

300 planes de negocio

**Plan de negocio
PATINAJE SOBRE HIELO**

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 la creación de unas instalaciones para la práctica y la enseñanza del patinaje sobre hielo, así como para la utilización de las mismas en las sesiones públicas como actividad de recreo.

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

En primer lugar, habrá que distinguir la legislación específica del sector, destacando:

- Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía.
- Decreto 284/2000, de 6 de junio, por el que se regula el Inventario Andaluz de Instalaciones Deportivas
- Decreto 144/2001, de 19 de junio, sobre los Planes de Instalaciones Deportivas.
- REAL DECRETO 1913/1997, de 19 de diciembre, por el que se configuran como enseñanzas de régimen especial las conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos deportivos, se aprueban las directrices generales de los títulos y de las correspondientes enseñanzas mínimas.
- Orden de 21 de julio de 1983, por la que se modifica el Punto 3 de la Instrucción Técnica Complementaria MI-IF-004, incluyendo la Tabla IV, y el punto 3 de la Instrucción Técnica Complementaria MI-IF-016 del Reglamento de Seguridad para Plantas e Instalaciones Frigoríficas.

En referencia a otras normativas, hay que decir que en este sector se cumplen las exigencias básicas para la expedición de la licencia apertura en cuanto a insonorización, salidas de emergencia, etc., sin que exista una regulación específica para el sector.

1.2. Perfil del emprendedor

El perfil suele corresponderse con personas jóvenes que sean amantes de los deportes, en concreto de las variedades sobre hielo. Es muy frecuente que las personas que se aventuran en este tipo de negocio sean antiguos profesionales o entrenadores de estas modalidades deportivas.

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

Actualmente, se estima que el ocio será la primera industria del futuro. De hecho, cada día el ocio cuenta con una oferta más abundante, destacando las posibilidades del deporte como ocio, que está tomando un papel notable en los últimos años dentro del sector. De este modo, cada vez es más frecuente que personas jóvenes y mayores dediquen parte de su tiempo libre a la práctica de algún deporte.

Actualmente, 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 públicas, gimnasios, etc. Esto supone alrededor del 20% del total de la población adulta de España, siguiendo además una tendencia alcista.

Tradicionalmente, el patinaje sobre hielo ha sido considerado un deporte de mujeres. Sin embargo, cada vez es más frecuente ver a personas del sexo masculino practicar este deporte, de manera que esta barrera social se puede considerar desaparecida en la actualidad.

En los últimos tiempos, España se está consolidando como una de las potencias mundiales más importante en los deportes sobre hielo. Este hecho, sin duda, está ayudando a que la práctica de estas modalidades deportivas vaya creciendo con el paso del tiempo.

Esa publicidad indirecta ha hecho que la práctica del patinaje sobre hielo se haya convertido en una forma de pasar un rato agradable en compañía de familiares y amigos. Además, se está generalizando el uso de instalaciones de hielo para la celebración de cumpleaños y como actividades extraescolares. Por ello, hoy día, se entiende el patinaje como actividad deportiva y como actividad recreativa.

En definitiva, estamos ante un sector que ofrece muchas oportunidades ya que se trata de un campo que está aún en fase de crecimiento y que ofrece una gran variedad de posibilidades de explotación.

2.2. La competencia

En principio, la zona donde se va a montar el negocio puede que no tenga ninguna pista de hielo cercana. Sin embargo, encontramos otras formas de competencia:

- *Pistas de hielo móviles:* estamos ante empresas que se dedican al montaje de pistas de hielo en distintas localidades, de forma temporal, cuando las condiciones meteorológicas son adecuadas.
- *Alternativas de deportes:* aquel cliente que vaya a la pista de hielo para la práctica del deporte de forma habitual, encontrará otras opciones en otros deportes como puede ser el fútbol, tenis, baloncesto, patinaje sobre ruedas, etc.
- *Alternativas de ocio:* cuando los clientes ven la práctica del patinaje como una actividad recreativa, podrá encontrar una gran variedad de opciones como el cine, los bolos, bares, espectáculos musicales, etc.

