

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

Plan de negocio de tres franquicias Curves en la provincia de Santa Cruz de Tenerife

(Business plan of three Curves franchises in the province of Santa Cruz de Tenerife)

Autores/as: D^a Amelia María Brito Luis

D. Kevin Martín Cruz

D. Néstor Martínez Pérez

Tutor/a: D. Néstor A. Bruno Pérez

Grado en Administración y Dirección de Empresas

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Curso académico 2015/2016

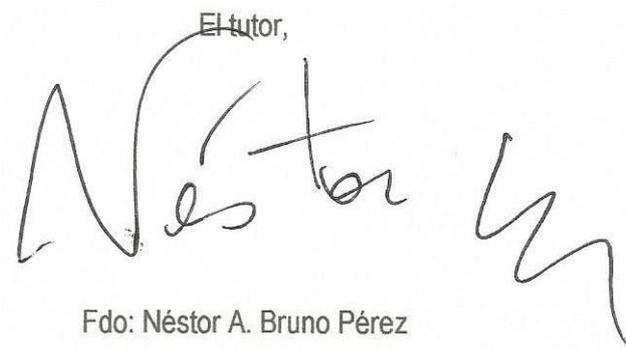
La Laguna, a nueve de junio de 2016

D. Néstor A. Bruno Pérez del Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas.

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada "Plan de negocio de tres franquicias Curves en la provincia de Santa Cruz de Tenerife" y presentada por los/las alumnos/as Amelia María Brito Luis, Kevin Martín Cruz y Néstor Martínez Pérez y realizado bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a nueve de junio de dos mil dieciséis.

El tutor,

Fdo: Néstor A. Bruno Pérez

La Laguna, a nueve de junio de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen y Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
2. Idea de negocio.....	6
2.1. Estudio de mercado.....	7
2.2. Idea de negocio.....	8
2.3. Misión, visión y valores.....	8
3. Análisis del entorno.....	9
3.1. Análisis del entorno general.....	9
3.1.1. Factores político-legales.....	9
3.1.2. Factores económicos.....	9
3.1.3. Factores tecnológicos.....	10
3.1.4. Factores sociales y culturales.....	10
3.1.5. Factores ecológicos y medioambientales.....	10
3.2. Análisis del entorno específico.....	11
3.2.1. Grado de competencia del sector.....	11
3.2.2. Entrada de nuevos competidores.....	11
3.2.3. Productos y servicios sustitutivos.....	11
3.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	11
3.2.5. Poder de negociación de los proveedores.....	11
4. Análisis estratégico.....	12
4.1. Análisis DAFO.....	12
4.1.1. Fortalezas y debilidades del proyecto empresarial.....	12
4.1.2. Oportunidades y amenazas del sector.....	12
4.2. Análisis CAME.....	13

4.2.1. Mantener las fortalezas y corregir las debilidades.....	13
4.2.2. Explotar las oportunidades y afrontar las amenazas.....	13
4.3. Análisis de la competencia.....	14
4.4. Estrategia de crecimiento según matriz de Ansoff.....	15
4.5. Público objetivo y segmentación del mercado.....	15
5. Descripción del negocio.....	15
5.1. Forma jurídica y CNAE.....	15
5.2. Entidad ZEC.....	15
5.3. Franquicias Curves.....	16
6. Plan de Marketing.....	17
6.1. Servicios ofertados.....	17
6.2. Estrategias de precios.....	19
6.3. Canales de distribución.....	19
6.4. Estrategias de comunicación.....	20
6.4.1. Página web y Facebook.....	20
6.4.2. Folletos y tarjetas de visita.....	20
6.4.3. Merchandising.....	20
6.4.4. Relaciones públicas.....	21
7. Plan de operaciones.....	21
7.1 Localización de los establecimientos.....	21
7.2. Tecnologías de la información.....	21
8. Plan de Recursos Humanos.....	22
8.1. Análisis de los puestos de trabajo.....	22
8.1.1. Gerentes.....	22
8.1.2. Recepcionistas.....	22

8.1.3. Monitores.....	23
8.1.4. Nutricionistas.....	23
8.1.5. Masajistas.....	23
8.1.6. Personal de limpieza y funcionamiento.....	23
8.2. Perfil del trabajador.....	23
8.3. Prevención de riesgos laborales.....	24
8.4. Calidad y medio ambiente.....	24
8.5. Investigación, desarrollo e innovación.....	24
9. Plan económico y financiero.....	25
9.1. Financiación.....	25
9.2. Coste del personal.....	26
9.3. Inversión en inmovilizado.....	26
9.4. Elaboración de cuentas anuales previsionales.....	27
9.4.1. Balance de situación previsional.....	27
9.4.2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	27
9.5. Cash flow libre, coste de capital y VAN.....	28
9.6. Análisis de ratios.....	28
10. Conclusiones.....	29
11. Bibliografía.....	30
12. Anexos.....	31
12.1. Anexo Balance.....	31
12.2. Anexo Pérdidas y Ganancias y Cash Flow Libre.....	32
12.3. Anexo Coste de capital, VAN, Fondo de Maniobra, Payback y Payback Descontado.....	33
12.4. Encuesta de implantación de gimnasio Curves.....	34
12.5. Encuesta implantación de un Spa en Santa Cruz de Tenerife.....	35

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

1. Gráfico de la frecuencia de visita a un spa.....	7
2. Tabla del padrón municipal según el lugar de nacimiento.....	10
3. Tabla de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	12
4. Fotografías Gimnasio femenino Sbelta.....	14
5. Logotipo Curves.....	16
6. Ejemplo de circuito Curves.....	17
7. Ejemplo máquinas circuito Curves.....	18
8. Programa informático de seguimiento de resultados Curves.....	18
9. Tabla de precios gimnasios Curves.....	19
10. Precios productos merchandising.....	21
11. Organigrama de KAN Fitness Canarias S.L.....	21
12. Tabla de amortización del préstamo solicitado	25
13. Tabla de salarios según el puesto desempeñado	26
14. Tabla Inversión en activo no corriente	26
15. Tabla de cálculo de Ratios.....	29

RESUMEN

El siguiente proyecto trata de estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de tres franquicias Curves en las islas de Tenerife y La Palma, concretamente en los municipios de Santa Cruz de Tenerife, Adeje y los Llanos de Aridane.

Los gimnasios Curves están diseñados para las mujeres que buscan un entrenamiento especializado en un entorno comprensivo y acogedor. Ofrece un circuito totalmente innovador en el que son trabajados todos los grupos musculares en tan solo 30 minutos, sin importar la estatura, figura o peso de la persona.

Mediante el análisis de las variables del entorno que afectan de manera directa o indirecta a la actividad empresarial, del desarrollo de un plan de marketing y recursos humanos y de la elaboración de una previsión de ingresos y gastos asociados al negocio, se concluirá si el proyecto es rentable o no.

Palabras clave: gimnasios, franquicias, viabilidad, negocio

ABSTRACT

The project is to study the feasibility of the implementation of three franchises Curves on the islands of Tenerife and La Palma, specifically in Santa Cruz de Tenerife, Adeje and Llanos de Aridane.

Curves gyms are designed for women seeking specialized training in a supportive and welcoming environment. It offers a highly innovative circuit in which all muscle groups are worked in just 30 minutes, regardless of height, shape, or weight of the person.

Through the analysis of environment variables that affect directly or indirectly to the business, developing a marketing plan and human resources and developing an estimate of revenue and expenses associated with the business, it will be concluded if the project is profitable or not.

Key words: gyms, franchises, feasibility, business

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, se ha demostrado que la práctica del deporte y el ejercicio físico supone gran importancia en la vida tanto a nivel físico como mental, emocional y social.

Entre los beneficios que proporciona el deporte, destacamos que provoca efectos acentuados e indudables sobre la personalidad del individuo. Entre ellos, destaca la ayuda a la estabilidad emocional y a la autoestima. Estos efectos, a su vez, repercuten en las relaciones con los demás, favoreciendo la extroversión y las relaciones sociales con una mejor predisposición, fruto de la mejor percepción de sí mismo y mejora de dicha autoestima.

En conclusión, el ejercicio físico y las actividades de relajación mejoran de forma general la función mental, lo que se refleja en todos los planos psíquicos y emocionales, contribuyendo a una mayor sensación de bienestar y optimismo.

2. IDEA DE NEGOCIO

Este proyecto nace a partir de la necesidad humana del ejercicio físico, el estilo de vida saludable y la desconexión de los problemas cotidianos. Comprometidos con esta filosofía, surge la idea de fomentar un entorno en el que toda la población pueda acceder a estos servicios fácilmente, a través del establecimiento de tres gimnasios.

Puesto que son evidentes las desigualdades sociales a las que hoy en día aún sigue expuesta la mujer e intentando crear una diferenciación dentro del sector, hemos llegado a la conclusión de proponer que los gimnasios sean exclusivamente para mujeres.

Para ello, nuestro objetivo es estudiar la viabilidad de establecer tres gimnasios femeninos en la ciudad de Santa Cruz, en la zona sur de Tenerife y por último en el municipio palmero de Los Llanos de Aridane, a través de la prestigiosa y reconocida cadena de franquicias "Curves", una línea de gimnasios para mujeres dedicada a todas sus necesidades físicas e incluso nutricionales para llevar una vida sana.

Como idea adicional, se analizó la posibilidad de implantar un spa en Santa Cruz de Tenerife a través de una investigación descriptiva, concretamente de tipo cuantitativo con la realización de una encuesta personal directa a posibles clientes del establecimiento. Se realizaron entrevistas en la zona metropolitana, zona sur y norte de Tenerife en el mes de marzo.

Se ha comprobado como la frecuencia predominante de la población de solicitar estos servicios es en más de las tres cuartas partes de los casos, menor de una vez al año. Con estos datos y teniendo en cuenta los costes que tal proyecto requeriría, sería inviable llevarlo a cabo.

1. Gráfico de la frecuencia de visita a un spa.



Fuente: elaboración propia

2.1. ESTUDIO DE MERCADO SOBRE IMPLANTACIÓN DE UN GIMNASIO FEMENINO

Hemos realizado un estudio de mercado para analizar la implantación de gimnasios específicamente diseñados para mujeres y la posible respuesta que podría tener por parte del público objetivo. El proceso ha estado compuesto por encuestas realizadas únicamente a mujeres, seguido del análisis de sus resultados. Las encuestas han sido completadas por un total de 111 mujeres y las conclusiones que hemos obtenido han sido las siguientes:

De la población encuestada, más de las tres cuartas partes (75,5%) ha estado inscrita alguna vez en un gimnasio o centro deportivo, lo cual es un dato bastante positivo. Además, del 24,3% restante, casi un 90% ha pensado en apuntarse alguna vez. Por otro lado, de los que han estado inscritos, la mayor parte de las respuestas indican que lo han estado más de un año (38,6%), seguido de la respuesta “entre dos y seis meses” con un 31,3%, por lo que podemos comprobar que la mayor parte de la gente que acude al gimnasio suele hacerlo por un período más bien elevado. La frecuencia más común es “entre dos y tres veces en semana” (64,9%), lo cual es un buen dato también.

