

Olivero, Lucas

**Proyecto de inversión de “Centro
Integral de Cuidado y Bienestar
Personal” en la Ciudad de Leones**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Des Rotours, Adrián

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin
Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVERSIÓN DE
'CENTRO INTEGRAL DE CUIDADO Y BIENESTAR PERSONAL'
EN LA CIUDAD DE LEONES

AUTOR: ING. LUCAS OLIVERO

DIRECTOR: MG. ADRIÁN DES ROTOURS

CÓRDOBA, 2022

ABSTRACT

El presente trabajo final para la Maestría en Dirección de Empresas del ICDA busca analizar la viabilidad de ampliar un estudio de pilates y, con ello, establecer un Centro Integral de Bienestar que brinda servicios integrales de salud y bienestar en la ciudad de Leones.

El análisis de mercado incluye la evaluación de la demanda del mercado, la competencia existente y la identificación de oportunidades de crecimiento. Se ha llevado a cabo un análisis financiero detallado que considera los costos de operación, la inversión inicial necesaria y los ingresos esperados. Se ha desarrollado un estudio de Marketing y Pricing, que incluye la definición del público objetivo, la estrategia de precios y las tácticas de promoción y comunicación.

Se ha elaborado una planificación estratégica que identifica las fortalezas y oportunidades que permitirán hacer crecer al negocio. Se han establecido políticas y procedimientos que permitirán garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Se espera que este plan de negocio pueda servir como una herramienta útil para la toma de decisiones informadas en la creación de un Centro Integral de Bienestar. El enfoque en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera, permitirá establecer una empresa exitosa y sostenible en el mercado de servicios integrales de salud y bienestar en la ciudad de Leones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	8
II. NATURALEZA DEL PROYECTO	9
2.1 Institución involucrada	9
2.2 Justificación del proyecto	9
2.3 Breve descripción del proyecto	10
2.3.1 Estructura del local	10
2.3.2 Nombre	11
2.3.3 Misión	12
2.3.4 Visión	12
2.4 Objetivos del proyecto	13
2.4.1 Objetivos generales	13
2.4.2 Objetivos específicos	13
III. MARCO TEÓRICO	14
3.1 Plan de Negocios	14
3.2 Mercado	14
3.3 Análisis estratégico	14
3.3.1 FODA	15
3.3.2 Estrategias de la matriz FODA	15
3.4 Finanzas	16
IV. EL MERCADO	19
4.1 Análisis del sector Salud y Bienestar Personal	19
4.1.1 La Actividad Física y la Salud	19
4.1.2 El Cuidado Personal y la Salud	21
4.2 Características del mercado local	24
4.3 Análisis de la situación económica actual	24
4.4 Análisis de la competencia	28
4.4.1 Sector CIB	28
4.4.2 Sector Pilates	28
4.4.3 Matriz FODA	29
4.4.4 Fortaleza asociada al servicio de Pilates	30
4.5 Modelo 4 Ps	31
4.5.1 Producto/Servicio	31
4.5.2 Precio	31
4.5.2.1 Pricing Pilates	31

4.5.3 Plaza	34
4.5.4 Promoción	34
V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	36
5.1 Análisis de factores internos	36
5.2 Análisis de factores externos	37
5.3 Definición de estrategias	38
5.3.1 Estrategias FO	38
5.3.2 Estrategias FA	39
5.3.3 Estrategias DO	39
5.3.4 Estrategias DA	40
5.4 Categorización de estrategias	40
5.5 Matriz FODA Estratégico	42
5.6 Mapa Estratégico	44
VI. FINANZAS	46
6.1 Objetivos financieros	46
6.2 Supuestos económicos	46
6.2.1 Inflación	46
6.2.2 Tasa de descuento	47
6.2.3 Periodo de tiempo	47
6.3 Estimación de costos	47
6.3.1 Estimación costos de ampliación de Pilates	47
6.3.2 Estimación costos de remodelación del local	49
6.3.3 Estimación costos fijos anuales	54
6.4 Estimación de ingresos	54
6.4.1 Estimación ingresos de Pilates	54
6.4.2 Estimación ingresos del CIB	56
6.5 Estados contables proyectados	58
6.5.1 Flujo de Fondos del Proyecto	58
6.6 Modalidad de financiamiento	60
6.7 Indicadores financieros	60
VII. ARRANQUE DEL PROYECTO Y CAPTACIÓN DE FONDOS	64
7.1 Estrategias de inicio de proyecto	64
7.1.1 Bootstrapping	64
7.1.2 Fundraising	65
7.1.3 Créditos de entidades financieras	66
7.2 Plan a seguir	67

VIII. RESUMEN EJECUTIVO	69
8.1 Naturaleza del Proyecto	69
8.1.1 Nombre del Proyecto	69
8.1.2 Misión	69
8.1.3 Visión	69
8.2 Ubicación	69
8.3 Ventajas Competitivas	69
8.4 Descripción del Producto o Servicio objeto del Proyecto	70
8.4.1 Pilates	70
8.4.2 CIB	70
8.5 Estudio de Mercado	70
8.6 Estudio Económico Financiero	71
IX. CONCLUSIONES FINALES	73
X. BIBLIOGRAFÍA	75
XI. ANEXOS	77
ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX	77
ANEXO II - Anexo FODA CIB.XLSX	77
ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX	77
ANEXO IV - Anexo Mapa Estratégico CIB.XLSX	77
ANEXO V - Anexo Pitch CIB.XLSX	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plano de diseño del CIB	11
Figura 2. Logo del CIB	12
Figura 3. Motivo principal por el que hace deportes o actividad física	20
Figura 4. Lugares que suele elegir para hacer deporte o actividad física	21
Figura 5. Rutinas de belleza más disfrutadas por la gente	22
Figura 6. Mayor cantidad de búsquedas en Google a nivel mundial	23
Figura 7. Experiencias que brindan calma al usuario	23
Figura 8. Pirámide Social Argentina	26
Figura 9. Salario bruto: la mediana del sueldo por provincia	27
Figura 10. Matriz FODA del CIB	30
Figura 11. Reloj estratégico	33
Figura 12. Mapa Estratégico	45
Figura 13. Captura de pantalla de presupuesto de cama	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Intereses vinculados al deporte y la actividad física	20
Tabla 2. Comparación de la competencia de Pilates	29
Tabla 3. Ponderación de atributos del servicio de Pilates	32
Tabla 4. Cálculo de valor percibido según atributos	33
Tabla 5. Análisis de Fortalezas - FODA Estratégico	36
Tabla 6. Análisis de Debilidades - FODA Estratégico	37
Tabla 7. Análisis de Oportunidades - FODA Estratégico	37
Tabla 8. Análisis de Amenazas - FODA Estratégico	38
Tabla 9. Estrategias FO - FODA Estratégico	39
Tabla 10. Estrategias FA - FODA Estratégico	39
Tabla 11. Estrategias DO - FODA Estratégico	40
Tabla 12. Estrategias DA - FODA Estratégico	40
Tabla 13. Matriz FODA Estratégico	43
Tabla 14. Evolución del Índice de precios al consumidor	46
Tabla 15. Estimación de aumentos de índices de precio al consumidor	47

Tabla 16. Presupuesto de ampliación de servicio de Pilates	48
Tabla 17. Estimación de mano de obra de remodelación	49
Tabla 18. Estimación de costos de pisos	49
Tabla 19. Estimación de costos de revoque grueso interior	50
Tabla 20. Estimación de costos de revoque fino interior	50
Tabla 21. Estimación de costos de cielorraso	50
Tabla 22. Estimación de costos de pintura	51
Tabla 23. Estimación de costos de muros	51
Tabla 24. Estimación de costos de materiales eléctricos	53
Tabla 25. Estimación de costos fijos anuales	54
Tabla 26. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Pesimista	55
Tabla 27. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Intermedio	56
Tabla 28. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Optimista	56
Tabla 29. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Pesimista	57
Tabla 30. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Intermedio	57
Tabla 31. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Optimista	58
Tabla 32. Flujo de fondos del proyecto	59
Tabla 33. Tasas internas de retorno calculadas	60
Tabla 34. Valor Actual Neto calculado	61
Tabla 35. Índice de Rentabilidad calculado	62
Tabla 36. Periodo de Recupero calculado	62

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final tiene por objetivo determinar la viabilidad y factibilidad de un proyecto familiar, destinado a brindar bienestar integral y a mejorar la calidad de vida de las personas, en la localidad de Leones.

El proyecto surge de la necesidad de crecimiento y mejora del servicio, por parte de los dueños, para atender la demanda actual de mercado y la oportunidad de diferenciarse en la localidad, con una propuesta única e integral.

Contiene un estudio detallado del mercado, que analiza y determina el potencial del mercado, su ambiente, los actuales competidores y el segmento de clientes y potenciales clientes, para visualizar las condiciones ideales de implementar el proyecto con éxito.

Además, un análisis comercial y financiero, que determina las variables comerciales, los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, los ingresos y costos estimados y una evaluación económica de la operación; para determinar los índices de rentabilidad económica financiera, que sirvan como base para una decisión consciente de inversión.

Por último, las conclusiones y sugerencias para la toma de decisión, en la implementación o postergación, y los próximos pasos a seguir, contemplando los posibles riesgos.

II. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1 Institución involucrada

“Agostina Olivero Estudio de Pilates” es un estudio de pilates de la ciudad de Leones, Córdoba, que comenzó como un proyecto entre hermanos en diciembre de 2021.

Situado a tres cuadras de la plaza principal, el estudio cuenta con una ubicación estratégica, con facilidades de estacionamiento y cercanía a zonas de gran afluencia de la ciudad. Su espacio físico, de unos 24 metros cuadrados aproximadamente, permite a su dueña e instructora, dictar clases para un cupo limitado de personas.

Con capacidad completa, cuenta con un total de 4 camas y 50 alumnas, distribuidas en grupos fijos, que asisten al estudio dos veces por semana. Ofrece clases de una hora de duración, para hombres y mujeres de todas las edades, y clases exclusivas para embarazadas y deportistas.

2.2 Justificación del proyecto

La búsqueda de un estilo de vida más saludable, sumado a los beneficios a la salud que aporta realizar una actividad como pilates, la han vuelto una práctica cada vez más demandada por todas las edades.

Su creciente demanda en la localidad y la capacidad física limitada para atenderla, ha llevado a “Agostina Olivero Estudio de Pilates” a analizar un cambio de espacio físico, para una ampliación y mejora del servicio.

Este nuevo espacio físico sería un ex taller familiar, con una capacidad de ochenta metros cuadrados, ubicado a dos cuadras del estudio actual. Con este nuevo proyecto, se dejaría de alquilar y se contaría con capacidad para atender la creciente demanda actual.

Con una mirada comercial, contemplando las nuevas dimensiones y la oportunidad de crecer y diferenciarse en la localidad, este nuevo proyecto pasaría a convertirse en una propuesta integral.

Hoy en día, no existe en Leones un espacio que brinde diversidad de servicios profesionales orientados al cuidado y bienestar personal. Estos servicios se proveen de forma particular o en centros médicos de la ciudad.

Esta falta de propuestas y la demanda de bienestar altamente creciente, ha llevado a analizar la creación de este nuevo espacio, como un Centro que integre diversos servicios y genere comunidad.

2.3 Breve descripción del proyecto

El Centro será un espacio destinado al rubro salud y bienestar, donde se concentrarán actividades multi-profesionales, orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas. En la integración estará su diferencial, siendo un espacio único en la ciudad.

Su estructura incluirá un amplio salón para la práctica de pilates, con la incorporación de nuevas camas y elementos; una recepción, baños y 4 consultorios privados, que diversos profesionales podrán alquilar para la prestación de sus servicios.

2.3.1 Estructura del local

Las dimensiones del local que será remodelado son de 8 metros de ancho por 10 metros de largo, y se encuentra ubicado en una esquina con orientación norte. El estado edilicio del mismo es bueno, las 4 paredes están en buen estado, el techo fue restaurado recientemente y cuenta con un baño acorde a lo necesitado. Lo que se propone es dividir su interior con construcción en seco, utilizando materiales Durlock, revocar y pintar las paredes del interior del perímetro, agregar un cielorraso, mejorar el piso del mismo y realizar todas las instalaciones correspondientes.

El diseño propuesto para la remodelación se observa, a continuación, en la Figura 1:

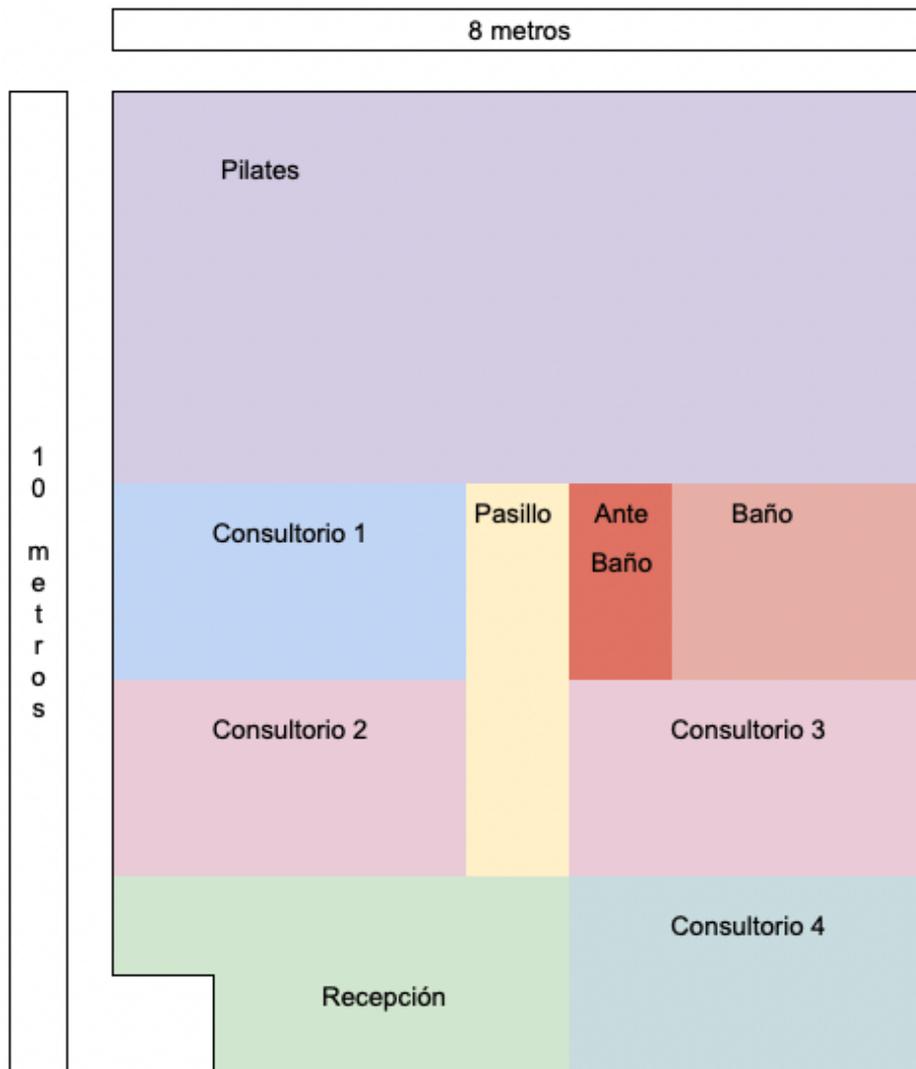


Figura 1. Plano de diseño del CIB

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el estudio de pilates dispondrá del espacio principal, con un total de 32 metros cuadrados. Por otra parte, los 4 consultorios serán de 7 metros cuadrados, como así también lo harán el baño y ante baño, y la recepción, por su parte, será de 8 metros cuadrados.