2.3. Clientes

A la hora de hablar de clientes de una pista de patinaje sobre hielo habrá que distinguirlos en función de cómo conciban la actividad del patinaje.

Así, si se concibe como una actividad deportiva, serán personas más jóvenes las interesadas en hacer un curso de temporada de patinaje. En este sentido, es improbable que una persona mayor de edad acuda a una pista de hielo para inscribirse a la escuela de patinaje.

En cambio, si se entiende el patinaje como una actividad de recreo, los clientes serán mucho más variados. Así, hombres y mujeres, familias, grupos de amigos, de todas las edades, serán los clientes potenciales de estos negocios, teniendo siempre un predominio el sector más joven de la población. Los colegios y escuelas de niños serán otro de los principales clientes de este tipo de instalaciones, como una de las alternativas a la clásica educación física.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las mejores instalaciones y servicios 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 la práctica de manera adecuada y sin molestias.
- Higiene y limpieza de todas las instalaciones, y a todas las horas de uso.
- Profesores cualificados. Los monitores deben disponer de formación específica en la materia y con experiencia formativa.
- Horarios amplios y flexibles. De manera que se amplíen las posibilidades de acudir de los clientes. Siempre se abrirá en fines de semana y festivos.
- Asistencia ilimitada: Que el socio y alumno de la escuela de patinaje pueda asistir todas las veces que quiera durante el mes.

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

Una buena fórmula para hacer clientes es a través de ofertas especiales a grupos, posibilidad de sacar bonos de varias sesiones a precio inferior, paquetes de fin de semana, alquiler de patines a bajo precio, etc.

Como factor de fidelización, es fundamental la atención personalizada, de manera que, en la medida de lo posible, estén los monitores presentes para ayudar a los practicantes cuando estos lo necesiten.

Se podrían realizar otros actos encaminados a la fidelización de la clientela como: sorteos, promociones de patines, organización de competiciones, etc.

Acuerdos con empresas patrocinadoras.

Se trata de llegar a acuerdos y colaboraciones con empresas de distintos sectores para que éstas pongan sus anuncios en las vallas publicitarias de las instalaciones, y a su vez lleven a cabo una promoción de la pista de hielo. Sería interesante la opción de llegar a pactos con diferentes medios de comunicación.

Amplia oferta de servicios

Otra de las líneas estratégicas es que haya una diversificación de servicios. Así, en un principio, se debería ofertar tanto la enseñanza del patinaje con monitores, como la actividad libre de la misma (sesión pública). De esta manera atraeremos a todo tipo de clientes, tanto los que quieran o necesiten de un profesor para aprender, como los que prefieran ir por libre de manera que practiquen el patinaje de manera individual.

Otra línea para diferenciarse es ofrecer otros servicios a medida que el negocio vaya creciendo, de manera que en el futuro se puedan practicar deportes como hockey sobre hielo o curling.

Además de todo ello, se podría incluir una pequeña de tienda de material, de manera que los ingresos estuvieran diversificados.

Otra opción muy interesante sería ofrecer un servicio de cafetería, de manera que los clientes puedan tomarse un refrigerio mientras descansan o ven patinar a sus familiares o amigos. En cualquier caso, el hecho de disponer de una cafetería aumentaría de forma considerable la inversión inicial, por lo que se estima conveniente dejarlo para más adelante (ver plan de negocio cafetería).