Entre los principales motivos por el que los encuestados han contestado que no suelen acudir al gimnasio, destacamos la falta de tiempo (48,6%), el hecho de que el precio sea demasiado elevado (41,4%) y la opción “no me gusta ir sola”, con un 32,4% de las respuestas. Nuestros servicios están precisamente enfocados a que estas opciones dejen de ser un motivo para no ir.

El 82,9% de las mujeres encuestadas han contestado que estarían dispuestas a acudir a un gimnasio diseñado especialmente para ellas, y el 66,7% ha manifestado ya conocer nuestra marca. El problema es que el 56,5% de las respuestas reflejan que han oído hablar de la empresa pero no la conocen en profundidad, por lo que deberemos trabajar ese apartado también.

Por último, el rango de edad más interesado parece ser entre 21 y 35 años (38,7%), seguido del rango de entre 46 y 60 años (27%), y el de menos de 20 (24,3%). Se ha intentado realizar un número equitativo de encuestas entre las zonas metropolitana, zona norte y sur de Tenerife y La Palma.

En base a estos resultados, consideramos que este proyecto puede resultar de gran interés y generar una buena respuesta por parte de la población objetivo, por lo que hemos decidido continuar adelante con él.

2.2. DATOS DE LOS PROMOTORES

Los promotores y dueños de los gimnasios somos un grupo de estudiantes del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna que siempre hemos tenido la idea de montar un negocio juntos y decidimos hacerlo realidad. En este caso se está ante la figura de tres jóvenes que poseen las capacidades y cualidades que caracterizan a un emprendedor, pues Correa Rodríguez y Medina Hernández (2010) definieron la figura del emprendedor como “aquella persona capaz de identificar una necesidad, de reunir los recursos necesarios y de emprender las acciones oportunas para poner a disposición de la comunidad los bienes o servicios que satisfagan tales necesidades”.

Por tanto, los tres socios de esta empresa somos:

- ❖ Amelia María Brito Luis; exjugadora de voleibol, surfista y especialista en yoga.
- ❖ Kevin Martín Cruz; monitor de fitness y especialista en entrenamiento para triatlón.
- ❖ Néstor Martínez Pérez; exjugador de fútbol, karateka y especialista en fitness.

2.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: nuestra misión es proporcionar a las mujeres una alternativa a los centros de fitness convencionales, ofreciéndoles un establecimiento y servicios exclusivamente dirigidos a ellas. Tenemos una solución a todas esas mujeres que no acuden al gimnasio por la incomodidad de compartirlo con hombres y tener que soportar miradas, comentarios, o insinuaciones que a veces sobrepasan la línea del respeto. Por otro lado, ofrecemos unas rutinas de ejercicios y consejos nutricionales especializados para cada tipo de mujer.

Visión: nuestra visión o meta es la de convertirnos en un referente en este modelo de negocio, pretendemos cubrir las necesidades deportivas de muchas mujeres que no consiguen satisfacer con los medios o alternativas existentes. Además, tenemos el reto y la motivación de conseguir un éxito igual o mayor que las demás franquicias Curves ya instaladas en la isla de Tenerife.

Valores: nuestro principal valor es la igualdad, con nuestros servicios ayudamos a las mujeres a superar esas desigualdades que puedan sentir o experimentar en su vida cotidiana. No discriminamos a ninguna mujer, ni por su edad, ni por su físico ni por cualquier otro tipo de diferencia, pues Curves se caracteriza por ser una comunidad de mujeres que trabajan duro y se apoyan mutuamente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para explicar el macroentorno utilizaremos el análisis PESTEL que combina diferentes factores externos que pueden incidir en menor o mayor medida en la actividad empresarial.

3.1.1. Factores político-legales

Cabe destacar la gran estabilidad de la que gozan no solo los tres municipios en los que operaremos (Santa Cruz de Tenerife, Adeje y los Llanos de Aridane) sino Canarias en general, en la que se garantiza la democracia sin elevadas tensiones políticas, por lo que a la hora de asentar un negocio en las islas supone una garantía de confianza y baja incertidumbre.

En este marco son importantes las normativas autonómicas y nacionales con respecto a los gimnasios debido al uso colectivo de instalaciones deportivas que poseen este tipo de negocios y que debe seguir unas normas sanitarias específicas de higiene. Por lo tanto, la influencia de legislaciones como el Real Decreto 865/2003 son clave para el correcto funcionamiento de las instalaciones, además de la Ley Orgánica 15/1999 para la protección de datos de carácter personal de los clientes de los establecimientos.

3.1.2. Factores económicos

En el contexto económico en el que desarrollamos nuestra actividad, la economía está basada fundamentalmente en el sector terciario, con servicios vinculados a la actividad turística. Esta es una variable fundamental a tener en cuenta, pues la isla de Tenerife recibe un elevado contingente de inmigrantes de todas las partes del mundo, no sólo de nuestro país. Cualquier conflicto o situación de crisis a nivel internacional tiene consecuencias importantes en el sector turístico y de servicios. Como nuestros clientes del gimnasio de la zona sur de Tenerife serán en mayor medida extranjeros residentes, especialmente europeos, nos preocupa también la situación económica en la Unión Europea.

El municipio de Santa Cruz de Tenerife no posee diferencias destacables en cuanto a economía con respecto a la isla en general. Está basada fundamentalmente en los servicios con un gran número de pymes, y cabe mencionar la importancia del comercio de la zona y el atraque de grandes cruceros de turismo. Por otra parte, la zona sur de la isla si es necesario diferenciarla en este aspecto, puesto que se trata de uno de los principales focos de turismo de Tenerife. Es por esa razón que el gimnasio estará ubicado en tales núcleos de población, dado que estará orientado en mayor medida a los extranjeros residentes. En la vertiente oeste de la isla de la Palma se encuentra el municipio de Los Llanos de Aridane, que se caracteriza por poseer la mayor zona de plataneras de la isla y por tanto la economía de esta zona está basada principalmente en el sector primario, más concretamente en la agricultura.

En gran medida la crisis económica ha afectado a la financiación bancaria. Es muy difícil acceder a financiación ajena, especialmente para empresas pequeñas y de nueva consolidación. Por tanto es una desventaja a la que tendremos que hacer frente para la puesta en marcha del proyecto.

3.1.3. Factores tecnológicos

Hoy en día los avances tecnológicos son fundamentales en la explotación de una actividad empresarial. Internet ha ganado peso en la vida actual de la sociedad y por ello es de vital importancia adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y no quedarse atrás. En cuanto a los aparatos de fitness, cada vez son más imprescindibles para el desarrollo de los músculos y para mejorar la movilidad o perder peso, por lo que su uso es más frecuente, y debido a los avances tecnológicos de este sector, cada vez son más fáciles de usar y cumplen mejor con los objetivos que se buscan.

3.1.4. Factores sociales y culturales

En Canarias en el año 2015 se registraron un total de 2.100.306 personas en el padrón municipal. Aunque el mayor volumen de población tiene como lugar de nacimiento el propio archipiélago, existen personas que proceden del resto de España y de otros países, éstos últimos en mayor medida. Como se puede observar Tenerife y La Palma son islas con gran tendencia de inmigración.

2. Tabla del padrón municipal según el lugar de nacimiento de la población

Lugar nacimiento	Total	Canarias	Mismo municipio	Otro municipio	Otra isla	Resto de España	Otro país
Canarias	2.100.306,00	1.552.389,00	964.714,00	485.344,00	102.331,00	175.575,00	372.342,00
Tenerife	888.184,00	646.172,00	370.508,00	228.416,00	47.248,00	69.947,00	172.065,00
La Palma	82.346,00	64.966,00	42.276,00	18.254,00	4.436,00	3.781,00	13.599,00

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el ISTAC

3.1.5. Factores ecológicos y medioambientales

La isla de Tenerife de origen volcánico cuenta con un entorno único y un clima sin cambios bruscos, la temperatura media alrededor de todo el año oscila entre los 20 y 30 grados centígrados gracias a los vientos alisios que suavizan la sensación térmica. Es destacable mencionar la existencia de microclimas debido a la orografía de los diferentes paisajes, lo cual hace que cada municipio posea un entorno característico. Tras explicar estas características es obvio deducir que vamos a desarrollar nuestra actividad en un entorno único, por lo cual hemos de desarrollarla en base a la responsabilidad y a la preocupación por el entorno que nos rodea. Es importante mencionar también que dado lo atractivo de este clima, la facilidad para hacer deporte al aire libre pueda convertirse en una alternativa para el cliente que se transforme en un inconveniente. El municipio de Los Llanos de Aridane se sitúa en la vertiente oeste de La Palma, siendo el más poblado de la isla. Un municipio plagado de historia y que en los últimos años ha logrado convertirse en el lugar clave del desarrollo económico y social de la isla bonita.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En el microentorno estudiaremos los elementos que nos afectan de forma más directa y relevante, con el fin de entender la complejidad y funcionamiento del sector. Para ello, llevaremos a cabo un análisis a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, lo cual nos proporciona un marco de reflexión estratégico para evaluar el valor y la proyección futura de nuestra empresa.

3.2.1. Grado de competencia del sector

Teniendo en cuenta que se trata de un sector muy competitivo y ampliamente abastecido, hemos buscado la manera de diferenciarnos. La decisión ha sido dedicarnos únicamente a las mujeres, abarcando un segmento de mercado más concreto y dotando así de cierta exclusividad, pero sin olvidarnos de que ello también conlleva la correspondiente pérdida de público al no dirigirnos a la totalidad de la población.

3.2.2. Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector es una amenaza permanente, puesto que el sector no cuenta con unas elevadas barreras de entrada. Esta es otra de las razones por las que hemos decidido habilitar el gimnasio únicamente para mujeres y conseguir esa diferenciación.

