

# Centros deportivos privados

\*NO TERRITORIO DE PORTODEMOUROS  
E CONCELLOS DE BOQUEIXÓN,  
VEDRA E VILASANTAR

24\*



## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis</b> .....	<b>4</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO</b> .....	<b>4</b>
<b>3. PRINCIPALES CONCLUSIONES</b> .....	<b>7</b>
<b>4. EL CONTEXTO SECTORIAL</b> .....	<b>10</b>
<b>4.1. El sector deportivo</b> .....	<b>11</b>
<b>5. EL MERCADO DE LOS CENTROS DEPORTIVOS</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1. Estructura de la actividad</b> .....	<b>14</b>
5.1.1. Evolución en la creación de empresas.....	15
5.1.2. Tamaño del mercado.....	16
5.1.3. Previsiones para el futuro .....	18
<b>5.2. Análisis competitivo</b> .....	<b>18</b>
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras .....	22
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales .....	26
5.2.3. Productos sustitutivos .....	27
5.2.4. Análisis de los clientes.....	28
5.2.5. Análisis de los proveedores .....	29
<b>5.3. Marketing</b> .....	<b>30</b>
5.3.1. Producto.....	31
5.3.2. Precio .....	32
5.3.3. Fuerza de ventas .....	33
5.3.4. Promoción.....	33
<b>5.4. Análisis económico-financiero</b> .....	<b>35</b>
5.4.1. Inversiones .....	36
5.4.2. Gastos.....	37
5.4.3. Previsión de ingresos.....	39
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados.....	40
5.4.5. Financiación .....	41
<b>5.5. Recursos humanos</b> .....	<b>42</b>
5.5.1. Perfil profesional.....	43
5.5.2. Estructura organizativa .....	44
5.5.3. Servicios exteriores.....	44
5.5.4. Convenios colectivos aplicables.....	45
<b>6. VARIOS</b> .....	<b>46</b>
<b>6.1. Regímenes fiscales preferentes</b> .....	<b>46</b>
<b>6.2. Normas sectoriales de aplicación</b> .....	<b>47</b>
<b>6.3. Ayudas</b> .....	<b>48</b>
<b>6.4. Organismos</b> .....	<b>48</b>
6.4.1. Asociaciones profesionales .....	48
6.4.2. Organismos de homologación y certificación.....	49
6.4.3. Centros de estudios .....	49
<b>6.5. Páginas útiles en Internet</b> .....	<b>50</b>
<b>6.6. Bibliografía</b> .....	<b>51</b>
<b>6.7. Glosario</b> .....	<b>52</b>
<b>7. ANEXOS</b> .....	<b>54</b>

7.1. Anexo de información estadística de interés.....	54
7.2. Anexo de proveedores .....	60
7.3. Anexo de ferias .....	61
7.4. Anexo sobre formación .....	62
7.5. Anexo sobre modalidades de contratación.....	63
7.6. Anexo de ayudas.....	64
7.7. Anexo de páginas web de interés.....	66
7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado .....	67
<b>8. NOTA DE LOS AUTORES .....</b>	<b>69</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es el resultado de un proceso de adaptación de las Guías de Actividade a los entornos locales, proceso que se enmarca dentro del **Proyecto de Detección de Oportunidades de Negocio: Dinamización Empresarial dirigida en las comarcas de Galicia**, desarrollado por el BIC Galicia en colaboración con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Axencia de Desenvolvemento Rural (AGADER).

Este proyecto surge con el objetivo de mostrar, a los Agentes de Desarrollo Local y los Técnicos de Empleo, la metodología necesaria para analizar la potencialidad de las distintas actividades en sus respectivas zonas de actuación a través de las Guías de Actividade Empresarial, ya que ellos son elementos de dinamización del territorio y actúan como intermediadores y colaboradores en el desarrollo económico y social (es decir, tienen un contacto directo con los emprendedores y deben ejercer una actuación dinámica, de asistencia técnica y estar en constante proceso de búsqueda y actualización de la información económica y social), y, por otra parte, las Guías de Actividade se configuran como el instrumento de asesoramiento a los emprendedores y de impulsión de nuevas empresas, ya que permiten evaluar nuevas ideas de negocio y ayudan a los técnicos y emprendedores a analizar la viabilidad de un proyecto empresarial.

## 1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis

El objetivo de este documento es adaptar la información contenida en la guía de **Centros Deportivos Privados** a la realidad socioeconómica de este territorio, ofreciéndote una información más cercana de tu ámbito social y empresarial.

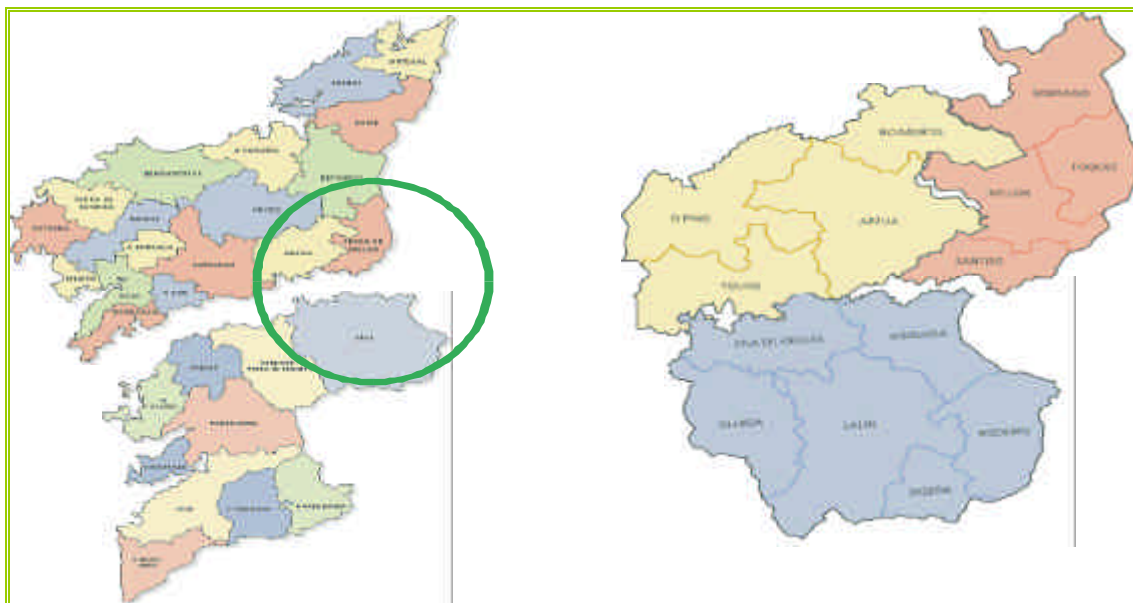
El siguiente documento es el resultado del trabajo realizado por los técnicos locales de empleo de los municipios del Territorio de Portodemouros que forman parte de la Rede de Técnicos de Emprego coordinada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais a través de la Dirección Xeral de Promoción do Emprego, así como de los técnicos del Grupo de Acción Local de Portodemouros.

Para completar la información que ofrece esta guía con datos en el ámbito gallego y nacional, deberás tener la Guía de Centros Deportivos Privados realizada para Galicia, que puedes estar a tu disposición en la web: <http://guias.bicgalicia.es>.

El espacio que ocupa el territorio de esta Zona está formado por 17 ayuntamientos, once de la provincia de A Coruña (Arzúa, Boimorto, Boqueixón, Melide, O Pino, Santiso, Sobrado, Toques, Touro, Vedra y Vilasantar) y seis de Pontevedra (Aglolada, Dozón, Lalín, Rodeiro, Silleda y Vila de Cruces).

Los principales recursos del territorio, que actúan como auténticos polos de desarrollo, son el embalse de Portodemouros y los caminos de Santiago, verdaderos ejes del desarrollo social, cultural y económico.

La situación estratégica del territorio, en el corazón de Galicia, le aporta una auténtica ventaja competitiva, ya que, por una parte, su proximidad a los principales núcleos de población de Galicia y al aeropuerto de Santiago de Compostela lo convierten en un destino idóneo para visitantes, tanto gallegos como nacionales e internacionales. Además, hay que tener en cuenta su situación en la parte final de cuatro de los principales caminos de Santiago, cuya capacidad de atracción de visitantes constituye un recurso incalculable desde el punto de vista del turismo de la zona.



## 2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO

Las empresas de servicios deportivos de carácter privado, también llamados centros deportivos o gimnasios son aquellas cuyo objeto es ofertar unas instalaciones adecuadas para desarrollar alguna especialidad deportiva practicable en espacios cerrados.

Estas empresas deportivas se agrupan en tres tipos según la superficie de sus instalaciones: menores de 500 m<sup>2</sup>, entre 500 m<sup>2</sup>-1.000 m<sup>2</sup> y mayores de 1.000 m<sup>2</sup>. La oferta de productos en cada una de ellos también suele ser diferente. Los pequeños se caracterizan por su oferta especializada, por ejemplo, artes marciales o culturismo. En los medianos el *fitness*, musculación-cardiovascular y artes marciales constituyen el trío básico de actividades a las que suelen acompañar los bailes o la gimnasia de recuperación. Finalmente, en los centros de gran tamaño prevalece la oferta básica, pero acompañada de deportes de raqueta, piscina o deportes en equipo (ciclismo), gracias a la mayor superficie disponible.

Asimismo, la oferta de servicios complementarios varía en función del tamaño del centro. Así, hay servicios o espacios prácticamente universales (como la sauna y, en menor proporción, el solarium), frente a otros más minoritarios y propios de los gimnasios de gran tamaño. El gimnasio grande, concebido como un centro de ocio, deporte y salud, tipo club, suele ofrecer servicios de belleza-nutrición (peluquería, estética, asesoramiento nutricional), de consumo (tienda de deportes y alimentación deportiva) e incluso sociales (cafetería).

Finalmente, el tercer factor diferenciador a considerar viene determinado por el número de empleados: 2-5 empleados en la pequeña empresa; 5-10 en la mediana y 10-30 en las de mayor tamaño.

Desde el punto de vista estadístico y de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993 (CNAE-93), la actividad se incluye en el epígrafe 92.211: Gestión de estadios y polideportivos, dentro del grupo 92 de "Actividades Recreativas, Culturales y Deportivas".

A continuación, te mostramos los epígrafes en las que se incluye dicha actividad, tanto desde el punto de vista del CNAE-93 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993), como de la clasificación SIC (Standard Industrial Classification).

CNAE-93	SIC
92 Actividades recreativas, culturales y deportivas	79 Servicios para entretenimiento y ocio
92.6 Actividades deportivas	79.41 Clubes Deportivos
92.61 Gestión de estadios y otras instalaciones deportivas	
92.611 Gestión de estadios y polideportivos	

Según las asociaciones empresariales de gimnasios entrevistadas, la mayoría de los centros existentes en la actualidad se corresponde con un negocio concebido como autoempleo, con una superficie menor a 250 m<sup>2</sup> y una persona en plantilla (además del gerente). Habitualmente consta de una pequeña sala de fitness y una sala de usos múltiples. No suele ofrecer servicios complementarios.

No obstante, verás que hemos elegido como empresa tipo un gimnasio de tamaño mediano (500 m<sup>2</sup>) por dos razones principalmente:

- Los pequeños gimnasios, concebidos como autoempleo y con un bajo nivel de equipamiento, presentan dificultades de supervivencia.
- Los gimnasios pequeños son los que alcanzan unos beneficios menores, en torno al 5 %. Los grandes, aunque pueden llegar a obtener beneficios de un 20 %, requieren de una inversión muy elevada.
- Las diferentes fuentes consultadas consideran el tamaño ideal de un gimnasio entre los 400 m<sup>2</sup> y los 800 m<sup>2</sup>. La inversión es alta, se pueden ofertar muchas más actividades y servicios de los básicos y el rendimiento económico es aceptable (11,37%).

CARACTERÍSTICAS DEL GIMNASIO ( 500 m <sup>2</sup> )	
CNAE/SIC	92.611/79.41
IAE	9672
Condición jurídica	Autónomo
Facturación	107.570 €
Ubicación	Poblaciones de más de 6.000 habitantes
Personal y estructura organizativa	Tres personas: el emprendedor, un recepcionista y un monitor (normalmente el emprendedor también da clases, por lo que también actúa como monitor)
Instalaciones	400 m <sup>2</sup> aproximadamente
Clientes	Personas interesadas en la práctica deportiva
Cartera de Servicios	Actividades deportivas: Fitness, musculación-cardiovascular, artes marciales, bailes Servicios complementarios: Sauna y Masajes.
Herramientas de promoción	Páginas Amarillas, buzoneo, camisetas y descuentos familiares
Valor del inmovilizado/inversión	179.684 €
Importe gastos	95.343 €
Beneficio bruto (%)	11,37%

### 3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- En esta zona, la mayoría de los gimnasios están ubicados en los principales núcleos de población: Arzúa, Melide y Lalín.
- Cabe mencionar que, en los últimos años, la tendencia de este tipo de negocio en el territorio de Portodemouros no es positiva. Por lo que, montar un negocio de estas características en esta zona supone un riesgo importante en cuanto a la viabilidad económica del negocio.
- La oferta para la práctica deportiva en Galicia del año 1997 estaba segmentada en dos grupos claramente diferenciados: la oferta pública, que alcanzaba al 54% de los espacios deportivos y la oferta privada, con el 46% restante.
- La evolución en la creación de empresas ha tenido índices de crecimiento muy pronunciados para Galicia, sin embargo, en la zona se aprecia un estancamiento.
- En 1997 la oferta en Galicia la constituye un espacio deportivo por cada 312 habitantes en Galicia. Respecto al número de instalaciones deportivas en Galicia hay una instalación cada 575 habitantes, estando la provincia de A Coruña y Pontevedra por encima de esta cifra.
- La fortaleza de los gimnasios se basa en la alta formación técnica del profesorado, la fidelidad del usuario al monitor, el trato personalizado al cliente y la elevada especialización en actividades que no ofrece la oferta pública.
- Por el contrario, la dificultad para encontrar locales con una dimensión adecuada, hace difícil poder ofertar al cliente la amplia gama de productos que actualmente están en el mercado. Además, el número de habitantes de la zona condiciona la potencialidad del gimnasio, ya que los análisis realizados sobre el mercado potencial no recomiendan crear un gimnasio en los ayuntamientos de menos de 6.000 habitantes.
- La diferenciación entre establecimientos es muy difícil, salvo para los de gran tamaño, por lo que la competencia se centra más en el precio.
- Las dos razones básicas por la que se acude a un gimnasio son: salud y/o estética.
- El aumento del nivel de renta y del tiempo de libre permiten tener un mayor acceso a estos establecimientos.
- La condición jurídica más habitual es la de empresario individual sujeto al régimen de Autónomo en la Seguridad Social.
- La facturación oscila entre los 36.000 € de los pequeños gimnasios a los 72.000-150.000 € de los medianos o los 360.000 € para los de gran tamaño (más de 1.200m<sup>2</sup>).
- Cualquier deporte practicable en cualquier espacio debe considerarse un producto alternativo o sustitutivo a los ofertados por los gimnasios.
- Las tres actividades básicas que se suelen ofertar son: fitness, musculación-cardiovascular y artes marciales, en cualquiera de sus vertientes.
- La mayoría de los empresarios de gimnasios suelen hacer paquetes promocionales dirigidos a captar a todos los componentes de la familia.

