



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

***ANÁLISIS ESTRATÉGICO, ECONÓMICO, FINANCIERO Y LEGAL
DE DESARROLLO DE PRODUCTOS
EN UNA EMPRESA***

Desarrollo de fisioterapia y rehabilitación en un natatorio

Autor: Sr. Rodolfo Leonardo RUIVAL

Director: Dr. Germán DUEÑAS RAMIA

Í N D I C E

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I - “Fisioterapia y Rehabilitación”	3
1. Panorama general.....	3
2. Fisioterapia.....	4
3. Rehabilitación.....	6
4. Fisioterapia y rehabilitación.....	8
CAPÍTULO II - “Análisis del sector del negocio”	10
1. Descripción y características de la competencia.....	10
2. Grupos estratégicos del sector.....	14
2.1. Dimensiones estratégicas del proyecto.....	15
2.2. Grupos estratégicos formado por: combinación “Identificación de Marca” y “La Calidad del Producto”.....	16
2.3. Grupos estratégicos formado por: combinación de “Identificación de Marca” y “Especialización”.....	17
2.4. Análisis de los mapas estratégicos.....	18
3. Conclusiones del análisis.....	19
CAPÍTULO III - “Análisis de factibilidad del negocio”	20
1. Diferentes barreras que se pueden encontrar en este negocio.....	20

1.1. Barreras a la movilidad.....	20
1.2. Barreras de ingreso.....	21
1.3. Barreras de salida.....	23
1.4. Análisis de las diferentes barreras que presenta este tipo de negocio.....	23
2. Fortalezas y debilidades de la competencia.....	24
2.1. Fortalezas de los competidores.....	24
2.2. Debilidades de los competidores.....	25
3. Conclusiones del análisis.....	26
<i>CAPÍTULO IV - “Análisis estratégico de la demanda en la ciudad de San Luis”</i>	28
1. Comportamiento de la demanda.....	28
2. Estadísticas e indicadores de la población.....	29
3. Mercado potencial del emprendimiento.....	34
4. Conclusiones del análisis.....	35
<i>CAPÍTULO V - “Idea de negocio y oportunidad detectada”</i>	37
1. Oportunidad de negocio que brinda el mercado.....	37
2. Determinar el posicionamiento del emprendimiento.....	39
3. Estrategias del emprendimiento.....	40
4. Conclusiones del análisis.....	42
<i>CAPÍTULO VI - “Consideraciones técnicas y requisitos legales”</i>	43
1. Requisitos mínimos de funcionamiento.....	43
2. Leyes nacionales de fomento a la discapacidad.....	44
2.1. Ley 24.901.....	44
2.2. Resolución N° 428.....	46

3. Requisitos municipales en la habilitación de gimnasios.....	48
4. Conclusiones del análisis.....	50
CAPÍTULO VII - “Inversiones y recursos necesarios”.....	51
1. Inversiones y recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.....	51
1.1. Adquisición de equipamiento para el gimnasio de rehabilitación.....	52
1.2. Costos para el acondicionamiento del inmueble en función a la actividad.....	53
1.3. Otros costos necesarios para el funcionamiento.....	53
1.4. Valores totales de la puesta en marcha.....	54
2. Gastos operativos fijos y variables.....	55
2.1. Gastos fijos.....	55
2.2. Gastos variables.....	57
3. Conclusiones del análisis.....	58
CAPÍTULO VIII - “Análisis económico y financiero”.....	59
1. Análisis costo - volumen - resultado.....	60
1.1. Precios unitarios.....	60
1.2. Costo variable unitario.....	62
1.3. Determinación del margen de contribución, la razón de contribución y de la razón de recuperación.....	63
1.4. Ventas y cantidad de nivelación.....	65
1.5. Gráfico volumen resultado.....	67
2. Costo de capital.....	68
3. Volumen de ventas esperado.....	71
3.1. Demanda esperada.....	71
3.2. Ingresos estimados.....	73
4. Flujo proveniente de las operaciones.....	74

4.1. Supuestos del flujo de fondos.....	74
4.2. Flujos de fondos del proyecto.....	75
5. Flujo de fondos y evaluación del proyecto.....	81
5.1. Inversión inicial.....	81
5.2. Valores recuperables luego del quinto año.....	81
5.3. Criterios de evaluación del proyecto.....	83
6. Análisis de sensibilidad del proyecto.....	84
6.1. Variaciones de las ventas esperadas.....	84
6.2. Variaciones de la inversión inicial.....	85
6.3. Variaciones de la estructura de costos fijos.....	87
7. Conclusiones del análisis.....	88
CONCLUSIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO A - “Equipamiento necesario para el proyecto”.....	96
1. Instrumental gimnasio de rehabilitación.....	96
2. Instrumental de oficina.....	102
ANEXO B - “Requisitos municipales de habilitación”.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

ÍNDICE DE CUADROS	Pág.
Cuadro N° 1 - Datos particulares de los diferentes competidores...	12
Cuadro N° 2 - Población total según departamentos al 30 de junio de cada año, ajustada a la proyección nacional y provincial - San Luis período 2001-2007.....	30
Cuadro N° 3 - Distribución relativa de cada departamento dentro del total provincial - San Luis período 2001-2007.....	30
Cuadro N° 4 - Proyección de la población de San Luis	30
Cuadro N° 5 - Población con cobertura de obra social o plan de salud de la provincia de San Luis	31
Cuadro N° 6 - Consumo de servicios en el mercado objetivo.....	31
Cuadro N° 7 - Consumo de ordenes de servicio de DOSEP.....	32
Cuadro N° 8 - Consumo de ordenes de servicio de DOSEP por grupos de departamentos.....	33
Cuadro N° 9 - Estimación del consumo en el departamento capital.....	33
Cuadro N° 10 - Crecimiento del consumo de órdenes.....	34
Cuadro N° 11 - Porcentaje de participación en el mercado.....	35
Cuadro N° 12 - Adquisición de equipamiento para el gimnasio.....	52
Cuadro N° 13 - Acondicionamiento del inmueble.....	53
Cuadro N° 14 - Publicidad.....	53
Cuadro N° 15 - Inscripciones y habilitaciones.....	54
Cuadro N° 16 - Costos Varios.....	54

Cuadro N° 17 - Gastos de la puesta en marcha.....	55
Cuadro N° 18 - Alquiler de inmuebles.....	56
Cuadro N° 19 - Otros gastos fijos (mensuales).....	56
Cuadro N° 20 - Precio del alquiler por hora de las instalaciones de fisioterapia.....	61
Cuadro N° 21 - Porcentaje de participación de cada turno en el día.....	61
Cuadro N° 22 - Precio promedio cobrado a clientes de rehabilitación según intensidad del tratamiento	62
Cuadro N° 23 - Porcentaje de participación de cada tipo de cliente en el total de tratamientos.....	62
Cuadro N° 24 - Cálculos de mc, rr y rc de fisioterapia.....	64
Cuadro N° 25 - Cálculos de mc, rr y rc de rehabilitación.....	64
Cuadro N° 26 - Costos Constantes del proyecto.....	65
Cuadro N° 27 - Demanda esperada de fisioterapia y rehabilitación	71
Cuadro N° 28 - Progresión de la demanda esperada en cada actividad expresada en cantidad de clientes.....	72
Cuadro N° 29 - Precios y participaciones de mercado de los clientes en fisioterapia.....	73
Cuadro N° 30 - Precios y participaciones de mercado de los clientes en rehabilitación.....	73
Cuadro N° 31 - Ingresos esperados en cada actividad.....	74
Cuadro N° 32 - Bienes comunes a las dos actividades.....	75
Cuadro N° 33 - Flujo neto de los ingresos del primer año de actividades -2012-.....	76
Cuadro N° 34 - Flujo neto de los ingresos del segundo año de actividades -2013-.....	77
Cuadro N° 35 - Flujo neto de los ingresos del tercer año de actividades -2014-.....	78
Cuadro N° 36 - Flujo neto de los ingresos del cuarto año de	

actividades -2015-.....	79
Cuadro N° 37 - Flujo neto de los ingresos del quinto año de actividades -2016-.....	80
Cuadro N° 38 - Gastos de la puesta en marcha.....	81
Cuadro N° 39 - Valor contable.....	82
Cuadro N° 40 - Valor recuperable.....	82
Cuadro N° 41 - Flujo anual proyectado.....	82
Cuadro N° 42 - Crecimiento esperado de las ventas.....	84
Cuadro N° 43 - VAN de cada criterio esperado de ventas.....	85
Cuadro N° 44 - Gastos mínimos de la puesta en marcha.....	86
Cuadro N° 45 - Gastos mínimos de la puesta en marcha.....	86
Cuadro N° 46 - VAN y TIR de cada inversión inicial.....	87
Cuadro N° 47 - Evolución del apalancamiento operativo.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 - Mapa de Grupos Estratégicos. Variables: Identificación de marca / Calidad del producto.....	17
Gráfico N° 2 - Mapa de Grupos Estratégicos. Variables: Identificación de marca / Especialización.....	18
Gráfico N° 3 - Gráfico Volumen-Resultado (Ro).....	68

I N T R O D U C C I Ó N

En este trabajo se analizará la posibilidad de incorporar a un negocio ya en marcha, las actividades de kinesio-fisioterapia y rehabilitación, como negocios anexos y complementarios al ya existente.

Las actividades de fisioterapia y rehabilitación son dos actividades muy ligadas a la medicina, ya que un gran porcentaje de sus clientes hacen uso de ellas por derivaciones o prescripciones médicas.

Para el público no especializado, estas dos actividades suelen confundirse unas con otras e incluso suelen interpretarse como lo mismo, por lo cual se hará una breve reseña de cada actividad y se describirán sus alcances.

La población en el último tiempo ha tomado conciencia de la importancia del cuidado del cuerpo, lo cual le permite, además de la posibilidad de prolongar la vida, lograr una buena calidad de vida, por lo cual los servicios ofrecidos por la fisioterapia y la rehabilitación son consumidos no solo para subsanar problemas físicos que lo requieren, sino que también se los consume como forma preventiva o para mejorar las condiciones de la calidad de vida.

En este estudio se pretende analizar la fisioterapia y la rehabilitación como actividades económicas, analizando la viabilidad económica y conveniencia estratégica, al realizar éstas en conjunto con un natatorio ya instalado, el cual se especializa en rehabilitación a través de medios acuáticos.

Se describirá la oferta del sector de negocios y las empresas que lo conforman mediante mapas estratégicos, para poder determinar específicamente en que sector de negocios se desempeñará el emprendimiento y cuáles son sus competidores.

Posteriormente se determinarán las barreras de ingreso y de movilidad del grupo estratégico en el cual se encontraría el emprendimiento, además del estudio de las fortalezas y debilidades de los competidores con los cuales convivirá.

Un aspecto muy importante que se analizará es la demanda de este tipo de servicios en el mercado de influencia, para poder así detectar actuales y potenciales consumidores del mercado, que utilizarán los servicios del emprendimiento.

También se hará mención sobre la idea del negocio, la oportunidad detectada en el mercado, el posicionamiento que podrá lograr el emprendimiento respecto de ésta y la estrategia o estrategias que se podrán utilizar en base a la oportunidad detectada.

Se hará una descripción de la normativa y leyes relacionadas con la actividad, para determinar el marco legal sobre el cual se desarrollará el emprendimiento.

Para llevar a cabo el emprendimiento se requiere inversión, la cual será descrita en detalle. También se determinarán los gastos operativos fijos y variables, que componen el costo de funcionamiento de la actividad.

Se realizará un análisis económico y financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto y las posibles reacciones del proyecto ante cambios en las variables que afectan el medio ambiente. Se determinará las cantidades y ventas a partir de las cuales el proyecto comienza a generar valor. Se realizarán estimaciones de ingresos la recuperación de la inversión. También se determinará la sensibilidad del proyecto a posibles variaciones de los supuestos establecidos. A partir de los indicadores ha obtener se determinará la factibilidad, viabilidad, razonabilidad y conveniencia económica y financiera de llevar a cabo el emprendimiento propuesto.

Toda la información antes mencionada, brindará parámetros suficientes como para saber si es conveniente la realización del proyecto y sus posibles riesgos ante cambios en las condiciones del mercado.

CAPÍTULO I

FISIOTERAPIA Y REHABILITACIÓN

Este capítulo se enfocará en lograr que el lector interprete y conozca de forma general, los conceptos referidos a las ramas de la salud sobre los cuales estará enfocada la actividad comercial que se analizará en este trabajo.

Se tratará, a través de los conceptos esbozados, de lograr una comprensión correcta de la fisioterapia y de la rehabilitación, ya que muchas veces en el léxico cotidiano suele usárselas como sinónimos cuando no lo son.

También se mostrará de qué manera se encuentran conectadas estas dos disciplinas, las cuales guardan relación con la actividad actualmente desempeñada por el emprendimiento.

1. PANORAMA GENERAL

Las primeras formas de manifestación del ejercicio físico planificado pedagógicamente, datan desde los tiempos de antes de nuestra era, las cuales las encontramos en el desarrollo de la historia de la humanidad en dos líneas fundamentales:

- Preparar al hombre para las guerras de conquistas (gladiadores, etc.)
- Como **medio terapéutico** aplicado en diferentes enfermedades

Los datos más antiguos datan de mil años antes de nuestra era. Con el término de "*Gimnasia Médica*" tenemos que mencionar al "Cong Fú" de la vieja China, el cual estaba constituido por una serie de posiciones y movimientos de ritual, prescritos por los sacerdotes para el alivio del dolor y otros síntomas.

Sin embargo, actualmente, el ejercicio físico sigue siendo un factor de gran importancia, incluso podríamos decir que vital, para la salud y el bienestar del hombre.

En el año 1986 en el X Congreso Panamericano de Educación Física, en su resuelto segundo de la declaración final se señala que se debe:

"Organizar los trabajos de los congresos a partir de un tratamiento especializado a los problemas fundamentales del continente y sus intereses, que pueden sintetizarse en las siguientes líneas de acción:

- *Atención a las personas con impedimentos*
- *La aplicación de planes especializados de gimnasia terapéutica y aspectos biomédicos de la educación física*

Esta entre otras, fue la línea planteada en ese evento.

Uno de los objetivos y preocupaciones del ministerio que se ocupa de la salud del pueblo en cualquier país, es la forma de reincorporar al hombre a la sociedad después de una enfermedad, con una óptima capacidad de trabajo, tanto física como mental, con vista a que éste aporte bienes a la misma. De ahí que en cada país se haya adoptado diferentes formas organizativas para atender este objetivo: asociaciones, sociedades, grupos nacionales, etc.; la mayoría de ellas relacionada a una especialidad médica.

En estas diferentes formas organizativas, por regla general, el trabajo de atención al enfermo e investigaciones abarca también el "*área de la rehabilitación*", como forma de culminación del tratamiento.

2. FISIOTERAPIA

La palabra ***fisioterapia*** proviene de la unión de las voces griegas: *physis*, que significa naturaleza y *therapeia*, que quiere decir tratamiento. Por tanto, desde un punto de

vista etimológico, Fisioterapia o *physis-therapeia* significa “*Tratamiento por la Naturaleza*”, o también “*Tratamiento mediante Agentes Físicos*”.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define en 1958 a la fisioterapia como:

"El arte y la ciencia del tratamiento por medio del ejercicio terapéutico, calor, frío, luz, agua, masaje y electricidad. Además, la fisioterapia incluye la ejecución de pruebas eléctricas y manuales para determinar el valor de la afectación y fuerza muscular, pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución"

Por su parte, la Confederación Mundial por la Fisioterapia (WCPT) en 1967 define a la Fisioterapia desde dos puntos de vista:

- ***Desde el aspecto relacional o externo***, como “*uno de los pilares básicos de la terapéutica, de los que dispone la medicina para curar, prevenir y readaptar a los pacientes; estos pilares están constituidos por la farmacología, la cirugía, la psicoterapia y la fisioterapia*”
- ***Desde el aspecto sustancial o interno***, como “*arte y ciencia del tratamiento físico, es decir, el conjunto de técnicas que mediante la aplicación de agentes físicos curan, previenen, recuperan y readaptan a los pacientes susceptibles de recibir tratamiento físico*”

El fisiatra es quien coordina el equipo de rehabilitación, el cual está constituido por múltiples profesionales que desde cada una de sus especialidades ayuda al paciente a una más integral recuperación, utilizando idealmente el modelo transdisciplinario de atención. Pueden conformar este equipo entre otros:

- *Kinesiólogos*
- *Terapeutas ocupacionales*
- *Fonoaudiólogos*
- *Psicólogos*
- *Asistentes sociales*
- *Enfermeras de rehabilitación*
- *Auxiliares entrenados*

- *Médicos especialistas en las patologías de base*
- *Psiquiatra*
- *Ortoprotesistas*
- *etc.*

El fisiatra actúa a nivel de enfermedades en fase aguda, crónica y secuelar, tratando y evitando complicaciones a nivel del aparato musculoesquelético y visceral, fundamentalmente aquellos derivados del síndrome de inmovilización y procesos deformantes musculoesqueléticos.

Los métodos de manejo son los agentes físicos, los métodos de retroalimentación, infiltraciones, estimulación neuromuscular, ortesis, prótesis, prescripción de ejercicios terapéuticos, tecnología asistiva, farmacoterapia específica, nutrición y otros.

Los grandes problemas en rehabilitación son los cuidados primarios del paciente discapacitado, la rehabilitación del paciente pediátrico, los adultos y niños con discapacidades congénitas, la rehabilitación geriátrica, la espasticidad, la inmovilización, las alteraciones del movimiento, las escaras, la disfunción neurógena vesical e intestinal, discapacidad y sexualidad, emergencias en rehabilitación y problemas vocacionales.

Los desórdenes específicos más relevantes en rehabilitación son la rehabilitación en enfermedad cerebrovascular, post TEC, esclerosis múltiple, lesión medular, pacientes oncológicos, rehabilitación cardiovascular, dolor crónico, amputados, parálisis cerebral, dolor lumbar, osteoporosis, artritis, enfermedad vascular periférica, quemados, medicina del arte y del deporte, desórdenes de trauma acumulativo, rehabilitación de los reemplazos totales de cadera y rodilla, rehabilitación de mano, etc.

3. REHABILITACIÓN

En el campo de la medicina se entiende por **rehabilitación** al conjunto de procedimientos médicos, psicológicos y sociales; dirigidos a ayudar a una persona a alcanzar el más completo potencial físico, psicológico, social, laboral y educacional

compatible con su deficiencia fisiológica o anatómica y limitaciones medioambientales, intentando restablecer o restaurar la salud.¹

En contraste a la terapéutica médica clásica, la cual enfatiza el diagnóstico y tratamiento contra un proceso patológico, la rehabilitación produce múltiples intervenciones dirigidas a ambos: la causa y los efectos secundarios del daño y la enfermedad (conocido como modelo biopsicosocial), para aumentar la función perdida y así la calidad de vida.

La rehabilitación médica interviene sobre los tres aspectos de la enfermedad que son:

- La **deficiencia**, es decir el conjunto de secuelas patológicas o físicas de un órgano o aparato producidas por la enfermedad, como la pérdida de una extremidad o el déficit sensorial.
- La **discapacidad**, que es la restricción o ausencia de función, secundario a la deficiencia, de la habilidad de una persona para realizar una tarea o actividad dentro de un rango considerado humanamente normal, como trastorno de la marcha, o dificultad para vestirse.
- La **pérdida de roles** en relación a la discapacidad, como por ejemplo la pérdida de la actividad laboral o pérdida del puesto de trabajo.²

El objetivo de los programas de rehabilitación es obtener el máximo nivel de independencia de sus pacientes, tomando en cuenta sus capacidades y aspiraciones de vida.

La rehabilitación médica de un individuo es por necesidad multidisciplinar, y en ella deben intervenir de manera autónoma, y desde su especificidad, el fisioterapeuta, el psicólogo, el terapeuta ocupacional, el logopeda, el trabajador social, así como intervenciones puntuales de otros especialistas médicos si así fuera necesario.

Hoy en día, resulta prácticamente imposible hablar de rehabilitación y no tener en cuenta al ejercicio físico como uno de los medios más potentes de la recuperación del paciente en esta esfera médica.

Infelizmente, hasta este momento, existen en la mayoría de los países, en especial del continente americano, un cierto bloqueo a la entrada del profesor de educación física al equipo de salud del médico para el área de la rehabilitación. Esto se justifica a partir de que

¹ <http://www.angelfire.com/md2/rehabilitacion/> [Marzo,2011]

² Ibidem

el profesor de educación física no posee la preparación o formación requerida para este tipo de actividad profesional especializada; sin embargo, a pesar de esta realidad, de aquellos que han logrado desbloquear esta situación, existe una buena opinión de su trabajo en el equipo.

Producto de las potencialidades terapéuticas del ejercicio físico y de que el profesional de la actividad física, entiéndase profesor de educación física, es el más capacitado para la administración del ejercicio físico en la sociedad, se hace imprescindible para el desarrollo de la rehabilitación física, incorporar a este profesional al equipo de trabajo, con el objetivo de explotar todas las potencialidades de este elemento terapéutico (el ejercicio físico).

