cuenta con una.

Por otro lado se puede contemplar como una fortaleza, el contar con un equipo de profesores idóneos en lo que respecta a las actividades ofrecidas, así como contar con los coordinadores, que le

agregan un valor extra al socio, ya que generan un respaldo a los monitores de sala y a toda el área deportiva, incluidos los profesores de las actividades de otra zonas.

El ser un club integral, donde se encuentran la mayoría de las actividades que se encuentran en los otros clubes de la zona, pero poder encontrarlos todos en el mismo lugar, es una fortaleza importante.

Oportunidades: La poca o nula presencia de clubes de gran porte en la zona es lo que se considera como la principal oportunidad, por lo que se entiende que hay un público que está sin explotar, o concurre a otras instituciones de menor envergadura, a los cuales se les podría “robar” cierta clientela.

Por otro lado, el público en general se muestra interesado en la actividad deportiva, como se conoce, actualmente es cada vez más y más la cantidad de gente que realiza deporte, por lo tanto emprendimientos de este tipo, generalmente tienen la oportunidad de ser posibles.

Debilidades: Al ser un club nuevo y sin experiencia en el rubro, puede resultar algo difícil captar los clientes en un comienzo, ello demandará mucho esfuerzo, a efectos de comenzar a obtener ingresos lo antes posible.

Una debilidad importante, es la gran demanda de inversión que se necesita para construir y equipar las instalaciones, lo cual pone el tema económico en un punto neurálgico y complejo, que ante poca respuesta del público, puede llegar a ser un elemento difícil de superar para la institución.

Amenazas: La situación actual de Covid 19, genera la mayor amenaza en términos de que es muy difícil empezar el emprendimiento hasta en cuanto se sepa claramente cuáles van a ser las restricciones para instituciones deportivas, lo cual aún no está claro.

A su vez, atado a este mismo tema, la repercusión económica, la baja del salario real de las familias, el aumento del desempleo, etc. son las principales amenazas para las aspiraciones del club.

Riesgos

Se define riesgo dentro del proyecto, como la variabilidad de los resultados durante el desarrollo del mismo.

El principal riesgo que se puede detectar dentro del proyecto es la demanda o cantidad de socios del club. El evento riesgoso sería que la cantidad de socios disminuyera por alguna razón ya sea externa o interna, esto podría ver afectados los ingresos del club de manera significativa, lo que sería muy perjudicial para el estado económico del proyecto y por ende para los inversionistas. En el análisis de sensibilidad se desarrolla este evento, donde se estudia qué tanto afecta una variabilidad de los mismos a la estructura de ingresos y estructura económica del club.

Otro ítem importante que aumenta el riesgo de este negocio es el tiempo de duración del proyecto, ya que el mismo se estira hasta los 10 años para poder recuperar la inversión, esto hace que el riesgo en este sentido sea alto.

Por otro lado y relacionado a esto, los supuestos que se manejan por parte del equipo suponen, valga la redundancia, una incertidumbre importante para el futuro del proyecto, ya que las estimaciones y supuestos se hacen muy especulativos sobre una realidad posible, de las infinitas realidades que pueden verse de aquí a 3, 5 o 10 años. Un ejemplo claro es el caso del virus COVID 19, que generó cambios abruptos en la realidad conocida hasta ahora, en principios de Diciembre del 2019 nunca se hubiera imaginado los sucesos que se fueron dando a partir del fin de ese mismo mes y el resto de los meses del año 2020, si bien ese riesgo es parte del riesgo sistemático, y no es específico del negocio, es un ejemplo de cómo sucesos inciertos pueden darse, y cambiar toda la realidad conocida.

Desde otro punto de vista, existe el riesgo de aumento de costos, pero este no sería tan importante, como para destacar en este punto del análisis. Sin embargo los sueldos son en parte porcentual, el egreso mayor que tendrá la empresa, lo que un cambio en ellos generaría un aumento significativo de los egresos totales, sin embargo en este sentido se puede llegar a prever de que la variabilidad de los mismos acompañará a la inflación, y quizás algún aumento superior a ella, pero no de gran peso porcentual. Es por esto que el aumento de los salarios a pesar de ser el riesgo más importante, se puede predecir cierta estabilidad en los mismos y no es tan preocupante.