3.2.3. Productos y servicios sustitutivos

La principal alternativa suele ser la práctica de deporte por cuenta propia, es decir, cada vez es más la gente que prefiere adquirir máquinas y elementos de gimnasio para utilizarlos en su propia casa, en lugar de desplazarse a un centro de ejercicio y pagar una cuota. Además de esto, hoy en día también es cada vez más habitual realizar ejercicio al aire libre con el auge de la “fiebre del running” estos últimos años y la habilitación cada vez más de lugares de entrenamiento y acondicionamiento al aire libre en las principales ciudades de ambas islas.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes a la hora de establecer los precios es relativamente alto, debido a la fuerte competencia como se ha mencionado anteriormente. No obstante, este aspecto no es de vital importancia, ya que al establecernos como franquiciados el precio es una variable impuesta por la figura del franquiciador, puesto que son datos que ya han sido estudiados por la franquicia y establecidos de manera óptima.

3.2.5. Poder de negociación de los proveedores

Nuestro proveedor principal será la franquicia Curves, la cual nos abastecerá de todos los elementos necesarios para el completo funcionamiento del negocio. Así pues, ellos nos establecerán todas las condiciones que tendremos como franquiciados, tales como la maquinaria necesaria, los servicios que debemos ofrecer e incluso cursos de formación en el extranjero para conocer al detalle todos los elementos del negocio.

Los demás proveedores tendrán un peso mucho menos importante en la empresa, pero también será necesaria su participación. Estos son los proveedores de agua, bebidas, toallas y demás existencias que completarán nuestros servicios ofrecidos.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio en donde reflejaremos la situación del proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

3. Tabla de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicios para desconectar del estrés cotidiano	Elevado desembolso económico inicial
Localización en lugares turísticos y con mayor asentamiento de la población	Mantenimiento nivel de calidad y controles
Muy atractivo de cara al mercado femenino	Altos costes, tanto de maquinaria como de mantenimiento
Orientado hacia toda la población en general y a la activa en particular, así como a los residentes extranjeros	Posibilidad de bajo beneficio a corto plazo si no se trabaja de manera óptima
Mayor expectativa de éxito con franquicias	Nuevo servicio ofertado en estos mercados, el público puede no conocernos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Auge de una filosofía de vida saludable y comprometida con el ejercicio físico	Alta competencia en el sector (Tenerife Norte y Tenerife Sur) y gran cantidad de productos o servicios sustitutivos
Combatir problemas físicos y enfermedades causadas por el sedentarismo	Situación económica y financiera actual
Diferenciación dentro del sector de los gimnasios (exclusividad para mujeres)	Insularidad y su correspondiente disminución de población respecto a mayores territorios
Único servicio de estas características en toda la isla de La Palma	Pocas barreras de entrada al mercado para aparición de nuevos competidores

Fuente: elaboración propia

4.1.1. Fortalezas y Debilidades del Proyecto Empresarial

Las fortalezas que conciernen a nuestra sociedad se centran principalmente en que los servicios que ofrecemos son una fuente de salud y bienestar para desconectar del estrés cotidiano que sufren nuestros clientes. Al posicionarnos en asentamientos turísticos y con grandes volúmenes poblacionales conseguiremos ofrecer nuestros servicios a más usuarios, sabiendo que nuestro negocio se orienta más hacia la población activa, así como a los residentes extranjeros. Otra de nuestras grandes fortalezas es pertenecer a una franquicia, por lo que consideramos una mayor probabilidad de éxito de la actividad.

En lo relativo a las debilidades, podemos resaltar el gran desembolso económico inicial así como los costes en maquinaria y en mantenimiento a los que se deben hacer frente. Teniendo en cuenta esto

y que somos prácticamente desconocidos en el mercado, es muy probable que obtengamos un bajo beneficio a corto plazo.

4.1.2. Oportunidades y Amenazas del Sector

Con respecto a las oportunidades, sabemos que existe un crecimiento notable en la filosofía de estilo de vida saludable y comprometida con el ejercicio físico. Asimismo, se debe añadir que nos introducimos en el sector con un servicio totalmente diferenciado hacia mujeres. En el caso de La Palma, incorporamos un nuevo centro femenino nunca visto en la Isla Bonita.

En cuanto a las amenazas, destacamos la alta competitividad en el sector, ya que nos incorporamos a un entorno empresarial donde existe un elevado número de empresas ofertando servicios similares (aunque no con nuestras características) y productos o servicios sustitutivos. Por otro lado, se debe tener en cuenta la situación económica y financiera actual que unida al carácter de la insularidad y las pocas barreras de entrada al mercado pueden producir efectos colaterales negativos en nuestro negocio.

4.2. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades anteriormente fijadas en el análisis DAFO.

4.2.1. Mantener las Fortalezas y Corregir las Debilidades

Nuestra mayor fortaleza no será difícil de mantener, puesto que es la de pertenecer a una franquicia con un importante prestigio y reconocimiento de la marca a nivel mundial, por lo que consideramos que resultará más fácil darnos a conocer rápidamente y nos permite centrarnos mejor en explotar otros aspectos del negocio.

El desembolso inicial es nuestra principal debilidad, la cual intentaremos afrontar aportando el capital inicial en un primer momento. Nuestra idea es depender lo menos posible de la financiación externa, por lo cual intentaremos soportar los costes de manera interna en la mayor medida posible, pero debido al gran desembolso inicial que el proyecto requiere estaremos obligados a pedir un préstamo a una entidad financiera.

4.2.2. Explotar las Oportunidades y Afrontar las Amenazas

Debemos explotar la oportunidad de ser el referente número uno en gimnasios para mujeres en los mercados donde vamos a operar. Nuestro objetivo es el de convertirnos en la mejor alternativa para todas aquellas mujeres que, o bien sean amantes del fitness, o bien deseen ponerse en buena forma física y cuidar un poco más su salud. Debemos pues centrarnos en explotar dicha oportunidad de diferenciarnos con nuestros exclusivos servicios. En la isla de La Palma además, tendremos la oportunidad de entrar en un mercado donde no existen servicios similares.

Por otra parte, nuestra principal amenaza es la fuerte competencia del sector altamente cubierto en la isla de Tenerife, aunque a priori bastante menor en la isla de La Palma. Para ello, la manera de

afrontarla será la de aprovechar al máximo nuestra oportunidad, es decir, la diferenciación dentro del mercado en el que operaremos.

4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como hemos mencionado, al tratarse de un sector con una enorme competencia se ha buscado alguna manera de diferenciarnos del resto. No obstante, no podemos olvidarnos de esta variable. En nuestra zona de actuación en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife son innumerables los gimnasios existentes, destacando por su cercanía el centro deportivo CrossFit TNF y el gimnasio Body Factory, de reconocido prestigio. En cuanto a un gimnasio dirigido al mismo público objetivo, destacamos el centro Sbelta y el gimnasio Curves La Cuesta, que si bien se dirige al mismo segmento de negocio, hay suficiente separación entre los núcleos poblacionales como para que estos puedan subsistir indiferentemente de la presencia del otro.

4. Fotografías Gimnasio femenino Sbelta



Recuperado de: <https://www.facebook.com/SbeltaApp/photos>

En lo relativo a la competencia del gimnasio en la zona sur de Tenerife, como en el caso anterior, existen una gran cantidad de gimnasios instalados, resaltando por su proximidad y volumen de negocio el gimnasio Olympus Olivos La Postura, el centro CrossFit27 Tenerife, el centro deportivo Tenisur, el gimnasio Evolution y el centro deportivo El Galeón.

En el último caso, en Los Llanos de Aridane podemos destacar que la competencia es escasa, dado que no existe ningún gimnasio dirigido específicamente a las mujeres. Como principal competencia podemos destacar el Centro Baltavida, situado en Breña Alta y los gimnasios Sol del Valle y Gente Vita, situados ambos en Los Llanos de Aridane. Por último, mencionar también el Sangil GYM, ubicado en Santa Cruz de La Palma.

Dicho esto, debemos mencionar también que tanto en la zona sur de Tenerife como en La Palma no encontramos ningún gimnasio de la franquicia Curves, lo que intentaremos que sea una ventaja competitiva con respecto a los gimnasios ya implantados.

4.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SEGÚN MATRIZ DE ANSOFF

Atendiendo a la clasificación según la matriz de Ansoff nuestra estrategia de crecimiento vendrá dictada de la siguiente manera, debiendo distinguir una diferente para cada isla donde operaremos.

En Tenerife, las estrategias que tomaremos serán de desarrollo de mercados o segmentación, dado que se trata de un producto existente pero en nuevos mercados. No obstante, aunque no se trate exactamente del mismo servicio, en el único mercado en donde podrían existir servicios similares al nuestro es en la zona de Santa Cruz de Tenerife, donde se ubican entrenadores personales dedicados al sector femenino y el gimnasio Sbelta, femenino también.

En La Palma, tomaremos estrategias de diversificación dado que se trata tanto de un mercado nuevo como de un producto nuevo. Debemos explotar al máximo el hecho de ser los pioneros, por lo que podríamos estar hablando incluso de un servicio "Océano Azul" en este lugar.

4.5. PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Nuestro público objetivo está principalmente centrado en la población local e insular, mujeres mayores de 16 años y con interés en el deporte, el cuidado del cuerpo, la salud y el ejercicio físico. Preferiblemente con poder adquisitivo medio-alto, pues en concreto sería ideal encontrar clientes dispuestos a pagar un precio posiblemente algo más elevado que en un gimnasio convencional debido a la exclusividad que ofrecen de nuestros servicios. A lo largo de este plan se detallarán más especificaciones concretas sobre el segmento que hemos elegido como principal público objetivo.

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.1. FORMA JURÍDICA Y CNAE

La empresa estará constituida por una sociedad limitada compuesta por tres socios ya mencionados anteriormente, con responsabilidad limitada al total del capital y a los bienes aportados por los promotores del negocio.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) los gimnasios pertenecen al grupo 93 (Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento) en el 9313 (Actividades de los gimnasios). Por otro lado, también se podrían clasificar en el grupo 96 (Otros servicios personales), concretamente en el 9604 (Actividades de mantenimiento físico).

5.2. ENTIDAD ZEC

La ZEC (Zona Especial Canaria) es una zona de baja tributación creada en el año 2000 por la Comisión Europea con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de las islas Canarias. La ZEC se constituye como un consorcio perteneciente al Gobierno del estado español y al de Canarias.

La sociedad debe obtener con previa antelación la autorización del consorcio de la ZEC para poder llegar a convertirse en entidad ZEC. Posteriormente deberá inscribirse en el ROEZEC abonando la

tasa de inscripción correspondiente a ese mismo año. Además, existe una tasa anual de permanencia en registro de entidades.