No se trata de sustituir el trabajo del fisioterapeuta, es exactamente todo lo contrario; se trata de culminar aquello que el fisioterapeuta le resultaría imposible de obtener porque requiere de otros elementos del ejercicio físico y conocimientos de carácter más pedagógico que en su formación no son objetivos de estudios, ni tienen el porqué serlo, pues pertenecen al campo de trabajo del educador físico.

Es debido a esto que se hace necesario que los profesionales de la educación física, posean también conocimientos para poder administrar ejercicios físicos en personas con determinada enfermedad, siempre que la misma admita dentro de su tratamiento este elemento terapéutico; o sea, que sea capaz de poseer conocimientos teórico-prácticos y desarrollar investigaciones sobre los métodos más idóneos de tratar diferentes enfermedades a través del ejercicio físico.

Existen varios países en América que utilizan al profesional del ejercicio físico dentro de sus instituciones médicas; pero todavía este aspecto tiene un nivel de incorporación muy incipiente. Uno de los países con mayor incorporación del profesor de educación física en el equipo de rehabilitación física médica es Cuba, donde se desarrolla esta experiencia desde 1987.

4. FISIOTERAPIA Y REHABILITACIÓN

Cuando se hace referencia a estas disciplinas el error común es considerar que fisioterapia y rehabilitación es lo mismo, pero estas dos ramas de la medicina distan mucho de ser lo mismo, pero se las suele confundir ya que una está incluida dentro de la otra.

A modo de resumen y en forma esquemática, se podría concluir que:

- La **fisioterapia** sólo se ocupa de la “recuperación física”. Además la fisioterapia tiene dentro de sus funciones asistenciales además de la recuperación, la prevención. . En el proceso de rehabilitación, interviene la fisioterapia, pero la fisioterapia no es toda la rehabilitación.³

- **Rehabilitación** es la recuperación física, psíquica, social y laboral, es decir, es la “recuperación global” del enfermo o lesionado. La rehabilitación es un trabajo multidisciplinar. En el proceso de rehabilitación de un enfermo, además de la fisioterapia, interviene el especialista, la logopedia, la terapia ocupacional, la psicología, etc.⁴

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Fisioterapia> [Marzo, 2011]

⁴ Ibidem

C A P Í T U L O II

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

En el presente capítulo se hará una descripción de la oferta del sector de negocios, relacionado con el emprendimiento que se desea encarar.

En una primera descripción general se mencionarán las empresas, hospitales, clínicas y consultorios particulares que ofrecen de alguna forma los servicios de fisioterapia y rehabilitación, clasificándolos primero en forma general de acuerdo a cuales servicios ofrecen y la forma de ofrecerlos.

En una segunda instancia se hará un análisis mas profundo de las empresas del sector formando diferentes mapas de los grupos estratégicos definidos por Michael Porter a través de las dimensiones estratégicas que se consideran más importantes de acuerdo al negocio que se esta analizando.

De estos diferentes análisis se logrará determinar cuál es el sector de negocios en el cual compite la empresa y sus competidores directos.

1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

Los servicios ofrecidos en la provincia de San Luis respecto de kinesio-fisioterapia y rehabilitación, se presentan agrupados de forma tal que podría hacerse una segmentación de estas empresas de acuerdo a la manera en que se ofrecen estos servicios.

- ✚ ***Un primer grupo de prestadores***, son los que ofrecen el servicio de ambas disciplinas en conjunto – entiéndase a este, por los que prestan el servicio en un mismo lugar físico- y con todo el instrumental necesario para cada una de las disciplinas.

- ✚ ***Un segundo grupo de prestadores***, son los que ofrecen también el servicio en conjunto, pero que tienen mas desarrollada la prestación del servicio de fisio-kinesioterapia primordialmente en comparación con la rehabilitación y han agregado 2 o 3 aparatos para realizar esta última disciplina.

- ✚ ***Un tercer grupo de prestadores***, son los consultorios de kinesio-fisioterapia o instituciones como hospitales o clínicas, que prestan únicamente este servicio y derivan la atención en rehabilitación a otros profesionales en otra institución diferente.

La decisión de esquematizar la oferta del sector de esta manera, pretende poder lograr una mejor visualización de las diferentes implicaciones estratégicas que pueden acarrear las diferentes formas de prestación del servicio.

En el siguiente cuadro de doble entrada, se mostrará en detalle el nombre, ubicación y agrupamiento de prestadores en el que hemos ubicado a los diferentes oferentes del sector de negocios, logrando esquematizar así a todos ellos:

Cuadro N° 1 - Datos particulares de los diferentes competidores		
Grupo	Nombre	Ubicación
1er	Centro del Movimiento Terapéutico	Estado de Israel 2180, Ciudad de San Luis (zona norte)
2do	Centro Cortez	Belgrano 666, Ciudad de San Luis (zona centro)
	Centro Higiea	Avenida Presidente Illía 332, Ciudad de San Luis (zona centro)
	Centro Cenyr	Ituzaingo 1074, Ciudad de San Luis (zona centro)
3er	Particulares	Consultorios particulares
	Hospitales	Hospital Regional San Luis (Héroes de Malvinas 110, Ciudad de San Luis)
	Clínicas y Sanatorios	- Clínica Italia (Italia 2074 Ciudad de San Luis) - Clínica Cerhu (Maipú 948 Ciudad de San Luis) - Sanatorio Rivadavia (Rivadavia 1059 Ciudad de San Luis) - Sanatorio Ramos Mejía (Av. Pte Illía 219 Ciudad de San Luis)

Fuente: Elaboración propia

El prestador mencionado en la **primera clasificación**, Centro del Movimiento Terapéutico, lleva varios años en el mercado de la kinesiología-fisioterapia y la rehabilitación, con lo cual ha logrado un posicionamiento y reconocimiento en el ámbito médico, ya que es un gimnasio muy completo y cuenta, principalmente, con el trabajo de dos especialistas reconocidos por su desempeño en el área:

- ✓ La kinesióloga
- ✓ El profesor de gimnasia encargado de la rehabilitación

Ambos son reconocidos en sus ambientes de trabajo y muchos de sus pacientes surgen de las derivaciones indicadas por los diferentes médicos y especialistas, en especial los casos de complicada resolución, debido a la complejidad que representan.

La modalidad del negocio es la siguiente:

- ✓ Existe una persona que se encarga de coordinar las actividades y necesidades del centro terapéutico como empresa
- ✓ A su vez, esta persona es el dueño de la propiedad y del instrumental que se encuentra dentro de ésta, el cual es de uso irrestricto para los profesionales que trabajan en el centro
- ✓ Esta persona les alquila espacios dentro del centro terapéutico a los diferentes profesionales, quienes a su vez desempeñan sus labores en horarios fijos y predeterminados

Los prestadores de la ***segunda clasificación*** son tres, los cuales comparten características comunes en la forma de pensar y encarar el negocio. Son principalmente kinesiólogos, los cuales pensaron el negocio haciendo hincapié en el área de la kinesio-fisioterapia y han agregado una parte de rehabilitación, la cual no está muy desarrollada, debido a que perfila su alcance a las modalidades más comunes y sencillas de rehabilitación, debido a que cuentan con escaso instrumental para desarrollar esta actividad, solo se dedican a las rehabilitaciones más comunes.

En la ***tercera clasificación*** de prestadores, se encuentran aquellos kinesiólogos que han encarado su negocio en forma particular y de consultorio, brindando únicamente el servicio de kinesio-fisioterapia, debiendo los clientes desarrollar el proceso de rehabilitación en otro lugar. También se ha incluido dentro de esta clasificación a los diferentes hospitales y clínicas de la ciudad y sus alrededores, quienes desarrollan esta actividad principalmente contratando profesionales de la kinesiología y brindan el servicio de kinesio-fisioterapia en sus instalaciones, pero ninguno de ellos brinda el servicio de rehabilitación, ya que suelen ser prácticas muchas veces no reconocidas por las obras sociales.

2. GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR

Michael Porter (1987) en su libro *“Estrategias Competitiva”* define a los grupos estratégicos como:

*“El conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”*⁵

Los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos de mercados, sino que están definidos en base a una concepción más amplia de la postura estratégica.

Una vez definidos estos grupos estratégicos, generalmente las empresas componentes de este grupo estratégico se parecen mucho unas a otras de muchas maneras, aparte de las semejanzas en los aspectos estratégicos generales; por ejemplo:

- ✓ Tienen a poseer participaciones similares del mercado
- ✓ Son afectadas y responden de manera similar a los acontecimientos externos
- ✓ Son afectadas y responden de manera similar a los movimientos competitivos

Esto se da debido a que tienen estrategias similares, por lo cual visualizan los acontecimientos de manera similar.

Hill y Jones en su libro *“Administración Estratégica”* hace referencia a algunas de las implicancias que los grupos estratégicos tienen en el análisis industrial y en la identificación de oportunidades y amenazas. Se puede observar que las empresas que se encuentran dentro del grupo estratégico son los competidores directos de la empresa; esto se da, debido a que como estas empresas tienen estrategias similares para competir, los consumidores visualizan a los productos como sustitutos directos entre sí. También cada grupo estratégico, se posiciona de forma diferente ante las fuerzas competitivas de Porter.

La utilidad que brinda el análisis de los grupos estratégicos es la siguiente:

⁵ PORTER, Michael. *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”*. México, CECSA, 1991, pág. 148.

“El grupo estratégico es un dispositivo analítico diseñado como ayuda en el análisis estructural. Es un marco de referencia intermedio entre considerar a un sector industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado”⁶

Las estrategias de las empresas para competir en un sector industrial pueden diferir, sin embargo las dimensiones que pueden capturar las diferencias de un determinado sector son las siguientes:

- *Especialización*
- *Identificación de marca*
- *Empujón vs. jalón*
- *Selección de canal*
- *Calidad del servicio*
- *Liderazgo tecnológico*
- *Integración vertical*
- *Posición de costo*
- *Servicios*
- *Política de precios*
- *Apalancamiento*
- *Relación con la casa matriz*
- *Relación con el gobierno nacional y anfitrión*

2.1. Dimensiones estratégicas del proyecto

De estas dimensiones estratégicas las más indicadas para determinar el grupo estratégico en el que se encuentra la empresa son:

- *Identificación de marca*
- *Calidad del servicio*
- *Especialización*

⁶ *Ibíd*em, pág. 149.

- ✓ **Identificación de la marca:** es el grado hasta el cual se busca la identificación de la marca más que la competencia basada principalmente en el precio o en otras variables. En este tipo de servicios la identificación de la marca es fundamental, ya que nos referimos a servicios de salud. Los usuarios valoran mucho la marca ya que le da seguridad poner su salud en un lugar de reconocimiento y recomendado.

- ✓ **Calidad del servicio:** se refiere al nivel de calidad del producto o servicio, en término de materias primas, especificaciones, apego a las tolerancias, características, entre otras. El servicio brindado por este tipo de negocios es fundamental para el usuario, ya que una correcta rehabilitación o tratamiento es indispensable para una recuperación adecuada del paciente.

- ✓ **Especialización:** es el grado hasta el cual la empresa concentra esfuerzos en la amplitud de la línea de productos o servicios. En este tipo de negocios la especialización se da por la amplitud o variedad de afecciones se pueden tratar en el mismo centro o institución.

2.2. **Grupos estratégicos formado por:** la combinación de "Identificación de Marca" y "La Calidad del Producto" (Gráfico N° 1)

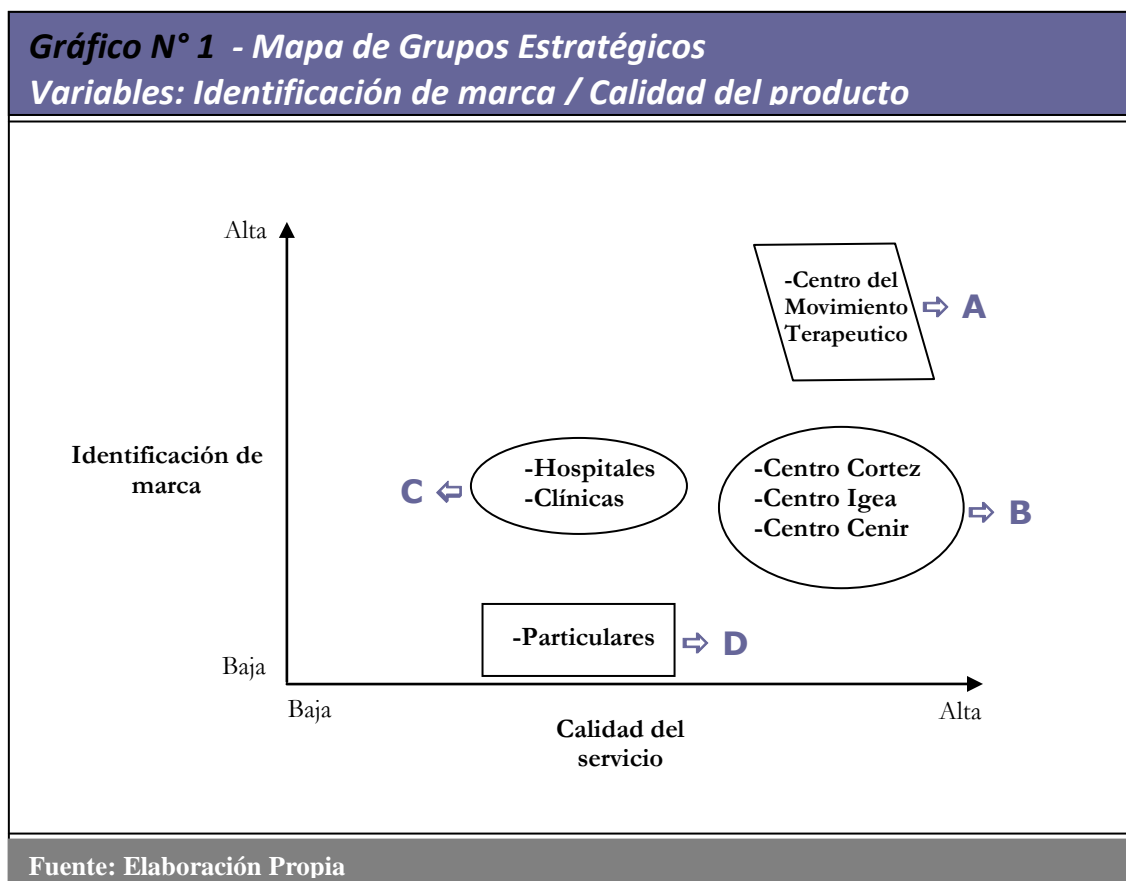
- **Grupo Estratégico A:** a este grupo pertenece el centro que posee mayor renombre en el medio y los profesionales que trabajan en el son reconocidos por su trayectoria y capacidad.

- **Grupo Estratégico B:** este grupo estratégico esta compuesto por centros de rehabilitación, que si bien sus profesionales son reconocidos por la labor que realizan, la imagen de marca de sus instituciones son medianamente conocidas.

- **Grupo Estratégico C:** los hospitales y clínicas que pertenecen a este grupo, son identificados por igual por los consumidores que el grupo anterior pero los servicios que brindan poseen menor calidad ya que no son especialistas y brindan este servicio como anexo a otras actividades.

- **Grupo Estratégico D:** Los integrantes de este grupo estratégico son por profesionales independientes, los cuales no poseen una identificación de marca

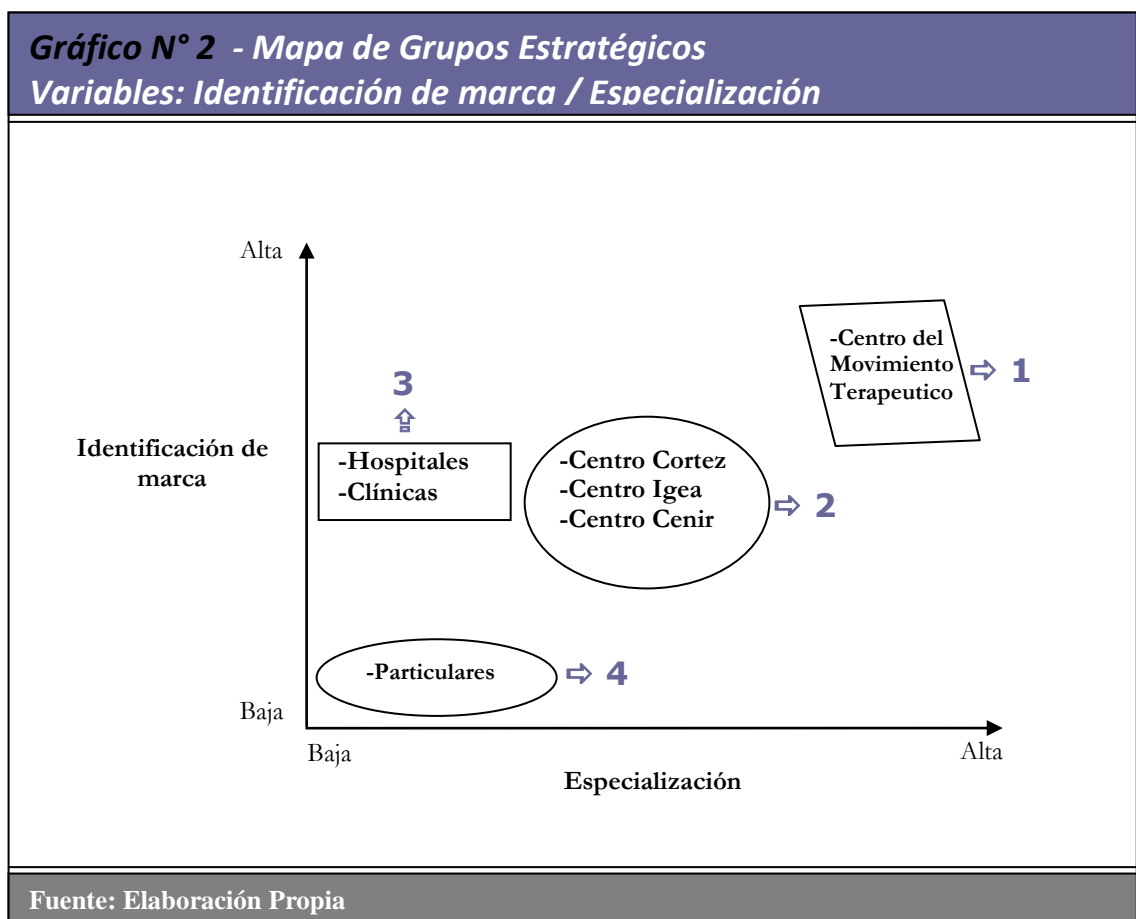
establecida en el mercado y la calidad del servicio que ofrecen se podría decir que es de calidad media en referencia a su baja especialización.



2.3. Grupos estratégicos formado por: la combinación de "Identificación de Marca" y "Especialización" (Gráfico N° 2)

- **Grupo Estratégico 1:** el centro de rehabilitación de este grupo, aparte de poseer una buena imagen de marca, es el que posee la mayor especialización, ya que brinda tratamiento a gran cantidad de diagnósticos y cuenta con suficiente instrumental para llevar a cabo las diferentes actividades tanto en la fisioterapia como en la rehabilitación.
- **Grupo Estratégico 2:** los centros de rehabilitación de este grupo estratégicos poseen una especialización media ya que brindan principalmente servicios de fisioterapia y cuentan con poco instrumental para llevar a cabo la rehabilitación siguiente. Su imagen de marca es medianamente conocida.

- **Grupo Estratégico 3:** los integrantes de este grupo tienen una identificación de marca intermedia, por las instituciones que representan; pero su especialización es baja debido a que ofrecen únicamente servicios de fisioterapia.
- **Grupo Estratégico 4:** los diferentes integrantes de este grupo estratégico, se diferencian del anterior debido a que no poseen una imagen de marca reconocida y su especialización es baja, debido a que solamente ofrecen al igual que el grupo anterior servicios de fisioterapia.



2.4. Análisis de los mapas estratégicos

Teniendo en cuenta la visión aportada por las gráficas de los grupos estratégicos se puede concluir que existen tres grandes grupos estratégicos:

Grupo Estratégico I: está formado por el Centro del Movimiento Terapéutico solamente, el cual cuenta con alta imagen de marca, alta especialización y alta calidad de servicio. Este centro es el mejor posicionado y más completo.

Grupo Estratégico II: lo componen el Centro Higea, Cenyr y Cortez; los cuales poseen una alta calidad en el servicio, una identificación de marca intermedia y una mediana especialización.

Grupo Estratégico III: lo componen los hospitales, clínicas y particulares los cuales ofrecen igual tipo de servicios con algunas diferencias de identificación de marca.

3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

De acuerdo con el análisis de las variables y factores considerados más importantes en el sector bajo estudio y al resultado que muestra la combinación de ellos en los mapas estratégicos, se podría concluir que el tipo de emprendimiento que se está analizando competiría principalmente dentro del grupo estratégico I, donde la imagen de marca, la especialización y calidad de servicio son altas.