2.3.2 Nombre

En una primera etapa en donde se va a analizar la viabilidad económica rentable del proyecto, la decisión de un nombre para la empresa quedará en segundo plano porque es un proceso que conlleva un trabajo mayor, que puede implicar la participación de creativos que creen la identidad de la empresa. Es

por ello que, para fines prácticos, se decide nombrar al proyecto como Centro Integral de Bienestar, cuya abreviatura **CIB** será utilizada a lo largo del presente trabajo. En conjunto con dicho nombre, en la Figura 2 se propone el logo de la marca:



Figura 2. Logo del CIB

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Misión

“Brindar opciones para mejorar la calidad de vida de las personas, a través de un espacio compuesto por profesionales que ofrecen servicios de manera integral.”

2.3.4 Visión

“Ser el principal Centro de Bienestar personal de la ciudad de Leones, con llegada a toda la región, mediante locales propios o franquiciados.”

2.4 Objetivos del proyecto

2.4.1 Objetivos generales

- Desarrollar un plan de negocios para la expansión de “Agostina Olivero Estudio de Pilates”, como un Centro Integral de Bienestar (CIB).

2.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad de remodelación del local propio para convertirlo en un espacio integral, con 4 consultorios.
- Determinar la viabilidad de ampliación del servicio de pilates a través de la incorporación de nuevas camas.
- Identificar posibles profesionales para incorporar al set de servicios prestados en el CIB.

III. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo, se utiliza como guía y sustento el material de las distintas asignaturas de la carrera.

3.1 Plan de Negocios

Se desarrolla un Plan de Negocios, que consiste en un documento formal elaborado por escrito que demuestra la factibilidad de un nuevo negocio. El mismo está orientado a la acción y proporciona una hoja de ruta para su ejecución, procurando alcanzar los objetivos y metas planteados. Se siguen los lineamientos de la *Guía de Planes de Negocios* propuesta por Rafael Alcaraz Rodríguez (2001), mediante la cual se plasman los conocimientos adquiridos en el cursado de la carrera y se realiza el desarrollo y análisis del proyecto de inversión.

3.2 Mercado

Se siguen los conceptos de marketing mix y las cuatro Pes del marketing, introducidos por E. Jerome McCarthy en 1960, en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach*. A través de ellos explicaba cuáles son los cuatro elementos básicos que permiten explicar de una manera integral el funcionamiento del marketing: el producto, el precio, la plaza (punto de venta) y la promoción. Estos cuatro conceptos se engloban dentro del denominado marketing mix, el cual permite crear estrategias eficientes para lanzar un nuevo producto al mercado.

3.3 Análisis estratégico

Se toman ideas de Gimbert (2017), para poder definir conceptos estratégicos claves, desarrollar una visión holística y así disponer de herramientas que permitan anticipar futuros inciertos y abordarlos con distintas alternativas.

3.3.1 FODA

En orden de poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes al proyecto, se toman los conceptos de Wehrich, Cannice y Koontz en *Administración* (2017), para confeccionar la matriz FODA y así obtener un panorama más claro.

Las **fortalezas** son las capacidades especiales que posee la organización y que la diferencian de sus competidores. Éstas pueden ser categorizadas en tres tipos: comunes (que poseen otras empresas del mismo sector), distintivas (que solo poseen muy pocas empresas del sector) y de ventaja competitiva (capacidades únicas que son referenciales del sector).

Las **debilidades** de una empresa son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los competidores. Están asociadas con las habilidades que no se poseen, los recursos que se carecen o las actividades que no se realizan correctamente. Existen cuatro categorías principales: de Organización, de Operaciones, de Finanzas y de Tecnología.

Las **oportunidades** son aquellos factores positivos externos a la empresa que le permiten obtener ventajas competitivas. Existen cinco categorías, que hacen referencia a los aspectos: *Demográfico, Económico, Social y Político, Tecnológico, y de Mercados y Competencia.*

Las **amenazas** son situaciones que provienen del entorno y pueden causar problemas en distintas áreas, y así perjudicar a la empresa. Las mismas son caracterizadas de la misma manera que las Oportunidades.

Tanto las debilidades como las fortalezas se corresponden con aspectos internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas tienen que ver con condiciones externas a la misma.

3.3.2 Estrategias de la matriz FODA

El objetivo del análisis FODA es tener un panorama claro tanto para intentar aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades de la empresa, como así también ir en búsqueda del aprovechamiento de oportunidades y la neutralización de amenazas. Con este punto de partida, se combinan los factores

para generar estrategias alternativas. Dichas estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

- **Estrategia DA (Debilidades - Amenazas):** también es conocida como estrategia de reducción, ya que intenta minimizar tanto debilidades como amenazas. Representa una situación adversa para la organización. Al momento de crear esta estrategia se responde a la pregunta *¿Cómo impedir que las amenazas se vuelvan debilidades?*
- **Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades):** también llamada estrategia de enfoque, ya que intenta concentrarse en las áreas necesarias para superar debilidades y así aprovechar oportunidades. Representa una situación que puede ser riesgosa. Al momento de crearla, se responde a la pregunta *¿Cómo minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades?*
- **Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas):** también conocida como estrategia geográfica. Utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. Representa una situación atractiva para la empresa. Al momento de crear las estrategias, se responde a la pregunta *¿Cómo combatís las amenazas con tus fortalezas?*
- **Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades):** también llamada estrategia de diferenciación. Capitaliza las fortalezas de la compañía para aprovechar las oportunidades del entorno. Indica la dirección hacia donde las empresas desean moverse, la situación ideal. Al momento de crear las estrategias, se responde a la pregunta *¿Cómo aprovechar las oportunidades desde sus fortalezas?*

3.4 Finanzas

Se evalúa la factibilidad del negocio y de la inversión a partir de las ideas de Roque Spidalieri y su desarrollo en el libro *Planificación y Control de Gestión*

(2021). Para desarrollar el análisis cuantitativo, se tienen en cuenta varios indicadores que son utilizados para la evaluación de un proyecto de inversión.

Como ser:

- **EBIT (Earnings before interest and taxes):** (ganancias antes de intereses e impuestos, en inglés) como su sigla lo indica, este indicador no tiene en cuenta intereses e impuestos, y permite medir la rentabilidad de la empresa. También es llamado resultado operativo.
- **FCF (Free Cash Flow):** (flujo de caja libre, en inglés) es el flujo de caja de la firma. Se concentra en la estructura de inversión propiamente dicha, es decir que considera los resultados operativos que generarán los activos y luego los aproxima a una noción de flujo de caja. (..) Se verá incrementado por todo ingreso de efectivo no afectado a impuestos y se verá disminuido por todo egreso no deducible de impuestos. (Spidalieri, 2021, p. 462).
- **ECF (Equity Cash Flow):** (flujo de caja de capital, en inglés) es el flujo de caja del accionista. Este flujo, no solamente estima la variación en los activos operativos y no operativos que precisará el proyecto, sino que también analizará la toma de deuda y su devolución, con el agregado de intereses. (...) Así, un flujo de caja del accionista, ilustrará cuál es el flujo de efectivo que efectivamente será resguardado de valor del accionista como inversor del proyecto. (Spidalieri, 2021, p. 463).
- **VAN (Valor Actual Neto):** es un indicador tradicional de rentabilidad, el cual como su nombre lo indica es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada. (Spidalieri, 2021, p. 508).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** Es una medida dinámica de la rentabilidad de un proyecto de inversión. (...) La tasa interna de rentabilidad es una tasa de descuento particular, la cual iguala a cero todos los flujos de fondos actualizados a dicha tasa. (Spidalieri, 2021, p. 519).

- **Periodo de Recupero:** Es el número esperado en años que se necesita para recuperar la inversión inicial.
- **Tasa de descuento:** Es el costo del capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro.

IV. EL MERCADO

4.1 Análisis del sector Salud y Bienestar Personal

4.1.1 La Actividad Física y la Salud

Durante el año 2021, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación llevó a cabo la Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte (ENAFYD), que tuvo por objetivo identificar y analizar las actividades físicas y deportivas que realizan las personas en Argentina, indagando especialmente en aspectos como la frecuencia, las motivaciones, los lugares y las características de dichas prácticas.

Esta encuesta arrojó datos interesantes para la motivación del proyecto:

Entre las personas encuestadas para la ENAFYD 2021, tres de cada cuatro (74,6%) dijeron estar interesadas en el deporte de manera general, y entre ellas los varones declaran un interés mayor que las mujeres (78,9% vs 70,6%). Entre los rangos etarios, las personas de edad más avanzada - 50 años y más - son las que menos interés manifiestan (68% contra 78% del resto), mientras que también se verifica un mayor interés por el deporte en las personas con nivel educativo más alto (83% entre quienes tienen estudios universitarios comenzados y/o terminados vs 69,4% entre quienes no completaron el secundario).

Siete de cada diez respondientes *[sic]* (69,5%) dijeron tener interés en hacer deporte y actividad física, un porcentaje 20% mayor que quienes efectivamente declararon hacerlo – como veremos más adelante -, lo que indica que hay una cantidad considerable de personas en Argentina que tiene el deseo de practicar deporte y actividad física pero que no lo está llevando a cabo. (p. 9)

Tabla 1. Intereses vinculados al deporte y la actividad física

Interés en:	Total	Sexo		Edad				Nivel educativo alcanzado		
		Mujer	Varón	16 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 años o más	Hasta Secundario incompleto	Secundario completo	Universitario incompleto o más
El Deporte en general	74,6%	70,6%	78,9%	75,5%	78,5%	81,3%	68,1%	69,4%	79,8%	83,0%
Hacer deporte o actividad física	69,5%	68,1%	71,1%	70,7%	74,2%	72,8%	64,0%	64,9%	70,6%	80,0%
Asistir a espectáculos deportivos	51,0%	44,6%	57,9%	53,9%	56,3%	52,2%	44,5%	51,3%	52,4%	49,2%
Ver o escuchar espectáculos deportivos por medios no presenciales (televisión, internet, radio)	62,6%	55,6%	70,0%	61,1%	61,3%	65,3%	63,5%	61,1%	64,5%	64,6%
Informarse sobre deporte a través de televisión, radio, prensa, internet	66,1%	59,8%	72,7%	65,7%	64,6%	66,6%	67,1%	66,8%	66,9%	63,7%
Jugar videojuegos de deporte	28,4%	20,6%	36,7%	41,9%	29,8%	21,6%	17,8%	31,8%	28,5%	20,2%
Participar en competencias de videojuegos de deporte	17,0%	12,7%	21,6%	27,1%	14,4%	11,7%	11,3%	19,4%	17,8%	10,3%

Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/encuesta_nacional_4.pdf (p. 9)



Figura 3. Motivo principal por el que hace deportes o actividad física

Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/encuesta_nacional_4.pdf (p. 14)

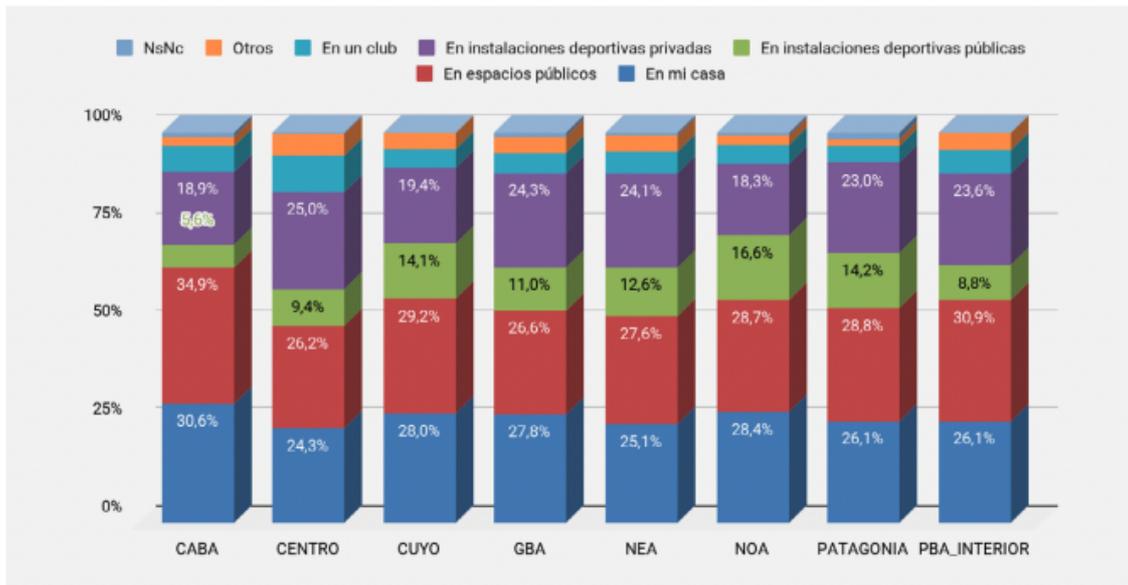


Figura 4. Lugares que suele elegir para hacer deporte o actividad física

Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/encuesta_nacional_4.pdf (p. 16)

Con la información obtenida se puede observar el interés de hombres y mujeres de diferentes rangos etarios por la práctica de la actividad física fundamentado por diversos motivos, destacando principalmente la mejora del estado físico, los beneficios para la salud y el alcance de relajación mental -estas 3 categorías se alcanzan más de un 60% del total de los resultados-. Cabe destacar, además, que uno de los lugares favoritos para realizar dichas actividades físicas son las instalaciones deportivas privadas, sobre todo en la zona Centro del país, la cual alcanza un 25% del total.