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

La oferta de este negocio estará compuesta por los siguientes servicios:

- **Escuela de patinaje.** A través de ella se llevarán a cabo los cursos de patinaje sobre hielo, que podrían clasificarse en:
 - *Cursos para niños y jóvenes:* ofreciendo unas clases divertidas, adaptadas a las condiciones de los alumnos y un seguimiento personalizado.
 - *Cursos para adultos:* con dos niveles; iniciación, para los que quieren aprender; y fitskate, para los que tengan una práctica más avanzada.
 - Se podría plantear la posibilidad de un tercer curso para familias, de manera que las distintas generaciones disfrutaran de un rato de tiempo libre juntos.
- **Actividades de hielo para escolares.** Se trata de enseñar a los más jóvenes las técnicas básicas del patinaje, de manera que se les presente como una alternativa de ocio interesante.
- **Sesiones públicas de patinaje o patinaje libre.** Se trata de ofrecer el patinaje como una opción interesante de recreo y ocio, de manera que grupos de amigos, familias, parejas, etc, puedan pasar una mañana o una tarde agradable, en buen ambiente con música de fondo.
- **Celebración de cumpleaños.** En este tipo de eventos se incluiría en el precio la entrada, el alquiler de patines y cascos, una merienda, y algunas sorpresas más.
- **Actividades para grupo.** Sesiones de patinaje para grupos, donde se podrán combinar contenidos prácticos y actividades lúdicas.

Como valor añadido, a los servicios generales ofertados por la pista de hielo, se pueden añadir otros como cafetería y venta de productos deportivos. Como hemos comentado anteriormente, una vez que el negocio avance y se vaya asentando, se podrá diversificar

la oferta de deportes, incluyéndose espacio para el jockey sobre hielo, así como para el curling que se encuentra en fase de gran crecimiento de practicantes.

4.2. Precios

La estrategia de precios para un negocio como el que se desarrolla va a estar orientada en función de los precios de la competencia. Los precios variarán en función del servicio que se contrate, por ejemplo, se podrían ofertar carnés temporales, ya sean trimestrales (unos 80 euros), semestrales (sobre 160 euros) o anuales (aproximadamente 290 euros).

Los cursos con monitores que se ofrecerán serán trimestrales, con dos sesiones a la semana. El precio variará en función si es de adultos o de niños, pero suelen estar alrededor de los 240 euros por trimestre. Además, habrá que pagar una cuota de inscripción en la escuela, que rondará los 50 euros.

Los precios de las sesiones libres distinguirán entre días laborables (5 euros la sesión) y fines de semana y festivos (7 euros). Además, el precio variará en función de si se incluye el alquiler de los patines (2 euros) o el cliente trae unos propios.

Además de todo lo establecido, se podrán ofertar precios especiales para grupos, siempre que supere un número mínimo de personas (15), para colegios que lleven a los alumnos, familias, etc.

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 inscripciones suficientes para iniciar la actividad.

Como técnicas para atraer al público podemos destacar:

- El lanzamiento de una campaña inicial de sesiones a bajo precio, de manera que una vez que los clientes lo hayan probado sea más fácil "engancharlos" a futuros cursos o sesiones libres.
- La participación de la empresa como colaborador o patrocinador en distintas competiciones a nivel local o regional que se lleven a cabo durante la temporada de patinaje.
- Anuncios en páginas amarillas, Internet o la radio.
- Acuerdos y patrocinios con distintas empresas, sobre todo del sector de los medios de comunicación.
- Etc.

Con la llegada del frío, por el mes de octubre empieza la temporada alta de este tipo de establecimientos, por lo que, en esta época se debe hacer un esfuerzo aun mayor de manera que la promoción llegue a cuantos más lugares y posibles clientes mejor.

No hay que olvidar que el boca-boca que es muy efectivo y que dependerá, en todo caso, de la satisfacción de los clientes que ya hayan probado los servicio.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

La estructura mínima de personal para iniciar el negocio, sería 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 serán 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:**

Su labor 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. En algún caso, llegan a asumir tareas administrativas básicas (contabilidad básica, gestión de clientes, caja y bancos, etc.).

Deberá haber un recepcionista a jornada completa, fundamental a la hora de las sesiones libres. Esta tarea implica: control de acceso y entrega de candados para taquillas, recoger y custodiar dinero y elementos de valor, venta y alquiler de material deportivo.