Del análisis realizado a los diferentes actores se puede concluir, que este mercado se encuentra atendido por diferentes empresas las cuales presentan diferentes características en el modo de prestación del servicio; donde pasamos desde lugares que atienden problemas muy comunes y de fácil resolución, siguiendo en lugares donde el tratamiento está estandarizado y la evaluación del paciente es escasa, hasta llegar a lugares donde se atienden además de los anteriores, casos muy particulares.

El común denominador en esta actividad es que generalmente las patologías necesitan un tratamiento conjunto e integral y actualmente no hay prestadores que satisfagan ampliamente estos requerimientos.

C A P Í T U L O I I I

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL NEGOCIO

Debido a la importancia de identificación de los diferentes factores que afectan a una empresa cuando se encuentra dentro de un grupo estratégico, en este capítulo se estudiarán las barreras y los competidores que presenta este sector de negocios.

En un primer análisis se identificarán las barreras de movilidad, de ingreso y de salida de las empresas dentro del grupo de negocios en el que se encuentra la empresa del emprendimiento bajo estudio.

En la segunda parte del análisis se determinarán las fortalezas y debilidades de los competidores de las empresas del sector, para poder tener una real dimensión del grupo de competidores que convivirán con el negocio y de las dificultades y ventajas del sector.

1. DIFERENTES BARRERAS QUE SE PUEDEN ENCONTRAR EN ESTE NEGOCIO

1.1. Barreras a la movilidad

Estas barreras son las que inhiben el desplazamiento de las diferentes empresas, entre los diferentes grupos estratégicos de una misma industria.

Hill y Jhones en su libro “Administración Estratégica” expresan que las barreras a la movilidad “*son factores que inhiben el desplazamiento de organizaciones entre grupos de una*

*industria. Incluyen tanto las limitaciones para ingresar a un grupo como las restricciones para salir del grupo en el cual se encuentra la compañía”.*⁷

En si, los mismos factores económicos que conducen a las barreras de ingreso pueden observarse en forma más general como las barreras a la movilidad.

Las restricciones a la movilidad le otorga a las empresas de un grupo estratégico la posibilidad de protegerse del ingreso de otras empresas de la industria a su grupo. Si estas *barreras son menores* entonces es mayor la amenaza de ingreso de empresas de otros grupos, limitando los precios y las utilidades a obtener sin atraer otros competidores. En cambio, si las *barreras son altas* la amenaza de ingreso es menor, entonces se pueden elevar los precios y tener mayores rendimientos sin atraer nuevos competidores.

Para el tipo de industria que estamos considerando, algunas de las barreras a la movilidad podrían ser:

- *Conocimientos especializados:* este aspecto representa una barrera a la movilidad de grupos, debido a que para avanzar a competir en el grupo se debe tener conocimientos en otras áreas.
- *Requisitos de capital:* para moverse hacia el grupo seleccionado se debe contar con capital monetario y humano para poder especializarse y ofrecer los mismos servicios del grupo.
- *Lealtad a la marca:* es difícil entrar en el grupo, debido a que al tratarse de servicios de salud, las personas son reticentes a hacerse tratar por personas no conocidas ni recomendadas o que no pertenezcan a instituciones conocidas.

1.2. Barreras de ingreso

De acuerdo con el marco teórico presentado por Michael Porter, conocido como el modelo de las 5 fuerzas, surge de una de ellas “*amenaza de ingreso*” el concepto de

⁷ HILL, Charles W. y JHONES, Gareth.R. “Administración Estratégica”. Bogotá, Mc. Graw Hill, 1996, pág 85.

barreras de ingreso. Entonces la amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de ingreso aunado a la reacción de los competidores existentes.

Las barreras de ingreso son todos aquellos factores que están presentes en el contexto competitivo de la industria a la que nos referimos y que desalientan el ingreso de nuevos competidores a esta industria.

A su vez las barreras de ingreso nos dan una idea de la rentabilidad del tipo de negocio, ya que si es fácil ingresar al negocio, probablemente la rentabilidad sea baja por la lucha entre los diferentes competidores por el mismo tipo de público.

Las barreras de ingreso que se detectan para el caso bajo análisis son las siguientes:

- *Servicios integrales:* esta barrera tiene que ver con que en una misma institución, se satisfaga todas las necesidades que tiene el paciente, lo que implica mayores inversiones y conocimientos.
- *Grado de diferenciación del servicio:* esta barrera tiene que ver con que es un servicio que no puede ser imitado fácilmente, para poder lograr un buen servicio no solo se requiere de los conocimientos necesarios, sino también de una infraestructura que lo acompañe para lograr un servicio de alta calidad.
- *Curva de aprendizaje:* se la toma en cuenta en el sentido que a medida que los profesionales tienen más experiencia, sus habilidades se convierten en distintivas y son apreciadas así por los clientes.
- *Diversidad de productos o servicios:* el grupo bajo estudio posee una diversidad de servicios que es la mayor del mercado, por lo cual esto representa un inconveniente al momento de ingreso de un competidor.
- *Requisitos de capital:* tiene que ver con el capital monetario necesario para ingresar a este tipo de negocio, lo cual representa mucha inversión en capital físico.

- Lealtad a la marca: en el tipo de negocio que se está analizando, se genera lealtad a la marca ya que la salud es un bien muy valorado por la gente, la cual generalmente desean poder obtener el mejor servicio, lo cual esta muy relacionado con la marca.

1.3. **Barreras de salida**

Es importante considerar a lo hora de encarar un negocio las barreras de salida, ya que la magnitud o importancia de estas nos dan una idea de cuan “riesgoso” puede ser o no el negocio que se va a encarar, ya que a la hora de decidir salir estas pueden ser fuentes de pérdida o pueden imposibilitarnos dejar el negocio.

Entre las barreras de salida más importantes de este tipo de negocio se encuentran las siguientes:

- Activos especializados: el poseer activos especializados es un problema, ya que ante la decisión de abandonar el negocio resulta muy difícil encontrar quien desee comprarlos y probablemente su precio de recupero sea muy inferior al de adquisición.
- Costos fijos de salida: si bien pueden ser de menor importancia, el cierre del establecimiento puede implicar despido y acondicionamiento del lugar de trabajo para ser entregado.
- Barreras emocionales: estas son de menor importancia, pero se puede dar por la lealtad con los empleados, por el orgullo en el medio ambiente de relaciones o por identificación con el tipo de negocio.

1.4. **Análisis de las diferentes barreras que presenta este tipo de negocio**

De acuerdo con los conceptos y análisis presentados se puede decir que este tipo de sector de negocio, posee *barreras de entrada altas*, lo cual nos esta indicando que el sector de negocio probablemente reporte *altos rendimientos*.⁸

⁸ Op. Cit., pág. 42.

Las *barreras de salida* que se pueden observar no son bajas pero tampoco tan altas, lo que implica una mezcla entre *un cierto riesgo y una cierta estabilidad de los rendimientos* al decidir encarar el negocio.⁵

Con respecto a las *barreras a la movilidad de grupos*, se puede observar que la movilidad de grupos no es muy fácil, ya que se necesita varias condiciones para moverse al grupo bajo estudio, lo cual nos refuerza la idea de las barreras de ingreso, con su correspondencia en la rentabilidad que ofrece el negocio.

2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

2.1. Fortalezas de los competidores

- Conocimiento del mercado actual, conocen las necesidades e inquietudes de sus clientes
- Conocen a sus competidores, la amenaza que representan y sus ventajas respecto de ellos
- Tienen clientela ya formada en sus actividades
- Constan de círculos de recomendación generado por los mismos pacientes
- Tienen conocimiento en el trato a este tipo de clientes
- Tienen conexiones con el ámbito de la salud
- Son conocidos por los profesionales del área y estos son los que recomiendan generalmente el ir a los diferentes lugares
- Son conocidos y tienen acuerdos con las obras sociales de la provincia
- Tienen trayectoria y experiencia que respaldan sus actividades

- Conocimiento del personal que se desarrolla en esta actividad, con sus ventajas e inconvenientes
- Cuentan con los profesionales mas destacados de la actividad en su lugar de influencia
- Complementan sus trabajos con otros especialistas de la actividad, generando un círculo de recomendación y confianza que al momento de atender a un paciente suele generarse
- Muchos de ellos poseen ubicaciones cómodas para el acceso de los clientes
- Los pacientes crean una asociación afectiva con los demás pacientes, lo cual genera atracción de seguir tratándose en un mismo lugar

2.2. *Debilidades de los competidores*

- No existen muchos competidores con la estructura necesaria para brindar tratamientos en las áreas de fisioterapia y de kinesiología en forma conjunta en un mismo lugar y para todas las variantes que se necesitan en cada especialidad
- Falta de especialización de los diferentes competidores en la fisioterapia
- No están combinadas en forma integral y completa estas actividades
- No existe un natatorio asociado a estas actividades
- A veces los pacientes buscan opciones fuera de la provincia por no satisfacer las actuales sus necesidades
- Los lugares que se desarrollan desde hace un tiempo en esta actividad suelen tener instrumentos que pueden ser incómodos u obsoletos respecto de los disponibles actualmente en el mercado

⁹ *Ibíd*em, pág. 42.

- En algunas instituciones el trabajo suele presentarse con poca asistencia personal por parte de los profesionales
- En otras instituciones el trabajo que se realiza está bastante estandarizado por lo que no suele darle soluciones a alguno de los pacientes con patologías específicas
- Falta de asesoramiento profesional de la actividad entendida esta como negocio, esto es en el aspecto comercial, financiero y legal entre otros
- Posible dificultad para adaptarse a los cambios
- La ubicación de alguna de las instituciones son céntricas y no poseen estacionamiento propio, lo que obliga buscar estacionamiento alternativo que provoca inconvenientes para aquellos pacientes con dificultades físicas que impiden el desplazamiento propio
- No existen estudios de mercado realizados y no se hace seguimiento de las razones de deserción de algún paciente
- Aparentemente no existen estrategias claras de enfoque de las actividades que realizan
- La conducción de los establecimientos suele ser informal y de conocimiento empírico
- No suelen tener metas claras y no están establecidos los objetivos a presente ni a futuro

3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Los factores esbozados anteriormente nos indican que el sector de negocios posee barreras de entrada altas, barreras de salida intermedias y las barreras a la movilidad entre grupos relativamente altas.

Es una actividad de difícil entrada debido a la inversión que se necesita si se decide encarar la actividad; debido a que lo que se plantea es cubrir la necesidad de los clientes de manera integral, representando esto una barrera de ingreso al resto de competidores.

Se puede observar que este sector de negocios es muy peculiar en cuanto a la elección de donde consumir el servicio. Este tipo de clientes no son personas que se guían por lineamientos de moda o estéticos al momento de elegir, sino que el principal factor de decisión es la posibilidad que presenta el lugar de satisfacer sus requerimientos reales, los cuales son objetivos y palpables por el cliente ya que se trata de su salud.

Si bien un cliente puede ser atraído por factores diversos hacia los lugares donde se desarrollan estas actividades de fisioterapia y de rehabilitación, el factor primordial es la calidad de servicio que se ofrece y la profesionalidad para desempeñarlo.

Los diferentes prestadores actuales de este tipo de servicios, no han formalizado ni profesionalizado estas actividades por lo que las visiones, misiones y metas de los establecimientos no suelen ser muy claras, y debido a esto siguen lineamientos guiados por la intuición y factores situacionales o contextuales, careciendo de un profundo análisis del servicio que prestan, la mejor forma de hacerlo y el segmento objetivo.

Es una actividad en la que la referencia y la trayectoria suelen ser importantes al momento en el que el cliente decide contratar los servicios.

C A P Í T U L O I V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DEMANDA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS

En el presente capítulo se determinará la demanda de servicios de fisioterapia y rehabilitación de la ciudad de San Luis y de localidades cercanas que consumen este tipo de servicios en la ciudad capital.

Se determinará la demanda en base a datos estadísticos y datos específicos recolectados de fuentes oficiales y de organismos de salud, haciendo inferencias en la tasa de crecimiento para poder actualizar la fecha de recolección de estos datos con la fecha actual.

A partir de los datos recolectados se estimará la demanda de los servicios de fisioterapia y rehabilitación de la ciudad de San Luis.

1. COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

El sector de actividad económica sobre el cual se plantea el emprendimiento, presenta la peculiaridad de ser difícil de medir en forma directa, o sea mediante encuestas al consumidor final.

Si bien existe un público consumidor permanente de estos servicios, como pueden ser:

- ✓ Las personas con diferentes discapacidades permanentes
- ✓ Personas que por la edad necesitan periódicamente realizar actividades relacionadas con este tipo de servicios

También existe un público consumidor de estos servicios que posiblemente a la fecha pueda no necesitarlo, pero de un momento para otro puede llegar a ser un fuerte consumidor de estos servicios: por necesidad y no por deseo; como puede ser el caso de accidentes, pacientes con post operatorios, etc., los cuales luego de consumir el servicio y lograr rehabilitarse, no consumen nuevamente este servicio si no es necesario.

Debido a la condición cambiante que presenta gran parte de los consumidores de este tipo de servicios, donde la mayoría de las veces se consume por necesidad impostergable y/o por prescripción médica; se torna difícil lograr en encuestas directas con el consumidor donde se puedan determinar las preferencias de consumos, los motivantes, la tendencia de crecimiento, etc.

Se considera que la mejor forma de estimación del mercado actual y potencial de los servicios de Kinesiología y Rehabilitación se puede realizar a través de los datos estadísticos. Esto se debe a que la necesidad de consumo es determinada en una gran cantidad de casos por necesidades momentáneas y eventuales, más que por necesidades insatisfechas o deseos directos del consumidor.

2. ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE LA POBLACIÓN

Se partirá de una descripción desde lo general a lo particular para poder determinar la cantidad de población que puede llegar a consumir los servicios que ofrece el emprendimiento.

Se debe tener en cuenta que al año 2007 la cantidad de habitantes de San Luis era de 428.025. La provincia de San Luis se divide en 9 departamentos de los cuales se considera que el área de influencia de la cual puede recibirse afluencia de usuarios de los servicios, es del departamento de “La Capital”, el cual está compuesto por las localidades de San Luis, Gran San Luis, Juana Koslay, El Volcán, Potrero de los Funes, Beazley, Balde, San Jerónimo y Alto Pencoso.

Según datos estadísticos al 2007, este departamento cuenta con 205.055 habitantes, los cuales representan un 47,91% de la población total de la provincia.

Cuadro N° 2 - Población total según departamentos al 30 de junio de cada año, ajustada a la proyección nacional y provincial - San Luis período 2001-2007

DEPARTAMENTOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ayacucho	17.000	17.183	17.366	17.550	17.737	17.927	18.117
Belgrano	3.920	3.911	3.903	3.895	3.886	3.877	3.868
Coronel Pringles	12.644	12.777	12.910	13.045	13.182	13.320	13.459
Chacabuco	18.564	18.921	19.278	19.638	20.004	20.373	20.744
General Pedernera	111.597	113.762	115.920	118.093	120.314	122.549	124.799
Gobernador Dupuy	11.242	11.438	11.635	11.833	12.034	12.237	12.442
Junín	20.216	20.924	21.631	22.343	23.069	23.800	24.536
La Capital	172.297	177.664	183.025	188.425	193.926	199.475	205.055
San Martín	5.369	5.309	5.250	5.190	5.128	5.067	5.005
Total	372.849	381.889	390.918	400.012	409.280	418.625	428.025

Fuente: INDEC - Programa de análisis demográfico

Cuadro N° 3 - Distribución relativa de cada departamento dentro del total provincial - San Luis período 2001-2007

DEPARTAMENTOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ayacucho	4,56	4,50	4,44	4,39	4,33	4,28	4,23
Belgrano	1,05	1,02	1,00	0,97	0,95	0,93	0,90
Chacabuco	4,98	4,95	4,93	4,91	4,89	4,87	4,85
Coronel Pringles	3,39	3,35	3,30	3,26	3,22	3,18	3,14
General Pedernera	29,93	29,79	29,65	29,52	29,40	29,27	29,16
Gobernador Dupuy	3,02	3,00	2,98	2,96	2,94	2,92	2,91
Junín	5,42	5,48	5,53	5,59	5,64	5,69	5,73
La Capital	46,21	46,52	46,82	47,10	47,38	47,65	47,91
San Martín	1,44	1,39	1,34	1,30	1,25	1,21	1,17
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: INDEC - Programa de análisis demográfico

Según proyecciones realizadas a partir del ritmo de crecimiento del departamento y teniendo en cuenta la variación de este crecimiento entre 2006 y 2007, se estimó que la población actual sería de 221.917 habitantes.

Cuadro N° 4 - Proyección de la población de San Luis

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Habitantes	172.297	177.664	183.025	188.425	193.926	199.475	205.055	210.660	216.283	221.917
Variación %		3,11	3,02	2,95	2,92	2,86	2,80	2,73	2,67	2,61
Disminución %			-0,10	-0,07	-0,03	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estadísticas del INDEC respecto del departamento La Capital en la provincia de San Luis; la población con cobertura por obra social y/o plan de salud del año 2001, son:

Cuadro N° 5 - Población con cobertura de obra social o plan de salud de la provincia de San Luis			
SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL	OBRA SOCIAL Y/O PLAN DE SALUD PRIVADO O MUTUAL	
		CON OBRA SOCIAL O PM	SIN OBRA SOCIAL O PM
TOTAL	168.771	85.197	83.574
0-14	53.336	24.585	28.751
15-64	104.511	52.183	52.328
65 y más	10.924	8.429	2.495
VARONES	82.744	40.172	42.572
0-14	26.950	12.432	14.518
15-64	51.241	24.337	26.904
65 y más	4.553	3.403	1.150
MUJERES	86.027	45.025	41.002
0-14	26.386	12.153	14.233
15-64	53.270	27.846	25.424
65 y más	6.371	5.026	1.345

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001

De estos datos se desprende que en la población del Departamento Capital:

- ✓ Un 50,48% de la población se encuentra con cobertura médica
- ✓ Y que un 49,52% de la población se encuentra sin cobertura médica

A partir de datos obtenidos de una de las obras sociales que mas afiliados tiene en la provincia, vamos a determinar el consumo de los servicios de fisioterapia y rehabilitación del mercado objetivo.

Cuadro N° 6 - Consumo de servicios en el mercado objetivo		
LOCALIDAD	CANTIDAD DE AFILIADOS	PORCENTAJE
DEPARTAMENTO DE CAPITAL	58.910	81,21%
RESTO DE LOS DEPARTAMENTOS	13.630	18,79%
TOTAL	72.540	100%

Fuente: Elaboración propia con datos aportados en la Obra social de los empleados Públicos DOSEP

A través de la cantidad de órdenes consumidas a lo largo de los últimos 23 meses, se puede estimar la cantidad de usuarios con estas necesidades. Cada orden médica incluye cinco sesiones.

En los siguientes cuadros se detallan las cantidades de órdenes solicitadas desde enero de 2009 a noviembre de 2010.

Cuadro N° 7 - Consumo de ordenes de servicio de DOSEP			
<i>FISIOTERAPIA</i>		<i>REHABILITACIÓN</i>	
MESES	CANTIDAD DE ORDENES CONSUMIDAS	MESES	CANTIDAD DE ORDENES CONSUMIDAS
Ene-09	508	Ene-09	510
Feb-09	615	Feb-09	619
Mar-09	881	Mar-09	886
Abr-09	786	Abr-09	794
May-09	784	May-09	793
Jun-09	852	Jun-09	874
Jul-09	801	Jul-09	818
Ago-09	805	Ago-09	819
Sep-09	914	Sep-09	936
Oct-09	920	Oct-09	943
Nov-09	913	Nov-09	923
Dic-09	710	Dic-09	715
Ene-10	528	Ene-10	535
Feb-10	674	Feb-10	678
Mar-10	963	Mar-10	968
Abr-10	1.010	Abr-10	1.024
May-10	886	May-10	897
Jun-10	1.039	Jun-10	1.052
Jul-10	998	Jul-10	1.013
Ago-10	955	Ago-10	960
Sep-10	1.111	Sep-10	1.120
Oct-10	997	Oct-10	1.003
Nov-10	710	Nov-10	717
Total	19.360	Total	19.597

Fuente: Obra social de los empleados Públicos DOSEP

A partir de estos datos se determinó el promedio de órdenes consumidas mensualmente y de estas se separó las consumidas por el departamento capital del resto de los departamentos.

Cuadro N° 8 - Consumo de ordenes de servicio de DOSEP por grupos de departamentos

FISIOTERAPIA			REHABILITACIÓN		
CONCEPTO	CANTIDAD DE ÓRDENES	CANTIDAD DE SESIONES	CONCEPTO	CANTIDAD DE ÓRDENES	CANTIDAD DE SESIONES
Promedio	842	4.209	Promedio	852	4.260
Dpto Capital	683	3.415	Dpto Capital	691	3.455
Otros Dptos	159	794	Otros Dptos	161	805

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con estos datos y los ya esbozados anteriormente, se puede inferir que el 81,21% de estas órdenes fueron solicitadas en el Departamento Capital y sabiendo que cada orden incluye cinco sesiones; para fisioterapia se realizaron 3.415 y para rehabilitación 3.455 sesiones mensuales.

