



**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIDAD ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

PROYECTO FIN DE CARRERA

**PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE
PÁDEL**

AUTORA: ELENA MORÁN SAN JUAN

TUTOR: JESÚS MORCILLO BELLIDO

MADRID, SEPTIEMBRE 2013



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. Introducción.....	11
1.1 Elección y justificación de la empresa	12
1.2 Justificación selección de población	14
1.3 Comunicaciones.....	16
1.4 Lugares a destacar en Leganés.....	19
1.5 Desplazamientos de otras poblaciones a Leganés.....	20
1.6 Estudio demográfico.....	22
CAPÍTULO 2. Presentación de la empresa	25
2.1 Objetivos	25
2.2 Misión y visión.....	27
2.2.1 Misión	27
2.2.2 Visión.....	27
CAPÍTULO 3. Análisis de mercado.....	28
3.1 Práctica de actividad físico deportiva	28
3.2 Situación actual del pádel en España	30
CAPÍTULO 4. Análisis del sector del pádel.....	36
4.1 Competencia actual.....	37
4.1.1 Centro deportivo Himoragua.....	38
4.1.2 Polideportivo La Fortuna	44
4.1.3 We Got	49
4.1.4 Polideportivo Olimpia.....	52
4.1.5 Gusanillo Sport.....	56
4.1.6 Club de tenis y pádel villa de leganés.....	61
4.1.7 Polideportivo El Carrascal o Europa	62
4.1.8 Conclusiones análisis competencia.....	66
4.2 Poder de negociación de los clientes.....	68
4.3 Amenaza de nuevos entrantes	68
4.4 Amenaza por productos sustitutivos	70
4.5 Poder de negociación de los proveedores.....	71



CAPÍTULO 5. Análisis de la empresa	72
5.1 Análisis DAFO	73
5.2 Plan estratégico	77
5.3 Plan de acción	78
5.3.1 Fortalecer debilidades	78
5.3.2 Potenciar fortalezas	79
5.3.3 Actuación frente a amenazas	80
5.3.4 Aprovechar oportunidades	82
CAPÍTULO 6. Plan de marketing	84
6.1 Estrategia de marketing	84
6.1.1 Precios	88
6.1.1.1 Análisis competitivo de tarifas competidores alquiler pistas	88
6.1.1.2 Análisis competitivo de tarifas competidores clases	89
6.1.1.3 Determinación tarifas centro	90
6.1.2 Estructura RRHH marketing	92
6.1.3 Diseño logo	92
6.1.4 Sitio web	92
6.1.5 Estrategia de crecimiento	93
6.2 Descripción de los servicios	93
6.3 Mercado potencial	95
6.4 Objetivos de crecimiento	95
6.5 Estimación de ventas	97
CAPÍTULO 7. Plan de operaciones	99
7.1 Análisis de capacidad	99
7.2 Descripción de la empresa	100
7.2.1 Actividad de la empresa	100
7.2.2 Localización del centro	101
7.2.3 Condiciones urbanísticas y legales	102
7.2.4 Selección del solar	103
7.2.5 Descripción de las instalaciones	103
7.2.6 Distribución en planta	104
7.3 Planificación implantación empresa	107



7.3.1	Fecha inicio actividad.....	107
7.3.2	Plan de implantación y requisitos legales.....	107
7.3.3	Diagrama de Gantt.....	109
7.4	Desarrollo del servicio.....	111
7.4.1	Recursos materiales	111
7.4.1.1	Instalaciones y material pádel	111
7.4.1.2	Resto de dependencias.....	113
7.4.1.3	Sistemas de información	114
7.4.1.4	Instalaciones industriales	115
7.4.2	Recursos humanos	117
7.4.3	Procesos o descripción del servicio	117
7.4.4	Plan de gestión de la calidad	119
7.4.5	Plan de medio ambiente	124
7.4.6	Plan de prevención de riesgos	125
7.5	Gestión de las relaciones con el cliente	125
7.6	Aprovisionamiento de material y gestión de proveedores.....	127
7.7	Sistema de planificación y control.....	128
7.8	Costes operativos	128
7.9	Plan de contingencias.....	128
CAPÍTULO 8. Plan financiero		130
8.1	Introducción.....	130
8.2	Estimación ingresos análisis de capacidad.....	130
8.3	Premisas.....	133
8.4	Plan de inversiones	135
8.4.1	Activo de la empresa	135
8.4.2	Pasivo de la empresa.....	140
8.5	Financiación inversión inicial.....	141
8.6	Cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados.....	144
8.7	Balance de situación	145
8.8	Proyecciones financieras.....	146
8.8.1	Escenarios.....	146
8.8.2	Resultados.....	147



8.9	Cuenta de resultados	156
8.10	Ratios financieros	159
8.10.1	Ratios de apalancamiento	159
8.10.2	Ratios de liquidez.....	161
8.10.3	Ratios de rentabilidad.....	163
CAPÍTULO 9. Plan de Recursos Humanos		167
9.1	Organigrama general.....	167
9.2	Necesidades de personal	168
9.3	Descripción de puestos.....	169
9.4	Política retributiva.....	176
9.5	Restos de política de personal.....	177
9.5.1	Selección y contratación	177
9.5.2	Formación	179
9.5.3	Planes de carrera profesional.....	179
9.5.4	Funciones a subcontratar.....	179
9.6	Política de seguridad laboral y PRL	180
CAPÍTULO 10. Plan jurídico.....		181
10.1	Formas jurídicas.....	181
10.2	Criterios generales de elección de forma jurídica	181
10.3	Empresario individual	182
10.4	Sociedades mercantiles	182
10.5	Trámites para la constitución de las sociedades mercantiles	185
10.6	La empresa.....	185
10.7	Trámites para la constitución de la empresa.....	186
10.8	Características de la empresa de sociedad limitada	188
10.9	Trámites de mantenimiento de la empresa.....	189
CAPÍTULO 11. Conclusiones.....		193
11.1	Conclusiones personales.....	197
ANEXO I: Formas juridicas. Ventajas de cada una		198
ANEXO II: Opciones de financiación		200
BIBLIOGRAFÍA.....		214



ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. <i>Plano ubicación Leganés.</i>	15
Figura 2. <i>Plano completo de Leganés.</i>	16
Figura 3. <i>Número de habitantes en Leganés 2.007-2.012. Fuente Instituto Nacional de Estadística.</i>	16
Figura 4. <i>Líneas de autobuses que circulan por Leganés.</i>	18
Figura 5. <i>Viajes generados del Municipio de Madrid a Leganés.</i>	21
Figura 6. <i>Evolución habitantes zona sur Madrid 2.005-2.012. Fuente Instituto Nacional de Estadística.</i>	22
Figura 7. <i>Distribución habitantes Leganés por sexo y edad 2.012. Fuente Ayto. Leganés año 2013.</i>	24
Figura 8. <i>Imagen pistas cubiertas.</i>	26
Figura 9. <i>Evolución de la forma de hacer deporte. Fuente Consejo Superior de Deportes.</i>	29
Figura 10. <i>Evolución de la forma de hacer deporte. Fuente Consejo Superior de Deportes.</i>	30
Figura 11. <i>Evolución de la práctica en población de 15-75 años (2005-2010). Fuente Consejo Superior de Deportes.</i>	31
Figura 12. <i>Licencias nacionales de Pádel 2010 por género. Fuente Consejo Superior de Deportes. Elaboración propia.</i>	33
Figura 13. <i>Evolución de licencias de Pádel en España 1.994-2.010. Fuente Consejo Superior de Deportes.</i>	33
Figura 14. <i>Evolución del número de licencias de Pádel en España 1.994-2.010. Fuente Consejo Superior de Deportes.</i>	34
Figura 15. <i>Número de licencias nuevas en Madrid 2.006-2.011. Fuente Instituto Nacional de Estadística.</i>	34
Figura 16. <i>Edad personas encuestadas encuesta frecuencia práctica pádel 2.013. Fuente Feebbo.</i>	34
Figura 17. <i>Resultado encuesta frecuencia práctica pádel 2.013. Fuente Feebbo.</i>	35
Figura 18. <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter.</i>	37



Figura 19. Centros que alquilan pistas de pádel en Leganés año 2013.	38
Figura 20. Piscina centro deportivo Himoragua.	39
Figura 21. Sala actividades centro deportivo Himoragua.	41
Figura 22. Pistas pádel centro deportivo Himoragua.	42
Figura 23. Tarifas alquiler pistas Himoragua.	43
Figura 24. Tarifas clases Himoragua.	43
Figura 25. Polideportivo de La Fortuna.	45
Figura 26. Graderío pabellón de La Fortuna.	46
Figura 27. Pistas exteriores pabellón de La Fortuna.	46
Figura 28. Tabla precios polideportivos municipales.	47
Figura 29. Instalaciones Wegot.	49
Figura 30. Tarifas alquiler pistas.	50
Figura 31. Tarifas clases pádel y acceso sala fitness.	51
Figura 32. Polideportivo Olimpia.	52
Figura 33. Pistas pabellón.	53
Figura 34. Tabla precios polideportivos municipales.	54
Figura 35. Instalaciones Gusanillo Sport.	57
Figura 36. Tarifas alquiler pistas pádel.	59
Figura 37. Recargas bono monedero.	60
Figura 38. Precios clases pádel.	60
Figura 39. Polideportivo El Carrascal.	63
Figura 40. Instalaciones pabellón.	64
Figura 41. Tabla precios polideportivos municipales.	65
Figura 42. Tabla comparativa competencia existente en Leganés.	67
Figura 43. Sectores con mayor creación neta de empresas.	69
Figura 44. Empresas activas por comunidades autónomas.	69
Figura 45. Matriz DAFO.	76
Figura 46. Actuación frente matriz DAFO.	77
Figura 47. Estrategia de actuación.	78
Figura 48. Tabla precios alquiler precios.	89
Figura 49. Tabla precios alquiler precios.	90



Figura 50. Tarifas alquiler pistas.	91
Figura 51. Tarifas clases.	91
Figura 52. Logo empresa PadelPista.	92
Figura 53. Imagen pistas cubiertas.	94
Figura 54. Cuota de mercado población de Leganés captada (2014-2018).	97
Figura 55. Número de alumnos Universidad Carlos III de Madrid.	98
Figura 56. Cuota de mercado población de Leganés captada (2014-2018).	98
Figura 57. Tabla comparativa opciones posibles.	100
Figura 58. Plano localización planta.	102
Figura 59. Plano distribución en planta.	105
Figura 60. Detalle vestuario y recepción.	106
Figura 61. Diagrama de Gantt.	110
Figura 62. Dimensiones pista de pádel.	112
Figura 63. Imagen pistas cubiertas.	113
Figura 64. Imagen sala fisioterapia.	113
Figura 65. Tabla comparativa opciones posibles.	132
Figura 66. Evolución IPC. 2005-2013. Fuente: INE.	133
Figura 67. Tipos de interés aplicados por las entidades de crédito. Fuente: Banco de España.	134
Figura 68. Inversión adecuación local.	136
Figura 69. Inversión equipamiento inicial.	137
Figura 70. Tabla amortizaciones.	138
Figura 71. Gastos de constitución y de primer establecimiento.	139
Figura 72. Gastos stock inicial.	139
Figura 73. Gastos explotación previos apertura.	141
Figura 74. Condiciones financiación.	143
Figura 75. Condiciones financiación.	143
Figura 76. Cuenta de resultados escenario realista préstamo al 3,8%.	148
Figura 77. Balance de situación escenario realista préstamo al 3,8%.	149
Figura 78. Cuenta de resultados escenario pesimista préstamo al 3,8%.	150
Figura 79. Balance de situación escenario pesimista préstamo al 3,8%.	151



Figura 80. Cuenta de resultados escenario realista préstamo al 8%	152
Figura 81. Balance de situación escenario realista préstamo al 8%	153
Figura 82. Cuenta de resultados escenario pesimista préstamo al 8%	154
Figura 83. Balance de situación escenario pesimista préstamo al 8%	155
Figura 84. Evolución beneficio escenario realista préstamo al 3,8%	156
Figura 85. Evolución beneficio escenario pesimista préstamo al 3,8%	157
Figura 86. Evolución beneficio escenario realista préstamo al 8%	157
Figura 87. Evolución beneficio escenario pesimista préstamo al 8%	158
Figura 88. Valores apalancamiento escenario realista préstamo al 3,8%	160
Figura 89. Valores apalancamiento escenario pesimista préstamo al 3,8%	160
Figura 90. Valores apalancamiento escenario realista préstamo al 8%	160
Figura 91. Valores apalancamiento escenario pesimista préstamo al 8%	160
Figura 92. Valores liquidez escenario realista préstamo al 3,8%	161
Figura 93. Valores liquidez escenario pesimista préstamo al 3,8%	162
Figura 94. Valores liquidez escenario realista préstamo al 8%	162
Figura 95. Valores liquidez escenario pesimista préstamo al 8%	162
Figura 96. Valores ROA escenario realista préstamo al 3,8%	163
Figura 97. Valores ROA escenario pesimista préstamo al 3,8%	164
Figura 98. Valores ROA escenario realista préstamo al 8%	164
Figura 99. Valores ROA escenario pesimista préstamo al 8%	164
Figura 100. Valores ROE escenario realista préstamo al 3,8%	165
Figura 101. Valores ROE escenario pesimista préstamo al 3,8%	166
Figura 102. Valores ROE escenario realista préstamo al 8%	166
Figura 103. Valores ROE escenario pesimista préstamo al 8%	166
Figura 104. Organigrama empresa.	167
Figura 105. Tabla retribuciones salariales Convenio.	177
Figura 106. Tabla gastos personal.	177
Figura 107. Formas jurídicas existentes.	198
Figura 108. Ventajas y desventajas de las distintas formas jurídicas	199
Figura 109. Condiciones financiación.	208
Figura 110. Desarrollo préstamo.	210



Figura 111. *Condiciones financiación*.....211
Figura 112. *Desarrollo préstamo*.....213



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el entregable final del proyecto “PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL EN EL TÉRMINO MUNICIPAL DE LEGANÉS. MADRID”.

Los últimos años han estado marcados por una crisis que ha afectado a las economías de los países de todo el mundo. La crisis financiera que se saldó con el cierre de algunas de las principales entidades bancarias de numerosos países, junto con las múltiples inyecciones de capital que realizaron las Administraciones para salvar a otras de la quiebra, así como los rescates económicos realizados por parte del Banco Central Europeo, (entre ellos a la banca española), dan una idea de lo grave que ha llegado a ser la situación de la economía mundial.

Ésta es la situación actual, la creación de nuevas empresas descende y el cierre ha sido la única opción para muchas. Solamente aquellas que han encontrado la manera de mantenerse con una sólida financiación y una base de clientes estable y de confianza han sido capaces de sobrevivir.

Teniendo muy en cuenta la situación económica actual, este proyecto pretende estudiar la viabilidad de un complejo de pádel localizado en Madrid, más concretamente en la ciudad de Leganés.

A lo largo del proyecto se estudia el encaje de este negocio en el mercado, la estrategia a largo plazo del mismo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar de él. El estudio pretende ser lo más exhaustivo posible, por ello se han hecho modelos financieros que tienen en cuenta hasta el mínimo coste que se pueda generar.

Al final de este documento se tendrá una idea clara del espíritu del negocio, de lo que pretende en el corto, el medio y el largo plazo, del público al que estará dirigido, de los servicios que se ofrecen, etc. El plan de negocio se ha dividido en



varias secciones según los temas fundamentales para agilizar la búsqueda de información.

En la introducción se encuentra un breve resumen de la empresa y los detalles de la misma. Este resumen constituye una visión global de todo el proyecto y es recomendable su lectura ya que incluye los puntos clave. Los siguientes apartados describen de forma más detallada cada uno de los aspectos más importantes de cara a la apertura.

En el presente apartado se describe el panorama existente en el país. El análisis de mercado introduce al lector en el mundo de las instalaciones deportivas y más concretamente en el del pádel y describe la situación del mercado y sus actores. A continuación el plan de marketing presenta las actividades que se van a realizar para atraer a la clientela y se detallan los puntos fuertes. El plan de operaciones detalla la estrategia de la empresa a largo plazo y establece los principales objetivos y sus respectivas acciones. Finalmente, el plan financiero presenta los estados financieros de la empresa durante los primeros años, el plan de RRHH describe la política de contratación, y el plan jurídico define los distintos procesos a seguir según el tipo de sociedad escogida para fundar la empresa. El objetivo principal del documento es constituir el apoyo y guía fundamental para crear una empresa con éxito.

1.1 ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El auge del Pádel en la primera década del siglo XXI se puede constatar con el importante incremento del número de licencias federativas de la disciplina, pasando de 6.137 en el año 2.000 a 31.510 en el año 2010, lo que supone un incremento superior al 500% en el periodo y un incremento medio anual del 46,7%, llegando a situarse en el puesto 21 en el número de licencias federativas deportivas del año 2010.

La empresa deportiva objeto de estudio es un complejo de pádel en la zona sur de Madrid. El estudio se realiza sobre la base de generación de servicios alrededor del deporte del pádel, que se define posteriormente. Además se contempla la explotación de otros servicios en una fase inicial: cafetería, venta de artículos



deportivos relacionados con el pádel y organización de eventos, también relativos al mundo del pádel, así como la posibilidad de contratar tratamientos de fisioterapia. Existe la posibilidad de implantación de posibles fases sucesivas que contemplen el despliegue de los servicios, en función del éxito del club, tales como gimnasio, zona de spa y belleza, etc., no siendo objeto del presente documento. El objetivo principal de la empresa, es proporcionar servicios deportivos relacionados con el mundo del pádel, de forma que se ajusten a unos patrones de calidad y orientación que impliquen una diferenciación de servicios análogos ofertados por la competencia. Queda de este modo justificada la elección de la empresa.

De acuerdo a los datos facilitados por el INE más de un 30% de los españoles tiene por costumbre la práctica de alguna actividad deportiva, y los gastos en servicios deportivos representan el 6,27% del gasto de las familias. Estamos pues ante un sector que va adquiriendo peso propio en el conjunto de la economía.

La “Encuesta de hábitos deportivos de la población española” (Consejo Superior de Deportes, 2011) determina que el Pádel está entre los diez deportes más practicados en España, y ha pasado de ser jugado por el 0,9% del total de la población española entre 15 y 75 años en el 2.005, al 2,6% en el 2.010.

La zona sur de Madrid, engloba a las siguientes localidades, que cuentan con mayor población: Leganés, Getafe, Fuenlabrada, Alcorcón. No se excluyen, como potenciales zonas de interés, localidades más alejadas: Madrid capital, Móstoles, etc. El plan de marketing se centrará en el público de las localidades más próximas en la primera fase. El deporte del pádel en estas localidades es muy popular y practicado por un rango amplio de edades comprendidas entre adolescentes a partir de 14-16 años y adultos menores de 50 años. Algunos factores de éxito para la práctica de este deporte son:

- Divertido de practicar: no se necesita un aprendizaje intensivo para adquirir cierta destreza y con poco nivel se puede disfrutar ya de su práctica.
- No es exigente desde el punto de vista físico: dependiendo del nivel de juego, no es necesaria una gran preparación física para jugar al pádel.



- En las nuevas edificaciones, tipo urbanización, de estas localidades, se han construido pistas de pádel dentro de su infraestructura, posibilitando la práctica de este deporte a un mayor número de personas.
- Este incremento del número de practicantes, conlleva también un amplio rango de “necesidades” a cubrir: practicantes que quiere aprender a jugar, que quieren competir en rankings o torneos, que quieren facilidad para organizar partidos, etc.

La zona de Madrid donde inicialmente ha habido un mayor auge de este deporte ha sido la noroeste. Este indicador tiene ventajas: número potencial de clientes, estatus económico y social más alto,... y desventajas: mayor competencia con un gran número de clubs y entidades deportivas que ofrecen servicios relacionados. Se ha decidido acomete el negocio en la zona sur de Madrid, donde existe un mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población.

1.2 JUSTIFICACIÓN SELECCIÓN DE POBLACIÓN

Ubicación y área de influencia

La población seleccionada es Leganés. Se trata de un municipio de la Comunidad de Madrid (España), situado a once kilómetros al sur suroeste de la madrileña Puerta del Sol, dentro del Área Metropolitana de Madrid. Se ubica en una llanura de la Meseta Central en la península Ibérica, surcada de oeste a este por el cauce del arroyo Butarque, afluente del río Manzanares. Limita al sur con Fuenlabrada, al norte con los distritos madrileños de Carabanchel y Latina, al oeste con Alcorcón, y al este con Villaverde (distrito de Madrid) y Getafe.