Como empresa de nueva creación se cumplen todos los requisitos establecidos por el consorcio para constituirse como entidad. Las actividades de la sociedad se desarrollarán en Tenerife y en La Palma con una inversión de más de 100.000 euros destinada a actividades permitidas en el ámbito de la ZEC, concretamente según la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE Rev.2) desglosada en cuatro dígitos: 96.04 Actividades de mantenimiento físico.

Según estos preceptos y la autorización por parte del organismo mencionado anteriormente, los beneficios fiscales serán de un tipo impositivo reducido al 4% en el caso del impuesto sobre sociedades y un 7% en el IGIC. Ante tales ventajas, hemos decidido realizar los trámites pertinentes para convertirnos en entidad perteneciente a la Zona Especial Canaria.

5.3. FRANQUICIAS CURVES

5. Logotipo Curves



Recuperado de <http://www.curves.eu/es>

Según Santesmases (2004) “la franquicia consiste en un contrato que cubre una amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes, cesión del nombre comercial o marca por parte del franquiciador, y abono de un porcentaje de los ingresos y aceptación de las condiciones de venta, por parte del franquiciado”.

Hemos decidido que los gimnasios sean establecimientos franquiciados puesto que hemos considerado que esto nos ofrezca una posibilidad de éxito más elevada que si creáramos una marca nueva. Aunque las opiniones al respecto sean diversas (B. Mau, 2006; *What success rate a franchise versus independent*), creemos que en este caso el contrato de franquicia nos puede conllevar más éxito a la hora de mantener el negocio a flote sobre todo en los primeros años, por lo que esta opción ha sido la elegida finalmente.

El primer curves se abrió en Texas en el año 1992 gracias a Gary y Diane Heavin con un innovador entrenamiento que lograba combinar ejercicios de fuerza y actividad cardiovascular para todo el cuerpo durante media hora. Tras el éxito del primer gimnasio, estos emprendedores decidieron en el año 1995 abrir la primera franquicia en Paris, Texas. Posteriormente, en el año 2012 la multinacional North Castle Partners decidió comprar Curves International para mejorar sus servicios con innovadores programas de entrenamiento. Hoy en día la marca Curves se ha expandido hasta 80 países y posee más de 5.000 gimnasios a lo largo del mundo.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. SERVICIOS OFERTADOS

Curves es un club de fitness dirigido exclusivamente hacia las mujeres. Ofrecemos un servicio de entrenamiento deportivo alternativo adaptado a las necesidades específicas de cada cliente. De modo que cuando te inscribes en Curves, estás preparando el camino para un estilo de vida saludable y activo. Existen tres tipos de inscripciones en nuestros gimnasios sin diferencias en la cuota de pago, los cuales se detallan a continuación.

Nuestro servicio principal es el Curves fitness®. Consta de un entrenamiento ilimitado en el que se combina ejercicios de fuerza con una actividad cardiovascular y estiramientos (todo en tan solo 30 minutos) para crear masa muscular, aumentar tu metabolismo, quemar más grasa y tonificar tu cuerpo. Es seguro, eficiente y eficaz para las mujeres de cualquier edad y nivel de condición física. Al conseguir más fuerza, se va a aumentar la flexibilidad al mismo tiempo que se entrena para prevenir lesiones, con lo que se estará preparando el camino hacia un futuro mucho más activo y saludable.

6. Ejemplo de circuito Curves



Recuperado de: <http://www.curves.eu/es>

El entrenamiento consiste en un circuito que se realizan en 30 minutos. Se cambia de estación cada 30 segundos, por lo que se ejercitan todos los grupos musculares al mismo tiempo que se mantiene el ritmo cardíaco dentro de los rangos deseables. Estas rutinas cuentan con las siguientes etapas: calentamiento, entrenamiento de fuerza, entrenamiento cardiovascular, enfriamiento y estiramiento. Este tipo de entrenamiento estará supervisado por una monitora que enseñará de manera eficaz a realizar los movimientos y motivará a los clientes para que nunca se sientan solos o fuera de lugar.

Curves también ofrece diferentes circuitos en los que no están presentes las máquinas para que no exista sobrecarga muscular, como es el Body Basics y el Body Balance. Se dispone de sesiones de varios niveles de dificultad en los que se trabaja tanto el tren superior como el inferior.

Las máquinas del circuito están diseñadas específicamente por Curves para ajustarse al nivel físico de cada clienta. A través de la resistencia hidráulica se consigue que los movimientos sean seguros

para los músculos y las articulaciones. El objetivo principal es que se entrene de manera segura con máquinas fáciles de utilizar.

7. Ejemplo máquinas circuito Curves



Recuperado de: <http://www.curves.eu/es>

Con la inscripción Curves Smart®, se tiene derecho al mismo entrenamiento que el Curve fitness® pero contiene un sistema de asesoramiento personalizado incorporado a todas las máquinas del circuito.

8. Programa informático de seguimiento de resultados Curves



Recuperado de: <http://www.curves.eu/es>

Este tipo de programa es capaz de generar un informe periódico con todos los objetivos logrados (peso, estatura, ritmo cardíaco, calorías quemadas) hasta la fecha, además de que funciona también como una base de datos donde se guardan todos entrenamientos.

Por último ofrecemos el programa Curves complete®, el cual también incluye el Curves Fitness® pero está más orientado para quienes desean perder peso de manera personalizada. Se combina el entrenamiento con planes de comida sana propuestos por nuestros nutricionistas, de tal forma que los resultados son más notorios y saludables.

Además de estos servicios, también hay que mencionar que ofreceremos clases de zumba y de pilates con un coste añadido de 1 euro por clase.

6.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

En lo referente a la variable precio, encontramos diferentes tipos en relación a las condiciones personales de nuestros clientes que se recogen en el siguiente cuadro:

9. Tabla de precios gimnasios Curves

CATEGORÍA	PAGO	PRECIO ¹			
		Estudiante	Ocupado	Desempleados	Pensionistas
Matrícula	Única vez	-	29,00	-	-
Pago en Centro Curves	Mensual	39,00	49,00	49,00	49,00
	Trimestral	99,00	-	-	-
Pago domicil. bancaria	Mensual	39,00	39,00	39,00	39,00
	Trimestral	99,00	-	-	-

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Curves

A la hora de inscribirse en cualquiera de nuestros establecimientos Curves, la empresa cuenta con una serie de condiciones. Por un lado, existirá un pago inicial de una matrícula solamente para las personas con empleo, ya que los demás quedan exentos. El precio de esta matrícula lo establecemos nosotros pero lo utilizaremos como elemento psicológico, puesto que la mayor parte del tiempo tendremos ofertas de matrícula gratuita.

La empresa discrimina precios en función de si son estudiantes, desempleados, ocupados o pensionistas. Por otra parte, si el pago se realiza con domiciliación bancaria repercutirá de forma positiva para nuestros clientes, ya que recibirán un descuento por ello salvo que sean estudiantes, a los cuales no les afectará ya que estos contarán con posibilidad de abono trimestral, lo cual significa que el realizar el pago de tres meses por adelantado se les permitirá aplicar un descuento.

En el momento de fijar los precios, en nuestros establecimientos llevaremos una estrategia de precios primados, es decir, superiores a los de nuestra competencia. Esto se debe a que prestamos un servicio personalizado y orientado hacia la mujer consiguiendo resultados de forma más inmediata, lo cual hace que suban los costes de los servicios aportados, dando así un servicio de calidad y con mayor porcentaje de éxito. Hemos establecido esta estrategia teniendo en cuenta también los precios de la competencia, ya que consideramos que si elevamos demasiado los precios podríamos perder el atractivo que aportamos como valor añadido.

6.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Al tratarse de una empresa que ofrece servicios, nuestro canal de distribución se refiere a la forma en la que hacemos llegar nuestros servicios a los clientes. En este sentido el canal de distribución es directo, pues nosotros los prestadores del servicio entramos en contacto con el consumidor final y

¹ Estos precios incluyen el circuito y la clase dirigida por el monitor, exceptuando la clase de Zumba y Pilates.

por tanto la amplitud del canal es mínima. Llevamos a cabo una distribución selectiva hacia nuestros clientes ya que la efectuamos nosotros mismos.

6.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

6.4.1. Página web y Facebook

Las estrategias de comunicación de la empresa se llevan a cabo principalmente a través del Facebook de cada uno de nuestros gimnasios y de la página web que gestiona Curves. No contaremos con página web propia, puesto que Curves ha diseñado una página interactiva que además de ser perfectamente accesible tiene un diseño que se ajusta a lo que queremos transmitir a los clientes. A través de ella, los usuarios pueden buscar y contactar con cada gimnasio, por lo que será muy fácil llegar hasta nosotros, además toda la información se encuentra presentada en varios idiomas.

A través de nuestras páginas de Facebook correspondientes a cada gimnasio llevaremos a cabo nuestras mayores acciones de retroalimentación con los clientes y potenciales clientes. Esta página la aprovecharemos no solo para dar a conocer nuestro servicio, sino también las ofertas y promociones que podamos llevar a cabo. Compartiremos noticias y novedades de la actualidad, así como que mantendremos abierto un canal de contacto directo con los clientes, lo que nos hará posicionarnos más cerca de ellos.

Por medio de estos dos canales se pretende fortalecer la retroalimentación con los clientes e informar de todo lo que consideramos que el usuario pueda necesitar. Las acciones de comunicación se establecerán mediante estos canales a través de una estrategia concentrada que haremos efectiva mediante una política de cobertura de mercado selectiva, con el objetivo de fortalecer nuestra diferenciación y adaptarnos a las necesidades de los clientes.

6.4.2. Folletos y tarjetas de visita

Como elemento fundamental para la elaboración de la publicidad se encuentra la propagación de folletos, especialmente al comienzo de nuestra actividad. Estos estarían disponibles en la recepción de los gimnasios, así como en lugares donde transitan más mujeres. La empresa con la que trabajaremos para la elaboración de folletos es La Imprenta Verde, la cual utiliza papel reciclado para sus productos.

6.4.3. Merchandising

Queremos dirigir el marketing a proporcionar un mayor impacto positivo sobre nuestros clientes, es decir, nos queremos diferenciar de nuestra competencia logrando establecer un vínculo emocional con los mismos. Para ello es fundamental la utilización del marketing sensorial con ambientación musical y con la implantación de aromas agradables en nuestros gimnasios. Se trata de buscar y adaptar el aroma que mayor impacto cause a los clientes y logre proporcionar una buena sensación, mientras que también se busca establecer un recuerdo para que el cliente relacione ese aroma con nuestra marca.

