

300 planes de negocio

Plan de negocio
CENTRO DEPORTIVO CON SPA

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2006



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe un centro deportivo que incluye una gran variedad de servicios para practicar el deporte, cuidar la salud y ocupar el tiempo de ocio, entre ellos: gimnasio, pistas deportivas y servicios de spa.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Hay que señalar que en Andalucía, aunque existe actualmente un proyecto de ley, no hay regulación específica para las instalaciones deportivas de carácter privado aunque sí recomienda para su análisis las normas que regulan las instalaciones de titularidad pública.

Lo que sí existe es una normativa general del deporte materializada en el Acuerdo Consejo Gobierno de 27 de enero de 2004, por el que se aprueba el Plan General del Deporte de Andalucía. El deporte en Andalucía también está regulado en la Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte.

En cualquier caso, estos centros han de cumplir determinadas condiciones medioambientales. En el ambiente de todo tipo de instalaciones deportivas predomina el calor húmedo como resultado de la transpiración de la piel. Esto exige condiciones mínimas de ventilación cuando el local es cerrado para garantizar las condiciones.

Otra circunstancia a tener en cuenta respecto a la salud laboral, es el tema de la limpieza, ya que los baños y duchas pueden ser foco de contagio de enfermedades de la piel.

Además, para la sala de spa hay que señalar que para el caso específico de balnearios urbanos aún no existe una regulación específica, sólo general relacionada con las instalaciones eléctricas, instalación de aparatos, etc. Como esta sala incluirá algunos de los servicios de un salón de belleza, se debe tener en cuenta la siguiente normativa:

- Real Decreto 1002/2002, de 27 de septiembre, por el que se regula la venta y utilización de aparatos de bronceado mediante radiaciones ultravioletas.

- Real Decreto 1599/1997 sobre productos cosméticos.

Otro aspecto importante a considerar es que se debe cumplir con la normativa municipal para este tipo de negocio y para el aforo de público permitido, en cuanto a salidas de emergencias, ya que estos centros tienen una regulación estricta en cuanto a insonorización, salidas de emergencia y aparatología, en función de los metros cuadrado disponibles.

1.2. Perfil del emprendedor

El proyecto está especialmente indicado para personas que tengan formación o experiencia previa en gimnasios, centros de bellezas o, incluso, en fisioterapia y masajes. En caso de no poseerlo, estas personas pueden dedicarse a los servicios generales y recurrir a contratación de personal con la cualificación necesaria.

También es necesario que las personas que vayan a desarrollar este negocio tengan habilidades en la atención al cliente, dotes comerciales y un buen desempeño del trabajo.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El creciente interés por la salud y la cultura del cuerpo ha alcanzado en España en los últimos años unas altas cifras en cuota de mercado y en volumen de negocio.

Cada vez más las personas se planteen la práctica deportiva como algo necesario para disfrutar de una estable calidad de vida, motivado principalmente por el ritmo de vida, el stress, la contaminación, los desequilibrios alimenticios, entre otros factores. De hecho, el 84% de los españoles declara tener interés por el deporte. Por todo ello, se está dando un crecimiento vertiginoso de apertura de nuevos centros deportivos, spa, etc.

Según un estudio de la consultora DBK, los balnearios españoles generaron un volumen de negocio cercano a los 200 millones de euros en 2004, un 15% más respecto al ejercicio anterior y los spa urbanos, integrados o no en hoteles, movieron 51 millones en 2004, un 27,5% más que en el ejercicio precedente. Es decir, que este tipo de negocios ha seguido una tasa de crecimiento creciente en torno al 20% en los últimos años.

Según un informe del instituto Nacional de Estadística (INE), los tratamientos de belleza y las actividades de mantenimiento físico y corporal han crecido de 2003 a 2004 un 31,8%, siguiendo esta tasa positiva de crecimiento en los años posteriores.

El número de practicantes habituales de actividades deportivas supera los 8.000.000 de individuos, de los cuales 6.000.000 son socios de instalaciones (instalaciones públicas, gimnasios, etc.). Esto supone alrededor del 20% del total de la población adulta de España. Sin embargo, aún tiene que seguir creciendo, ya que, según fuentes de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID) se estima que hay un 70-80% de la población que aún no accede a las instalaciones deportivas privadas, una cifra superior a la de otros países europeos.

Los centros deportivos han visto crecer su número de usuarios principalmente gracias al aumento del abanico de clientes, lo que obliga a los centros a adaptarse a los cambios, eliminando barreras arquitectónicas para los más mayores y discapacitados o ampliación de los horarios de apertura de los centros para aquellos clientes con menor disponibilidad de tiempo libre.

Prueba de que montar un centro de este tipo es un buen negocio es el fuerte desembarco en nuestro país de las multinacionales especializadas y el fuerte desarrollo de las franquicias que están contribuyendo a desarrollar el sector.

El sector está en constante evolución y se prevén cambios en el futuro. Se da la necesidad de ofrecer estos servicios de forma cada vez más personalizada, con el objetivo de que las personas lleven a cabo actividades más adecuadas a su forma física y eviten así posibles lesiones. Por otro lado, el hecho de que también esté aumentando la competencia, crea la necesidad de diversificar las actividades que ofrecen como forma de diferenciarse y satisfacer las exigencias de sus clientes.