Para los fines de semana, deberá contratarse a otra persona encargada de estas labores, a tiempo parcial.

Para épocas de mayor nivel de trabajo, se puede plantear la posibilidad de contratar a otra persona recepcionista a media jornada.

- **Profesores:**

En principio, se contará con dos profesores titulados de patinaje sobre hielo para llevar a cabo las tareas de enseñanza y aprendizaje de los alumnos en lo que se

refiere a la impartición de los cursos, así como para que sirvan de apoyo en las sesiones libres.

Consideramos que dos monitores es un número adecuado para el comienzo de las actividades. En caso de que el negocio marchara por buen camino y fuera creciendo, se plantearía la posibilidad de contratar nuevos profesores.

▪ **Personal de mantenimiento de la pista:**

Una de las tareas más importantes en esta actividad es la del mantenimiento de la pista, ya que, normalmente, después de un par de sesiones el suelo necesitará una limpieza, además de mantener unas necesidades frigoríficas, cargas de calor, cargas radiantes, etc. Cada instalación lleva un sistema básico, y normalmente la limpieza se suele hacer con una máquina quitanieves.

En principio, el personal de mantenimiento estará integrado por una persona, contratada a tiempo parcial.

HORARIOS

El horario que debería establecerse en el negocio sería el de abrir mañana y tarde. En principio, dos o tres tardes intersemanales estarán reservadas para los cursos de patinaje. El resto del tiempo estará dedicado a las sesiones libres. Además, los fines de semana y vísperas de festivo, el horario de cierre podría ser más tardío, para aprovechar la mayor afluencia de público estos días.

5.2. Formación

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

- Recepcionistas: 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.
- Profesores: buscan mejorar las aptitudes y conocimientos de los clientes en la práctica del patinaje. Por ello, al ser el patinaje un deporte tan especializado, es necesario que los monitores tengan la adecuada formación para impartir clases, poseyendo el título establecido por la legislación vigente. En estos casos, lo normal es que los profesores sean antiguos o actuales patinadores profesionales de competición.
- Gerente: Para el correcto desarrollo de un negocio como el que se propone en este proyecto son necesarios los siguientes conocimientos de gestión del establecimiento:
 - Organización y gestión del establecimiento.
 - Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
 - Informática de gestión.
 - Etc.

Tal como se mencionó anteriormente, para las tareas más complejas (laboral, fiscal y contabilidad general) se puede acudir al asesoramiento externo contratando los servicios de una asesoría.

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 una pista de patinaje sobre hielo:

- Zonas de polígonos industriales: debido a que las dimensiones de una pista de hielo son muy elevadas, para su instalación se precisa de un lugar muy amplio, y una nave industrial, adecuadamente condicionada puede dar la solución.
- Zonas de centros comerciales a las afueras de la ciudad: estamos ante complejos comerciales de grandes dimensiones, ubicados en las afueras de la ciudad, que también deberían de disponer del espacio suficiente para montar una pista de hielo.

Para este proyecto, debido a las grandes necesidades de espacio que se necesitan, vamos a considerar el alquiler de una nave industrial, ya que el precio de estos espacios suele ser sensiblemente inferior al de otras zonas.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para este negocio se precisa de un local con una superficie mínima de unos 1.250 m², dividido del modo siguiente:

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

- Zona de recepción
- Zona de administración
- Pista de hielo

- Gradadas
- Vestuarios
- Zona de almacén para patines y material.
- Pasillos
- Almacén de limpieza y mantenimiento

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, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** que adquiere especial importancia, ya que el mantenimiento de la pista dependerá de cómo se condicione internamente la nave.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras importantes, como el montaje de la pista, montaje de las gradas o la iluminación adecuada. 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.

Estos costes pueden rondar los 290.000,00 € (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 y maquinaria

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento de una pista de hielo estará formado por las diferentes máquinas para el mantenimiento del hielo en buen estado, así como los equipos necesarios para la enseñanza. Así, será necesario disponer de:

- Tarima para nivelar el suelo.
- Máquina enfriadora para mantener el hielo en perfecto estado.
- Insonorización para la máquina de enfriar.