10. Precios productos merchandising

Producto	Toallas	Barritas	Agua	Bebidas	Botellas	Bolsas deporte	Camisas	Brazaletes móvil
Precio venta	6,99	1,79	0,60	0,90	2,90	12,90	5,90	8,90

Fuente: elaboración propia

6.4.4. Relaciones públicas

Las acciones de relaciones públicas de manera interna son las que se llevan a cabo con nuestros empleados. Son fundamentales ya que son los propios empleados los que constituyen la imagen que refleja el espíritu de la empresa. Es muy importante animarlos a contribuir al máximo a la productividad y conseguir que interioricen como algo suyo la filosofía y cultura empresarial. El hecho de que nuestra empresa sea tan pequeña es una ventaja porque podemos conseguir conformar una familia y transmitir a los clientes esa unión. Asimismo, se llevarán a cabo acciones de confraternización con los empleados, tales como una reunión semanal donde se informará de las novedades y objetivos, así como de motivarlos, y existirá un buzón de sugerencias para que los empleados lo utilicen cuando así lo deseen.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. LOCALIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS² E INFRAESTRUCTURAS

El local de Santa Cruz de Tenerife se encuentra en pleno centro de la ciudad, ubicado en la plaza la Candelaria. Cuenta con 150m² y está dividido en dos salas de 70m². Se encuentra adecuadamente acondicionado para establecer un gimnasio, pues cuenta con parquet, hilo musical instalado, luz y aire acondicionado. El precio del alquiler será de 1.500€ mensuales.

El segundo local está ubicado en el casco urbano de Adeje, junto al C.C. Parque Galeón. Cuenta con calefacción, aire acondicionado, almacén/archivo, puerta de seguridad y dos vestuarios. Es un local de 173 m² construidos, con 135 m² útiles de una planta y situado a pie de calle. El precio del alquiler será de 1.400€ mensuales.

El local de los Llanos de Aridane está ubicado en la Avenida Enrique Mederos, una de las calles más conocidas y comerciales del municipio. Con sus 103 m² más 70 m² de altillo con tarima flotante, dispone de dos vestuarios, además de grandes cristalerías que hacen bien visible el gimnasio. El precio del alquiler será de 720€ mensuales.

7.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

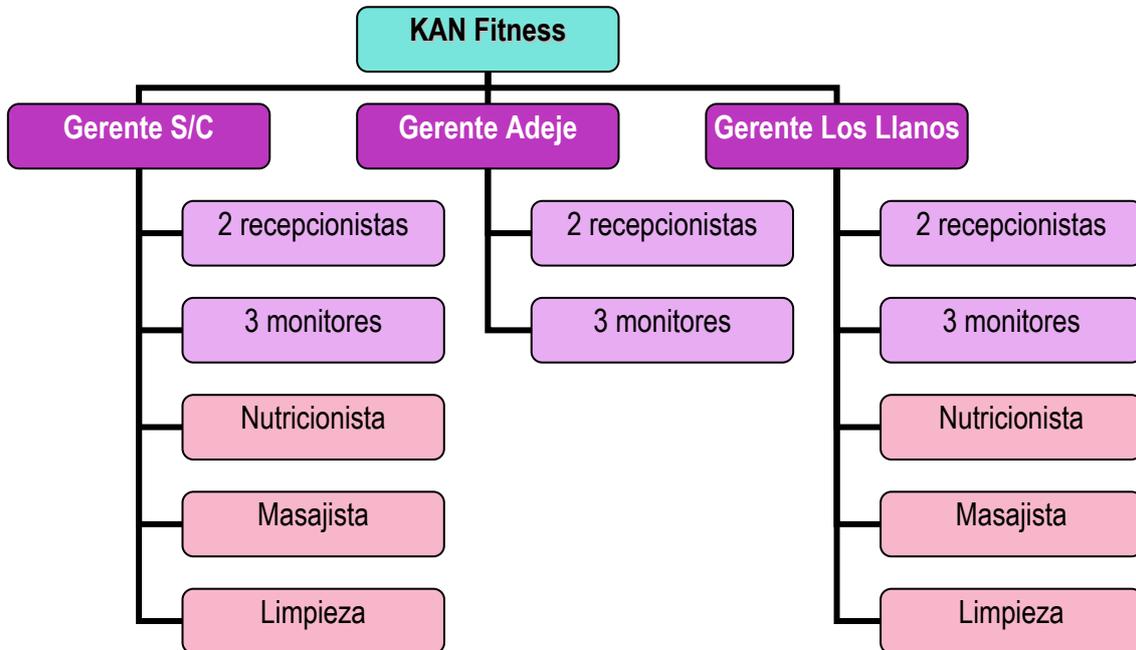
Una de las medidas que se llevarán a cabo como modo de respetar al medio ambiente será informatizar la recepción, gracias a lo cual podremos hacer un uso mínimo de papel. Curves nos facilitará un exclusivo software de gestión con un sistema operativo para proporcionar una solución

² La fianza se establecerá en base a la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU) 29/1994, artículo 36.2 y 3, y por la Ley 4/2013.

empresarial completa a medida. Se ajusta a las necesidades para llevar un seguimiento del rendimiento de los clubs y de los empleados, gestionar inscripción, el pago de las cuotas de los clientes y la elaboración automática de informes.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

11. Organigrama de KAN Fitness Canarias S.L.



Fuente: elaboración propia

8.1. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

8.1.1. Gerentes

Se encargarán de la elaboración de planes y estrategias, así como de efectuar la función de control y contabilidad de la empresa. Esta figura estará representada por cada uno de los socios en cada uno de los gimnasios. La toma de decisiones va unida a la responsabilidad de los resultados y la capacidad de actuar con su propio juicio para que la empresa tenga una mejor eficiencia y eficacia en el logro de las tareas. Debe ser capaz de que fluya la comunicación tanto de manera horizontal con los demás socios como vertical entre subordinados. Los gerentes estarán dados de alta en el régimen de autónomos.

8.1.2. Recepcionistas

El área de recepción contará con dos recepcionistas a tiempo completo en cada establecimiento, que cubrirán tanto el turno de mañana como el de tarde. Se encargarán de atender a los clientes y llevar un control de las personas que acceden al gimnasio, así como el pago de sus cuotas, gestionar tareas de tipo administrativo y estar disponibles para gestionar las quejas, sugerencias y necesidades de los usuarios.

8.1.3. Monitores

Cada uno de los establecimientos contará con tres monitores a tiempo completo que se distribuirán entre todas las clases a lo largo del día. Cada empleado está especializado en la actividad, es el encargado de diseñar las clases, el nivel que se va a seguir y por supuesto evitar que los clientes se lesionen, corrigiendo sus errores. Siempre deberá esforzarse por que los usuarios disfruten de las actividades y en la medida de lo posible logren sus objetivos y se sientan satisfechos.

8.1.4. Nutricionistas

Su presencia en los gimnasios se hará según la demanda de los clientes, por lo que se trata de un trabajador autónomo. Existirá un nutricionista en Tenerife que se desplazará entre ambos gimnasios de la isla, y otro en La Palma, que se personará mediante cita previa. Nuestros gimnasios cuentan con un servicio de nutrición para que el cliente aprenda que en las comidas diarias no se debe pensar en el mero placer gastronómico, sino también en su valor nutricional, ya que la relación entre una alimentación sana y un estado de salud libre de enfermedades es total.

8.1.5. Masajistas

Al igual que la figura del nutricionista, el masajista se desplazará a los establecimientos cuando sea solicitado por los clientes con antelación mediante cita previa, por lo que se trata también de un trabajador autónomo. Este empleado debe contribuir al bienestar de las personas aplicando los servicios en función del diagnóstico y en condiciones de calidad, seguridad e higiene y salud, de acuerdo con el protocolo establecido. También contaremos con uno para la isla de Tenerife y otro para La Palma.

8.1.6. Personal de limpieza y mantenimiento

Este servicio estará subcontratado tanto en la isla de Tenerife como en La Palma, puesto que cuenta con un servicio de limpieza integral especializado en centros deportivos.

8.2. PERFIL DEL TRABAJADOR

En cuanto a la formación específica para nuestra empresa, Curves nos proporciona a los franquiciados la formación Club Camp y Excelencia en el Servicio en el Centro de formación europeo situado en Holanda. Por lo tanto, después de seleccionar a los candidatos, nosotros nos ocuparemos de transmitirles la formación necesaria para el correcto desarrollo de este modelo de negocio.

Nuestra mayor exigencia la tendremos con las personas que estén en los cargos de monitores, puesto que será donde se apoye principalmente nuestro servicio. Para desempeñar las tareas que requerirán estos puestos de trabajo necesitamos gente joven con mucha ambición y ganas de crecer y superarse a sí mismos. En cuanto a los demás puestos, los requisitos que pediremos serán mucho menos detallados que para estos, aunque también contarán con mucha seriedad y responsabilidad. Por lo tanto, para el cargo de monitores de gimnasio necesitaremos mujeres jóvenes, de entre 25 y 40 años aproximadamente. El hecho de que busquemos mujeres se debe a que al ser un gimnasio

femenino, consideramos que si el monitor es una figura masculina puede resultar violento para los clientes.

Atendiendo al Currículum Vitae de los candidatos, estos son las principales características que buscamos en ellos:

- Estudios mínimos (estos o similares): Grado en Ciencias de la actividad física y del deporte; Técnico Superior en Animación de actividades físicas y deportivas.
- Competencias, habilidades y características personales que valoraremos: actitud positiva, capacidad de animar y motivar a los demás, buen comunicador; aptitudes para el liderazgo y la escucha, capacidad de feedback y trabajar en equipo; ser entusiasta del deporte, obtener lo mejor de los clientes y responder con rapidez a situaciones de emergencias; ser paciente y tener tacto y psicología de cara al público.

Dado que la formación continua es un aspecto clave para la mejora profesional, además de cualquiera de los estudios detallados, se valorará positivamente la complementación de la formación con otros cursos más específicos del sector. Por supuesto, se tendrá en cuenta también la experiencia laboral y más concretamente en este sector. Todo lo que consideremos que aporte un valor positivo al trabajador, será valorado en gran medida en el proceso de selección.