Datos representativos del crecimiento del sector son los publicados por el Plan de Ordenación del Deporte, que desvelan que en Andalucía la participación del sector privado ascendía en 2004 a 1.514 millones de euros, lo que representa el 88,3 % de toda la producción de bienes y servicios deportivos, mientras que el sector público participó con el 11,7 % del total.

2.2. La competencia

La competencia entre centros es cada vez mayor. Esto hace que, al cabo de cierto tiempo, cada vez resulta más complicado retener a un cliente debido a la creciente oferta deportiva, entre otras causas. Es por ello que los planes de fidelización, sin olvidar los de captación, empiezan a cobrar toda su importancia.

Los principales competidores de un centro deportivo se dividen en dos grupos diferenciados en función de la titularidad del sector:

- Sector privado:
 - Otros centros deportivos de similares características y en la misma zona de influencia. Suponen una competencia directa para nuestro negocio porque, además, cuenta con una cartera de clientes fieles.
 - Gimnasios: son cada vez más grandes y especializados. El hecho de que estén proliferando las franquicias de gimnasios, las cuales incluyen en su oferta muchos de los servicios de un centro deportivo y de un balneario, ha incidido en una mayor afluencia de público hacia este tipo de centros.

- Centros de salud y balnearios: muchos de ellos integran en sus instalaciones un pequeño gimnasio que complementa su oferta de cuidado de la salud.
- Centros de belleza: ya no son exclusivamente para un público femenino pues integran técnicas de relajación y antiestrés que estimula la afluencia de todo tipo de público.
- Sector público: los polideportivos públicos ejercen, según los centros privados, una competencia desleal, pues ofrecen los mismos servicios pero a un precio bastante más reducido. Por ello, estos centros suponen el principal competidor para nuestro negocio. Dentro del sector público encontramos tres niveles:
 - Entidades Locales: los polideportivos municipales suponen el 60,1% de la producción del sector público.
 - La Junta de Andalucía participa en un 37,8% en la producción de servicios deportivos.
 - Finalmente, los complejos deportivos de las nueve Universidades andaluzas representan el 2,1 % de la producción de servicios públicos.

Antes de montar un centro de deporte, resulta fundamental conocer dónde se encuentran los centros deportivos privados y polideportivos públicos más cercanos, así como su política de precios y servicios.

2.3. Clientes

El perfil del usuario de este tipo de centros, según estudios realizados por distintas asociaciones empresariales del sector, se puede resumir de la siguiente forma:

- "Adultos-jóvenes", con alto nivel estudios y escala socio-económica media y media-alta.
- Las mujeres que con mayor frecuencia utilizan los servicios de un centro deportivo son las universitarias y las activas laboralmente. Las amas de casa suelen usarlos menos.
- El aumento de la esperanza de vida y el incremento de la renta per cápita ha creado un grupo de personas entre 40 y 60 años que se encuentran en una buena

posición económica y con mayor tiempo libre. Esto hace que encuentren los centros deportivos como un lugar ideal para mantenerse en forma y relacionarse con otras personas en la misma situación.

En resumen; el perfil del usuario se está generalizando cada vez más, pasando de una población joven que buscaba resultados y rendimientos a una población más generalista que lo que busca es cuidar su salud.

Se podría hacer otra clasificación de perfiles de clientes, atendiendo a los móviles de uso, que sería la siguiente:

- Deportistas. Gente que practica un deporte determinado y usa las facilidades de un gimnasio como complemento de su entrenamiento continuo.
- Jóvenes. Personas que cuidan su salud y buscan una imagen. Este grupo es cada vez más numeroso y tienden a usar el centro deportivo más en primavera, para estar en perfectas condiciones para la temporada de baño.
- Grupos de mediana edad. Suelen realizar actividades de mantenimiento, con pocos riesgos y no excesivos esfuerzos. Las relaciones sociales que ofrece el centro deportivo y su terapia "antiestrés" son elementos suficientes.
- Personas que están en rehabilitación. Son personas que en sus terapias se contemplan determinados ejercicios físicos para recuperar movilidad y fuerza o terapias de relajación. Una vez finalizada la rehabilitación, un alto porcentaje de estos clientes se consolida como cliente fijo del centro.

En concreto, para el servicio de spa el perfil de los clientes es similar: suelen ser personas con edades comprendidas entre los 25 y los 60 años, de nivel económico medio-alto y estable. Además, lo habitual es que sean personas preocupadas por la salud y la estética.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Lo bueno de este negocio es que no sólo se trata de un polideportivo, sino de un centro que incluye todos los servicios para el cuidado de la salud y belleza al incorporar el servicio de spa.

Sin embargo, las mejores instalaciones, servicios y programas de ejercicios no tienen valor alguno si no se ofrece un buen servicio al cliente. Para conseguir esto se precisa atender a las siguientes recomendaciones:

Condiciones de las instalaciones y de los servicios ofrecidos

Las condiciones que se deben cumplir son:

- Equipo y espacio suficiente. Esto permitirá que los clientes desarrollen el ejercicio de manera adecuada y sin molestias.
- Higiene y limpieza de todas las instalaciones (zona de ejercicios, duchas, vestuario, etc.) y a todas las horas de uso.
- Privacidad en los servicios individualizados.
- Horarios amplios y flexibles. La posibilidad de realizar los ejercicios en cualquiera de los horarios establecidos, y que estos sean amplios. Algunos negocio de este tipo abren unas horas los fines de semana y festivos.
- Asistencia ilimitada: Que el cliente pueda asistir todas las veces que quiera durante el mes, habiendo pagado su mensualidad.