Este muestreo representa un 26,55% de la población total del departamento y en él, todos tienen obra social. Pero infiriendo que este tipo de servicios es necesario consumirlo ya que corresponden en su mayoría a necesidades impostergables, suponemos que las personas sin cobertura social consumen un 70% del consumo que realizan los que si tienen cobertura.

Entonces se puede observar que según las estimaciones realizadas, mensualmente en el Departamento Capital se consumen aproximadamente 10.951 sesiones de fisioterapia y 11.081 sesiones de rehabilitación (llevando el consumo promedio en la obra social al consumo de toda la población).

Cuadro N° 9 - Estimación del consumo en el departamento capital

CONCEPTO	CON COBERTURA SOCIAL	SIN COBERTURA SOCIAL	DEPARTAMENTO CAPITAL
	50,48%	49,52%	100%
CANTIDAD DE PERSONAS	112.023	109.893	221.917
CANTIDAD DE ÓRDENES DE FISIOTERAPIA	6.492	4.459	10.951
CANTIDAD DE ÓRDENES DE REHABILITACIÓN	6.569	4.512	11.081

Fuente: Elaboración Propia

También se puede inferir del aumento de la cantidad de órdenes solicitada, que estas tienen una variación anual de aproximadamente 12,12%, o sea que el crecimiento del consumo de este tipo de servicios, crece de manera más que proporcional en relación al crecimiento de la población, la cual crece a un ritmo promedio del 2,85%.

El consumo de órdenes fue desde enero-noviembre de un año a enero-noviembre del siguiente así:

Cuadro N° 10 - Crecimiento del consumo de órdenes				
CONCEPTO	ENE-NOV '09	ENE-NOV '10	DIFERENCIAL	% DE AUMENTO
CANTIDAD DE ÓRDENES DE FISIOTERAPIA	8.779	9.871	1.092	12,44%
CANTIDAD DE ÓRDENES DE REHABILITACIÓN	8.915	9.967	1.052	11,80%

Fuente: Elaboración Propia

3. MERCADO POTENCIAL DEL EMPRENDIMIENTO

Para poder determinar el mercado potencial, se trabajará con supuestos en la forma de distribución del mercado potencial y con los supuestos esbozados anteriormente del porcentaje de personas sin cobertura social, que consumen este tipo de servicios.

En base a la clasificación inicial, descrita en el capítulo II, podemos distribuir el mercado potencial en los diferentes actores de este mercado de acuerdo a su actuación en el mismo.

Cuadro N° 11 - Porcentaje de participación en el mercado	
NOMBRE	PORCENTAJE DE MERCADO
CENTRO DEL MOVIMIENTO TERAPÉUTICO	18%
PROYECTO BAJO ESTUDIO	18%
CENTRO CORTEZ	8%
CENTRO HIGIEA	7%
CENTRO CENYR	4%
PARTICULARES	5%
HOSPITALES	20%
CLÍNICAS Y SANATORIOS (4)	20%
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo esquematizado creemos que el mercado potencial del emprendimiento planteado, estará alrededor del 18%, por lo menos al comienzo del mismo y el crecimiento anual del mismo estará en un 12% respecto de su porción de mercado, independientemente de la mayor cobertura de mercado que pueda lograrse con el paso del tiempo.

4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Se determinó que este tipo de demanda no es por impulso o necesidades insatisfechas previamente, por lo menos para una gran parte de los consumidores.

Se observa que el público consumidor de este tipo de servicios es creciente en base a la cantidad de población de influencia del mercado, pero de año a año crece más que proporcional al crecimiento de la población.

Una gran parte de estos consumidores canalizan el pago de estos servicios a través de obras sociales pero se determinó que aproximadamente la mitad de la población cuenta con cobertura social y la otra mitad no; pero como este tipo de consumo en una gran cantidad de ocasiones no puede posponerse, también este sector consumirá los servicios.

También se logró determinar el mercado potencial del emprendimiento.

C A P Í T U L O V

IDEA DE NEGOCIO Y OPORTUNIDAD DETECTADA

Todo emprendimiento surge a partir de una idea preliminar del negocio que se desea implementar, generalmente unida a una oportunidad detectada en el mercado.

En el presente capítulo se analizará la idea de negocio con mayor detenimiento en sus partes componentes para determinar cual es la oportunidad estratégica que nos brinda el mercado y de que forma se posicionará el emprendedor frente al mercado, a través de su formulación estratégica.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO QUE BRINDA EL MERCADO

De acuerdo con las investigaciones realizadas y con la información analizada, se ha llegado a la conclusión que los servicios de fisioterapia y rehabilitación crecen en forma más que proporcional respecto al crecimiento de la población.

El mayor consumo de este tipo de servicios puede deberse a varios factores externos e internos de los consumidores.

Entre los factores externos al consumidor se pueden mencionar:

- ✓ el incremento de accidentes viales de la mano del incremento del parque automotor
- ✓ el incremento de accidentes laborales

- ✓ el incremento de la vida sedentaria, lo cual trae aparejado ciertas complicaciones en la salud
- ✓ el incremento de enfermedades psicosomáticas debido al ritmo de vida actual
- ✓ etc.

Entre los factores internos al consumidor se pueden mencionar:

- ✓ los consumidores son conscientes debido a la mayor información con la que se cuenta, de los riesgos asociados a la indiferencia en estos temas
- ✓ el fácil acceso a este tipo de tratamientos, ya que las obras sociales en su mayoría los reconocen
- ✓ existe una tendencia cada vez más creciente referida al cuidado del cuerpo y la salud

Lo que facilita el consumo de estos servicios es el hecho que estos tratamientos son en su mayoría por prescripción médica y por necesidades reales ineludibles, lo cual facilita el mercado y no requiere de acciones publicitarias de convencimiento para que el consumidor final se sienta atraído por el servicio. No se requiere acciones publicitarias para incitar el consumo pero sí posiblemente para que el consumidor elija donde consumirlo.

Del estudio de la oferta de este tipo de servicios se ha detectado que los competidores no ofrecen una rehabilitación integral, ya que al no estar ubicadas en un mismo lugar todas las actividades necesarias a desarrollar, el paciente debe desplazarse de un lugar a otro para poder cumplir con las diferentes actividades prescriptas para lograr una rehabilitación armónica. No todos los lugares se especializan en todas las patologías ni tienen el instrumental necesario para atenderlas. Uno solo de los competidores ofrece un servicio más completo que el resto, pero no abarca todas las necesidades que pueden necesitarse.

Las imágenes de marca de los diferentes competidores no son totalmente fuertes, algunas se reconocen por su trayectoria en el tiempo y por las diferentes áreas que atienden que no siempre están relacionadas con lo que es específicamente rehabilitación y solo unas pocas de ellas se asocian más con los servicios bajo estudio. Podría decirse ninguna marca ha sido totalmente explotada y asociada a este nicho de mercado.

La oportunidad de negocio que representa en el mercado es la posibilidad de: “brindar un servicio integral en el mercado específico de la fisioterapia y de la rehabilitación,

logrando una imagen de marca que pueda asociarse en forma directa con este tipo de servicios”

2. DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

Los elementos a tener en cuenta en la forma de encarar el mercado, deben ser:

- ✓ personal idóneo
- ✓ especialistas en las diferentes disciplinas a tratar
- ✓ ofrecer el mayor espectro posibles de servicios para lograr un servicio integral en un mismo lugar
- ✓ confiabilidad en el servicio
- ✓ instalaciones acorde al público a recibir

Los principales segmentos a los que debe apuntar el emprendimiento, según la clasificación de grupos socio-económicos en Argentina son el segmento C2 (medio típico-medio medio) y al segmento ABC1 (alto+medio alto), de todas las edades. Podrán organizarse turnos para juntar gente con afecciones similares si es posible, para crear un espíritu de grupo y lograr que el paciente se sienta contenido en su afección al ver que otras personas lo han pasado y lo van superando.

Nuestros competidores directos serán los pertenecientes al grupo estratégico I, que surge del análisis de los mapas estratégicos (mencionado en el capítulo II), en el cual sus integrantes poseen una alta imagen de marca, alta especialización y alta calidad de servicio. El integrante de este grupo es un solo competidor: “Centro del Movimiento Terapéutico”.

En cuanto a la ubicación, ésta ya está determinada por el natatorio que posee el emprendedor. En este lugar se combinará la fisioterapia con la rehabilitación, con una gran variedad de maquinarias y a su vez el elemento diferenciador de este lugar es el natatorio que posee el cual se complementa con las dos actividades principales, ya que muchas de las prescripciones incluyen ejercicios acuáticos.

La diferenciación a construir se basará en el ofrecimiento de la mayoría de las actividades necesarias para una eficaz rehabilitación “en un solo lugar”, incluyendo como elemento diferenciador el natatorio, y reforzado con una alta especialización en el servicio.

Respecto a la estrategia de comercialización, se utilizará como primordial independientemente de otras complementarias, la estrategia de push-in, en la cual se presiona al canal para la introducción de nuestros servicios en el mercado. Esto significa lograr una buena imagen y demostrar a los proveedores, que en este caso son médicos, la seriedad y capacidad de la empresa para resolver las demandas de los pacientes y la obtención de resultados diferenciadores. Esto podrá estar acompañado de estrategias de penetración en la mente del consumidor o para que el cliente conozca a la empresa y el tipo de servicio ofrecidos.

Las instalaciones deberán pensarse para lograr que el cliente se sienta cómodo y le transmitan tranquilidad, ya que la mayoría de ellos tienen afecciones que le producen malestar o los tiene preocupados o nerviosos, por lo cual deberá transmitirse un ambiente positivo y de distensión. Esto podrá entre otras cosas lograrse a través de los colores, ornamentación y comodidades de las instalaciones.

3. ESTRATEGIA DEL EMPRENDIMIENTO

Para poder definir una estrategia a seguir primero se debe tener en cuenta las posibilidades de la empresa y sus condicionantes impuestos por el medio ambiente.

Las limitaciones internas para la formulación de la estrategia, se desprenden de las fortalezas y debilidades propias.

Fortalezas de la empresa:

- ✓ poseer la posibilidad de incluir entre sus opciones un natatorio
- ✓ conocimiento del mercado debido a que sus propulsores son personas que trabajan hace mucho en este sector
- ✓ que el natatorio posee ya una buena imagen de marca, la cual crearía sinergia con lo aportado por las nuevas actividades

Debilidades de la empresa:

- ✓ su ubicación es en un extremo de la ciudad y no en un punto intermedio que favorezca la disminución de las distancias

- ✓ tener que sobrepasar la imagen de un competidor que lleva años en el mercado, ya que es una nueva imagen de marca en el mercado

Las limitaciones externas para la formulación de la estrategia, se desprenden de las amenazas y oportunidades del sector industrial en el que compete.

Amenazas del sector:

- ✓ los competidores poseen una imagen creada y flujo de fondos estables
- ✓ se debe cambiar la imagen de marca de la mente del consumidor para imponer nuestra marca
- ✓ este tipo de servicios suelen ser derivados por los doctores, los cuales no se guían por lineamientos publicitarios, sino por los hechos, lo cual requiere tiempo

Oportunidades del sector:

- ✓ no existe en la actualidad competidores que integren en un solo lugar las actividades que el emprendimiento desea llevar a cabo
- ✓ posibilidad de captación de clientes al brindar un servicio integral en fisioterapia y rehabilitación

Por lo tanto se implementará una estrategia de enfoque basada en la diferenciación del servicio brindado y en el desarrollo de una imagen confiable.

La estrategia a seguir a nivel de negocios deberá ser la de “*diferenciación*”. De acuerdo a como la definen Hill y Jones en su libro “*Administración Estratégica*”, la diferenciación puede lograrse a través de calidad, innovación y la capacidad de satisfacer al cliente. De acuerdo con el rubro del emprendimiento se cree que esta diferenciación se puede lograr a través de la calidad en los servicios y la capacidad de satisfacer al cliente y sus necesidades.

La idea de esta estrategia es lograr a largo plazo mantener la exclusividad percibida por el cliente. Debemos tener en cuenta que cuando la diferenciación se origina en la en la calidad o confiabilidad del servicio, la imitación por parte de los competidores se hace mas difícil.

4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Se puede observar que independientemente del ritmo de crecimiento de la población, el consumo de este tipo de servicios se ve incrementado por factores externos, lo que hace que el consumo sea más proporcional que el crecimiento de la población.

Se determinó que para lograr penetración en el mercado se debe crear una imagen de marca fuerte y además ofrecer un servicio integral como respuesta a las necesidades de los consumidores.

Para lograr penetración se utilizará la estrategia de "push"¹⁰ o también conocida como estrategia de presión al canal de distribución, que es la que mas resultado puede producir además de posicionarse como marca en la mente del consumidor.

Por lo tanto se utilizará una estrategia a nivel de negocios de "diferenciación" haciendo hincapié en la calidad y en la capacidad de satisfacción del cliente.

¹⁰ STANTON, William; ETZEL, Michael y WALTER, Bruce. "Fundamentos de Marketing", México: Mc Graw Hill, 2007, p.10

C A P Í T U L O VI

CONSIDERACIONES TÉCNICAS Y REQUISITOS LEGALES

En las páginas siguientes se hará una descripción de la parte normativa y legal relacionada con la actividad que se desea encarar.

Para empezar se transcribirán diferentes partes de las leyes referidas a discapacidad y su reconocimiento por parte del estado como algo existente y definiendo derechos de las personas con discapacidades y las obligaciones de los organismos relacionados con ellos. También se hará mención de otra ley en la cual el estado dispone de los precios y tipos de atención que deberá brindarse a las personas de acuerdo con las patologías presentadas, lo cual puede mostrar una posible opción de orientación o complementación del emprendimiento bajo estudio.

Luego se resumirá en pocos puntos las exigencias actuales por parte del organismo municipal, que es el que brindará las habilitaciones correspondientes para el funcionamiento de estas nuevas actividades.

1. REQUISITOS MÍNIMOS DE FUNCIONAMIENTO

Para el correcto y normal desenvolvimiento de las actividades de gimnasios de rehabilitación y fisioterapia, como primera medida, estos deben contar con profesionales especializados, los cuales diagramen las actividades a cumplimentar por los diferentes pacientes en función de las distintas problemáticas y afecciones que estos presentan al momento de ingresar en esta etapa de la recuperación.

Es muy importante en este tipo de actividad el diagnóstico correcto de los pacientes, los cuales presentarán evolución favorable de acuerdo a las actividades encaradas para subsanar su afección y un riguroso seguimiento de su evolución para ir acomodando el tratamiento de acuerdo con el avance que va presentando cada paciente, ya que cada uno presenta diferente complejidad. A todo esto se le adiciona que el universo de las posibles patologías a rehabilitar puede ser muy extenso.

Teniendo presente la importancia del personal afectado a las tareas de esta empresa, en segundo lugar es importante que los instrumentos mecánicos destinados al uso con los pacientes o por ellos, sean los adecuados y que su composición permita generar diversidad de funciones para que puedan adaptarse a los diferentes tratamientos y a la variedad de movimientos que se pueden requerir para la atención de cada paciente.

2. LEYES NACIONALES DE FOMENTO A LA DISCAPACIDAD

Existen leyes nacionales de fomento a la integración de las personas con discapacidades, las cuales tiene como objetivo lograr una mayor integración del discapacitado a la sociedad. Por medio de estas también se establece cuales son los derechos de los que se gozan por presentar esta condición y cuales son las obligaciones del estado y de los particulares relacionados con ellos respecto de las prestaciones que se le deben brindar, como así también promociones y fomentos para ser aprovechado por este grupo poblacional.

Entre diferentes leyes y decretos se han rescatado diferentes párrafos de ellos, en los cuales se mencionan los derechos del discapacitado y las obligaciones de las entidades relacionados con ellos; las cuales pueden ser tenidas en cuenta para la evaluación de la conveniencia o no de la realización del emprendimiento planteado en este trabajo.

Las diferentes leyes o decretos que mencionan obligaciones y responsabilidades son:

2.1. Ley 24.901

La ley nacional N° 24.901 se titula “*Sistema de prestaciones básicas en habilitación y rehabilitación integral a favor de las personas con discapacidad*” (publicada el día 05 de Diciembre de 1997).

La provincia de San Luis adhirió a lo normado por esta ley nacional con convenio, el 23/06/2000 a través del decreto N° 3725.

La presente ley hace referencia a los derechos de las personas con discapacidad y a las obligaciones de los prestadores de servicios mutualistas y obras sociales.

De todo lo normado en esta ley, los artículos que revisten importancia para tenerlos en cuenta respecto de los objetivos de este trabajo son:

Los que enuncian la obligatoriedad de prestación de servicios al discapacitado:

*Art. 2: “Las obras sociales....., tendrán a su cargo con **carácter obligatorio**, la cobertura total de las prestaciones básicas enunciadas en la presente ley, que necesiten las personas con discapacidad afiliadas a las mismas.”*

*Art. 6: “Los entes obligados por la presente ley brindarán las prestaciones básicas a sus afiliados con discapacidad mediante **servicios propios o contratados**.”*

También define quienes son las personas comprendidas dentro de la ley, por lo cual se establece en forma jurídica que se entiende por una persona con discapacidad. Esto se ve reflejado en el siguiente artículo:

Art. 9°: “Entiéndase por persona con discapacidad, conforme lo establecido por el art. 2° de la Ley 22.431, a toda aquella que padezca una alteración funcional permanente o prolongada motora, sensorial o mental, que en relación a su edad y medio social, implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral.”

Tiene en cuenta la superación y el avance dentro de las condiciones de los individuos.

*Art. 12°: “cuando una persona con discapacidad presente signos de evolución favorable, **deberá orientarse a un servicio que contemple la superación**”*

Se establece que es una prestación de rehabilitación.

*Art. 15°: “Se entiende por prestaciones de rehabilitación aquellas que mediante el desarrollo de **un proceso coordinado de metodologías y técnicas específicas, instrumentado por un equipo multidisciplinario** tiene por objeto la adquisición y/o restauración de aptitudes e intereses para que una persona con discapacidad alcance el nivel psicofísico y social más adecuado para lograr su integración social; a través de la recuperación de todas o la mayor parte posible de las capacidades motoras, sensoriales, mentales y/o viscerales, alteradas total o parcialmente por una o más afecciones, sean éstas de origen congénito o adquirido (traumáticas, neurológicas, reumáticas, infecciosas, mixtas, o de otra índole), utilizando para ello todos los recursos humanos y técnicos necesarios. En todos los casos **se deberá brindar cobertura integral en rehabilitación**, cualquiera fuere el tipo y grado de discapacidad, con los recursos humanos, metodologías y técnicas que fueren menester, y por el tiempo y las etapas que cada caso requiera.”*

Define que se entiende por un centro de rehabilitación que es donde se tratarán las discapacidades, para tratar de recuperar al paciente:

*Art. 26: “**Centro de rehabilitación psicofísica es el servicio que se brindará en una institución especializada en rehabilitación mediante equipos interdisciplinarios**, y tiene por objeto estimular, desarrollar y recuperar al máximo nivel posible las capacidades remanentes de una persona con discapacidad.”*

Determina la obligatoriedad de atención del paciente con discapacidades por las Obras sociales, independientemente de los recursos con los que cuente:

*Art. 34: “Cuando las **personas con discapacidad** presentaren **dificultades en sus recursos económicos y/o humanos para atender sus requerimientos cotidianos y/o vinculados con su educación, habilitación, rehabilitación y/o reinserción social**, **las obras sociales deberán brindar la cobertura necesaria para asegurar la atención especializada domiciliaria que requieren** conforme la evaluación y orientación estipulada en el art. 11 de la presente ley.”*

2.2. Resolución N° 428:

“Nomenclador de prestaciones básicas ley 24.901, decreto 762/98”

Respecto de la modalidad de **atención ambulatoria**, define quienes serán los beneficiarios, que tipo de patologías contempla (OMS), define que los lugares de prestación del servicio, modalidad de cobertura, tipos de atención y aranceles; entre ellos los que nos pueden interesar son:

-Prestación institucional:

Centros de rehabilitación (entre otros)

-Modalidad de cobertura:

a) Módulo de tratamiento integral intensivo: comprende semana completa (5 días).

b) Módulo por tratamiento integral simple: incluye periodicidades menores a 5 días semanales

-Comprende los siguientes tipos de atención:

Fisioterapia – Kinesiología (entre otros)

e) Arancel por sesión:

Módulo integral intensivo: \$ 100 por semana

Módulo integral simple: \$ 60 por semana

Respecto de la modalidad del **hospital de día**, define todos los ítems igual que el anterior pero los que pueden interesar son:

-Definición: tratamiento ambulatorio intensivo con concurrencia diaria en jornada media o completa con un objetivo terapéutico de recuperación

- Prestación institucional:

Centros de rehabilitación (entre otros)

El módulo incluye honorarios profesionales (consultas e interconsultas), gastos de atención, medicación específica, terapias de la especialidad, y otras prácticas de diagnóstico o tratamientos necesarias para su rehabilitación.