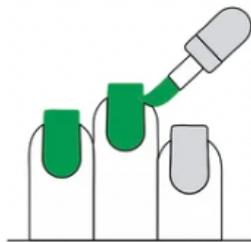
4.1.2 El Cuidado Personal y la Salud

En enero de 2022, Hernán Giambastiani (Director Comercial para Consumo Masivo y Automotrices en Google Argentina) publicó el artículo “Tendencias de búsqueda: así cuidan su belleza los latinoamericanos”, en el que se habla de cómo las personas están en camino de alinear su belleza con el cuidado y bienestar personal, e invierten cada vez más en experiencias que les permitan obtener momentos de conexión interior y relajación. De dicho artículo, se puede destacar lo siguiente:

En 2021, el mundo buscó “cómo cuidar de la salud mental” más que nunca. A su vez, en Latinoamérica, las búsquedas relacionadas con “ansiedad” tuvieron su máximo histórico este año.¹ Esas tendencias no son casuales: están vinculadas a los múltiples procesos de cambio que generó la pandemia.

Las personas no solo se replantean el cuidado del medio ambiente, sino también de su propia belleza, entendida como un espacio para armonizar, regalarse tiempo personal, divertirse y reinventarse. Así, el cuidado personal se transforma en un momento para “bajar un cambio”, para escaparse del estrés cotidiano y mimarse. (Giambastiani H. 2022. párr. 3-4).

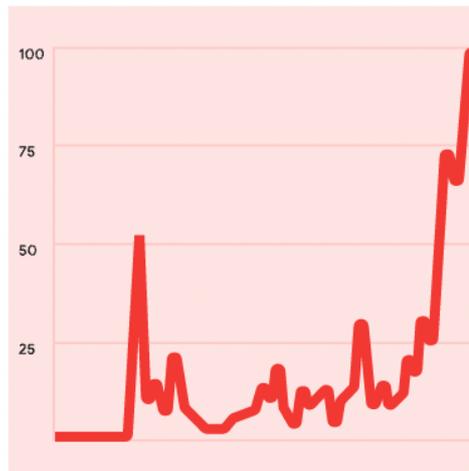
¿Cuáles son las rutinas de belleza que más se disfrutan?



- Me hago belleza de manos y pies **59%**
- Cuido mi piel **57%**
- Me hago tratamientos en el cabello **56%**
- Visito salones de belleza, spa y peluquerías **56%**
- Me maquillo **56%**
- Me tiño el cabello **52%**

Figura 5. Rutinas de belleza más disfrutadas por la gente

Fuente: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/tendencias-busquedas-cuidado-personal/>



cómo cuidar de la salud mental se buscó este año en todo el mundo más que nunca.

Figura 6. Mayor cantidad de búsquedas en Google a nivel mundial

Fuente: <https://about.google/stories/year-in-search-2021/trends/mental-health/?topic=health-wellness>

Experiencias que brindan calma



- Las búsquedas de masajes faciales aumentaron un **75%**.
- Las consultas sobre "inspiración" en la categoría Perfumes y fragancias crecieron **+44%**.
- Las búsquedas de aromaterapia aumentaron **194%**.
- También crecieron las búsquedas sobre "mejores aromas para relajarse" y "aceites esenciales naturales".

Figura 7. Experiencias que brindan calma al usuario

Fuente: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/tendencias-busquedas-cuidado-personal/>

Son diversas las categorías buscadas por las personas, pero si algo tienen en común es la preocupación de alinear su bienestar interior con lo que refleja su cuerpo en el exterior. El cambio de mentalidad comienza desde adentro y va hacia afuera, priorizando actividades que impacten en el cuidado y bienestar personal.

4.2 Características del mercado local

Según el Censo Nacional realizado en 2010¹, la ciudad de Leones cuenta con una población de 10529 personas de las cuales el 5382 son mujeres, lo que representa un 51.11% aproximadamente. Además, el 62,7% de la población total se corresponde con el rango etario del público objetivo, que varía entre los 15 y 64 años, y hacen un total de 6600 personas.

Según consultas realizadas a las bases de datos de la plataforma Meta® en el mes de Julio de 2022, las cuales se utilizan para la elaboración de anuncios de Facebook, Instagram, etc.; si se considera un radio de 1 kilómetro a la redonda de la ubicación del nuevo CIB, la cantidad de público objetivo de entre 18 y 65 años ronda entre las 4500 y 5300 personas.

Como se puede observar, dentro del mercado local existe un interesante número de personas que son las que componen el público objetivo, tanto para la realización de Pilates como para la posibilidad de asistir al CIB a consumir los servicios prestados.

4.3 Análisis de la situación económica actual

En Argentina, la situación económica actual no es la mejor y ha empeorado tras la pandemia de Covid-19, que ha empobrecido a la clase media argentina sustancialmente. En el artículo “¿Qué es hoy ser de clase media?”², publicado por Ximena Casas en Infobae el 7 de agosto de 2022, se destacan datos que afirman lo antes mencionado:

La clase media se asumen como una clase media empobrecida, donde hay que elegir qué recortar, una elección que empieza a operar en la escasez. ¿Qué quiere la clase media? Seguir siendo clase media. La aspiración de máxima es no perder lo que tiene. La de mínima, perder lo

¹ Censo Nacional. 2010. Dirección General de Estadísticas y Censos. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Recuperado de https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/eaab30e4-d400-465d-bf53-e9094558f3d2/resource/738bb69d-d788-4f6f-b9ef-f57dc028a474/download/desd_cn2010_marcos_juarez_leones.pdf. p1

² Ximenas Casas, 2022. Infobae “¿Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>

menos posible. Es una clase media que se siente bajo amenaza y está a la defensiva, dice el especialista en consumo Guillermo Oliveto, de la consultora W. (Oliveto, 2022, citado en Casas, 2022 párr. 2)

Frente a la escasez, la población tiene un costo mayor de oportunidad y tiene que elegir primero por satisfacer sus necesidades básicas, relegando la posibilidad de ciertos lujos. En el artículo mencionado anteriormente, Ximena además muestra la notable pérdida de poder adquisitivo:

La aceleración de la tasa de inflación desplaza a la población desde la clase media a estratos inferiores. Más en un contexto de desaceleración económica. Si bien los ajustes en los salarios se están realizando de forma más difundida con una frecuencia semestral, la fuerte velocidad que alcanza la inflación hace que el poder adquisitivo pierda espacio de forma permanente. La rigidez de los salarios implica necesariamente una caída real del poder adquisitivo, destacó el economista Pablo Besmedrisnik, director de VDC Consultora. (Besmedrisnik, 2022, citado en Casas, 2022, párr.4)



Figura 8. Pirámide Social Argentina

Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>

Por otra parte, en el artículo “Sueldos: cuáles son los rubros que mejor pagan y en qué provincias están los ingresos más altos”³, publicado por Mariana Prado y Federico Arienti en TN el 15 de agosto de 2022, se observan datos sobre

³ Prado, M y Arienti, F. 2022. “Sueldos: cuáles son los rubros que mejor pagan y en qué provincias están los ingresos más altos” Recuperado de: <https://tn.com.ar/economia/2022/08/15/radiografia-del-empleo-en-la-argentina-los-sectores-que-mejor-pagan-y-el-promedio-salarial-de-cada-provincia/>.

el empleo registrado a nivel nacional hasta abril de este año, de los cuales se destaca la mediana de sueldo por provincia:



Figura 9. Salario bruto: la mediana del sueldo por provincia

Fuente: <https://tn.com.ar/economia/2022/08/15/radiografia-del-empleo-en-la-argentina-los-sectores-que-mejor-pagan-y-el-promedio-salarial-de-cada-provincia/>

En la provincia de Córdoba, la mediana de salario bruto es de \$104027. Al extrapolar este dato con la Pirámide Social Argentina antes mencionada (destacada en la Figura 9), se observa que el promedio de trabajadores registrados de la provincia no alcanza el escalón de la clase media. Esto denota la crisis actual e implica que puede haber recortes en los gastos en las

economías personales, y esto puede afectar al consumo de servicios como la realización de actividad física o cuidados personales.

4.4 Análisis de la competencia

4.4.1 Sector CIB

Si bien existen clínicas privadas de salud en la ciudad de Leones, actualmente no existen centros integrales que concentren el abanico de servicios que el CIB pretende prestar. En este momento, los profesionales cuyas actividades están relacionadas con el cuidado y el bienestar personal se encuentran ejerciendo su oficio desde su casa (lugar privado) o en Clínicas orientadas exclusivamente a la salud.

Las clínicas privadas que se encuentran en la ciudad, ofrecen su lugar a los profesionales y el costo del alquiler ronda entre \$16000 y \$20000 mensuales (precio del mes de Julio de 2022), para un consultorio estándar de entre 4 y 10 metros cuadrados, incluyendo los servicios de electricidad.

4.4.2 Sector Pilates

En lo que respecta al servicio de Pilates, existen 3 competidores en la ciudad de Leones; ellos son: 'Move Pilates y Fitness', 'Leones Fisio Center' y 'Verónica Dreyer Pilates'. Entre los atributos reconocidos por los clientes que son analizados al realizar comparaciones entre los competidores, se destacan el reconocido profesionalismo del servicio, la variedad en el contenido de las clases y los elementos utilizados, la trayectoria del estudio, la amplitud horaria de los turnos, la calidad en la atención del profesional y el espacio físico.

'Move Pilates y Fitness' ofrece Pilates, Entrenamiento Funcional y Zumba. Para prestar el servicio de Pilates, dispone de 5 camas estándares, un 'ladder barrel' (estructura con un apoyo semicilíndrico y unos escalones de madera en forma de escalera que sirven de sujeción) y un 'Combo chair' (está diseñado para estirar y fortalecer grupos de músculos a los que no se llega fácilmente con técnicas y equipos más tradicionales), las clases duran 1 hora y el precio es \$2800 mensual. Está ubicado en Soldado Allende 1031, a 8 cuadras de la plaza principal.

‘Leones Fisio Center’ es un centro que ofrece los servicios de rehabilitación, TPA (Terapia Postural Activa) y Pilates. En lo que respecta a Pilates, contiene 4 camas estándares y 1 cama de pilates aéreo, las clases duran 40 minutos y el precio mensual es de \$2900. Está ubicado en Colón 1192, a 4 cuadras de la plaza principal de la ciudad.

‘Verónica Dreyer Pilates’ está ubicado en Belgrano 1350, a 5 cuadras de la plaza principal; contiene 4 camas estándares, un ‘ladder barrel’ y un ‘Combo chair’. Las clases duran 50 minutos y el precio del servicio es de \$2700 mensuales.

Tabla 2. Comparación de la competencia de Pilates

	Move	Fisio Center	Dreyer	Olivero
Cantidad de camas	5	4	4	4
Duración de las clases	60 minutos	40 minutos	50 minutos	60 minutos
Precio mensual	\$2800	\$2900	\$2700	\$2800
Elementos adicionales	Sí	Sí	Sí	No
Distancia a la plaza central	8 cuadras	4 cuadras	5 cuadras	4 cuadras

Fuente: Elaboración propia con base en los precios de mercado investigados.

4.4.3 Matriz FODA

Según Weihrich, Cannice y Koontz en *Administración* (2017), es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo. Para ello existe la matriz FODA, una herramienta que se utiliza para analizar la situación competitiva de una empresa y ofrece un marco conceptual para un análisis sistémico que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. (p. 150)



Figura 10. Matriz FODA del CIB

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se sugiere combinar estos factores internos con los externos para crear elecciones estratégicas. En este caso se optará por una estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades. (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017). Siguiendo las ideas Xavier Gimbert (2017), dentro de las dimensiones estratégicas de Porter, se optará por una “Estrategia de Especialización” ya que se segmenta el mercado por los clientes y área geográfica, apuntando a una diferenciación en el servicio prestado. La estrategia elegida irá en búsqueda de oportunidades en un mercado que prácticamente no tiene oposición, ya que se ofrece un servicio que es único en dicho sector.

4.4.4 Fortaleza asociada al servicio de Pilates

Un factor fundamental a tener en cuenta a la hora de la búsqueda de una sinergia competitiva entre los servicios brindados por el centro, es el estudio de Pilates, el cual cuenta actualmente con 50 alumnas activas que asisten regularmente a sus clases. Esto brinda una clara posibilidad de aumentar la respectiva clientela de los demás profesionales, que se encontrarían en un lugar altamente frecuentado por potenciales clientes. Se baraja la posibilidad de

proponer diversas opciones de promociones en conjunto con los demás servicios, para fomentar la concurrencia al CIB.

4.5 Modelo 4 Ps

4.5.1 Producto/Servicio

Para el CIB, cuando hablamos de producto estamos haciendo referencia al servicio que se ofrece a los profesionales del cuidado y bienestar personal, un espacio preparado para que dicho profesional pueda prestar sus respectivos servicios a la comunidad. La Figura 3 (inciso 4.1.2) muestra cuáles son las rutinas de belleza más requeridas por la gente, y esto es un disparador que permite orientar cuáles pueden ser los profesionales que integren el centro.

Por otra parte, en lo que respecta al Estudio de Pilates, el producto también es el servicio ofrecido, que consta de la combinación de clases de Pilates Terapéutico, Mat y Reformer, que se adapta según la necesidad de los clientes; esto es, tanto para mujeres como para hombres, incluyendo clases diferenciadas para embarazadas y deportistas.

4.5.2 Precio

A la hora de segmentar precios para el CIB, si bien no hay competidores directos, la estrategia será salir al mercado con un valor competitivo respecto de lo que cobran las clínicas o espacios de índole similar. El monto por el alquiler mensual será de \$18000 por consultorio, y tendrá incluidos los gastos de electricidad y WIFI.

Para el servicio de Pilates, el precio es de \$2800 y se encuentra en la media del mercado, logrando ser competitivo. La estrategia será mantenerlo para intentar aumentar la clientela y luego aumentarlo al lograr el aumento de valor percibido por dichos clientes.

4.5.2.1 Pricing Pilates

Debido a que contempla la prestación de un servicio, para este punto es fundamental analizar cuáles son los factores claves que los clientes valoran en este rubro. Es por ello, que se realizará una ponderación de los mismos, tanto

del Estudio de Pilates como de los competidores. Los atributos principales analizados son: profesionalismo del servicio, variedad en el contenido de las clases, trayectoria del estudio, amplitud horaria, calidad en la atención y un estratégico y ordenado espacio físico. Los competidores a tener en cuenta son: 'Físico Center', 'Move Pilates y Fitness' y 'Dreyer'.