Para la buena marcha del negocio es necesario atraer clientes y fidelizarlos

Es más difícil conseguir un cliente que retenerlo. Cualquier centro deportivo que se precie tiene que disponer de un plan de captación y otro de fidelización. El uno sin el otro no tiene sentido.

La realización de un plan de fidelización hoy en día es un elemento diferenciador respecto a la competencia. Una buena forma de conseguir esta fidelización es la de crear un club en el centro deportivo.

Según la Federación Española de Aeróbic y Fitness, la estructura básica que todo plan de fidelización debe observar pasa por:

- Generación de una completa base de datos y posterior análisis cuantitativo y cualitativo.
- Segmentación de la base, agrupando en función de comportamientos y preferencias homogéneas. Definición del público objetivo.
- Definición de producto. Definir ofertas, promociones orientadas a las necesidades de nuestros socios, etc.
- Definición de una tarjeta de fidelización, como herramienta de control y recompensa a la fidelidad. Ésta le da entidad y valor al Club además de controlar el acceso.

Otra fórmula para hacer clientes es a través de ofertas de precios a grupos y empresas.

Como factor de fidelización, es fundamental la atención personalizada. Algunos centros han introducido la figura del "entrenador personal" que cobra una cantidad adicional por horas y está teniendo mucho éxito debido a los avances y progresos que logran los clientes.

Otros actos encaminados a la fidelización de la clientela pueden ser: sorteos, promociones de ropa deportiva, organización de eventos sociales, etc.

Amplia oferta de servicios

Otra de las líneas estratégicas es que haya una amplia oferta de servicios con una cuota única, o establecer distintas cuotas en función de los servicios percibidos. Los servicios más solicitados son las estaciones de cardiovascular (con bicicletas estáticas, cintas de correr, aparatos de "stepping", etc.) y las clases colectivas como el "spinning". También se imponen las denominadas "gimnasias relajantes", como yoga y "tai chi".

Otra línea para diferenciarse de la competencia que puede complementar el spa es la oferta de servicios alternativos a sus clientes. Estos pueden consistir en la incorporación de gabinete estético y servicio dietético. En la mayoría de los casos, estos servicios se acuerdan bajo la modalidad de subcontratación.

Además, la sala de spa podría también contar con cabinas verticales para rayos UVA, así como baños de vapor o sauna. Cada negocio elige la forma en la que sacar provecho de la sauna, desde cobrar una cantidad fija e independiente de la cuota mensual, hasta regalar su uso.

Otros servicios complementarios que incluyen una amplia mayoría de centros deportivos son la tienda de equipamiento y la venta de alimentos deportivos (bebidas energéticas, barritas hipocalóricas, etc.). Llegan a representar, en una mayoría de casos, el 20% de la facturación total.

También se podría incluir una piscina para ejercicios de natación, sin embargo, esto requiere una fuerte inversión que no se va a considerar para la realización de este proyecto.

Importancia de la figura del profesional

Es muy importante que el centro deportivo esté integrado por profesionales titulados capaces de adaptarse a diferentes actividades y técnicas. No hay que caer en la súper especialización en una sola actividad ya que puede ocurrir que dichos profesionales se queden obsoletos cuando dicha actividad pase de moda. El problema es que actualmente no existe una formación específica relacionada con el servicio de spa, por lo que lo normal en estos casos es que la formación venga de la mano del empresario.

Por otra parte, sería recomendable la colaboración con un profesional médico que controlara la salud de los clientes que lo requirieran o que lo solicitaran, dando mayor calidad a los servicios prestados en el centro deportivo.

Instalación por franquicias

Aunque actualmente no existe ninguna franquicia especializada en centros deportivos, sí que existe una buena oferta tanto de franquicias tanto de gimnasios como de centros spa.

El contrato de la franquicia es muy ventajoso en cuanto al tema comentado anteriormente de la formación, pues el franquiciador pone a disposición del franquiciado todo tipo de recursos: entre ellos, la formación del personal que suele ser habitual en estos casos. Sin embargo, no todos son ventajas pues hay que pagar un canon de entrada que incrementa el desembolso inicial.

Hay empresas que solucionan todo referente a la instalación y equipamiento así como los documentos necesarios que hay que aportar para iniciar el negocio. También existen empresas que ofrecen servicios de gestión tanto para spa urbanos como para aquéllos que están integrados en otro tipo de negocios como el centro deportivo, un complejo hotelero, etc.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Entre los servicios que puede ofrecer un centro deportivo, como el que se plantea en este proyecto, se encuentran los siguientes:

- GIMNASIO:
 - Entrenamiento físico, musculación y culturismo.
 - Actividades de Fitness: Aerobic, spinning, step, etc.
 - Artes marciales: taekwondo, hapkido, kick boxing, etc.

- SALUD, BIENESTAR Y RELAJACIÓN:
 - Spa.
 - Servicio de masaje y fisioterapia.
 - Sauna.
 - Tai-Chi, yoga, etc.
 - Jacuzzi.