- Condensador.
- Cuadros eléctricos homologados.
- Máquina de pulir.
- Equipo de música de 3000 W.
- Patines homologados (350 pares).
- Cascos y guantes.

Los costes por estos elementos pueden rondar los 39.440,00 € (incluye IVA), aunque éstos variarán en función de la calidad de los mismos.

6.3. Mobiliario y decoración

El mobiliario está compuesto por los elementos mínimos para cubrir una pequeña recepción y oficina de administración. Además, se incluyen en este apartado los mostradores y estanterías para el alquiler del material deportivo.

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
Armario dirección (2 unidades)	374,00 €	59,84 €	433,84 €
Mesa dirección	402,00 €	64,32 €	466,32 €
Sillas	300,00 €	48,00 €	348,00 €
Mostradores	380,00 €	60,80 €	440,80 €
Bancos	285,00 €	45,60 €	330,60 €
Otros elementos de decoración	1.050,00 €	168,00 €	1.218,00 €
TOTAL	2.791,00 €	446,56 €	3.237,56 €

6.4. Adquisición del stock inicial

En este proyecto se ha considerado que en el local se venderán artículos de patinaje. Para ello, habrá 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 (patines, cascos y guantes para vender) tendrá que ser como mínimo de unos 7.600,00€ (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.

6.5. Equipamiento informático

Para este tipo de negocio es recomendable disponer de TPV para la zona de venta de productos y de cobro a los clientes. Este TPV debe estar compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas. Además, se deberá disponer de un equipo informático con software para la gestión del negocio, impresora y fax.

El coste total del equipamiento informático, según presupuesto facilitado, es de unos 4.060,00 € (IVA incluido).

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 2.610,00 euros (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 12.500,00 € (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	7.250,00 €
Suministros	870,00 €
Sueldos	4.900,00 €
S.S. a cargo de la empresa	1.122,00 €
Asesoría	174,00 €
Publicidad	266,80 €
Otros gastos	1.044,00 €
Total Pagos en un mes	15.626,80 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	46.880,40 €

6.8. 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	250.000,00 €	40.000,00 €	290.000,00 €
Mobiliario y decoración	2.791,00 €	446,56 €	3.237,56 €
Equipamiento y maquinaria	34.000,00 €	5.440,00 €	39.440,00 €
Stock inicial de productos	6.551,72 €	1.048,28 €	7.600,00 €
Equipo informático	3.500,00 €	560,00 €	4.060,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.250,00 €	360,00 €	2.610,00 €
Fianzas	12.500,00 €	0 €	12.500,00 €
Fondo de maniobra	46.880,40 €	0 €	46.880,40 €
TOTAL	358.473,12 €	47.854,84 €	406.327,96 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

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 de la pista de patinaje sobre hielo (cuotas y cursos de los socios, compra de entradas para sesiones libres, celebración de cumpleaños, etc.). Los márgenes se han estimado en:

- Margen de los productos vendidos: 65% del precio de venta de los productos.
- Margen por el resto de las actividades de la pista: se considera el margen del 95% de los ingresos (el 5% restante será el coste por lo materiales necesarios).

El margen medio global será del modo siguiente:

DETERMINACIÓN DEL MARGEN MEDIO	REPARTO INGRESOS	MARGEN MEDIO	MARGEN TOTAL
Venta de productos	10%	65%	6,50%
Actividades de patinaje	90%	95%	85,50%
MARGEN MEDIO SOBRE INGRESOS			92,00%

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente: (no incluyen IVA).

- **Costes variables:**

Los costes variables se estiman en un 8% del volumen de los ingresos del mes. Este coste es equivalente al margen del 82% sobre ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 1.250 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones, es de unos 6.250,00 € 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 de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 750,00 € mensuales.