Primero se ponderan los atributos del servicio en cada competidor. En cada caso, se distribuye el total de 100% de cada atributo entre los competidores:

Tabla 3. Ponderación de atributos del servicio de Pilates

ATRIBUTOS	%	Olivero	Físico	Move	Dreyer	TOTAL
Profesionalismo	30	30	20	25	25	100
Clases	25	30	25	25	20	100
Trayectoria	15	15	20	35	30	100
Atención	10	30	25	20	25	100
Horarios	10	30	25	25	20	100
Espacio físico	10	35	20	25	20	100
TOTAL	100	170	135	155	140	600

Fuente: Elaboración propia.

Luego se realiza el cálculo de valor percibido por el cliente según dichos atributos, es decir, se multiplican los coeficientes obtenidos en cada atributo por el peso que cada atributo tiene en la ponderación:

Tabla 4. Cálculo de valor percibido según atributos

ATRIBUTOS	Olivero	Físico	Move	Dreyer	TOTAL	MEDIA
Profesionalismo	9	6	7,5	7,5	30	7,5
Clases	7,5	6,25	6,25	5	25	6,25
Trayectoria	2,25	3	5,25	4,5	15	3,75
Atención	3	2,5	2	2,5	10	2,5
Horarios	3	2,5	2	2,5	10	2,5
Espacio físico	3,5	2	2,5	2	10	2,5
Valor Percib. ABS	28,25	22,25	25,5	24	100	25
Valor Percib. REL	1,13	0,89	1,02	0,96	4	1
Precio de Mercado	\$2.800	\$2.900	\$2.800	\$2.700	\$11.200	\$2.800
Precio Máx Posible	\$3.164	\$2.581	\$2.856	\$2.592	\$11.193	\$2.798
Ecuación de Valor	1,13	0,92	1,02	0,93	4,00	1,00

Fuente: Elaboración propia.

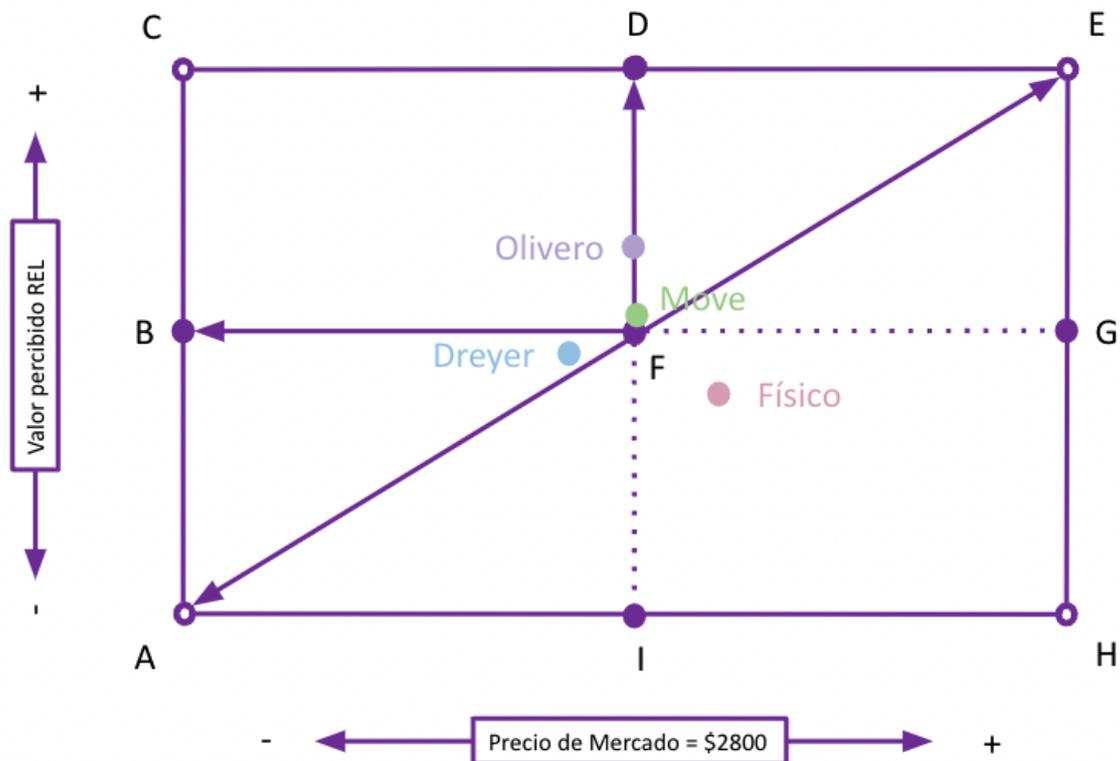


Figura 11. Reloj estratégico

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los datos calculados en la Tabla 4 y armar el correspondiente reloj estratégico (Figura 11) para identificar la posición con respecto a los competidores, se puede notar que 'Move Pilates y Fitness' es el principal competidor en el rubro, mientras que el resto está en un escalón más abajo. Lo importante aquí es destacar que el valor percibido por los clientes es mayor al precio que tiene el servicio; esto dará margen para incrementar el precio en caso de que sea necesario.

Con respecto a la estrategia, será híbrida en los primeros meses, manteniendo el precio para poder aumentar la clientela y seguir posicionados en el liderazgo del rubro; y una vez consolidados, se cambiará a una estrategia de diferenciación para poder incrementar los márgenes de ganancias.

4.5.3 Plaza

La prestación de los servicios será de forma presencial en el nuevo espacio físico, ubicado estratégicamente a cuatro cuadras de la plaza principal de la ciudad de Leones, con facilidades de estacionamiento y sin problemas de tráfico.

4.5.4 Promoción

Actualmente, para el estudio de Pilates, la promoción está basada principalmente en el 'boca a boca', con recomendaciones de las clientas, la cual funciona muy bien y puede notarse en las consultas y ocupación de las clases. Además, se está publicitando la marca a través de redes sociales, haciendo énfasis en el profesionalismo, el bienestar y la renovación del espacio. Cabe destacar que se percibe una buena repercusión por parte del público objetivo.

Además, se han realizado alianzas estratégicas con diferentes comercios de la ciudad de interés para el público objetivo, para sumar fuerzas en la difusión del nuevo espacio y ofrecer beneficios exclusivos a los clientes, con proyección de realizar nuevas acciones en conjunto.

En el corto/mediano plazo, se incorporarán campañas ideadas exclusivamente para publicitar el nuevo Centro Integral de Bienestar, tanto a través de redes sociales como de canales radiales de la ciudad, un medio de

difusión popular en la localidad. También, se aprovecharán las alianzas estratégicas para fomentar el intercambio de información y generar así mayor tráfico.

V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder realizar una correcta definición de la estrategia del negocio, se utiliza la herramienta *FODA Estratégico (FODA+S)*, la cual toma como punto de partida a la Matriz FODA definida en el inciso 4.4.3. El objetivo es analizar los factores en profundidad, determinando los distintos Alcances, Riesgos y Categorías según corresponda, para luego ponderarlos y determinar el peso de cada uno. El paso siguiente es combinar los factores para poder generar diversas estrategias, que, dependiendo de la ponderación de cada cuadrante, podrán ser principales y secundarias, complementarias, alternativas o de contención.

5.1 Análisis de factores internos

Las fortalezas y debilidades constituyen los factores internos que componen la matriz FODA. Al momento de analizarlos en detalle, se determinará el *Alcance* (es decir, si es de Organización, Operaciones, Tecnología o Finanzas), el *Riesgo* (Bajo, Medio o Alto), la *Perspectiva* desde la cual se percibe (Cliente, Proceso, Aprendizaje u Operaciones), el *Tipo* (Comunes, Distintivas y Ventaja Competitiva) y el peso de las mismas (varía de 1 a 5).

Tabla 5. Análisis de Fortalezas - FODA Estratégico

#	Alcance	Riesgo	Perspectiva	FORTALEZAS	Tipo	Peso
F1	Organización	Bajo	Cliente	Servicio de Pilates como atractor para otros servicios asociados a la estética y a la salud.	Ventaja Competitiva	5
F2	Tecnología	Medio	Cliente	Espacio de trabajo amplio que contiene todos las instalaciones completas.	Ventaja Competitiva	4
F3	Organización	Bajo	Cliente	Buena ubicación y posibilidad de estacionamiento.	Comunes	2
F4	Finanzas	Medio	Finanzas	Cero endeudamiento.	Distintivas	3
F5	Finanzas	Bajo	Finanzas	Local propio.	Distintivas	4
PONDERACIÓN TOTAL					18	

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

Tabla 6. Análisis de Debilidades - FODA Estratégico

#	Alcance	Riesgo	Perspectiva	DEBILIDADES	Tipo	Peso
D1	Operaciones	Medio	Cliente	Inexperiencia en el rubro por ser nuevos.	Comunes	2
D2	Organización	Medio	Cliente	Falta de posicionamiento en el sector debido a la falta de trayectoria.	Comunes	2
PONDERACIÓN TOTAL					4	

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.2 Análisis de factores externos

Entre los factores externos de la matriz FODA, se observan las oportunidades y amenazas. Para llevar a cabo su análisis detallado, se contemplan las Categorías (Demográficos, Económicos, Sociales y Políticos, Tecnológicos, y Mercados y Competencia), los tipos (Comunes, Distintivas y de Ventaja Competitiva) y el peso ponderado asignado (en este caso también varía de 1 a 5).

Tabla 7. Análisis de Oportunidades - FODA Estratégico

#	Categorías	OPORTUNIDADES	Tipo	Peso
O1	Mercados y Competencia	No hay competidores directos en el sector en la localidad de Leones.	Ventaja Competitiva	5
O2	Sociales y Políticos	Interés real por la práctica de actividad física.	Comunes	2
O3	Sociales y Políticos	Incremento de inversión en experiencias de bienestar personal post pandemia.	Comunes	2
O4	Mercados y Competencia	Gran número de personas que componen el público objetivo en el mercado local.	Comunes	2
PONDERACIÓN TOTAL			11	

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

Tabla 8. Análisis de Amenazas - FODA Estratégico

#	Categorías	AMENAZAS	Tipo	Peso
A1	Mercados y Competencia	Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.	Comunes	2
A2	Económicos	La mala situación económica del país disminuyó el poder adquisitivo y podría hacer que los clientes no inviertan en estas actividades.	Comunes	2
A3	Tecnológicos	Que los profesionales deseen prestar sus servicios de manera individual en su casa / oficina.	Ventaja Competitiva	4
PONDERACIÓN TOTAL			8	

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.3 Definición de estrategias

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos de la organización, se procede a combinar dichos factores para generar distintas estrategias alternativas. Luego, dichas estrategias pueden ser categorizadas en *Principal* (primera en ponderación), *Secundaria* (segunda en ponderación), *Complementarias* (con ponderaciones similares), de *Alternativas* (se activan por disparadores de alto riesgo) o de *Contención* (atacan una amenaza o debilidad crítica), según sea necesario.

En cada caso, se combina un factor interno con uno externo para generar los distintos tipos de estrategias de la matriz FODA, mencionados en el inciso 3.3.2. Para cada estrategia se indica la combinación de factores a la que se hace referencia, bajo el nombre de Componentes.

5.3.1 Estrategias FO

Al momento de generar cada estrategia es de ayuda significativa responder a la pregunta *¿cómo aprovechar las oportunidades desde tus fortalezas?*

A continuación, en la Tabla 9, se detallan las estrategias elaboradas:

Tabla 9. Estrategias FO - FODA Estratégico

#	Componentes	Estrategias
FO1	F2-O1-O2-O3	Crear oferta de experiencias únicas para atraer nuevos clientes.
FO2	F2-F3-F5-O2-O3-O4	Utilizar espacio de pilates para ofrecer actividades similares en los horarios disponibles.
FO3	F2-F3-F5-O2-O3-O4	Crear espacio para charlas, talleres y lugares de encuentro que incentiven la práctica de actividad física y el cuidado personal.
FO4	F1-F6-O2-O3-O4	Crear opciones de descuento para alumnas que logren incorporar nuevas clientas referidas.

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.3.2 Estrategias FA

Cuando se piensa en las estrategias FA, se intenta responder la pregunta *¿cómo combatir las amenazas con tus fortalezas?*

A continuación, en la Tabla 10, se detallan las estrategias elaboradas:

Tabla 10. Estrategias FA - FODA Estratégico

#	Componentes	Estrategias
FA1	F1-F4-A3	Crear acciones de Cobranding para captar profesionales que presten servicios, garantizando la clientela.
FA2	F1-F4-A1-A3	Crear club de clientes para ofrecer beneficios exclusivos y fidelizarlos.
FA3	F4-F6-A2	Crear packs promocionales y opciones de financiación para captar nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.3.3 Estrategias DO

¿Cómo minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades? es el interrogante que se dispara en el momento de pensar en las estrategias DO.

A continuación, en la Tabla 11, se detallan las estrategias elaboradas:

Tabla 11. Estrategias DO - FODA Estratégico

#	Componentes	Estrategias
DO1	D1-D2-O1	Crear campaña de difusión agresiva en medios digitales y tradicionales para lanzamiento de marca.
DO2	D1-D2-O2-O3-O4	Crear espacios de difusión en conjunto con el municipio para informar a la comunidad sobre la importancia de la actividad física y el cuidado personal.

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.3.4 Estrategias DA

En este caso, la pregunta disparadora que ayuda a pensar en las estrategias DA es la siguiente: *¿cómo impedir que las amenazas se vuelvan debilidades?*

A continuación, en la Tabla 12, se detallan las estrategias elaboradas:

Tabla 12. Estrategias DA - FODA Estratégico

#	Componentes	Estrategias
DA1	D1-D2-A3	Crear opciones de descuento para profesionales que decidan usar el CIB y contribuyan a la difusión de la marca.

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.4 Categorización de estrategias

El paso siguiente consiste en realizar la categorización de las estrategias y seleccionar las adecuadas para la organización. Existen cinco tipos de estrategias:

- **Estrategias principales:** es la que resulta primera en la ponderación. Se utiliza cuando, al realizar el análisis, se opta por concentrarse en un cuadrante determinado (combinación de factores FO, FA, DO, DA) y seleccionar la estrategia con mayor puntuación.