El hospital de día de media jornada incluye colación y el almuerzo en el de jornada doble.

f) Aranceles:

Simple: \$ 600.

Doble: \$ 800.

Respecto de la modalidad de **prestaciones anexas (prestaciones de apoyo)**, define todos los ítems igual que los anteriores pero los que pueden interesar son:

- Tipo de prestación: ambulatoria. Atención en el domicilio, consultorio, centro de rehabilitación, etc. La misma será brindada por profesionales, docentes y/o técnicos, quienes deberán acreditar su especialidad mediante título habilitante otorgado por autoridad competente
- Modalidad de cobertura: el máximo de horas de prestaciones de apoyo será de hasta seis (6) horas semanales.
- Aranceles: valor hora: \$ 16

3. REQUISITOS MUNICIPALES EN LA HABILITACIÓN DE GIMNASIOS

Los requisitos contemplados a nivel municipal para la instalación y funcionamiento de un gimnasio, cualquiera sea su especialidad en la ciudad de San Luís, se encuentran estandarizados en cuatro modelos de formularios, los cuales nos indican cuales son los requisitos y consideraciones a tener en cuenta al momento de la inspección por parte de las autoridades municipales, antes de conceder la habilitación de este tipo de establecimientos. Las planillas a cumplimentar para poder obtener la habilitación municipal se pueden obtener desde la página web perteneciente al órgano municipal, estos requisitos se formulan en cuatro fichas deferentes.

Las cuatro fichas son:

- Requisitos de habilitaciones comerciales en general (F1009)
- Requisitos particulares para la habilitación de gimnasios (F1011)
- Presentación de una planilla con los requisitos a cumplimentar para la habilitación comercial (F1009/01)

- Presentación de planilla con los requisitos para la habilitación particular de gimnasios (F1011/01)

A modo esquemático y de resumen del contenido de las diferentes fichas, se puede esquematizar que los requisitos generales a cumplimentar para obtener la habilitación del cualquier tipo de gimnasio son:

- ✓ Libre deuda de: comercio, tribunal de faltas y de servicios municipales
- ✓ Inscripción ante la AFIP
- ✓ Pago de tasas y de la habilitación definitiva
- ✓ Desinfección, matafuegos y libretas sanitarias
- ✓ Inspecciones de obras públicas, seguridad e higiene, bromatología y control de actividades comerciales
- ✓ Planos aprobados
- ✓ Acreditar tenencia del inmueble o contrato de locación
- ✓ No ser deudor del registro de deudores alimentarios
- ✓ Tener domicilio en la ciudad de San Luis
- ✓ Contrato social (si lo hubiera)
- ✓ Seguro de responsabilidad civil y curso de primeros auxilios

La ampliación de esta información se encontrará en los anexos, donde se podrán apreciar las planillas confeccionadas por la municipalidad de la ciudad de San Luis y los diferentes requisitos establecidos para habilitar cualquier tipo de gimnasio.

Aparte de lo expresado de manera general como requisitos de habilitación municipal, también se determina para los diferentes tipos de gimnasios que requisitos particulares debe cumplimentar cada uno, pero para el caso de fisioterapia y rehabilitación, no se encuentra ningún requisito o condicionamiento extra expresado, aparte de los ya expuestos en los párrafos anteriores.

4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

La parte técnica y de requisitos legales nos permite llegar a la conclusión que en la Argentina la discapacidad se encuentra bastante bien normada y protegidos los derechos de sus actores, asegurándole a las personas con bajos recursos la atención de sus afecciones, ya que se establecen las obligaciones de las obras sociales o del estado para con el discapacitado. Estas normas presentan una ventana o una actividad anexa que se podría brindar teniendo en cuenta los valores pagados por estos tratamientos por parte del estado u obras sociales.

La parte de las exigencias municipales se observa que los requisitos solicitados para la habilitación de estas actividades se encuentran dentro de los normales y esperados, no existiendo ninguna normativa restrictiva o reguladora en exceso.

C A P Í T U L O VII

INVERSIONES Y RECURSOS NECESARIOS

La realización del negocio propuesto requiere cierta inversión para ser llevada a cabo, la cual será descrita en este capítulo.

Se enumerarán las diferentes construcciones, modificaciones y elementos necesarios para la puesta en marcha del negocio y los recursos necesarios para su mantenimiento a lo largo del tiempo.

Se comenzará describiendo todas las inversiones y recursos necesarios únicamente para montar el negocio, hasta el momento que éste se encuentre en condiciones de poder operar; describiendo uno por uno los elementos necesarios a incorporar y su costo de mercado.

En una segunda parte de este análisis, se describirán los gastos operativos fijos y variables, que componen el costo de funcionamiento de la actividad a lo largo del tiempo, una vez iniciadas sus actividades.

1. INVERSIONES Y RECURSOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Para la realización de la actividad económica bajo estudio, será necesaria la aplicación de recursos económicos que tendrán como destino la adquisición de los diferentes bienes físicos, los cuales son indispensables para el normal funcionamiento y desarrollo de la misma.

Los bienes físicos necesarios a incorporar para la realización de esta actividad son:

- ✓ I- Adquisición de equipamiento para el gimnasio de rehabilitación
- ✓ II- Costos de acondicionamiento del inmueble
- ✓ III- Costos publicitarios
- ✓ IV- Gastos de inscripciones y habilitaciones
- ✓ V- Costos Varios

1.1. Adquisición de equipamiento para el gimnasio de rehabilitación

Para comenzar con la actividad de rehabilitación, es necesario equipar al gimnasio de distintos elementos específico para la actividad, estos son:

Cuadro N° 12 - Adquisición de equipamiento para el gimnasio	
1 dorsalera.....	\$1.899,00
1 doble polea cruzada.....	\$3.999,00
1 jaula de poleoterapia completa.....	\$4.100,00
4 camillas (\$291,00 c/u).....	\$1.164,00
1 máquina para ejercicios pectorales.....	\$1.999,00
1 cuadrícera.....	\$2.399,00
1 máquina para gemelos.....	\$2.899,00
1 cinta para caminar.....	\$6.999,00
3 bicicletas ergométricas fijas (\$1.699,00 c/u).....	\$5.097,00
1 banco para hombros.....	\$949,00
4 colchonetas (\$75,00 c/u).....	\$300,00
10 pesas individuales (2 de 0,5kg, 2 de 1kg, 2 de 2kg, 1 de 3kg, 1 de 4 kg, 1 de 5kg y 1 de 6 kg).....	\$225,00
TOTAL	\$32.029,00

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Costos para el acondicionamiento del inmueble en función a la actividad

Deberán realizarse obras de pequeña envergadura para lograr una funcionalidad adecuada del inmueble que sea compatible con la actividad que va a realizarse.

Los costos del acondicionamiento necesario del inmueble para la actividad son:

Cuadro N° 13 - Acondicionamiento del inmueble	
Construcción de rampas al ingreso del local.....	\$480,00
Barrales para el ingreso al local y barrales interiores.....	\$250,00
Adaptación de sanitarios.....	\$320,00
Pintura y mano de obra para acondicionamiento.....	\$1.558,00
TOTAL	\$2.608,00

Fuente: Elaboración Propia

1.3. Otros costos necesarios para el funcionamiento

Otros gastos y costos varios, son necesarios para la puesta en marcha del negocio. Ellos van desde costos publicitarios, inscripciones, habilitaciones entre otros; los cuales se ven esquematizados en los siguientes cuadros:

Costos publicitarios.

Cuadro N° 14 - Publicidad	
Carteles publicitarios.....	\$1.550,00
Folletería publicitaria.....	\$340,00
Asesoramiento publicitario.....	\$600,00
TOTAL	\$2.490,00

Fuente: Elaboración Propia

Gastos de inscripciones y habilitaciones del negocio.

Cuadro N° 15 - Inscripciones y habilitaciones	
Inscripciones y habilitaciones en organismos públicos.....	\$180,00
Gastos contables.....	\$350,00
TOTAL	\$530,00

Fuente: Elaboración Propia

Costos varios.

Cuadro N° 16 - Costos Varios	
1 puesto de trabajo.....	\$730,00
1 computadora.....	\$2.648,00
1 impresora multifunción.....	\$399,00
1 biblioteca combinada.....	\$535,00
Útiles de oficina.....	\$340,00
TOTAL	\$4.652,00

Fuente: Elaboración Propia

1.4. Valores totales de la puesta en marcha

Sumando los diferentes ítems anteriores y agrupándolos por rubros, se esquematiza en el siguiente cuadro, los valores totales a erogar para conseguir la puesta en marcha del negocio planteado.

Cuadro N° 17 - Gastos de la puesta en marcha	
-Adquisición de equipamiento para el gimnasio	\$32.029,00
-Acondicionamiento del inmueble	\$2.608,00
-Publicidad	\$2.490,00
-Inscripciones y habilitaciones	\$530,00
-Gastos varios	\$4.652,00
TOTAL	\$42.309,00

Fuente: Elaboración Propia

2. GASTOS OPERATIVOS FIJO Y VARIABLES

Existen diferentes gastos operativos, a los cuales habrá que hacer frente una vez iniciada la actividad. Estos gastos podrán ser de dos tipos:

- ✓ Fijos: son todos aquellos gastos que se devengan independientemente de la concurrencia o no de clientes
- ✓ Variables: el incremento de este tipos de gastos están relacionados con la mayor o menor actividad, con lo cual se devengan si realmente aumenta la actividad

2.1. Gastos Fijos

En la actualidad el inmueble donde se realizan las actividades de “Acqua Center” (natatorio), permite la incorporación de mas actividades debido a que:

- Se encuentra disponible una construcción independiente con tres ambiente –un estar, dos habitaciones, un baño y una cocina- con salida independiente del natatorio, que podría destinarse a la realización de las actividades de kinesio-fisioterapia
- También posee una construcción en la parte posterior del terreno, con salida a la calle perpendicular a la del natatorio, que se realizó con la idea de usarlo para un

gimnasio de cualquier tipo, el cual por sus características es acorde para adaptarlo al gimnasio de rehabilitación

Teniendo en cuenta los precios de mercado de alquileres de las viviendas de la zona en la provincia de San Luis, se estimó que el valor de alquiler acorde para cada actividad en cada una de las construcciones donde se desea realizar el nuevo emprendimiento, sería de:

Cuadro N° 18 - Alquiler de inmuebles	
Inmueble para Kinesio-Fisioterapia.....	\$800,00
Inmueble para Rehabilitación.....	\$800,00
TOTAL	\$1.600,00

Fuente: Elaboración Propia

Otros gastos fijos en los que se incurrirá al momento de habilitar estas actividades son:

Cuadro N° 19 - Otros gastos fijos (mensuales)	
Seguro de responsabilidad civil.....	\$130,00
Luz eléctrica (EDESAL).....	\$117,00
Gas natural (Ecogas).....	\$155,00
Agua corriente y cloacas (Serba).....	\$27,00
Tasas y servicios municipales.....	\$17,00
Impuestos de comercio (Municipal).....	\$40,00
Teléfono.....	\$60,00
Servicios contables.....	\$335,00
Autónomos.....	\$182,00
Servicios de limpieza.....	\$264,00
Publicidad y promoción permanentes.....	\$100,00
Mantenimiento del local e instrumental.....	\$50,00
Útiles de oficina.....	\$30,00
Impuesto inmobiliario.....	\$25,00
Secretaria.....	\$2845,00
TOTAL	\$4.377,00

Fuente: Elaboración Propia

Todos los gastos fijos se calculan dividiéndolos en tres partes y se toman en cuenta las dos terceras partes del gasto total para este proyecto, ya que el natatorio absorbe un tercio del total. Estas tres actividades estarán funcionando bajo los mismos medidores y servicios generales porque todas se desarrollarán en una misma propiedad.

El gasto de limpieza del local se calculó en base a un costo de \$9,00 la hora y a razón de 2 horas de limpieza por día por 22 días al mes.

Los gastos de mantenimiento se calcularon en base a trabajos esporádicos que necesitan los inmuebles y elementos del gimnasio, mas un agregado para tener en cuenta reparaciones eventuales; tomando como base el consumo anual en este tipo de erogaciones y todo esto se dividió por los doce meses del año para lograr su cálculo mensual.

Todas las tasas y servicios están calculados en base a los consumos actuales, considerando el incremento de estos por el aumento de actividad.

El costo de la secretaria esta calculado con el aguinaldo incluido en el costo mensual.

2.2. Gastos Variables

De acuerdo a como ha sido planteada la estructura de este negocio, no se observa una cantidad considerable de costos variables, en relación a los costos fijos en que se incurren.

El cálculo del costo variable por cliente se ha realizado en el capítulo VIII, en el punto 1.2.

El costo variable para la actividad de fisioterapia es de \$3,70 por cliente de esta actividad.

Para la actividad de rehabilitación, el costo variable es el 50% del ingreso obtenido, ya que este es el canon que se le abona a los profesores de rehabilitación por la prestación de sus servicios.

3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Con el análisis realizado anteriormente del componente económico del negocio, a través de la descripción de los costos y gastos necesarios para poder iniciar la actividad y su mantenimiento a lo largo del tiempo, podemos seguir avanzando en el análisis y expresar la conveniencia o no de inversión en esta actividad.

De la forma en que se ha planteado el negocio se puede observar que este cuenta con un componente de costos fijos importantes en relación con los gastos variables, lo cual presenta mayor riesgo, pero también posibilidad de rendimiento mas elevados una vez superado el umbral de rendimientos negativos.¹¹

Todos los datos recabados en este capítulo nos permiten seguir adelante con el análisis y procesamiento de los mismos, para transformarlos en información coherente y consistente que nos permita tomar decisiones en base a ella.

¹¹ http://www.edesalenergia.com.ar/informacion_para_grandes_clientes/Cuadro_Tarifario.pdf [Junio, 2010]

C A P Í T U L O V I I I

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Antes de realizar un emprendimiento es aconsejable realizar un análisis económico y financiero previo que nos ayude a mostrar la viabilidad económica del proyecto y las posibles reacciones de este ante cambios en el medio ambiente, lo cual nos ayuda a estar preparados para los imprevistos y estar conscientes de las consecuencias de ciertas contingencias.

Para lograr los objetivos mencionados se analizarán los precios unitarios y los costos variables, lo cual nos permitirá además determinar en qué cantidades y nivel de ventas son los necesarios para que el negocio deje de ser deficitario.

Luego, a través de la determinación del costo del capital y la demanda esperada, podremos determinar los ingresos esperados y a su vez simular un flujo de fondos del emprendimiento en el tiempo.

Con esta información podrá evaluarse el proyecto desde diferentes ópticas para medir su creación de valor y recuperación de la inversión.

Por último se hará un análisis de la sensibilidad del proyecto a posibles variaciones de los supuestos establecidos, entre ellos variación de la demanda, costo de capital, inversión inicial y variación de los costos fijos.

Luego de este análisis se podrá determinar la factibilidad, viabilidad, razonabilidad y conveniencia económica y financiera de llevar a cabo el emprendimiento propuesto.

1. ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - RESULTADO

Este análisis se describe como un análisis del corto plazo el cual nos ayuda a entender la incidencia de los ingresos y de los costos sobre el beneficio que nos brindan las actividades realizadas. También nos muestra el momento a partir del cual el emprendimiento bajo análisis pasa de generar resultados negativos a la generación de resultados positivos. Nos indica para cada nivel de actividad, cual será la forma en que se comportarán los costos y los ingresos bajo estudio.

Es un modelo bastante simple, el cual está diseñado para la toma de decisiones de tiempo real, muestra un resumen del acontecer económico interno y externo de la organización, dejando de lado los aspectos institucionales, financieros y de planificación de largo plazo.¹²

Para llevar adelante este análisis se debe conocer los precios y los costos unitarios de los productos o servicios ofrecido por el proyecto

1.1. Precios unitarios

El emprendimiento consta de tres ramas diferentes sobre las cuales desarrolla sus actividades, ellas son: el natatorio, la fisioterapia y la rehabilitación.

La primera actividad, el natatorio, ya se encuentra desarrollada y en actividad en la actualidad, por lo cual no será tenida en cuenta en este estudio de viabilidad y factibilidad del las actividades a anexar al proyecto total.

En la segunda actividad, la fisioterapia, el servicio será brindado por diferentes profesionales en una superficie de aproximadamente 50 m² divididos en tres habitaciones. La modalidad de explotación de la actividad por los desarrolladores del emprendimiento, será a través del alquiler del espacio establecido para esta actividad a diferentes profesionales por hora del día en forma mensual por el derecho al uso de las instalaciones, el mantenimiento, de las instalaciones, servicios luz, agua y gas, al igual que los gastos de recepción, serán soportados por el proyecto en su conjunto.

¹² MALLO RODRIGUEZ, Carlos y otros. "Contabilidad de costos y Estrategias de Gestión", Madrid, Prentice Hall, 2000, pag. 384.

El canon mensual es el precio del producto ofrecido por el emprendimiento para esta rama de la actividad. El esquema de precio de alquiler de las instalaciones será por hora de trabajo semanal en la cual se pueden diferenciar tres categorías de cánones según el horario del día (cuadro N° 20).

De los horarios de los turnos diarios sobre los que puede explotarse este actividad, queda claro que en su tope máximo de explotación bajo este esquema de trabajo, será 14 horas diarias por seis días a la semana, o sea 84 horas semanales que podrá alquilarse este espacio para esta actividad (o sea que alquilar una de las horas semanales les da el derecho de uso de esa hora en cualquiera de las semanas del mes). Por lo tanto el tope máximo de venta de este producto será de 84 clientes mensuales, considerando como cliente al profesional de fisioterapia.

Cuadro N° 20 - Precio del alquiler por hora de las instalaciones de fisioterapia	
TURNO	COSTO MENSUAL DE UNA HORA DE LA SEMANA
Primer turno (7:00 a 12:00 hs)	\$110,00
Segundo turno (12:00 a 17:00 hs)	\$95,00
Tercer turno (17:00 a 21:00 hs)	\$85,00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 21 - Porcentaje de participación de cada turno en el día	
Primer turno	35,71%
Segundo turno	35,71%
Tercer turno	28,58%

Fuente: Elaboración Propia

En la tercera actividad, la rehabilitación, es más difícil medir el rendimiento que puede ofrecer, ya que el precio que se cobra por los servicios brindados al cliente suele establecerse en base a la continuidad en el tiempo que va a demandar la rehabilitación y la intensidad de personal requerida. Esto dependerá siempre del diagnóstico y las

recomendaciones o instrucciones proporcionadas por el médico sobre el tipo de rehabilitación que necesita el paciente.

Para poder tomar una medida estándar de este tipo de consumos a los fines de este análisis y poder estimar los ingresos en el tiempo, se determinará tres tipos de consumidores promedios de los servicios de rehabilitación (o sea consumidores con tres tipos de complejidades diferentes) y se los analizará como un consumo permanente en el tiempo:

<i>Cuadro N° 22 - Precio promedio cobrado a clientes de rehabilitación según intensidad del tratamiento</i>	
Cientes con poco tratamiento	\$110,00
Cientes con tratamiento medio	\$165,00
Cientes con tratamiento intensivo	\$220,00

Fuente: Elaboración Propia

Estos precios son el canon mensual que se cobrará a cada cliente de acuerdo a la complejidad del tratamiento.

<i>Cuadro N° 23 - Porcentaje de participación de cada tipo de cliente en el total de tratamientos</i>	
Cientes con poco tratamiento	45,00%
Cientes con tratamiento medio	37,00%
Cientes con tratamiento intensivo	18,00%
Total	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Costo variable unitario

La estructura de costos que posee este emprendimiento tiene una alta participación del costo fijo sobre el costo variable y al tratarse de servicios es muy difícil poder determinar los costos variables que pertenecen a cada servicio brindado

En la segunda actividad, la fisioterapia, el costo variable que surge de alquilar un horario semanal está dado por el incremento eléctrico del uso de instrumental utilizado en la actividad.

Para dar una medida a este incremento se supondrá que cada alquiler de una hora semanal, genera un gasto mensual por el instrumental utilizado durante el mes de 20 kilowatt extras en el consumo eléctrico ¹³, el precio del kilowatt es de \$0,3165 menos el subsidio nacional de \$0,1314 queda en un precio de \$0,1851 mas un 45% de impuestos, lo que da un valor de \$0,2684 por kilowatt.

La demanda de esta actividad se supone constante ya que nuestra demanda de alquiler son los profesionales, quienes alquilan su espacio independientemente del flujo de clientes; por lo cual el alquiler es estable a lo largo del año.

Entonces el costo variable unitario de esta actividad surge de 1 hora de alquiler por el costo del consumo de 20 kilowatt extras por mes mas impuestos:

✓ **Costo variable unitario (fisioterapia) = \$3,70**

$$0,2684 \times 20 = \$3,70$$

En la tercera actividad, la rehabilitación, el costo variable surge del valor que se les abonará a los profesores por los servicios prestados de tratamiento a los pacientes, el cual será el 50% del precio cobrado al cliente, que posteriormente será facturado por cada uno a fin de mes en concepto de servicios profesionales brindados a la institución.