8.3. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Es necesaria la elaboración y puesta en marcha de un Plan de prevención de riesgos laborales, especialmente en este sector que está expuesto a numerosos imprevistos. Además de llevar a cabo la normativa vigente, debemos poner normas sobre los principales riesgos que pueden ocurrir. Al nivel de la salud y de los riesgos de los trabajadores, los gimnasios contarán con un amplísimo seguro en el que de ocurrir un accidente la aseguradora nos traerá a un profesional sanitario. Al nivel de la protección contra los incendios, contaremos con salidas de socorro, señalizaciones, puertas de seguridad, alarmas de humo, extintores de polvo y pantallas con los números de urgencias. Asimismo, los empleados dispondrán de información sobre la maquinaria de urgencia, mantas de protección y formación también en primeros auxilios.

8.4. CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Llevaremos a cabo un sistema de gestión en sintonía con la norma ISO 9001, el sistema de gestión de calidad que hemos elegido. Es una norma fácil de adoptar y cuya aplicación nos supone una mejora de la imagen ante los clientes, lo que es fundamental para nosotros y para los servicios que ofrecemos.

8.5. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

La empresa no tendrá un departamento específico de I+D+I, sino que incorporaremos las innovaciones realizadas por el franquiciador para aplicarlos en nuestro servicio. Nuestra empresa tiene que adaptarse de la manera más fácil y rápida a las tendencias actuales del sector ya que es una manera de destacar y estar un paso por delante de la competencia.

9. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. FINANCIACIÓN

A la hora de elegir un soporte económico para financiar nuestro proyecto optamos por las Líneas ICO para emprendedores y empresas a través de la entidad financiera canaria Cajasiete Caja Rural SCC, ya que es el tipo de financiación que más se adapta a nuestras posibilidades.

Consideramos que lo más conveniente para el tipo de empresa que se va a crear y la situación económica de todos los socios es pedir un préstamo a tipo de interés fijo para poder negociar el tipo de interés a 12 años. Concretamente, la entidad financiera establece un tipo de interés efectivo mensual del 0,4617% para un total de 12 años con 2 años de carencia parcial. Por lo tanto, pediremos un préstamo de 170.000 euros que se amortizará de manera mensual mediante el método francés.

12. Tabla de amortización del préstamo solicitado³

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0	-	-	-	170,000.00	-
1	784.85	784.85	0.00	170,000.00	0.00
2	784.85	784.85	0.00	170,000.00	0.00
3	784.85	784.85	0.00	170,000.00	0.00
4	784.85	784.85	0.00	170,000.00	0.00
5	784.85	784.85	0.00	170,000.00	0.00
...					
140	1,848.33	42.08	1,806.25	7,308.77	162,691.23
141	1,848.33	33.74	1,814.59	5,494.18	164,505.82
142	1,848.33	25.37	1,822.96	3,671.22	166,328.78
143	1,848.33	16.95	1,831.38	1,839.84	168,160.16
144	1,848.33	8.49	1,839.84	0.00	170,000.00

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, dentro del capital social de la empresa figuran un total de 90.000 euros provenientes de la aportación de 30.000 euros por parte de cada socio, procedentes de ahorros paternos que evitarán la necesidad de depender totalmente de financiación ajena en el inicio de la actividad.

³ La tabla muestra únicamente las primeras seis y las últimas cinco mensualidades, puesto que no era posible reflejar las 144 de las que se compone el pago del préstamo.

9.2. COSTE DEL PERSONAL

El coste asociado al personal se establece a partir de los criterios establecidos por el Convenio colectivo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios; vigente desde 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2017.

13. Tabla de salarios según el puesto desempeñado

Trabajador	Sueldo mensual	Pagas extra	Total anual
Gerente	267,03	-	3.204,36
Recepcionista	740,00	1.480,00	10.360,00
Monitor	950,00	1.900,00	13.300,00
Masajista	267,03	-	3.204,36
Nutricionista	267,03	-	3.204,36

Fuente: elaboración propia

9.3. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO

Para empezar a desarrollar la actividad de nuestra empresa se necesita una inversión inicial en una serie de activos no corrientes. En este caso, cada gimnasio debe hacer frente al pago de un canon por un importe de 23.000 euros como entrada a la franquicia Curves, además de necesitar obras de acondicionamiento en los locales. Por otro lado, también se invertirá en aplicaciones informáticas con la compra de software de ofimática y de gestión, doce máquinas que completan el circuito Curves, utillaje (balones medicinales, esterillas, combas, etc.), mobiliario necesario para el servicio, y por último equipos informáticos, como ordenador, impresora y TPV.

14. Tabla Inversión en activo no corriente

Inversión en inmovilizado	Coste
Inmovilizado intangible	70.612,68
Propiedad industrial (canon)	69.000,00
Aplicaciones informáticas	1.612,68
Inmovilizado material	89.857,73
Maquinaria	66.573,00
Utillaje	473,73
Mobiliario	9.798,00
Equipos proc. inform.	7.509,00
Acondicionamiento local	5.504,00
Total	160.470,41

Fuente: elaboración propia

9.4. ELABORACIÓN DE CUENTAS ANUALES PREVISIONALES⁴

A continuación se presentan las cuentas anuales de Balance y de Pérdidas y Ganancias estimadas para la sociedad en su conjunto durante los primeros diez años de actividad.

9.4.1. Balance de situación previsional

El contrato de franquicia con Curves se ha estipulado a 10 años, por lo que se ha realizado una previsión igual a la duración de éste. Como se puede observar inicialmente, la sociedad debe desembolsar una gran cantidad de dinero ya que estamos sujetos al pago por entrar en una franquicia y el franquiciador es el que nos provee con las máquinas y el utillaje específicos para empezar la actividad, por lo que no podemos reducir costes.

En concreto, el inmovilizado se renueva al finalizar se encuentra completamente amortizado, es decir, directamente se desechan los bienes antiguos y realiza una inversión para renovarlos por otros. En la renovación del activo no corriente se ha tenido en cuenta a la hora de calcular el coste de adquisición la subida del IPC⁵ del 0,6% en el sector en el que operamos en Canarias. Este porcentaje también se ha tenido en cuenta a la hora de calcular las fianzas correspondientes al arrendamiento de los locales, ya que se ha previsto un acuerdo de tres contratos de 3 años y por último la renovación del contrato únicamente por un periodo de un año.

Por otro lado se puede observar un resultado favorable a lo largo de los años, por lo que se procede a la repartición entre las reservas legales de un 10% del resultado del ejercicio anual hasta que la cuantía sea equivalente al 20% del capital social. Lo restante se reparte en un 55% a las reservas voluntarias, ya que resulta el único salvamento posible en el caso de que uno de los socios decidiera abandonar la sociedad, y por último un 45% a los dividendos⁶ a cuenta que se acuerdan y que posteriormente se abona el pago en el mes de junio del año siguiente.

Excepcionalmente en el primer año la cuenta de reservas voluntarias presenta un saldo deudor debido al importe de los gastos de constitución y en el año 2 se compensará con el resultado correspondiente al año anterior.

9.4.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional

Como se puede observar en las cuentas de la sociedad, lo más relevante en este apartado es que las previsiones apuntan a unos beneficios elevados desde el primer año de actividad. Los ingresos se han calculado en base a estimaciones utilizando la población objetivo de los ámbitos de actuación de cada uno de los gimnasios, el porcentaje de población que acude al gimnasio⁷ (teniendo en cuenta solo las mujeres) y suponiendo que cada una de las personas inscritas acuda a nuestros

⁴ Las Cuentas Anuales de la sociedad están recogidas en los anexos correspondientes, tanto el Balance como la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

⁵ Se han tenido en cuenta los datos de variación del IPC en Canarias en el sector pertinente.

⁶ Los dividendos conllevan una retención del 19%.

⁷ Según los datos por un estudio realizado por el investigador Paul Bedford.

establecimientos durante tres⁸ de los cuatro trimestres del año. Por lo tanto, se ha realizado una estimación basándonos en los niveles más bajos previstos, pues también se han utilizado los precios más bajos que ofrecemos. La variación en los ingresos entre un año y otro se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el incremento medio de mujeres que acuden al gimnasio en España (un 1,3%) según los datos de las encuestas realizadas por el CIS⁹. Así mismo, los aumentos en las partidas de compras y ventas de mercaderías también se han incrementado siguiendo ese porcentaje. El resto de partidas de gastos se han incrementado anualmente utilizando el aumento del IPC antes mencionado.

Las previsiones son bastante positivas, y el hecho de que contemos con un reducido impuesto sobre beneficios de tan solo el 4% por ser entidad ZEC hace que el resultado del ejercicio se vea muy poco disminuido con respecto al resultado antes de impuestos.

9.5. CASH FLOW LIBRE, COSTE DE CAPITAL, VAN, PAYBACK Y PAYBACK DESCONTADO¹⁰

Para el cálculo de los flujos de caja se ha utilizado la metodología del Cash Flow Libre, el cual parte del beneficio antes de impuestos y no tiene en cuenta el resultado financiero. Siguiendo este procedimiento, hemos tenido en cuenta la variación del Fondo de Maniobra y las inversiones y desinversiones en activos fijo a lo largo de los diez años estudiados.

A partir de estos flujos de caja obtenidos hemos calculado el Valor Neto Actualizado (VAN) del proyecto, y para ello hemos utilizado como tipo de rentabilidad el coste de capital, diferenciándolo durante los diez años por su tipo correspondiente.

Así pues, finalmente hemos obtenido el resultado del VAN a diez años teniendo en cuenta estos flujos anteriormente calculados y el desembolso inicial (que ha ascendido a la cuantía de 169.307,57 euros¹¹), el cual es favorable puesto que es mayor que cero. Concluimos pues que el proyecto es viable tanto a corto como a largo plazo.

A partir de estos cálculos hemos realizado también el Payback y el Payback Descontado para estimar cuánto tiempo tardaríamos en recuperar la inversión inicial. Los resultados muestran que dicha inversión se podría recuperar en el plazo de tres años, lo cual es también un dato muy positivo.

⁸ Según los datos del estudio del investigador Paul Bedford utilizado también anteriormente.

⁹ Hemos utilizado los datos proporcionados por la encuesta de "Hábitos Deportivos de los Españoles" realizada por el CIS para el Consejo Superior de Deportes en los años 2000, 2005 y 2010.

¹⁰ Los cálculos de Cash Flow Libre, Coste de capital, Valor Actual Neto, Payback y Payback Descontado se adjuntan en los anexos.

¹¹ La cuantía del desembolso inicial comprende los gastos de constitución, las fianzas de los locales arrendados y la inversión en inmovilizado.