Figura 1. Plano ubicación Leganés.

Leganés mostró un crecimiento intenso durante la segunda mitad del siglo XX debido a la emigración interior, procedente en su mayoría de otras comunidades autónomas como Extremadura, Castilla-La Mancha y Andalucía. En 1900 el pueblo contaba con 4.149 habitantes, y a lo largo de la primera mitad de siglo mantendría números similares llegando incluso a mostrar un parón en 1950 con 4.713 residentes. Sin embargo, a partir de 1960 se produce un importante crecimiento. En 1960 la población era de 7.655, en 1970 de 56.729 personas y en 1981 se llegó a los 163.910 habitantes. Desde ese año la ciudad mantiene un crecimiento moderado. Vista en un principio como ciudad dormitorio Leganés ha desarrollado durante la década de 1980, al igual que otras ciudades del sur de Madrid, múltiples dotaciones para evitar una dependencia de servicios de Madrid.

Leganés ocupa la trigésimo tercera posición en la lista de ciudades más pobladas de España, por delante de San Sebastián y detrás de Almería.

Es la quinta ciudad madrileña en población (188.594 habitantes) tras Madrid capital, Móstoles, Alcalá de Henares y Fuenlabrada. Mostró un importante crecimiento demográfico a partir de la década de 1960, cuando emigrantes de comunidades como Extremadura, Castilla y Andalucía que marcharon a trabajar a Madrid se instalaron en el municipio por el menor coste de las viviendas. Durante esos años Leganés estaba considerada como "ciudad dormitorio", ya que la mayoría de los residentes trabajaban en la capital. Pero más tarde aumentó su oferta de servicios públicos, industrias y comercios en los años 1980, llegando a pasar de pueblo agrícola a una ciudad. Desde 1989 Leganés cuenta con un campus universitario, la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de

Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad la presencia de gente joven se acentúa.



Figura 2. Plano completo de Leganés.

	Total					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
28074 Leganés	182.431	184.209	186.066	187.227	186.552	187.125

Figura 3. Número de habitantes en Leganés 2.007-2.012. Fuente Instituto Nacional de Estadística.

1.3 COMUNICACIONES

Las comunicaciones con la población seleccionada son cruciales ya que facilitan el acceso a ella a los clientes que vivan en otras poblaciones, ampliando el público potencial; a continuación se citan los medios de transporte y las vías que permiten el acceso a la ciudad:



Carretera: Su ubicación privilegiada hace que dentro del término municipal existan múltiples vías (autovías y autopistas, públicas o de peaje) interurbanas y de circunvalación:

- A-42, autopista Madrid-Toledo.
- R-5, autopista de peaje Madrid-Navalcarnero.
- M-40.
- Distribuidor sur, M-45.
- M-50.

Todo ello contribuye a que las comunicaciones de Leganés no se limiten exclusivamente a los términos municipales colindantes, sino que posea una amplia red de infraestructuras de comunicación que permita a sus habitantes moverse con gran rapidez por todo el sur metropolitano, así como estar conectados con las principales vías radiales de comunicación de la capital con el resto del territorio nacional.

Además de estas vías, Leganés cuenta con una tupida red de carreteras regionales, que le permiten comunicarse con los municipios de alrededor y con Madrid Capital de una forma rápida y sencilla.

- M-402, ctra. de Leganés a Villaverde.
- M-406, ctra. de Alcorcón a la A-4 por Leganés y Getafe (Circunvalación sur de Leganés).
- M-407, ctra. de Leganés a Fuenlabrada por Polvoranca.
- M-409, ctra. de Leganés a Fuenlabrada.
- M-411, ctra. de Leganés a la M-40 por La Fortuna.
- M-421, ctra. de Leganés a Carabanchel.
- M-425, ctra. de Leganés a la Plaza Elíptica.

Todo este viario se ve completado y conectado entre sí por una red de vías urbanas de diferente jerarquía.

- Autobús Urbano: Leganés cuenta con dos líneas urbanas operadas por la empresa Martín, S.A., las cuales comunican:
 - o L-1: Barrio de Vereda de los Estudiantes - Barrio de La Fortuna.
 - o 485B: Parquesur Estación-Ciudad del Automóvil
- Tren: La estación de Leganés cuenta con tres paradas de Cercanías Renfe, todas ellas pertenecientes a la línea C-5. Son Estación de Parque Polvoranca (comunica con Arroyo Culebro), Estación de Leganés (comunica con Barrio Centro) y Estación de Zarzaquemada (comunica con Leganés Norte al norte y Zarzaquemada-El Carrascal al sur). La Estación de Leganés posee correspondencia con la línea 12 de Metro de Madrid.
- Metro: La ciudad está dentro de la línea 12 (Metrosur) y cuenta con seis estaciones. En la zona de Solagua se cuenta espacio para la construcción de una estación (Poza De Agua) en caso de abrir nuevas estaciones en la línea. El 5 de octubre de 2010 se inauguró la Estación de La Fortuna, que conecta el barrio con la línea 11.
- Autobús Urbano:

Línea	Recorrido	Operadora
432	Madrid (Villaverde Bajo-Cruce - Leganés (Montepinos))	Avanza Interurbanos
450	Getafe - Leganés - Alcorcón	Avanza Interurbanos
468	Getafe – Griñón / Casarrubuelos / Ugena	Avanza Interurbanos
480	Madrid (Plaza Elíptica) - Leganés (Estación F.F.C.C.)	Martín, S.A.
481	Madrid (Oporto) - Leganés (Hospital)	Martín, S.A.
482	Madrid (Aluche) - Leganés - Fuenlabrada (Barrio de Loranca)	Martín, S.A.
483	Madrid (Aluche) - Leganés (vereda de los Estudiantes)	Martín, S.A.
484	Madrid (Oporto) - Leganés (Estación F.F.C.C.)	Martín, S.A.
485	Madrid (Oporto) - Leganés (Montepinos)	Martín, S.A.
486	Madrid (Oporto) - Leganés (Valdepelayos)	Martín, S.A.
487	Madrid (Aluche) - Leganés (San Nicasio)	Martín, S.A.
488	Leganés (San Nicasio)- Getafe (Getafe Norte)	Martín, S.A.
491	Madrid (Aluche) – Fuenlabrada (Barrio del Naranjo)	Martín, S.A.
492	Madrid (Aluche) - Fuenlabrada (Calle del Teide)	Martín, S.A.
493	Madrid (Aluche) - Fuenlabrada (Loranca)	Martín, S.A.
497	Leganés (Parquesur) - Fuenlabrada - Moraleja de E. (Las Colinas)	Martín, S.A.
N802	Madrid(Aluche) - Leganés (Polígono Industrial)	Martín, S.A.
N803	Madrid (Aluche) – Fuenlabrada (Barrio del Naranjo)	Martín, S.A.
N804	Madrid (Aluche) – Leganés (Arroyo Culebro)	Martín, S.A.
L-121	Getafe – Leganés - Alcorcón	Avanza Interurbanos

Figura 4. Líneas de autobuses que circulan por Leganés.



1.4 LUGARES A DESTACAR EN LEGANÉS

Existen numerosos sitios de cierta relevancia en Leganés, es una ciudad con bastante afluencia de gente por motivos laborales, lúdicos, etc., lo que favorece la demanda de ocio, clave para el presente proyecto. A continuación se incluye un listado con los mismos:

Zonas industriales

- Nuestra Señora de Butarque (situado entre el barrio de Zarzaquemada y el getafense barrio de El Bercial).
- El Portillo, Ciudad del Automóvil (se encuentra en periodo de ampliación hacia el sur, tomando como eje la M-409).
- Polvoranca (almacén antigua tabacalera, ahora Logística).
- La Fortuna (barrio de gran tradición industrial de pequeño tamaño en el propio casco urbano, recientemente se sitúa un nuevo polígono cerca de la M-40).
- Prado Overa, situado junto a la autovía de Toledo A- 42.
- San José de Valderas - Los Castillos, situado junto al casco urbano de Alcorcón (es término municipal de Leganés).
- La Laguna (toma como eje la M-50 en él se sitúan empresas como Porcelanosa o Verdecora).
- Nuevo polígono industrial, dedicado a ofrecer suelo a empresas dedicadas a las nuevas tecnologías, situado junto a la M-40 (Leganés tecnológico) (en colaboración con la universidad Carlos III).

Empresas con actividad en la zona

- Logística.
- Tapón Corona.
- Renault Vehículos Industriales.
- Empresa Martín.
- Alcosto.



- Makro.
- El Corte Inglés.

Centros comerciales

- Leganés Uno (barrio de San Nicasio).
- Parquesur (cruce de la M-45 con la A-42 y la carretera de Leganés a Villaverde).
- Arroyosur, encajado entre la M-409 y la M-50.
- Plaza Nueva (cruce la M-421 y Ronda Norte).

Lugares Relevantes

- Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid.
- Hospital Severo Ochoa.
- Parque de Polvoranca.
- Escuela Universitaria de Enfermería.
- Parque Lineal de Butarque.
- Casa del Reloj.
- Pista de Hielo.
- Iglesia de San Salvador y ermitas de San Nicasio.
- Cuarteles de la Policía Local, Inem, Bombero y Perrera Municipal.
- Plaza de Toros La Cubierta.
- Estadio Municipal de Butarque (8000 espectadores).
- Plaza de España y Plaza de la Fuentehonda.

1.5 DESPLAZAMIENTOS DE OTRAS POBLACIONES A LEGANÉS

En este apartado se recogen todos los viajes que tienen como destino cualquiera de los puntos del término municipal de Leganés clasificados según su punto de origen,

especificando los diferentes distritos de origen en el caso del municipio de Madrid, ya que Leganés limita directamente con dos de ellos.

Zona Generadora	Viajes/Día	%
Municipio de Madrid		
CARABANCHEL	11464	7,77
CENTRO	7015	4,75
LATINA	6631	4,49
VILLAVERDE	6103	4,13
CHAMBERI	5910	4,00
SALAMANCA	5382	3,65
MONCLOA-ARAVACA	5374	3,64
CHAMARTIN	5117	3,47
ARGANZUELA	4256	2,88
USERA	4107	2,78
FUENCARRAL-EL PARDO	3857	2,61
TETUAN	2946	2,00
HORTALEZA	2555	1,73
RETIRO	2356	1,60
VILLA DE VALLECAS	2233	1,51
PTE VALLECAS	1950	1,32
CIUDAD LINEAL	1923	1,30
SAN BLAS	1665	1,13
BARAJAS	945	0,64
VICALVARO	622	0,42
MORATALAZ	551	0,37
Total	82962	56,21

Figura 5. Viajes generados del Municipio de Madrid a Leganés.

Del estudio de estos datos se ve claramente como los distritos que más desplazamientos generan hacia Leganés son aquellos que están más próximos, en especial Carabanchel (11464 desplazamientos), seguido del distrito centro (dato posiblemente achacable a la mayor densidad de población del mismo) frente a Villaverde, Latina o Usera. No se cuentan con datos de desplazamientos de las poblaciones cercanas no pertenecientes al municipio de Madrid.

De este estudio se desprende que existe un interesante mercado potencial fuera de la población de Leganés que se debe tener en cuenta a la hora de estimar la demanda potencial.

1.6 ESTUDIO DEMOGRÁFICO

Las características particulares de una población se conocen como demográficas e incluyen factores como: edad, sexo, estado civil, estilo de vida, ingresos, ocupación, educación, clase social, religión, raza, residencia... La proporción exacta de cada uno de los factores cambia constantemente en la comunidad. A la hora de elegir ubicación para el proyecto se debe ser consciente de estos cambios así como de los porcentajes de ciertos grupos que constituyen el “target market” (grupo específico de consumidores el cual se presume ser el que consumirá, con mayor probabilidad, el producto o servicio).

A continuación se indica la evolución de los habitantes de la zona sur de Madrid, formada por los municipios de Leganés, Fuenlabrada, Alcorcón y Getafe.

Evolución de habitantes:

	Total								Δ desde 2005
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
28007 Alcorcón	162524	164633	166553	167997	167967	168299	168523	169308	4%
28058 Fuenlabrada	195131	193715	194142	194791	197836	198973	198560	198132	2%
28065 Getafe	157397	156320	159300	164043	167164	169130	170115	171280	9%
28074 Leganés	181248	182471	182431	184209	186066	187227	186552	187125	3%

Figura 6. Evolución habitantes zona sur Madrid 2.005-2.012. Fuente Instituto Nacional de Estadística.

Se puede observar el comportamiento particular de cada municipio y del conjunto de la zona desde el año 2005. Getafe es el municipio que más crece en valores absolutos y relativos con 13.883 habitantes, lo que supone un 9%. La totalidad de las poblaciones incrementan el número de habitantes, lo que confirman el constante crecimiento de los pueblos pertenecientes a la zona sur de Madrid. Se selecciona Leganés porque es la ciudad de mayor población por detrás únicamente de Madrid capital, Móstoles, Alcalá de Henares y Fuenlabrada, siendo más cercana a Madrid que éstas últimas y con mejores vías de comunicación tanto a través de la red de transporte público como a través de carretera.

Situación demográfica de Leganés

Se presenta un resumen de la situación demográfica de Leganés empleando como fuente el informe elaborado por la Universidad Politécnica de Madrid, “Plan de



movilidad urbana sostenible de Leganés”; también se ha recurrido a estadísticas elaboradas por el Ayuntamiento de Leganés y por el Instituto Nacional de Estadística.

La evolución de la población en Leganés fue moderado hasta mediados del siglo XX. En 1910 la población era de 5643 habitantes y el crecimiento durante la primera mitad del siglo XX es moderado, incluso podemos hablar de una fecha en la que Leganés baja de población, en torno a 1950.

Es a partir de 1960 y debido a la emigración interior procedente sobre todo de Castilla la Mancha y Extremadura donde se puede observar un crecimiento intenso de la misma, uno de los motivos fue que muchos trabajadores que acudían a trabajar a Madrid se instalaban en pueblos de la periferia porque los pisos eran más económicos. Este hecho, hace que se creen en Leganés en estas fechas, nuevos barrios para trabajadores, siendo el primero de ellos el barrio de San Nicasio.

Es a partir de 1980 cuando se vuelve a un crecimiento moderado de la población.

A fecha 1 de Enero de 2012 Leganés tiene una población de 187.125 habitantes. De todos los barrios de Leganés el más poblado es el de Zarzaquemada, barrio que fue creado entre 1960 y 1970. A este barrio le siguen El Carrascal con 31.037 habitantes y San Nicasio con 20.011.

Destacar el aumento de población por la llegada de población extranjera cuya procedencia en su mayoría, es de países de Europa del Este sobre todo procedentes de Rumania (4093 habitantes en la ciudad), África, la mayoría de Marruecos (3.901) e Hispanoamérica, siendo estos sobre todo de Colombia (3.207).

Desde los ochenta Leganés es vista como una ciudad dormitorio dotada de todos los servicios y siendo independiente de la capital.

Como se ha indicado anteriormente, actualmente es la quinta ciudad más poblada de la Comunidad de Madrid, es superada en número de habitantes por Madrid, Móstoles, Alcalá de Henares y Fuenlabrada.

Leganés

Distribución en Grupos Quinquenales según sexos

TOTAL MUNICIPIO

Grupos de Edad	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
De 0 a 4	5.092	2,70%	4.966	2,63%	10.058	5,33%
De 5 a 9	4.924	2,61%	4.500	2,39%	9.424	5,00%
De 10 a 14	4.092	2,17%	3.933	2,09%	8.025	4,26%
De 15 a 19	4.030	2,14%	3.852	2,04%	7.882	4,18%
De 20 a 24	4.785	2,54%	4.700	2,49%	9.485	5,03%
De 25 a 29	5.921	3,14%	5.875	3,12%	11.796	6,25%
De 30 a 34	8.035	4,26%	7.884	4,18%	15.919	8,44%
De 35 a 39	9.839	5,22%	9.200	4,88%	19.039	10,10%
De 40 a 44	7.946	4,21%	7.693	4,08%	15.639	8,29%
De 45 a 49	6.466	3,43%	6.599	3,50%	13.065	6,93%
De 50 a 54	5.704	3,02%	5.976	3,17%	11.680	6,19%
De 55 a 59	4.594	2,44%	5.627	2,98%	10.221	5,42%
De 60 a 64	5.958	3,16%	7.159	3,80%	13.117	6,96%
De 65 a 69	5.970	3,17%	6.616	3,51%	12.586	6,67%
De 70 a 74	3.909	2,07%	4.035	2,14%	7.944	4,21%
De 75 a 79	2.783	1,48%	3.256	1,73%	6.039	3,20%
De 80 a 84	1.513	0,80%	2.194	1,16%	3.707	1,97%
De 85 a 89	682	0,36%	1.219	0,65%	1.901	1,01%
De 90 a 94	197	0,10%	626	0,33%	823	0,44%
Más de 94	68	0,04%	176	0,09%	244	0,13%
TOTALES	92.508	49,05%	96.086	50,95%	188.594	100%

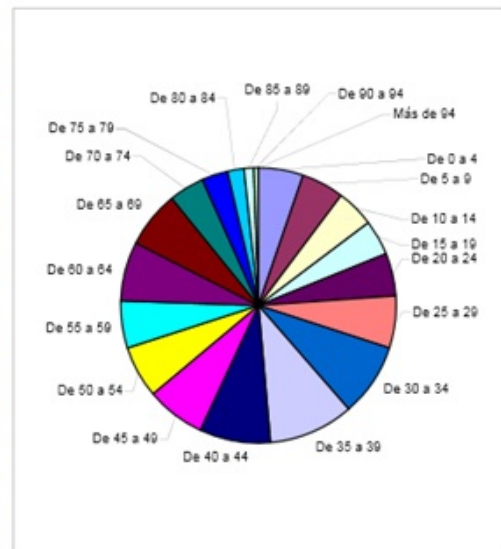


Figura 7. Distribución habitantes Leganés por sexo y edad 2.012. Fuente Ayto. Leganés año 2013.

Como se puede observar en la estadística, el grupo que mayoritariamente es la población susceptible de jugar al pádel, con edades comprendidas entre los 15 y los 54 años, que supone el 49,22% del total de la población en Leganés.

Proyección de la población

Desde 1976 el hundimiento de la tasa de fertilidad provocó una ralentización en el crecimiento de la población española, llegándose a prever la amenaza de un crecimiento negativo para el 2030. Sin embargo, la llegada masiva de inmigrantes desde finales de los noventa ha permitido un nuevo despegue en el número de habitantes del país: de hecho, este fenómeno ha provocado una tasa de crecimiento, en torno al 1,7% anual desde el 2001, más bien propia de países africanos o asiáticos. El crecimiento vegetativo, aún bajo, ha empezado a crecer gracias a la mayor tasa de fertilidad de los nuevos residentes.

La población de Leganés seguirá creciendo aproximadamente al ritmo de los últimos años, estimándose que para el año 2017 haya 205.132 habitantes.



CAPÍTULO 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa propuesta en el presente proyecto se basa en unas instalaciones deportivas, concretamente unas pistas de pádel cubiertas, junto a la explotación de otros servicios en una fase inicial: cafetería, venta de artículos deportivos relacionados con el pádel y organización de eventos, también relativos al mundo del pádel, así como tratamientos de fisioterapia.

La empresa se llamará PadelPista. El club de pádel será una PYME dado su tamaño, dentro del sector servicios; se constituye como una Sociedad Limitada, que cuenta con mayores ventajas fiscales. La compondrán dos socios que aportarán el 50% del capital cada uno.

2.1 OBJETIVOS

Tal y como se ha definido en apartados anteriores el objetivo principal de la empresa, es proporcionar servicios deportivos relacionados con el mundo del pádel, de forma que se ajusten a unos patrones de calidad y orientación que impliquen una diferenciación de servicios análogos ofertados por la competencia con precios más competitivos.

Se trata de comenzar tal y como se ha descrito en apartados anteriores, con un primera fase de dirección más conservadora de supervivencia de la empresa, de forma que los servicios ofertados en este fase proporcionen la base sobre la que seguir creciendo tanto en la oferta de servicios adicionales (gimnasio, spa, belleza, etc.), como incluso crecimiento físico a nivel local y nacional (nuevas ubicaciones), no siendo objeto del presente documento.