- DEPORTES :
 - Pistas de tenis.
 - Pistas de baloncesto.
 - Pistas de fútbol, etc.

- RITMO, MÚSICA Y DEPORTE: Funky, bailes de salón, salsa, sevillanas, etc.

- BELLEZA:
 - Solarium.
 - Estética.
 - Servicio de depilación.

- PISCINA:
 - Clases de natación.
 - Natación libre.

Como valor añadido, a los servicios generales ofertados se pueden añadir otros como bar, venta de productos de belleza, complementos alimenticios de dietética y nutrición y venta de artículos deportivos.

En este proyecto, el comienzo de la actividad comenzará con una cartera de actividades básica:

- Gimnasio: Ejercicio físico y actividades de fitness.
- Salud y belleza: Spa, rayos uva, masajes y sauna.
- Deportes: Baloncesto y fútbol en una pequeña pista polideportiva.
- Venta de artículos: material deportivo, cremas de masaje, etc.

Estos servicios podrán ampliarse en la medida en que va creciendo el negocio. Para ello, ese crecimiento deberá ir acompañado de un aumento de personal en la plantilla y de un nuevo acondicionamiento o ampliación de las instalaciones.

4.2. Precios

Para captar clientes, sobre todo en sus primeros meses, el factor precio puede ser fundamental porque la mayoría de los clientes no distingue unos productos de otros, aunque sólo es determinante en función de la competencia que surja en la zona de influencia. Además, la tarifa variará dependiendo de la utilización que se quiera hacer de los servicios que ofrece el centro deportivo.

La política de precios de los centros deportivos suele consistir en la siguiente:

- **Cuota de inscripción o matrícula.** Lo usual es cobrar una cuota de inscripción para ser socio. Los precios de estas cuotas van desde los 6 €, que significa un precio simbólico, hasta cantidades importantes cobradas por clubes deportivos selectivos.
- **Tarifas mensuales.** En función de los servicios ofertados, el número de días de uso y los horarios elegidos, los centros deportivos suelen establecer una amplia variedad de cuota mensual.

- **Tarifas de fines de semana.** Hay centros deportivos en los que existe una oferta para aquellos clientes que sólo tienen el tiempo del fin de semana disponible.
- **Tarifas especiales.** Son aquéllas que se hacen a clientes que son fieles y que prefieren pagar las cuotas anualmente. Suelen llevar un descuento.
- **Salones de spa y relajación.** Estos servicios incluyen sesiones colectivas (como el jacuzzi, pediluvio, sauna, etc.) e individuales. Las colectivas suelen estar incluidas en las cuotas de los socios pero los servicios individualizados, como las sesiones de masaje o la ducha *vichy* se establecen por citas. También están disponibles para las personas que no son socias, pagando un precio por sesión, aunque éste suele ser bastante más alto.
- **Pistas deportivas:** Están incluidas en las cuotas de los socios aunque hay que reservarlas con antelación. Para las personas que no son socias pueden ser alquiladas por horas en determinados momentos de tiempo en el que no están siendo utilizadas por socios del centro.

Para conseguir mayor número de clientes se suelen ofrecer bonificaciones para empresa y grupos.

En cualquier caso, habrá que estudiar los precios de la competencia y tener en cuenta que al principio, para atraer a la clientela y lograr que conozcan el establecimiento, habrá que fijar unos precios inferiores.

Por último, en caso de vender productos relacionados con la salud y el deporte, los precios se basarán en los de la competencia.

4.3. Comunicación

Antes de la inauguración del negocio es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el centro y asegurarse un número de socios suficientes para iniciar la actividad.

En un inicio, y como forma de captar a un número importante de socios, se podría utilizar la táctica de ofrecer unos días de prueba gratuita (una o dos semanas), descuentos si se trae a otro socio, etc.

Primavera y otoño son las temporadas altas en este tipo de negocios. Se debe aprovechar para realizar una campaña de publicidad en la zona de influencia. La mejor fórmula, según los expertos entrevistados, es dejar folletos en los buzones y en los parabrisas de los vehículos.

Otras posibilidades de que se dispone para dar a conocer el centro deportivo es el anuncio en directorios de empresas o Internet. Una página web donde mostrar toda la información disponible del centro e, incluso, hacerse socio a través de ella podría resultar muy útil. Asimismo, se puede utilizar la radio, anuncios en los cines del barrio y el sistema de carteles fijos.

También se puede desarrollar una línea de elementos de promoción que ayude a dar a conocer el centro deportivo en el barrio, como son las camisetas y sudaderas con la imagen corporativa del centro, llaveros, etc.

Es importante señalar que en este sector la preocupación se dirige, más que a realizar esfuerzos de captación, a la fidelización de la clientela ya existente, por lo que la calidad del servicio y, en mayor medida, el trato al cliente es lo más relevante y a lo que se concede mayor importancia. De este modo, el boca a boca se convierte en el mejor medio de comunicación y captación de clientes.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

La estructura mínima de personal para iniciar el negocio podría ser la siguiente:

- **Gerente:**

La figura del Gerente la asumirá el emprendedor/a del proyecto, para lo cual se acogerá al régimen de la Seguridad Social de autónomo.

Sus tareas se centrarán en la gestión del negocio. Para las tareas más complejas (laboral, fiscal y contabilidad general) se puede acudir al asesoramiento externo contratando los servicios de una asesoría.