- Las herramientas de promoción suelen ser: anuncios en Páginas Amarillas, cartelería o folletos informativos, buzoneo, llaveros, camisetas, etc.
- El volumen inicial de inversión para la puesta en marcha de la actividad puede considerarse medio-alto, destacando principalmente el acondicionamiento del local, en el supuesto de que no se optara por la compra del mismo. En el caso de querer abandonar la actividad la recuperación del capital invertido es algo difícil, ya que la venta de equipos de segunda mano se suele dirigir hacia particulares al no estar interesados en la compra los empresarios del gremio.
- Como otras actividades, un gimnasio requiere de un tiempo para obtener unos ingresos más o menos regulares, es decir, cuando los clientes ya conocen y utilizan el establecimiento. Mientras no se da esta situación, pueden pasar meses durante los cuales el emprendedor deberá hacer frente a los gastos fijos del establecimiento.

## 4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > LA EVOLUCIÓN DEL PARQUE DEPORTIVO EN GALICIA DURANTE EL PERIODO 1985-1997.
- > LAS CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA DEPORTIVA EN GALICIA EN LA ACTUALIDAD.
- > DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS SEGÚN SU TITULARIDAD.

Del análisis del contexto sectorial extraemos las siguientes conclusiones básicas:

- Durante el período 1985-1997 se produjo en la Comunidad Gallega un aumento considerable del número de instalaciones y espacios deportivos.
- El desarrollo del parque deportivo gallego ha seguido criterios de equilibrio territorial en las cuatro provincias gallegas.
- La oferta pública aglutinaba en 1997 el 54% de los espacios deportivos. Alrededor del 80% de los nuevos espacios deportivos corresponden a la iniciativa institucional.

## 4.1. El sector deportivo

*¿Qué actividades se incluyen dentro del sector deportivo?*

*¿Cómo fue el comportamiento del sector en Galicia?*

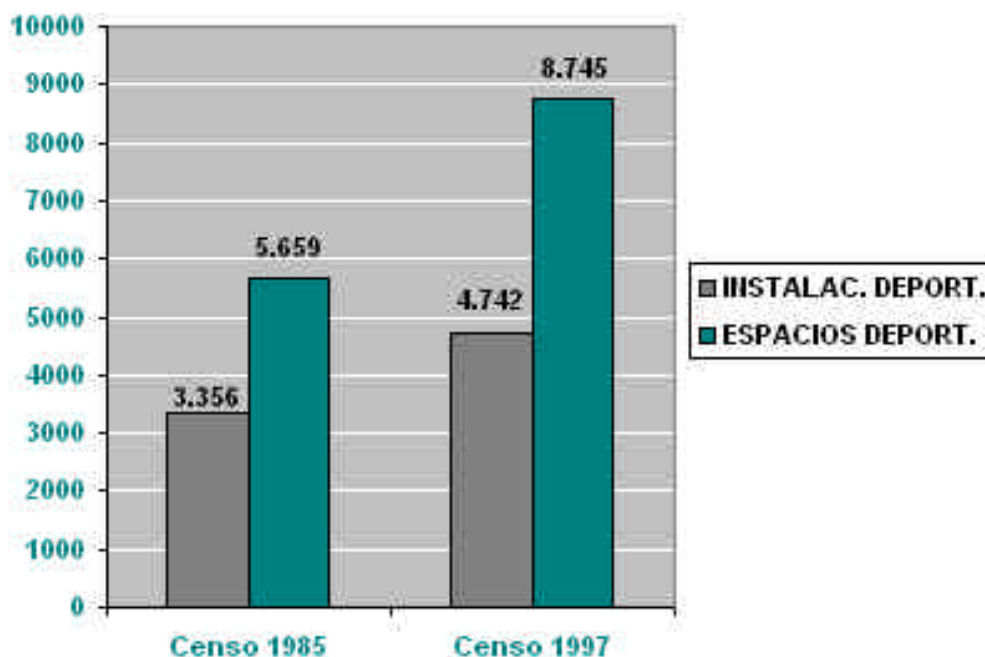
*¿Qué previsiones se barajan para el sector a corto y medio plazo en Galicia?*

Para conocer la evolución del sector, acudimos al II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas del *Consejo Nacional de Deportes*, que contiene los censos de los años 1985 y 1997 y una base de datos. Por el momento no existen datos más actualizados, aunque está prevista la publicación de un censo actualizado en el 2005. Los datos de los totales de instalaciones y espacios deportivos de Galicia del Censo de 1997 y de la base de datos del mismo censo (que pueden visualizarse en la página web del *Consejo Nacional de Deportes*) no coinciden. La diferencia radica en que no se introdujeron todos los registros en la base de datos que sin embargo sí contabiliza el Censo.

La comparación entre los censos de 1985 y 1997 muestra un crecimiento espectacular, tanto en lo referente a instalaciones deportivas como espacios deportivos, en Galicia. En el apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés (0400.1) recogemos las cifras y variaciones habidas entre ambos años, con crecimientos superiores al 41% en lo referente a instalaciones deportivas y alrededor del 55% en cuanto a espacios deportivos. Estos crecimientos reflejan de manera clara cual es la tendencia en el ámbito de nuestra Comunidad Autónoma.

Esta evolución podemos representarla gráficamente del siguiente modo:

**Cuadro 1: Gráficas de la evolución instalaciones y espacios deportivos, Galicia, 1985-1997 (unidades)**



Fuente: Censo Nacional de Instalaciones Deportivas. Consejo Superior de Deportes (MEC)

Estos datos ponen de manifiesto el proceso de crecimiento que ha sufrido el parque deportivo gallego, lo que ha supuesto una importante mejora para la posibilidad de practicar deporte en nuestra Comunidad. Si hace trece años el estándar deportivo global indicaba que había en Galicia un espacio deportivo por 709 habitantes, en 1997 la oferta es de un espacio deportivo por cada 312 habitantes. En Galicia, el número de habitantes por instalación deportiva en 1997 era de 575. Para determinar la relación entre habitantes e instalaciones-espacios de 1997 tomamos como referencia los datos de población del año 1998 ya que no existen datos del año 1997.

A nivel nacional, observamos que el incremento desde 1985 hasta 1997 fue del 37 % para las instalaciones deportivas y del 55 % para los espacios deportivos. Si consideramos que la población de España es de 39.852.651 (según la Revisión Padronal del *Instituto Nacional de Estadística* a 1/1/1998), obtenemos una tasa de cobertura de 257 habitantes por cada espacio deportivo. Por lo que respecta a las instalaciones obtenemos una tasa de cobertura de 598 habitantes por cada una de ellas.

En Galicia, el aumento cuantitativo se ha visto ligado a una mejora de la calidad de las instalaciones. La oferta deportiva creció más en las instalaciones de mayor rango deportivo y de mejor tipología o funcionalidad para las condiciones climatológicas gallegas. El número de vasos de piscinas cubiertas se cuadruplicó y el de pabellones polideportivos cubiertos se multiplicó por 2,3.

Se constata que todas las provincias registraron incrementos absolutos en el total de todos sus espacios deportivos durante este periodo de tiempo y que se realizó de forma proporcional a su peso relativo dentro de la Comunidad Gallega. A Coruña dispone del 40% de los espacios deportivos siendo su peso demográfico del 41 %, Lugo cuenta con el 17% de los espacios para el 13 % de la población, Ourense dispone del 13 % de los espacios para el 13 % de la población y Pontevedra tiene el 30 % de los espacios para una población del 33%. Los datos de espacios deportivos de las provincias gallegas y del territorio de Portodemouros los puedes consultar en el cuadro 0521.2 del apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés.

Es destacable el crecimiento del número de espacios deportivos en beneficio de los ayuntamientos menores de 20.000 habitantes, ya que cuentan con una proporción conjunta de espacios deportivos superior a su peso demográfico. Este hecho no es generalizable para todo tipo de instalaciones, ya que las piscinas cubiertas y los foros de atletismo requieren zonas de alta densidad demográfica para justificar su construcción. No obstante algunos ayuntamientos gallegos con población inferior a 20.000 habitantes cuentan con este tipo de espacios.

Por lo que se refiere a las características de la oferta deportiva que existe en nuestra Comunidad, el siguiente cuadro te muestra la titularidad de dicha oferta. Puedes ver que la oferta pública aglutina el 54% de los espacios deportivos, siendo los ayuntamientos los titulares del mayor número de instalaciones y espacios deportivos a disposición de los gallegos. Para elaborar estos dos cuadros hemos utilizado los datos extraídos de la base de datos de la página web del *Consejo Superior de Deportes*, que a día de hoy no se halla actualizada y por ello presenta una pequeña diferencia en los datos con el *Censo nacional de instalaciones y espacios deportivos*, pero es la única fuente disponible para desagregar los distintos tipos de instalaciones y espacios deportivos.

**Cuadro 2: Instalaciones y Espacios deportivos de titularidad privada, Galicia, 1997 (unidades)**

PRIVADOS	INSTALACIONES	ESPACIOS
PRIVADOS DEPORTIVOS	230	534
PRIVADOS RESIDENCIAL	56	114
PRIVADOS TURISMO	85	132
UNIVERSIDAD PRIVADA	5	25
ESCUELA PRIVADA	219	717
CLUBES-ASOCIACIONES	729	1.015
EMPRESAS NO DEPORTIVAS	119	197
ENTIDADES NO LUCRATIVAS	839	994
FEDERACIONES NO DEPORTIVAS	15	16
INSTITUCIONES RELIGIOSAS	25	34
<b>TOTALES</b>	<b>2.322</b>	<b>3.778</b>

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC)

**Cuadro 3: Distribución de los establecimientos públicos deportivos, Galicia 1997 (unidades)**

PÚBLICOS	INSTALACIONES	ESPACIOS
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	22	44
ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	63	154
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	1.353	1.774
UNIVERSIDAD PÚBLICA	17	64
DIPUTACIÓN PROVINCIAL	14	33
ESCUELA PÚBLICA	682	1.611
INSTITUTO PÚBLICO	205	525
FFAA	45	142
<b>TOTALES</b>	<b>2.401</b>	<b>4.347</b>

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC)

No obstante, un buen número de entidades de titularidad privada son de apertura reglada al público, lo que significa que al uso de la mayor parte de las instalaciones públicas añadiremos muchas instalaciones privadas o asociativas que son susceptibles de ser utilizadas mediante el abono de una cuota o pago puntual a la entrada. Esto significa que alrededor del 90% de las instalaciones son objeto de uso de tipo social.

## 5. EL MERCADO DE LOS CENTROS DEPORTIVOS

### 5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS PRINCIPALES ASPECTOS A VALORAR EN LA OFERTA DE LOS GIMNASIOS.**
- > **TU MERCADO, SU EVOLUCIÓN Y SU ESTRUCTURACIÓN.**
- > **FACTORES CONDICIONANTES EN LA VIABILIDAD DEL PROYECTO (PUNTOS FUERTES, DÉBILES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)**

Del análisis del mercado de la actividad sacamos las siguientes conclusiones básicas:

- **A la hora de evaluar la actividad es muy importante identificar en el área de influencia prevista, la oferta privada y pública existente y futura, los servicios actuales y previstos, el grado de ocupación, el grado de satisfacción de los clientes, etc.**
- **Existe un interés creciente por el deporte en el grupo de edad de los cuarenta años en adelante.**
- **Es muy difícil encontrar locales con el tamaño suficiente para garantizar unas instalaciones adecuadas.**

### 5.1.1. Evolución en la creación de empresas

*¿Resulta atractivo el mercado de las actividades deportivas para crear nuevas empresas?*

Para conocer la evolución en la creación de empresas, hemos recurrido a los datos que ofrece el *Instituto Nacional de Estadística* de la evolución de las actividades deportivas durante el período 1999 a 2002. Las cifras en términos absolutos las hemos recogido en el apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés (0511.1), mientras que las variaciones porcentuales te las mostramos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4: Variación del número de empresas de actividades deportivas, Territorio de Portodemouros, 1999-2004 (%)**

	% 00/99	% 01/00	% 02/01
<b>GALICIA</b>	1	1,1	10,6
<b>COMARCA DE ARZÚA</b>	1	1	1
<b>COMARCA DE MELIDE</b>	1	1	1
<b>COMARCA DEL DEZA</b>	1	1	1
<b>AYUNT. DE BOQUEIXÓN</b>	0	0	0
<b>AYUNT. DE VEDRA</b>	0	0	0
<b>AYUNT. DE VILASANTAR</b>	0	0	0

*Fuente: Elaboración propia con datos del INE.*

Un aspecto a destacar del cuadro anterior es que, como podemos observar, mientras la Comunidad Autónoma Gallega tiene un crecimiento significativo en este tipo de empresas, las Comarcas de Arzúa, Melide, y del Deza presentan un estancamiento. Por lo que respecta a los ayuntamientos que mencionamos en la tabla, estos no poseen empresas de este tipo.

### 5.1.2. Tamaño del mercado

*¿Cuál es el tamaño del mercado de las personas que practican deporte en la zona y qué tendencia sigue?*

*¿Cómo puedo calcular el tamaño de mi mercado?*

Como comentábamos en el apartado 4, Contexto Sectorial, en Galicia el deporte es una actividad que ha experimentado en los últimos años un notable crecimiento. En general, ha ido aumentando la importancia de la proporción de personas que realizan deporte, tanto en su vertiente competitiva, como en calidad de aficionados o por interés recreativo y de mantenimiento físico.

Según consta en "*Os Equipamentos Deportivos en Galicia, Balance dunha década 1989-1999*", publicado por la Secretaría Xeral para o Deporte de la Xunta de Galicia, en la actualidad son algo más de seiscientos mil personas las que practican algún tipo de deporte en nuestra Comunidad. Una cantidad que oscila entre la cuarta y la quinta parte de la población, lo que equivale en términos porcentuales al 22,5% de los gallegos.