Se ha decidido acomete el negocio en la zona sur de Madrid, donde existe un mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población. La población seleccionada es Leganés. Se trata de un municipio de la Comunidad de Madrid (España), situado a once kilómetros al sur suroeste de la madrileña Puerta del Sol, dentro del Área Metropolitana de Madrid.

La ubicación seleccionada dentro del municipio para las instalaciones es muy céntrica, accesible tanto en transporte público metro y Renfe, como a través de la carretera, se ubicará en una zona industrial situada detrás de la estación principal en Leganés de Renfe Cercanías; además, se encuentra muy cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad la presencia de gente joven se acentúa. Esto supone una gran ventaja frente a los principales competidores que se encuentran en zonas más periféricas.

En el centro, que contará con una horario de apertura de 9:00 a 22:00 h se van a contar con los siguientes servicios:

Actividades deportivas, todas ellas vinculadas con el pádel:

- Alquiler de pistas.
- Impartición de clases de pádel.
- Posibilidad de contratar tratamientos de fisioterapia.
- Celebración de torneos y otros eventos.

Mediante la práctica de este deporte se ejercitan cualidades tales como la fuerza y la resistencia aeróbica. El terreno de juego es de similares características al que se utiliza en la práctica del tenis.



Figura 8. Imagen pistas cubiertas.



Bar

Esta zona estará compuesta por un bar, que en un ambiente cálido y de diseño ofrecerá los siguientes servicios:

- Consumición de bebidas acompañada de snacks.
- Acceso libre Wifi.
- Organización de celebraciones de reducidas dimensiones.

Recepción-tienda

En la recepción se podrá solicitar información, realizar la reserva de pistas, la contratación de clases, comprar pelotas y palas, etc.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN

2.2.1 MISIÓN

Ofrecer servicios de cuidado de la salud a través de la práctica de actividades deportivas a clientes de todo tipo, haciendo compatible el ocio con la actividad académica, profesional, etc. de manera cercana y dinámica.

2.2.2 VISIÓN

Llegar a abrirse un hueco en el mercado de las prácticas deportivas, más concretamente en el mundo del pádel y convertirse en un líder en el segmento de instalaciones deportivas vinculadas al mundo del pádel con presencia en las principales ciudades.



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE MERCADO

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a partir del análisis de una serie de estudios de mercado realizados por terceros, tales como:

- “Encuesta de hábitos deportivos de la población española”. (Consejo Superior de Deportes, 2011).
- Encuesta empresa Media Sports Marketing, del Grupo Mediapro, en el 2.010.
- Encuesta de mercado fuente privada:
<http://www.feebbo.com/feebbo/estudiomercado/1064/estudio-de-mercado-sobre-padel-up> Estadísticas elaboradas por el Ayuntamiento de Leganés. Enero 2013.
- Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2013. Población y hogares.

De esta forma, a partir del resultado del estudio del mercado se puede proceder a tratar algunas de las siguientes cuestiones para el correcto estudio de la viabilidad del proyecto objeto de análisis:

- Análisis externo o Modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis interno.
- Confección de la matriz DAFO.
- Determinación de la estrategia a emplear.

3.1 PRÁCTICA DE ACTIVIDAD FÍSICO DEPORTIVA

Los datos de la última **encuesta de Hábitos deportivos en España 2.010**, publicada por el Consejo Superior de Deportes (CSD) y por el **Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)** en 2011, ponen de manifiesto la tendencia a la

prevalencia de las actividades físico-deportivas frente a la práctica deportiva federada:

Existe una mayor frecuencia de prácticas físico-deportivas que no necesitan del marco asociativo que ha sido característico en épocas anteriores, cuando el deporte de carácter federativo dominaba el entorno público del deporte. A medida que se han ido difundiendo las prácticas más orientadas a la recreación, la salud y la buena forma física, el marco federativo del deporte ha ido perdiendo su carácter privilegiado, propio de la imagen de la modernidad, ante el avance de formas más individualizadas o grupales de prácticas físico-deportivas no competitivas en su sentido formal y federado.

La presente encuesta realizada en 2010, ofrece unos resultados que confirman el avance de esta tendencia como se comprueba con los datos que contiene la tabla 22, que permiten afirmar que a finales de esta primera década del siglo XXI tres de cada cuatro practicantes en España practican deporte por su cuenta.

García Ferrando y Llopis Goig. Consejo Superior de Deportes ***“Encuesta sobre los hábitos deportivos en España”***

CÓMO HACE DEPORTE	2010	2005	2000	1990
Por su cuenta	75	68	66	63
Como actividad de un club, asociación, organización o federación	19	24	25	21
Como actividad del centro de enseñanza o de trabajo	4	6	7	10
Otra respuesta	2	2	2	1

Figura 9. Evolución de la forma de hacer deporte. Fuente Consejo Superior de Deportes.

Según los datos de la encuesta, el 43% de los encuestados con edades comprendidas entre los 15 y los 75 años, realiza algún tipo de práctica deportiva. Este resultado mejora sustancialmente el resultado obtenido en la anterior encuesta de 2005, especialmente en lo referente a aquellas personas que practican varios deportes.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PÁDEL EN ESPAÑA

Según las encuestas mencionadas en la introducción de presente apartado se puede observar la tendencia alcista a la práctica del pádel frente a otros deportes en los últimos años.

El pádel se ha situado en la posición número 10 entre las 10 actividades físico-deportivas más practicadas en España en 2.010 con el 5,9% de porcentaje sobre el total de practicantes, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 39. Las 10 actividades físico-deportivas más practicadas en España en 2010 y 2005 (porcentajes sobre total practicantes deportivos)

2010		2005	
	%		%
Gimnasia y actividad física guiadas	34,6	Natación (recreativa y de competición)	32,6
Fútbol (en campo grande, fútbol sala, futbito y fútbol 7)	24,6	Fútbol (en campo grande, fútbol sala, futbito y fútbol 7)	26,6
Natación (recreativa y de competición)	22,9	Gimnasia y actividad física guiadas	26,3
Ciclismo (recreativo y de competición)	19,8	Ciclismo (recreativo y de competición)	19,1
Carrera a pie (<i>footing</i> o <i>running</i>)	12,9	Actividad en el medio natural (senderismo, montañismo, excursionismo...)	11,9
Actividad en el medio natural (senderismo, montañismo, excursionismo...)	8,6	Carrera a pie (<i>footing</i> o <i>running</i>)	11,1
Baloncesto (en cancha grande y minibasket)	7,7	Baloncesto (en cancha grande y minibasket)	9,4
Tenis	6,9	Tenis	8,9
Atletismo	6,0	Atletismo	7,2
Pádel	5,9	Musculación, culturismo y halterofilia	6,8

Figura 10. Evolución de la forma de hacer deporte. Fuente Consejo Superior de Deportes.

El Pádel ha evolucionado, pasando a estar entre las diez actividades más practicadas sobre el total de la población de entre 15 y 75 años, con un porcentaje de 2,6%, mientras que en la anterior encuesta (2.005) se encontraba en el puesto decimosexto con un porcentaje de 0,9%.

Tabla 42. Evolución de la práctica de las actividades físico-deportivas en España entre 2010 y 2005 (porcentajes sobre el total de población entre 15 y 75 años)

ACTIVIDADES FISICO-DEPORTIVAS	2010	2005
Gimnasia y actividad física guiadas	14,5	10,0
Fútbol	10,6	10,1
Natación	9,6	12,3
Ciclismo	8,5	7,2
Carrera a pie	5,8	4,2
Montañismo	3,7	4,5
Baloncesto	3,3	3,6
Tenis	3,0	3,4
Atletismo	2,8	2,7
Pádel	2,8	0,9
Esquí y deportes de invierno	1,9	2,2
Musculación, culturismo y halterofilia	1,9	2,0
Pesca	1,3	1,4
Artes marciales	1,0	0,8
Tiro y caza	1,0	1,2
Pelota	0,8	1,0
Patinaje y monopatín	0,8	0,7
Voleibol	0,7	1,3
Actividades subacuáticas	0,7	0,5
Balonmano	0,6	0,6
Tenis de mesa	0,6	0,7
Golf	0,5	0,6
Squash	0,5	0,5
Motociclismo	0,5	0,6
Bolos y petanca	0,4	0,5
Piragüismo, remo y descensos	0,4	0,3
Escalada y espeleología	0,4	0,4
Lucha y defensa personal	0,4	0,6
Vela	0,3	0,4
Bádminton	0,3	0,2
Rugby	0,2	0,2
Hípica	0,2	0,4
Actividades aeronáuticas	0,2	0,1
Hokey	0,1	0,2
Esgrima	0,1	0,1
Motonáutica y esquí náutico	0,1	0,1
Automovilismo	0,1	0,1
<i>N</i>	(8.820)	(8.170)

Figura 18.- Evolución de la práctica en población de 15-75 años (2005-2010). Fuente Consejo Superior de Deportes.

Figura 11. Evolución de la práctica en población de 15-75 años (2005-2010). Fuente Consejo Superior de Deportes.

A través de una **encuesta** realizada a nivel nacional, con personas de entre 18 y 55 años, la **empresa Media Sports Marketing, del Grupo Mediapro**, en el 2.010, llevó a cabo un pormenorizado análisis de la situación actual del Pádel a nivel amateur y las perspectivas de desarrollo del Pádel profesional.

Según el estudio, el número de practicantes de Pádel superaba los dos millones, y el mercado potencial se estimaba en ocho millones. Teniendo en cuenta el incremento registrado en los últimos tres años, concluye, que en los próximos



cinco años se duplicará el número de practicantes, pasando de los 2 millones actuales a 4 millones.

Casi 26 millones de personas se encuentran en la franja considerada en el informe, entre 18 y 55 años, de las cuales el 8% son jugadores habituales u ocasionales de Pádel. Un 7,3% son practicantes esporádicos, es decir que por lo menos han jugado una vez en el año, y un 22,5% son considerados susceptibles, lo cual significa que están abiertos a probarlo.

En concreto, aproximadamente 2 millones de personas juegan al Pádel de forma habitual (más de una vez a la semana) u ocasional (más de una vez al mes) y casi 1,8 millones lo hacen esporádicamente (alguna vez al año), lo que suma una cifra cercana a los 4 millones de jugadores.

Del informe también se desprende que en los últimos 6 años se ha producido una paulatina "democratización" del Pádel. Lo que se venía considerando un deporte practicado por las élites económicas o sociales se ha ampliado a las clases medias de manera exponencial.

En el año 2004, el perfil del jugador de Pádel era más elitista y de edades más maduras. Un 31% pertenecía a la alta sociedad y el 23% tenía entre 45 y 55 años. Seis años después, las cifras muestran un perfil más amplio y rejuvenecido, perteneciendo el 62% a la clase media y media-alta, mientras que el 66% de los practicantes tienen entre 20 y 45 años.

Es muy significativo el incremento en el número de mujeres que juegan al Pádel, que representan más del 35 % de los practicantes, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años.

El número de licencias federativas de Pádel en España en el 2010 ha sido de 31.510 y el número de clubes de 437. La distribución por género es la siguiente: 21.023 licencias federativas de Pádel corresponden a categoría masculina, frente a 10.487 en categoría femenina. Esta distribución en la que el 33,3% de las licencias son de categoría femenina difiere 13 puntos porcentuales frente a la media de todas las disciplinas a nivel nacional en la que el porcentaje de participación es del

20,1%, lo que convierte al Pádel en una especialidad con gran aceptación para ambos géneros.

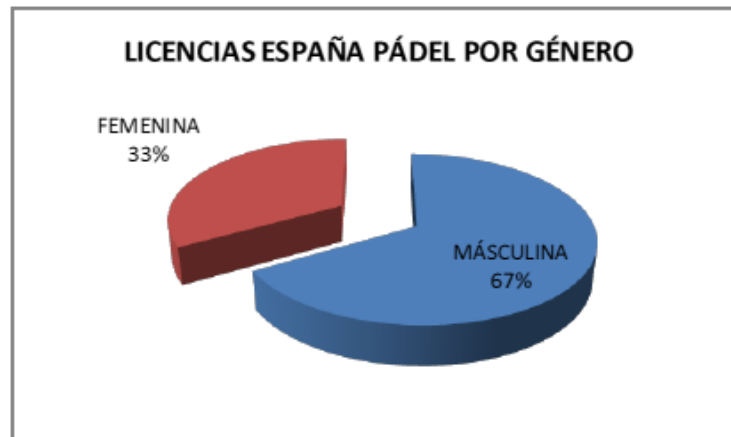


Figura 12. Licencias nacionales de Pádel 2010 por género. Fuente Consejo Superior de Deportes. Elaboración propia.

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
LICENCIAS	2.748	3.075	2.721	3.515	4.141	5.463	6.137	7.225
INCREMENTO ANUAL		11,90%	-11,51%	29,18%	17,81%	31,92%	12,34%	17,73%

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
LICENCIAS	8.344	10.019	17.545	13.698	16.736	20.359	23.371	26.723	31.510	
INCREMENTO ANUAL		15,49%	20,07%	75,12%	-21,93%	22,18%	21,65%	14,79%	14,34%	17,91%

Figura 13. Evolución de licencias de Pádel en España 1.994-2.010. Fuente Consejo Superior de Deportes.

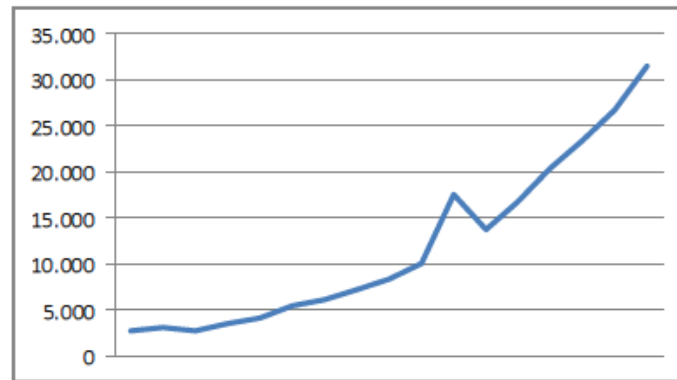


Figura 14. Evolución del número de licencias de Pádel en España 1.994-2.010. Fuente Consejo Superior de Deportes.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Madrid, Comunidad de	Madrid, Comunidad de	Madrid, Comunidad de	Madrid, Comunidad de	Madrid, Comunidad de	Madrid, Comunidad de
Pádel	3.267	3.908	4.584	4.778	4.853	5.134

Fuente: Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Figura 15. Número de licencias nuevas en Madrid 2.006-2.011. Fuente Instituto Nacional de Estadística.

Por otra parte, gracias a la **encuesta elaborada por Febbo Solutions, S.L.** en Marzo de 2013 a 200 personas procedentes de toda España, aunque cerca del 50% de las mismas son de Madrid, lo cual sirve en particular para el proyecto, se tienen datos más concretos de la frecuencia en la práctica de este deporte.

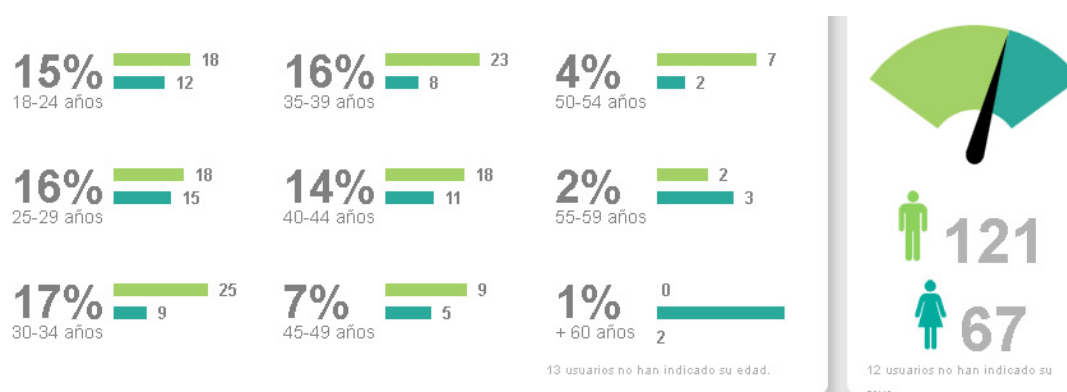


Figura 16. Edad personas encuestadas encuesta frecuencia práctica pádel 2.013. Fuente Febbo.

Como se puede observar la encuesta se ha realizado en una población mayoritariamente entre los 18 y los 45 años.

Se realizaron numerosas preguntas, entre ellas la que arroja un dato interesante es la siguiente: ¿cuántas veces juegas el pádel?

Obteniendo los siguientes resultados:

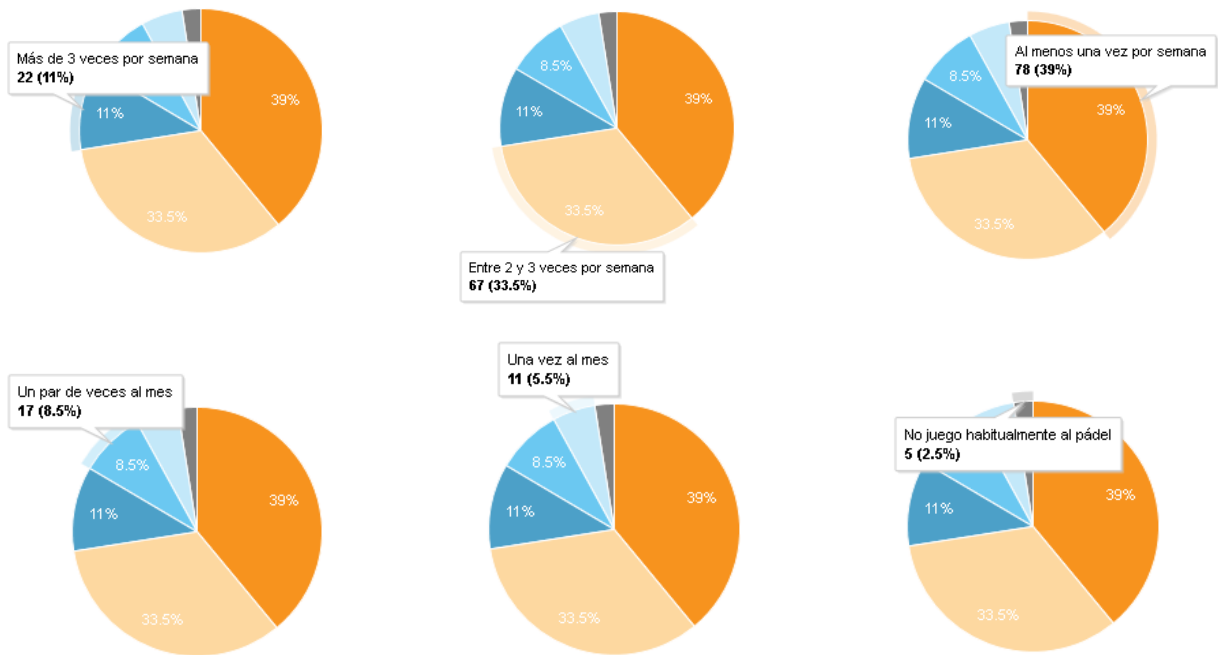


Figura 17. Resultado encuesta frecuencia práctica pádel 2.013. Fuente Feebbo.

Como se puede observar la mayor parte de la población que practica pádel lo hace una vez por semana (el 39%) o entre 2 y 3 veces por semana (el 33,5%), frente a un 2,5% que asegura no practicar ese deporte; lo cual sirve de base para hacer las estimaciones de demanda, y sirve de apoyo para reforzar la elección de la empresa ya que la frecuencia es muy elevada, lo que asegura la demanda.



CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PÁDEL

Para realizar el análisis del sector se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El método de las 5 fuerzas de Porter es un análisis muy útil que permite describir las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, y la manera en que éstas afectan a su rentabilidad.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores o competencia actual.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

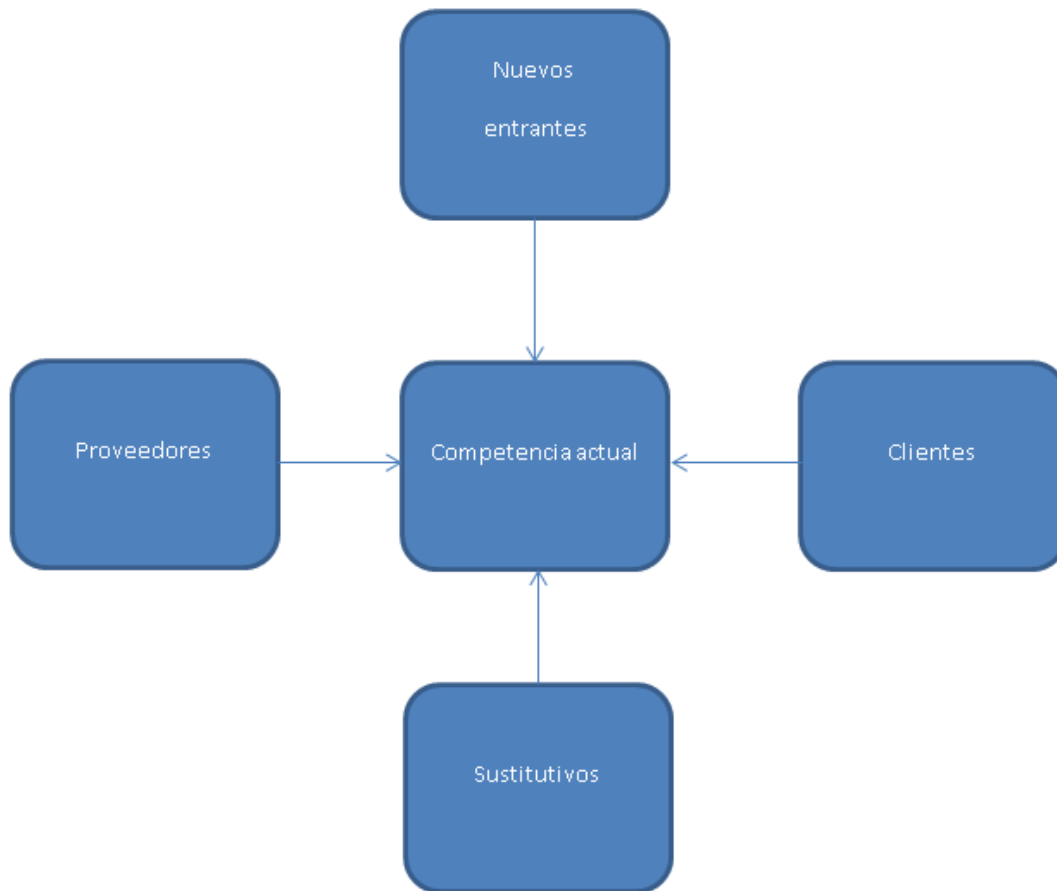


Figura 18. *Modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

4.1 COMPETENCIA ACTUAL

Se realiza un primer análisis del entorno competitivo de la zona, el cual incluye clubs privados, entidades deportivas, clubs municipales, etc., que ofrecen como parte de su oferta de servicios, actividades relacionadas con el mundo del pádel.

Existe un Censo Nacional de Instalaciones Deportivas elaborado por el Consejo Superior de Deportes, pero al ser del año 2005 no se ha considerado que sea una fuente fidedigna. Por ello se ha recurrido al buscador PadelTotal.es que facilita información sobre pistas de pádel, clases y toda clase de noticias, así como en leganes.org que también cuenta con información de instalaciones deportivas. No se han tenido en cuenta las pistas de pádel que pueda haber en urbanizaciones privadas, ya que no se consideran como parte real de la posible competencia, dado

que no existen muchas urbanizaciones que cuenten con estas instalaciones a la vez que el uso que se hace de ellas suele ser bastante bajo.

Se analiza la oferta de instalaciones deportivas públicas y privadas en la ciudad de Leganés, que dispongan de pistas de Pádel. La toma de datos se ha realizado durante Febrero de 2013.

A continuación se incluye un listado con los centros existentes:

Nombre del centro	Instalaciones	Dirección
Centro deportivo Himoragua	3 pistas exteriores y 2 de cristal + múltiples actividades.	Camino del Portillo, s/n.
Polideportivo La Fortuna	4 pistas exteriores + múltiples actividades.	Calle Castello Branco, s/n.
We Got	4 pistas de interior + gym + cafetería torneos.	Calle de Puig Adam, 6.
Polideportivo Olimpia	4 pistas exteriores + múltiples actividades.	Av del Cobre, 12.
Gusanillo Sport	6 pistas de interior + 2 pistas de padbol + tienda + spinnign + bar + torneos + clases.	Calle de Isaac Peral, 4.
Club de Pádel y Tenis Villa Leganes	Usa las del Olimpia.	Plaza José Luis López Aranguren, 7.
Polideportivo El Carrascal	4 pistas exteriores + múltiples actividades.	Av Alemania, 2.

Figura 19. Centros que alquilan pistas de pádel en Leganés año 2013.

A continuación se procede a detallar las características de cada uno de los centros:

4.1.1 CENTRO DEPORTIVO HIMORAGUA

Centro Deportivo Himoragua (<http://www.himoragua.com/es>) es una empresa de titularidad privada.

Se trata de un centro deportivo ubicado a las afueras de Leganés, cercano al hospital, sito en Av. Constitución de Cádiz s/n - 28914 Leganés. Horario: Lunes a Viernes 7:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 10:00 - 20:00.

INSTALACIONES Y SERVICIOS

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.
- Sala de musculación.
- Spa compuesto de piscina termal, chorros jets (a diferentes alturas), chorro cervical, jacuzzi circular, piscina de contrastes (agua fría) y sauna finlandesa.
- Pádel: cuenta con 3 pistas de hierba artificial y paredes de cristal, siendo una de ellas para partidos individuales.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Clases de natación: infantil y adulto.



Figura 20. Piscina centro deportivo Himoragua.

- Clases colectivas:
 - ABDOMEN: Clase de tonificación, fortalecimiento y definición abdominal que se realiza tanto en seco (sala 1) como en el medio acuático (piscina).



- AEROBIC: Clase coreografiada de variadas intensidades y niveles que permite trabajar la capacidad aeróbica, tonificar los músculos y mejorar la resistencia física, la flexibilidad y la coordinación.
- AERODANCE: Variante del aerobio.
- AQUAFITNESS: Técnica deportiva que aplica ejercicios propios del fitness con intensidades medias y altas en un medio distinto: el agua.
- AQUAGAP: Conjunto de ejercicios dedicados a fortalecer, tonificar y reafirmar estas tres zonas del cuerpo (glúteos, abdominales y piernas) en el agua.
- AQUAGYM: Conjunto de ejercicios de fitness de baja intensidad realizados en el medio acuático.
- AQUARELAX: Combinación de estiramientos y movimientos controlados que permiten una profunda relajación mental y muscular.
- AQUARUNNING: Combina ejercicios de técnica de carrera y métodos de entrenamiento de la resistencia en piscina grande o pequeña.
- CICLO INDOOR: Entrenamiento cardiovascular que ayuda a quemar grasas, tonificar y fortalecer piernas y glúteos mientras se pedalea al ritmo de la música. Todo ello mediante cambios de intensidad y de los niveles de resistencia de la bici.
- DANZA DEL VIENTRE: Baile árabe que permite aprender a controlar el movimiento de vientre y caderas a través de sus ritmos.
- FITNESS: Clase de tonificación con barras, discos y mancuernas.
- GAP: Glúteos, abdominales y piernas. Conjunto de ejercicios dedicados a fortalecer, tonificar y reafirmar estas tres zonas del cuerpo.
- HIP-HOP: Clase coreografiada basada en la utilización de los movimientos más destacados de este estilo musical.
- KICKBOX: Adaptación de este deporte de contacto a la preparación física (clase no coreografiada).
- LATINO: clase coreografiada.

- PILATES: Clase que combina el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.
- RUNNING: Clase aeróbica de carrera al aire libre.
- STEP: Clase coreografiada con gran variedad de movimientos y desplazamientos sobre un escalón o step.
- STRETCHING: Conjunto de ejercicios de estiramientos que ayuda a mejorar la movilidad, elasticidad y flexibilidad de nuestro cuerpo.
- TONO GENERAL: Clase de tonificación variante del Fitness compuesta por ejercicios de tipo localizado o global que buscan el desarrollo del tono muscular.
- TOTAL TRAINING: Clase que combina el trabajo aeróbico con el de tonificación, permitiendo quemar y endurecer nuestro cuerpo al mismo tiempo.
- YOGA: Disciplina que desarrolla la parte física buscando el equilibrio de los diferentes flujos de energía del cuerpo.



Figura 21. Sala actividades centro deportivo Himoragua..

– Pádel:

- Escuela de pádel: Clases particulares, para 2, 3 o 4 alumnos.
- Alquiler de pistas. Cuenta con servicio de reserva online.
- Torneos.



Figura 22. Pistas pádel centro deportivo Himoragua

TARIFAS

A continuación se describen las tarifas para 2013 de la parte concerniente al pádel:

- Alquiler de pista de Pádel:

	Pista individual	
	Socios	No socios
horas valle	3 €	5 €
horas punta	6 €	9 €
	Pista colectiva	
	Socios	No socios
horas valle	4,0 €	6,0 €
horas punta	7,0 €	10,0 €
bono 5 h	30,0 €	45,0 €
bono 10 h	55,0 €	85,0 €
bono 20 h	100,0 €	160,0 €

Hora valle: L a V hasta las 17:00

Hora punta: a partir de las 17:00, fines de semana y festivos.

Alquiler palas: 3 €/bote pelotas: 4€.

Figura 23. Tarifas alquiler pistas Himoragua

- Escuela de pádel:

	1 h / semana		2 h / semana	
	Socios	No socios	Socios	No socios
4 alumnos	35,0 €	42,0 €	60,0 €	70,0 €
3 alumnos	45,0 €	52,0 €	90,0 €	100,0 €
2 alumnos	65,0 €	72,0 €	120,0 €	130,0 €
< 10 años	30,0 €	38,0 €	55,0 €	65,0 €

Figura 24. Tarifas clases Himoragua

- Torneos: precio por fase (4 partidos = 6 semanas) 11€ socios, 15€ no socios.

VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Funciona como un centro deportivo con sala de cardiofitness, que ofrece ventajas a sus abonados en el alquiler de las pistas y en cursos de Pádel.

Son instalaciones modernas, con una completa oferta de servicios y actividades, con pistas en el exterior e iluminadas.



Segmenta las tarifas de uso atendiendo al tipo de pista (doble o individual), a la condición de abonado, al día de la semana (de Lunes a Viernes, o fin de semana y festivo) y al horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por persona en función del tipo de usuario. No discrimina entre el uso con luz o sin ella.

Cuentan con servicio de reserva de pistas on-line.

En conclusión no es un competidor directo, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, en su lugar buscan el socio multiuso, que acuda a la sala de musculación o a las actividades de las clases colectivas o a la natación y como extra cuenta con el spa y el pádel; además, no cuenta con pistas en el interior. A pesar de todo cuenta con unos precios bastante competitivos comparando con el resto de centros existentes, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.

4.1.2 POLIDEPORTIVO LA FORTUNA

Polideportivo La Fortuna

(http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=78343&nivel=1400&tipo=1&codMenuSN=58&codMenu=395), pertenece al Ayuntamiento de Leganés.

Se trata de un centro deportivo ubicado en el barrio de la Fortuna en Leganés, sito C/ Castelo Branco, 2 28917 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados, domingos y festivos de 09:00 a 22:00 h.



Figura 25. Polideportivo de La Fortuna..

INSTALACIONES Y SERVICIOS

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.
- Pabellón polideportivo con capacidad para 450 espectadores.
- Piscina de verano con dos vasos.
- Servicios complementarios: cafetería, centro médico, oficinas, aseos, etc.
- Pistas exteriores:
 - Tres pistas de frontenis.
 - Una pista de petanca.
 - Cuatro pistas de pádel.
 - Dos pistas de vóley-playa.
 - Una zona estancial con merendero.



Figura 26. Graderío pabellón de La Fortuna.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 450 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Acoge a escuelas de diferentes disciplinas como balonmano, unihockey, baloncesto, kárate, judo o ajedrez.
- Distintas actividades: gimnasia para adultos, actividad física de mayores, artes marciales para adultos, natación infantil y de adultos, aquagym, aquearóbic y baño libre.



Figura 27. Pistas exteriores pabellón de La Fortuna.

TARIFAS

Las tarifas de los centros polideportivos municipales se encuentran reguladas por la Ordenanza 19 ORDENANZA FISCAL REGULADORA DE LA TASA POR

PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES, DE JUVENTUD, ESCUELA DE MUSICA Y LUDOTECA MUNICIPAL del Ayuntamiento de Leganés. Dicha Ordenanza establece módulos con un precio de 1,3538€ cada uno y en función de la actividad varia el número de módulos. También cabe la posibilidad de comprar bonos multideportes con 60 cupones. Pero para ello hay que obtener un carnet de deportista que tiene un coste de unos 11,8€ que tiene un validez anual para personas empadronadas en Leganés o que trabajen o estudien allí, para el resto tiene un precio de 15,6€.

BONO MULTIDEPORTE

UNIDADES DE MODULO-BONO	
TIPO DE BONO	
Bono multideporte 60 cupones	22,00

PISTAS DE TENIS/PADEL Y FRONTÓN (máximo 4 personas) en SQUASH y MINIFRONTENIS (máximo 2 personas)

HORARIO/CONCEPTO	UNIDADES MÓDULO/PISTA	CUPONES BONO ADULTO	CUPONES BONO INFANTIL
a) Alquiler pista de Squash, por cada 45 minutos.	4,31	8	4
b) Alquiler pista de Tenis, Padel y Frontón descubierto, por cada 30 minutos.	2,155	4	2
c) Alquiler pista Frontón cubierto, por cada 30 minutos.	5,17	9	4
d) Alquiler Padel cristal, por cada 30 minutos.	3,23	6	3
e) Alquiler minifrontenis descubierto, por cada hora.	2,59	5	2
f) Partido Federado de Tenis, Padel y Frontón descubierto con entrada libre	2,50		
g) Partido federado de Frontón cubierto sin cobro de entradas.	5,17		

Figura 28. Tabla precios polideportivos municipales

Resultando unos precios:



- Bono multideporte alrededor de 30€, por lo que cada cupón son unos 0,50€. De esta manera resulta el coste de alquilar 30 minutos la pista:
 - o Pista descubierta 2€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 3€ aproximadamente.
 - o Pista de cristal 3€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 4€ aproximadamente.
- Los jubilados y los niños tienen precios especiales pero dado que no forman parte del mercado a abarcar no se incluyen.

VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

Son instalaciones modernas pero básicas, cuenta con una oferta limitada de servicios y actividades, con pistas en el exterior e iluminadas, pero basadas en precios económicos.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones, está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación); además, no cuenta con pistas en el interior. Cuenta con los precios más económicos junto al Pabellón Olimpia y al Pabellón Europa comparando con el resto de centros existentes, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.

4.1.3 WE GOT

Centro (<http://www.wegot.es/>) es una empresa de titularidad privada.

Se trata de un centro deportivo ubicado en el Polígono Industrial Butarque de Leganés, sito Calle de Puig Adam, 28914, Leganés. Horario: Lunes a Viernes 10:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 09:00 - 21:00.

INSTALACIONES Y SERVICIOS

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- 4 pistas de pádel INDOOR.
- Zona fitness de 300 m2.
- Tienda con material pádel.
- Cafetería.

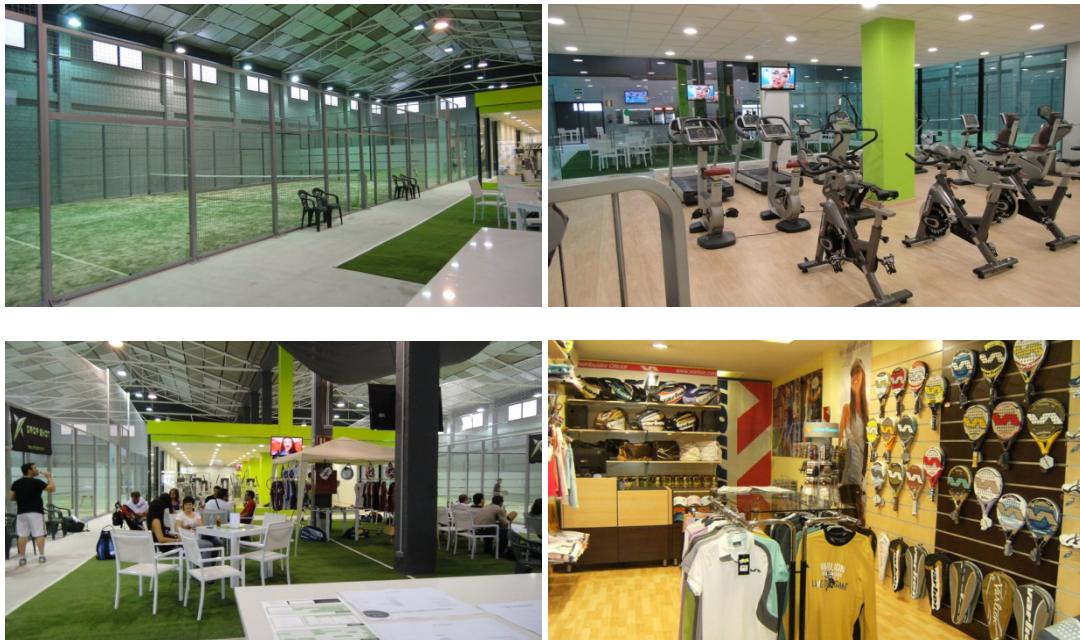


Figura 29. Instalaciones Wegot

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Asesoramiento por parte de monitores cualificados en la Sala Fitness.
- Pádel:
 - o Alquiler de pistas.
 - o Clases de pádel infantil y adultos.
 - o Torneos.

TARIFAS

A continuación se describen las tarifas para 2.013 de la parte concerniente al pádel:

- Alquiler de pista de Pádel: Principalmente distinguen entre socio o no socio, lo que supone una cuota mensual de 29€, si son 1 socio o 2 los que alquilan la pista, horario matutino o vespertino, si es de L a V, fines de semana o festivos.

ALQUILER DE PISTAS DE PADEL

Lunes a viernes de 10:00 a 16:00				Lunes a viernes de 16:00 a 23:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)		No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora	8€	6,5€	3€	▶ 1 Hora	16€	13,5€	6€
▶ 1,5 Horas	10€	8,5€	4€	▶ 1,5 Horas	20€	17€	8€
▶ 2 Horas	12€	10,5€	6€	▶ 2 Horas	26€	22,5€	12€

Sábados y domingos de 9:00 a 15:00				Sábados y domingos de 15:00 a 21:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)		No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora	16€	13,5€	6€	▶ 1 Hora	10€	8,5€	4€
▶ 1,5 Horas	20€	17€	8€	▶ 1,5 Horas	12€	10,5€	6€
▶ 2 Horas	26€	22,5€	12€	▶ 2 Horas	14€	12,5€	8€

Festivos de 10:00 a 16:00				Festivos de 16:00 a 23:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)		No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora	16€	13,5€	6€	▶ 1 Hora	10€	8,5€	4€
▶ 1,5 Horas	20€	17€	8€	▶ 1,5 Horas	12€	10,5€	6€
▶ 2 Horas	26€	22,5€	12€	▶ 2 Horas	14€	12,5€	8€

Figura 30. Tarifas alquiler pistas



- Clases de Pádel y acceso a la sala de Fitness: Principalmente distinguen entre socio o no socio, lo que supone una cuota mensual de 29€, infantil o adulto y número de alumnos por clase.

PT: 1 h Entrenamiento en Sala		
	No Socio	Socios
▶ Bono 4 sesiones	120€	108€
▶ Bono 6 sesiones	180€	162€
▶ Bono 8 sesiones	240€	216€
▶ Bono 10 sesiones	270€	243€

Escuela WEGOT (Trimestral) 4 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (12 clases)	150€	120€
▶ 1,5h/semanal (12 clases)	200€	170€
▶ 2h/semanal (24 clases)	250€	210€

Clases de Padel Seltas		
	No Socio	Socios
▶ Suelta 1 Persona35€	25€
▶ Suelta 2 Personas46€	33€
▶ Suelta 3 Personas57€	42€
▶ Suelta 4 Personas64€	48€
▶ Bono 4 h 1 Persona.	120€	95€
▶ Bono 4 h 2 Personas	160€	130€
▶ Bono 4 h 3 Personas	192€	160€
▶ Bono 4 h 4 Personas	224€	190€
▶ Bono 8 h 1 Persona.	200€	175€
▶ Bono 8 h 2 Personas	272€	240€
▶ Bono 8 h 3 Personas	336€	280€
▶ Bono 8 h 4 Personas	384€	320€

Escuela WEGOT (Trimestral) 3 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (12 clases)	102€	152€
▶ 1,5h/semanal (12 clases)	203€	215€
▶ 2h/semanal (24 clases)	317€	264€

Escuela WEGOT (Mensual) 4 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (4 clases)	52,5€	42,5€
▶ 1,5h/semanal (4 clases)	70,5€	58,5€
▶ 2h/semanal (8 clases)88€	75€

Escuela WEGOT (Mensual) 3 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (4 clases)	69,5€	55,5€
▶ 1,5h/semanal (4 clases)	93,5€	77,5€
▶ 2h/semanal (8 clases)	116€	98€

Escuela Infantil (Trimestral)		
▶ 1h/semanal (12 clases)	90€	

Figura 31. Tarifas clases pádel y acceso sala fitness.

VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Funciona como un centro deportivo con sala de cardiofitness, que ofrece ventajas a sus abonados en el alquiler de las pistas y en cursos de Pádel.

Son instalaciones modernas, con una completa oferta de servicios y actividades, con pistas en el interior correctamente iluminadas.

Segmenta las tarifas de uso atendiendo a la condición de abonado y número de abonados, al día de la semana (de Lunes a Viernes, fin de semana o festivo) y al horario (matutino o vespertino). El cobro del alquiler se realiza por persona en función del tipo de usuario.

Indican que cuentan con sistema de reserva de pistas on-line pero no lo tienen operativo actualmente.

En conclusión, éste si se trata de un competidor directo, ya que su oferta principal es el alquiler de las pistas de pádel INDOOR, así como las clases de pádel, aunque cuente con la sala de fitness, no tienen clases colectivas. Su negocio principal es el pádel, como extra cuenta con la sala fitness, la tienda y la cafetería, sigue una línea semejante a la planteada en el presente Proyecto. Se deben tener en cuenta sus precios para tratar de que los de PadelPista resulten más competitivos, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.

4.1.4 POLIDEPORTIVO OLIMPIA

Polideportivo Olimpia

(http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=43539&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395), pertenece al Ayuntamiento de Leganés.

Se trata de un centro deportivo ubicado en el centro de Leganés, sito C/ Cobre, 12 28914 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados de 8:00 a 22:00 y domingos y festivos de 08:00 a 15:00 h.



Figura 32. Polideportivo Olimpia.

INSTALACIONES Y SERVICIOS

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.

- Pabellón polideportivo con capacidad para 490 espectadores.
- Sala de musculación.
- Sala de artes marciales.
- Servicios complementarios: cafetería, centro médico, oficinas, aseos, etc.
- Pistas exteriores:
 - Tres pistas de tenis, una con gradería para 500 personas.
 - Cuatro pistas de pádel.



Figura 33. Pistas pabellón.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 490 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Acoge a escuelas de diferentes disciplinas como balonmano, unihockey, baloncesto, kárate, judo o ajedrez.
- Actividades variadas como: gimnasia para adultos, actividad física de mayores, artes marciales para adultos, natación infantil y de adultos y baño libre.

TARIFAS

Las tarifas de los centros polideportivos municipales se encuentran reguladas por la Ordenanza 19 ORDENANZA FISCAL REGULADORA DE LA TASA POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS,

CULTURALES, DE JUVENTUD, ESCUELA DE MUSICA Y LUDOTECA MUNICIPAL del Ayuntamiento de Leganés. Dicha Ordenanza establece módulos con un precio de 1,3538€ cada uno y en función de la actividad varia el número de módulos. También cabe la posibilidad de comprar bonos multideportes con 60 cupones. Pero para ello hay que obtener un carnet de deportista que tiene un coste de unos 11,8€ que tiene un validez anual para personas empadronadas en Leganés o que trabajen o estudien allí, para el resto tiene un precio de 15,6€.

BONO MULTIDEPORTE

	UNIDADES DE MODULO-BONO
TIPO DE BONO	
Bono multideporte 60 cupones	22,00

PISTAS DE TENIS/PADEL Y FRONTÓN (máximo 4 personas) en SQUASH y MINIFRONTENIS (máximo 2 personas)

HORARIO/CONCEPTO	UNIDADES MÓDULO/PISTA	CUPONES BONO ADULTO	CUPONES BONO INFANTIL
a) Alquiler pista de Squash, por cada 45 minutos.	4,31	8	4
b) Alquiler pista de Tenis, Padel y Frontón descubierto, por cada 30 minutos.	2,155	4	2
c) Alquiler pista Frontón cubierto, por cada 30 minutos.	5,17	9	4
d) Alquiler Padel cristal, por cada 30 minutos.	3,23	6	3
e) Alquiler minifrontenis descubierto, por cada hora.	2,59	5	2
f) Partido Federado de Tenis, Padel y Frontón descubierto con entrada libre	2,50		
g) Partido federado de Frontón cubierto sin cobro de entradas.	5,17		

Figura 34. Tabla precios polideportivos municipales

Resultando unos precios de:



- Bono multideporte alrededor de 30€, por lo que cada cupón son unos 0,50€. De esta manera resulta el coste de alquilar 30 minutos la pista:
 - o Pista descubierta 2€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 3€ aproximadamente.
 - o Pista de cristal 3€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 4€ aproximadamente.
- Los jubilados y los niños tienen precios especiales pero dado que no forman parte del mercado a abarcar no se incluyen.

VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

Son instalaciones modernas pero básicas, cuenta con una oferta limitada de servicios y actividades, con pistas en el exterior e iluminadas, pero basadas en precios económicos.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones, está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación); además, no cuenta con pistas en el interior. Cuenta con los precios más económicos junto al Pabellón de la Fortuna y al Pabellón Europa comparando con el resto de centros existentes, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.



4.1.5 GUSANILLO SPORT

Centro (<http://www.gusanillosport.com/>) es una empresa de titularidad privada.

Se trata de un centro deportivo ubicado en el Polígono Industrial Butarque de Leganés, sito C/ Isaac Peral nº 4 - 28914. Leganés. Pertenece a Leganés pero está más cercano a Getafe, al lado del barrio de El Bercial. Horario: Lunes a Viernes 10:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 09:00 - 21:00.

INSTALACIONES Y SERVICIOS

La empresa comenzó con la organización de torneos y clases de pádel en urbanizaciones privadas, después creó una tienda on line, más tarde diseñó y produjo su propia marca de ropa para pádel, "El Gusanillo del pádel", y después inauguró su primer club de pádel indoor en Leganés.

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Zona fitness de 300 m2.
- Pádel: El club Gusanillo Sport dispone de 6 pistas de pádel indoor, 5 de ellas con moqueta azul y valla en negro y una pista central con moqueta de color tierra batida y valla negra, altura libre de 9 m y 8 focos por pista. Dos de estas pistas son centrales, con pasillos laterales reglamentarios de más de dos metros para competiciones profesionales. Césped de primera calidad de 12mm monofilamento.
- Padbol: Las 2 pistas de padbol convierten Gusanillo Sport en el club deportivo de referencia en la Comunidad de Madrid para la práctica de este deporte. Se trata de una fusión entre fútbol y pádel. Se juega con un balón algo más pequeño que el de fútbol y sobre una pista de pádel de 6 x 10 metros. Se juega en parejas y las reglas permiten un bote del balón en el suelo, tres toques máximo entre la pareja antes de pasarla al otro campo y rechaces y rebotes en las paredes como si de pádel se tratase. El tanteo es igual que en pádel y pierde el punto el equipo que deja botar el balón dos veces en su campo antes de devolverla.

- Tienda especializada: Cuenta con una tienda de pádel multimarca (palas, paleteros, ropa deportiva, zapatillas y complementos) que se suma a la tienda on line (www.latiendadelgusanillo.com).
- Una sala de ciclo indoor.
- Sala osteopatía.
- Cafetería y barbacoa.



Figura 35. *Instalaciones Gusanillo Sport*

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Clases de spinning.
- Pádel:
 - Alquiler de pistas.
 - Clases de pádel infantil y adultos.
 - Torneos.



TARIFAS

El centro hace una distinción entre dos tipos de socios:

- Socios GOLD 65€ al mes, que conlleva los siguientes beneficios:
 - 2 horas de pádel gratis al día en cualquier franja horaria y 1 hora de padbol gratis al día en cualquier franja horaria, (Puede alternarse con 2 horas de padbol y 1 de pádel al día).
 - Acceso libre a clases de ciclo indoor previa reserva en recepción. Cancelación de clase con una antelación mínima de 24h (en caso de incumplimiento, se aplicará una penalización de 5€).
 - Reserva con 7 días de antelación.
 - Reserva telefónica.
 - Descuento en torneos.
 - 10% descuento en: Tienda (excepto en ofertas especiales a partir del 50%), Ranking, Escuela de pádel.
 - Zona wifi gratuita.
 - Servicio taquilla privada 7 € mes.
- Socios SILVER 20€ al mes, que conlleva los siguientes beneficios:
 - 2 horas de pista gratis al día en horario valle de lunes a viernes (horario valle de fin de semana 1€ la hora) o 2 horas de pista en hora punta al 50%, 1 hora de padbol gratis al día en horario valle de lunes a viernes (horario valle de fin de semana 1€ la hora) o 1 hora de pista en hora punta al 50%, (Puede alternarse con 2 horas de padbol y 1 de pádel al día).
 - Acceso libre a sala de bicicletas en horario fuera de clases de ciclo indoor.
 - Reserva con 5 días de antelación.
 - Reserva telefónica.
 - 10% descuento en: Tienda (excepto en ofertas especiales a partir del 50%), Escuela de pádel.

- Zona wifi gratuita.
- Servicio taquilla privada 10 € mes.
- A su vez cuentan con combinaciones de socios más clases de spinning que no se detallan porque no son competencia directa con el Proyecto.

A continuación se describen las tarifas para 2.013 de la parte concerniente al pádel:

- Alquiler de pista de Pádel: Principalmente distinguen entre socio o no socio, horario matutino o vespertino, si es de L a V, fines de semana o festivos. Existe un bono de 10 h cuyo coste son 140€, por lo que sale la hora de alquiler a 14€.

PÁDEL				
		Socio Gold	Socio Silver	No Socio
	Franja Horaria	Precio/Hora /Persona	Precio/Hora /Persona	Precio/Hora /Persona
De lunes a viernes	De 9:30 a 16h	0 €	0 €	2 €
	De 16 a 23:30 h	0 €	2,5 € (3,5€ 1,5h / 4€ 2h)	4 €
Fines de semana y Festivos	De 9 a 15 h	0 €	2,5 € (3,5€ 1,5h / 4€ 2h)	4 €
	De 15 a 21 h	0 €	1 €	2,5 €

Figura 36. Tarifas alquiler pistas pádel.

También cuentan con un bono monedero, se trata de un monedero electrónico que en función de la recarga que se realice para el alquiler de las pistas se aplica un descuento diferente:

BONO MONEDERO		
La forma más sencilla de pagar las reservas de pistas y clases ciclo indoor! Compra o recarga tu bono monedero y utilízalo para reservar pistas y no tener que realizar pagos en cada momento. Las compras o recargas tienen una bonificación en función del dinero que recargas.		
Recarga	Descuento	Total recarga
50 €	6%	53 €
100 €	10%	110 €
150 €	13%	170 €
200 €	15%	230 €
250 €	16%	290 €
300 €	20%	360 €

Figura 37. Recargas bono monedero.

- Clases de Pádel: Principalmente distinguen entre socio o no socio, infantil o adulto y número de alumnos por clase.

PRECIOS Y HORARIOS			
	2 días, 2 h x semana (L y X o M y J) o 1 día x semana 1,5 h (V, S o D)		Clase con Uri Botello (Nº 1 Fed. Madrileña de Pádel)
	De 9 a 16 h (L a V)	De 16 a 23 h (L a V) o S y D (de 9 a 15h)	De 17 a 21h (L a J)
Particular	30 € x h x persona	35 € x h x persona	45 € x h x persona
2 personas	17 € x h x persona	20 € x h x persona	23 € x h x persona
3 personas	11 € x h x persona	13 € x h x persona	15 € x h x persona
4 personas	8,5 € x h x persona	10 € x h x persona	12 € x h x persona

* Así, en el caso de dos horas semanales, un mes con 8 horas de clase de cuatro alumnos costaría al mes 68 € en horario matinal y 80 € en horario de tarde.

* Clases de un día a la semana, hora y media por día, si son 4 clases por mes, serían 6 horas de clase, 51 € en meses de 4 clases y 4 alumnos por clase en horario matinal de viernes. 60 € viernes de 16 a 23h.

Figura 38. Precios clases pádel.



VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Funciona como un centro deportivo con sala de cardiofitness, que ofrece ventajas a sus abonados en el alquiler de las pistas y en cursos de Pádel.

Son instalaciones modernas, con una completa oferta de servicios y actividades, con pistas en el interior correctamente iluminadas.

Segmenta las tarifas de uso atendiendo a la condición de abonado, al día de la semana (de Lunes a Viernes, fin de semana o festivo) y al horario (matutino o vespertino).

Cuentan con servicio de reserva de pistas on-line.

En conclusión, éste si se trata de un competidor directo, ya que su oferta principal es el alquiler de las pistas de pádel INDOOR, así como las clases de pádel, aunque cuente con las clases de spinning. Tienen una estrategia de marketing que potencia la fidelización de los clientes como socios del club. Este club resulta muy interesante para el cliente que juegue con mucha frecuencia ya que el socio Gold no paga por el alquiler de las pistas, pero en el caso de los usuarios que no son socios las tarifas son bastante elevadas, todo esto se ha tenido en cuenta a la hora de elaborar las tarifas dentro de la estrategia de marketing.

4.1.6 CLUB DE TENIS Y PÁDEL VILLA DE LEGANÉS

Se trata de un club de tenis ubicado en el centro de Leganés, sito Plaza José Luis López Arangüren, 7 - Bloque 1 4º C. 28914. Leganés.

El CLUB DE TENIS Y PÁDEL VILLA DE LEGANÉS dispone de los siguientes polideportivos e instalaciones adscritas:

- Polideportivo Olimpia. Avda. del Cobre, 12 Leganés (Madrid).
- Pistas de tenis el Carrascal. Avda Europa, s/n. Leganés (Madrid). (Los teléfonos de contacto de las instalaciones son: 693643325 y 693643324).
- Polideportivo Butarque. Carretera Carabanchel Km. 1,5 Leganes (Madrid).



- Polideportivo Municipal La Fortuna.

Las actividades llevadas a cabo por el CTP VILLA DE LEGANÉS son las siguientes:

- Tenis: Escuela Minitenis, Iniciación, Perfecc, Precompetición y Adultos(E/S y F/S)
- Padel: Escuela Iniciación, Perfeccionamiento, Precompetición y Adultos (E/S y F/S).
- Competiciones:
- Tenis:
 - Campeonatos Por equipos (Todas las categorías).
 - Confrontaciones Amistosas.
 - Ranking Interno.
 - Torneos internos (Escuela Base, Club).
- Pádel:
 - Liga Sur Amateur de Pádel.
 - Confrontaciones Amistosas.
 - Ranking Abierto.
 - Torneo Interno.

No se estudia porque se trata de un club que no tiene instalaciones, usa las de otros centros para dar clases, no entra dentro de la posible competencia.

4.1.7 POLIDEPORTIVO EL CARRASCAL O EUROPA

Polideportivo El Carrascal

(http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=51813&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395), pertenece al Ayuntamiento de Leganés.

Se trata de un centro deportivo ubicado en el barrio de El Carrascal, sito Av. Alemania, 2 28916 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados, domingos y festivos de 08:00 a 22:00 h.



Figura 39. Polideportivo El Carrascal

INSTALACIONES Y SERVICIOS

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 4254 espectadores.
- Sala de musculación.
- 2 pistas de squash.
- 3 rocódromos.
- 2 saunas.
- Pistas exteriores:
 - 4 pistas de pádel.
 - 1 pista de atletismo de 8 calles (aforo 2.000 espectadores).
 - 1 campo de fútbol hierba artificial, (aforo 500 espectadores).
 - 2 pistas polideportivas.
 - 2 frontones.
 - 2 zonas de petanca, bolos, calva, circuito vita, etc.

- 2 pistas de voley-playa.



Figura 40. Instalaciones pabellón.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad 4254 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Toda una serie de actividades tales como: gimnasia para adultos, musculación, actividad física de mayores, aerobio, baloncesto, voleibol, ciclo indoor, escalada, futbol sala, squash, pilates y yoga.

TARIFAS

Las tarifas de los centros polideportivos municipales se encuentran reguladas por la Ordenanza 19 ORDENANZA FISCAL REGULADORA DE LA TASA POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES, DE JUVENTUD, ESCUELA DE MUSICA Y LUDOTECA MUNICIPAL del Ayuntamiento de Leganés. Dicha Ordenanza establece módulos con un precio de 1,3538€ cada uno y en función de la actividad varia el número de módulos. También cabe la posibilidad de comprar bonos multideportes con 60 cupones. Pero para ello hay que obtener un carnet de deportista que tiene un coste de unos 11,8€ que tiene un validez anual para personas empadronadas en Leganés o que trabajen o estudien allí, para el resto tiene un precio de 15,6€.

BONO MULTIDEPORTE

UNIDADES DE	
MODULO-BONO	
TIPO DE BONO	
Bono multideporte 60 cupones	22,00

PISTAS DE TENIS/PADEL Y FRONTÓN (máximo 4 personas) en SQUASH y MINIFRONTENIS (máximo 2 personas)

HORARIO/CONCEPTO	UNIDADES MÓDULO/PISTA	CUPONES BONO ADULTO	CUPONES BONO INFANTIL
a) Alquiler pista de Squash, por cada 45 minutos.	4,31	8	4
b) Alquiler pista de Tenis, Padel y Frontón descubierto, por cada 30 minutos.	2,155	4	2
c) Alquiler pista Frontón cubierto, por cada 30 minutos.	5,17	9	4
d) Alquiler Padel cristal, por cada 30 minutos.	3,23	6	3
e) Alquiler minifrontenis descubierto, por cada hora.	2,59	5	2
f) Partido Federado de Tenis, Padel y Frontón descubierto con entrada libre	2,50		
g) Partido federado de Frontón cubierto sin cobro de entradas.	5,17		

Figura 41. Tabla precios polideportivos municipales

Resultando unos precios de:

- Bono multideporte alrededor de 30€, por lo que cada cupón son unos 0,50€. De esta manera resulta el coste de alquilar 1 hora la pista:
 - o Pista descubierta 4€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 5€ aproximadamente.
 - o Pista de cristal 6€, más repercutir el coste del carnet anual, suponiendo unos 7€ aproximadamente.
- Los jubilados y los niños tienen precios especiales pero dado que no forman parte del mercado a abarcar no se incluyen.



VALORACIÓN Y COMENTARIOS

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

Son instalaciones modernas pero básicas, cuenta con una oferta limitada de servicios y actividades, con pistas en el exterior e iluminadas, pero basadas en precios económicos.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones, está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación); además, no cuenta con pistas en el interior. Cuenta con los precios más económicos junto al Pabellón de la Fortuna y al Pabellón Olimpia comparando con el resto de centros existentes, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.

4.1.8 CONCLUSIONES ANÁLISIS COMPETENCIA

Como se ha visto en un apartado anterior, el centro estará localizado en la ciudad de Leganés, por ello el estudio estará principalmente centrado en dicha población, sin descartar que acuda clientela de las ciudades de alrededor e incluso de Madrid capital.

El objetivo de este apartado es la evaluación de la oferta existente a día de hoy en el mercado y la búsqueda de un posible hueco en el mismo.

El negocio del pádel está compuesto por establecimientos relativamente modernos, al menos los que son competidores directos, los que fundamentan su negocio en el alquiler y las clases de pádel, ya que los polideportivos municipales sí son antiguos. Esto se debe en gran parte a que se trata, en general, de empresas pequeñas sin un gran músculo financiero que las soporte y, por lo tanto, con un índice de mortandad bastante alto, además, este negocio es considerablemente joven, ya que la tendencia al alza a la práctica del pádel se ha producido hace unos 7 u 8 años atrás.

La competencia está algo segmentada y está formada generalmente por varios negocios de tamaño pequeño o mediano que carecen de la capacidad para dificultar la actividad de manera agresiva a sus competidores. Resulta fundamental adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso y tener una cuota relativa relevante en el mercado, pero la rivalidad interna del sector no es agresiva.