- **Estrategias secundarias:** similar a la estrategia principal, diferenciándose en que se elige la estrategia que resultó segunda en la ponderación. Se utiliza como alternativa o complemento viable.
- **Estrategias complementarias:** es el caso que sucede cuando las ponderaciones de las oportunidades y amenazas son similares, es decir que no se sacan diferencias significativas. Se desarrollan estrategias que funcionan de manera simultánea y complementaria.
- **Estrategias de alternativas:** se generan para los casos puntuales en los que una fortaleza o debilidad se considera de alto riesgo, lo cual puede traer consecuencias. Estas estrategias son activadas por *triggers* (o disparadores) que representan la aparición de dicho riesgo.
- **Estrategias de contención:** se desarrollan cuando existen debilidades o amenazas que fueron clasificadas con pesos altos, lo que implica que tienen un impacto crítico para el desarrollo de la estrategia global de la organización.

Para realizar el análisis del FODA estratégico, se comparan primero las ponderaciones de los factores internos entre sí, y luego las de los factores externos.

En el caso de las Fortalezas y Debilidades, las ponderaciones son 18 y 4 respectivamente, lo que muestra una gran diferencia entre ambas. Esto permite hacer un claro foco en las Fortalezas de la organización, y orientar el análisis en ese cuadrante.

Al momento de comparar las Oportunidades y Amenazas, se observa que las ponderaciones son bastante cercanas (11 y 8, respectivamente), lo que implica que hay que tener en cuenta ambos factores para realizar el análisis.

Siguiendo la categorización antes mencionada, se optará por generar estrategias complementarias, que combinarán las diferentes estrategias planteadas en cada caso (FO y FA). Esto es:

- **Estrategia FO:** ‘Crear ofertas de experiencias únicas, aprovechando el amplio espacio propio para generar talleres y charlas que incentiven la práctica de la actividad física y el cuidado personal, agregando descuentos exclusivos para atraer nuevas clientas.’
- **Estrategia FA:** ‘Crear acciones de Cobranding para captar profesionales que presten servicios integrales, con el objetivo de crear un club de beneficios exclusivos, con packs promocionales y opciones de financiación, para fidelizar y atraer nuevos clientes.’

Para finalizar, se destaca que debido a que no se considera que exista alto riesgo al analizar los factores internos, no se desarrollan estrategias alternativas ni de contención, sin embargo, se seguirán monitoreando dichos factores a lo largo del tiempo para detectar posibles cambios.

5.5 Matriz FODA Estratégico

A continuación, en la Tabla 13, se visualiza cómo queda conformada la matriz del FODA Estratégico antes desarrollado, destacando en amarillo las Estrategias Complementarias FO y FA, las cuales fueron las seleccionadas en el punto anterior por su ponderación:

Tabla 13. Matriz FODA Estratégico

FODA ESTRATÉGICO (FODA+S)		#	OPORTUNIDADES	#	AMENAZAS
		O1	No hay competidores directos en el sector en la localidad de Leones.	A1	Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.
		O2	Interés real por la práctica de actividad física.	A2	Mala situación económica del país disminuyó el poder adquisitivo y podría hacer que los clientes no inviertan en estas actividades.
		O3	Incremento de inversión en experiencias de bienestar personal post pandemia.	A3	Que los profesionales deseen prestar sus servicios de manera individual en su casa / oficina.
		O4	Gran número de personas que componen el público objetivo en el mercado local.		
#	FORTALEZAS	#	Estrategia FO	#	Estrategia FA
F1	Servicio de Pilates como atractor para otros servicios asociados a la estética y a la salud.	FO1	Crear oferta de experiencias únicas para atraer nuevos clientes.	FA1	Crear acciones de Cobranding para captar profesionales que presten servicios , garantizando la clientela.
F2	Brindar un espacio de trabajo amplio que contiene todas las instalaciones completas.	FO2	Utilizar espacio de pilates para ofrecer actividades similares en los horarios disponibles.	FA2	Crear club de clientes para ofrecer beneficios exclusivos y fidelizarlos.
F3	Buena ubicación y posibilidad de estacionamiento.	FO3	Crear espacio para charlas, talleres y lugares de encuentro que incentiven la práctica de actividad física y el cuidado personal.	FA3	Crear packs promocionales y opciones de financiación para captar nuevos clientes.
F4	Cero endeudamiento.	FO4	Crear opciones de descuento para alumnas que logren incorporar nuevas clientas referidas.		
F5	Local propio.				
#	DEBILIDADES	#	Estrategia DO	#	Estrategia DA
D1	Inexperiencia en el rubro por ser nuevos.	DO1	Crear campaña de difusión agresiva en medios digitales y tradicionales para lanzamiento de marca.	DA1	Crear opciones de descuento para profesionales que decidan usar el CIB y contribuyan a la difusión de la marca.
D2	Falta de posicionamiento en el sector debido a la falta de trayectoria.	DO2	Crear espacios de difusión en conjunto con el municipio para informar a la comunidad sobre la importancia de la actividad física y el cuidado personal.	DA2	

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX.

5.6 Mapa Estratégico

Partiendo de la definición de la visión y la misión de la empresa, el enfoque estratégico se centra en la comprensión y la satisfacción de las necesidades del cliente, sobre las cuales se construye un espacio apto para brindar los servicios esperados. La formación y el desarrollo de los procesos internos de la organización garantizarán dos de los principales objetivos de la empresa: la mejora de la calidad de vida del cliente y la obtención de los resultados financieros esperados.

A continuación, en la Figura 12, se adjunta el Mapa Estratégico de la organización, basado en los principios definidos por Norton y Kaplan en *El Cuadro de Mando Integral* (2009, p. 123).

MAPA ESTRATÉGICO

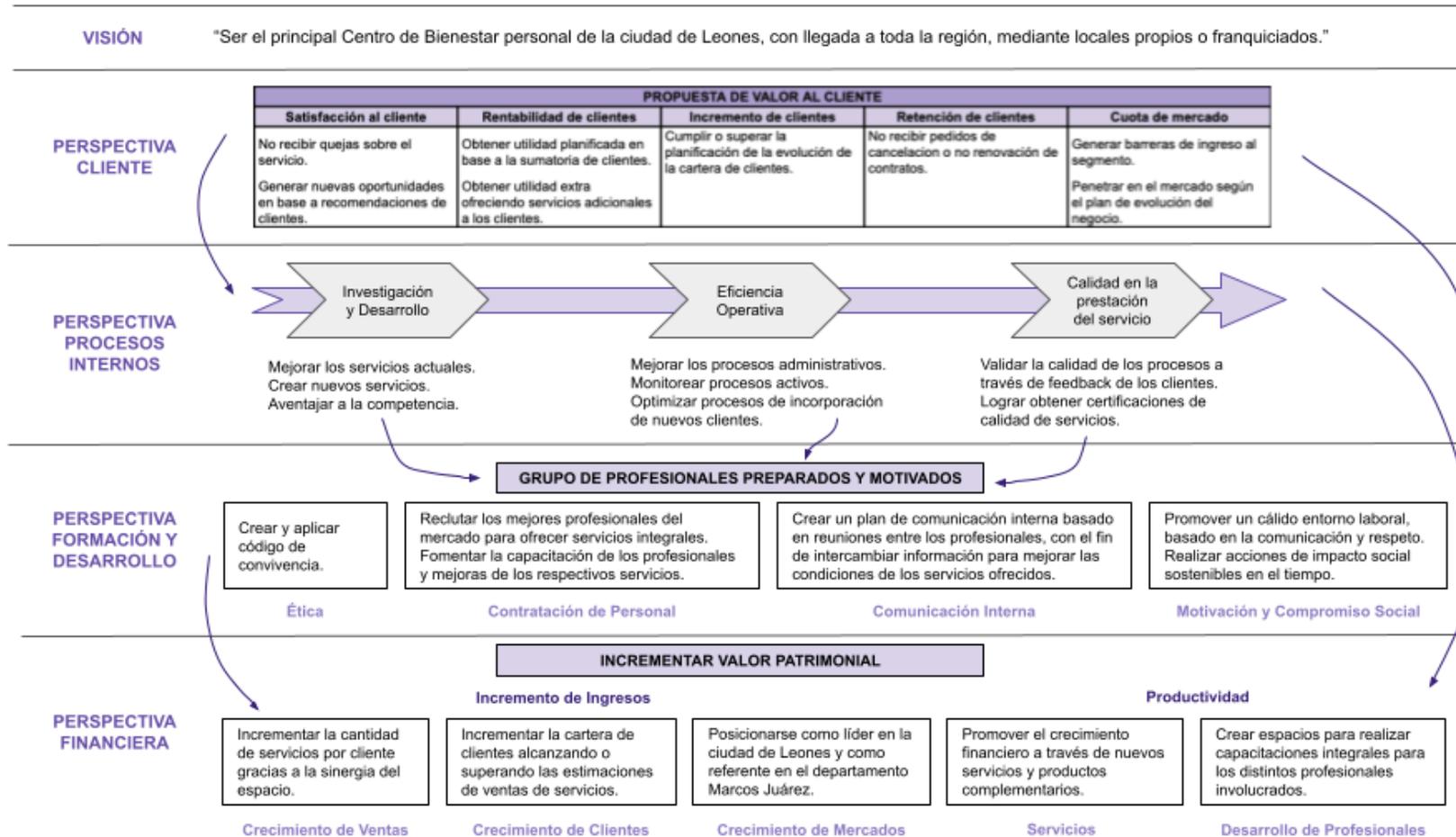


Figura 12. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO IV - Anexo Mapa Estratégico CIB.XLSX.

VI. FINANZAS

6.1 Objetivos financieros

A la hora de realizar el análisis financiero del proyecto, se propone como objetivo que el periodo de recupero de la misma sea de 6 años.

6.2 Supuestos económicos

6.2.1 Inflación

Para poder realizar estimaciones futuras, se utiliza como punto de partida la realización de un análisis histórico de aumentos de índices de precios del consumidor, obtenidos de la página del INDEC®⁴, siguiendo el documento que contiene los principales indicadores publicados. Según el INDEC, la inflación detectada en el índice de precios al consumidor fue la siguiente:

Tabla 14. Evolución del Índice de precios al consumidor

	Unidad de medida	2019	2020	2021	Acum. Agosto 2022
Índice de precios al consumidor (IPC)	Variación % interanual en diciembre	53.8%	36.1%	50.9%	56.4%

Fuente: https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xlsx

Si bien, en lo que va de 2022 la inflación acumulada es de 56.4% y es posible que en el año llegue a 90% o incluso lo supere, se puede observar la fluctuación en los años anteriores alrededor del 50% anual. Es por ello que es muy difícil predecir la inflación en Argentina, con una fluctuación tan grande. Para ello, se tomará como base los “Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)”, realizado por el Banco Central de la República Argentina®, siguiendo el informe⁵ de agosto de 2022. Según el “Cuadro de expectativas de inflación anual” (p. 8), la inflación esperada para los próximos 12 meses es de

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. República Argentina. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xls

⁵ Banco Central de la República Argentina. 2022. “Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado REM” Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf>.

90,5%, y los 12 meses posteriores será de 72,4%. Partiendo de esas ratios como base, se realizan las siguientes estimaciones para los siguientes periodos:

Tabla 15. Estimación de aumentos de índices de precio al consumidor

	Unidad de medida	Agosto 2023	Agosto 2024	Agosto 2025	Agosto 2026	Agosto 2027	Agosto 2028
Índice de precios al consumidor (IPC)	Variación % interanual	90,5%	72,4%	72,4%	72,4%	72,4%	72,4%

Fuente: Elaboración propia.

Tanto para estimar costos como ingresos, se utilizarán dichos índices anuales de inflación.

6.2.2 Tasa de descuento

A la hora de aplicar la tasa de descuento deseada en el análisis cuantitativo del proyecto, se sumará un 5% adicional a la inflación estimada del periodo. Esto es, por ejemplo, si la inflación de un periodo determinado es de 90,5%, la tasa que se aplicará para dicho periodo es de 95,5%; y así sucesivamente.

6.2.3 Periodo de tiempo

Para este proyecto se harán estimaciones sobre los próximos 6 años a partir del mes corriente.

6.3 Estimación de costos

Se deberán contemplar tanto los costos de ampliación del servicio de Pilates como de la remodelación y puesta en marcha del Centro Integral de Bienestar. En los incisos siguientes se detallarán los mismos por separado, teniendo en cuenta los presupuestos obtenidos a la fecha de realización del proyecto.

6.3.1 Estimación costos de ampliación de Pilates

Para la incorporación de dos nuevos cupos al servicio de Pilates se deberán comprar: 2 camas de Pilates Reformer, 2 Colchonetas/Mat y 2 pelotas

de esferodinamia. Se solicitó presupuesto al proveedor 'Del Río Pilates' y los costos son los siguientes:

Tabla 16. Presupuesto de ampliación de servicio de Pilates

ELEMENTO	Precio Unitario	Cantidad	Total
Cama Pilates Reformer	\$ 182236	2	\$ 364472
Colchoneta/Mat	\$ 1800	2	\$ 3600
Pelota de Esferodinamia	\$ 1900	2	\$ 3800
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 371872

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Cabe aclarar que la compra se puede realizar de manera segura por la plataforma Mercado Libre. Por privado se consultó por las pelotas y colchonetas, y ambos elementos se pueden incluir en el mismo pedido, respetando las condiciones de financiación. Dichas condiciones (6 cuotas sin interés de \$26831,67) pueden observarse en la Figura 13:



Figura 13. Captura de pantalla de presupuesto de cama

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-705437383-cama-pilates-compl-delriopilates-fabricantes--_JM#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=921c1488-82a7-4cdf-baf0-8dfa2e44ab83

6.3.2 Estimación costos de remodelación del local

La obra que se llevará a cabo para remodelar el local incurrirá en gastos de diversos materiales y de mano de obra, tanto de construcción como de instalaciones.

