

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio**  
**CENTRO DEPORTIVO PARA MUJERES**

**Sector de Ocio, Cultura y Deporte**

Datos de 2008



**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 negocio dedicado a la oferta de actividades deportivas para mujeres. Concretamente, consistirá en un gimnasio que ofrecerá no sólo los ejercicios físicos tradicionales, sino también otro tipo de actividades de tendencia más actual.

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

Los aspectos más importantes a considerar son:

- **Licencia municipal de funcionamiento:** Para que la concedan es necesaria una certificación de un técnico que acredite que la adaptación del local se ha realizado bajo su dirección y conforme a la normativa. Además, se debe suscribir un seguro de responsabilidad civil que cubra los riesgos de incendio y los daños ocasionados a terceros y que pudiesen producirse durante las actividades de ocio, un plan de revisiones periódicas para los equipos de protección contra incendios y un plan de emergencia. Todo ello con una ficha técnica donde se especifiquen sus características.
- **Licencia de actividades e instalaciones:** Es necesario presentar una hoja en la que se especifiquen las características de las actividades e instalaciones, una relación de los propietarios y vecinos que pudieran verse afectados y una memoria con la descripción de la actividad, del local, de las condiciones de instalación e higiene, etc. Además, deberá adjuntar los planos de situación parcelaria del local y de la distribución del mismo (indicando los accesos, escaleras, alumbrados especiales, etc.) y el presupuesto de las instalaciones y maquinaria necesaria.
- Para poder poner en marcha el negocio, se deberá solicitar la **Licencia de Apertura** a la autoridad competente.

Por otro lado, algunas de las normativas que habrá que considerar son:

- Ordenanza Municipal de Actividades (Boletín Oficial de la Provincia).
- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía. (BOJA de 17 de Septiembre).
- Decreto 326/2003, de 25 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de protección contra la contaminación acústica (BOJA nº 243/18-12-03)

Por último, si bien este sector no tiene una normativa específica, según expertos sería recomendable tener en cuenta:

- Ley 13/1995, de 15 de diciembre, de Espectáculos públicos y Actividades Recreativas de Andalucía (así como las órdenes y Decretos que hacen referencia a dicha ley).
- Órdenes y decretos que hacen referencia a dicha ley.

Además, habrá que tener mucho cuidado y cumplir con la máxima rigurosidad la normativa en materia de seguridad e higiene del establecimiento.

## 1.2. Perfil del emprendedor

Debido a que el negocio va dirigido al público femenino, por una parte, y a que el emprendedor será el gerente del negocio por otra (por lo menos en un principio para minimizar costes), el perfil más idóneo de éste se corresponderá con mujeres de mediana edad, que tienen el deseo de crear su negocio propio, aunque no es requisito indispensable ser mujer para abrir este negocio.

Además, se recomienda para mujeres que posean una personalidad abierta, que sean capaces de entusiasmar y que estén acostumbradas a los negocios de cara al público.

En cuanto a la experiencia, aunque siempre es recomendable, en este caso no es imprescindible.

## 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. Esta circunstancia ha beneficiado directamente al negocio de los gimnasios.

Según la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas, más de nueve millones de personas están inscritas en alguno de los 7.000 gimnasios privados que operan en España. En 2005, este sector generó más de 2.000 millones de euros, un 9% más que el año anterior.

En cuanto al tipo de cliente al que nos queremos dirigir (la mujer), hay que decir que supone un nicho de mercado importante que ya algunas empresas están empezando a explotar.

Los gimnasios son espacios que tradicionalmente han sido ocupados por el sector masculino. Los hombres suelen utilizar la mayor parte del tiempo la sala de máquinas, espacio que, aunque cada vez ha ido siendo más utilizado por las mujeres en los gimnasios mixtos, no ha igualado otros recursos como el aeróbic o el *step*, más demandados por el público femenino y donde se siente más cómodo. Es a partir de aquí donde empiezan a surgir nuevos formatos de gimnasios que se especializan más en otro tipo de actividades, elaborando circuitos que incluyan tanto máquinas como otros ejercicios.

En este sentido, desde hace poco tiempo, han comenzado a surgir gimnasios dirigidos exclusivamente para mujeres. Algunos de ellos en forma de franquicias. Estos se centran en la realización de actividades especializadas (con o sin máquinas) en estilizar la silueta femenina.

Por otra parte, la Feria Fitness 2008 acogió a una gran cantidad de empresas, tanto vendedores como clientes, de nuevos aparatos de gimnasia. Fueron 200 empresas de diferentes países las que mostraron las novedades de gimnasios e instalaciones deportivas a través de los 11.000 metros cuadrados de exposición.