Nombre del centro	Actividad principal	Instalaciones	Pistas cubierta	Distinción franjas horarias	Distinción socio	Servicio reservas on line	Competidor directo
Centro deportivo Himoragua	Gimnasio	3 pistas exteriores y 2 de cristal + clases colectivas+gimnasio+ piscina	No	Si	Si	Si	No
Polideportivo La Fortuna	Polideportivo	4 pistas exteriores + múltiples actividades	No	No	No, pero obliga a tener un carnet	No	No
We Got	Alquiler pistas y clases pádel	4 pistas de interior + gym + cafetería torneos.	Si	Si	Si	No	Si
Polideportivo Olimpia	Polideportivo	4 pistas exteriores + múltiples actividades.	No	No	No, pero obliga a tener un carnet	No	No
Gusanillo Sport	Alquiler pistas y clases pádel	6 pistas de interior + 2 pistas de padbol + tienda + spinnign + bar + torneos + clases.	Si	Si	Si	Si	Si
Club de Pádel y Tenis Villa Leganes	Clases pádel	Usa las del Olimpia.					No
Polideportivo El Carrascal	Polideportivo	4 pistas exteriores + múltiples actividades.	No	No	No, pero obliga a tener un carnet	No	No
PadelPista	Alquiler pistas y clases pádel	5 pistas de interior reglamentarias + 1 pistas individual + tienda + bar + torneos + clases.	Si	Si	Si	Si	N/A

Figura 42. Tabla comparativa competencia existente en Leganés.



4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Como se ha visto en el apartado anterior, el centro estará situado en la ciudad de Leganés. Tras un breve estudio inicial del entorno y de los locales disponibles en la zona, el lugar escogido es la zona industrial cercana a la calle Polvoranca.

La actividad deportiva cuenta con un mercado elástico en el que un incremento de precio influye de manera negativa en los ingresos totales de los negocios. La elasticidad de la demanda deportiva es elevada, es decir, que un incremento de precios ahuyenta a los demandantes y hace caer en picado la curva de demanda, por lo que el precio de equilibrio desaparece.

Los clientes pueden escoger entre ir a otro centro y realizar otro tipo de deporte. El precio es un factor fundamental para captar a la clientela.

El poder de negociación de los clientes es bastante alto, por ello hay que centrar gran parte del negocio en satisfacer a la clientela. Conseguir un conjunto de clientes fieles es el objetivo principal de esta empresa y, para ello, se realizará un esfuerzo continuado para conseguir un lugar único en el que puedan sentirse a gusto y disfrutar pero sin olvidar que en este segmento el precio es crucial.

4.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Según la nota de prensa del Instituto Nacional de Estadística con fecha 7 de Agosto de 2012, "Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2012" se indica que, si bien el número de empresas activas se reduce por cuarto año consecutivo, las actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento son uno de los sectores que más empresas crearon en 2011.

Sectores con mayor creación neta de empresas

Divisiones CNAE 2009	Altas	Bajas	Saldo neto
Educación	11.751	9.069	2.682
Actividades sanitarias	12.228	10.750	1.478
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	4.474	3.615	859
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	3.968	3.140	828
Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	8.655	7.994	661
Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	3.843	3.241	602
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	22.590	22.042	548
Actividades asociativas	3.192	2.743	449
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	1.415	1.087	328
Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	571	307	264
Actividades veterinarias	759	510	249
Telecomunicaciones	861	643	218
Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas	1.349	1.201	148
Actividades de servicios sociales sin alojamiento	527	430	97
Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	265	175	90

Figura 43. Sectores con mayor creación neta de empresas.

Madrid es, junto con Cataluña y Andalucía, la que más empresas activas concentró en 2011, con un 15,6%, aunque se redujo el número de empresas activas en las 3.

Empresas activas según sector económico, por comunidades y ciudades autónomas.

Datos a 1 de enero de 2012

	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	3.199.617	214.992	462.402	773.657	1.748.566
Andalucía	482.334	29.483	61.289	135.052	256.510
Aragón	89.116	7.143	14.128	20.195	47.650
Asturias, Principado de	68.967	3.862	9.891	15.950	39.264
Baleares, Illes	85.372	4.604	15.126	17.338	48.304
Canarias	131.315	5.450	15.700	33.373	76.792
Cantabria	38.137	2.249	6.249	8.701	20.938
Castilla y León	164.994	12.669	27.274	41.168	83.883
Castilla-La Mancha	127.632	13.127	22.930	33.702	57.873
Cataluña	592.192	40.240	85.047	133.035	333.870
Comunitat Valenciana	342.484	25.842	47.697	88.511	180.434
Extremadura	64.671	5.103	9.414	19.512	30.642
Galicia	194.511	13.459	31.708	50.423	98.921
Madrid, Comunidad de	499.098	24.529	65.901	98.272	310.396
Murcia, Región de	88.606	6.974	13.918	24.309	43.405
Navarra, Comunidad Foral de	41.305	3.954	6.334	9.491	21.526
País Vasco	159.005	13.624	25.685	35.898	83.798
Rioja, La	22.486	2.531	3.447	5.536	10.972
Ceuta	3.622	83	346	1.443	1.750
Melilla	3.770	66	318	1.748	1.638

Figura 44. Empresas activas por comunidades autónomas.



El segmento de las actividades deportivas se ha estancado, decreciendo incluso, aunque en menor medida que la mayor parte de los sectores.

En el período de crisis se han creado menos sociedades, el volumen de negocio está en declive, aunque mantiene un crecimiento a diferencia de muchos sectores. La tendencia de gimnasios, centros deportivos, etc. es la bajada de precios, mientras el volumen de consumidores disminuye. Muchos de los centros que existen en la actualidad tendrán problemas para sobrevivir a este período, sólo aquellos con una gran capacidad de financiación y con la capacidad de conservar el volumen de ventas y de clientes (si mantienen o bajan los precios) podrán sobrevivir a este duro período.

En este momento los nuevos entrantes son menos numerosos que en períodos de bonanza. No obstante, se debe tener en cuenta que el período en el que resultaría idóneo abrir PadelPista es aquel en que la crisis empiece a disminuir, es decir, cuando la economía despegue y se pueda aprovechar el hueco que dejarán en el mercado las empresas que hayan desaparecido. En este momento la competencia crecerá a la par y la clave será establecerse en un segmento bien diferenciado, ofreciendo algún tipo de servicio o bien especial (diferenciación), y conseguir una buena localización para el centro.

Al establecer la apertura a primeros del 2014 la diferenciación estará fundamentada en una buena calidad de instalaciones y servicio combinado con tarifas altamente competitivas.

4.4 AMENAZA POR PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En este período de crisis los hábitos de los clientes cambian, no sólo reducen el consumo medio individual, también reducen el tiempo dedicado a las actividades de ocio que resulten excesivamente caras. Los principales sustitutivos son cambiar de actividad deportiva decantándose por los gimnasios low cost o bien la práctica de deporte al aire libre o la vuelta a los alquileres de pistas municipales, (teóricamente más económicas), siempre en la búsqueda de precios más económicos.



Se puede optar por esperar tiempos mejores, y aprovechar como se comentaba en el apartado anterior la remontada de la economía, o bien optar por una estrategia de precios bajos, en este caso se opta por esperar unos meses, realizar la apertura del negocio a primeros de 2014, adoptando también una política de precios muy competitivos.

4.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este negocio no se fundamenta en la venta de productos, ya que habrá únicamente algo de material como pelotas y palas, pero poca variedad. Por otro lado habrá un pequeño bar con bebidas y snacks. El poder de negociación de los proveedores por lo tanto será bastante bajo.

La selección de un proveedor depende generalmente de múltiples factores, pero en este caso el factor principal será el precio, y en el caso de la bebida la posibilidad de que suministren parte del mobiliario del bar. Los proveedores en este caso no suponen una amenaza, ya que no ofrecen los mismos servicios.

El secreto será obtener un margen suficiente para combatir las fluctuaciones en los precios de los suministros, que en la coyuntura actual se pueden mostrar altamente variables.



CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa se realiza a través del análisis DAFO. Se trata de una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de:

- Análisis DAFO.
- Determinación de la estrategia a emplear.

Una vez aplicado el método de Porter se incluye las conclusiones obtenidas a través de la matriz DAFO.

Una vez realizado el análisis del sector del pádel a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter en el anterior capítulo, se deducen las oportunidades y amenazas que existen para la empresa objeto del proyecto.

5.1 ANÁLISIS DAFO

Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Las oportunidades detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- Incorporación del deporte al estilo de vida: como se puede deducir a través de datos aportados por el INE o por la “Encuesta de hábitos deportivos de la población española” (Consejo Superior de Deportes, 2011) ha pasado de ser jugado por el 0,9% del total de la población española entre 15 y 75 años en el 2.005, al 2,6% en el 2.010. En resumen, la práctica habitual de deporte se ha incrementado enormemente y dentro del deporte, el pádel se ha convertido en uno de los más practicados por un amplio rango de la población, como arrojan los estudios mencionados.
- Mercado no saturado en ciudad objetivo: La zona de Madrid donde inicialmente ha habido un mayor auge de este deporte ha sido la noroeste. Este indicador tiene ventajas: número potencial de clientes, estatus económico y social más alto,... y desventajas: mayor competencia con un gran número de clubs y entidades deportivas que ofrecen servicios relacionados. Se ha decidido acomete el negocio en la zona sur de Madrid, donde existe un mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población.
- Demanda y población creciente en ciudad objetivo: Se selecciona Leganés porque es la ciudad de mayor población por detrás únicamente de Madrid capital, Móstoles, Alcalá de Henares y Fuenlabrada, siendo más cercana a Madrid que éstas últimas y con mejores vías de comunicación tanto a través de la red de transporte público como a través de carretera. El grupo que mayoritariamente es la población susceptible de jugar al pádel, con edades



comprendidas entre los 15 y los 54 años, supone el 49,22% del total de la población en Leganés.

Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Las amenazas detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- **Competidores:** La competencia está formada generalmente por varios negocios de tamaño pequeño o mediano que carecen de la capacidad para dificultar la actividad de manera agresiva a sus competidores. Resulta fundamental adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso y tener una cuota relativa relevante en el mercado, pero la rivalidad interna del sector no es agresiva.
- **Creciente especialización dentro del mercado:** esta idea no es, ni mucho menos, novedosa; es un mercado en el que ya existe el concepto de pistas cubiertas y un servicio dedicado exclusivamente al pádel, que cuenta con buenos especialistas en la materia.
- **Barreras de entrada débiles:** en esta clase de negocios las barreras de entrada son débiles porque no se requieren unas inversiones muy elevadas para crearlos.
- **Negocio estacional:** esta clase de negocios sufren un descenso en el verano, es necesario establecer estrategias para impulsar el negocio en estas épocas.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.



Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Una vez realizado el análisis interno se deducen las fortalezas y debilidades que existen para la empresa objeto del proyecto.

Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? El posicionamiento de la empresa o diferenciación respecto a las demás se basa en la ubicación que tiene, totalmente ventajosa, y en las tarifas competitivas con las que cuenta, fruto de un estudio de las del resto de competidores.

Las fortalezas son:

- Ubicación estratégica (ciudad objetivo): Se ha decidido acometer el negocio en la zona sur de Madrid, donde existe un mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población. Dentro de la población se selecciona una zona muy céntrica, accesible tanto en transporte público metro y Renfe, como a través de la carretera, además se encuentra muy cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad la presencia de gente joven se acentúa.
- Flexibilidad horario: el centro cuenta con un amplio horario de apertura desde las 9:00 hasta las 22:00 de L a D. Se debe tener en cuenta que los competidores directos cuentan con horarios semejantes, si bien, los municipales lo tienen más recortado.
- Tarifas competitivas: se establecen unas tarifas muy competitivas para atraer a la mayor cantidad de clientela, incluso con tarifas especiales para ciertos colectivos como parados o estudiantes.



Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

Las debilidades detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- Endeudamiento inicial: obviamente aunque la principal estrategia del proyecto es minimizar en todo lo posible los gastos para poder ofrecer tarifas competitivas y mantenerse en una etapa como la actual; es inevitable una inversión inicial que será necesario amortizar, se debe tener en cuenta a la hora de realizar los cálculos de viabilidad financiera.
- Necesidad de abrir hueco en los circuitos de pádel, falta de contactos: se debe suplir esta falta de contactos que ya tienen el resto de competidores para poder abrirse mercado.

Una vez aplicado el método de Porter se incluyen las conclusiones obtenidas a través de la matriz DAFO. La matriz DAFO del proyecto queda de la siguiente manera:

Amenazas	Oportunidades
Competidores Creciente especialización dentro del mercado Barreras de entrada débiles Negocio estacional	Incorporación del deporte al estilo de vida Mercado no saturado en ciudad objetivo Demanda y población creciente en ciudad objetivo
Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica (ciudad objetivo) Flexibilidad horario Tarifas muy competitivas	Endeudamiento inicial Necesidad de abrir hueco en los circuitos de pádel, falta de contactos

Figura 45. Matriz DAFO

5.2 PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia es un modelo de cambio mediante la determinación del conjunto de pasos, acciones y vías que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro requerido y deseado.



Figura 46. Actuación frente matriz DAFO

Una vez detectadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de la matriz DAFO, se establece una estrategia a seguir basada en cómo actuar para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, a la par que neutralizar las amenazas y reforzar las debilidades de la empresa.

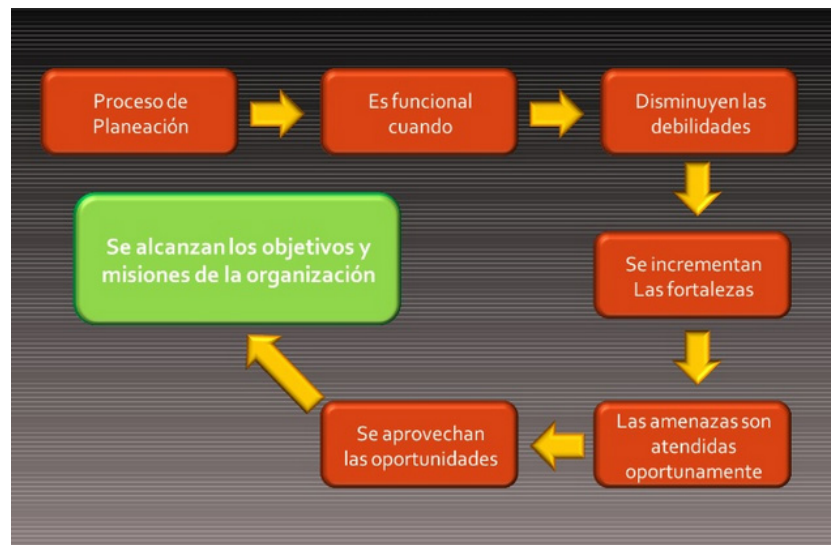


Figura 47. Estrategia de actuación.

5.3 PLAN DE ACCIÓN

5.3.1 FORTALECER DEBILIDADES

Las modificaciones en el modelo de negocio que se pueden llevar a cabo para eliminar las debilidades que se identifican en el análisis inicial son parte clave en el desarrollo a largo plazo. Por ello es necesario identificar dichas debilidades y proponer soluciones o modificaciones para paliar su efecto.

Endeudamiento inicial

La inversión inicial es ineludible; para hacer que sea lo menor posible se opta por alquilar el inmueble en lugar de comprarlo, lo que haría que el endeudamiento fuese muchísimo mayor; a su vez, en principio los socios forman parte de la plantilla como el resto, desempeñando funciones a jornada completa; por otro lado dicha plantilla durante los primeros años es la mínima para cubrir el servicio, caso de que la demanda se incremente de forma masiva en un futuro se ampliaría la plantilla. La forma de contrarrestar los efectos “perniciosos” del endeudamiento, que sería la falta de liquidez inicial, será la gestión adecuada de las finanzas de la empresa.



Inmersión en el mercado

El circuito del pádel es relativamente cerrado por lo que para darse a conocer será necesario aparte de tener una página web, será necesario inscribirse en la Federación Madrileña de Pádel, así como darse a conocer en los foros especializados, realizar torneos, etc. para vencer las barreras de entrada.

5.3.2 POTENCIAR FORTALEZAS

Una vez identificadas las fortalezas del negocio se deben establecer las estrategias para potenciar dichas estrategias:

Ubicación estratégica (ciudad objetivo)

La ubicación es una fortaleza importante, ya que dentro de la población seleccionada la ubicación seleccionada para el centro es muy céntrica, accesible tanto en transporte público metro y Renfe, como a través de la carretera, por ende se encuentra muy cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad la presencia de gente joven se acentúa. Esto supone una gran ventaja frente a los principales competidores que se encuentran en zonas más periféricas, uno muy cercano al otro, lo cual aumenta la competencia directa entre ellos, mientras que este centro puede abarcar todo el centro. Se aprovechará la ubicación publicitando el centro a través de flyers por la zona y cerca del Campus universitario.

Flexibilidad horaria

Se establece un horario de apertura muy amplio, desde las 9:00 hasta las 22:00 de L a D. Se debe tener en cuenta que los competidores directos cuentan con horarios semejantes, si bien, los municipales lo tienen más recortado. Esto por lo tanto no es un rasgo diferenciador pero ha de mantenerse para resultar competitivo.



Tarifas competitivas

Se establecen unas tarifas muy competitivas para atraer a la mayor cantidad de clientela, incluso con tarifas especiales para ciertos colectivos como parados o estudiantes. Esta es una de las mayores fortalezas.

5.3.3 ACTUACIÓN FRENTE A AMENAZAS

Enumerando una a una las amenazas ante las que se enfrenta el modelo de negocio, se pueden extraer algunas conclusiones acerca de las posibles estrategias de actuación que se pueden llevar a cabo para contrarrestar su efecto. Dichas actuaciones se plantean a continuación:

Competidores

La estrategia de actuación frente a este tipo de competencia vendrá dada por la calidad de las instalaciones combinada con una competitiva política de precios fruto del estudio minucioso de las tarifas del resto. Es decir, las dos medidas a tomar serán:

- Instalaciones modernas y de calidad combinadas con la variedad de servicios ofertados.
- Revisión de la política de precios del centro en función de la competencia, tanto pública como no, de forma periódica. Todo ello ofreciendo el servicio en unas instalaciones modernas y de calidad.

Creciente especialización dentro del mercado

Esta amenaza se intentará neutralizar mediante la contratación de personal especializado con experiencia dentro del mercado, todo el personal se encontrará vinculado al mundo del deporte, particularmente al pádel. De este modo los servicios ofertados por el centro como son las clases y la venta de material, la realizará personal altamente cualificado, brindando a los clientes el mejor servicio.



Inversión inicial

El efecto de los costes fijos será uno de los mayores al inicio de la inversión del proyecto. La manera más eficiente de disminuir su efecto será basándolo en un modelo de negocio en el los inmuebles serán en alquiler, reduciendo así la carga de los costes fijos en la cuenta de resultados final. Será necesaria una adecuada gestión de las finanzas de la empresa para afrontar el primer año de actividad, donde existe falta de liquidez.

En principio los socios forman parte de la plantilla como el resto, desempeñado funciones a jornada completa, por otro lado dicha plantilla durante los primeros años es la mínima para cubrir el servicio, caso de que la demanda se incremente de forma masiva en un futuro se ampliaría la plantilla.

Otro aspecto a considerar en este punto será la contratación de parte del personal mediante contratos temporales o subcontratación a terceras empresas. Este tipo utilizará este tipo de modalidad de contratación se utilizará para todo el personal recientemente contratado, excepto los socios, y para cubrir cualquier tipo de imprevisto que puede surgir en el desarrollo de la actividad (por ejemplo bajas por enfermedad o maternidad, etc.).

Por tanto, la reducción de costes fijos se realizará mediante:

- Reducción de inversión inicial a través de un modelo de negocio de costes mínimos en el que el inmueble es en régimen de alquiler.
- Los socios formarán parte activa de la plantilla realizando funciones a jornada completa, para reducir gastos al máximo.
- Contratación de personal a través de contratos temporales o empresa de servicios externa para las contrataciones eventuales.

Barreras de entrada débiles

La media del sector posee unas barreras de entrada débiles, básicamente debido a que el tamaño de la mayoría de las instalaciones es reducida y el nivel de inversión es escaso. No obstante, teniendo en cuenta la situación actual de crisis, no se



conceden muchos negocios porque la gente no cuenta con liquidez, lo bancos no conceden créditos y hay un clima de gran incertidumbre que no facilita la proliferación de negocios que requieran una cierta inversión inicial.