▪ **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 230,00 € mensuales.

▪ **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 150,00 € 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, además se contratará a un par de recepcionistas, uno a tiempo completo y otro a tiempo parcial, dos monitores a tiempo parcial y a una persona encargada del mantenimiento de la pista.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye la prorrata de las pagas extra):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 €(*)	0,00 €	1.500,00 €
Recepcionista (a tiempo completo)	850,00 €	280,50 € (**)	1.130,50 €
Recepcionista (a tiempo parcial)	550,00 €	181,50 € (***)	731,50 €
2 monitores (a tiempo parcial)	1.400,00 €	462,00 € (***)	1.862,00 €
Encargado mantenimiento	600,00 €	198,00 € (***)	798,00 €
TOTAL	4.900,00 €	1.122,00 €	6.022,00 €

(*) Incluye la Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo.

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

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

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (reparaciones, mantenimiento, seguros, tributos, etc.).

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 –unos 600 € por 200 personas-, o a través de una federación que suelen cobrar unos 15 € por persona. Para nuestro proyecto optaremos por la opción de 600€ mensuales por 200 personas.

También es recomendable que se garantice la atención médico-sanitaria de los clientes con otra póliza.

Por tanto, la cuantía total estimada anual será de 10.800,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 900,00 €

▪ **Amortización:**

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

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	250.000,00 €	10 %	25.000,00 €
Mobiliario y decoración	2.791,00 €	20 %	558,20 €
Equipamiento y maquinaria	34.000,00 €	20 %	6.800,00 €
Equipo informático	3.500,00 €	25 %	875,00 €
TOTAL ANUAL			33.233,20 €

(*) 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:** estos ingresos vendrán dados por las ventas y las actividades de patinaje.
- **Gastos:** estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 8% 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	75.000,00 €
Suministros	9.000,00 €
Sueldos	58.800,00 €
S.S. a cargo de la empresa	13.464,00 €
Asesoría	1.800,00 €
Publicidad	2.760,00 €
Otro gastos	10.800,00 €
Amortización del inmovilizado material	33.233,20 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	750,00 €
Total gastos fijos estimados	205.607,20 €
Margen bruto medio sobre ingresos	92,00%
Umbral de rentabilidad	223.486,09 €

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

Esto supondría una facturación anual de 223.486,09 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 18.623,84 euros.

8. FINANCIACIÓN

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

Para financiar el salón de belleza existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos... cual 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	250.000,00 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	34.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario y decoración	2.791,00 €		
Equipo informático	3.500,00 €		
Gastos de constitución	2.250,00 €		
Fianzas	12.500,00 €		
Existencias y materiales	6.551,72 €		
Tesorería (*)	46.880,40 €		
IVA soportado	47.854,84 €		
Total activo	406.327,96 €	Total pasivo	406.327,96 €

(*) Se consideran 46.880,40 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

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

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	220.000,00	240.000,00	260.000,00
Costes variables (Ingresos x 8%)	17.600,00	19.200,00	20.800,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	202.400,00	220.800,00	239.200,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	220.000,00	240.000,00	260.000,00
COSTES VARIABLES	17.600,00	19.200,00	20.800,00
MARGEN BRUTO	202.400,00	220.800,00	239.200,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Suministros, servicios y otros gastos	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Otros gastos	10.800,00	10.800,00	10.800,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	72.264,00	72.264,00	72.264,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	2.760,00	2.760,00	2.760,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.800,00	1.800,00	1.800,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	33.233,20	33.233,20	33.233,20
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	750,00	750,00	750,00
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	205.607,20	205.607,20	205.607,20
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 3.207,20	15.192,80	33.592,80

(1) El gasto de personal estará integrado por los sueldos de la plantilla fija de la empresa: el emprendedor (gerente del negocio), dos recepcionistas (uno a tiempo parcial y otro a tiempo completo), dos monitores (a tiempo parcial) y un empleado para el mantenimiento (tiempo parcial), 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 disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.