En lo que respecta a la mano de obra, se calculan los metros cuadrados para la renovación de piso, la división de los consultorios y la implementación de un cielo raso con construcción en seco, la pintura de las paredes y techo, y las bocas/entradas para la instalación eléctrica. A continuación, en la Tabla 17, se detallan los costos estimados:

Tabla 17. Estimación de mano de obra de remodelación

Mano de Obra	Precio		Cantidad	Precio Total
Electricidad	(Por Boca)	\$2.300	50	\$115.000
Pisos	(Por M2)	\$2.000	80	\$160.000
Durlock	(Por M2)	\$1.500	160	\$240.000
Albañilería	(Por M2)	\$2.000	102	\$204.000
Pintura	(Por M2)	\$1.200	262	\$314.400
TOTAL				\$1.033.400

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

A continuación, se detallan los costos de los materiales que se necesitarán para llevar a cabo la remodelación del local, incluyendo el cielorraso desmontable Durlock, muros simples Durlock, pisos de PVC, revoque y pintura:

Tabla 18. Estimación de costos de pisos

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
PISOS							
Listones PVC Ecológico	m2	1	80	m2	80	\$2.480,00	\$198.400,00
TOTAL MATERIALES							\$198.400,00

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 19. Estimación de costos de revoque grueso interior

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
REVOQUE GRUESO INTERIOR							
Hercal	kg	6,7	93,6	Bolsa 40 kg	16	\$1.866,20	\$29.859,20
Arena Gruesa	m3	0,022	93,6	m3	2	\$5.884,32	\$11.768,64
TOTAL MATERIALES							\$41.627,84

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 20. Estimación de costos de revoque fino interior

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
REVOQUE FINO INTERIOR							
Revoque fino preparado (bolsa 25kg)	m2	4	93,6	Bolsa 25 kg	15	\$1.384,73	\$20.770,95
TOTAL MATERIALES							\$20.770,95

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 21. Estimación de costos de cielorraso

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
CIELORRASO DESMONTABLE DURLOCK							
Placa Deco Clasic (Modulación 0,6m x 1,20m) Texturada Clásica	un	1	117	un	117	\$731,72	\$85.611,24
Perimetrales	m	3,05	36	un	12	\$695,26	\$8.343,12
Largueros	un	1	20	un	20	\$1.198,77	\$23.975,40
Travesaños (0,61mts)	un	1	104	un	104	\$218,60	\$22.734,40
Alambre Galvanizado Nro.14	m	0,028	108	kg	3,02	\$868,63	\$2.623,26
Tarugo de expansión nylon N° 8	un	1	133	un	133	\$10,98	\$1.460,34
Tornillo acero diámetro 6mm x 40mm	un	1	133	un	133	\$14,65	\$1.948,45
TOTAL MATERIALES							\$146.696,21

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 22. Estimación de costos de pintura

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
PINTURA INTERIOR							
Lata enduido	un	-	5	Lata 25 kg	5	\$11.813,53	\$59.067,65
Lata cielo raso	un	-	5	Lata 20 L	5	\$22.054,33	\$110.271,65
Lata de Látex	un	-	8	Lata 20 L	8	\$19.103,40	\$152.827,20
TOTAL MATERIALES							\$322.166,50

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 23. Estimación de costos de muros

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
MUROS SIMPLES DURLOCK							
Placa extra resistente 1,20m x 2,40m 12,5	un	1	50	un	50	\$2.537,38	\$126.869,00
Placas durlock resistentes a la humedad 1,20m x 2,40m	m	1	10	un	10	\$4.091,27	\$40.912,70
Sellador	m	3	62	un	21	\$1.000,00	\$21.000,00
Solera 70mm	m	2,6	77,6	un	30	\$1.083,09	\$32.492,70
Montante 69mm	m	2,6	218,4	un	84	\$1.227,17	\$103.082,28
Buña Z ó ángulo de ajuste	m	2,6	31,2	un	12	\$353,61	\$4.243,32
Cantonera	m	2,6	7,8	un	3	\$595,30	\$1.785,90
Tornillo T1	un/m2	10	80	un	800	\$4,01	\$3.208,00
Tornillo T2	un/m2	30	80	un	2400	\$3,72	\$8.928,00
Masilla Lista para usar	kg/m2	1,8	80	balde 32Kg	5	\$6.033,85	\$30.169,25
Cinta de papel	m/rollo	80	264	un	3	\$325,64	\$976,92
Enduido interior	lts	20	160	balde 20L	8	\$11.813,53	\$94.508,24
Banda de material elástico	m	1	46,6	un	46,6	\$100,50	\$4.683,30
Tarugo de expansión nylon N°8	un	1	86	un	86	\$10,98	\$944,28
Tornillo acero 6mm x 40mm	un	1	86	un	86	\$14,65	\$1.259,90
TOTAL MATERIALES							\$475.063,79

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

En cuanto a las instalaciones eléctricas, la estimación de costos basada en el presupuesto obtenido es la siguiente:

Tabla 24. Estimación de costos de materiales eléctricos

MATERIALES	CÓMPUTO			COMERCIAL		COSTO	
	UD	REND	CANT	UD	CANT	\$ UNIT	\$ TOTAL
Cables:							
Cable 2,5 mm ² - Negro	m	1	300	m	300	\$147,29	\$44.187,00
Cable 1,5 mm ² - Negro	m	1	50	m	50	\$90,84	\$4.542,00
Cañerías y Cajas:							
bandejas 100 mm	m	1	35	un	36	\$1.226,39	\$44.150,16
caño 3/4	m	1	105	m	105	\$665,21	\$69.847,05
curvas 90 °	un	1	3	un	3	\$372,65	\$1.117,95
Caño acero semipesado 3/4"	m	1	175	m	175	\$518,49	\$90.735,75
Caño acero semipesado 7/8"	m	1	8	m	8	\$588,92	\$4.711,36
Caja rectangular 10x5	un	1	23	un	23	\$81,11	\$1.865,53
Caja octogonal 9x9	un	1	27	un	27	\$202,41	\$5.465,07
Tuerca y boquilla para caño 3/4"	un	1	100	un	100	\$51,53	\$5.153,00
Accesorios de Salida:							
Tomacorrientes doble	un	1	20	un	20	\$760,36	\$15.207,20
Llave un punto y toma	un	1	20	un	20	\$760,36	\$15.207,20
Elementos Tableros:							
Interruptor termomagnético 4x40A	un	1	1	un	1	\$1.866,84	\$1.866,84
Interruptor termomagnético 2x6A	un	1	3	un	3	\$837,31	\$2.511,93
Interruptor termomagnético 2x10A	un	1	2	un	2	\$775,41	\$1.550,82
Interruptor termomagnético 2x16A	un	1	2	un	2	\$775,41	\$1.550,82
Interruptor termomagnético 2x25A	un	1	2	un	2	\$775,41	\$1.550,82
Disyuntor diferencial 2x32A	un	1	3	un	3	\$3.383,44	\$10.150,32
Puesta a tierra de tableros:							
Jabalina lisa Ø5/8" x 1500mm	un	1	1	un	1	\$4.117,24	\$4.117,24
Tomacable para jabalina	un	1	1	un	1	\$791,30	\$791,30
Cable verde/amarillo 10mm ²	un	1	3	m	3	\$603,58	\$1.810,74
Cámara de inspección	un	1	1	un	1	\$755,43	\$755,43
Tendido conductor subterráneo:							
Malla de advertencia 20cm de ancho	m	1	25	m	25	\$86,03	\$2.150,75
Artefactos							
Panel Led Cuadrado Plafón 60 x 60	un	1	10	un	10	\$7.499,00	\$74.990,00
TOTAL MATERIALES							\$405.986,28

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

6.3.3 Estimación costos fijos anuales

Se realiza una estimación de costos fijos anuales durante el periodo antes mencionado, utilizando la misma ratio de aumento previsto en los Supuestos Económicos (inciso 5.2), respetando los aumentos anuales. Se contempla el sueldo del personal de Pilates, y los costos totales de todo el CIB, ya sea tanto de electricidad/luz, de internet, agua y cloacas, impuestos municipales y provinciales, y de otros gastos generales, que incluyen gastos varios como los de limpieza y eventualidades que surjan.

Tabla 25. Estimación de costos fijos anuales

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Electricidad	-\$144.000	-\$274.320	-\$472.928	-\$815.327	-\$1.405.624	-\$2.423.296
Internet	-\$48.000	-\$91.440	-\$157.643	-\$271.776	-\$468.541	-\$807.765
Sueldo del personal	-\$1.080.000	-\$2.057.400	-\$3.546.958	-\$6.114.955	-\$10.542.182	-\$18.174.722
Impuestos	-\$38.400	-\$73.152	-\$126.114	-\$217.421	-\$374.833	-\$646.212
Agua y cloacas	-\$22.800	-\$43.434	-\$74.880	-\$129.093	-\$222.557	-\$383.689
Otros	-\$48.000	-\$91.440	-\$157.643	-\$271.776	-\$468.541	-\$807.765
TOTAL	-\$1.381.200	-\$2.631.186	-\$4.536.165	-\$7.820.348	-\$13.482.280	-\$23.243.450

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

6.4 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos se realizará por parte separada, tanto para el Estudio de Pilates como para el CIB, y luego se unirán en los estados contables proyectados. Para ambos casos se contempla un rango de 72 meses (6 años), con aumentos en los precios cada 12 meses, respetando lo expuesto en los Supuestos Económicos (inciso 5.2).

6.4.1 Estimación ingresos de Pilates

Actualmente existen 13 turnos activos con 4 lugares disponibles cada uno, de los cuales, de un total de 52 lugares disponibles, hay ocupados 50. Al incorporar 2 camas más, los lugares disponibles serán 78. El precio actual del

servicio es de \$2800 y se irá incrementando de acuerdo a la inflación estimada en los supuestos económicos (inciso 5.2).

En orden de poder estimar con la mayor aproximación posible, se presentarán 3 escenarios posibles:

- **Pesimista:** a pesar de la incorporación de 2 camas, no se suman nuevas clientas, sólo se mantienen las actuales (50).
- **Intermedio:** se logran sumar 15 alumnas nuevas, llegando a un total de 65 clientas mensuales durante los primeros tres años, y luego 5 alumnas más a partir del cuarto año.
- **Optimista:** se llegan a incorporar 18 alumnas el primer año, y luego 10 más, llegando a 28 nuevas alumnas, lo que haría una clientela total de 78 personas.

A continuación, se presentan las tablas con las estimaciones correspondientes a cada escenario:

Tabla 26. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Pesimista

Escenario PESIMISTA						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Turnos activos	13	13	13	13	13	13
Camas disponibles	4	6	6	6	6	6
Lugares disponibles	52	78	78	78	78	78
Clientes efectivos	50	50	50	50	50	50
Precio mensual del servicio	\$2.800,00	\$5.334,00	\$9.195,82	\$15.853,59	\$27.331,58	\$47.119,65
Ingresos anuales	\$1.680.000,00	\$3.200.400,00	\$5.517.489,60	\$9.512.152,07	\$16.398.950,17	\$28.271.790,09

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 27. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Intermedio

Escenario INTERMEDIO						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Turnos activos	13	13	13	13	13	13
Camas disponibles	4	6	6	6	6	6
Lugares disponibles	52	78	78	78	78	78
Clientes efectivos	65	65	65	70	70	70
Precio mensual del servicio	\$2.800,00	\$5.334,00	\$9.195,82	\$15.853,59	\$27.331,58	\$47.119,65
Ingresos mensuales	\$2.184.000,00	\$4.160.520,00	\$7.172.736,48	\$13.317.012,90	\$22.958.530,24	\$39.580.506,13

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 28. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Optimista

Escenario OPTIMISTA						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Turnos activos	13	13	13	13	13	13
Camas disponibles	6	6	6	6	6	6
Lugares disponibles	78	78	78	78	78	78
Clientes efectivos	68	78	78	78	78	78
Precio mensual del servicio	\$2.800,00	\$5.334,00	\$9.195,82	\$15.853,59	\$27.331,58	\$47.119,65
Ingresos mensuales	\$2.284.800,00	\$4.992.624,00	\$8.607.283,78	\$14.838.957,23	\$25.582.362,26	\$44.103.992,54

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

6.4.2 Estimación ingresos del CIB

Para el Centro Integral de Bienestar, según lo expuesto anteriormente, el precio inicial de alquiler por consultorio será de \$18000 y también contemplarán aumentos cada 12 meses (Supuestos Económicos, inciso 5.2). Se dispondrá de 4 consultorios para alquilar.

En ese caso también se sigue la premisa de presentar 3 escenarios posibles:

- **Pesimista:** sólo se logra alquilar un consultorio durante el periodo estimado
- **Intermedio:** se alquilan 3 consultorios constantemente.
- **Optimista:** se logran alquilar los 4 consultorios todo el tiempo, durante el periodo antes mencionado.

A continuación, se presentan las tablas con las estimaciones correspondientes a cada escenario:

Tabla 29. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Pesimista

Escenario PESIMISTA						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Consultorios disponibles	4	4	4	4	4	4
Consultorios alquilados	1	1	1	1	1	1
Precio mensual de Alquiler	\$18.000,00	\$34.290,00	\$59.115,96	\$101.915,92	\$175.703,04	\$302.912,04
Ingresos anuales	\$216.000,00	\$411.480,00	\$709.391,52	\$1.222.990,98	\$2.108.436,45	\$3.634.944,44

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 30. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Intermedio

Escenario INTERMEDIO						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Consultorios disponibles	4	4	4	4	4	4
Consultorios alquilados	3	3	3	3	3	3
Precio mensual de Alquiler	\$18.000,00	\$34.290,00	\$59.115,96	\$101.915,92	\$175.703,04	\$302.912,04
Ingresos anuales	\$648.000,00	\$1.234.440,00	\$2.128.174,56	\$3.668.972,94	\$6.325.309,35	\$10.904.833,32

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Tabla 31. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Optimista

Escenario OPTIMISTA						
Periodos (años)	1	2	3	4	5	6
Consultorios disponibles	4	4	4	4	4	4
Consultorios alquilados	4	4	4	4	4	4
Precio mensual de Alquiler	\$18.000,00	\$34.290,00	\$59.115,96	\$101.915,92	\$175.703,04	\$302.912,04
Ingresos anuales	\$864.000,00	\$1.645.920,00	\$2.837.566,08	\$4.891.963,92	\$8.433.745,80	\$14.539.777,76

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

6.5 Estados contables proyectados

El análisis cuantitativo que reúne todas las estimaciones antes mencionadas, será realizado tomando los escenarios intermedios de cada caso, tanto el que se puede observar en la “Tabla 27. Estimación de ingresos de Pilates - Escenario Intermedio” como en la “Tabla 30. Estimación de ingresos del CIB - Escenario Intermedio”.

En primer lugar, se suman todos los ingresos estimados y se deducen los gastos fijos proyectados en los respectivos períodos para calcular el EBIT (ganancias antes de impuestos e intereses, de sus siglas en inglés). Luego, se refleja el saldo del ejercicio para cada periodo previa deducción del correspondiente impuesto a las ganancias (alícuota de 25%), sobre el resultado operativo (Resultado después de impuestos).