- **Recepcionistas:**

Deberá haber dos recepcionistas, uno para el turno de mañana y otro para el turno de tarde. Esta tarea implica: control de acceso y entrega de candados para taquillas, recoger y custodiar dinero y elementos de valor, venta de material deportivo y alimentación nutricional, control de reservas de pistas deportivas...

Además, los recepcionistas deberán asumir determinadas tareas administrativas (gestión de clientes, caja, etc.).

- **Fisioterapeutas/masajistas:**

Serán las personas encargadas de la actividad del centro relacionada con el spa, los masajes, etc. Habrá dos.

- **Monitores:**

Dependiendo de las especialidades deportivas que se ofrezcan, se deberá contar con distintos monitores titulados. Las posibilidades son múltiples y variarán en función de la demanda de cada barrio y de la negociación con cada monitor.

En principio, se contratarán cuatro monitores a tiempo completo para las actividades del gimnasio, dos en turno de mañana y dos en turno de tarde.

- **Personal de limpieza:**

Para las tareas de limpieza se puede contratar a personal directamente o bien a través de una contrata. La segunda opción es la más recomendable, dado que nos garantiza que no se va a interrumpir por vacaciones o enfermedad.

HORARIOS

Este negocio requiere un horario de trabajo amplio, sujeto a las restricciones legales que en el caso de Andalucía vienen recogidas en la Ley 1/1996, de 10 de enero, de Comercio Interior de Andalucía.

5.2. Formación

Los perfiles que deben cumplirse para los distintos puestos son los siguientes:

- Gerente: Se requiere que la persona que gestione el negocio tenga conocimientos sobre temas de gestión empresarial de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras...). Como se ha comentado anteriormente, para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.
- Recepcionista: Consiste en recibir a los visitantes y/o clientes, dándoles información, atender a las llamadas telefónicas, proporcionar y explicar los folletos divulgativos de las actividades y servicios ofertados, y conducir a los clientes por las instalaciones. En algún caso, llegan a asumir tareas administrativas básicas. El perfil profesional se corresponde con personas que hayan cursado Formación Ocupacional en Administración y también FP Administrativo. Por las labores a desarrollar, de continua relación personal, se suele contratar a personas jóvenes, dinámicas y con habilidad para las relaciones sociales.
- Masajista: lo ideal es que tengan la titulación de fisioterapeuta. Sin embargo, el que ostenten esta titulación deriva en un sueldo mayor. Hay cursos especializados para masajistas y actividades relacionadas que serían adecuadas para las funciones que estas personas van a realizar en el centro deportivo. Asimismo, en el grupo de "Actividades Físicas y Deportivas" del Catálogo nacional de las Cualificaciones Profesionales, se recogen perfiles hasta ahora sin regular pero demandados por el mercado laboral, como la "balneoterapia". Así mismo, dentro del catálogo de títulos de Formación Profesional en Andalucía, el título de Técnico Superior en Estética capacita para trabajar como masajista.
- Monitor/a deportivo/a: Entrenan a personas para mejorar sus conocimientos y aptitudes en la práctica de un deporte o modalidad gimnástica. Para su contratación se les exige generalmente experiencia y son sometidos a pruebas prácticas y período de prueba. El perfil corresponde a una persona joven con capacidad para motivar y atender a los clientes. Tanto para aconsejar a los alumnos como para prevenir lesiones, se hace necesario una formación amplia. Una titulación muy adecuada en estos casos es la de título de Formación Profesional de Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

Los expertos estiman que existen dos posibles alternativas para la selección de una zona determinada para instalar un centro deportivo, siendo éstas las siguientes:

- Zonas de alta concentración poblacional, preferentemente en grandes complejos de oficinas y comercios. Esto facilita la clientela que, por cercanía, puede optar por escoger el horario más conveniente; antes de entrar al trabajo, previo al almuerzo o al concluir la jornada de trabajo.
- Sitios ubicados cerca de urbanizaciones de clase media alta, lo que tiene sus ventajas para el usuario, tanto en días laborables como los fines de semana al estar cercano a su sitio de residencia.

Además, para determinar la conveniencia o no de ubicar el negocio en dicha zona, será necesario hacer un estudio de los centros privados y oferta pública de instalaciones deportivas. Si no existe competencia, el éxito está prácticamente asegurado. En el caso de que esta competencia exista, habrá que estudiar si existe demanda suficiente para un negocio como el que aquí se propone.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

La superficie mínima será de 725 m² que habrá que distribuir de modo que se consiga el máximo aprovechamiento en las instalaciones.

El reparto de las áreas totales para la distribución de las instalaciones sería, a modo de ejemplo, el siguiente:

▪ Zonas interiores

- Zona de recepción
- Zona de administración
- Gimnasio
 - Área de ejercicios aeróbicos
 - Área de clases colectivas
 - Área de aparatos de musculación
- Vestidores, baños y duchas (masculino y femenino)
- Balneario
 - Zonas acuáticas: spa, duchas, pediluvio, etc.
 - Cabina de masajes
 - Cabina de bronceado
- Almacén de limpieza y aparatos
- Área de calderas y depuradora de la piscina del balneario

▪ Zonas exteriores:

- Pequeña pista polideportiva (de fútbol sala/baloncesto).