## 2.2. La competencia

En cuanto a la competencia base, podemos distinguir dos tipos de competidores:

- Otros gimnasios y salas que ofertan clases colectivas.
- Centros deportivos públicos.

De éstos, el que más nos interesa son los gimnasios y salas, si bien, estos hacen referencia a los tradicionales (mixtos), por lo que para el negocio concreto que estamos realizando deberemos tener en cuenta, principalmente, una de sus nuevas vertientes: los gimnasios exclusivos para mujeres. Estos serán nuestros competidores más directos, y de los que tendremos que tener en cuenta su ubicación y precios.

## 2.3. Clientes

El negocio va dirigido a todo tipo de mujeres, de todas las edades. El perfil mayoritario de nuestro cliente estará constituido por mujeres de entre 20 y 50 años, con un nivel adquisitivo medio y medio-alto que desean conseguir un servicio integral de salud y bienestar en un mismo lugar, sin las presiones de los gimnasios mixtos tradicionales, con flexibilidad de horarios.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Antes de citar las líneas estratégicas recomendables para este negocio, deberemos definir el negocio. Para ello, tenemos diferentes alternativas:

- Gimnasio femenino. Se dedicará exclusivamente a ofrecer un lugar en el que mantener en forma el cuerpo.
- Centro de belleza. Ofrecerá un servicio integral de belleza y relajación, es decir, aunar la oferta de un gimnasio (aunque menos especializada) y la de un centro de belleza y salud.

En nuestro caso, escogeremos la primera opción que, además, requiere una menor inversión. En este punto se nos presentan otras dos opciones estratégicas: establecernos como un negocio autónomo o franquiciarnos. La primera opción es más compleja pero no conlleva los costes de pago del canon que conlleva el franquiciarse.

Por otra parte, 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.
- Instructores cualificados. Los monitores deben disponer de formación específica en la materia que imparta y con experiencia formativa.
- Horarios amplios y flexibles. La posibilidad de realizar los ejercicios en cualquiera de los horarios establecidos, y que estos sean amplios. Algunos 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**

Como factor de fidelización, es fundamental la atención personalizada. Algunos gimnasios 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 gimnasios realizan otros actos encaminados a la fidelización de la clientela como: sorteos, promociones de ropa deportiva, organización de eventos sociales, etc.

- **Amplia oferta de servicios**

Otra de las líneas estratégicas se centra en que exista 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 es ofreciendo servicios alternativos a sus clientes. Estos pueden consistir en la incorporación de gabinete estético, servicio dietético y servicios de hidroterapia. En la mayoría de los casos, estos servicios se acuerdan bajo la modalidad de subcontratación. Si bien, ya en este caso nos estaríamos posicionando más como un salón de salud y belleza que como un gimnasio exclusivamente.

Los rayos UVA, los baños de vapor o la sauna no son obligatorios en los gimnasios, pero sí son convenientes. Sobre todo los dos primeros. Su inversión merece la pena dado que ayuda a diversificar los ingresos del negocio. Cada gimnasio utiliza su propia fórmula para 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 gimnasios son la tienda de equipamiento y la venta de alimento deportivo (bebidas energéticas, barritas hipocalóricas, etc.). Llegan a representar, en una mayoría de casos, al 20% de la facturación total.

También puede ofrecerse un servicio de elaboración de dietas saludables y adaptadas a cada usuaria en función del objetivo que se desea perseguir: adelgazar, mantenerse, eliminar grasa, etc.



## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La oferta de servicios está integrada por dos tipos de actividades: por un lado, aquellas que utilizan máquinas (como es el caso de pilates, y los circuitos de fitness), y por otro lado, aquellas actividades cuyo instrumento principal no son las máquinas sino los propios monitores (como el aeróbic, el aerodance, el bodypump o el bollywood).

A continuación vamos a desarrollar más concretamente cada una de estas actividades para saber en qué consiste y los instrumentos que son necesarios para su desarrollo:

**Pilates:** El método pilates es un sistema de acondicionamiento físico en el que se trabaja el cuerpo como un todo: desde la musculatura más profunda hasta la más periférica, y en la que intervienen tanto la mente como el cuerpo. El método trabaja especialmente los abdominales, la base de la espalda y los glúteos. Con estos ejercicios se consigue tonificar los músculos, mejorar el sistema sanguíneo y el linfático, corregir la postura corporal y estilizar la figura.