1.3. Determinación del margen de contribución, la razón de recuperación y de la razón de contribución (MC, RR, RC)

El análisis que se realiza con el margen de contribución nos dice la capacidad potencial que tiene el producto ofrecido para cubrir los costos fijos o de recuperar más que estos, o sea la capacidad para cubrir los costos de estructura y generar beneficios.

En base a este análisis se puede determinar que productos generan mas valor y cuales no, como para apoyar la toma de decisiones.

$$mc = p - cv \quad ; \quad rr = cv/p \quad ; \quad rc = mc/p$$

¹³ http://www.edesalenergia.com.ar/informacion_para_grandes_clientes/Cuadro_Tarifario.pdf [Junio, 2011]

mc= margen de contribución unitario

p= precio unitario

cv= costo variable unitario

rr= razón de recuperación unitaria

rc= razón de contribución unitaria

En la segunda actividad, fisioterapia, el mc, rr y rc son:

Cuadro N° 24 - Cálculos de mc, rr y rc de fisioterapia			
	PRIMER TURNO	SEGUNDO TURNO	TERCER TURNO
mc	$110-3,70=106,30$	$95-3,70=91,30$	$85-3,70=81,30$
rr	$3,70/110=3,36\%$	$3,70/95=3,89\%$	$3,70/85=4,35\%$
rc	$106,30/110=96,63\%$	$91,30/95=96,11\%$	$81,30/85=95,65\%$

Fuente: Elaboración Propia

En la tercera actividad, rehabilitación, el mc, rr y rc son:

Cuadro N° 25 - Cálculos de mc, rr y rc de rehabilitación			
	POCO TRATAMIENTO	TRATAMIENTO MEDIO	TRATAMIENTO INTENSIVO
mc	$110-55=55$	$165-82,50=82,50$	$220-110=110$
rr	$55/110=50\%$	$82,50/165=50\%$	$110/220=50\%$
rc	$55/110=50\%$	$82,50/165=50\%$	$110/220=50\%$

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con lo esbozado en los cuadros anteriores en la fisioterapia, el turno que más aporta para cubrir los costos fijos, es el primer turno y el que menos aporta es el tercero.

En rehabilitación se observa que ninguno de los tipos de clientes aporta más que el otro a cubrir los costos fijos, ya que todos contribuyen en un mismo porcentaje.

1.4. Ventas y cantidad de nivelación

En esta parte del análisis lo que se intenta demostrar es a partir de qué punto, el proyecto deja de ser deficitario o a partir del cuál punto comienza a generar resultados positivos.¹⁴

Al tratar este tema se incluye un concepto que es el de costos constantes (Cc), que son los costos que hay que hacer frente para mantener la estructura del emprendimiento independientemente de si hay o no ingresos en el proyecto.

Los costos constantes del proyecto para las dos actividades bajo estudio son:

Cuadro N° 26 - Costos Constantes del proyecto	
CONCEPTOS	COSTOS
Alquileres	\$ 1.600,00
Haberes	\$2.845,00
Servicios	\$316,00
Impuestos	\$65,00
Servicios profesionales y mantenimiento	\$649,00
Funcionamiento	\$372,00
Otros	\$130,00
Total	\$ 5.977,00

Fuente: Elaboración Propia

Dado que en el caso bajo estudio existe mezcla de productos utilizaremos en su cálculo:

mcp= margen de contribución promedio

rcp= razón de contribución promedio

¹⁴ HORNGREN, Charles T., FOSTER, George. "Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial", 6° Edición, México, Prentice Hall, 1991, pág. 54.

La cantidad de nivelación es la cantidad de clientes en cada actividad que se necesita para que cada actividad pueda recuperar los costos fijos mensuales.

$$Q_n = Cc/mcp$$

Las ventas de nivelación es la cantidad de dinero recaudado en ventas, necesario para cubrir los costos fijos mensuales.

$$V_n = Cc/rcp$$

Dando por supuesto que la mezcla de productos no varía en el tiempo y distribuyendo los costos fijos por partes iguales para cada actividad, los valores son:

En la segunda actividad, fisioterapia:

$$mcp = 106,30 \cdot 0,3571 + 91,30 \cdot 0,3571 + 81,30 \cdot 0,2858$$

$$mcp = \$93,80$$

$$rcp = 96,63 \cdot 35,71 + 96,11 \cdot 35,71 + 95,65 \cdot 28,58$$

$$rcp = 96,16\%$$

$$Q_n = 2.553,5 / 93,80 = 27,22$$

$$0,3571 \cdot 27,22 = 9,72 \text{ clientes pertenecen al } 1^{\text{er}} \text{ turno}$$

$$0,3571 \cdot 27,22 = 9,72 \text{ clientes pertenecen al } 2^{\text{do}} \text{ turno}$$

$$0,2858 \cdot 27,22 = 7,78 \text{ clientes pertenecen al } 3^{\text{er}} \text{ turno}$$

$$V_n = 2.553,5 / 0,9616 = \$2.655,47$$

En la tercera actividad, rehabilitación:

$$mcp = 55 \cdot 0,45 + 82,50 \cdot 0,37 + 110 \cdot 0,18$$

$$mcp = \$75,07$$

$$rcp = (50 \cdot 45 + 50 \cdot 37 + 50 \cdot 18) / 100$$

$$rcp = 50\%$$

$$Q_n = 2.553,5/75,07 = 34$$

$$0,45 * 34 = 15 \text{ clientes pertenecen al } 1^{\text{er}} \text{ turno}$$

$$0,37 * 34 = 13 \text{ clientes pertenecen al } 2^{\text{do}} \text{ turno}$$

$$0,18 * 34 = 6 \text{ clientes pertenecen al } 3^{\text{er}} \text{ turno}$$

$$V_n = 2.553,5/0,50 = \$5107,00$$

1.5. Gráfico volumen-resultados

Se expresará lo que sucede con las dos actividades analizadas por medio de un gráfico, el cual nos permitirá mostrar cómo actúan las ventas respecto de la recuperación de los costos constantes en forma gráfica.

Se planteará el gráfico viendo la empresa como un conjunto, donde en la mezcla comercial se supondrá que la actividad de fisioterapia aportará un 40% y la rehabilitación un 60% al volumen de ventas total, por lo tanto los aportes de cada uno a los resultados serán de:

$$mcp_T = 93,80 * 0,40 + 75,07 * 0,60 = \$82,56$$

$$rcp_T = 96,16 * 0,40 + 50 * 0,60 = 68,46\%$$

$$Q_{nT} = 5.107/82,56 = 62 \text{ clientes}$$

$$0,40 * 61,86 = 25 \text{ clientes van a pertenecer a fisioterapia}$$

$$0,60 * 61,86 = 37 \text{ clientes van a pertenecer a rehabilitación}$$

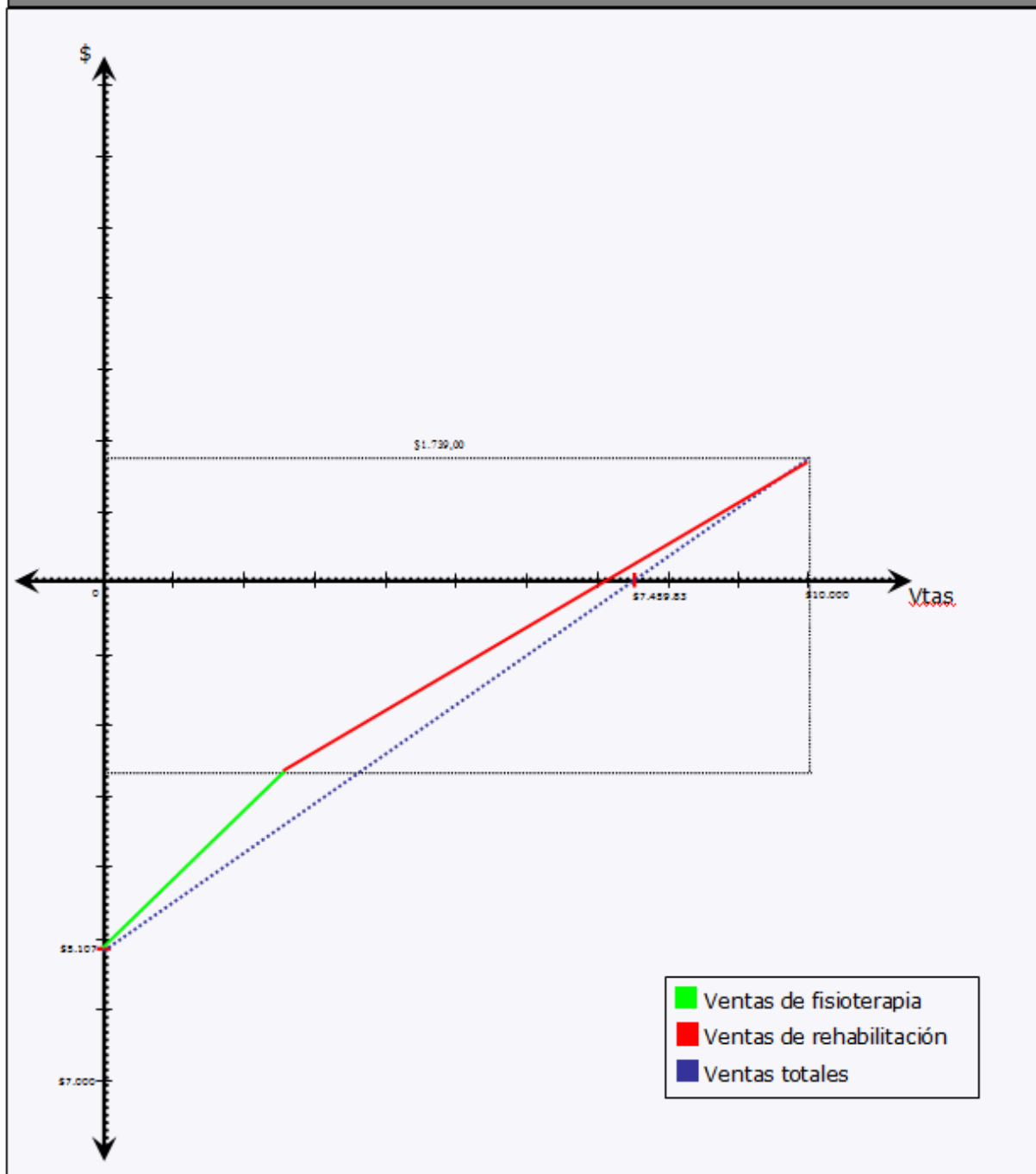
$$V_{nT} = 5.107 / 0,6846 = \$7.459,83$$

Se hará como suposición un monto de venta de \$10.000,00 para mostrar gráficamente qué sucede.

$$MC_T = \text{Ventas Totales} * rcp_T = 10.000 * 0,6846 = \$6.846,00$$

$$R_{oT} = MC_T - Cc_T = 6.846,00 - 5107,00 = \$1.739,00$$

Gráfico N° 3 - Gráfico Volumen-Resultado (R_0)



Fuente: Elaboración Propia

2. COSTO DEL CAPITAL

Se puede definir al costo del capital como el costo de oportunidad que nos refleja el valor del dinero a lo largo del tiempo y el riesgo que se asume por llevar a cabo un proyecto.

Para Van Horne es el rendimiento requerido por una empresa y además está integrado por el costo de los diversos componentes del financiamiento. ¹⁵

En la realización de este estudio se toma por supuesto que:

- ✓ El financiamiento del emprendimiento se hace con recursos propios (80,00%) y recursos ajenos (20,00%).
- ✓ Para poder calcular el costo del capital propio " K_e " se toma como costo de oportunidad de los inversores la posibilidad que el dinero que se dispone para este emprendimiento se invierta en un plazo fijo bancario a 90 días, la TNA anual de este tipo de operaciones en promedio de los valores de mercado es de un 9,00% (a mayo de 2011). ¹⁶
- ✓ Para los recursos ajenos con los cuales se financiará el 20% de la inversión, se supone la obtención de un préstamo bancario a tasas subsidiada, los cuales son ofrecidos por la SEPYME para Pymes que lo utilicen en el financiamiento del capital de trabajo y/o bienes de capital. La TNA ofrecida es de 10,00%. ^{17 y 18}
- ✓ Todos los valores están expresados en pesos argentinos.
- ✓ La tasa a considerar para el impuesto a las ganancias es del 35,00%.
- ✓ A los cálculos a realizar le agregaremos la sobretasa que de rendimiento que nos implica una inversión en nuestro país, la cual se encuentra en el 7,41%. ¹⁹

Para poder hacer un análisis de la TNA, esta debe estar expresada en tasa efectiva anual (i_e):

¹⁵ VAN HORNE, James C., "*Administración Financiera*", traducido por María del Carmen Parigua Gomez de Reyes, 2° Edición, México, Prentice Hall-Hispanoamericana, 1993, pág. 247.

¹⁶ <http://www.tuplazofijo.com.ar/plazos-fijos/tasas> [Octubre, 2011]

¹⁷ <http://www.bancogalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.c39151ec1bc76e7be74bfa67122011ca> [Octubre, 2011]

¹⁸ http://www.sepyme.gob.ar/wp-content/archivos/Licitacion_Marzo_2011.pdf [Marzo, 2011]

¹⁹ <http://www.seprin.com/2011/08/21/argentina-bajo-en-9-puntos-basicos-su-riesgo-pais> [Agosto, 2011]

Para K_e :

$$i_{90} = (0,09 \cdot 90) / 365 = 0,02219$$

$$i_{90} = 2,22\%$$

$$i_e = (1 + 0,0222)^{365/90} - 1 =$$

$$i_e = 0,09313$$

$$i_e = \mathbf{9,31\% \text{ anual}}$$

Para K_i :

$$i_{30} = (0,10 \cdot 30) / 365 = 0,008219$$

$$i_{30} = 0,82\%$$

$$i_e = (1 + 0,0082)^{365/30} - 1 =$$

$$i_e = 0,10446$$

$$i_e = \mathbf{10,45\% \text{ anual}}$$

Para poder expresar cuanto cuesta el capital propio, se utilizará el modelo de Modigliani y Miller:

$K_{e\ sd}$ = costo de oportunidad del capital propio

K_f = costo de la deuda

$K_{e\ cd}$ = rendimiento del capital propio con impuestos y apalancamiento

L = leverage

T = alícuota del impuesto a las ganancias

$$K_{e\ cd} = K_{e\ sd} + (K_{e\ sd} - K_i) \cdot (1 - T) \cdot L$$

$$K_{e\ cd} = 0,09313 + (0,09313 - 0,10446) \cdot (1 - 0,35) \cdot (0,20 / 0,80)$$

$$K_{e\ cd} = 0,09313 + (-0,01133 \cdot 0,65 \cdot 0,25) = 0,09128$$

$$K_{e\ cd} = \mathbf{9,13\% \text{ anual}}$$

El costo del capital ajeno es la tasa a la cual nos ofrecen los recursos ajenos, pero se debe tener en cuenta el impuesto a las ganancias y ajustar esta con esta alícuota:

$$K_{if} = K_i \cdot (1 - T)$$

$$K_{if} = 0,10446 \cdot (1 - 0,35) = 0,10446 \cdot 0,65 = 0,06789$$

$$K_{if} = \mathbf{6,79\% \text{ anual}}$$

Para el cálculo del costo del capital utilizaremos la fórmula del Costo Promedio Ponderado, este mide la participación ponderada de cada costo de acuerdo a la estructura de capital. Por lo cual el rendimiento del proyecto, deberá ser mayor a éste para cubrir las expectativas del costo del capital y a partir de esto poder generar beneficio para los propietarios.

$$WACC = K_{e\text{cd}} \cdot (1-T) + K_i \cdot T$$

$$WACC = 0,09128 \cdot (1-0,35) + 0,06789 \cdot 0,35$$

$$WACC = 0,09128 \cdot 0,65 + 0,06789 \cdot 0,35$$

$$WACC = 0,059332 + 0,0237615 = 0,08309$$

WACC= 8,31% anual

3. VOLUMEN DE VENTAS ESPERADO

3.1. Demanda esperada

En la fisioterapia y la rehabilitación, por sus características se presume que la demanda de ambas se mantendrá en una media a lo largo del año, debido a que su consumo no depende de factores situacionales, moda, comodidad, etc., sino que la afluencia de pacientes dependerá de la ocurrencia de las necesidades.

Cuadro N° 27 - Demanda esperada de fisioterapia y rehabilitación			
ACTIVIDAD	AFLUENCIA PARA EL CONSUMO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	MEDIA PROBABLE DE AFLUENCIA
FISIOTERAPIA	84	20%	Media= 57,87 clientes por mes
	66	35%	
	49	28%	
	32	10%	
	15	7%	
REHABILITACIÓN	194	8%	Media= 83,15 clientes por mes
	112	25%	
	83	33%	
	42	22%	
	25	12%	

Fuente: Elaboración Propia

Como lo vimos en el capítulo IV punto 2, se observa que la solicitud de órdenes para estas actividades en la muestra de 23 meses, se mantienen relativamente estables a lo largo del año (Cuadro N° 7).

Calcularemos entonces la demanda esperada para cada actividad en base a las probabilidades de concurrencia de las diferentes cantidades de pacientes (Cuadro N° 27).

Para hacer las estimaciones de las ventas de los próximos años se tomará como supuesto, un crecimiento constante del emprendimiento en las ventas cada año y que se mantienen también constantes el resto de las variables.

Crecimiento esperado de las ventas= 10,00%

Sabiendo entonces el crecimiento esperado cada año, podemos estimar el crecimiento de la demanda año a año. Se calculará el crecimiento de las ventas de los primeros cinco años, por lo cual la demandada estimada será:

Cuadro N° 28 - Progresión de la demanda esperada en cada actividad expresada en cantidad de clientes				
AÑO	FISIOTERAPIA		REHABILITACIÓN	
	ANUAL	ACUMULADO	ANUAL	ACUMULADO
PRIMERO	58	58	83	83
SEGUNDO	6	64	8	91
TERCERO	6	70	9	100
CUARTO	7	77	10	110
QUINTO	7	84	12	122

Fuente: Elaboración Propia

En la fisioterapia se produce un estancamiento de crecimiento a partir del 5° año, esto se debe a que la capacidad máxima de crecimiento de ésta se encuentra delimitada por la cantidad de horas semanales (84 horas) que se pueden asignar a los fisioterapeuta (punto 1.1 de este capítulo). Si no se amplía el espacio físico o se varían los horarios y días de atención, ésta es la máxima cantidad de horas que puede explotarse esta actividad.

En el caso de la rehabilitación, como se pueden atender varios clientes en un mismo horario, permite mas fácilmente aumentar la capacidad de ellos.

3.2. Ingresos estimados

Para el cálculo de los ingresos estimados tendremos en cuenta lo mencionado anteriormente para cada actividad.

Para fisioterapia:

Cuadro N° 29 - Precios y participaciones de mercado de los clientes en fisioterapia		
TURNO	PRECIO	PARTICIPACIÓN
PRIMER TURNO	\$110,00	35,71%
SEGUNDO TURNO	\$95,00	35,71%
TERCER TURNO	\$85,00	28,58%

Fuente: Elaboración Propia

Para rehabilitación:

Cuadro N° 30 - Precios y participaciones de mercado de los clientes en rehabilitación		
TIPO DE CLIENTE	PRECIO	PARTICIPACIÓN
CON POCO TRATAMIENTO	\$110,00	45,00%
CON TRATAMIENTO MEDIO	\$165,00	37,00%
CON TRATAMIENTO INTENSIVO	\$220,00	18,00%

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, teniendo en cuenta los precios estipulados, las participaciones de mercado en las ventas totales de cada actividad y suponiendo que las participaciones permanecen constantes a lo largo del tiempo, podemos decir que los ingresos esperados serán:

Cuadro N° 31 - Ingresos esperados en cada actividad		
AÑO	FISIOTERAPIA	REHABILITACIÓN
PRIMERO	\$ 67.858,96	\$ 149.549,40
SEGUNDO	\$ 74.878,85	\$ 163.963,80
TERCERO	\$ 81.898,74	\$ 180.180,00
CUARTO	\$ 90.088,61	\$ 198.198,00
QUINTO	\$ 98.278,49	\$ 219.819,60

Fuente: Elaboración Propia

Estos son los ingresos estimados de cada actividad en cada año teniendo en cuenta el crecimiento anual planteado.

4. FLUJO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES

4.1. Supuestos del flujo de fondos

Para poder hacer el cálculo del flujo de fondos proveniente de las operaciones realizadas, se tendrán en cuenta las siguientes condiciones y supuestos:

- A) Los costos fijos calculados permanecerán constantes a lo largo de todo el análisis, ya que estos no necesitarán incrementarse a medida que aumente el flujo de las operaciones
- B) Se estima que el comienzo de las actividades bajo estudio será a partir del primer día hábil de enero de 2012 y consideraremos como un ciclo 12 meses
- C) La capacidad instalada de cada una de las actividades permanecerá constante a lo largo del tiempo
- D) Los costos fijos mensuales permanecerán constantes a lo largo del tiempo, ya que no se agregará ni eliminará ninguno de ellos

E) Los activos adquiridos para poder realizar las actividades de rehabilitación, se amortizarán en un periodo de 10 años por el método conocido como de línea recta. De acuerdo con la información suministrada en el capítulo VII (cuadro N° 12), el monto de bienes a amortizar es de \$32.029,00. Si se aplica una depreciación a 10 años, entonces el monto a amortizar cada año será de \$3.202,90. Estos bienes a amortizar pertenecen exclusivamente a rehabilitación.