9.6. ANÁLISIS DE RATIOS

El cálculo llevado a cabo a través de los ratios muestra unos resultados muy favorables, puesto que en la mayor parte de los casos los valores se sitúan dentro de los intervalos óptimos o incluso por encima. Todos los ratios se han calculado para tres años para así poder estudiar la variación, y cada año que pasa los resultados parecen ser más beneficiosos. Se han calculado tanto ratios de liquidez como financieros y de rentabilidad, utilizando los más importantes y representativos según Garrido Miralles, P. e Íñiguez Sánchez, R. (2010).

15. Tabla de cálculo de Ratios

Ratios	Año 1	Año 2	Año 3	Valores óptimos
Liquidez				
Corriente o solvencia a C/P	3,30	3,47	4,20	Entre 1,5 y 2
Solvencia a L/P	2,64	3,61	4,58	En torno a 2
Prueba Ácida	3,29	3,46	4,19	En torno a 1
Tesorería o liquidez inmediata	3,29	3,46	4,14	En torno a 1
Coficiente básico de financiación	1,50	2,02	2,74	En torno a 1
Financieros				
Garantía o distancia a la quiebra	1,72	2,00	2,38	>1,5
Autonomía financiera	0,72	1,00	1,38	Entre 0,7 y 1,5
Endeudamiento	1,39	1,00	0,72	En torno a 1
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	0,39	0,32	0,28	Cuanto mayor mejor
Rentabilidad financiera	0,93	0,63	0,48	Cuanto mayor mejor

Fuente: elaboración propia

10. CONCLUSIONES

Tras terminar todos los estudios realizados en este plan de negocio, la conclusión a la que hemos llegado los tres miembros es que el proyecto sería viable si se llevara a la práctica. Todas las previsiones realizadas son satisfactorias y apuntan a una buena rentabilidad si se lleva a cabo una buena gestión de lo que esta franquicia nos ofrece. Contamos con la ventaja y oportunidad de ser un servicio relativamente nuevo en este entorno e incluso exclusivo en la isla de La Palma, además de que deberemos explotar el atractivo que supone ser un servicio dedicado exclusivamente a la mujer.

Tanto los resultados de las estudios de mercado como del análisis financiero parecen indicar que sería recomendable la puesta en marcha del proyecto. Por ello, nuestra conclusión al "Plan de negocio de tres franquicias Curves en la provincia de Santa Cruz de Tenerife" es que el proyecto es viable y sería ampliamente recomendable su puesta en marcha.

11. BIBLIOGRAFÍA

CALERO, F; CORREA, A. Y MEDINA, U. (2003): Dirección Financiera. Análisis de Inversiones. Ed. Arte.

GARRIDO MIRALLES, P. e ÍÑIGUEZ SÁNCHEZ, R. (2010): Análisis de estados contables. Ed. Pirámide.

LÓPEZ CASARIEGO, M^a R. y GINER RUBIO, J. (2008): Matemáticas de las operaciones financieras. Ed. Arte.

MEDINA HERNÁNDEZ, U. y CORREA RODRÍGUEZ (2008): Cómo evaluar un proyecto empresarial. Ed. Díaz de Santos.

<http://www.gobcan.es/istac/>

<http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

<http://www.zec.org/>

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3494

<http://www.curves.eu/es/franchise>

<http://www.mundojuridico.info/la-fianza/>

<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas/canarias>

http://www.blumaumau.org/what_success_rate_a_franchise_versus_independent

<http://www.uworkfit.com/entrenamiento/los-espanoles-y-el-gimnasio-2/>

12. ANEXOS

12.1. ANEXO BALANCE

Activo KAN Fitness Canarias S.L.										
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Activo no corriente	147.784,87	127.859,33	100.693,78	88.967,34	77.102,52	55.818,14	54.314,74	21.940,23	73.106,93	54.185,87
Inmovilizado intangible	63.180,50	55.748,31	48.316,13	42.522,79	35.077,72	27.632,64	21.886,63	14.418,25	6.949,87	1.234,27
203 Propiedad industrial	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00
206 Aplicaciones informáticas	1.612,68	1.612,68	1.612,68	1.651,73	1.651,73	1.651,73	1.722,37	1.722,37	1.722,37	1.828,55
(280) Amort. Acum. Inm. Intang.	-7.432,18	-14.864,37	-22.296,55	-28.128,95	-35.574,02	-43.019,09	-48.835,74	-56.304,12	-63.772,50	-69.594,28
Inmovilizado material	84.604,37	72.111,01	52.377,66	46.444,56	42.024,81	28.185,49	32.428,11	7.521,98	66.157,06	52.951,60
213 Maquinaria	66.573,00	66.573,00	66.573,00	66.573,00	66.573,00	66.573,00	66.573,00	66.573,00	70.255,44	70.255,44
214 Utillaje	473,73	473,73	473,73	473,73	473,73	473,73	473,73	473,73	499,93	499,93
216 Mobiliario	9.798,00	9.798,00	9.798,00	9.798,00	9.798,00	9.798,00	10.217,00	10.217,00	10.217,00	10.217,00
217 Equipos procesos inform.	7.509,00	7.509,00	7.509,00	7.509,00	7.736,99	7.736,99	7.736,99	7.736,99	8.164,96	8.164,96
219 Acondicionamiento local	5.504,00	5.504,00	5.504,00	5.504,00	5.504,00	5.705,14	5.705,14	5.705,14	5.705,14	5.705,14
260 Fianzas constituidas L/P	7.240,00	7.240,00	0,00	6.560,26	6.953,87	0,00	6.679,05	7.079,79	0,00	0,00
(281) Amort. Acum. Inm. Mat.	-12.483,36	-24.986,72	-37.480,07	-49.973,43	-55.014,79	-62.101,37	-64.959,80	-90.263,67	-28.685,41	-41.890,87
Activo corriente	300.563,05	437.901,89	554.239,66	647.465,27	750.079,93	863.881,12	959.715,49	1.088.796,60	1.134.496,29	1.254.942,34
300 Mercaderías	877,50	888,91	900,46	912,17	924,03	936,04	948,21	960,54	973,02	985,67
480 Gastos anticipados	0,00	0,00	0,00	394,06	394,06	394,06	498,72	498,72	498,72	0,00
565 Fianzas constituidas C/P	0,00	0,00	7.240,00	0,00	0,00	7.371,10	0,00	0,00	7.504,58	7.549,61
572 Bancos	299.775,55	437.012,98	546.099,20	646.179,03	748.761,84	855.179,91	958.268,56	1.087.337,35	1.125.519,97	1.246.407,06
Total Activo	448.437,91	565.761,22	654.933,45	736.452,61	827.182,45	919.699,25	1.014.030,23	1.110.736,83	1.207.603,22	1.309.128,21

Patrimonio Neto y Pasivo KAN Fitness Canarias S.L.										
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Patrimonio neto	187.324,94	282.684,96	379.915,10	472.012,86	574.193,44	679.259,29	787.091,54	897.744,82	1.011.085,92	1.129.847,57
100 Capital Social	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
112 Reserva legal	0,00	15.598,33	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
113 Reserva voluntaria	-1.644,43	81.726,60	175.062,01	284.347,68	363.547,60	466.193,44	571.259,29	679.081,54	789.744,82	903.085,92
(557) Dividendo activo a cuenta	-68.212,66	-76.056,83	-79.243,43	-81.544,24	-83.982,96	-85.962,97	-88.226,39	-90.534,49	-92.733,63	-92.733,63
129 Resultado del ejercicio	167.182,03	171.416,85	176.096,52	181.209,41	186.628,81	191.028,82	196.058,84	201.187,77	206.074,73	211.495,28
Pasivo no corriente	170.000,00	156.909,59	143.074,44	128.453,43	113.001,54	96.671,52	79.413,45	61.174,59	41.899,23	21.528,45
170 Deudas L/P ent. créd.	170.000,00	156.909,59	143.074,44	128.453,43	113.001,54	96.671,52	79.413,45	61.174,59	41.899,23	21.528,45
Pasivo corriente	91.112,98	126.166,66	131.943,90	135.986,33	139.987,46	143.768,44	147.525,24	151.817,43	154.618,08	157.752,20
520 Deudas C/P ent. créd.	0,00	13.090,81	13.834,77	14.620,98	15.451,89	16.330,02	17.258,07	18.238,86	19.275,36	20.370,78
525 Dividendo activo a pagar	68.212,66	76.056,83	79.243,43	81.544,24	83.982,96	85.962,97	88.226,39	90.534,49	92.733,63	92.733,63
400 Proveedores	1.195,52	1.211,06	1.226,81	1.242,75	1.258,91	1.275,28	1.291,85	1.308,65	1.325,66	1.342,89
410 Acreedores prest. serv.	1.656,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4751 H.P acreedora ret. pract.	0,00	12.960,41	14.450,80	15.056,25	15.493,40	15.956,76	16.332,96	16.763,01	17.201,55	17.619,39
4752 H.P acreedora por IS	6.965,92	7.142,37	7.337,35	7.550,39	7.776,20	7.959,53	8.169,11	8.382,82	8.586,45	8.812,30
4757 H.P acreedora por IGIC	6.197,49	8.779,11	8.883,11	8.962,28	8.972,61	9.190,08	9.110,49	9.410,41	8.273,18	9.607,62
476 Organ. SS acreedores	6.884,76	6.926,07	6.967,62	7.009,43	7.051,49	7.093,80	7.136,36	7.179,18	7.222,25	7.265,59
Total Pat. Neto y Pasivo	448.437,92	565.761,20	654.933,44	736.452,61	827.182,45	919.699,25	1.014.030,23	1.110.736,84	1.207.603,23	1.309.128,21