Negocio estacional

Se ofertarán actividades que intenten contrarrestar este tipo de efectos. Por ejemplo, se reimpulsará la entrada de nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes; además durante la época veraniega (época en la que se produce un bajón en la afluencia de clientela) se lanzarán promociones y descuentos, si bien al tratarse de pistas techadas y climatizadas la afluencia no bajará en la misma medida que unas pistas en el exterior.

Por otro lado, se lanzarán promociones para parados y estudiantes con el fin de cubrir las horas de menor demanda.

5.3.4 APROVECHAR OPORTUNIDADES

Es necesario identificar bien las oportunidades existentes y proponer actuaciones para aprovecharlas.

Incorporación del deporte al estilo de vida

El negocio se ha enfocado hacia el deporte, ya que, como puede observarse en el **Capítulo 3 ANÁLISIS DE MERCADO**, los hábitos deportivos tienden a la práctica libre, sin federarse, por un lado, y por el otro, ha tenido lugar un incremento enorme de la práctica del pádel por libre, en particular, convirtiéndose en uno de los deportes más practicados por un amplio rango de la población, como arrojan los estudios mencionados en el capítulo; además captan una amplio abanico de edades, lo que amplía el público objetivo.

Mercado no saturado en ciudad objetivo:

Se selecciona la zona sur de Madrid porque el mercado está en crecimiento, no está maduro como en las poblaciones de la zona norte de Madrid. En el sur existe un



mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población. Además se cuenta con el aliciente de ser una ciudad universitaria, lo que amplía el público objetivo.

Demanda y población creciente en ciudad objetivo

Una vez estudiada la población existente en Leganés se observa que el grupo que mayoritariamente es la población susceptible de jugar al pádel, con edades comprendidas entre los 15 y los 54 años, supone el 49,22% del total de la población en Leganés. A su vez se observa que la población se encuentra en crecimiento.

En conclusión, la selección de esta población es muy apropiada para la apertura de esta clase de negocios.



CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado, que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

A continuación se detallan las acciones a realizar para alcanzar un objetivo específico de mercado: inicialmente se define la estrategia de marketing a seguir, posteriormente se describen los servicios ofertados por el centro y finalmente realiza la estimación de ventas.

6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

En la actualidad existen muchas formas de darse a conocer. Para un negocio como éste, la publicidad es esencial al principio, para dar a conocer el negocio en la zona y en el círculo del pádel; una vez asentado, este factor es menos importante, como se indica posteriormente.

La mejor forma de comunicación con el entorno, y además la más barata, sería la fidelización de los clientes, es decir, consumidores que han quedado muy satisfechos con el servicio y que no sólo repetirán en un futuro, sino que además comentarán con las personas de su entorno sus opiniones sobre el centro.

Por lo tanto, el mayor reto es el de conseguir un nivel de fidelización tal que los propios clientes hagan la vez de mensajeros. El objetivo es difícil de conseguir y requerirá el mayor compromiso posible en calidad y atenciones, además de mantener una continua innovación para mantener el atractivo frente a los clientes habituales.



Para darse a conocer y lograr un hueco en el mercado se comenzará realizando un lanzamiento a través de una de las páginas que ofrecen descuentos a través de Internet, del tipo Groupon o Groupalia. Esta clase de empresas trabajan de la siguiente manera:

Según el modelo de negocio por ejemplo empleado por Groupon, las empresas que se publicitan asumen ciertas obligaciones que hay que considerar:

- El descuento mínimo obligatorio que debe aplicar el empresario es del 50%.
- Del precio que Groupon cobra a sus usuarios, la empresa anunciante debe pagar a Groupon el 50%.
- La empresa corre a cargo del total del IVA de la operación.

Esta clase de publicidad no es para cualquier tipo de empresa. Hay negocios que se han arruinado por utilizar este servicio. Se debe adoptar un punto de vista de marketing, y ver con antelación cuales van a ser (más o menos) los resultados de publicar ofertas en Groupon, aunque no salga rentable en un principio. En este caso se sacarían dos tipos de ofertas:

- 5 clases de pádel en grupos de 4 personas, limitando la oferta a 30 unidades.
- Alquiler de pistas a mitad de precio, limitando la oferta a 30 unidades.

De esta manera, se puede aprovechar la publicidad que da, se consigue que acuda gente durante los primeros días posteriores a la apertura, se intenta fidelizar a esta clientela, especialmente a los usuarios de las clases, intentando no incurrir en pérdidas, de ahí que se oferten pocas unidades.

El motivo principal para que empresas nuevas o pequeñas se apunten a Groupon, es que, seguramente la gente que compre sus cupones acabarán gastando más por algún otro producto/servicio, o incluso que lleguen a convertirse en nuevos clientes por la calidad o buenas sensaciones que el negocio le ofrece, al fin y al cabo el negocio se está mostrando por delante de otros de la competencia.

A su vez, la fidelización se conseguirá mediante actividades como torneos, un buen ambiente, asesoramiento deportivo, incluso fiestas para los usuarios habituales.



También se creará un grupo en Facebook y un perfil en Twitter al que se animará a todos los usuarios a inscribirse, se trata de una magnífica publicidad gratuita.

Aunque se haya resuelto una inversión casi nula en marketing, entendido como propaganda, sí es cierto que al inicio se deberá tener un cuidado mayor con la forma de captar clientela. Los primeros pasos para una empresa son siempre críticos y pueden marcar o condicionar para siempre el futuro desarrollo de la misma.

Para atraer la clientela se recurrirá desde el principio a las guías, que constituyen la mejor cadena de información para llegar al cliente. Será indispensable realizar una búsqueda de guías, en papel y en formato electrónico, y ponerse en contacto con ellas para que incluyan el centro en las mismas. En algunas de ellas puede que se requiera el pago de una cantidad anual, o un pago inicial, pero no constituirá un gasto excesivo (se calcula que no excederá los 15 o 20 euros mensuales).

Se intentará conseguir un contacto en alguna publicación o foro especializado para que escriba un artículo sobre el centro. Hay un gran número de consumidores que se deciden por un local u otro en función de las recomendaciones de dichos foros. Se debe escoger con cuidado el medio en el que se pretende aparecer, buscando siempre algo que realce el estatus de PadelPista y que defina bien su oferta y su categoría.

En segundo lugar se debe recurrir a los contactos existentes. Solamente con las personas con las que se está en contacto cada día se puede hacer una red de miles de personas, si se consigue imprimir suficiente energía y entusiasmo a aquellas que estén más cerca. De un familiar o conocido, al que se ponga al corriente sobre la apertura del centro, puede llegar un rumor similar hasta dos, o incluso tres, niveles más.

Enlazando con esta idea, se ha decidido comenzar la actividad del centro con una serie de eventos gratuitos a los que se invitará a diferentes personas con el fin de dar a conocer el establecimiento. Lo primero una fiesta de inauguración. Posteriormente, una vez el negocio empiece a contar con una pequeña clientela fija, torneos de pádel. Es fundamental que estos invitados supongan el acceso a una red de contactos mayor, por lo que deben estar bien escogidos para que los



clientes estén además interesados por los servicios de PadelPista (pertenezcan al mercado objetivo).

En tercer lugar se puede recurrir a flyers, esta es una opción que se emplea en los accesos al campus de la universidad, para captar universitarios, ofertándoles un precio especial en horario de mañana o bien mantenerles el precio de la tarifa valle durante todo el día. También se ofertarán precios especiales para las personas desempleadas en las horas valle de demanda (por la mañana).

En cuarto lugar se puede ofrecer a las empresas que se encuentren cerca del local descuentos para las clases o el alquiler de pistas e intentar aparecer en las revistas de barrio. También se realizará una campaña inicial de "buzoneo". Se debe buscar un buen emplazamiento para darse a conocer. Se busca una calle conocida, con gran afluencia de público. De este modo el boca-boca servirá para atraer al máximo número de consumidores con el mínimo de publicidad.

Además, PadelPista se puede servir de los espacios publicitarios gratuitos de los portales de deporte, foros, pádel, etc. para promocionarse.

El diseño del centro, aunque considerándola siempre un punto secundario, será moderno y deportivo.

En conclusión, la estrategia de marketing será prácticamente neutra en inversión. Se apostará a corto plazo por una utilización de las cadenas de información tradicionales (guías y conocidos), por internet, y por una fidelización de los clientes mediante un buen trato y asesoramientos, con torneos y distintos eventos para sociabilizar.

Los costes mínimos generados de la estrategia de marketing, por ejemplo por afiliarse a la Federación Madrileña de Pádel, contratar publicidad en algún foro de la materia, la creación y el mantenimiento de la página web, los flyers, el buzoneo, etc. se contemplan en el plan financiero del presente proyecto.



6.1.1 PRECIOS

Los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de establecer el plan de precios son las tarifas de los principales competidores, la capacidad del centro, y el establecimiento de tarifas atractivas en las horas valle para poder alcanzar niveles de ocupación máxima del centro.

6.1.1.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE TARIFAS COMPETIDORES ALQUILER PISTAS

Las tarifas se segmentan atendiendo a múltiples criterios, es algo complejo establecer una comparativa, ya que hay pistas de exterior y de interior, también hay pistas individuales y reglamentarias, pertenecientes al Ayuntamiento y privadas, etc.:

- Condición del usuario. En instalaciones con gran número de servicios que, además, incluyen Pádel, se aplican distintas tarifas a abonados y a no abonados, bonificando en mayor o en menor medida los alquileres de pistas y cursos a los primeros, ya que pagan una tarifa fija mensual.
- Horario. El precio del alquiler de pistas en las horas de la tarde y la noche es superior que en la mañana.
- Día de la semana. Los fines de semana y festivos el precio del alquiler de pistas es mayor que de Lunes a Viernes.
- Tipo de pista. Las pistas individuales tienen un precio de alquiler inferior a las dobles (reglamentarias).
- Utilización de iluminación. El alquiler de la pista de exterior con iluminación supone un suplemento en la tarifa de uso.

La menor tarifa en alquiler de pistas es de 3€ de Himoragua y WeGot (hay que tener en cuenta que el primero no tiene pistas indoor y el segundo tiene una cuota de abonado), y la mayor es de 16€ en WeGot y en Gusanillo Sport. La tarifa media se sitúa en 6,6€/h. Hay que tener en cuenta que los socios de Gusanillo Sport bajan la media ya que tienen 2 horas a la semana gratis en función del horario, pero los

costes de estar asociado son altos, hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la política de precios.

ALQUILER PISTAS				
Nombre del centro		Mínimo	Máximo	Media
Centro deportivo Himoragua	Abonado	3,0 €	7,0 €	5,0 €
	No abonado	5,0 €	10,0 €	7,5 €
Polideportivo La Fortuna		4,0 €	7,0 €	5,5 €
We Got	Abonado	3,0 €	13,6 €	8,3 €
We Got	No abonado	8,0 €	16,0 €	12,0 €
Polideportivo Olimpia		4,0 €	7,0 €	5,5 €
Gusanillo Sport	Abonado Gold	- €	- €	- €
Gusanillo Sport	Abonado Silver	- €	10,0 €	5,0 €
Gusanillo Sport	No abonado	8,0 €	16,0 €	12,0 €
Polideportivo El Carrascal		4,0 €	7,0 €	5,5 €
Media		3,9 €	9,4 €	6,6 €

Figura 48. Tabla precios alquiler precios.

6.1.1.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE TARIFAS COMPETIDORES CLASES

Las tarifas se segmentan atendiendo a diferentes criterios:

- Socios o no socios. Los socios cuentan con descuentos.
- Edad de los usuarios. En los cursos de Pádel las tarifas son menores para los niños.
- Número de personas en el curso por cada monitor. Cuando el número de alumnos por monitor es mayor las tarifas en los cursos son menores.
- Número de sesiones semanales. Cuando el número de sesiones semanales es mayor las tarifas en los cursos son menores.

- Pago mensual o trimestral. A mayor número de meses contratados más económico.

La menor tarifa de una hora de clase es de 7,5 del Centro Deportivo Himoragua, y la mayor es de 45€ en Gusanillo Sport. La tarifa media se sitúa en 19,2€/h.

CLASES (PRECIO 1 H)				
Nombre del centro		Mínimo	Máximo	Media
Centro deportivo Himoragua	Abonado	7,5 €	15,0 €	11,3 €
Centro deportivo Himoragua	No abonado	8,8 €	16,3 €	12,5 €
We Got	Abonado	10,0 €	25,0 €	17,5 €
We Got	No abonado	10,4 €	35,0 €	22,7 €
Gusanillo Sport	Abonado	9,0 €	40,5 €	24,8 €
Gusanillo Sport	No abonado	8,5 €	45,0 €	26,8 €
Media		9,0 €	29,5 €	19,2 €

Figura 49. Tabla precios alquiler precios.

6.1.1.3 DETERMINACIÓN TARIFAS CENTRO

Según el apartado anterior, el centro que se tomaría como referencia para establecer la política de precios para el alquiler de pistas es Gusanillo Sport para socios, pero dado que la cuota de socio GOLD es muy alta no se tiene en cuenta, por lo que la referencia es We Got, que tiene una cuota de socio de 29€; tomando la referencia de alquiler de pista por parte de 1 socio los precios serían de 6,5€ y 13,5€ en las tarifas más bajas y más altas respectivamente, es competencia directa porque ofrece prácticamente los mismos servicios y cuenta con unos precios muy competitivos.

En lo que respecta a las clases, los mejores precios son los Gusanillo Sport, por lo que serán la referencia para establecer los precios de las mismas. Cuentan con dos tarifas de socios, la GOLD que tiene un coste de 67€, enfocada para los usuarios

que alquilen pistas con gran frecuencia así como otros servicios, no se oferta este tipo de servicio, con cuotas mensuales tan elevadas, que no se encuentran hoy en día al alcance de numerosos clientes; también tienen la tarifa SILVER de 20€ con descuentos del 10% en el alquiler de pistas

Se oferta la posibilidad de contratar una cuota mensual de socio de 10€, que contarán con descuentos en el alquiler de pistas y en las clases.

A continuación se indican los precios para ambos servicios:

Pista individual		
	Socios	No socios
horas valle	5 €	7 €
horas punta	8 €	12 €
Pista colectiva		
	Socios	No socios
horas valle	6,0 €	7,0 €
horas punta	9,0 €	14,0 €
bono 10 h	60,0 €	90,0 €

Hora valle: La V hasta las 16:00

Hora punta: a partir de las 16:00, fines de semana y festivos.

Alquiler palas: 3 €/bote pelotas: 5€.

Figura 50. Tarifas alquiler pistas.

	1 h / semana		2 h / semana	
	Socios	No socios	Socios	No socios
4 alumnos	38,0 €	44,0 €	64,0 €	72,0 €
3 alumnos	48,0 €	56,0 €	92,0 €	102,0 €
2 alumnos	70,0 €	78,0 €	124,0 €	134,0 €
< 10 años	30,0 €	38,0 €	55,0 €	65,0 €

Figura 51. Tarifas clases.

En conclusión, los precios ofertados son mejores en prácticamente cualquiera de las modalidades a los principales competidores que son We Got y Gusanillo Sport; contando con unas instalaciones de similares características, lo que asegura el éxito siempre que se realice una campaña de marketing adecuada para darse a conocer.



6.1.2 ESTRUCTURA RRHH MARKETING

La estructura de marketing está formada únicamente por los miembros de la dirección que, a la par, son los socios del proyecto.

Parte de la estructura será la creación y el mantenimiento de la página web, que se externalizará. Por otro lado, dado que no se contrata a ninguna agencia de publicidad para no incurrir en mayores costes se pone especial atención a la hora de definir la estrategia.

Será necesario encargarse, entre otras, de las siguientes acciones:

- Diseño de la imagen corporativa.
- Diseño de campañas publicitarias.
- Diseño del merchandising.
- Diseño del sitio web, etc.

6.1.3 DISEÑO LOGO

El diseño del logo, realizado por los socios siguiendo las pautas de único, apropiado, práctico, gráfico y simple, es el siguiente:



Figura 52. Logo empresa PadelPista.

6.1.4 SITIO WEB

En la actualidad se considera indispensable la creación de una página web para prácticamente cualquier negocio.



El objetivo de la página web es el de facilitar a los clientes el acceso a información como horarios de apertura, ubicación, contacto, tarifas, información sobre las instalaciones, torneos, descuentos, etc. Además constituirá un elemento muy útil para las guías que se encuentran en la web puesto que podrán dar acceso directo a la página mediante un hipervínculo desde su propio sitio web.

A su vez, la web permitirá la reserva de las pistas y la consulta de horarios de clases, etc.

Para la creación de la página web se emplearán los servicios de alguna plataforma de creación de páginas web gratis o de bajo coste, a continuación se adjuntan varios ejemplos:

<http://www.paginawebgratis.es/>

<http://www.conectatunegocio.es/>

<http://www.actiweb.es/>

6.1.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En principio el objeto de este proyecto no contempla la expansión del negocio. Sin embargo existe la posibilidad de implantación de posibles fases sucesivas que contemplen el despliegue de los servicios, en función del éxito del club, tales como gimnasio, zona de spa y belleza, etc. Por otro lado si el negocio resulta un éxito se podría estudiar la posibilidad de un crecimiento físico (nuevas ubicaciones) en la zona de Madrid y alrededores.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

En el centro, que contará con un horario de apertura de 9:00 a 22:00 h, se van a contar con los siguientes servicios:

Actividades deportivas, todas ellas vinculadas con el pádel:

- Alquiler de pistas. El centro contará con 5 pistas reglamentarias y una individual.
- Impartición de clases de pádel.
- Celebración de torneos y otros eventos una vez el centro se encuentre algo consolidado y cuenta con una clientela base.
- Posibilidad de contratar tratamientos de fisioterapia.

Mediante la práctica de este deporte se ejercitan cualidades tales como la fuerza y la resistencia aeróbica. El terreno de juego es de similares características al que se utiliza en la práctica del tenis.



Figura 53. Imagen pistas cubiertas

Bar

Esta zona estará compuesta por un bar, que en un ambiente cálido y de diseño ofrecerá los siguientes servicios:

- Consumo de bebidas acompañada de snacks.
- Acceso libre Wifi.
- Organización de celebraciones de reducidas dimensiones.

Recepción-tienda

En la recepción se podrá solicitar información, realizar la reserva de pistas, la contratación de clases, comprar pelotas y palas, etc.



6.3 MERCADO POTENCIAL

Aunque ya ha sido tratada la cuestión de la población objetivo, en el análisis del mercado, en este epígrafe se trata más en detalle los aspectos referidos a cuál es el público objetivo en términos sociodemográficos, cuántos son en términos de edad en la actualidad y cuántos serán en el año 2014, año de apertura del centro.

Características sociodemográficas del público objetivo

Una descripción de las características de quien sería el cliente tipo, sería la siguiente:

- Hombres y mujeres, en su mayoría, con edades comprendidas entre los 15 y los 54 años. Los grupos que se mueven en estos rangos de edad cumplen las siguientes características: se encuentran en edad laboral, disponen en su mayoría de vehículo propio y tiene una edad en la que, por un lado, la práctica deportiva federada es muy baja y, por otro lado, demandan hacer ejercicio físico de forma compatible con su vida familiar y laboral.
- El hecho de considerar como límite los 15 y 54 años, no tiene ninguna pretensión de exhaustividad, ya que también se incluyen a más grupos de edad, sino que trata de identificar el público objetivo, de cara a hacer las acciones de marketing lo más efectivas posibles.
- Trabajadores tanto asalariados como autónomos, con un poder adquisitivo medio y medio-alto, pero sin olvidar a estudiantes y gente con pocos medios para los que se sacan promociones especiales, de esta manera se trata de captar toda la población en esos rangos de edad.
- Con interés en sacar tiempo para el ocio y para el deporte: como ya se señala posteriormente en el plan de operaciones, PadelPista contará con un horario extraordinariamente amplio para equipararse a la competencia.

6.4 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

Hay dos clases de crecimiento: el crecimiento externo, abrir nuevos centros y comercializar nuevos productos, y el crecimiento interno, o crecimiento del público objetivo:



Crecimiento interno

Como vías de crecimiento interno o lo que es lo mismo la ampliación del público objetivo, ha de considerarse que el centro tiene muchas y distintas franjas horarias cada una con un porcentaje de ocupación distinto y dirigidas a un público objetivo distinto. Así pues y de acuerdo con la información aportada por profesionales del sector, los porcentajes de ocupación de Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00 es alrededor de un 30%, alcanzando un pico cercano al 90% alrededor de las 20:00, mientras que en el fin de semana hay un constante de ocupación que puede rondar entre el 60-90%.