**Circuito de fitness:** Se trata de circuitos de entrenamiento normalmente rápidos y sin horarios establecidos. Se logra fortalecer los músculos y eliminar la grasa subcutánea gracias a un combinado de ejercicios que, realizados al ritmo de la música, incluyen calentamiento, desarrollo muscular, ejercicio cardiovascular, estiramiento y relajación.

**Aeróbic:** Trabajo cardiovascular que se realiza al son de la música. Permite aumentar la resistencia, tonificar músculos y quemar grasas.

**Aerodance:** Consiste en el aeróbic básico, pero animado por la música y las coreografías de última moda. En este caso el trabajo de las piernas es mayor debido al baile.

**Bodypump:** Consiste en la combinación de movimientos aeróbicos y levantamiento de pesas al ritmo de la música. Los ejercicios son muy variados y trabajan todos los músculos.

**Bollywood:** Se trata de una mezcla de danza oriental e india, hip hop, y aeróbic al son de las bandas sonoras de las películas de Bollywood (los estudios "hollywoodineses" de Bombay, en la India).

De momento, no se ofrecerá la venta de material deportivo ni alimentación nutricional. Tampoco se ha incluido sauna. Este proyecto pretende basarse en un negocio de mínima inversión. Más adelante, se podrá optar por reinvertir los ingresos obtenidos en ampliar la oferta. Así mismo, podría considerarse la posibilidad de incluir una máquina de *vending*.

## 4.2. Precios

Para una orientación sobre los precios a cobrar por los distintos servicios es interesante observar las actividades que ofrece la competencia y sus precios.

Haciendo un sondeo de los precios medios existentes en el mercado, se observa una gran disparidad puesto que éstos varían en función de las actividades que englobe, la comunidad autónoma en la que nos encontremos...

Para poder tener una aproximación, podemos hacer referencia al estudio que hizo Consumer Eroski sobre el servicio y la seguridad de 200 centros en 18 ciudades de toda España. Según este análisis, el precio medio por matrícula es de 70 euros a nivel nacional y el de la cuota mensual, de 56 euros.

### 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 promover el "enganchar" 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 para hacer deporte. 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 que existen para dar a conocer el negocio es el anuncio en directorios comerciales y en Internet. Asimismo, se puede utilizar la radio y el sistema de carteles fijos.

Por último, es importante señalar que en este sector la preocupación se dirige, tanto a la captación, como 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. Por ello, es importante que los clientes salgan satisfechos con los servicios recibidos y los recomienden a otras personas.

## 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 la emprendedora (o emprendedor) del proyecto, para lo cual se acogerá al régimen de la seguridad social de autónomo.

Se encargará de llevar, junto con un monitor, las clases que se ofrecen en el gimnasio. Además, también tendrá entre sus tareas las de 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, una para el turno de mañana y otra 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.

Además, las recepcionistas deberán asumir determinadas tareas administrativas (contabilidad básica, gestión de clientes, caja y bancos, etc.).

- **Monitores:**

Dependiendo de las especialidades deportivas que se ofrezcan, se deberán contar con distintos monitores titulados. Aunque los gimnasios medianos y grandes suelen contratar a los monitores en plantilla, por horas o por media jornada, los que son de menor dimensión pueden utilizar dos fórmulas para controlar su coste: alquilar las instalaciones a estos monitores para que impartan sus disciplinas o negociar un porcentaje de lo recogido. Las posibilidades son múltiples y variarán en función de la

demanda de cada barrio y de la negociación con cada monitor. En nuestro caso contrataremos a un monitor a tiempo completo.

Si la demanda lo requiere, contrataremos a más profesionales por una de las fórmulas anteriormente descritas. El coste, en este caso, lo tendríamos en cuenta a la hora de calcular los costes variables.

▪ **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 muy amplio y flexible. En principio, este será de 10:00 a 22:00 ininterrumpido, pudiendo establecer los turnos de la siguiente forma:

- Primer turno: De 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00
- Segundo turno: De 12:00 a 16:00 y de 18:00 a 22:00

Intentaremos que la actividad más demandada se dé en aquella hora en la que haya una mayor concentración de usuarias.

Más adelante, cuando la demanda del negocio lo requiera, se podrá contratar a más monitores y ampliar, de esta forma el horario.