Amortización anual rehabilitación=\$3.202,90

Los activos adquiridos que son comunes a las diferentes actividades se amortizarán a 5 años por el método de línea recta, ellos son:

Cuadro N° 32 - Bienes comunes a las dos actividades	
1 puesto de trabajo	\$730,00
1 computadora	\$2.648,00
1 impresora multifunción	\$399,00
1 biblioteca combinada	\$535,00
Carteles publicitarios	\$1.550,00
TOTAL	\$5.862,00

Fuente: Elaboración Propia

Amortización anual fisioterapia y rehabilitación=\$1.172,40

F) Las ventas que se utilizarán serán las estimadas en la sección 3.2 de este capítulo

G) La estimación del crecimiento año a año será del 10,00%, la cual fue expresada en la sección 3.1 de este capítulo

4.2. Flujo de fondos del proyecto

Cuadro 9.Ñ - Flujo neto de los ingresos del primer año de actividades -2012-

Conceptos	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Total
Ventas	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 18.117,36	\$ 217.408,36
Costos Variables	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -6.445,83	\$ -77.349,90
Margen de Contribución	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 11.671,54	\$ 140.058,46
Costos Fijos	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -71.724,00
Depreciaciones	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -4.375,32
Ganancia antes de Impuestos	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 5.329,93	\$ 63.959,14
Impuesto a las Ganancias	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -1.865,47	\$ -22.385,70
Flujo de Fondos sin Deuda	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 3.464,45	\$ 41.573,44
Cargos Contables	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 4.375,32
FPO	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 3.829,06	\$ 45.948,76

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9.O - Flujo neto de los ingresos del segundo año de actividades -2013-

Conceptos	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Total
Ventas	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 19.903,55	\$ 238.842,65
Costos Variables	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -7.068,63	\$ -84.823,50
Margen de Contribución	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 12.834,93	\$ 154.019,15
Costos Fijos	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -71.724,00
Depreciaciones	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -4.375,32
Ganancia antes de Impuestos	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 6.493,32	\$ 77.919,83
Impuesto a las Ganancias	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -2.272,66	\$ -27.271,94
Flujo de Fondos sin Deuda	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 4.220,66	\$ 50.647,89
Cargos Contables	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 4.375,32
FPO	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 4.585,27	\$ 55.023,21

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9.P - Flujo neto de los ingresos del tercer año de actividades -2014-

Conceptos	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Ventas	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 21.839,90	\$ 262.078,74
Costos Variables	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -7.766,50	\$ -93.198,00
Margen de Contribución	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 14.073,40	\$ 168.880,74
Costos Fijos	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -71.724,00
Depreciaciones	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -4.375,32
Ganancia antes de Impuestos	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 7.731,79	\$ 92.781,42
Impuesto a las Ganancias	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -2.706,12	\$ -32.473,50
Flujo de Fondos sin Deuda	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 5.025,66	\$ 60.307,92
Cargos Contables	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 4.375,32
FPO	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 5.390,27	\$ 64.683,24

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9.Q - Flujo neto de los ingresos del cuarto año de actividades -2015-

Conceptos	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Total
Ventas	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 24.023,88	\$ 288.286,61
Costos Variables	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -8.543,15	\$ -102.517,80
Margen de Contribución	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 15.480,73	\$ 185.768,81
Costos Fijos	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -71.724,00
Depreciaciones	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -4.375,32
Ganancia antes de Impuestos	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 9.139,12	\$ 109.669,49
Impuesto a las Ganancias	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -3.198,69	\$ -38.384,32
Flujo de Fondos sin Deuda	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 5.940,43	\$ 71.285,17
Cargos Contables	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 4.375,32
FPO	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 6.305,04	\$ 75.660,49

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9.R - Flujo neto de los ingresos del quinto año de actividades -2016-

Conceptos	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Total
Ventas	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 26.508,17	\$ 318.098,09
Costos Variables	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -9.469,95	\$ -113.639,40
Margen de Contribución	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 17.038,22	\$ 204.458,69
Costos Fijos	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -5.977,00	\$ -71.724,00
Depreciaciones	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -364,61	\$ -4.375,32
Ganancia antes de Impuestos	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 10.696,61	\$ 128.359,37
Impuesto a las Ganancias	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -3.743,81	\$ -44.925,78
Flujo de Fondos sin Deuda	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 6.952,80	\$ 83.433,59
Cargos Contables	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 364,61	\$ 4.375,32
FPO	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 7.317,41	\$ 87.808,91

Fuente: Elaboración Propia

5. FLUJO DE FONDOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Al realizar análisis de proyectos, una de las formas para poder tomar decisiones es realizando lo que conocemos como el “flujo de fondos descontado”, el cual es una herramienta para poder representar los diferentes egresos e ingresos de un proyecto determinado, todos ellos reflejados en un momento determinado del tiempo para poder analizarlos y tomar decisiones de acuerdo a la información obtenida²⁰

El flujo de fondos expresado fue realizado calculando los flujos anuales del proyecto durante cinco años y teniendo en cuenta la inversión inicial requerida.

5.1. Inversión inicial

Esta información fue expresada en el capítulo VII, en la sección 1.4. Los gastos de la puesta en marcha del emprendimiento son:

Cuadro N° 38 - Gastos de la puesta en marcha	
Adquisición de equipamiento para el gimnasio	\$32.029,00
Acondicionamiento del inmueble	\$2.608,00
Publicidad	\$2.490,00
Inscripciones y habilitaciones	\$530,00
Gastos varios	\$4.652,00

Fuente: Elaboración Propia

El total de la inversión inicial es de \$42.309,00

5.2. Valores recuperables luego del quinto año

Los bienes comunes a todas las actividades se amortizaron en un período de 5 años por lo cual no tienen valor amortizable remanente.

Los bienes adquiridos para la rehabilitación se amortizaron cinco años solamente, por lo cual les queda valor amortizable por cinco años más, el remanente es el siguiente:

²⁰ HORNGREN, Charles T., FOSTER, George, *op. cit.*, pág. 39.

Cuadro N° 39 - Valor contable	
Valor inicial	\$32.029,00
Amortizaciones realizadas	\$(16.014,50)
Valor contable por amortizar	\$16.014,50

Fuente: Elaboración Propia

Determinaremos el valor recuperable del valor de mercado menos el Impuesto a las Ganancias. Este último lo calculamos de la diferencia entre valor de mercado y valor contable por amortizar, o sea $\$22.420,30 - \$16.014,50 = \$6.405,80$ a lo cual le aplicamos el impuesto del 35% y nos da $\$2.242,03$.

Cuadro N° 40 - Valor recuperable	
Valor de mercado	\$22.420,30
Impuesto a las ganancias	\$(2.242,03)
Valor recuperable	\$20.178,27

Fuente: Elaboración Propia

En resumen podemos decir en forma más genérica que el perfil de los flujos provenientes de las operaciones de cada año es:

Cuadro N° 41 - Flujo anual del proyecto	
VALOR INICIAL	\$(42.309,00)
1ER AÑO	\$ 45.948,76
2DO AÑO	\$ 55.023,21
3ER AÑO	\$ 64.683,24
4TO AÑO	\$ 75.660,49
5TO AÑO	\$ 107.987,18

Fuente: Elaboración Propia

El flujo del 5to año se ve incrementado, ya que se le adiciona el valor recuperable de los bienes amortizables, calculado anteriormente.

5.3. Criterios de evaluación del proyecto

Para hacer la evaluación del proyecto, se tendrán en cuenta tres criterios diferentes, ellos son:

Criterio del período de recuperación de la inversión, consiste en determinar la cantidad de meses y años que tardará el proyecto bajo estudio en generar fondos positivos para recuperar la inversión inicial; es bastante simple y muy utilizado aunque no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

PRI= 11 meses y 1 día

Este es el tiempo en el que según el ingreso proyectado por el flujo de fondos se recupera la inversión.

Al tratarse de una inversión que se recupera en menos de 1 año podemos decir que no es una inversión riesgosa, ya que recupera bastante rápido la inversión inicial. Si a este análisis le agregamos el valor del dinero en el tiempo, el plazo de recupero se estira aún más, pero como el tiempo de recupero es bajo no incrementaría significativamente el tiempo de recupero, por lo cual seguiría siendo una inversión con un riesgo aceptable.

Criterio de la tasa interna de retorno (TIR), este criterio consiste en determinar que tasa es la que iguala el valor actual de los flujos de fondos de ingresos con el valor actual de los flujos de fondos de salida. Utilizamos el costo del capital como tasa de descuento.

TIR= 123,57% > 8,31%

Esta tasa nos indica que el proyecto esta generando valor por encima del costo del capital requerido (115,26%) para llevar a cabo el mismo y que los inversionistas están obteniendo un rendimiento excedente al que tendrían con una inversión de similar riesgo.

Criterio del valor actual neto (VAN), este criterio determina el valor actual del proyecto descontado a la tasa de mínimo rendimiento del proyecto, la cual es determinada por los accionistas; esto significa que el proyecto será rentable siempre y cuando el VAN sea mayor que cero. Utilizamos el costo del capital como tasa de descuento.

VAN= \$208.063,46

Este valor al ser positivo significa que el proyecto es viable de realización y que generará un valor de \$208.063,46 de creación de valor para los inversionistas. Lo cual significa que este es el valor que se generará por la aplicación de los recursos a este proyecto.

Atento a los resultados obtenidos por estos tres criterios de evaluación de la inversión, se puede concluir que *“es aceptable la inversión en este emprendimiento”* de acuerdo con los resultados cuantitativos obtenidos.

6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Lo que se busca al realizar el análisis de sensibilidad es poder determinar el grado de fluctuación posible de los resultados económicos y financieros del proyecto.

6.1. Variaciones de las ventas esperadas

El crecimiento esperado de las ventas puede ser sensible a una gran cantidad de ocurrencias que pueden estar fuera de las variables analizadas, por lo cual se hace un estudio de la posible variación esperada de las ventas tomando un criterio optimista y otro pesimista sobre el criterio utilizado en el análisis.

Cuadro N° 42 - Crecimiento esperado de las ventas			
VARIABLES	CRITERIO PESIMISTA	CRITERIO UTILIZADO	CRITERIO OPTIMISTA
CRECIMIENTO	3,50%	10,00%	17,20%

Fuente: Elaboración Propia

Para poder determinar la influencia del criterio optimista y del pesimista, realizaremos nuevamente las operaciones para estas dos tasas desde el flujo de fondos hasta la determinación de los criterios de evaluación del proyecto, TIR y VAN, lo cual nos permitirá

observar los cambios que se producen en el análisis planteado si se diera alguno de los dos escenarios extremos.

Cuadro N° 43 - VAN y TIR de cada criterio esperado de ventas			
VARIABLES	CRITERIO PESIMISTA	CRITERIO UTILIZADO	CRITERIO OPTIMISTA
VAN	\$138.907,03	\$208.063,46	\$281.248,61
TIR	106,76%	123,57%	139,18%

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que ante variaciones de las ventas como las planteadas en los escenarios optimistas y pesimistas, el proyecto sigue generando VAN positivo para ambos casos, respecto de la TIR, si bien la variación porcentual es significativa, igualmente sigue siendo alta y aceptable para cualquiera de los dos escenarios.

Por lo visto y expresado de los análisis de variación de las ventas, se concluye que si bien tiene influencia sobre los resultados, estos siguen siendo aceptables.

Estos indicadores son importantes para que los propietarios puedan saber que rendimiento les aporta el proyecto en el caso de variación en las ventas y que rendimientos deben esperar si deciden invertir en otros proyectos.

6.2. Variaciones de la inversión inicial

Para plantear los dos casos de variación de la inversión, supondremos para uno una disminución de la inversión y para el otro caso una inversión mayor.

Para el caso de disminución de la inversión podría deberse a no realizar la compra de 1 de las bicicletas ergonómicas, una máquina para ejercicios pectorales y disminuir la publicidad a la mitad.

Cuadro N° 44 - Gastos mínimos de la puesta en marcha	
Adquisición de equipamiento para el gimnasio	\$28.331,00
Acondicionamiento del inmueble	\$2.608,00
Publicidad	\$1.245,00
Inscripciones y habilitaciones	\$530,00
Gastos varios	\$4.652,00
Total	\$37.336,00

Fuente: Elaboración Propia

El aumento en la inversión inicial podría darse por un incremento por la compra de otra cinta para caminar y un incremento del 50% del presupuesto para material publicitario.

Cuadro N° 45 - Gastos mínimos de la puesta en marcha	
Adquisición de equipamiento para el gimnasio	\$39.028,00
Acondicionamiento del inmueble	\$2.608,00
Publicidad	\$3.735,00
Inscripciones y habilitaciones	\$530,00
Gastos varios	\$4.652,00
Total	\$50.553,00

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las variaciones propuestas y para poder determinar la influencia de ellas, realizaremos nuevamente las operaciones para estas dos tasas desde el flujo de fondos hasta la determinación de los criterios de evaluación del proyecto, TIR y VAN, para observar los cambios en el análisis planteado como base.

Cuadro N° 46 - VAN y TIR de cada inversión inicial			
VARIABLES	INVERSIÓN MINIMA	INVERSIÓN PROYECTADA	INVERSIÓN EXTRA
MONTO DE INVERSIÓN	\$37.336,00	\$42.309,00	\$50.553,00
VAN	\$210.735,97	\$208.063,46	\$204.078,92
TIR	138,45%	123,57%	105,15%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que ante las disminuciones del capital inicial, aumentan los indicadores de rendimiento y viceversa ante un aumento del capital inicial. Si bien existe una disminución en el rendimiento al aumentar el capital inicial, esta decisión, la cual es aceptable en la disminución del VAN, puede ser bastante beneficiosa al aumentar la publicidad y al agregar mas instrumental en el la rehabilitación; además de asegurar una mejor penetración en el mercado.

6.3. Variaciones en la estructura de costos fijos

Es muy importante tener en cuenta la estructura de los costos fijos, debido a que ésta podría elevarse por diferentes razones, por lo cual es muy importante saber de qué manera afecta esto al emprendimiento.

El apalancamiento operativo, es una herramienta que permite hacer un análisis de la importancia de los costos fijos, siempre teniendo en vista los resultados generados por el emprendimiento.

Ao=apalancamiento operativo

MC=margen de contribución total

Ro=resultado operativo.

$$Ao= MC / Ro$$

$$MC= V_T - CV$$

$$Ro= MC - CF$$

Cuadro N° 47 - Evolución del apalancamiento operativo			
VARIABLES	MC	Ro	Ao
1ER AÑO	\$140.058,46	\$68.334,46	2,05
2DO AÑO	\$154.019,15	\$82.295,15	1,87
3ER AÑO	\$168.880,74	\$97.156,74	1,74
4TO AÑO	\$185.768,81	\$114.044,81	1,63
5TO AÑO	\$204.458,69	\$132.734,69	1,54

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que a medida que la se aumenta la actividad del emprendimiento, el Ao disminuye a un ritmo decreciente, esto aconseja una vez terminado el período bajo estudio se replantee la necesidad de ampliar las instalaciones.

En los datos del cuadro se ve que los márgenes de seguridad son bajos y se está cerca de las ventas de nivelación, lo que hace que el riesgo operativo sea elevado.

7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

En este capítulo se ha analizado minuciosamente una gran cantidad de variables y factores que pueden afectar al proyecto, los cuales nos expresan si es conveniente o no la realización del emprendimiento.

En el análisis de costo-volumen-resultado, se pudo determinar el mínimo de ventas que debe tener el negocio para no incurrir en pérdidas y cómo contribuye cada parte del precio a cubrir los diferentes costos.

Al determinar el costo de capital mediante el costo de la deuda con terceros y del costo del capital propio, se obtuvo el costo del capital, el cual resultó ser bajo debido a que se cuenta con la posibilidad de contraer deuda a tasa subsidiada.

Luego, una vez determinadas la evolución de las ventas se expresó el flujo de fondos del proyecto para los primeros cinco años, lo cual nos mostró luego de descontados todos los egresos correspondientes, un flujo positivo y creciente a lo largo de los cinco años.

Posteriormente con los datos obtenidos del flujo de fondos se calcularon indicadores de recupero de la inversión los cuales mostraron que el proyecto es financieramente atractivo para ser ejecutado.

Finalmente para poder prever los escenarios a los que se enfrentaría el proyecto si las diferentes variables fueran distintas en mas o en menos a las estimadas, se analizaron escenarios favorables y no tan favorables para las ventas, la inversión inicial y para los costos fijos; los cuales nos mostraron que si bien los indicadores varían en mas o en menos según el caso, siempre sigue siendo conveniente la realización del proyecto.

C O N C L U S I O N E S

Respecto de las actividades que se desean incorporar al emprendimiento, quedó claro que para poder llegar al consumidor final, se debe trabajar en este sentido primordialmente hacia los profesionales de la salud, que son quienes recomiendan o diagnostican la necesidad de realización de este tipo de actividades a sus clientes. Por lo cual se deben establecer relaciones cercanas y por sobre todo poder ganar la confianza de ellos en cuanto a la profesionalidad de los servicios brindados, debido a que generalmente el alta definitiva de un paciente dependerá en muchos de los casos que el tratamiento se haya realizado de acuerdo con las indicaciones brindadas por quienes los derivaron.

El sector de competidores mostró claramente que de acuerdo a las actividades propuestas por el emprendimiento, se tendrá como competidor principal a una sola empresa, la cual posee una importante imagen de marca, alta calidad de servicio y alta especialización. Si bien el emprendimiento está ofreciendo una ventaja comparativa importante, al ofrecer en un mismo lugar actividades integradas entre si para poder realizar todas en una misma institución, se debe cuidar mucho poder estar a la misma altura que el competidor en cuanto a la calidad del servicio brindado ya que esto generará una buena imagen de marca.

El sector de negocios en el cual se competirá, posee barreras de entrada altas, barreras de salida intermedias y las barreras a la movilidad entre grupos relativamente altas. Un punto importante a destacar es que es una actividad de difícil entrada debido a la inversión inicial necesaria, representando esto una barrera de ingreso al resto de competidores, por lo cual se debe aprovechar estas características del sector para poder cultivar a lo largo del tiempo la imagen de marca y confianza de los profesionales que derivan sus pacientes hacia estas actividades. Otro punto a remarcar es que existe una gran cantidad de profesionales que atacan el mercado pero desde una perspectiva menos especializada y más general.

Quedó claro que este tipo de demanda no es por impulso o necesidades insatisfechas en gran parte de los consumidores, sino que la necesidad de consumo generalmente es impostergable. Se observó que el crecimiento de la demanda es más que proporcional que el crecimiento de la población, lo cual crea un estímulo para ingresar en el mercado.

Se determinó que para lograr penetración en el mercado se debe crear una imagen de marca fuerte, mediante una estrategia de “diferenciación” haciendo hincapié en la calidad y en la capacidad de satisfacción del cliente, además de ofrecer un servicio integral. Se utilizará la estrategia de presionar al canal que es la que más resultado puede producir a largo plazo, sin perjuicio de emprender acciones para lograr posicionarse como marca en la mente del consumidor.

En cuanto al nivel de inversión requerido, este tipo de negocios requieren un alto nivel de inversión y presentan generalmente una estructura de costos fijos elevada, lo cual hace al emprendimiento más riesgoso pero ofrece a su vez una mayor posibilidad de rendimiento que otros.

Económica y financieramente el proyecto se presenta atractivo, debido a que el costo del capital no resulta excesivo y los flujos de fondos muestran un buen desempeño de las ventas en comparación de los costos en los que se incurre. Las evaluaciones realizadas de período de recupo, valor actual neto y tasa interna de retorno; nos muestran al proyecto como una muy buena oportunidad de generación de valor para los propietarios.

Resulta también muy interesante el hecho que la proyección de escenarios optimistas y pesimistas de las variables más importantes del proyecto, mostraron que aunque se produzcan variaciones en los flujos por cambios en el escenario supuesto, estos cambios no afectan significativamente la creación de valor que genera el proyecto.

B I B L I O G R A F Í A

- BACKER, Morton; JACOBSON, Lyle y RAMIREZ PADILLA, David. *“Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones”*. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1988. 743 páginas.
- BROJT, David. *“Cómo mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad”*. Buenos Aires: Macchi, 1992. 187 páginas.
- DUEÑAS RAMIA, Germán. *“Cálculo de costos por actividades (Activity based costing)”*. Mendoza: Serie de cuadernos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Sección Administración Nro 127, 2001. 20 páginas.
- FORNERO, Ricardo. *“Análisis financiero con información contable. Objetivo y método”*. Mendoza. Serie de cuadernos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Sección Administración Nro 114, 1997. 53 páginas.
- GIMENEZ, Carlos y colaboradores. *“Costo para empresarios”*. Buenos Aires. Macchi, 1995. 857 páginas.
- HANSEN, Don y MOWEN, Maryanne M. *“Administración de costos. Contabilidad y control”*. México: Internacional Thomson Editores, 1996. 502 páginas.
- HILL, Charles W. y JHONES, Gareth.R. *“Administración Estratégica”*. Bogotá, Mc. Graw Hill, 1996. 540 páginas.
- HONGREN, Charles T.; FOSTER, George. *“Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial”*. Trad. por Julio Pando Coro. 6 ed. México: Prentice Hall, 1991. 1120 páginas.