Por edades, la mayor proporción de practicantes se encuentra entre los 10-30 años. A medida que avanzamos en edad, los índices de práctica deportiva descienden progresivamente. Así, a los 10 años más de las dos terceras partes de los gallegos practican algún tipo de deporte. Entre los 10-14 años, la proporción de jóvenes practicantes respecto al total de personas en este grupo de edad es la mayor de toda la población, alcanzado el 70%. A los 25 años, la mitad hace algún deporte y a partir de la treintena, los niveles decaen hasta el 40 %. Los varones hacen con mayor asiduidad deporte, resultando que el 42% de practicantes son hombres, en tanto que sólo el 23% de las mujeres lo practican.

Todos estos datos los podemos extrapolar a nuestra zona de análisis.

Finalmente, hemos consultado la evolución del gasto que los españoles por término medio dedican a servicios recreativos y deportivos. En los últimos años el porcentaje de gasto se mantiene estable y alrededor del 0,4% del presupuesto familiar.

A la hora de calcular el tamaño de tu mercado, conviene diferenciar el tipo de gimnasio que pretendes montar. Tratándose de un gimnasio con una oferta de servicios diversa, te recomendamos que, en primer lugar, y en base al público objetivo al que pretendes dirigirte (edad, nivel cultural, poder adquisitivo), consultes el censo municipal o un servicio de información geográfica (SIG) para conocer el tipo de población que existe en tu localidad, lo que te ayudará a determinar el lugar más adecuado para ubicar el centro.

A continuación, hay que intentar determinar el área de influencia del gimnasio. Para esto, es necesario identificar la oferta de gimnasios similares al tuyo situados en las proximidades y realizar una encuesta a sus clientes y preguntarles el tiempo de desplazamiento. Asimismo, conviene que incluyas en el cuestionario preguntas relacionadas con el perfil sociodemográfico del encuestado, razones por las que acuden a ese gimnasio, motivos de insatisfacción, si está dispuesto a cambiar de centro y en qué condiciones, etc. Conviene que realices la encuesta tanto en días

laborales como en fin de semana, pues quizá la clientela presenta distintas características en uno u otro caso.

El perfil-tipo de la encuesta muestra que un 80 % corresponde a hombre-mujer<sup>1</sup> entre 20-40 años y que el 60 % de los clientes tienen un tiempo de desplazamiento de 10 minutos y el 40 % restante de 20 minutos. A continuación te vamos a mostrar un ejemplo de un supuesto para hacer una aproximación sobre el tamaño del mercado a partir de estos datos:

- Vamos a considerar el total de personas (hombres y mujeres) de entre 20-40 años que viven en Lalín (6.192), sin tener en cuenta los municipios circundantes ni la población que podría desplazarse para acudir al gimnasio.
- Después calculamos de esta cifra los realmente interesados en acudir a un gimnasio para el que consideramos el porcentaje de población gallega que practica deporte e por término medio: 22'5 %. Usamos esta cifra porque no disponemos del porcentaje de personas que entre 20 y 40 años que hacen deporte. Así tenemos que 1.393 personas del total de la población del área practican deporte.
- El 25 % de los deportistas son usuarios de centros deportivos privados. De esta forma obtenemos que unas 348 personas serían usuarios de gimnasios privados en nuestra área de influencia.

#### **Tamaño del mercado potencial: 348 personas**

- Número de centros deportivos existentes área: 2
- Número medio de clientes/centro:  $348 / 2 = 174$
- Número medio de clientes/centro (tras tu apertura) =  $348 / 3 = 116$

Partiendo de la base de que la mayoría de los clientes que captas procederán de otros centros, si necesitas una clientela de 150 personas, por ejemplo, significa que cada gimnasio instalado debería perder por término medio 75 personas. El número de personas dispuestas al cambio vendrá dado por los resultados de la encuesta. Si obtienes que alrededor del 10% de los entrevistados cambiarían de gimnasio ante la oferta que tú presentas, resulta una clientela potencial de 35 clientes. Esto significa que, en principio, no hay suficiente mercado para el nuevo gimnasio, a menos que el diferencial puedas suplirlo con personas que se incorporen a la práctica del deporte.

Si se trata de un centro deportivo con una oferta especializada, danzas étnicas, pongamos por caso, podrás dirigirte a una zona en la que ya existan centros con esta actividad y a través de encuestas con los gerentes de los mismos, obtener el número de practicantes actual y potencial (listas de espera). Como en el caso anterior, la encuesta debería incluir preguntas relacionadas con el perfil de cliente. Se puede obtener así, un dato estadístico aproximado sobre la práctica de esta afición: 10 personas por cada 10.000 habitantes, por ejemplo.

Trasladando este dato a tu población, imaginemos que cuenta con 100.000 habitantes, obtendríamos un **mercado potencial de 100 clientes**. Este dato te permitirá valorar si el número de practicantes es suficiente para llenar el gimnasio o, por el contrario, debes ofertar la actividad de forma complementaria. Tratándose de un centro especializado, la ubicación no es tan importante como el supuesto anterior, pero aquí sí tiene una especial relevancia la promoción y publicidad del centro, para dar a conocer su existencia y lo que ofreces.

### 5.1.3. Previsiones para el futuro

*¿Qué aspectos debo considerar como puntos fuertes en los gimnasios?*

*¿Y cuáles son los puntos débiles a tener en cuenta?*

*¿Cuáles son las principales amenazas de los gimnasios?*

*¿Qué oportunidades se pueden presentar para potenciar mi mercado?*

*¿Qué factores se consideran claves de cara al futuro?*

Si te planteas montar un gimnasio debes tener presente el siguiente cuadro, con el fin de aumentar o mantener los puntos fuertes, permanecer atento a las oportunidades que se te ofrecen, así como, por el contrario, eliminar o mejorar los puntos débiles de cara a combatir las amenazas que el mercado nos presenta.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Existencia de una fuerte competencia de la oferta pública.</li> <li>&gt; Dificultad para obtener préstamos bancarios.</li> <li>&gt; Inadecuada regulación de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Creciente interés por el deporte, como medio de preservar la salud y la estética.</li> <li>&gt; Aumento el tiempo libre y del nivel de renta.</li> <li>&gt; Saturación en las instalaciones de carácter público.</li> </ul>
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Alta formación técnica del profesorado.</li> <li>&gt; Vocación deportiva del emprendedor.</li> <li>&gt; Fidelidad del usuario al monitor.</li> <li>&gt; Trato personalizado al cliente.</li> <li>&gt; Alta especialización en actividades que no ofrece la oferta pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Elevadas inversiones.</li> <li>&gt; Escasa o nula formación empresarial.</li> <li>&gt; Bajo nivel de población.</li> <li>&gt; Escasez de subvenciones y largo plazo de cobro de las mismas.</li> </ul>

Dentro de las **amenazas** que pueden influir en tu actividad la más importante y sin lugar a dudas es la oferta deportiva pública. La nueva construcción de instalaciones y espacios de carácter público en algunos de los ayuntamientos de la zona de estudio, como en los ayuntamientos de Arzúa, Melide y Lalín, constituyen una seria amenaza para la nueva implantación de un gimnasio puesto que ya dificultan el mantenimiento de los ya existentes.

A partir de la entrada en vigor de la Lei Galega do Deporte (Lei 11/1997 de 22 de agosto), cuya finalidad era la ordenación, promoción y coordinación de todas las actividades deportivas en Galicia, se regulan entre otros aspectos, las competencias en materia deportiva de la Comunidad Autónoma, las diputaciones y los ayuntamientos.

El artículo 13 apartado 4 de dicha Ley y de acuerdo con el Plan General de Instalaciones y Equipamientos Deportivos, contempla la construcción de

instalaciones deportivas de carácter comunitario. No cabe duda que el fin de estas instalaciones es puramente social, no económico, lo que influye de manera determinante en el precio por el uso de las instalaciones. Por esto es necesario saber cuántas nuevas instalaciones o servicios van a incorporar los centros públicos en tu área de influencia, pues puede afectar a la viabilidad de tu negocio.

Otra amenaza que debes tener en cuenta es la poca disposición por parte de las entidades financieras a conceder préstamos y créditos a esta actividad, dado que está considerada de "alto riesgo" y salvo que el negocio lleve tiempo funcionando y tenga cierta imagen en el mercado, o que el importe del crédito no sea excesivo, el emprendedor puede tener problemas a la hora de acudir a este tipo de financiación. No obstante, deberás contemplar como fórmula alternativa la posibilidad de financiar tus operaciones de compra de equipos a través de "leasing" o sistema similar.

También consideramos como amenaza, la inadecuada regulación de la actividad. La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas en su III Simposium celebrado en abril del año 2000 y ante 150 empresarios, profesionales del sector de servicios deportivos y estudiantes acordaron, entre otros, en poner de manifiesto la necesidad de regular el sector para poder competir todos los profesionales en las mismas condiciones y saber a qué atenerse a la hora de invertir tiempo y dinero. El *Consejo Superior de Deportes*, a través de una comisión que formó al efecto, elaborará un informe respecto a la conveniencia de regular sectorialmente las profesiones del deporte, especialmente por su relación con la seguridad y la salud de los usuarios.

En cuanto a las **oportunidades**, en primer lugar debes considerar el creciente interés de las personas por el deporte, sobre todo, en los grupos de edad más maduros que cada vez frecuentan más los gimnasios. Algunas personas utilizan las instalaciones deportivas como medio de mantenerse en forma, otras personas por puro placer o por mantener un cuerpo estético. Existe una cuarta motivación, aunque a mucha distancia de las tres anteriores y son los motivos sociales.

Otra oportunidad viene determinada por el aumento del nivel de renta y del tiempo libre, lo que permite disponer de medios económicos para acceder a las tarifas de un gimnasio privado y tiempo para poder ejercitarse en sus instalaciones.

La tercera oportunidad viene determinada por el excesivo número de practicantes deportivos en instalaciones públicas que provocan una saturación en el uso de las instalaciones, (sobre todo a las horas que la gente no trabaja) y, consecuentemente, un deterioro en la calidad del servicio y del nivel de satisfacción. Ante esta situación, algunas personas optan a pesar del esfuerzo económico, por utilizar instalaciones deportivas de carácter privado.

Por lo que se refiere a los **puntos fuertes** de la actividad debemos considerar en primer lugar, que, generalmente, la cualificación del personal es alta, tanto en el aspecto técnico como en el deportivo (como, por ejemplo, los profesores de artes marciales poseen títulos nacionales e internacionales). La vocación deportiva tanto de los emprendedores como del personal contratado es también un punto fuerte, pues posibilita una mejor disposición, así como una mayor profesionalización en el negocio.

Otro punto fuerte es la especialización en actividades que no ofrece la oferta pública, pudiendo así diferenciarse y obtener clientes.

Finalmente, cabe destacar la gran fidelidad del usuario de gimnasios al monitor. La persona que entra en un gimnasio, dado su desconocimiento sobre aspectos técnicos de la actividad, otorga su confianza al monitor para que le asesore en todos los aspectos relacionados con la gimnasia. Es decir, existe la posibilidad de fidelizar al cliente a través del trato personalizado; aspecto que cobra especial relevancia si tenemos en cuenta la masificación que se produce en algunas instalaciones públicas, tal y como señalábamos anteriormente.

Por lo que respecta a los **puntos débiles** del negocio debemos señalarte, en primer lugar, el coste de las inversiones en equipos y el acondicionamiento del local. Si optas por adquirir el local en lugar de arrendarlo, el importe de la inversión será mucho más alto.

Otro punto débil que debemos considerar es el número de habitantes de la zona, ya que parece poco recomendable montar un gimnasio en los ayuntamientos de menos de 6.000 habitantes.

Otro punto débil a tener en cuenta es la carencia de conocimientos en gestión entre los que inician esta actividad. Para tener éxito en este negocio, es imprescindible estar formado en aspectos empresariales y técnicos, para así acertar con el diseño de la programación, fijar los precios de las cuotas, definir el espacio a dedicar a cada actividad, etc. y obtener la rentabilidad prevista.

Otro de los puntos débiles observados es que el emprendedor no puede contar con muchas subvenciones para este tipo de negocio, a pesar del esfuerzo financiero que requiere la actividad y, además, las ayudas económicas que les son concedidas tardan mucho tiempo en ser cobradas, por lo que el emprendedor no puede contar con ellas para la financiación del negocio.

## 5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **FUERZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN EL GRADO DE COMPETENCIA, DENTRO Y FUERA DE LA ACTIVIDAD.**
- > **CÓMO SON LAS EMPRESAS, SU DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL, SU ESTRUCTURACIÓN JURÍDICA Y LABORAL, ASÍ COMO SU DIMENSIÓN.**
- > **CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS A LA ENTRADA Y SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.**
- > **ASPECTOS MÁS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA DE NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES.**

Según vayas profundizando en la lectura de este epígrafe, llegarás a las siguientes conclusiones básicas:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<p><b>Alta</b></p> <p>Los establecimientos de carácter público, por su carácter social y no económico, pueden llegar a ofrecer los mismos servicios a un precio más bajo.</p> <p>Salvo establecimientos de gran tamaño, es muy difícil la diferenciación y la competencia está centrada en el precio.</p>
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<p><b>Barreras a la entrada: Media-alta</b></p> <p>Elevada inversión y dificultades para acceder a créditos o préstamos bancarios. Dificultad para encontrar instalaciones adecuadas.</p> <p><b>Barreras a la salida: Media</b></p> <p>Si el local no es en propiedad, es bastante difícil recuperar la inversión realizada en el acondicionamiento del mismo. El mercado de la maquinaria de segunda mano tiene poca salida, salvo a particulares. Los establecimientos suelen adquirir equipos nuevos.</p>
PRESION DE PRODUCTOS	<p><b>Alta</b></p> <p>Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, supone un posible producto sustitutivo.</p>

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
SUSTITUTIVOS	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	<b>Baja</b> Los clientes no tienen capacidad de presión. El pago sólo permite el disfrute de las instalaciones.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<b>Media</b> Existencia de pocos proveedores en el mercado con la relación calidad/precio adecuada. Preferencia de los proveedores a atender a grandes clientes.

### 5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

*¿Cuántos gimnasios hay en la zona y qué características tienen?  
¿Cuál es el perfil de la competencia?*

#### 5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

Según la base de datos del Consejo Superior de Deportes, las comarcas de Arzúa, Melide y Deza, junto con los ayuntamientos de Boqueixón, Vedra y Vilasantar contaban en 1998 con 67 instalaciones deportivas de carácter privado. Además, hemos obtenido un listado de 4 instalaciones más que no aparecen en la base de datos del Consejo Superior de Deportes, pero que es obtenida a través de los ayuntamientos de la zona. Por tanto, contamos con un total de 71 instalaciones deportivas privadas.