6.5.1 Flujo de Fondos del Proyecto

A continuación, se detalla el flujo de fondos elaborado para el proyecto. A fines de practicidad, se decidió redondear los decimales para evitar ver celdas tan grandes en la Tabla 32.

Tabla 32. Flujo de fondos del proyecto

Escenario INTERMEDIO							
Periodos (años)	Momento 0	1	2	3	4	5	6
Consultorios disponibles		4	4	4	4	4	4
Consultorios alquilados		3	3	3	3	3	3
Precio mensual de Alquiler		\$18.000,00	\$34.290,00	\$59.115,96	\$101.915,92	\$175.703,04	\$302.912,04
Ingresos anuales por Alquileres		\$648.000,00	\$1.234.440,00	\$2.128.174,56	\$3.668.972,94	\$6.325.309,35	\$10.904.833,32
Turnos activos		13	13	13	13	13	13
Camas disponibles		4	6	6	6	6	6
Lugares disponibles		52	78	78	78	78	78
Clientes efectivos		65	65	65	70	70	70
Precio mensual del servicio		\$2.800,00	\$5.334,00	\$9.195,82	\$15.853,59	\$27.331,58	\$47.119,65
Ingresos anuales por Pilates		\$2.184.000,00	\$4.160.520,00	\$7.172.736,48	\$13.317.012,90	\$22.958.530,24	\$39.580.506,13
Costos fijos							
Electricidad		-\$144.000	-\$274.320	-\$472.928	-\$815.327	-\$1.405.624	-\$2.423.296
Internet		-\$48.000	-\$91.440	-\$157.643	-\$271.776	-\$468.541	-\$807.765
Sueldo del personal		-\$1.080.000	-\$2.057.400	-\$3.546.958	-\$6.114.955	-\$10.542.182	-\$18.174.722
Impuestos		-\$38.400	-\$73.152	-\$126.114	-\$217.421	-\$374.833	-\$646.212
Agua y cloacas		-\$22.800	-\$43.434	-\$74.880	-\$129.093	-\$222.557	-\$383.689
Otros		-\$48.000	-\$91.440	-\$157.643	-\$271.776	-\$468.541	-\$807.765
Total Costos Fijos Anuales		-\$1.381.200	-\$2.631.186	-\$4.536.165	-\$7.820.348	-\$13.482.280	-\$23.243.450
EBIT		\$1.450.800	\$2.763.774	\$4.764.746	\$9.165.638	\$15.801.560	\$27.241.889
Impuesto a las ganancias		-\$362.700	-\$690.944	-\$1.191.187	-\$2.291.409	-\$3.950.390	-\$6.810.472
Resultado después de impuestos		\$1.088.100	\$2.072.831	\$3.573.560	\$6.874.228	\$11.851.170	\$20.431.417
Ajustes							
Inversión camas		-\$371.872					
Inversión remodelación (MO)		-\$1.033.400					
Inversión remodelación (Mat)		-\$1.610.712					
Flujo de Fondos Libre (FCF)		-\$3.015.984	\$1.088.100	\$2.072.831	\$3.573.560	\$6.874.228	\$11.851.170
Flujo de Fondos de la deuda							
Capital							
Intereses							
Equity Cash Flow (ECF)		-\$3.015.984	\$1.088.100	\$2.072.831	\$3.573.560	\$6.874.228	\$11.851.170
Periodos	0	1	2	3	4	5	6
FCF	-\$3.015.984	\$1.088.100	\$2.072.831	\$3.573.560	\$6.874.228	\$11.851.170	\$20.431.417
FCF Descontado	-\$3.015.984	\$556.573	\$658.653	\$640.089	\$694.080	\$674.517	\$655.506
FCF Descontado y Acumulado	-\$3.015.984	-\$2.459.411	-\$1.800.758	-\$1.160.669	-\$466.589	\$207.928	\$863.434

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

En la tabla de Flujo de Fondos se puede observar, a través de la fila *FCF Descontado y Acumulado*, que luego de pasados cuatro años, es decir a partir del quinto periodo, se logra recuperar la inversión y ya se observan ganancias

en la parte final de dicho periodo. Esto logra cumplir con los objetivos propuestos al momento de planificar la inversión.

6.6 Modalidad de financiamiento

Cabe aclarar que el Flujo de Fondos de la deuda está en blanco porque existen modalidades de financiamiento que no conllevan intereses, esto es: como se mencionó anteriormente, la inversión de la compra de camas puede hacerse en 6 cuotas sin interés; la compra de materiales puede realizarse en 12 cuotas sin interés, gracias a que el proveedor cuenta con el programa 'Ahora 12'; y la mano de obra se puede ir pagando mientras se va realizando. Es por ello que ese apartado no sufre impactos de intereses asociados.

Es importante destacar que, para realizar la inversión inicial del proyecto, se dispone actualmente del monto necesario para iniciar con los procesos necesarios para comenzar dicho proyecto.

6.7 Indicadores financieros

Existen varios indicadores que permiten determinar la viabilidad de un proyecto de inversión. Cada uno de ellos permite obtener un punto de vista para enriquecer el análisis financiero del proyecto.

Con la TIR (tasa interna de retorno) se puede determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de un proyecto de inversión. Si el indicador es mayor a cero, está determinando la viabilidad de dicha inversión. Para su cálculo utiliza el flujo de caja neto proyectado y el monto de la inversión del proyecto. En este caso se calcula la TIR tanto del proyecto como del accionista.

Tabla 33. Tasas internas de retorno calculadas

FCF TIR Anual	91,73%	Proyecto
ECF TIR Anual	91,73%	Accionista

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

Las TIRs calculadas arrojan resultados muy positivos, ya que en ambos casos la tasa es de 91,73%, lo que implica que la inversión tiene un alto rendimiento. Como en este caso la inversión inicial es alta, implica que va a demorar más tiempo en recuperarse el dinero, pero aun así los rendimientos serán elevados. Es importante aclarar que como no se toma deuda al momento de realizar la inversión, es correcto que las TIRs, tanto del proyecto como del accionista, arrojen el mismo resultado.

Otro indicador importante a la hora de determinar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto de inversión es el de Valor Actual Neto (VAN), el cual permite ver si un proyecto crea valor o no en un periodo determinado. Dicho indicador se determina mediante la suma de las actualizaciones de los flujos de ingresos y egresos futuros del proyecto, menos la inversión inicial del mismo. Si el resultado de esta operación es positivo, la inversión arroja ganancias, por lo tanto, es viable; si es cero, la inversión no crea ni destruye valor (aun así, se asume que el proyecto es viable); y si es negativo, la inversión arroja pérdidas y el proyecto no es viable.

Tabla 34. Valor Actual Neto calculado

Periodos	0	1	2	3	4	5	6
FCF Descontado	-\$3.015.984	\$556.573	\$658.653	\$640.089	\$694.080	\$674.517	\$655.506
VAN	\$863.434						

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

En la tabla anterior se observa que la VAN obtenida es de \$863434, lo que implica que el proyecto genera flujo positivo al final del periodo, es decir, que se recupera la inversión y se obtiene un rendimiento positivo.

Un paso siguiente en el análisis de indicadores es conocer cuál será la rentabilidad que se obtendrá en proporción al monto invertido. El indicador se llama Índice de Rentabilidad (también llamado IR o IVAN) y denota justamente la tasa de rentabilidad por cada peso invertido inicialmente. Para calcularlo, se suman todos los Valores Actuales de los Flujos de Fondos del proyecto sin

incorporar la inversión inicial, y luego se divide el monto obtenido por el flujo de fondos del año cero (es decir, la inversión inicial en valor absoluto). Cuando el IR es positivo indica que debe llevarse a cabo la inversión porque es rentable.

Tabla 35. Índice de Rentabilidad calculado

Periodos	0	1	2	3	4	5	6
FCF Descontado	-\$3.015.984	\$556.573	\$658.653	\$640.089	\$694.080	\$674.517	\$655.506
Índice de Rentabilidad	0,29						

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

En este caso, se puede observar que el Índice de Rentabilidad es de 0,29, lo que implica que cada peso invertido al inicio arroja 0,29 de valor actual neto, por lo cual cada peso invertido arroja ganancias.

Una forma de medir el riesgo del proyecto es a través de un indicador que permite ver cuál es el tiempo que el proyecto demora en recuperar la inversión realizada. Dicho indicador es llamado Periodo de Recupero y se calcula sumando todos los flujos actualizados y descontados del proyecto, pudiéndose agregar además la rentabilidad exigida en dicho periodo. En este caso se actualizaron los valores con la tasa de descuento determinada en el inciso 7.2.2.

Tabla 36. Periodo de Recupero calculado

Periodos	0	1	2	3	4	5	6
FCF Descontado	-\$3.015.984	\$556.573	\$658.653	\$640.089	\$694.080	\$674.517	\$655.506
FCF Descontado y Acumulado	-\$3.015.984	-\$2.459.411	-\$1.800.758	-\$1.160.669	-\$466.589	\$207.928	\$863.434
Periodo de Recupero	Se observa la recuperación en el 5to periodo de la inversión						

Fuente: Elaboración propia, detallada en ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX.

En la Tabla 36 se puede observar que el quiebre de negativo a positivo se produce luego de terminado el cuarto periodo, ya en el transcurso del quinto. Es allí donde se produce el recupero de la inversión, incluso arrojando ganancias durante dicho periodo. Este dato resulta muy alentador ya que cumple con el objetivo propuesto de recuperar la inversión en 6 años.

Finalmente, otro punto no menor para destacar es que, debido a las posibilidades de financiación por parte de los proveedores, no se incurren en costos de intereses crediticios, lo cual es un gran punto a favor al momento de realizar la inversión.

En resumen, se puede concluir que todos los indicadores financieros calculados muestran un panorama favorable para realizar la inversión propuesta, superando ampliamente las expectativas que se tenían al comienzo de la planificación del proyecto.

VII. ARRANQUE DEL PROYECTO Y CAPTACIÓN DE FONDOS

Toda empresa necesita capital para desarrollarse y crecer, y dicho capital puede provenir de ingresos o de fuentes externas, como inversionistas. Existen diferentes estrategias, estructuras y tácticas para obtener inversiones, así como también para impulsar y administrar el flujo de efectivo de la organización para que sea rentable.

7.1 Estrategias de inicio de proyecto

7.1.1 Bootstrapping

Una de las estrategias es el *Bootstrapping* ('arranque', en inglés), la cual describe una situación en la que un emprendedor inicia una empresa con poco capital, bajo la premisa de que el dinero no provenga de inversiones externas. Se dice que un individuo se está iniciando cuando intenta fundar y construir una empresa a partir de las finanzas personales o los ingresos operativos de la nueva empresa. Esto contrasta con iniciar una empresa recaudando primero capital a través de inversionistas ángeles (personas o entidades con experiencia en los negocios que están interesadas en promover la iniciativa empresarial y participar en un buen negocio) o empresas de capital de riesgo. En cambio, los fundadores autosuficientes confían en los ahorros personales, el capital de sudor, las operaciones ajustadas, la rotación rápida del inventario y una parte de efectivo para tener éxito. Por ejemplo, una empresa autofinanciada puede recibir pedidos anticipados de su producto y, por lo tanto, utilizar los fondos generados a partir de los pedidos para construir y entregar el producto en sí. En comparación con el uso de capital externo, el *bootstrapping* puede ser beneficioso porque el emprendedor puede mantener el control sobre todas las decisiones. En el lado negativo, esta forma de financiación puede suponer un riesgo financiero innecesario para el empresario. Además, el *bootstrapping* puede no proporcionar suficiente inversión para que la empresa tenga éxito a un ritmo razonable.

Aplicar *bootstrapping* en el inicio de un proyecto trae aparejadas varias ventajas, entre ellas podemos nombrar:

- **Foco en los clientes:** el hecho de no tener que preocuparse por la búsqueda de inversores externos, permite centrarse en lo más importante, que es conseguir clientes y mejorar la rentabilidad de la compañía.
- **Fomentar la cultura del ahorro:** al no disponer de grandes cantidades de dinero, es imprescindible priorizar los aspectos más importantes al comienzo del proyecto y renunciar a aquello que puede adquirirse más adelante.
- **Incentiva la creatividad:** es necesario idear las maneras más eficientes para invertir los recursos.
- **Cero endeudamientos:** no existe endeudamiento debido a no haber sido financiado por fuentes externas, lo que quita presiones de cara al futuro.
- **Valoración externa:** en caso de necesitar financiación para una segunda etapa, los inversionistas externos valorarán positivamente que la organización cuente con la disciplina de haber construido cimientos a base de compromiso y recursos propios.

7.1.2 Fundraising

El *fundraising* ('recaudación de fondos', en inglés) es una estrategia muy utilizada dentro del ecosistema de los startups (empresas de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento), y consiste en la recaudación de fondos de inversores externos.

Para llevar a cabo la captación de fondos, se prepara un *pitch* (una presentación concisa destinada a hablar del proyecto y convencer a los inversionistas de invertir en el mismo) en el cual se habla del problema que se quiere resolver, el mercado al que se apunta, los competidores existentes (si los hay), la solución propuesta, el dinero requerido para el comienzo y el plan de utilización de los fondos requeridos. Dicha presentación luego es utilizada en las distintas instancias que componen el *Fundraising*.

Existen varias etapas (también llamadas rondas de inversión) para llevar a cabo las recaudaciones de fondos⁶:

- **Etapas pre-semilla:** por lo general los fondos provienen de familia, amigos, aceleradoras, fondos semilla, y se llega a captar hasta 500.000 dólares. Dichos fondos están destinados a la construcción de una primera versión de un producto y del equipo de trabajo.
- **Etapas semilla:** los fondos provienen de fondos semilla e inversores ángeles y el objetivo es obtener entre uno y dos millones de dólares, los cuales se utilizan para pulir el producto y empezar a crecer.
- **Etapas tempranas:** se divide en dos series, A y B, y los inversores corresponden a Fondos Serie A y B. Se puede recaudar entre 3 y 10 millones de dólares, utilizados para la escalabilidad del producto y mejorar la rentabilidad.
- **Etapas de crecimiento:** dichos fondos pueden llegar hasta los 100 millones de dólares (o más) y sirven para expandir el producto a nuevos mercados, o también prepararse para una salida.

Es de vital importancia que la recaudación de fondos sea acorde tanto a las necesidades del proyecto como de la empresa en sí, logrando una valoración adecuada de la misma. Suele suceder que un exceso de valoración en dicha compañía lleve a un fracaso temprano. Además, es necesario establecer un *roadmap* (o mapa de guía) que permita establecer hitos a alcanzar durante la evolución de las rondas de inversión, y desarrollar una evolución gradual y consciente.