Además de lo anterior, el local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto. Además, en este caso se hace imprescindible una buena insonorización del local que aisle del ruido a los vecinos del continuo funcionamiento de la depuradora.

Estos costes pueden rondar los 115.000,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Equipamiento

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento de un centro deportivo como éste estará formado por las diferentes máquinas y herramientas para la realización de los ejercicios físicos y el equipamiento del balneario.

El coste del equipamiento básico necesario para este negocio se muestra a continuación:

- Equipamiento gimnasio, en el que se incluirá la siguiente maquinaria:

| DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS | CUANTÍA | IVA | TOTAL CON IVA |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| BICICLETAS (5 unidades) | 2.224,00 € | 355,84 € | 2.579,84 € |
| CINTAS DE CORRER (4 unidades) | 14.403,45 € | 2.304,55 € | 16.708,00 € |
| CUADRICEPS (2 unidades) | 931,03 € | 148,97 € | 1.080,00 € |
| ABDUCTORES – GLÚTEOS DE PIE | 1.500,00 € | 240,00 € | 1.740,00 € |
| ELÍPTICAS | 2.253,45 € | 360,55 € | 2.614,00 € |
| SENTADILLA Y GEMELOS | 965,52 € | 154,48 € | 1.120,00 € |
| FEMORALES | 689,66 € | 110,34 € | 800,00 € |
| GEMELO SENTADO | 568,97 € | 91,03 € | 660,00 € |
| POLEA DE TRES TORRES | 2.629,31 € | 420,69 € | 3.050,00 € |
| BANCOS DE EJERCICIOS | 3.216,00 € | 514,56 € | 3.730,56 € |
| CONTRACTOR | 1.293,10 € | 206,90 € | 1.500,00 € |
| OTROS ELEMENTOS PARA EXTREMIDADES SUPERIORES (barras, discos, mancuernas, etc.) | 3.879,31 € | 620,69 € | 4.500,00 € |
| TOTAL | 34.553,80 € | 5.528,60 € | 40.082,40 € |

- Equipamiento zona balneario-spa:

| DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS | CUANTÍA | IVA | TOTAL CON IVA |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| RAYOS UVA de 9.000 W y tubos reflex | 3.448,28 € | 551,72 € | 4.000,00 € |
| Equipamiento para baños de vapor | 8.113,79 € | 1.298,21 € | 9.412,00 € |
| Equipamiento para las instalaciones (sala, duchas y vestuario) | 10.344,83 € | 1.655,17 € | 12.000,00 € |
| Equipamiento SPA que incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pediluvio ▪ Piscina de hidromasaje ▪ Ducha vichy ▪ Cabinas de estética ▪ Etc. | 30.000,00 € | 4.800,00 € | 34.800,00 € |
| TOTAL | 51.906,90 € | 8.305,10 € | 60.212,00 € |

- Máquina expendedora de bebidas: Hemos incorporado una máquina expendedora de bebidas dado que es bastante demandado por los clientes y una fuente de ingresos extra. El coste de esta máquina se ha estimado en 4.700 € (IVA incluido).
- Además, es imprescindible contar con un buen deshumidificador que aísle de la humedad y un sistema de aire acondicionado (12.020,00 €).

Por tanto, el equipamiento total con IVA incluido es de 117.014,40 €.

6.3. Mobiliario y decoración

El mobiliario está compuesto, básicamente, por los elementos mínimos para cubrir una pequeña recepción y oficina de administración.

La armonía conseguida a través de los elementos decorativos es muy importante sobre todo para la zona de relajación.

El coste, según presupuesto facilitado por proveedores, de este mobiliario es el que se recoge en el cuadro siguiente:

| DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS | CUANTÍA | IVA | TOTAL CON IVA |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Mostrador recepción | 600,00 € | 96,00 € | 696,00 € |
| Armario dirección | 374,14 € | 59,86 € | 434,00 € |
| Mesa dirección | 401,72 € | 64,28 € | 466,00 € |
| Sillas | 234,48 € | 37,52 € | 272,00 € |
| Otros elementos de decoración | 517,24 € | 82,76 € | 600,00 € |
| TOTAL | 2.127,58 € | 340,42 € | 2.468,00 € |

El coste aquí expuesto será superior si los elementos son de otro material o de diseño. Igualmente, en caso de mobiliario de segunda mano, los costes pueden reducirse.

6.4. Utensilios

En esta partida se incluyen los instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades del centro deportivo: colchonetas, balones, pelotas, toallas, etc. El importe aproximado será de 1.160,00 € (IVA incluido).

6.5. Adquisición del stock inicial

Habría que adquirir los materiales que vayan a ser necesarios para el primer stock de mercancía y después se irán realizando las compras necesarias para reponer lo que se vaya consumiendo. Para este tipo de negocio, según las estimaciones de las empresas especializadas en el sector, la primera compra de mercancía (artículos y productos para la venta y consumo en el propio establecimiento) tendrá que ser como mínimo de unos 6.330,00 € (IVA incluido).

Con esta cantidad se cubre una serie de artículos básicos para empezar la actividad. Para el éxito del negocio es necesario que se vayan reponiendo a medida que se van realizando las ventas.

6.6. Equipamiento informático

Para este tipo de negocio es recomendable disponer de dos equipo informático con software para la gestión del negocio, impresora y fax. El coste de los equipos informáticos que incluye Contaplus PYME, según presupuesto facilitado, es de unos 3.828,00 € (IVA incluido).