## 5.2. Formación

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

- Gerente: Puesto que en este estudio hemos supuesto que la persona que emprenda el negocio se encargará de llevar algunas de las actividades, será necesario que posea un título que la capacite para ello. Sería recomendable que tuviera alguna experiencia en el sector de las instalaciones deportivas. Así mismo, sería conveniente que tuviera algún conocimiento sobre gestión de pymes.
- 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.
- Monitor/a deportivo/a: Entrena 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. Deberá tener conocimientos de las modalidades que se ofrecen en el centro. Si no encontráramos a nadie con este perfil, buscaríamos cursos que cubrieran los conocimientos que le faltan. El perfil corresponde a una persona joven con capacidad para motivar y atender a los/as clientes. Tanto para aconsejar a los alumnos como para prevenir lesiones, se hace necesaria una formación amplia.

Es muy importante el reciclaje de la plantilla con el objetivo de posicionar el centro siempre en las últimas tendencias.

## 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

La ubicación del local no presenta grandes requisitos, aunque como sus clientes van a ser mujeres, sí sería conveniente que se ubicase en zonas de gran tránsito del sexo femenino como puede ser el caso de un centro con muchas tiendas.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

El local debe tener una superficie mínima de 150 m<sup>2</sup> que habrá que distribuir de modo que se consiga la máxima racionalidad de la instalación.

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

- Zona de recepción
- Zona de administración
- Área de clases colectivas: Habrá dos salas
- Área de aparatos de musculación: Dedicado al circuito fitness
- Vestidores, baños y duchas
- Pasillos

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, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además, la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

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.

Para el caso concreto de la insonorización del local, hemos creído oportuno utilizar espuma de insonorización, puesto que es de bajo coste con lo que conseguimos disminuir en gran medida el coste total del acondicionamiento. Esto es posible, puesto que el único problema que existe de ruido acústico es la música necesaria para el desarrollo de las actividades colectivas. Si se tratase de otro tipo de actividad que produjese un gran ruido acústico, no se podría utilizar la espuma sino que sería necesario un revestimiento a mayor escala lo que supondría un coste importante.

Estos costes pueden rondar los 25.616,40 € (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. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad cuidando a su vez todos los detalles estéticos que transmitan la imagen de calidad que queremos para el negocio, a la vez que resulte cómodo para los clientes.

El mobiliario necesario estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- Mesa dirección.
- Silla dirección.
- Mesa recepción.
- Sillas recepción.
- Armarios.
- Taquillas.
- Bancos.

El coste por estos elementos se estima en 3.034,56 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico.

## 6.3. Equipo informático

Para este tipo de negocio es recomendable disponer de un equipo informático con software para la gestión del negocio, impresora y fax. El coste de este equipo informático que incluye Contaplus PYME, según presupuesto facilitado, es de unos 2.204,00 € (IVA incluido).

## 6.4. Equipamiento

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento del negocio estará formado por las diferentes máquinas y herramientas necesarias para la realización de los ejercicios físicos, así como otros utensilios para la práctica deportiva. Entre ellos se encuentran:

- Equipo de fitness:
  - cinta de correr
  - bicicleta elíptica
  - bicicleta estática
  - stepper
  - mini-stepper
  - multiestación
  - máquina de pechos
  - máquina de glúteos
  
- equipo de pilates:
  - reformes
  - ladder barrel
  - combo chair
  - trapecio
  - wall unit

Además también hemos incluido otros elementos como mancuernas, colchonetas, equipos de música y aparatos de aire acondicionado.

El coste total de esta partida de equipamiento será de 20.720,03 € (IVA incluido).

## 6.5. Stock inicial.

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, etc.

De esta manera, el coste de este primero stock ascendería a 580,00 €.

## 6.6. 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 2.320,00 € (IVA incluido). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro, pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. 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 4.500,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

## 6.7. 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	2.610,00 €
Suministros	232,00 €
Sueldos	4.604,00 €
S.S. trabajadores	1.001,22 €
Servicios externos	261,00 €
Publicidad	174,00 €
Otros gastos	139,20 €
Total Pagos en un mes	9.021,42 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>27.064,26 €</b>

## 6.8. Memoria de la 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	22.083,10 €	3.533,30 €	25.616,40 €
Mobiliario	2.616,00 €	418,56 €	3.034,56 €
Equipo informático	1.900,00 €	304,00 €	2.204,00 €
Equipamiento	17.862,09 €	2.857,94 €	20.720,03 €
Stock inicial	500,00 €	80,00 €	580,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.000,00 €	320,00 €	2.320,00 €
Fianzas	4.500,00 €	0,00 €	4.500,00 €
Fondo de maniobra	27.064,26 €	0,00 €	27.064,26 €
<b>TOTAL</b>	<b>78.525,45 €</b>	<b>7.513,80 €</b>	<b>86.039,25 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

Para calcular el margen, necesitamos saber los costes variables, puesto que el margen es la totalidad de los ingresos menos la parte proporcional de los mismos que se destinan a cubrir los costes variables que genera la actividad.