7.1.3 Créditos de entidades financieras

Otra alternativa que siempre está entre las opciones es la posibilidad de tomar deuda a través de un crédito con entidades financieras, ya sea bancos, aseguradoras, calificadoras de crédito, casas de bolsa, etcétera. Dichas entidades ofrecen diferentes tipos de préstamos con sus respectivas tasas de

⁶ Startupeable (2019). *Etapas de Financiamiento de Startups: ¿Cuándo levantar capital?* Recuperado de: <https://startupeable.com/financiamiento-startups/>

interés y periodos de pago a los cuales deberá ajustarse la persona o empresa solicitante.

Al momento de solicitar crédito a entidades financieras, se deben analizar las tasas de interés correspondientes y luego, se determina si es atractivo o no. Por lo general, la toma de deuda suele convenir cuando se tiene una rentabilidad interna superior a la tasa que se paga, lo que se conoce como apalancamiento financiero.

7.2 Plan a seguir

Según lo analizado en el Flujo de Fondos del Proyecto (inciso 6.5.1), para realizar la reestructuración del local y la puesta en marcha del Centro Integral de Bienestar se necesita la suma de \$3.015.984. Este monto es un tanto grande como para realizar *bootstrapping* con los ingresos actuales del centro de pilates, y al mismo tiempo es un monto pequeño en comparación con las cifras que se manejan en las diferentes rondas de inversión de *Fundraising* de los startups. De hecho, el modelo de negocio tampoco tiene tantas similitudes con los startups como son conocidas. No obstante, es importante destacar que existen características interesantes de cada estrategia, las cuales podrían combinarse.

La propuesta será mantener el proyecto de manera familiar, combinando algunas ideas de las estrategias antes mencionadas. Se considera fundamental conservar el control de la toma de decisiones en el desarrollo del proyecto, con el objeto de garantizar una alta calidad en los procesos internos y los servicios ofrecidos. Además, fomentar la disminución al máximo del endeudamiento permitirá reducir las obligaciones con entidades externas y, a su vez, evitar los posibles riesgos que puede ocasionar la toma de deuda en un contexto económico impredecible. Es por ello que se utilizará una parte de fondos propios existentes, en conjunto con las actuales ganancias que brinda el Estudio de Pilates, y además se desarrolló un *pitch* con el objetivo mostrar la composición del proyecto, el modelo de negocio y las proyecciones económicas del mismo

(ver “Anexo V - Anexo Pitch CIB.PPT”) para captar inversores de confianza (familia y amigos) que quieran ser parte de este emprendimiento.

VIII. RESUMEN EJECUTIVO

8.1 Naturaleza del Proyecto

8.1.1 Nombre del Proyecto

“Centro Integral de Bienestar (CIB)”.

8.1.2 Misión

“Brindar opciones para mejorar la calidad de vida de las personas, a través de un espacio compuesto por profesionales que ofrecen servicios de manera integral.”

8.1.3 Visión

“Ser el principal Centro de Bienestar personal de la ciudad de Leones, con llegada a toda la región, mediante locales propios o franquiciados.”

8.2 Ubicación

La ubicación del nuevo Centro Integral de Bienestar será en la ciudad de Leones, provincia de Córdoba, Argentina. El mismo tendrá lugar en la intersección de las calles Teodolinda y Laprida, situadas a 4 cuadras de la plaza principal de la ciudad, con facilidades de estacionamiento y sin problemas de tráfico.

8.3 Ventajas Competitivas

La principal ventaja competitiva del CIB es contar con el estudio de Pilates como principal servicio ofrecido, el cual dispone actualmente de 50 alumnas activas que asisten regularmente a clases y generan un atractivo tránsito diario para los demás profesionales que deseen prestar sus servicios en el Centro.

Otro factor a destacar es la carencia de espacios como éste en la ciudad de Leones, lo que permite que la propuesta de este proyecto posicione al Centro Integral de Bienestar como pioneros del sector.

8.4 Descripción del Producto o Servicio objeto del Proyecto

La propuesta del Centro Integral de Bienestar consiste en un espacio preparado para que diferentes profesionales del rubro de la salud y bienestar personal ofrezcan sus servicios a la comunidad.

8.4.1 Pilates

La actividad principal del centro es el estudio de Pilates de la casa, que cuenta con un caudal de cincuenta clientas que asisten a clases dos veces por semana, en grupos de hasta cuatro personas, a través de turnos de una hora.

La creación del CIB permitirá ampliar la capacidad instalada del estudio de Pilates a 6 personas por turno, lo que traerá aparejado un aumento de la respectiva clientela y nuevas oportunidades de servicio.

8.4.2 CIB

Además del espacio de Pilates, el centro estará compuesto por cuatro consultorios equipados para que diferentes profesionales del rubro presten sus servicios y permitan así desarrollar sus actividades. A través de la variedad de servicios ofrecidos se intenta generar una sinergia competitiva en el centro que genere experiencias integrales. El objetivo final es ofrecer oportunidades de servicio que se complementen y así los ciudadanos puedan mejorar su calidad de vida.

8.5 Estudio de Mercado

En cuanto a la práctica de actividad física, se percibe el interés de hombres y mujeres de diferentes rangos etarios fundamentado por diversos motivos, destacando principalmente la mejora del estado físico, los beneficios para la salud y el alcance de relajación mental -estas 3 categorías se alcanzan más de un 60% del total de los resultados-. Se destaca, además, que uno de los lugares favoritos para realizar dichas actividades físicas son las instalaciones deportivas privadas, sobre todo en la zona Centro del país, la cual alcanza un 25% del total.

En lo que respecta al ámbito de salud y cuidado personal, son diversas las categorías de interés buscadas por las personas en internet, las cuales tienen como común denominador la preocupación de alinear su bienestar interior con lo que refleja su cuerpo en el exterior. Entre los tópicos que más aumentaron sus búsquedas en Google®, se pueden observar: *visitar salones de belleza, spa y peluquerías (56%), tratamientos de belleza (56%), belleza de manos y pies (59%), cuidados de piel (57%), maquillajes (56%), búsquedas de aromaterapia (194%), masajes faciales (75%),* entre otros.

Tanto para la actividad de Pilates como para el CIB, existe un público objetivo en la ciudad de Leones que ronda entre las 4500 y 5300 personas, las cuales son principalmente mujeres que comprenden un rango etario de entre 18 y 65 años.

8.6 Estudio Económico Financiero

Para la puesta en marcha, el proyecto necesita una inversión inicial de \$3.015.984, la cual comprende tanto lo necesario para adquirir las camas y herramientas para ampliar la capacidad instalada de pilates, como lo correspondiente a la compra de materiales y el pago de mano de obra para la puesta en marcha del CIB. No se requiere la toma de deuda, ya que los respectivos proveedores ofrecen cumplir con los pagos durante el transcurso del primer año desde la fecha de compra.

Se realizó la proyección financiera a 6 años, considerando una tasa de rendimiento esperada del 5% por encima de la inflación estimada por los Relevamientos de Expectativas de Mercado. Los resultados obtenidos fueron muy alentadores:

- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** se calcularon las TIRs del proyecto y del accionista (en este caso iguales porque no se toma deuda), y los resultados fueron muy positivos, ya que en ambos casos la tasa es de 91,73%, lo que implica que la inversión tiene un alto rendimiento.

- **VAN (Valor Actual Neto):** la VAN obtenida es de \$863.434, lo que implica que el proyecto genera flujo positivo al final del periodo, es decir, que se recupera la inversión y se obtiene un rendimiento positivo.
- **IR (Índice de Rentabilidad):** En este caso, el Índice de Rentabilidad calculado es de 0,29, lo que implica que cada peso invertido al inicio del proyecto arroja 0,29 de valor actual neto, por lo cual cada peso invertido arroja ganancias.
- **Periodo de Recupero:** Al calcular este indicador se observa que el quiebre de negativo a positivo se produce luego de terminado el cuarto periodo, ya en el transcurso del quinto. Es allí donde se produce el recupero de la inversión, incluso arrojando ganancias durante dicho periodo.

En resumen, se puede concluir que todos los indicadores financieros calculados muestran un panorama favorable para realizar la inversión propuesta, donde en el quinto año del proyecto se recuperará lo invertido y se comenzaría a obtener ganancias.

IX. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar la viabilidad de ampliar un estudio de pilates y, con ello, establecer un Centro Integral de Bienestar que brinda servicios integrales de salud y bienestar personal en la ciudad de Leones, Córdoba.

Para el desarrollo del mismo se utilizaron tanto los aprendizajes como los recursos y herramientas adquiridas en el cursado de la Maestría en Dirección y Administración de Empresas del ICDA. La selección de la bibliografía estuvo basada exclusivamente en las materias cursadas y las sugerencias de los docentes que guiaron el proceso. Cabe destacar la importancia de los libros: *Pensar Estratégicamente* de Xavier Gimbert (2017), el cual permite comprender cómo definir una empresa, darle identidad, identificar qué posición ocupa en el mercado y con ello desarrollar estrategias adecuadas; *Dirección de Marketing* de Kotler y Keller (2016), para entender cómo crear valor y con ello posicionarse en el mercado; *Planificación y Control de Gestión* de Spidalieri (2021) y *Finanzas Corporativas* de Dumrauf (2013) para fortalecer conceptos de contabilidad y finanzas y así realizar las proyecciones económicas correctamente.

Tras realizar un detallado análisis de mercado, se logró detectar que existe una demanda insatisfecha de servicios de acondicionamiento físico y bienestar en la zona, especialmente en lo que respecta al Pilates. Además, en lo que respecta a la conformación del servicio, gracias a profesionales altamente capacitados y la variedad de clases y opciones ofrecidas, se asegurará la calidad de los mismos y la satisfacción de los clientes, lo que se traducirá en un crecimiento sostenible del negocio. Por otro lado, se ha identificado un local que puede transformarse en un espacio comercial adecuado, cuya ubicación accesible permitirá atraer y retener a los clientes.

Las proyecciones financieras indican que el negocio será rentable después de los primeros meses de operación, logrando recuperar la inversión en un periodo de 5 años, y que existe una oportunidad de crecimiento a largo plazo. Los costos iniciales de establecimiento son razonables y se espera que los ingresos aumenten a medida que se expanda la base de clientes.

Las estrategias de diferenciación en los servicios ofrecidos permitirán garantizar la calidad de los mismos y así fidelizar los clientes, lo que proporciona buenas expectativas en la visión a futuro y deja como interrogantes la posibilidad de -quizás- ofrecer productos de merchandising de la marca y, por qué no, analizar la factibilidad de crear franquicias en zonas aledañas.

Para finalizar, como conclusiones de este proyecto de trabajo final de maestría, se destaca el cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio del mismo, dando respuesta a la problemática planteada. El éxito de este proyecto dependerá de muchos factores, pero principalmente del esfuerzo y trabajo diario de los protagonistas, que sin dudas será la fuerza que lo impulse hacia adelante.

Gracias a lo aprendido en los años de cursado de esta maestría, se puede notar la evolución personal, tanto en el pensar como en el accionar, logrando relacionar los diferentes conceptos y herramientas adquiridas, llegando así a obtener una visión holística del negocio. Esto permitirá realizar análisis más profundos y tomar decisiones con un criterio diferenciado.

Personalmente, estoy agradecido de la decisión de haber llevado a cabo esta carrera de posgrado; me quedo con los aprendizajes obtenidos, las nuevas relaciones interpersonales que me han enriquecido, y por sobre todo, con el desarrollo y la evolución personal y profesional en la que me encuentro. Este es un paso más en el camino de intentar convertirme en una mejor persona.

X. BIBLIOGRAFÍA

Arienti, F, Prado, M, (15 de agosto de 2022). *Sueldos: cuáles son los rubros que mejor pagan y en qué provincias están los ingresos más altos*. Todo Noticias. Recuperado de: <https://tn.com.ar/economia/2022/08/15/radiografia-del-empleo-en-la-argentina-los-sectores-que-mejor-pagan-y-el-promedio-salarial-de-cada-provincia/>

Banco Central de la República Argentina (2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220831%20Resultados%20web.pdf>

Casas, X (7 de agosto de 2022). *¿Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible*. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>

Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Censo Nacional 2010*. Recuperado de: https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/eaab30e4-d400-465d-bf53-e9094558f3d2/resource/738bb69d-d788-4f6f-b9ef-f57dc028a474/download/desd_cn2010_marcos_juarez_leones.pdf

Dumrauf, G (2013). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Editorial Alfaomega.

Giambastiani, H (2022). *Tendencias de búsqueda: así cuidan su belleza los latinoamericanos*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/tendencias-busquedas-cuidado-personal/>

Gimbert, X (2017). *Pensar estratégicamente*. España: Editorial Deusto.

INDEC (2022). *Principales indicadores*. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xls

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. México: Editorial Pearson.

Kotler, P, Keller, K (2016). *Dirección de Marketing*, decimoquinta edición. México: Editorial Pearson Education.

McCarthy, E J (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Estados Unidos: R.D. Irwin.

Norton, D, Kaplan, R (2009). *El Cuadro de Mando Integral*, 10ma edición. Buenos Aires (Argentina): Editorial Gestión S.A.

Observatorio Nacional de Deporte (2021). *Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte*. Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/11/encuesta_nacional_4.pdf

Rodríguez, R A (2011). *El emprendedor del éxito*. México: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Chile: Editorial Pearson.

Spidalieri, R (2021). *Planificación y Control de Gestión*. Argentina: Editorial Brujas.

Startupeable (4 de diciembre de 2019). *Etapas de Financiamiento de Startups: ¿Cuándo levantar capital?* Recuperado de: <https://startupeable.com/financiamiento-startups/>

Wehrich, H, Cannice, M, Koontz, H (2017). *Administración*. Editorial McGRAW-HILL

XI. ANEXOS

ANEXO I - Anexo Finanzas CIB.XLSX

Ver adjunto: [Anexo Finanzas CIB.XLSX](#)

ANEXO II - Anexo FODA CIB.XLSX

Ver adjunto: [Anexo FODA CIB.XLSX](#)

ANEXO III - Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX

Ver adjunto: [Anexo FODA Estratégico CIB.XLSX](#)

ANEXO IV - Anexo Mapa Estratégico CIB.XLSX

Ver adjunto: [Anexo Mapa Estratégico CIB.XLSX](#)

ANEXO V - Anexo Pitch CIB.XLSX

Ver adjunto: [Anexo Pitch CIB.PPT](#)