6.7. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.610,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 15.950,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

6.8. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

| Pagos Mensuales | TOTAL CON IVA |
|--------------------------------|--------------------|
| Alquiler | 9.251,00 € |
| Suministros | 580,00 € |
| Sueldos | 8.100,00 € |
| S.S. trabajadores | 2.178,00 € |
| Gastos por servicios externos | 243,60 € |
| Publicidad | 174,00 € |
| Otros gastos | 986,00 € |
| Total Pagos en un mes | 21.512,60 € |
| Meses a cubrir con F. Maniobra | 3 |
| FM 3 meses (APROX) | 64.537,80 € |

6.9. Memoria de inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

| CONCEPTOS | Total | IVA | Total con IVA |
|---|---------------------|--------------------|---------------------|
| Adecuación del local | 99.137,93 € | 15.862,07 € | 115.000,00 € |
| Equipamiento | 100.874,48 € | 16.139,92 € | 117.014,40 € |
| Mobiliario y decoración | 2.127,58 € | 340,42 € | 2.468,00 € |
| Equipamiento informático | 3.300,00 € | 528,00 € | 3.828,00 € |
| Utensilios | 1.000,00 € | 160,00 € | 1.160,00 € |
| Stock inicial | 5.456,90 € | 873,10 € | 6.330,00 € |
| Gastos de constitución y puesta en marcha | 2.250,00 € | 360,00 € | 2.610,00 € |
| Fianzas | 15.950,00 € | 0,00 € | 15.950,00 € |
| Fondo de maniobra | 64.537,80 € | 0,00 € | 64.537,80 € |
| TOTAL | 294.634,70 € | 34.263,50 € | 328.898,20 € |

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Lo primero que hay que señalar es la gran variedad de tipos de instalaciones dedicadas al deporte, la salud y belleza que existen en función de distintas variables: independientes o pertenecientes a franquicia o cadena, nivel socio-económico de la zona en la que se ubique, metros cuadrados dedicados, nivel de equipamiento, etc. Todas estas variables van a influir considerablemente en los ingresos, la estructura de costes y en los resultados de la empresa.

Una vez que está abierto el centro deportivo, el coste variable estará compuesto principalmente por el consumo de materiales utilizados para las actividades deportivas así como los utilizados para los tratamientos en el spa. Por otro lado, también se debe incluir el consumo del material vendido.

Para realizar este estudio hemos considerado, que los ingresos estarán formados en un 10% por la venta de artículos y un 90% por el resto de las actividades del centro deportivo a partes iguales entre las actividades deportivas y los servicios de spa. Los márgenes se han estimado en:

- Margen de los productos vendidos: 65% del precio de venta de los productos.
- Margen de las actividades deportivas: se considera el margen del 90% de los ingresos.
- Margen de los servicios de spa: tras consultar diversas fuentes relacionadas con el sector, se estima un margen por este tipo de actividades de un 70% aproximadamente.

El margen medio global se calculará del modo siguiente:

| DETERMINACIÓN DEL MARGEN MEDIO | REPARTO INGRESOS | MARGEN MEDIO | MARGEN TOTAL |
|------------------------------------|------------------|--------------|---------------|
| Margen venta de productos | 10% | 65% | 6,5% |
| Margen actividades deportivas | 45% | 95% | 42,75% |
| Margen servicios spa | 45% | 70% | 31,5% |
| MARGEN MEDIO SOBRE INGRESOS | | | 80,75% |

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se estiman en un 19,25% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 725 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 7.975,00 € mensuales.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (consumo de bolsas, material de oficina, etc.).

Estos gastos se estiman en unos 500,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen:

- Gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.
- Gastos de limpieza, incluirán el mantenimiento de la piscina/bañera del spa. Serán de 120,00 € aproximadamente.

Así pues, el total de gastos por servicios externos será de 210,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará al siguiente personal:

- Dos personas que se encargarán de los tratamientos y de las actividades relacionadas con el spa a tiempo completo.
- Cuatro monitores para el gimnasio y actividades deportivas a tiempo completo.
- Dos recepcionistas a tiempo completo con diferentes turnos.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

| Puesto de trabajo | Sueldo / mes | S.S. a cargo empresa | Coste mensual |
|-----------------------------------|-------------------|----------------------|--------------------|
| Gerente (emprendedor autónomo) | 1.500,00 € (*) | 0,00 € | 1.500,00 € |
| 2 masajistas | 1.800,00 € | 594,00 € (**) | 2.394,00 € |
| 4 monitores | 3.200,00 € | 1.056,00 € (**) | 4.256,00 € |
| 2 Recepcionistas | 1.600,00 € | 528,00 € (**) | 2.128,00 € |
| TOTAL | 8.100,00 € | 2.178,00 € | 10.278,00 € |

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (reparaciones, seguros, tributos, etc.). Estos gastos serán de unos 250,00 € mensuales.

En cuestión de seguros, aparte de cubrir el local frente a robos e incendios, se debe contar con otro de responsabilidad civil que garantice tanto la indemnización por lesiones como la negligencia del monitor. Hay una doble opción; o bien, contratar la póliza en cualquier compañía aseguradora o a través de una federación que suelen cobrar unos 15 € por persona. También es recomendable que se garantice la atención médico-sanitaria de los clientes con otra póliza. En nuestro proyecto optaremos por la contratación de un seguro clásico, que estimamos en 600,00 € mensuales.