- HUNTIGTON, Samuel P. y HARRISON, Lawrence E., con la colaboración de Francis Fukuyama, Mariano Grondona, Carlos Alberto Montaner y otros. *“La cultura es lo que importa. Cómo los valores dan forma al progreso humano”*. Buenos Aires: Grupo Planeta, 2002. 150 páginas.
- LOPEZ COUSEIRO, Edmundo. *“Costo. Conceptos básicos. Terminología”*. 2 ed. Buenos Aires: A-Z editora, 1991. 282 páginas.
- MATTHEWS, Lawrence M. *“Estimación de costos de producción”*. Madrid: Mc Graw Hill, 1984. 256 páginas.
- MALLO RODRIGUEZ, Carlos y otros. *“Contabilidad de costos y estrategia de gestión”*. Madrid: Prentice Hall, 2000. 746 páginas.
- ORTEGA PEREZ DE LEÓN, Armando. *“Contabilidad de costos”*. 4 ed. México: Uthea, 1989. 849 páginas.
- PORTER, Michael. *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”*. México, CECSA, 1991. 407 páginas.
- SAPAG CHAIN, Nassir. *“Criterios de valuación de proyectos. Cómo medir la rentabilidad de las inversiones”*. México: Mc Graw Hill, 1993. 144 páginas.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. *“Preparación y evaluación de proyectos”*. 4 ed. Chile: Mc Graw Hill, 2000. 439 páginas.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. *“Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos”*. 4 ed. Chile: Mc Graw Hill, 2000. 438 páginas.
- SANK, Jhon K. y GOVINDARAJAN, Vijay. *“Gerencia estratégica de costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva”*. Bogotá: Norma, 1995. 340 páginas.
- STANTON, William; ETZEL, Michael y WALTER, Bruce. *“Fundamentos de Marketing”*, 14 ed. México: Mc Graw Hill, 2007, 243 páginas.

TULIÁN, Eliseo Cesar. *“La función exponencial del interés”*. Mendoza: Serie de estudios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Sección Matemática Nro 3, 2000. 25 páginas.

VAN HORNE, James C. *“Administración financiera”*. Trad. por M. del Carmen Parigua Gomez de Reyes. 2 ed. México: Prentice Hall – Hispanoamericana, 1993. 894 páginas.

VAZQUEZ, Juan Carlos. *“Costos”*. 2 ed. Buenos Aires: Aguilar, 1992. 664 páginas.

WAJCHMAN, Mauricio. *“El proceso decisional y los costos”*. Buenos Aires: Macchi, 1982. 164 páginas.

WAJCHMAN, Mauricio. *“La empresa, algunas consideraciones analíticas derivadas del punto muerto o de equilibrio”*. Mendoza: Serie de Estudios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Sección Administración Nro 8, 1971. 21 páginas.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.efdeportes.com/efd42/exp.htm> [Marzo, 2011]

<http://es.wikipedia.org/wiki/Fisioterapia> [Marzo, 2011]

<http://es.wikipedia.org/wiki/Rehabilitaci%C3%B3n> [Marzo, 2011]

<http://www.angelfire.com/md2/rehabilitacion> [Marzo, 2011]

<http://www.sanluis.gov.ar/notas.asp?idcanal=1935&id=127> [Mayo, 2011]

<http://www.inti.gob.ar/energia/residencial.htm> [Junio, 2011]

http://www.edesalenergia.com.ar/informacion_para_grandes_clientes/Cuadro_Tarifario.pdf [Junio, 2011]

<http://www.mediopublico.com.ar/categorias-monotributo-2011> [Junio, 2011]

<http://www.bancogalicia.com/portal/site/eGalicia/menuitem.c39151ec1bc76e7be74bfa67122011ca> [Octubre, 2011]

http://www.sepyme.gob.ar/wp-content/archivos/Licitacion_Marzo_2011.pdf [Marzo, 2011]

<http://www.tuplazofijo.com.ar/plazos-fijos/tasas/> [Octubre, 2011]

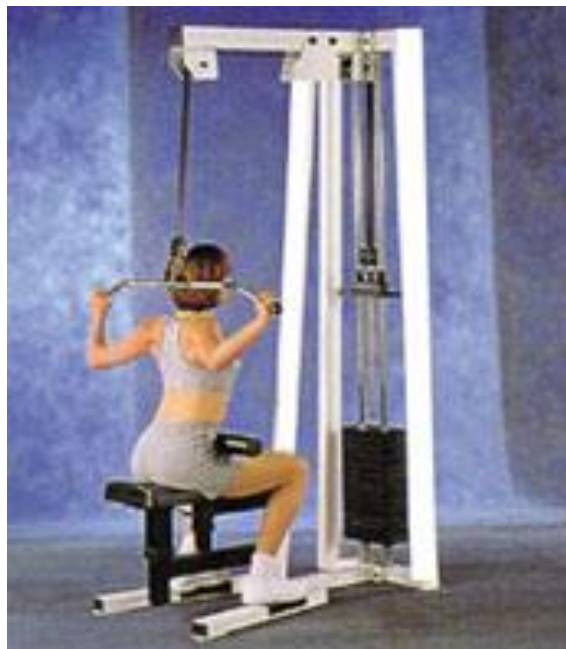
<http://www.seprin.com/2011/08/21/argentina-bajo-en-9-puntos-basicos-su-riesgo-pais>
[Agosto, 2011]

A N E X O A

EQUIPAMIENTO NECESARIO PARA EL PROYECTO

1. INSTRUMENTAL GIMNASIO DE REHABILITACIÓN

✓ **Dorsalera alta:**



-Características:

Dorsalera alta con 80 kg. de lingotes: con barra de agarre maciza en hierro redondo de 1 pulgada de diámetro. Dimensiones 1.10 x1.30mts.

✓ ***Polea cruzada doble con lingotes:***



-Características:

Máquina para hacer ejercicios de apertura y cierre para los pectorales y deltoides posteriores. Al ser doble permite la presencia de varios usuarios y/o el ejercicio simultáneamente de los dos brazos. Diseñada para trabajar pectoral, bíceps braquial, deltoides, trapecio y romboides. Medidas: base: 118 cm., profundidad: 295 cm., altura: 226 cm.

✓ ***Jaula poleoterapia Kinesis Maxim 4X2X2 metros:***



-Características:

Jaula de poleoterapia, también llamada de Rocher, con estructura formada por 4 paneles metálicos unidos entre si. Dispone de un mallado ondulado que permite la colocación de poleas, ganchos en S y mosquetones. Posibilita realizar variados ejercicios de rehabilitación. Tamaño 4x2x2 metros. De forma rectangular, ideal para consultorios con gran concurrencia de pacientes, ya que por sus medidas se puede trabajar con más de un paciente a la vez.

✓ **Camilla fija:**



-Características:

Camilla fija examen epoxi 0,60 mts ancho x1,80 mts largo. Tapizado. Reforzada. Kinesis Maxim.

✓ **Máquina para ejercicios pectorales:**



-Características:

Prensa de pecho: ideal para trabajar pectorales en su máximo recorrido, logrando una importante congestión de una manera muy cómoda. Con carga de 75 Kg. Dimensiones 1.10 x 1.30 mts.

✓ **Sillón de cuadriceps con lingotes:**



-Características:

Sillón de cuadriceps con lingotes: esta máquina permite una potenciación eficaz del cuádricep femoral. El respaldo ajustable facilita una postura correcta. Medidas: base: 68 cm., profundidad: 225 cm., altura: 174 cm.

✓ **Pantorrillera 45° a discos:**

-Características:

Pantorrillera 45° a discos: para trabajo específico de gemelos. Consta de un carro que se desliza mediante ruedas de grillón sobre un plano de 45° con mínimo rozamiento. Dimensiones 1.30 x 1.50mts.

✓ **Cinta con motor world fitness 695 GT:**



-Características:

Caballos de Fuerza 2.0 h.p. reales (continuo)/4.0 h.p. peak (máxima situación). Velocidad de 0 Hasta 18 Km./h. Elevación electrónica de 0° hasta 14° grados. Medidas de la banda 510 x 1450 mm. De muy sólida y amplia estructura, 10 programas de velocidad e inclinación. Sistema novedoso de fans de ventilación para el usuario desde la consola. Nueva pantalla de cristal líquido con sistema matrix. Cómodas Barandas con Grips anti-térmicos y anti-estática. Sistema plegable totalmente articulable y con ruedas que facilitan el traslado. Computadora multifunción que mide: velocidad, tiempo, distancia, calorías consumidas y frecuencia cardíaca por contacto (hand pulse). Sistema de amortiguación anti-impacto reforzado con apliques de elastómeros. Llave de seguridad (auto-stop), detiene la cinta ante cualquier movimiento peligroso. Preparada para personas de hasta 160kg. Cuenta con normas IRAM aprobadas.

✓ **Bicicleta de Spinning World Fitness sp-150 profesional importada:**



-Características:

Con disco polea de doble diámetro y peso. Estructura extra reforzada para uso intensivo. Excelente diseño y construcción. Fortaleza y estabilidad. Fina terminación en color plata y negro. Resistencia regulable por dispositivo giratorio preparado para uso muy intensivo y profesional. Asiento regulable en altura y desplazamiento horizontal y vertical. Manubrio regulable en altura. Regulador de esfuerzo. Monitor electrónico y digital con pantalla de cuarzo líquido que mide: el tiempo transcurrido, la distancia recorrida, las calorías consumidas y la velocidad de pedaleo. Equipada con volante de acero y con sofisticado sistema de piñón fijo (one way bearing).

✓ **Banco lumbar:**



✓ **Colchoneta:**



-Características:

Colchoneta de 1 m x 0,50 x 0,04 en tela plástica azul lavable y reforzada, con goma espuma de 4 cm. de espesor, con cierre.

✓ **Pesas:**



-Características:

Mancuernas de fundición de 1/2, 1, 2, 3, 4, 5 y 6 Kg.

2. INSTRUMENTAL DE OFICINA

✓ **Computadora de escritorio:**



-Características:

- ◆ CPU: Procesador Sempron 140 marca AMD, memoria Ram 2 GB, disco rígido de 250 GB, motherboard Foxconn modelo A74ML-K, unidad óptica DVD +/- RW, sistema operativo Windows 7 versión starter
- ◆ Monitor LCD 18,5, pantalla 18.5 pulgadas, área visible 18.5 pulgadas, resolución máxima 1366 x 768 píxeles

✓ **Multifunción Stylus TX-115 – Epson:**



-Características:

Tecnología de Impresión Epson, micropieza punto variable. Impresión a 4 colores (CMYK). Resolución: hasta 5760 x 1440 dpi de resolución. Velocidad de impresión: hasta 30 ppm en texto negro y 15 ppm en texto a color. Tamaño de la gota: 4 picolitros. Número de inyectores: monocromática: 90 boquillas (K), color: 29 boquillas x 3 (CMY). Área de impresión: máxima: 21,6cm (8,5") (ancho) x 111 cm. (44") (largo). BorderFree™: 4"x6", 5"x7", 8"x10", A4 y carta.

✓ **Puesto de trabajo simple 195**



-Características:

Puesto de trabajo simple PDT-11 con dos cajones y colores combinados.
Medidas: 1.95 x 1.60 x 0.75.

✓ **Biblioteca Combinada:**



-Características:

Biblioteca combinada BIB-11. Medidas: 0.90 x 1.80 x 0.45. Parte superior abierta con 2 estantes regulables, parte inferior cerrada con dos puertas corredizas, con cerradura.

A N E X O B

REQUISITOS MUNICIPALES DE HABILITACIÓN

En las próximas páginas se muestran los diferentes formularios del órgano municipal, donde se establecen las exigencias a cumplimentar por parte de los particulares al momento de la instalación de un gimnasio de rehabilitación y fisioterapia.

F1009/01-PLANILLA DE PRESENTACION REQUISITOS

EXPTE.N:...../...../.....

Ciudad de San Luis.....de.....de 20.....

HABILITACION RENOVACION TRANSFERENCIA

CAMBIO DE DOMICILIO DE:.....A.....
.....

RUBRO:.....

ANEXO DE RUBRO:.....

NOMBRE Y APELLIDO:.....

DNI/LE/LC:.....

DOMICILIO LEGAL:.....COMERCIAL.....

TELEFONO:.....

DATOS CATASTRALES: SECCION: MZA: PARCELA: PADRON:

1	FOTOCOPIA 1º Y 2º HOJA DNI, LE, LC CON DOMICILIO ACTUALIZADO		
2	CONSTITUIR DOMICILIO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS		
3	FOTOCOPIA DEL CONTRATO SOCIAL, INSCRIPTO EN REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO.		
4	NO INSCRIPCION EN REGISTRO DE DEUDORES ALIMENTARIOS MOROSOS		
5	TENENCIA LEGAL FOTOCOPIA DE :	TITULO PROPIEDAD	
		BOLETO COMPRA-VENTA	
		ESCRITURA CESION	
		CONTRATO DE LOCACION O COMODATO	
		CONTRATO DE ADJUDICACION	
		DECLARATORIA DE HEREDEROS	
	DECRETO DE HOMOLOGACION		
6	PODER DE TRAMITACIÓN		
7	LIBRE DEUDA SERVICIOS MUNICIPALES Y SER-BA O CONSTANCIA DE PLAN DE REGULARIZACIÓN		
8	LIBRE DEUDA COMERCIO O CONSTANCIA DE PLAN DE REGULARIZACIÓN		
9	LIBRE DEUDA TRIBUNAL DE FALTAS		
10	FOTOCOPIA DE PLANO APROBADO		
11	CONSTANCIA A.F.I.P.		
12	TASA DE ACTUACION ADMINISTRATIVA		
13	CERTIFICADO DE DESINFECCION		
14	TARJETA/S DE MATAFUEGO		
15	CONSTANCIA DE INSPECCION	Dir. Gral. de Inspección de Obras Públicas y Privadas	
		Dir. de Medio Ambiente, Seguridad e Higiene	
		Dir. Gral. de Bromatología	
		Dir. Gral. de Control de Act. Com. e Industriales	
16	LIBRETA SANITARIA		
17	TASA DE HABILITACION DEFINITIVA		

Para dar inicio al trámite se debe tener toda la documentación requerida

TODAS LAS COPIAS DEBEN ESTAR FIRMADAS POR EL SOLICITANTE O SU APODERADO.

HABILITACION COMERCIAL N°.....

FECHA DE EMISION.....FECHA DE VENCIMIENTO.....

.....

Firma del Solicitante

.....

Firma Responsable

.....

Firma Autorizante



F1009. HABILITACIONES COMERCIALES REQUISITOS GENERALES

Original y fotocopia 1º y 2º hoja DNI/LE/LC con domicilio actualizado. Ordenanza N° 1789/86

Constituir domicilio en la Ciudad de San Luis. Ordenanza N° 1789/86

Original y fotocopia del Contrato Social inscripto en el Registro Público de Comercio. Decreto N° 82/88 y 700/88

No estar inscripto en Registro de Deudores Alimentarios Morosos. Ordenanza N° 3063/06

Acreditar la tenencia legal del inmueble con Título de Propiedad, Boletó de Compraventa, Contrato de Locación o Comodato debidamente sellado en la Dirección de Ingresos Públicos y con firma certificada por Escribano Público, Juez de Paz letrado o Policía de la Provincia, Escritura de Cesión, Declaratoria de Herederos, Contrato de Adjudicación y/o Decreto de Homologación.

Poder especial ante escribano, si lo tramita un tercero. Decreto N° 82/88

Libre Deuda Servicios Municipales y Ser.Ba. o Constancia de Plan de Regularización de Pago. Resolución N° 21/87 y Resolución N° 1321/87

Libre Deuda de Comercio o Constancia de Plan de Regularización de Pago. Resolución 21/87 y Resolución 1321/87

Libre Deuda del Tribunal de Faltas Municipal.

Constancia de Inscripción ante A.F.I.P.

Fotocopia de plano aprobado por la Municipalidad de la Ciudad de San Luis. Decretos Nros. 1170/87 y 82/88

Pago Tasa Actuación Administrativa

Pago Habilitación Definitiva. Ordenanza 3136/08

Original y fotocopia del Certificado de Desinfección. Ordenanza N° 2454/92

Original y fotocopia de Tarjeta/s de Matafuego, expedido por Empresas registradas en la Municipalidad de la Ciudad de San Luis. Ordenanza N° 2529/93

Libreta Sanitaria. Ordenanzas N° 3038/06 y 3047/06

Constancia de Inspección de:

- Dirección General de Inspección de Obras Públicas y Privadas
- Dirección de Medio Ambiente, Seguridad e Higiene
- Dirección General de Bromatología
- Dirección de Control de Actividades Comerciales e Industriales

Todas las copias que se presentan deben estar firmadas por la persona que solicita la habilitación comercial o su apoderado. Ordenanza N° 1789/86.

Para los rubros que involucren alta concentración humana, deberá acompañarse, informe de Bomberos, Original y fotocopia de Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil y Original y Fotocopia de Cobertura Médica de Urgencia y Emergencia.



**F1011. HABILITACIONES COMERCIALES
REQUISITOS PARTICULARES
GIMNASIOS**

Seguro de Responsabilidad Civil. Ordenanza N° 2382/91.
Botiquín y acreditación de Cursos de Primeros Auxilios



F1011/ 01 - PLANILLA DE PRESENTACION DE REQUISITOS GIMNASIOS

EXPTE.N:...../...../.....

Ciudad de San Luis.....de.....de 20.....

HABILITACION RENOVACION TRANSFERENCIA

CAMBIO DE DOMICILIO DE:.....A.....
.....

CAMBIO DE RUBRO DE.....A.....

NOMBRE Y APELLIDO:.....

DNI/LE/LC:.....

DOMICILIO LEGAL:.....COMERCIAL.....

TELEFONO:.....

DATOS CATASTRALES: SECCION: MZA:..... PARCELA: PADRON:.....

1	FOTOCOPIA 1º Y 2º HOJA DNI, LE, LC CON DOMICILIO ACTUALIZADO		
2	CONSTITUIR DOMICILIO EN LA CIUDAD DE SAN LUIS		
3	FOTOCOPIA DEL CONTRATO SOCIAL, INSCRIPTO EN REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO.		
4	NO INSCRIPCION EN REGISTRO DE DEUDORES ALIMENTARIOS MOROSOS		
5	TENENCIA LEGAL FOTOCOPIA DE :	TITULO PROPIEDAD	
		BOLETO COMPRA-VENTA	
		ESCRITURA CESION	
		CONTRATO DE LOCACION O COMODATO	
		CONTRATO DE ADJUDICACION	
		DECLARATORIA DE HEREDEROS	
		DECRETO DE HOMOLOGACION	
6	PODER ESPECIAL		
7	LIBRE DEUDA SERVICIOS MUNICIPALES Y SER-BA O CONSTANCIA DE PLAN DE REGULARIZACIÓN		
8	LIBRE DEUDA COMERCIO O CONSTANCIA DE PLAN DE REGULARIZACIÓN		
9	LIBRE DEUDA TRIBUNAL DE FALTAS		
10	FOTOCOPIA DE PLANO APROBADO		
11	CONSTANCIA A.F.I.P.		
12	TASA DE ACTUACION ADMINISTRATIVA		
13	CERTIFICADO DE DESINFECCION		
14	TARJETA/S DE MATAFUEGO		
15	SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL		
16	BOTIQUÍN Y ACREDITACION DE CURSOS DE PRIMEROS AUXILIOS		
17	CONSTANCIA DE INSPECCION	Dir. Gral. de Inspección de Obras Públicas y Privadas	
		Dir. de Medio Ambiente, Seguridad e Higiene	
		Dir. Gral. de Control de Act. Com. e Industriales	
		Dir. Gral. de Bromatología	
18	LIBRETA SANITARIA		
19	TASA DE HABILITACION DEFINITIVA		
20	CONSTANCIA DE CAUDALIMETRO		

Para dar inicio al trámite se debe tener toda la documentación requerida

TODAS LAS COPIAS DEBEN ESTAR FIRMADAS POR EL SOLICITANTE O SU APODERADO.

HABILITACION COMERCIAL N°.....

FECHA DE EMISION.....FECHA DE VENCIMIENTO.....

.....
Firma del Solicitante

.....
Firma Responsable

.....
Firma Autorizante



MENDOZA 20 DE MARZO DE 2012

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca ha presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede ni afecta derechos de terceros”

Rodolfo Leonardo Ruival

Registro N° 20.355

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rodolfo Ruival', is written over the 'Firma' label.