12.2. ANEXO PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y CASH FLOW LIBRE

Pérdidas y Ganancias KAN Fitness Canarias S.L.										
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
700 Venta mercaderías	49.314,87	49.955,96	50.605,39	51.263,26	51.929,68	52.604,77	53.288,63	53.981,38	54.683,14	55.394,02
705 Prestación de servicios	574.669,01	582.139,71	589.707,53	597.373,72	605.139,58	613.006,40	620.975,48	629.048,16	637.225,79	645.509,72
710 Variación existencias	1.017,85	1.031,08	1.044,49	1.058,06	1.071,82	1.085,75	1.099,87	1.114,17	1.128,65	1.143,32
(600) Compra mercaderías	-30.186,52	-30.578,94	-30.976,47	-31.379,17	-31.787,09	-32.200,33	-32.618,93	-33.042,98	-33.472,54	-33.907,68
(621) Arrendam. y cánones	-71.892,00	-72.323,35	-72.757,29	-73.587,90	-74.423,49	-75.264,10	-76.067,92	-76.876,57	-77.690,07	-78.156,21
(625) Primas de seguro	-5.850,00	-5.885,10	-5.920,41	-5.955,93	-5.991,67	-6.027,62	-6.063,78	-6.266,41	-6.304,01	-6.341,83
(627) Publicidad, prop. rpp	-3.779,01	-3.590,06	-3.410,56	-3.240,03	-3.078,03	-2.924,13	-2.777,92	-2.639,02	-2.507,07	-2.381,72
(628) Suministros	-18.000,00	-18.108,00	-18.216,65	-18.325,95	-18.435,90	-18.546,52	-18.657,80	-18.769,74	-18.882,36	-18.995,66
(629) Otros servicios	-17.320,74	-18.545,40	-19.777,42	-21.016,82	-22.263,66	-23.517,98	-24.779,83	-26.049,25	-27.326,29	-28.610,98
(6301) Impuesto diferido	63,89									
(640) Sueldos y salarios	-204.290,52	-205.516,26	-206.749,36	-207.989,86	-209.237,80	-210.493,22	-211.756,18	-213.026,72	-214.304,88	-215.590,71
(642) SS cargo empresa	-70.255,11	-70.676,64	-71.100,70	-71.527,30	-71.956,47	-72.388,21	-72.822,54	-73.259,47	-73.699,03	-74.141,22
(680) Amort. Imm. Intang.	-7.432,18	-7.432,18	-7.432,18	-7.445,07	-7.445,07	-7.445,07	-7.468,38	-7.468,38	-7.468,38	-7.503,42
(681) Amort. Imm. Material	-12.493,36	-12.493,36	-12.493,36	-12.493,36	-12.550,35	-12.590,58	-12.653,43	-12.653,43	-13.205,46	-13.205,46
A) Resultado de Explotación	183.566,18	187.977,45	192.523,00	196.733,66	200.971,54	205.299,16	209.697,26	214.091,73	218.177,49	223.212,17
762 Ingresos créd. L/P				371,34	393,62		378,06	400,74		
7621 Ingresos créd. C/P						417,23			424,79	
(682) Intereses de deuda	-9.418,23	-9.418,23	-9.089,13	-8.345,19	-6.960,15	-6.728,04	-5.847,57	-4.921,88	-3.941,10	-2.904,59
B) Resultado financiero	-9.418,23	-9.418,23	-9.089,13	-7.973,85	-6.566,53	-6.310,81	-5.469,51	-4.521,14	-3.516,31	-2.904,59
Bº antes de Impuesto	174.147,95	178.559,22	183.433,87	188.759,81	194.405,01	198.988,35	204.227,75	209.570,59	214.661,18	220.307,58
(630) Impuesto s/ benef. (4%)	6.965,92	7.142,37	7.337,35	7.550,39	7.776,20	7.959,53	8.169,11	8.382,82	8.586,45	8.812,30
129 Resultado del ejercicio	167.182,03	171.416,85	176.096,52	181.209,41	186.628,81	191.028,82	196.058,64	201.187,77	206.074,73	211.495,28

Cash Flow Libre KAN Fitness Canarias S.L.										
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Beneficios antes de imp.	174.147,95	178.559,22	183.433,87	188.759,81	194.405,01	198.988,35	204.227,75	209.570,59	214.661,18	220.307,58
(-) Impuesto s/ Bºs (4%)	6.965,92	7.142,37	7.337,35	7.550,39	7.776,20	7.959,53	8.169,11	8.382,82	8.586,45	8.812,30
Beneficios después imp.	167.182,03	171.416,85	176.096,52	181.209,41	186.628,81	191.028,82	196.058,64	201.187,77	206.074,73	211.495,28
(+) Amortizaciones	19.925,54	19.925,54	19.925,54	19.938,43	19.995,43	20.035,66	20.121,81	20.121,81	20.673,84	20.708,88
(=) Fondos generados (1)	187.107,57	191.342,39	196.022,06	201.147,84	206.624,24	211.064,47	216.180,45	221.309,58	226.748,58	232.204,16
(+/-) Invers. / Desinv. AF (2)	0,00	0,00	0,00	-545,07	-1.934,25	-1.141,03	-2.100,93	0,00	-10.531,88	-59.901,71
(+/-) Variación FM (3)	-177,67	-179,98	-182,32	-184,69	-187,09	-189,52	-191,99	-194,48	-197,01	-199,57
(=) Fondos absorbidos (2+3)	-177,67	-179,98	-182,32	-729,76	-2.121,34	-1.330,55	-2.292,92	-194,48	-10.728,89	-60.101,28
CASH FLOW LIBRE=(1)-(2+3)	187.285,24	191.522,37	196.204,38	201.877,61	208.745,57	212.395,02	218.473,37	221.504,06	237.477,47	292.305,44

12.3. ANEXO COSTE DE CAPITAL, VAN, FONDO DE MANIOBRA, PAYBACK Y PAYBACK DESCONTADO

Coste de Capital KAN Fitness Canarias S.L.										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Dividendos	68.212,66	76.056,83	79.243,43	81.544,24	83.982,96	85.962,97	88.226,39	90.534,49	92.733,63	92.733,63
Fondos propios	187.324,94	282.684,96	379.915,10	472.012,86	574.193,44	679.259,29	787.091,54	897.744,82	1.011.085,92	1.129.847,57
Coste recursos propios	0,36	0,27	0,21	0,17	0,15	0,13	0,11	0,10	0,09	0,08
Recursos propios (A)	68.212,66	76.056,83	79.243,43	81.544,24	83.982,96	85.962,97	88.226,39	90.534,49	92.733,63	92.733,63
Financiación externa	170.000,00	156.909,59	143.074,44	128.453,43	113.001,54	96.671,52	79.413,45	61.174,59	41.899,23	21.528,45
Coste recursos ajenos (%)	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683	0,05683
Recursos ajenos (B)	9.661,10	8.917,17	8.130,92	7.300,01	6.421,88	5.493,84	4.513,07	3.476,55	2.381,13	1.223,46
Sumatorio (A+B)	77.873,76	84.974,00	87.374,35	88.844,24	90.404,84	91.456,81	92.739,45	94.011,05	95.114,76	93.957,09
Total PN y Pasivo	448.437,92	565.761,20	654.933,44	736.452,61	827.182,45	919.699,25	1.014.030,23	1.110.736,84	1.207.603,23	1.309.128,21
Coste de capital (C)	0,17	0,15	0,13	0,12	0,11	0,10	0,09	0,08	0,08	0,07
(1+C)	1,17	1,15	1,13	1,12	1,11	1,10	1,09	1,08	1,08	1,07
(1+C) Actualizado	1,17	1,35	1,53	1,71	1,90	2,09	2,28	2,48	2,67	2,86

VAN (Valor Actual Neto) KAN Fitness Canarias S.L.										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujos de caja	187.285,24	191.522,37	196.204,38	201.877,61	208.745,57	212.395,02	218.473,37	221.504,06	237.477,47	292.305,44
Coste cap. (1+C) actualiz.	1,17	1,35	1,53	1,71	1,90	2,09	2,28	2,48	2,67	2,86
Flujos de caja actualiz.	159.574,27	141.875,59	128.236,02	117.740,01	109.750,66	101.569,16	95.721,54	89.476,27	88.924,70	102.125,69
VAN = (1) - Desemb. Inicial	965.686,33									

	Fondo de Maniobra	
	Santa Cruz	La Palma
Existencias	381,50	254,85
Clientes	0,00	0,00
- Proveedores	418,73	358,06
Total FM	-37,23	-103,21

	Payback		
	Año 1	Año 2	Año 3
Dividendo	68.212,66	76.056,83	79.243,43
Div. Acumulad	68.212,66	144.269,49	291.725,59

	Payback descontado		
	Año 1	Año 2	Año 3
Dividendo	68.212,66	76.056,83	79.243,43
Div. Actualizado	58.119,83	56.341,24	51.792,23
Sumatorio	58.119,83	114.461,07	224.373,13

12.4. ENCUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GIMNASIO CURVES

- ¿Ha estado inscrito alguna vez en un gimnasio o centro deportivo?
- Sí
- No
 - En caso de que no, ¿ha pensado en inscribirse alguna vez?
 - Sí
 - No
 - En el caso de que sí haya estado inscrito, ¿durante cuánto tiempo lo ha estado?
 - Un mes
 - Entre dos y seis meses
 - Entre siete meses y un año
 - Más de un año
 - ¿Con qué frecuencia acude, ha acudido o estaría dispuesto a acudir?
 - Un mes
 - Entre dos y seis meses
 - Entre siete meses y un año
 - Más de un año
 - Marque las respuestas que puedan ser un motivo por el que no ha acudido nunca a un gimnasio, o haya dejado de acudir:
 - Comportamientos machistas o sexistas
 - Incomodidad, incomprensión o falta de atención al tratar con monitores masculinos
 - Miradas o comentarios obscenos de los demás usuarios
 - Siento que no es mi lugar
 - No encuentro una figura motivadora
 - No me gusta ir sola
 - Precio demasiado elevado
 - Falta de tiempo
 - ¿Estaría dispuesta a acudir a un gimnasio femenino, diseñado especialmente para la mujer?
 - Sí
 - No
 - ¿Conoce los gimnasios femeninos Curves?
 - Sí
 - No
 - En caso de que sí, marque la respuesta más adecuada:
 - Lo he escuchado, pero no sé cómo funcionan

- He estado inscrita en uno de ellos
- No he estado nunca, pero estoy dispuesta a inscribirme
- No me genera ningún interés la idea
 - ¿Dónde vive?
- Tenerife área metropolitana
- Tenerife zona norte
- Tenerife zona sur
- La Palma
- Otro:
- Edad:
 - Menos de 20
 - Entre 21 y 35
 - Entre 36 y 45
 - Entre 46 y 60
 - Más de 60

12.5. ENCUESTA IMPLANTACIÓN DE UN SPA EN SANTA CRUZ DE TENERIFE

- ¿Vive usted en Tenerife?
 - Sí
 - No
 - ¿Vive en Santa Cruz de Tenerife?
 - Sí
 - No
 - ¿Con qué frecuencia suele ir a un spa?
 - Una o más veces a la semana
 - Una o más veces al mes
 - Una o más veces al año
 - Menos de una vez al año
 - En el caso de que acuda a un spa, ¿en qué zona de Tenerife se encuentra?
 - Zona Norte
 - Zona Sur
 - Zona Metropolitana
 - Si se abriera un nuevo spa en Santa Cruz de Tenerife, ¿estaría dispuesto a ir?
 - Sí
 - No