Sensibilidad:

En lo que refiere al análisis cuantitativo relacionado a la baja de la demanda y su impacto en el proyecto, el equipo testeó con una baja de la demanda del 10%, para poder medir cuanto impactaría esta reducción en el proyecto y sus indicadores.

El resultado de la reducción en la demanda afectó al VAN en una baja de -4,572,274.47.

Por otro lado la TIR pasó de 2% a -0.2%, lo cual en una hipotética situación de que el proyecto fuera rentable, podría afectar a la viabilidad del proyecto.

VAN ORIGINAL		- \$ 13.464.794,13
VAN CON REDUCCION		- \$ 18.230.450,45

Diferencia	(4.572.274,47)
------------	----------------

TIR ORIGINAL		2,0%
TIR CON REDUCCION		-0,3%

Diferencia	2,20
------------	------

Conclusiones

Incentivos a la Inversión

Cumplido el desarrollo del proyecto en toda su extensión, se continuaron estudiando diferentes acciones a emprender, con la finalidad de mejorar la viabilidad y los ratios financieros del proyecto.

En este sentido, dada la existencia de diferentes incentivos a la inversión por parte del Poder Ejecutivo, se estudió la posibilidad de que el proyecto encuadrara dentro de los beneficios establecidos en la Ley 16.906 y decretos reglamentarios (092/998 – 455/007 – 002/012 – 299/015 – 143/018).

La ley posibilita la exoneración del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE) por un monto máximo equivalente al 100% del monto total invertido. También podrá ser exonerado del Impuesto al Patrimonio (IP), tanto para los bienes muebles del activo fijo como para la obra civil y recuperar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pagado en las compras de materiales y servicios para ésta última. Dicha ley además exonera del pago de tasas y tributos a la importación de bienes muebles del activo fijo no competitivos con la industria nacional. (IMC)

En este sentido, en el decreto 02-2012 de la ley de inversiones, se toca el aspecto de exoneración de impuestos a raíz de la promoción de inversiones. El mismo consiste en la evaluación del proyecto por parte de las autoridades competentes, para luego de aprobado, o declarado como “proyecto promovido” se generen exoneraciones impositivas.

“Los objetivos e indicadores para realizar dicha evaluación serán los siguientes: Generación de Empleo, Descentralización, Aumento de Exportaciones, Utilización de Tecnologías Limpias, Incremento de Investigación y Desarrollo e Innovación (I+D+i) e Indicadores Sectoriales.

La Comisión de Aplicación establecerá una matriz de indicadores ponderando la participación de los objetivos antes mencionados, asignando un puntaje a los solicitantes en función de los resultados esperados del proyecto, disponiendo el puntaje mínimo para acceder a la declaración promocional.” (IMPO)

De acuerdo a los requerimientos exigidos por la reglamentación, el proyecto puede perfectamente calificar como una inversión promovida especial.

En lo que respecta a la exoneración en el Impuesto al Patrimonio, por tratarse de un emprendimiento nuevo, que está fuera de los límites de Montevideo, el proyecto podría exonerar la totalidad del impuesto durante 10 años.

Asimismo, en cuanto al IRAE, hay indicadores que claramente cumple el proyecto, como son generación de empleos y descentralización. Ponderando estos indicadores mencionados, el proyecto podría obtener razonablemente un beneficio fiscal por un monto estimado del 50% de la inversión total, es decir de la inversión en obra civil, maquinarias y equipos.

Esta exoneración en nuestro proyecto, por su monto y plazo, puede ser utilizada durante los 10 años de vida del proyecto, considerando que en cada año que corresponda pagar IRAE, solo es posible deducir hasta un 80% del monto de IRAE a pagar, es decir que por lo menos hay que pagar un 20% del monto calculado en cada ejercicio.