**Cuadro 5: Instalaciones y Espacios deportivos de titularidad privada, Territorio de Portodemouros, 1997 (unidades)**

PRIVADOS	Comarca de Arzúa		Comarca de Melide		Comarca del Deza		Concellos de Boqueixón , Vedra y Vilasantar	
	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC) e Información recogida de los ayuntamientos de la zona.

De las 71 instalaciones deportivas privadas, sólo podemos encuadrar 5 en la categoría de centros privados deportivos CNAE 92.611/79.41. Dos de estos centros se sitúan en el Concello de Lalín, uno en Silleda ,uno en el de Arzúa y uno en el de Melide.

Como puedes observar, el 60% de estos centros deportivos privados se encuentran en la Comarca del Deza, y un 20%, respectivamente, en la Comarca de Arzúa y en la de Melide.

Si analizamos la distribución territorial de todas las instalaciones deportivas (175) independientemente de su carácter público o privado observamos que la comarca del Deza tiene 85 concentrando el mayor porcentaje (48,6%) del territorio de Portodemouros, seguida por la Comarca de Arzúa (25,7%), Comarca de Melide (11,4%) y los ayuntamientos de Boqueixón, Vedra y Vilasantar con el 12,6%.

En los cuadros 0521.4 y 0521.5 del apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés podrás evaluar estos datos con más detalle.

En conclusión esta zona presenta una tasa de habitantes por instalación deportiva de 517,9 habitantes y 1.276,6 habitantes por instalación privada. La Comarca de Arzúa es la que presenta una mayor cobertura frente a la Comarca de Melide, que contiene las peores cifras.

#### 5.2.1.2. Condición jurídica

Para determinar con mayor exactitud la forma jurídica que adoptan los establecimientos deportivos en la zona, hemos acudido a los datos que publica al respecto las Cámaras de Comercio:

**Cuadro 5: Condición jurídica establecimientos deportivos privados, Territorio de Portodemouros, 2003 (%)**

Formas jurídicas	% Empresas
<b>AUTÓNOMO</b>	83,4%
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>	0%
<b>SOCIEDAD LIMITADA</b>	16,6%
<b>COMUNIDAD DE BIENES</b>	0%
<b>COOPERATIVA</b>	0%
<b>OTROS</b>	0%

Fuente: Fichero de empresas. Camerdata

Además de lo que serían propiamente gimnasios, en el anterior cuadro se recogen otros establecimientos deportivos. En cualquier caso, podemos constatar que algo más de la mitad de las empresas tienen carácter jurídico de Autónomos.

### 5.2.1.3. Volumen de facturación

Hemos consultado a la Asociación Gallega de Gimnasios y Establecimientos deportivos para conocer, aunque sea de manera aproximada, los volúmenes de facturación según el tamaño de los diferentes establecimientos. La estimación que nos han dado te la mostramos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6: Estimación del volumen de facturación establecimientos deportivos, Galicia, 2001 (euros)**

	Superficie				
	< 250 m <sup>2</sup>	250-400 m <sup>2</sup>	400 - 600 m <sup>2</sup>	600 - 1.200 m <sup>2</sup>	> 1.200 m <sup>2</sup>
<b>Facturación</b>	36.000	36.000-72.000	72.000-150.000	150.000-360.000	> 360000

Fuente: Asociación Galega de Ximnasios e Establecementos Deportivos

### 5.2.1.4. Empleo

Según el *Instituto Nacional de Estadística*, las empresas de actividades deportivas en Galicia ocuparon en el año 2001 a unas 2.500 personas. Adicionalmente, hemos consultado otras fuentes para conocer la distribución de empresas de actividades deportivas por número de empleados:

**Cuadro 7: Distribución empresas por número de empleados, Galicia-España, 2002 (unidades)**

	S/A	1-2	3-5	6-9	10-19	20-49	>50	Total
<b>GALICIA</b>	221	245	86	40	36	15	3	<b>646</b>
<b>ESPAÑA</b>	4.202	3.566	1.500	707	796	360	156	<b>11.105</b>

Fuente: Directorio Central de Empresas. INE

Vemos que la situación de estas comarcas no difiere de Galicia en el sentido en que la mayor parte de los gimnasios consta de menos de tres empleados.

Por tanto, resulta evidente que en esta actividad, la realidad empresarial está formada por gimnasios de pequeño tamaño, lo cual resulta lógico si tenemos en cuenta que, con independencia de las mayores necesidades de espacio y económicas que exige, el concepto de gimnasio como centro integral de deporte y salud es relativamente reciente en nuestro país.

#### 5.2.1.5. Instalaciones

Después de haber analizado un cierto número de establecimientos, hemos llegado a la conclusión de que dentro de este mercado, las empresas adecuan sus instalaciones a tres tamaños de negocio:

- Empresas con instalaciones menores de 500 m<sup>2</sup>.
- Empresas con instalaciones entre 500 m<sup>2</sup> y 1.000 m<sup>2</sup>.
- Empresas con instalaciones superiores a 1.000 m<sup>2</sup>.

Para una sala de unos 500 m<sup>2</sup>, aproximadamente el 70% de la superficie se destina a la actividad principal, distribuyendo el espacio entre una sala para musculación-cardiovascular y ejercicio cardiovascular entre 100 m<sup>2</sup> y 200 m<sup>2</sup> y dos salas más donde se impartirán las actividades colectivas. El 30 % restante de la superficie se puede destinar a vestuarios (100m<sup>2</sup>), oficina (15 m<sup>2</sup>), recepción-tienda de deportes (15 m<sup>2</sup>) y 2-3 cabinas (6 m<sup>2</sup> /c.u.) para solarium, masajes y sauna.

### 5.2.2. Análisis de los competidores potenciales

*¿Qué barreras a la entrada y a la salida nos encontraremos en la actividad?*

Es importante analizar las **barreras a la entrada y a la salida** de la actividad, ya que tienen una incidencia directa sobre la competencia que te encontrarás, y por tanto, sobre el atractivo de aquélla. La competencia será mucho más intensa cuanto más baja sea la intensidad de las barreras a la entrada y altas barreras a la salida. En nuestro caso, hemos considerado medio-alta la intensidad de las barreras a la entrada y de intensidad media, las barreras a la salida.

La principal barrera a la entrada es la inversión que el emprendedor tiene que realizar para abrir las puertas de su negocio. Como verás en el análisis de las inversiones, la principal partida corresponde a las obras de acondicionamiento del local. La obra civil, instalaciones eléctricas, fontanería y sanitarios, cristalería y rotulación, pintura, sistemas de seguridad, suelo, etc. elevan el importe dedicado a este concepto.

Otro factor a considerar como barrera a la entrada puede surgir si necesitamos financiación ajena para nuestra actividad. Las entidades de crédito son reacias a conceder créditos, y sobre todo a largo plazo, por considerar que operan en una actividad inestable y por consiguiente, de alto riesgo. La dificultad para encontrar instalaciones adecuadas, sobre todo en las ciudades, es otra barrera a la entrada por la carencia de locales con el suficiente tamaño.

Las barreras a la salida tienen una importancia media, ya que aunque existe un mercado de maquinaria de segunda mano, la mayoría de los compradores son particulares. Del estudio cualitativo realizado hemos comprobado que los gimnasios son muy poco dados a la compra de equipos usados.

Un freno al abandono de la actividad viene determinado por las mejoras realizadas en el local. La mayoría de las empresas optan por la opción del alquiler, dado que la compra del local exige disponer de más capital. En este caso, como bien sabrás, según la Ley de Arrendamientos Urbanos, las mejoras quedan a beneficio del arrendador.

### 5.2.3. Productos sustitutivos

*¿Qué productos o establecimientos debo considerar sustitutivos?*

*¿Qué previsiones de crecimiento se estiman para estos?*

*¿Qué ventajas e inconvenientes tengo frente a ellos?*

La intensidad en cuanto a la fuerza de los productos sustitutivos debemos considerarla alta. Cualquier forma de hacer deporte, practicable en cualquier tipo de instalación, es una alternativa potencial a nuestra oferta. De hecho la actividad de los gimnasios en el verano baja considerablemente, no solamente por cuestiones vacacionales, sino también porque a las personas les gusta más hacer deporte al aire libre.

Dentro del segmento juvenil, y para aquéllos que no buscan algo específico que sólo pueden encontrar en gimnasios, los productos sustitutivos cobran una especial fuerza, ya que optan por otras formas de deporte, como baloncesto, fútbol sala, etc.

No pensamos que la relación existente en la actualidad en cuanto a la utilización por los jóvenes de uno u otro tipo de instalaciones vaya a variar en un futuro próximo. Está en manos de los gestores de establecimientos privados promocionar adecuadamente sus establecimientos y su oferta para atraer a este segmento de clientela.

Como hemos mencionado anteriormente, la oferta pública ejerce una competencia que debe tenerse en cuenta, dado el carácter social de sus tarifas. No obstante, las entidades públicas están cediendo la explotación de sus instalaciones deportivas al sector privado, lo que puede provocar un incremento de las tarifas de este tipo de instalaciones y que, consecuentemente, algunos usuarios se trasladen a la oferta privada.

#### 5.2.4. Análisis de los clientes

*¿Cuál es la tipología del cliente de centros deportivos?*

*¿Qué motivaciones tiene y qué aspectos de la oferta valora en primer lugar?*

*¿Cómo es la forma de pago habitual?*

En lo que se refiere al perfil y a los hábitos de los usuarios de centros deportivos, de las encuestas realizadas a gerentes de gimnasios se deduce que aproximadamente el 60% de la clientela son hombres, con edades comprendidas entre los 20-40 años y de nivel económico y cultural medio-alto. Entre sus motivaciones, parece que la voluntad de cuidarse y mantenerse sano predomina sobre cualquier otra, aunque la búsqueda de diversión y la posibilidad de relacionarse con otras personas, son otros dos factores de gran importancia. El perfil descrito coincide con las conclusiones que arroja un estudio realizado por ASOMED (Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos) con la Cámara Oficial de Comercio de Madrid.

Según este estudio, la frecuencia de asistencia a los gimnasios privados por parte de los usuarios es un 20% superior a la frecuencia de uso de las instalaciones públicas; de hecho, alrededor del 30% de los usuarios de centros deportivos privados acuden diariamente. La frecuencia más habitual de asistencia al gimnasio oscila en torno a los 14-16 días al mes.

A partir de los 45 años decrece el uso de gimnasios. Aunque en las edades avanzadas, un 66% de las prácticas deportivas se realizan en la calle, en el parque y en la propia casa, según la información obtenida en las encuestas, cada vez es más frecuente en estos grupos de edades, la utilización de los servicios que prestan los gimnasios.

Según las empresas que hemos encuestado, los aspectos más valorados por los clientes son principalmente: la atención personalizada, instalaciones adecuadas y no saturadas y la proximidad. Los clientes suelen pagar en efectivo, aunque cada vez se opta más por la domiciliación bancaria. El pago mediante tarjeta de crédito es prácticamente insignificante.

Finalmente, te recomendamos que valores la posibilidad de abrirte a otros colectivos de clientes, como por ejemplo, las empresas que estén ubicadas en esa zona, los colegios o incluso el grupo de la tercera edad. Para captarlos deberás adaptar tu oferta a sus necesidades específicas.

### 5.2.5. Análisis de los proveedores

*¿Cuáles son las características principales de los proveedores?*

*¿Qué aspectos debo valorar para elegir uno u otro proveedor?*

*¿Cuáles son las formas de pago habituales en el mercado?*

Por lo que respecta a los proveedores de aparatos de fitness, pesas y demás material de gimnasios, los centros encuestados valoran, en primer lugar, la calidad del producto. Esto significa que el aparato esté adecuadamente diseñado para trabajar de forma conveniente el músculo y tenga unas dimensiones reducidas con el fin de que ocupe el menor espacio posible.

Otros aspectos a tener en cuenta se refieren al precio y seriedad en el plazo de entrega. Asimismo, cuando realices las inversiones en equipos, debes asegurarte de que el proveedor te ofrece garantía de al menos un año. En caso de avería, deberá garantizarte de manera gratuita el desplazamiento del técnico que reparará la avería, la mano de obra y las piezas necesarias.

Te recomendamos negociar con el proveedor la forma de pago. Es posible llegar a un acuerdo en cuanto a pagar el 50% al contado y el 50% restante en dos plazos de 30 y 60 días. En caso de no disponer de financiación suficiente, lo habitual es adquirir los equipos a través de un *leasing* o *renting*.

Los principales proveedores de aparatos corresponden a firmas internacionales y su catálogo de productos incluye por lo general soluciones integrales. A la hora de seleccionar un proveedor conviene que analices la relación calidad/precio, además de los aspectos contemplados con anterioridad.

En el apartado 7.2 Anexo de proveedores te proporcionamos una serie de referencias que te orientarán en la búsqueda de proveedores para tu negocio.

## 5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LAS ACTIVIDADES GENERALMENTE OFERTADAS POR LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS.**
- > **LA POLÍTICA DE PRECIOS MÁS HABITUALES EN EL MERCADO.**
- > **LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.**
- > **LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN MÁS UTILIZADAS POR PARTE DE LOS CENTROS.**

La lectura de este apartado arroja las siguientes conclusiones:

- **La superficie disponible condiciona los servicios a ofrecer. Conviene especializarse si el centro es pequeño y ofrecer una oferta variada si es grande.**
- **Ofrecer un trato personal y profesional, estar al día en las últimas tendencias deportivas son elementos importantes a la hora de fidelizar a la clientela.**
- **Puedes fijar una cuota única o establecer cuotas distintas en función de los servicios utilizados.**
- **Es necesario hacer una campaña de promoción para dar a conocer el centro. El buzoneo y el mailing son acciones eficaces.**
- **Septiembre y enero son buenos meses para hacer promociones.**

### 5.3.1. Producto

#### *¿Qué servicios puedo ofrecer a mi clientela?*

Definir las actividades a ofrecer constituye una decisión estratégica de gran importancia, ya que en base a la gama de servicios podrás diferenciarte de la competencia, dirigirte a un público objetivo específico a través de una oferta especializada o intentar acceder a personas con intereses deportivos muy dispares si optas por ofrecer una oferta amplia y variada. No obstante, y como no podía ser de otro modo, la superficie del local influye en las actividades a ofrecer y en la dotación de los distintos espacios. Por tanto, la recomendación es de especializarte si se trata de un establecimiento pequeño y diversificar cuando es mediano o grande.