Los costes variables de un gimnasio se corresponden fundamentalmente con el coste por el contrato de los monitores, puesto que la forma más común de trabajar con ellos en este sector consiste bien en alquilarles las instalaciones o bien ir a un porcentaje con ellos.

En este caso, y como comentamos anteriormente, contrataremos a un monitor en plantilla a tiempo completo que, junto con el emprendedor se encargarán de las clases. En caso de que aumentara la demanda necesitaríamos contratar a más monitores. Para ello, utilizaríamos alguna de las fórmulas más frecuentes comentadas anteriormente, como la de negociación de un porcentaje.

Por tanto, el coste variable en nuestro caso concreto estará formado únicamente por pequeños gastos como por ejemplo los aceites engrasantes necesarios para las máquinas.

Así, el margen sobre ventas se ha estimado en un 98%.

## 7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin incluir IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Como hemos comentado en el apartado anterior, los costes variables serán mínimos suponiendo un porcentaje de un 2% sobre las ventas.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 150 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 2.250,00 € 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 (limpieza, consumo material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 200,00 € 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 los gastos de asesoría y los de limpieza. Estos gastos serán de unos 225,00 € 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 encargará junto con el monitor de las clases y de la sala de fitness (es decir, se ocupará tanto de indicar los circuitos que debe realizar cada cliente según sus cualidades, así como del mantenimiento de la maquinaria). Además, se contará con un par de

repcionistas a tiempo completo así como un monitor para las distintas clases colectivas también a tiempo completo.

Por tanto, el gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (empresador autónomo)	1.570,00 €	0,00 € (*)	1.570 €
Recepcionistas	1.934,00 €	638,22 € (**)	2.572,22 €
Monitor	1.100,00 €	363,00 € (**)	1.463,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.604,00 €</b>	<b>1.001,22 €</b>	<b>5.605,22 €</b>

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

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

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 1.440,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 120,00 €.

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	22.083,10 €	10 %	2.208,31 €
Mobiliario	2.616,20 €	20 %	523,20 €
Equipamiento	17.862,09 €	20 %	3.572,42 €
Equipo informático	1.900,00 €	25 %	475,00 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>6.778,93 €</b>

(\*) 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 éste 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	2.000,00 €	33,3 %	666,67 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>666,67 €</b>



### 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:** Vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el consumo y los costes variables (se ha supuesto un consumo del 2% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	27.000,00 €
Suministros	2.400,00 €
Sueldos	67.262,64 €
Servicios externos	2.700,00 €
Publicidad	1.800,00 €
Otro gastos	1.440,00 €
Amortización del inmovilizado material	6.778,93 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>110.048,24 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>98%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>112.294,12 €</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>151.340,97 €</b>

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

Esto supondría una facturación anual de 112.294,12 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 9.357,84 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

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

Para financiar este negocio, existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

## 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	22.083,10 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	2.616,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	1.900,00 €		
Equipamiento	17.862,09 €		
Stock inicial	500,00 €		
Gastos de constitución	2.000,00 €		
Fianzas	4.500,00 €		
Tesorería (*)	27.064,26 €		
IVA soportado	7.513,80 €		
<b>Total activo</b>	<b>86.039,25 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>86.039,25 €</b>

(\*) Se consideran 27.064,26 € como fondo de maniobra.

### 9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
<b>Ingresos</b>	100.000,00	120.000,00	150.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 2%)	2.000,00	2.400,00	3.000,00
<b>Margen bruto (Ingr. - C. variables)</b>	<b>98.000,00</b>	<b>117.600,00</b>	<b>147.000,00</b>

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	100.000,00	120.000,00	150.000,00
COSTES VARIABLES	2.000,00	2.400,00	3.000,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>98.000,00</b>	<b>117.600,00</b>	<b>147.000,00</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Suministros, servicios y otros gastos	2.400,00	4.200,00	4.200,00
Otros gastos	1.440,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + S.S.	67.262,64	67.262,64	67.262,64
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.800,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Servicios externos	2.700,00	2.700,00	2.700,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	6.778,93	6.778,93	6.778,93
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	666,67	666,67	666,67
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>110.048,24</b>	<b>110.048,24</b>	<b>110.048,24</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>-12.048,24</b>	<b>7.551,76</b>	<b>36.951,76</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio, el sueldo de dos recepcionistas y un monitor contratados a tiempo completo, 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.