La implementación en nuestro proyecto de esta acción de lograr la declaratoria de inversión promovida especial por parte del Poder Ejecutivo, mejora sustancialmente los ratios financieros del proyecto, alcanzando para el enfoque del proyecto una TIR de 4% y un VAN de - \$ 6.668.156 y para el enfoque del inversor una TIR de 13% y un VAN de - \$8.544.686. Igualmente con esta ventaja fiscal, el proyecto seguiría siendo inviable.

Se adjunta en los documentos anexos, un archivo “Flujo Final de caja - Incentivos a la Inversión” donde se muestra cómo impacta en los valores del proyecto, los beneficios fiscales derivados de la declaratoria de inversión promovida especial.

La idea era reducir el impacto económico y ecológico, por lo que se pensó en la utilización de energías limpias como alternativa sustentable y viable para el proyecto, de esta forma se habría podido mejorar la clasificación del proyecto en la declaratoria de “inversión promovida” logrando un mayor monto para deducir del IRAE.

Además de lo anterior, como dato se estima un ahorro de entre un 60-70% de la energía que usan los calefones regulares al usar energía solar.

El problema de utilizar estos beneficios radicó en la situación actual del país, donde por el COVID todos estos trámites se han visto truncados y demorados, además de no contar el emprendimiento con una sociedad comercial fuerte o reconocida, fue por ello entonces, que se descartaron estas opciones.

A modo de síntesis, el proyecto para que sea viable se debería aumentar los ingresos y disminuir los costos. Lamentablemente el aumentar los ingresos no es posible por el público objetivo al cual apuntamos, ya que se corre el riesgo de no tener los suficientes socios.

Bibliografía

- Bentancour, J. L. (s.f.). Curso Formulación y Evaluación de proyectos. Universidad Católica del Uruguay.
- Canelones, I. d. (Noviembre de 2015). *ORDENANZA DE LA EDIFICACIÓN*. Obtenido de Int. M. Canelones: https://www.imcanelones.gub.uy/sites/default/files/pagina_sitio/archivos_adjuntos/ordenanza_de_edificacion.pdf
- CuidatePlus. (s.f.). *Cuidate Plus Marca*. Obtenido de <https://cuidateplus.marca.com/>
- Curso Adm. Financiera. (2020). Obtenido de Universidad Católica del Uruguay.
- Espinoza, R. (s.f.). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de RobertoEspinoza: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- García, L. (23 de Mayo de 2019). *HIIT (High Intensity Interval Training)*. Obtenido de WebConsultas: <https://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/vida-activa/hiit-high-intensity-interval-training-14725>
- Georgeglou, K. (4 de Noviembre de 2019). *Sepa qué son las SAS y qué ventajas ofrecen*. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/uy/es/home/insights/2019/11/sepa-que-son-las-sas-y-que-ventajas-ofrecen.html>
- Gobierno Uruguayo. (10 de Febrero de 2020). *Inscripción de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)*. Obtenido de Gub.uy: <https://www.gub.uy/tramites/inscripcion-sociedad-acciones-simplificadas-sas>
- IMC. (s.f.). *Apoyo a Inversores*. Obtenido de Intendencia Municipal de Canelones: <https://www.imcanelones.gub.uy/es/desarrollo/apoyo-al-inversor/canelones-tierra-de-oportunidades>
- IMPO. (s.f.). *IMPO*. Obtenido de IMPO: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/2-2012>
- INE. (2011). *Instituto Nacional de Estadística/ Censo 2011*. Obtenido de <http://www.ine.gub.uy/>
- LBDC. (11 de Agosto de 2019). *Entrenamiento funcional: Qué es, beneficios y rutina con ejercicios*. Obtenido de Sport.es: <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/entrenamiento-funcional-beneficios-rutina-ejercicios/>
- Paco. (12 de Agosto de 2015). *Análisis DAFO del Value Investing*. Obtenido de Academia Inversion: <https://www.academiadeinversion.com/analisis-dafo-del-value-investing/>
- Sector, B. B. (2020). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- TechnoGym. (s.f.). *TechnoGym*. Obtenido de <https://www.technogym.com/int/es/#UY>
- Uruguay, D. (s.f.). *Consultas Tramites*. Obtenido de Dirección General de Registros: <https://www.dgr.gub.uy/ConsultaTramite/>