Como decíamos al inicio de esta Guía, identificamos tres actividades prácticamente universales en todos los gimnasios encuestados: fitness, musculación-cardiovascular y artes marciales-deportes de contacto. Este trío de actividades suele representar toda la oferta de la mayoría de los pequeños gimnasios. Señalar que, a medida que aumenta el espacio disponible, la oferta se completa con otras actividades complementarias como bailes de salón, técnicas de relajación y servicios relacionados con la belleza y salud (sauna, masaje, jacuzzi, solarium, etc.). Finalmente y sólo en los centros de gran superficie, se han habilitado espacios para ofrecer servicios tales como deportes de raqueta, piscina, tienda de deportes y alimentación deportiva, cafetería, peluquería o asesoramiento nutricional.

Desde el punto de vista de su viabilidad económica y técnica, estos servicios complementarios presentan una serie de inconvenientes:

- Necesidad de destinar una parte del local a estos servicios; siempre y cuando la superficie del local lo permita.
- Realización de inversiones adicionales.
- Contratación de personal que controle un uso adecuado de las instalaciones o con conocimientos de técnicas de masaje o nutrición, según el caso.

Dedicarse a las actividades más habituales del gimnasio tiene la ventaja de que la clientela potencial ya conoce en qué consisten, aunque entrarás en competencia directa con el resto de la oferta existente en el mercado y las instalaciones públicas (que ofrecen unas tarifas entre el 50-75% menores que las de los centros privados). Introducir nuevas modalidades deportivas requiere emplear tiempo y dinero en informar a la clientela potencial, pero se trata de una herramienta de hacer clientes muy efectiva puesto que a través de ellos conseguirás diferenciarte de tus competidores, a la vez que ayuda a combatir el gran enemigo de los gimnasios: el aburrimiento. Por ello, resulta fundamental no sólo renovar periódicamente el equipamiento con los últimos aparatos, sino también estar al día de las nuevas actividades deportivas:

- body pump,
- body combat,
- spinning,

- aquagym, etc.

Con independencia de la gama de servicios ofrecida, las empresas entrevistadas coinciden en la necesidad de que un gimnasio debe ofrecer al cliente un trato personalizado y profesional: planificar el entrenamiento de cada cliente en función de sus necesidades, realizar un seguimiento de su progreso, etc. Establecer un amplio horario de apertura (más de 12 horas y fines de semana) es también recomendable.

### 5.3.2. Precio

#### *¿Qué opciones tengo para fijar el precio?*

A la hora de fijar el precio de las actividades, puedes establecer una cuota única o definir diferentes cuotas inferiores en función de los servicios percibidos. En el caso de que ofrezcas también actividades dirigidas al público infantil, lo normal es fijar un precio menor. Posibles tarifas podrían ser:

- 1 Actividad adulto: 36 €/mes.
- 1 Actividad infantil: 28 €/mes.
- Complemento 2ª actividad 9 €/mes.
- 1 Sesión solarium: 3,5 €.

Los gimnasios que establecen una cuota única usan dos opciones. La primera permite la asistencia (previo pago de una cuota) al paquete de actividades básico y, si el cliente quiere ir a alguna de las otras actividades tendrá que abonarla a mayores. La segunda opción consiste en un único pago por la asistencia a todas las actividades.

Asimismo, es una práctica generalizada exigir el pago de una matrícula a cada nuevo cliente. A modo de orientación:

- Matrícula individual: 14 €.
- Matrícula familiar: 20 €.

También es frecuente que el cliente pague una *reserva de matrícula* en el caso de ausentarse del gimnasio durante las vacaciones para no tener que abonar la matrícula completa al regreso. Como cifras orientativas:

- Reserva individual: 4 €/mes.
- Reserva familiar: 7 €/mes.

De todas formas, lo recomendable es que, una vez se pague la matrícula, no se cobre de nuevo a ese cliente aunque se dé de baja y luego vuelva a apuntarse.

Según los propietarios de gimnasios encuestados, suele ser gratuito el uso de:

- Taquilla.
- Sauna.

La mayoría de los empresarios encuestados ofrecen descuentos familiares, como ejemplo, para una actividad por persona:

- 2 familiares: 54 €.
- 3 familiares: 67 €.
- 4 familiares: 77 €.

En el caso del solarium, es habitual la existencia de un bono para varias sesiones, como por ejemplo:

- Bono 10 sesiones: 26 €.

### **5.3.3. Fuerza de ventas**

#### *¿Cómo se produce la venta del servicio?*

Según manifiestan las empresas encuestadas, la venta se produce "in situ". Es el cliente potencial quien entra en el establecimiento y realiza el primer contacto (aunque, en ocasiones, ese primer contacto se produce telefónicamente). Resulta vital, por consiguiente, que la persona en recepción disponga de habilidades comerciales para presentar adecuadamente la oferta del centro y mostrar las instalaciones. El cierre de la venta no suele producirse en ese momento, por lo que es muy recomendable entregar material publicitario de apoyo (tarifa de precios, díptico informativo, tarjeta de empresa, etc.), para que el cliente pueda estudiarlo con tranquilidad y sirva de refuerzo en la venta.

### **5.3.4. Promoción**

#### *¿De qué herramientas dispongo para darme a conocer?*

Entre las herramientas de promoción más habituales entre los gimnasios podemos citar los anuncios en Páginas Amarillas, folletos informativos sobre las distintas actividades ofrecidas, buzoneo, llaveros y camisetas. Los de mayor tamaño se anuncian en radio y prensa local. Prácticamente, ningún gimnasio tiene página propia en Internet.

No obstante, hemos detectado centros que no realizan ningún tipo de actividad publicitaria aludiendo que el mejor vehículo de comunicación es el boca a boca: cierto es que esta publicidad no tiene coste alguno y siempre resulta efectiva, pero se hace necesario fomentarla a través de factores de calidad para evitar reacciones contrarias a las esperadas.

De momento, no es una práctica muy común entre los propietarios de gimnasios la asistencia regular a ferias relacionadas con el deporte, aunque reconocen haber asistido a alguna feria para ver las exposiciones de los diferentes proveedores y realizar compras de material. Asimismo, en el apartado 7.3 Anexo de ferias te indicamos las ferias sobre material deportivo más importantes.

Para una empresa de reciente creación, consideramos imprescindible asignar una partida de gastos de promoción con ocasión de la apertura del local para darse a conocer en la zona. Septiembre y enero son los mejores meses para realizar promociones.

## 5.4. Análisis económico-financiero

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

- > **UNA ESTIMACIÓN DE LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL ARRANQUE DE TU ACTIVIDAD.**
- > **LA PARTIDA DE GASTOS MÁS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **LA ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE RESULTADOS.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS ENTRE LOS ESTABLECIMIENTOS.**

Este apartado te resultará especialmente relevante a la hora de evaluar de manera aproximada la inversión necesaria para iniciar tu actividad, así como los gastos que se derivan del mantenimiento del negocio. Básicamente podrás extraer las siguientes conclusiones:

- **La inversión a realizar es relativamente elevada para un emprendedor.**
- **La adecuación del local donde se desarrollará la actividad supone el capítulo más importante en cuanto a inversiones, siempre y cuando no se adquiera en propiedad, en cuyo caso ésta sería la principal inversión.**
- **Existe una línea principal de ingresos derivada de las cuotas de los clientes. Pueden existir otras complementarias, en base a los servicios que se puedan ofertar.**
- **La actividad sufre de estacionalidad, que se pone de manifiesto en verano, reduciéndose los ingresos.**
- **Las fuentes de financiación a las que se suele recurrir son las aportaciones del emprendedor, y de no llegar, los préstamos que pudiera obtener. Las subvenciones obtenidas, una vez cobradas, se utilizan para rebajar el importe del préstamo.**

### 5.4.1. Inversiones

*¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?*

Este apartado recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad. El cálculo estimativo está basado en un establecimiento de las características descritas en el apartado 2 Descripción de la Actividad y Perfil de la Empresa-tipo de la presente Guía

**Cuadro 8: Inversión para puesta en marcha del gimnasio (euros)**

Concepto	Importe
<b>Acondicionamiento local</b>	108.000
<b>Máquinas para diferentes salas</b>	65.084
<b>Mobiliario diverso</b>	4.800
<b>Gastos de establecimiento y puesta en marcha</b>	1.800
<b>Total Inversión</b>	<b>179.684</b>

*Fuente: Elaboración propia a través de encuestas*

Observa que en este ejemplo que te exponemos, la principal partida no corresponde a las máquinas para desarrollar tu actividad, sino al acondicionamiento del local. Por lo tanto, hacerse con un local que se encuentre en buen estado y a ser posible, con un uso similar al que tu pretendes darle, te permitirá reducir muy considerablemente la partida correspondiente a las obras de acondicionamiento. En los gastos de establecimiento y puesta en marcha hemos incluido, además de los originados por la constitución de la sociedad, la primera inversión en material publicitario.

La inversión en dicho aspecto resulta elevada porque, además de las obras de acondicionamiento habituales: obra civil, cristalería, fontanería, electricidad, etc., hay que añadir las siguientes partidas:

- Instalación de aire acondicionado y calefacción.
- Instalación de sauna (consideramos que dispondrá de una).
- Instalación de equipo musical.
- Pavimento deportivo, tatami.
- Decoración (madera, espejos, cuadros, etc.).
- Iluminación.
- Vestuarios.

Dado que durante los meses de verano se produce una caída en la afluencia de clientes, conviene que cualquier reforma o ampliación que quieras realizar con posterioridad a la apertura, la lleves a cabo en esa época.

Por lo que respecta al epígrafe de maquinaria y equipo, en el apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés (Cuadro 0541.1) te proporcionamos una relación de aparatos necesarios. Conviene que tengas en cuenta que el importe correspondiente a la inversión en aparatos puede variar sensiblemente en función, sobre todo, de las características tecnológicas de la máquina. También existe la posibilidad de adquirir algún elemento en el mercado de segunda mano y que puede suponerte una rebaja de aproximadamente el 50 %, aunque según las consultas que hemos realizado, no es una práctica habitual.

### 5.4.2. Gastos

*¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?*

Nos referimos a los *desembolsos* anuales necesarios para mantener el negocio en una situación de normal desarrollo de la actividad.

A pesar de la estacionalidad de las ventas, los gastos que recogemos tienen un carácter fijo, es decir, el importe de los mismos no varían en función del número de clientes que se tenga, sino que su importe tiene un valor prácticamente constante. El detalle aproximado de las diferentes partidas de gastos para un establecimiento de las características que hemos considerado, serían los siguientes:

**Cuadro 9: Gastos anuales estimados gimnasio (euros)**

Concepto	Importe
Coste ropa deportiva (para posterior venta al público)	2.250
Sueldos + Seguridad Social	44.875
Arrendamiento local	21.600
Servicios exteriores (fiscal, laboral, sanitaria, etc.)	2.600
Suministros (energía eléctrica, combustible, agua, etc.)	2.600
Comunicaciones (teléfono, fax, Internet, etc.)	900
Publicidad y propaganda	500
Primas de seguros	400
Material de oficina y otros consumibles	1.600
Gastos financieros (intereses préstamo)	4.670
Tributos (IAE, basuras, etc.)	600
Amortización inmovilizado	12.748
<b>Total Gastos</b>	<b>95.343</b>

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas

El gasto de personal consta de cinco sueldos e incluye la seguridad social. La estructuración de la plantilla se contempla en el apartado 5.5.2 Estructura Organizativa. Los gastos financieros están estimados en función de la inversión total a realizar. Consideramos en nuestro ejemplo, que el emprendedor contratará, por el 40% de la inversión a realizar, un préstamo a siete años, a un tipo de interés del 6.5%. Claro está que el importe por este concepto variará en función de las necesidades de financiación que tenga en cada caso el emprendedor.

Se optas por la opción del leasing/renting, entonces se producirá un doble efecto:

- La inversión por este concepto se reducirá en el valor financiado.
- Los gastos financieros aumentarán en el valor de las cuotas abonadas a la entidad.

Para el cálculo de la amortización se han considerado 20 años para el acondicionamiento del local, 10 años para maquinaria y el mobiliario y 5 años para los gastos de establecimiento y puesta en marcha.

Por último, te recordamos que durante el inicio de la actividad y mientras no se conozca la existencia de tu establecimiento, es posible que los ingresos sean escasos y difícilmente compensen los gastos. Debes hacer un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación expuesta y en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

### 5.4.3. Previsión de ingresos

#### ¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

Para la estimación de los ingresos, consideramos que la mayor parte de las ventas proceden de las mensualidades de los clientes. No obstante, y de forma complementaria, el centro puede obtener algunos ingresos a través de servicios como solarium y masajes, la impartición de cursos monográficos (yoga, tai chi, etc.) y la venta de artículos deportivos. En cualquier caso, estos ingresos no alcanzan el 20% de las ventas.

Para estimar las ventas derivadas de las mensualidades, partimos de dos variables: el precio de la cuota y el número medio de clientes. Hemos considerado que la mayor afluencia de clientes se produce en los meses de enero a mayo. En verano, es habitual registrar un descenso, que según las entrevistas realizadas, puede oscilar entre el 30-50% de las ventas. De nuevo, son meses fuertes de ventas los de septiembre a diciembre. No hemos incluido los ingresos procedentes de la reserva de matrícula, ya que se trata de un concepto que tiene más utilidad como elemento de fidelización que desde el punto de vista económico-financiero.

#### Precios actividades:

Adulto: 36 €

Niño: 28 €

#### Número de clientes:

Enero-mayo: 210 clientes adultos y 50 niños

Junio-agosto: 160 clientes adultos y 20 niños

Septiembre-diciembre: 190 clientes adultos y 50 niños

Conviene señalarte que un condicionante importante para hacer viable la actividad para una dimensión de negocio como el ejemplo que estamos tratando, es contar con una clientela aproximada a la que te hemos apuntado.

En base a los anteriores supuestos, establecemos el cuadro de ingresos anuales:

**Cuadro 10: Estimación de ingresos anuales del gimnasio (euros)**

Descripción	Importe
Ingresos por cuotas	96.720
Ingresos por servicios (masajes, solarium, cursos, etc.)	5.600
Ingresos por venta de material deportivo	5.250
<b>TOTALES</b>	<b>107.570</b>

Fuente: Elaboración propia a través de encuestas

#### 5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados

*¿Cómo determino el beneficio de la actividad?*

A continuación te presentamos una sencilla cuenta de resultados donde registramos los ingresos y gastos de la actividad:

**Cuadro 11: Estructura de la cuenta de resultados para el gimnasio (euros)**

<b>INGRESOS</b>	<b>107.570</b>
Ingresos por cotas	96.720
Ingresos por servicios	5.600
Ingresos por venta de material deportivo	5.250
<b>GASTOS</b>	<b>95.343</b>
Coste ropa deportiva	2.250
Sueldos + Seguridad Social	44.875
Arrendamiento local	21.600
Servicios exteriores	2.600
Suministros	2.600
Comunicaciones	900
Publicidad y propaganda	500
Primas de seguro	400
Material de oficina y otros consumibles	1.600
Gastos financieros	4.670
Tributos	600
Amortización inmovilizado	12.748
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION (Ingresos-Gastos)</b>	<b>12.227</b>
<b>% sobre volumen de ventas</b>	<b>11,37%</b>

*Fuente: Elaboración propia a través de encuestas*

### 5.4.5. Financiación

#### *¿Qué alternativas tengo para obtener el dinero que necesito?*

Una vez estudiadas las inversiones necesarias en función al modelo de establecimiento que vas a emprender, así como los gastos iniciales de constitución y puesta en marcha, la estructura financiera se ampara, primeramente, en las aportaciones que puedas efectuar. De no ser suficientes, se acude a las entidades financieras para completar el montante total de los desembolsos a realizar.