Por tanto, la cuantía total mensual de la partida "otros gastos" será de 850,00 €

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

| CONCEPTO | Inversión | % Amortización | Cuota anual Amortización |
|--------------------------|--------------|----------------|--------------------------|
| Adecuación del local (*) | 99.137,93 € | 10 % | 9.913,79 € |
| Equipamiento | 100.874,48 € | 20 % | 20.174,90 € |
| Mobiliario y decoración | 2.127,58 € | 20 % | 425,52 € |
| Utensilios | 1.000,00 € | 20 % | 200,00 € |
| Equipo informático | 3.300,00 € | 25 % | 825,00 € |
| TOTAL ANUAL | | | 31.539,21 € |

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

| CONCEPTO | Inversión | % Amortización | Cuota anual Amortización |
|--|------------|----------------|--------------------------|
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 2.250,00 € | 33,3 % | 750,00 € |
| TOTAL ANUAL | | | 750,00 € |

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** estos ingresos vendrán dados por las ventas y la prestación de servicios.
- **Gastos mensuales:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable total del 19,25% de los ingresos) y la suma de: Alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

| Gastos | CUNTÍA |
|--|---------------------|
| Alquiler | 95.700,00 € |
| Suministros | 6.000,00 € |
| Sueldos | 97.200,00 € |
| S.S. trabajadores | 26.136,00 € |
| Servicios externos | 2.520,00 € |
| Publicidad | 1.800,00 € |
| Otro gastos | 10.200,00 € |
| Amortización del inmovilizado material | 31.539,21 € |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 750,00 € |
| Total gastos fijos estimados | 271.845,21 € |
| Margen bruto medio sobre ingresos | 80,75 % |
| Umbral de rentabilidad | 336.650,41 € |

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 336.650,241 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 28.054,20 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos, etc. La elección final va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Lo que se puede hacer en este sector es financiar la maquinaria, que es la partida más importante de la inversión, a través de la fórmula del arrendamiento financiero (leasing). En este sistema, es la empresa de leasing quien tiene la propiedad de los distintos aparatos y tan sólo se debe pagar una cuota mensual durante cierto tiempo (puede ser a 5 años). Transcurrido el plazo previsto, se puede optar a la compra de la maquinaria y aunque a la larga, la factura es algo más elevada, la ventaja es que se contará con el equipo necesario sin tener que realizar un desembolso inicial fuerte.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

| ACTIVO | Euros | PASIVO | Euros |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Adecuación del local | 99.137,93 € | Fondos Propios | FP |
| Equipamiento | 100.874,48 € | Fondos Ajenos | FA |
| Mobiliario | 2.127,58 € | | |
| Equipo informático | 3.300,00 € | | |
| Utensilios | 1.000,00 € | | |
| Gastos de constitución | 2.250,00 € | | |
| Fianzas | 15.950,00 € | | |
| Stock inicial | 5.456,90 € | | |
| Tesorería (*) | 64.537,80 € | | |
| IVA soportado | 34.263,50 € | | |
| Total activo | 328.898,20 € | Total pasivo | 328.898,20 € |

(*) Se consideran 64.537,80 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de actividad:

| | Prev. 1 | Prev. 2 | Prev. 3 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | 330.000,00 | 350.000,00 | 370.000,00 |
| Costes variables (Ingresos x 19,25%) | 63.525,00 | 67.375,00 | 71.225,00 |
| Margen bruto (Ingresos - Costes variables) | 266.475,00 | 282.625,00 | 298.775,00 |

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

| PREVISIÓN DE RESULTADOS | Prev. 1 | Prev. 2 | Prev. 3 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | 330.000,00 | 350.000,00 | 370.000,00 |
| COSTES VARIABLES | 63.525,00 | 67.375,00 | 71.225,00 |
| MARGEN BRUTO | 266.475,00 | 282.625,00 | 298.775,00 |
| GASTOS DE ESTRUCTURA: | | | |
| GASTOS DE EXPLOTACIÓN | | | |
| Alquiler | 95.700,00 | 95.700,00 | 95.700,00 |
| Suministros, servicios y otros gastos | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| Otros gastos | 10.200,00 | 10.200,00 | 10.200,00 |
| GASTOS DE PERSONAL (1) | | | |
| Salarios + SS | 123.336,00 | 123.336,00 | 123.336,00 |
| GASTOS COMERCIALES | | | |
| Publicidad, promociones y campañas | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 |
| GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS | | | |
| Asesoría + Limpieza | 2.520,00 | 2.520,00 | 2.520,00 |
| AMORTIZACIONES | | | |
| Amortización del Inmovilizado | 31.539,21 | 31.539,21 | 31.539,21 |
| GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS | | | |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | 750,00 | 750,00 | 750,00 |
| TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA | 271.845,21 | 270.645,21 | 270.645,21 |
| RESULTADO antes de intereses e impuestos (2) | -5.370,21 | 10.779,80 | 26.929,80 |

(1) El gasto de personal estará integrado por los sueldos de la plantilla contratada por la empresa: el emprendedor (gerente del negocio), dos masajistas, cuatro monitores y dos recepcionistas, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.