Normalmente, el importe del préstamo solicitado para completar las necesidades económicas, suele ser superior a las aportaciones propias. No obstante, debes tener en cuenta que existen subvenciones; es habitual que el emprendedor cancele con ellas parte del préstamo solicitado. Generalmente, los porcentajes sobre el total de las inversiones pueden situarse en los siguientes entornos, siempre en función del tamaño de la empresa:

- Subvención oficial (5-10 %)
- Autofinanciación (30-60 %)
- Financiación ajena (30-65 %)

Por último, debemos recordarte que por regla general, la subvención oficial se demora en el tiempo. El desfase temporal entre el pago de la inversión y el cobro de la subvención debe ser previsto, incluso los posibles intereses que se derivarán de tener que acudir a un crédito bancario.

Para la empresa analizada en esta Guía se optó por una financiación ajeno del 40% sobre el total de la inversión.

## 5.5. Recursos humanos

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

- > EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.
- > LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ESTIMADA PARA UN GIMNASIO DE 500 M<sup>2</sup> Y LOS SERVICIOS EXTERIORES MÁS HABITUALES.
- > EL CONVENIO COLECTIVO APLICABLE A LA ACTIVIDAD Y QUE CONSTITUYE LA NORMA BASE PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR (SALARIO, JORNADA, VACACIONES, ETC.).

Las principales conclusiones que podrás obtener con la lectura del presente apartado se resumen a continuación:

- **Contar con buenos profesionales es un aspecto fundamental para triunfar en este negocio.**
- **La estructura de personal está en función directa del tamaño de la instalación y de las especialidades que se ofrezcan.**
- **Las áreas referentes a temas fiscales, laborales, contables, etc., así como las sanitarias son gestionadas externamente.**

### 5.5.1. Perfil profesional

#### *¿Qué cualidades debe tener el responsable de la actividad?*

En la mayoría de los casos, el propietario del gimnasio está vinculado profesionalmente a la práctica del deporte. Existen diversas titulaciones a través de las cuales se puede obtener la formación técnica necesaria para el desarrollo de la actividad:

- Diplomatura en magisterio-especialidad de educación física.
- Licenciatura en ciencias de la actividad física y del deporte.
- Técnico grado medio en conducción de actividades físico-deportivas en el medio natural.
- Técnico superior en animación de actividades físicas y deportivas.

Además de la formación técnica, podemos citarte los aspectos cualitativos que son más valorados por las empresas a la hora de seleccionar personal:

- Capacidad de aprendizaje.
- Polivalencia.
- Capacidad de trabajo en equipo y de integrarse en los objetivos de la empresa.
- Responsabilidad personal.
- Flexibilidad de horarios.
- Logros deportivos en campeonatos.
- Habilidades físicas y deportivas.
- Gusto por el deporte.
- Personalidad extrovertida, dinámica y comunicativa.

Para subsanar en todo caso las carencias formativas que pueda presentar el personal, las empresas recurren normalmente a la formación en el puesto de trabajo, y a la oferta de formación continua que se desarrolla desde el ámbito público a través de los planes FIP. En el apartado 7.4 Anexo de formación encontrarás una relación de la oferta formativa correspondiente al Plan FIP.

### 5.5.2. Estructura organizativa

*¿Cómo debe estar organizada la empresa?  
¿Cuál es el perfil de los empleados?*

Para el arranque de la actividad, teniendo en cuenta las hipótesis de partida definidas en el apartado 2 de esta Guía, es necesario disponer como mínimo de cinco personas, dos a jornada completa, que bien puede ser una de ellas el emprendedor, uno a media jornada y otras dos personas por horas, distribuidas de la siguiente forma:

Área	Recepción	Monitores
Nº personas	2	3

Como ves, precisas de:

- Una persona para el área de recepción/administración para llevar el acceso y registro de clientes, así como la contabilidad, preparación de recibos o cuotas, etc. (Otras actividades, como temas laborales, fiscales, etc. son subcontratadas a una asesoría).
- Una persona en recepción a media jornada y polivalente (encargada del solarium, sauna, etc.)
- 3 monitores, de los que consideramos un monitor a jornada completa y 2 monitores contratados por horas.

No obstante, será la propia marcha del negocio la que te vaya indicando las necesidades de personal, sobre todo por lo que respecta a monitores.

### 5.5.3. Servicios exteriores

*¿Qué funciones se delegan a empresas externas?*

Los gimnasios recurren a la contratación de los servicios exteriores habituales de asesoría fiscal y laboral, servicios de limpieza y desinfección.

#### 5.5.4. Convenios colectivos aplicables

*¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?*

En materia laboral, los gimnasios se regulan en:

- A Coruña, según el "Convenio colectivo provincial para el grupo de espectáculos y deportes de la provincia de A Coruña", publicado en el DOG nº 218, de noviembre de 2001.
- El resto de España, según el Convenio Nacional de Peluquerías e Institutos de Belleza, Gimnasio y similares (código convenio número 9910955), publicado en el BOE nº 9, de enero de 2002. Revisión salarial publicada en el BOE del 18/06/2003.

Según los sondeos realizados, es unánime la opinión entre los encuestados de la necesidad de un convenio específico para los gimnasios, ya que consideran que es una actividad muy diferente a los espectáculos (en el caso de A Coruña) y a las peluquerías, institutos de belleza y similares, que tiene unas características y una problemática diferente a las actividades mencionadas.

Cabe señalar, que ciertos gimnasios, con un número considerable de trabajadores pueden tener su convenio colectivo propio.

## 6. VARIOS

### 6.1. Regímenes fiscales preferentes

El régimen fiscal para la declaración de resultados, depende en primer lugar de la condición jurídica adoptada por la empresa.

- Las empresas con forma de sociedad declaran sus resultados en un impuesto específico, el Impuesto sobre Sociedades (IS)
- Los empresarios individuales declaran los resultados del negocio en su Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

Como sabemos, en este segundo caso el cálculo del resultado empresarial puede realizarse de tres maneras:

- Estimación Directa Simplificada, cuando el importe neto de la cifra de negocios no supere los 601.012,10 €.
- Estimación Objetiva por módulos, en base a unos parámetros determinados.
- Estimación Directa Normal, cuando el importe neto de la cifra de negocios supere los 601.012,10 €.

Según la consulta hecha a la Agencia Tributaria, esta actividad puede acogerse a la Estimación Objetiva por Módulos.

## 6.2. Normas sectoriales de aplicación

Según los encuestados, es imprescindible una regulación de la actividad ya que tiene que cumplir ciertas normas de forma muy rigurosa por estar los gimnasios incluidos en el mismo grupo en el que están los espectáculos.

Dentro de la normativa, hay que destacar como marco general de la actividad:

- Ley 11/1997, del 22 de agosto, general del deporte de Galicia.
- RD 1251/1999, del 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas.

Esta actividad está incluida en el Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas, según consta en el Decreto 2414/1961, del 30 de noviembre sobre Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas.

La principal normativa de aplicación en materia de Prevención de Riesgos Laborales es:

- Ley de Prevención de Riesgos Laborales de 31/1995 del 8 de noviembre.
- RD 39/1997 de 31 de enero, sobre los servicios de prevención.
- RD 485/1997 de 14 de abril, sobre señalización.
- RD 486/1997 de 23 de abril, sobre lugares de trabajo.
- RD 487/1997, de 23 de abril, sobre manipulación de cargas.
- RD 773/1997, de 30 de mayo, sobre las disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual.
- D 2413/1973, de 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrotécnico para baja tensión.
- RD 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE- CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios".
- RD 1316/1989, de 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

Cabe mencionar, que debido a la utilización de música para las diferentes actividades de un gimnasio, tiene que cumplir:

- RD 1/1996, de 12 de abril, sobre la propiedad intelectual

## 6.3. Ayudas

En el apartado 7.5 Anexo de Ayudas se incluye una relación actualizada de las ayudas a las empresas renovables anualmente, promovidas por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Consellería de Economía e Facenda a través del IGAPE.

## 6.4. Organismos

### 6.4.1. Asociaciones profesionales

#### **FEDERACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE INSTALACIONES DEPORTIVAS (FENEID)**

Tlf.: 91 406 11 17 - 91 406 11 18

#### **ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE EMPRESARIOS DE SERVICIOS DEPORTIVOS (ASOMED)**

Tlf.: 91 407 56 96

Página web: [www.asomed.es](http://www.asomed.es)

#### **ASOCIACIÓN DE GIMNASIOS Y ESTABLECIMIENTOS DEPORTIVOS DE A CORUÑA**

Rafael Alberti 8

Tlf.: 981 133 702

Fax: 981 132 598

#### **ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE GIMNASIOS, CENTROS DEPORTIVOS Y ACTIVIDADES LÚDICAS Y RECREATIVAS DE OURENSE**

Modesto Fernández 4

32005 Ourense

Tlf.: 988 391 110

#### **ASOCIACIÓN GALLEGA DE GIMNASIOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS**

Mondoñedo, 40, bajo

27004 Lugo

Tlf.: 982 21 39 40

#### **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LAS INDUSTRIAS DEL GIMNASIO E INSTALACIONES DEPORTIVAS**

Gran Vía, 86, Grupo 5, Planta 10, Oficina 3

28013 Madrid

Tlf.: 91 542 68 05

### **6.4.2. Organismos de homologación y certificación**

#### **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR)**

Génova 6  
28004 Madrid  
Tlf. 91 432 60 00  
Fax 91 310 36 95  
E-mail: [información@aenor.es](mailto:información@aenor.es)  
Página web: [www.aenor.es](http://www.aenor.es)

#### **ENTIDAD NACIONAL DE ACREDITACIÓN (ENAC)**

Serrano, 240, 7º  
28016 Madrid  
Tlf. 91 457 32 89  
Fax 91 458 62 80  
E-mail: [enac@enac.es](mailto:enac@enac.es)  
Página web: [www.enac.es](http://www.enac.es)

### **6.4.3. Centros de estudios**

A continuación enumeramos una breve relación de centros de estudios. Para ampliar esta información se puede consultar la página del Consejo Superior de Deportes: [www.csd.mec.es](http://www.csd.mec.es)

#### **INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN FÍSICA DE GALICIA (INEF-G)**

Bastiaqueiro, Pto. Sta. Cruz  
15179 Oleiros (A Coruña)  
Tlf.: 981 62 62 07  
Fax: 981 61 53 02  
Página web: [www.udc.es/inef](http://www.udc.es/inef)

#### **ESCUELA DE CIENCIAS DA ACTIVIDADE FÍSICA E DO DEPORTE**

Avda. de Bos Aires s/n  
36002 Pontevedra  
Tlf.: 986 80 17 00  
Fax: 986 80 17 01  
E-mail: [sdexbp@uvigo.es](mailto:sdexbp@uvigo.es)  
Página web: [www.uvigo.es](http://www.uvigo.es)

#### **ESCUELA DE MEDICINA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

Facultad de Medicina, Pabellón VI, 50.  
Ciudad Universitaria s/n  
28040 Madrid  
Tlf.: 91 394 13 67  
Fax: 91 394 13 66

#### **E. U. MAGISTERIO. EDUCACIÓN FÍSICA**

Paseo de Ronda 47  
15011 A Coruña  
Tlf.: 981 16 70 00  
Fax: 981 16 71 15

**CENTRO GALEGO DE TECNIFICACIÓN DEPORTIVA. PONTEVEDRA**

Padre Fernando Olmedo s/n  
36002 Pontevedra  
Tlf.: 986 85 77 78  
Fax: 986 84 75 10

**CENTRO ESPECIALIZADO DE TECNIFICACIÓN DEPORTIVA**

Pabellón Municipal Os Remedios.  
Avda. Pardo de Cela 2  
32002 Ourense  
Tlf.: 988 37 05 39  
Fax: 988 37 07 27

**ANEF- FORMACIÓN DE TÉCNICO DEL FITNESS**

Martinez de la Rosa 11  
Barcelona  
Tlf.: 902 13 01 33  
E-mail: [info@anefead.com](mailto:info@anefead.com)  
Página web: [www.anefead.com](http://www.anefead.com)

**ESCUELA SUPERIOR JOHAN CRUYFF**

Girona 24  
08010 Barcelona  
Tlf: 93 244 94 10  
E-mail: [info@johancruyff.com](mailto:info@johancruyff.com)  
Página web: [www.johancruyff.com](http://www.johancruyff.com)

**ORTHOS**

Francisco Tettamanci 28  
15007 A Coruña  
Tlf.: 981 16 92 87  
Fax: 981 16 98 32  
Página web: [www.orthos.es](http://www.orthos.es)

**STA. APOLONIA**

Poza Real 5  
15808 Conxo (Santiago de Compostela)  
Tlf.: 981 52 02 73  
Fax: 981 52 20 40  
Página web: [www.staapolonia.net](http://www.staapolonia.net)

## 6.5. Páginas útiles en Internet

En el apartado 7.6 Anexo de Páginas Web de Interés relacionamos aquellas páginas web que consideramos relacionadas de manera directa o indirecta con tu futura actividad.

## 6.6. Bibliografía

A continuación, incluimos la relación de fuentes de información secundarias sobre las que se ha basado el estudio para la elaboración de la presente ficha de actividad empresarial:

Os equipamentos deportivos en Galicia. Balance dunha década 1.989 - 1.999. Análise do Censo de Instalacións. Secretaría Xeral para o Deporte. Xunta de Galicia.

Censo de Instalaciones Deportivas 1.997. Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Encuesta de presupuestos familiares, Instituto Nacional de Estadística  
[www.ine.es](http://www.ine.es)

Estadísticas de cultura y Ocio en Galicia. Revista Fuentes Estadísticas nº 54 - 2001.

Directorio Central de Empresas (DIRCE), - Instituto Nacional de Estadística  
[www.ine.es](http://www.ine.es)

Estudio sobre Oferta y Demanda de Empresas de Servicios Deportivos en la Comunidad de Madrid. Cámara de Comercio de Madrid y ASOMED (Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos).

Sociedades y Clubes Federados, Instituto Nacional de Estadística  
[www.ine.es](http://www.ine.es).

Los españoles y el deporte. Un análisis sociológico. Ministerio de Educación y Ciencia.

Actividades y prácticas deportivas de las mujeres españolas, Instituto de la Mujer.

## 6.7. Glosario

**Amenazas:** Fuerzas del entorno que impiden la implantación de una estrategia, reducen su efectividad, incrementan los riesgos de la misma o los recursos necesarios, o reducen la rentabilidad o los ingresos esperados.

**Amortización:** Tratamiento contable que recoge la pérdida de valor de los activos fijos, es decir, bienes de la empresa, tales como: vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

**Barreras a la entrada:** Mecanismos que dificultan o evitan por completo la entrada de nuevos competidores en el mercado.

**Barreras a la salida:** Factores de tipo económico, estratégico o emocional que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aún cuando sus resultados sean insatisfactorios o, incluso, negativos.

**Beneficio sobre inversión:** Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre el importe que representan las inversiones necesarias para el arranque.

**Beneficio sobre ventas:** Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre los ingresos obtenidos por las ventas.

**Complejo deportivo:** lugar formado por varias instalaciones deportivas conexas y de la misma titularidad.

**Contexto sectorial o sector industrial:** Conjunto de empresas que comparten una misma tecnología.

**Condición jurídica:** Estructura legal que puede adoptar una empresa.

**Espacio deportivo convencional:** Lugar donde se puede hacer práctica deportiva regulada.

**Espacio deportivo no convencional:** Lugar donde se puede hacer práctica deportiva. No tiene reguladas sus dimensiones y necesita una inversión.

**Fuerza de ventas:** Conjunto de personas que se ocupan de todas las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa.

**IAE (Impuesto de Actividades Económicas):** Tributo que grava el ejercicio de las actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional y se formula separadamente para cada actividad. El plazo es de diez días hábiles antes del inicio de la actividad y la validez de un año natural. Se renueva automáticamente.

**Instalación deportiva:** Lugar que puede tener uno o varios espacios deportivos conexas, convencionales o no y de la misma titularidad. La instalación deportiva debe funcionar automáticamente.

**Margen Bruto:** Resultado bruto de explotación, sin deducir los impuestos, obtenido por la diferencia entre ingresos y gastos.

**Margen comercial:** Diferencia entre el precio de venta y el precio de coste del producto. Se suele expresar en términos de porcentaje respecto del precio de venta.

**Margen de contribución:** Diferencia entre los ingresos y los gastos de producción necesarios para obtener los ingresos.

**Mercado:** Conjunto de consumidores capaces de comprar el producto o el servicio que se va a ofrecer a través de nuestra empresa.

**Oportunidades:** Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocio o la rentabilidad.

**Plan de empresa:** Documento en el que se analiza el contenido del proyecto empresarial y en el que se describen todos los elementos de la empresa.

**Productos sustitutivos:** Productos que satisfacen las mismas necesidades.

**Puntos débiles:** Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y constituyen una amenaza para la organización.

**Puntos fuertes:** Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, etc. que constituyen ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.

**Público objetivo:** Segmento o segmentos de mercado a los que la empresa dirige su oferta comercial.

**Segmentos del mercado:** Divisiones de un mercado según determinadas características comunes.

**Ventaja competitiva:** Característica o atributo que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

**Viabilidad económica:** Calidad de un proyecto, una vez que alcanza su capacidad de producción plena y deducidos todos sus costes, de obtener un excedente (beneficio) suficiente para hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de sus crecimiento una vez que alcanza su capacidad de producción plena y después de deducir todos sus costes.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Anexo de información estadística de interés

#### 0400 Contexto sectorial

Si comparamos los censos de instalaciones deportivas de los años 1985 y 1997 observamos el importante avance que ha tenido el parque deportivo gallego. El siguiente cuadro te muestra las cifras y variaciones entre ambos censos.

**Cuadro 0400.1: N° instalaciones y espacios deportivos, Galicia, 1985-1997 (unidades, %)**

	INSTALACIONES DEPORTIVAS			ESPACIOS DEPORTIVOS		
	Censo 1985	Censo 1997	% variac.	Censo 1985	Censo 1997	% variac.
<b>GALICIA</b>	3.356	4.742	41,30	5.659	8.745	54,53

Fuente: Censo de Instalaciones Deportivas 1985 y 1997. Consejo superior de deportes (MEC)

Los siguientes cuadros te muestran los datos de instalaciones y espacios deportivos públicos y privados de la zona de análisis.

**Cuadro 0400.2: Instalaciones y Espacios deportivos de titularidad privada, Territorio de Portodemouros, 1997 (unidades)**

PRIVADOS	Comarca de Arzúa		Comarca de Melide		Comarca del Deza		Concellos de Boqueixón, Veda y Vilasantar	
	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.	Instal.	Espac.
<b>PRIVADOS DEPORTIVOS</b>	1		1		5	6		
<b>PRIVADOS RESIDENCIAL</b>								
<b>PRIVADOS TURISMO</b>								
<b>UNIVERSIDAD PRIVADA</b>								
<b>ESCUELA PRIVADA</b>	1	3						
<b>CLUBES-ASOCIACIONES</b>	8	13	2	2	5	6	8	9
<b>EMPRESAS NO DEPORTIVAS</b>	2	2			2	2		

<b>ENTIDADES NO LUCRATIVAS</b>	15	15			17	17	2	2
<b>FEDERACIONES NO DEPORTIVAS</b>								
<b>INSTITUCIONES RELIGIOSAS</b>					2	5		
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC) y Información recogida de los ayuntamientos de la zona

**Cuadro 0400.3: Distribución de los establecimientos públicos deportivos, Territorio de Portodemouros, 1997 (unidades)**

<b>PÚBLICOS</b>	<b>COMARCA DE ARZÚA</b>		<b>COMARCA DE MELIDE</b>		<b>COMARCA DEL DEZA</b>		<b>CONCELLOS DE BOQUEIXÓN, VEDRA Y VILASANTAR</b>	
	<b>Instal.</b>	<b>Espac.</b>	<b>Instal.</b>	<b>Espac.</b>	<b>Instal.</b>	<b>Espac.</b>	<b>Instal.</b>	<b>Espac.</b>
<b>ADMINISTRACIÓN CENTRAL</b>								
<b>ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA</b>								
<b>ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</b>	13	13	11	13	42	63	9	10
<b>UNIVERSIDAD PÚBLICA</b>								
<b>DIPUTACIÓN PROVINCIAL</b>								
<b>ESCUELA PÚBLICA</b>	4	13	5	11	10	24	3	7
<b>INSTITUTO PÚBLICO</b>	1	2	1	2	2	5		
<b>FFAA</b>								
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC) e información recogida de los Ayuntamientos de la zona.

## 0511 Evolución en la creación de empresas

En el siguiente cuadro queremos mostrarte cómo se ha comportado la evolución en la creación del número de empresas de actividades deportivas:

**Cuadro 0521.1: Distribución territorial de establecimientos de carácter privado, Territorio de Portodemouros, 2004 (unidades)**

TOTAL GIMNASIOS PRIVADOS 5	
COMARCA DE ARZÚA	1
ARZÚA	1
COMARCA DE MELIDE	1
MELIDE	1
COMARCA DEL DEZA	3
LALIN	2
SILLEDA	1
CONCELLOS DE BOQUEIXÓN, VEDRA Y VILASANTAR	0

Fuente: Elaboración propia

## 0521 Análisis de las empresas competidoras

Cuadro 0521.1: Distribución territorial de establecimientos de carácter privado, Galicia, 1997 (unidades)

TOTAL GIMNASIOS PRIVADOS 160					
A CORUÑA	89	NOIA	1	OURENSE	19
AMES	3	OLEIROS	2	ALARIZ	1
ARTEIXO	2	ORDES	1	BARCO	1
BETANZOS	1	ORTIGUEIRA	2	OURENSE	17
BOIRO	1	PADRON	2		
CAMBRE	2	PONTEDEUME	3		
CARBALLO	3	RIANXO	1		
CARIÑO	2	RIBEIRA	2	PONTEVEDRA	33
CARRAL	1	SADA	2	BAIONA	1
CEDEIRA	1	SANTA COMBA	1	CANGAS	1
CEE	1	SANTIAGO	7	GUARDA	2
CORUÑA	25			ILLA AROUSA	1
CULLEREDO	1	LUGO	19	LALÍN	2
FENE	2	ALFOZ	1	MARÍN	1
FERROL	12	LUGO	9	MOAÑA	1
MUGARDOS	1	MONFORTE	1	PONTEVEDRA	2
MUROS	1	SARRIA	2	PORRIÑO	1
NARÓN	4	SAVIÑAO	1	SANXENXO	1
NEDA	1	VILALBA	2	VIGO	18
NEGREIRA	1	VIVEIRO	3	VILAGARCÍA	2

Fuente: Base de datos do Consejo Superior de Deportes (MEC)

**Cuadro 0521.2: Distribución de instalaciones deportivas por provincias, Galicia, 2000 (unidades, %)**

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
<b>Instalaciones</b>	1.837	879	706	1.320	<b>4.742</b>
<b>% sobre Galicia</b>	38,74	18,54	14,89	27,84	<b>100</b>
<b>Espacios</b>	3.513	1.477	1.170	2.585	<b>8.745</b>
<b>% sobre Galicia</b>	40,17	16,89	13,38	29,56	<b>100</b>

Fuente: Censo Nacional de Instituciones Deportivas. Consejo Superior de Deportes (MEC)

**Cuadro 0521.3: Estimación de los índices generales de saturación a nivel provincial, Galicia, 2000 (unidades)**

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
<b>Instalaciones totales (1997)</b>	1.837	879	706	1.320	<b>4.742</b>
<b>Instalaciones privadas (1997)</b>	89	19	19	33	<b>160</b>
<b>Población (1998) *</b>	1.106.325	367.751	344.170	906.298	<b>2.724.544</b>
<b>Tasa priva. hab./inst. priv. *</b>	12.430	16.355	18.114	27.464	<b>17.028</b>
<b>Tasa total hab./inst. tot.</b>	602	418	487	687	<b>575</b>

\*Las tasas se hacen con datos de población del IGE de 1998 porque no existen datos del año 1997.

Fuente: Consejo Superior de Deportes (MEC) y Revisión patronal a 01/01/98, IGE

**Cuadro 0521.4: Distribución de instalaciones deportivas, Territorio de Portodemouros, 2004 (unidades, %)**

	COMARCA DE ARZÚA	COMARCA DE MELIDE	CONCELLO DE BOQUEIXÓN	CONCELLO DE VEDRA	CONCELLO DE VILASANTAR		COMARCA DEL DEZA
<b>Instalaciones</b>	45	20	8	11	5	<b>Instalación</b>	85
<b>% sobre A Coruña</b>	2,45%	1,09%	0,43%	0,60%	0,27%	<b>% sobre Pontevedra</b>	6,45%
<b>Espacios</b>	61	28	11	13	6	<b>Espacios</b>	128
<b>% sobre A Coruña</b>	1,85%	0,85%	0,33%	0,4%	0,18%	<b>% sobre Pontevedra</b>	5,45%

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 0521.5: Estimación de los índices generales de saturación a nivel del territorio de Portodemouros,2004 (unidades)**

	Comarca de Arzúa	Comarca de Melide	Comarca del Deza	Concello de Boqueixón	Concello de Vedra	Concello de Vilasantar
<b>Instalaciones totales (1997)</b>	45	20	84	8	11	5
<b>Instalaciones privadas (1997)</b>	27	3	31	3	4	3
<b>Población (1998)*</b>	18.823	14.544	46.361	4.263	5.037	1.610
<b>Tasa priva. hab./inst. priv.*</b>	697,15	4.848	1.495,5	1.421	1.259,25	536,6
<b>Tasa total hab./inst. tot.</b>	418,3	727,2	551,9	532,9	457,9	322

\*Las tasas se hacen con datos de población del IGE de 1998 porque no existen datos del año 1997.  
Fuente: Consejo Superior de Deportes (MEC) y elaboración propia a través de encuestas a los ayuntamientos.

## 0541 Inversiones

**Cuadro 0541.1: Estimación de la inversión en equipos (unidades, euros)**

Denominación	Cantidad	Importe Total
Cinta electrónica	5	23.600
Pedaleo	4	4.200
Radical Bike	4	3.100
Tren de poleas	1	3.100
Contractor pectorales	2	4.100
Flexión-Extensión de piernas	1	2.000
Prensa de piernas inclinada	1	3.400
Dominadas	1	2.000
Glúteos, abductores, etc.	1	1.800
Elípticas	1	2.600
Banco no limit	1	534
Soporte completo con mancuernas	2	2.000
Soporte completo con pesas	2	300
Jaula sentadilla	2	1.200
Barra alzamiento	7	300

<b>Banco Scott</b>	1	450
<b>Banco hiperextensiones</b>	1	550
<b>Stepper</b>	2	4.000
<b>Discos</b>	56	600
<b>Soporte mancuernas, barras y discos</b>	1	350
<b>Báscula</b>	2	400
<b>Solarium</b>	1	2.400
<b>Sauna</b>	1	2.100
<b>Total</b>		<b>65.084</b>

*Fuente: Elaboración propia a través de encuestas*

## 7.2. Anexo de proveedores

En esta actividad existen dos tipos de proveedores: maquinaria y suministros (ropa de gimnasio, lencería, etc.). A continuación, te proporcionamos una serie de referencias a título orientativo que identificamos que identificamos en las entrevistas y en las fuentes secundarias consultadas que pueden ser un punto de partida en la búsqueda de proveedores para tu negocio.

1. Hemos comprobado que en directorios comerciales tales como QDQ y Páginas Amarillas, tanto en soporte electrónico como en papel, puedes encontrar proveedores situados en tu zona.

- Páginas Amarillas: Los proveedores de maquinaria y ropa y accesorios deportivos se encuentran bajo varios epígrafes diferentes: Aparatos de gimnasia y Ropa de gimnasia. Además puedes acceder al formato electrónico en la página web [www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es) con la ventaja de seleccionar cualquier provincia o localidad.
- QDQ: En los epígrafes Gimnasios aparatos puedes encontrar los proveedores de maquinaria y suministros. También puedes consultar la versión electrónica [www.qdq.com](http://www.qdq.com).
- Europages: Es un directorio comercial de negocios en el que puedes encontrar empresas de proveedores de todas las actividades de casi todos los países. La versión electrónica es [www.europages.com](http://www.europages.com)
- Otros: Páxinas Galegas, etc.

2. Publicaciones especializadas:

- Revista Gimnasio&Aerobic: Revista especializada donde se anuncian proveedores del sector.
- Revista Gimnos: Revista en formato electrónico donde encontrarás proveedores entre los anunciantes. La dirección de la revista es: [www.gymnos.com/editorial.htm](http://www.gymnos.com/editorial.htm)
- [www.ojd.es](http://www.ojd.es) : Portal de control de la difusión de las publicaciones en el que puedes encontrar revistas especializadas en casi todos los sectores.

3. Asociaciones: En ellas puedes informarte sobre proveedores para tu negocio. La página web del ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores. Hemos constatado que en las siguientes asociaciones facilitan direcciones de proveedores:

- Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FENEID)  
Tif.: 91 406 11 17
- Asociación Galega de Ximnasios e Instalacións Deportivas  
Mondoñedo, 40 bajo

27004 Lugo  
Tlf.: 982 21 39 40

- Asociación Española de las industrias del gimnasio e instalaciones  
Gran Vía, 86. Grupo 5-Planta 10. Oficina 3  
28013 Madrid  
Tlf.: 91 542 68 05

#### 4. Portales:

- [www.sportsciences.com](http://www.sportsciences.com): En esta página puedes localizar todo tipo de proveedores de gimnasio entrando en el apartado Empresas-equipamiento.
- [www.kompass.com](http://www.kompass.com): Portal que contiene información empresarial de todo el mundo. En esta página puedes encontrar una base de datos sobre empresas de todos los sectores y de casi todos los países.

5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son las de Cámara de Comercio, Ardán (del Consorcio de la Zona Franca de Vigo), y otras bases de datos privadas.

## 7.3. Anexo de ferias

Aquí te detallamos una relación de los eventos más significativos a nivel nacional relacionados con la práctica del deporte. Las fechas varían de unos años a otros, incluso alguna exposición puede no celebrarse en el año.

LOCALIDAD	NOMBRE	EVENTO
MADRID	FITNESS	Salón monográfico de la industria del Gimnasio
MADRID	-----	V Congreso de Empresas de Servicios Deportivos
ZARAGOZA	TECNODEPORTE	VIII Salón Técnico Internac. de Instalaciones Deportivas
BILBAO	CYCLE	Salón de la Bicicleta
MADRID	FIBO	Feria del Fitness, Aeróbic y Body Building

## 7.4. Anexo sobre formación

A continuación, te ofrecemos información relacionada con los programas y FIP para personas en situación de desempleo.

### Plan FIP

La oferta formativa de la Dirección Xeral de Formación e Colocación, pertenece a la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, es:

CÓDIGO	NOMBRE CURSO
SPAS10	MONITOR SOCIOCULTURAL
SPBF40	MONITOR DEPORTIVO
SPBF50	MONITOR ACTIV. ACUÁTICAS PERSONAS DISCAPACIDAD
SPRC20	OPERARIO DE CENTRO DE RECREO
SPRC40	MONITOR DE AEROBIC
SPZZ90	AGENTE DINAMIZADOR DEL MEDIO RURAL

*Fuente: Dirección Xeral de Formación e Colocación*

La programación de cursos para el año 2003 es la siguiente:

**Cuadro 0760.1: Programación de cursos 2003**

		A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
CÓDIGO	SPAS10	2	2	1	2
	SPRC40			1	
	SPZZ90			1	

*Fuente: Dirección Xeral de Formación e Colocación*

## 7.5. Anexo sobre modalidades de contratación

A continuación, se muestra una tabla donde puedes ver algunas de las modalidades de contrato más habituales. En ella encontrarás la normativa que debes consultar para obtener información sobre las diferentes modalidades de contratación. También puedes consultar la página web del INEM: [www.inem.es](http://www.inem.es)

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>PUBLICACIÓN DE LA NORMATIVA</b>
<b>CONTRATO INDEFINIDO ORDINARIO</b>	RD Ley 1/95
<b>CONTRATO EVENTUAL POR CIRCUNSTANCIAS DE PRODUCCIÓN</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE OBRA O SERVICIO DETERMINADO</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE INTERINIDAD</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE TRABAJO DE INSERCIÓN</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores
<b>CONTRATO DE TRABAJO TEMPORAL DE RELEVO</b>	RD Ley 15/98 y Ley 12/2001
<b>CONTRATO A TIEMPO PARCIAL</b>	Art.12 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 15/98
<b>CONTRATO EN PRÁCTICAS</b>	Art.11 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 488/98
<b>CONTRATO PARA LA FORMACIÓN</b>	Art.11 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 488/98
<b>CONTRATO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDADES</b>	Ley 42/94, Ley 13/96. Disp. adic. 6ª y Ley 50/98
<b>CONTRATO TEMPORAL PARA MINUSVÁLIDOS</b>	Art. 44 Ley 42/94, Ley 13/96 y Ley 50/98
<b>CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO</b>	RD Ley 1/95
<b>CONTRATO DE TRABAJO EN GRUPO</b>	RD Ley 1/95

## 7.6. Anexo de ayudas

La Conselleria de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais mantiene diferentes ayudas y subvenciones de carácter anual que recogemos a continuación:

1. Fomento de la contratación por cuenta ajena.
2. Autoempleo y economía social.

Las ayudas que integran cada grupo son las siguientes:

### 1. Fomento de la contratación por cuenta ajena

- 1.1 Incentivos a la contratación indefinida de las personas con alguna discapacidad.
- 1.2 Fomento de la contratación de los miembros pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- 1.3 Fomento de los contratos en prácticas y para la innovación tecnológica.
- 1.4 Incentivos a la contratación indefinida con origen en los planes empresariales de incremento de la estabilidad laboral.
- 1.5 Ayudas a los empresarios sin asalariados por la contratación indefinida de su primer trabajador fijo.
- 1.6 Incentivos a la contratación, dirigidos a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.

### 2. Autoempleo y Economía Social

- 2.1 Pago de cuotas a la Seguridad Social a los perceptores de la prestación de desempleo en su modalidad de pago único.
- 2.2 Programa de promoción del empleo en cooperativas y sociedades laborales.
- 2.3 Programa de promoción del empleo autónomo.
- 2.4 Creación y mantenimiento de los centros especiales de empleo.
- 2.5 Ayudas a las personas con alguna discapacidad que se establezcan como trabajadores autónomos.
- 2.6 Iniciativas de empleo: ILES-IER. Procedimiento de calificación e inscripción en

registro.

2.7 Iniciativas de empleo: ILES-IER. Ayudas y subvenciones.

2.8 Iniciativas de empleo de base tecnológica (IEBTS). Medidas de acompañamiento y calificación e inscripción.

2.9 Iniciativas de empleo de base tecnológica (IEBTS). Ayudas y subvenciones.

2.10 Programa EMEGA: Mujeres emprendedoras.

El IGAPE, en la Resolución de 1 de agosto de 2002 y la Resolución de 24 de marzo de 2003, estableció las bases reguladoras del programa **Emprendedores** donde el objetivo es favorecer la aparición de nuevos emprendedores y la creación de nuevas iniciativas empresariales a través de las siguientes ayudas:

- Apoyo a la formación y a la elaboración de planes de empresa.
- Apoyos a la implementación del plan de empresa: concesión de subvenciones a las inversiones y gastos de puesta en marcha, préstamos e intermediación en la obtención de recursos financieros.

También debemos hablarte de otro programa del IGAPE, el de los Microcréditos, que tienen como finalidad la de facilitar a las microempresas gallegas el acceso al crédito para la financiación de los proyectos de inversión, sin más garantías que las del propio proyecto. Se trata de préstamos avalados para operaciones menores de 25.000 euros.

Si quieres obtener más información sobre los programas y ayudas del IGAPE y de las distintas Consellerías, puedes consultar las páginas web que te mostramos en el siguiente apartado.

## 7.7. Anexo de páginas web de interés

### Instituciones:

- Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais: [www.xunta.es/conselle/as](http://www.xunta.es/conselle/as)
- Consellería de Política Territorial, Obras públicas e Vivenda: [www.xunta.es/ot](http://www.xunta.es/ot)
- Instituto Galego de Promoción económica: [www.igape.es](http://www.igape.es)
- Consejo Superior Deportes: [www.csd.mec.es](http://www.csd.mec.es)
- Instituto Galego de Estatística: [www.ige.xunta.es](http://www.ige.xunta.es)
- Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)

### Editoriales deportivas:

- Edicións Desnivel: [www.desnivel.es/](http://www.desnivel.es/)
- Editorial Alas: [www.editorial-alas.com/](http://www.editorial-alas.com/)
- Editorial Paidotribo: [www.paidotribo.com/](http://www.paidotribo.com/)
- Editorial Gymnos: [www.gymnos.com/](http://www.gymnos.com/)
- Editorial Inde: [www.inde.com/](http://www.inde.com/)
- Editorial Síntesis: [www.sintesis.com/](http://www.sintesis.com/)
- Editorial Paidos: [www.libreriapaidos.com/](http://www.libreriapaidos.com/)
- Editorial Edithermes: [www.edithermes.com/](http://www.edithermes.com/)
- Editorial Humankinetics : [www.humankinetics.com/](http://www.humankinetics.com/)
- Ediciones del Serbal: [www.ed-serbal.es/](http://www.ed-serbal.es/)
- Editorial Narcea: [www.narceaediciones.es/](http://www.narceaediciones.es/)
- Editorial Morata: [www.edmorata.es/](http://www.edmorata.es/)
- Editorial Quercus: [www.eintec.es/quercus/](http://www.eintec.es/quercus/)

## 7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado

A continuación, incluimos una serie de puntos que debes considerar en el análisis del mercado, ya que pueden condicionar la estrategia comercial a desarrollar:

Teniendo en cuenta las características de tu servicio y el público al que has pensado dirigirte:

- ¿Existe en tu zona algún servicio público de esta actividad?, ¿sabes cuántas empresas están operando en la actualidad?, ¿dónde están?, ¿qué servicios ofertan?, ¿qué características tienen? (Ver apartado 4 Contexto sectorial, apartado 5.1.1 Evolución en la creación de empresas, , 5.2.1.1 Número de empresas y su distribución territorial).
- ¿Sabes dónde vas a situar tu negocio?, ¿se encuentra en una zona bien comunicada?, ¿hay facilidad para aparcar?, ¿has analizado la posibilidad de franquiciarte? (Ver 5.1.2 Tamaño de mercado).
- ¿Cuál es el tamaño de tu mercado?, ¿has decidido el ámbito en el que vas a desarrollar tu actividad (comarcal, provincial...)?, ¿cómo vas a hacer la evaluación de las ventas para el primer año?, ¿te has puesto en contacto con empresas como la tuya que actúen en otra zona?, ¿conoces las empresas competidoras para analizar su oferta, precio, etc.? ¿le has preguntado a los proveedores de la actividad los precios de compra y la evolución y tendencias del mercado? (Ver 5.1.2 Tamaño de mercado).
- ¿Existe alguna característica o características que te permitan definir un cliente tipo? ¿cómo vas a segmentar tu mercado?
- ¿Crees que tu establecimiento aporta algún elemento diferenciador de otros existentes en el mercado?, ¿por qué crees que el cliente va a solicitar tu servicio?, ¿has realizado una primera aproximación a los productos que deberá contener tu cartera? (Ver apartado 5.1.3 Previsión de futuro).
- ¿Has localizado proveedores adecuados? (Ver apartado 5.2.5 Análisis de los proveedores y apartado 7.2 Anexo de proveedores).
- \* ¿Cumples los requisitos asociados a la calidad, precio, etc. de los clientes?, ¿has localizado tus propios clientes?, ¿quiénes son tus clientes potenciales?, ¿existen segmentos de mercado a los que no merece la pena dirigirse?, ¿qué tipo de persona demanda los servicios que vas a ofrecer?, ¿qué necesidades tiene?, ¿cuáles son las razones por las que elige tu empresa frente a otras alternativas?, ¿te vas a dirigir a particulares o también a empresas?, ¿has establecido tus límites?, ¿qué actividades se encuentran fuera de tu alcance inicial? (Ver apartado 5.2.4 Análisis de los clientes y apartado 5.3.1 Producto)
- ¿Sabes el precio de este tipo de servicios?, ¿has determinado los criterios a partir de los que vas a fijar los precios/elaborar los presupuestos?, ¿vas a utilizar el precio como una variable de diferenciación? (Ver apartado 5.3.2 Precio).
- ¿Has desarrollado un método de venta eficaz? (Ver apartado 5.3.3 Fuerza de ventas).

- ¿Cómo vas a promocionar y dar a conocer tu imagen?, ¿has valorado cuánto te va a costar en tiempo y dinero?, ¿cuáles crees que son las herramientas de promoción más efectivas? (Ver apartado 5.3.4 Promoción).
- ¿Qué servicios demandan los clientes que has escogido como objetivo de tu actividad?, ¿sabes si existen negocios parecidos en tu zona?, ¿cuánta competencia tienes?, ¿qué nivel de dificultad entraña la barrera que impide la entrada a tu negocio?, ¿cuál es la cota de mercadote tus competidores?, ¿cuál es la estrategia seguida por tu competencia?, ¿cuánto tiempo llevan en el negocio tus principales competidores?, ¿cuántos rivales nuevos empezaron el año pasado?, ¿cuántos abandonaron el negocio? (Ver apartado 5.2.2 Análisis de los competidores potenciales y apartado 5.2.3 Productos sustitutivos. Consulta directorios comerciales y obtén información de tus clientes potenciales sobre la existencia de otras empresas).
- ¿Cuentas con personas que tengan el perfil necesario par poner en marcha tus ideas comerciales? (Puedes consultar las demandas de empleo en las oficinas locales del INEM).
- ¿Has realizado una previsión de ingresos?, ¿qué factores has analizado?, ¿tienes horas, días, meses o épocas de mayor volumen de ventas? (Ver apartado 5.4 Análisis económico-financiera).
- ¿Has analizado cómo vas a financiar las inversiones necesarias para comenzar en la actividad? (Ver apartado 5.4.5 Financiación).
- ¿Conoces las características de funcionamiento de un establecimiento?, ¿has calculado el tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y su funcionamiento normal?, ¿has pensado cómo hacer frente, mientras tanto, a los gastos fijo que vas a tener? (Ver apartado 5.4 Análisis económico-financiero).

## 8. NOTA DE LOS AUTORES

### **Autores de la adaptación:**

**Javier Anido Vázquez, Técnico de Emprego do Concello de Melide.**

**María Teresa López Bolaño, Técnico do Concello de Melide.**

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que el lector puede encontrar a lo largo de la lectura de este documento no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio. Es posible que existan otras referencias, similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Santiago de Compostela, diciembre de 2004