Es por ello que hay unas horas valle, de 9:00 a 15:00 horas que sin duda deberían de tratar de ocuparse con personas que dispongan de esas horas libres. Obviamente, la disponibilidad de horas libres durante la mañana se da en su mayoría en los casos de am@s de casa, jubilados, estudiantes y turistas, quienes deberían ser objeto de acciones comerciales específicas, así como de facilidades de transporte al centro.

- Desempleados, am@s de casa: a través de un plan de relaciones públicas, se tratará de ofertar la posibilidad de acudir al centro en horario de mañana bien para dar clases o para alquilar pistas a precios asequibles para estos colectivos. A través de familiares de clientes y a través de panfletos a entregar por la calle o buzoneo, ofreciendo tarifas reducidas, sirviendo a la vez como una forma de fidelizar a nuestros clientes.
- Estudiantes: en Leganés se encuentra la facultad de ciencias de la Universidad Carlos III, esto puede ser un importante colectivo a captar entregando propaganda en los accesos al Campus, así como la posibilidad de ofrecer una tarifa reducida en el alquiler de pistas con el carnet de estudiante.

Crecimiento externo

Como crecimiento externo existe la posibilidad de implantación de posibles fases sucesivas que contemplen el despliegue de los servicios, en función del éxito del club, tales como gimnasio, zona de spa y belleza, etc.

En el caso de que el negocio prospere en unos años cabe la posibilidad de ampliar y abrir varios centros en otros puntos, en principio de la zona sur de Madrid. Sin duda, siendo fieles a este posicionamiento y al concepto de una buena relación calidad-precio de negocio, existe la posibilidad de abrir nuevos centros.

6.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS

A continuación se indica la estimación de las ventas en función de los distintos posibles clientes: población de Leganés, estudiantes de la Universidad Carlos III y clientes que provengan de poblaciones colindantes.

Fruto del análisis del sector, estimamos que durante el primer año el centro alcanzará una cuota de mercado del 3% (2014), respecto a la población objetivo residente en Leganés.

Como se puede observar en la estadística de la figura 7 del presente documento el grupo que mayoritariamente es la población susceptible de jugar al pádel, con edades comprendidas entre los 15 y los 54 años, que supone el 49,22% del total de la población en Leganés, tratándose de aproximadamente 104.505 habitantes, siendo ésta la población objetivo.

A partir del primer año, el ritmo de crecimiento anual será de medio punto porcentual para el año siguiente, alcanzando una cuota de mercado al final del período del 4%.

Los datos quedan de la siguiente manera:

	2014	2015	2016	2017	2018
Público objetivo	104505	105028	105553	106080	106611
Cuota	3%	3,5%	4%	4,0%	4%
Clientes captados	3135	3676	3694	4243	4264

Figura 54. Cuota de mercado población de Leganés captada (2014-2018).

Por otro lado, se pretende captar parte de la población universitaria existente, tomando como fuente la página web de la Universidad Carlos III, se obtiene el

número total de alumnos, de los cuales se estima que un 40% se encuentran estudiando en el campus de Leganés, de esa cifra se pretende captar un 5-6% ofreciendo una tarifas ventajosas y estableciendo una campaña de marketing en la que tienen un lugar privilegiado.

A continuación se presentan datos generales de la **Universidad Carlos III de Madrid** tomados con fecha 31/12/2010.

INDICADOR	DATOS	DEFINICIÓN
Nº ESTUDIANTES	18.292	Nº total de alumnos matriculados en la Universidad

Figura 55. Número de alumnos Universidad Carlos III de Madrid.

Resultando un total de 400 clientes potenciales entre los estudiantes.

A su vez, se captarán clientes de las ciudades y pueblos colindantes. Es difícil realizar una estimación del público que se podría captar dentro de este sector, si bien podría determinarse una cifra aproximada del 50% del público objetivo de Leganés, por lo que podrían suponerse una cifra que resulte la mitad de los clientes captados en este sector.

En definitiva, la estimación del total de clientes aproximados cada año es:

ESTIMACIÓN CLIENTES AÑO			
AÑO	POBLACIÓN LEGANES	POBLACIÓN ZONAS COLINDANTES	ESTUDIANTES CARLOS III
2014	3135	1568	400
2015	3676	1838	402
2016	3694	1847	404
2017	4243	2122	404
2018	4264	2132	404

Figura 56. Cuota de mercado población de Leganés captada (2014-2018).

La estimación de las ventas de forma más precisa y con datos económicos se encuentra desarrollada en el plan financiero del presente documento.



CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES

A continuación se desarrolla el plan de operaciones, el cual expone el proceso completo que transcurre desde la concepción de la idea del servicio, hasta que se materializa y llega al cliente final.

El plan de operaciones dentro del estudio de viabilidad de un negocio suele seguir una estructura común, en este caso al no ser una empresa que fabrique ningún producto, se trata de una empresa de servicios, dicha estructura varía un poco, quedando de la siguiente manera:

- Descripción de la empresa.
- Planificación implantación empresa.
- Desarrollo del servicio
- Gestión de las relaciones con el cliente.
- Aprovisionamiento de material y gestión de proveedores.
- Sistema de planificación y control.
- Costes operativos.
- Plan de contingencia.

Antes de desarrollar el plan de operaciones se realiza un análisis de capacidad de la empresa.

7.1 ANÁLISIS DE CAPACIDAD

Inicialmente se planteó la necesidad de tomar una decisión sobre el tamaño de la instalación; había que decidir si el centro contaba con:

- 3 pistas reglamentarias y una individual.
- 5 pistas reglamentarias y una individual.

Para tomar esta decisión se realizó un análisis de capacidad de cada una de las opciones, (en las empresa de servicios es la cantidad de consumidores que pueden atenderse).

La segunda opción puede producir más beneficios, ya que hay más pistas para alquilar, por lo que hay más usuarios y también se incrementaría la venta de los servicios adicionales; por otro lado, se debe tener en cuenta que el coste de alquiler será mayor, así como los gastos generados. Se ha realizado una estimación de costes y ventas para ver cuál de las dos opciones genera mayores beneficios; esta estimación se encuentra desglosada en el plan financiero. A continuación se incluye una tabla resumen con los datos obtenidos:

BALANCE PRIMER AÑO			
Venta Mensual	12.683 €	Venta Mensual	18.254 €
Costes Mensual	13.390 €	Costes Mensual	15.372 €
Beneficio antes de Impuestos mensual	- 708 €	Beneficio antes de Impuestos mensual	2.881 €
Beneficio antes de Impuestos anual	- 8.492 €	Beneficio antes de Impuestos anual	34.573 €

Figura 57. Tabla comparativa opciones posibles.

Como se puede observar se obtendría un mayor beneficio con la segunda opción, se podría recuperar antes la inversión realizada, por lo que se decide que esta opción es la más apropiada. La instalación contará con cinco pistas reglamentarias y una pista individual.

7.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

7.2.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

PadelPista, S.L. es, inicialmente, la asociación de 2 emprendedores de la provincia de Madrid que deciden crear negocio basado en un centro deportivo vinculado al pádel en una ciudad de tamaño medio, cuyo crecimiento a lo largo de los últimos años ha sido notable. De esta manera, se busca una oportunidad en un nuevo mercado emergente en vías de consolidación.



El centro se instalará en Leganés, en una nave industrial que se acondicionará para que cumpla con los requisitos de la instalación.

7.2.2 LOCALIZACIÓN DEL CENTRO

A la hora de elegir la ubicación del centro se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Lugar de fácil acceso y bien relacionado respecto a los nudos de comunicación de la ciudad.
- En una zona cercana a la universidad, lo que ayuda a captar estudiantes como clientela, que además son susceptibles de cubrir los posibles huecos de las horas valle.
- En una zona que el precio del alquiler del inmueble no sea muy elevado.

Todos los requisitos que se han establecido son claros y acordes con la filosofía del modelo de negocio.

Obviamente, es de capital importancia contar con facilidad de acceso al recinto, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes accederán con vehículo propio y que vendrán desde distintos puntos de la ciudad. Por otro lado, la ubicación tiene que ser encontrarse cercana al núcleo de la población y al lugar de residencia/trabajo/estudios de los clientes potenciales. Finalmente, uno de los puntos fuertes del proyecto es que los gastos de inversión serán lo más bajos posible, por lo que el importe del alquiler es crucial para minimizar los costes a soportar.

La ubicación seleccionada para las instalaciones es muy céntrica, accesible tanto en transporte público, Metrosur y Renfe, como a través de la carretera, se encontrará en una zona industrial situada detrás de la estación principal en Leganés de Renfe Cercanías; además, se encuentra muy cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad, la presencia de gente joven se acentúa. Esto supone una gran ventaja frente a los principales competidores que se encuentran en zonas más periféricas, uno muy cercano al

otro, lo cual aumenta la competencia directa entre ellos, mientras que este centro puede abarcar todo el casco urbano de la población.



- Zona industrial seleccionada
- Estación Renfe Cercanías y Metrosur de Madrid
- Campus Universidad Carlos III de Madrid

Figura 58. Plano localización planta.

7.2.3 CONDICIONES URBANÍSTICAS Y LEGALES

Las ordenanzas municipales exigen que, el suelo sobre el que se van a llevar a cabo actividades económicas, tenga la calificación de suelo Terciario o de equipamientos. Es decir, no cabe construir un centro deportivo (o en su caso residencias de ancianos, hoteles, edificios de oficinas, etc.), si el solar sobre el que se va a construir está destinado a uso residencial y, por lo tanto, no está destinado a equipamientos.



7.2.4 SELECCIÓN DEL SOLAR

La nave se encontrará en una zona industrial anexa al centro de Leganés, en una zona industrial detrás de la estación de Renfe Cercanías, que reúne las siguientes cualidades:

- Comunicaciones: se encontrará en una zona industrial anexa al centro de Leganés, y al lado de la estación de Cercanías Leganés Central y también a la parada de Metrosur con el mismo nombre, a su vez cuenta con buenos accesos a través de la carretera, por lo que parte de la clientela podrá ir andando, en transporte público y en coche.
- Cercano a la universidad Carlos III, por lo que facilita la captación de los estudiantes como parte de la clientela, como se indica en el Plan de Marketing.
- Idoneidad de la nave: la nave contará con una superficie aproximada de 1900 m² en total, unos 1740 m² para la superficie de la nave y unos 160 m² para el aparcamiento de superficie a la entrada. Es un espacio suficiente para encajar el programa funcional del centro. Se seleccionará una nave cuya estructura sea la idónea para lo proyectado, por la altura de los techos, la distribución, aseos, etc. De tal forma que sólo necesite una reforma “estética”, la reforma de alguna de las instalaciones mecánicas y eléctricas, así como la construcción de las pistas con su correspondiente iluminación. Se conoce el precio medio de la zona lo que permite saber qué costes va a implicar el alquiler para repercutirlo en el plan financiero del presente documento.

7.2.5 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Las actividades que se realizarán en este centro son todas en el interior del edificio, a continuación se describen las instalaciones:

- Áreas sociales: incluirá la cafetería englobada dentro del centro deportivo.
- Vestuarios: se incluye el área de taquillas, baños y vestidores.
- Área administrativa: incluirá una oficina y un pequeño almacén.
- Área de recepción: zona para la entrada y atención de los cliente así como para la venta de artículos básicos como pelotas o palas, así como el alquiler de palas.



- Área de pistas: zona con las pista para alquilar y/o dar clase. Consta seis pistas, cinco de ellas reglamentarias y una individual.
- Sala fisioterapia: pequeña sala habilitada para dar masajes.
- Zona de aparcamiento: la mayoría de los clientes recibidos por el centro deportivo acudirán a las instalaciones con su propio vehículo, por lo se contará con un pequeño número de plazas.

La inversión a realizar se encuentra descrita en el Plan financiero del presente documento. Inicialmente se consideraron dos posibilidades:

- 3 pistas reglamentarias y una individual.
- 5 pistas reglamentarias y una individual.

Para tomar esta decisión se realizó un análisis de capacidad de cada una de las opciones, (en las empresa de servicios es la cantidad de consumidores que pueden atenderse). Dicho análisis se encuentra en el punto **8.2 ESTIMACIÓN INGRESOS ANÁLISIS DE CAPACIDAD** del presente documento.

7.2.6 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

A continuación se muestra la distribución en planta o layout del centro:

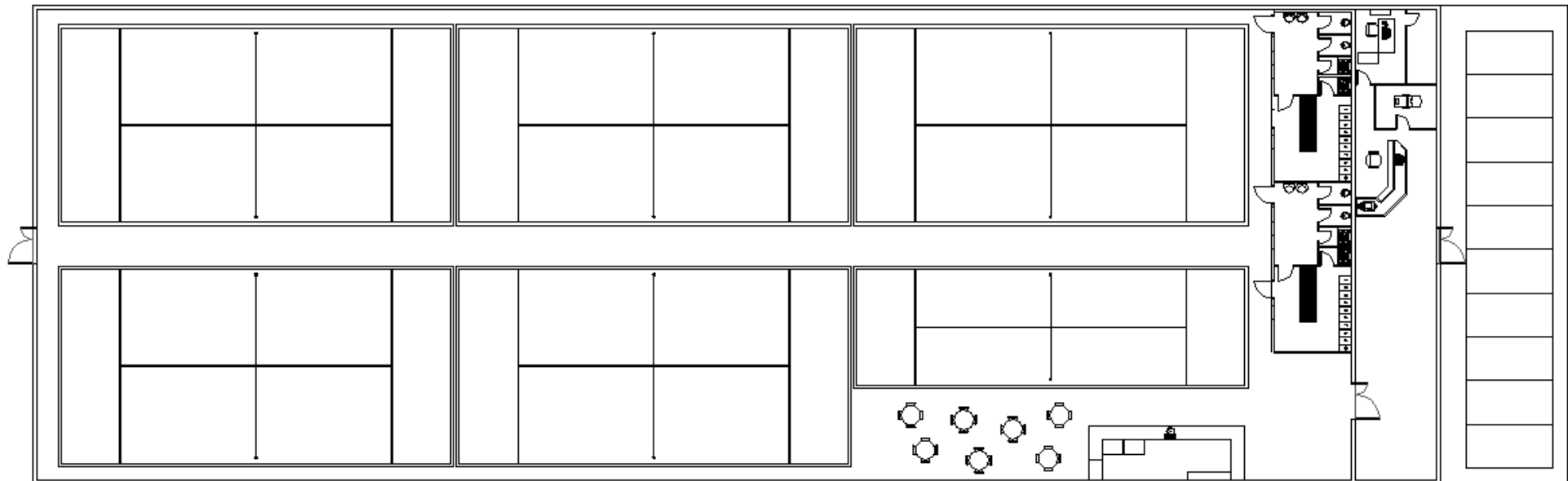


Figura 59. Plano distribución en planta.

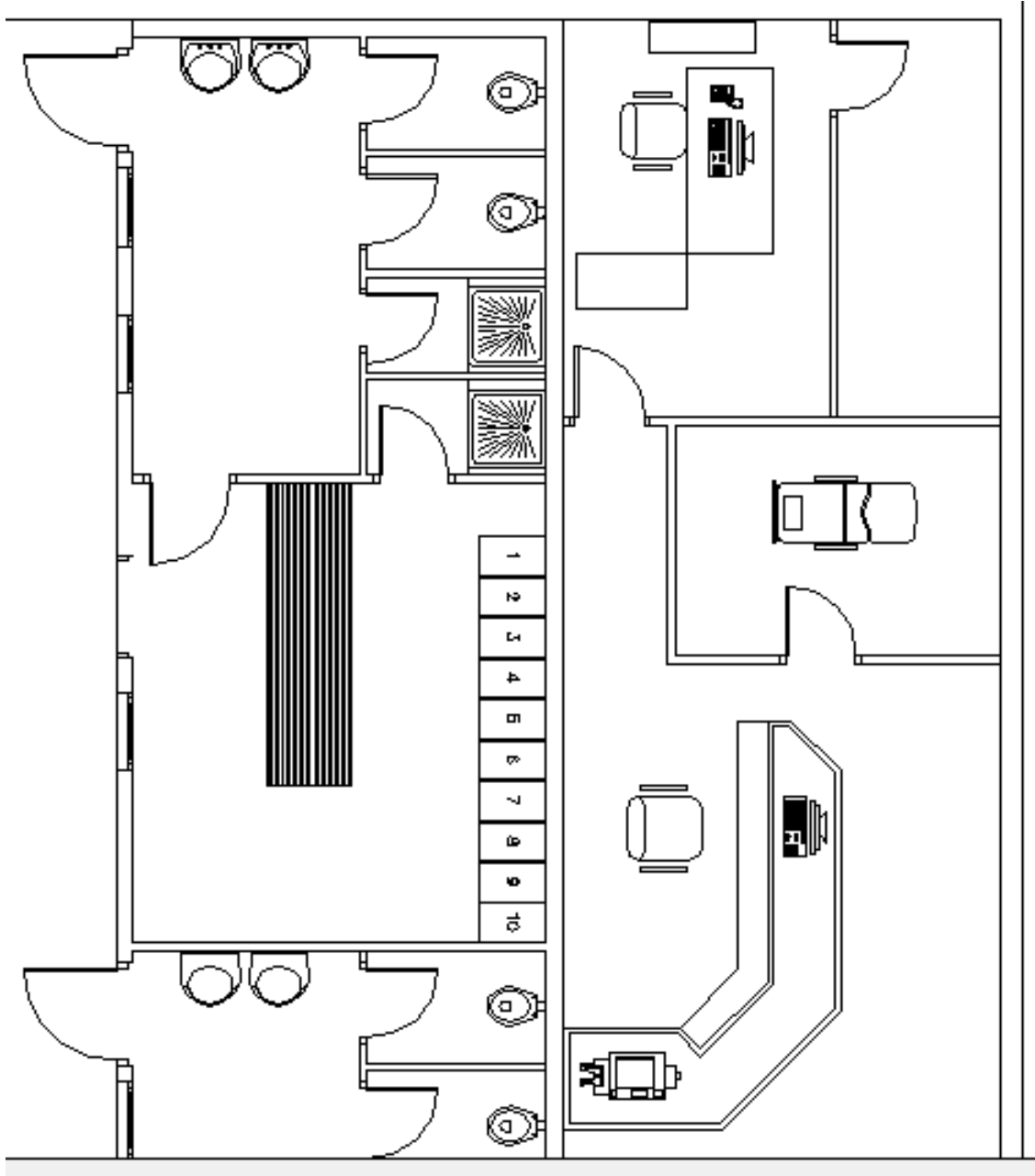


Figura 60. Detalle vestuario y recepción.



7.3 PLANIFICACIÓN IMPLANTACIÓN EMPRESA

7.3.1 FECHA INICIO ACTIVIDAD

La fecha inicialmente establecida es a primeros del año 2014, ya que se ha considerado intentar dejar pasar todo el año 2013 en plena crisis, ya que numerosos expertos indican que 2014 puede empezar a marcar el final de la misma, pudiendo suponer una ventaja, ya que se puede aprovechar que el mercado se encuentra muy parado de cara a nuevos competidores y podría empezar a aprovechar el repunte del consumo.

7.3.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN Y REQUISITOS LEGALES

Para realizar el plan de implantación se ha realizado una consulta con técnicos de Industria del Ayuntamiento de Leganés, con el fin de conocer el procedimiento a seguir para legalizar la instalación. Las fases en la que se divide el plan de implantación son las siguientes:

1. Estudio previo y estudio básico de viabilidad. Se realiza en esta fase la investigación encaminada a establecer las posibilidades de éxito del centro deportivo mediante una estimación de los recursos disponibles y las limitaciones existentes. A este proceso se le estima una duración aproximada de 3 meses.
2. Proceso de búsqueda de la nave para alquilar. Suele llevar unos 2 meses el proceso de adquisición.
3. Consulta previa inicio actividad económica: se realiza en el Ayuntamiento de Leganés. Es el documento que se solicita a la Administración Pública informe previo y preceptivo al inicio de la actividad económica, sobre la adecuación a los usos previstos en la normativa de aplicación y sobre la necesidad de sometimiento al procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental, Evaluación Ambiental de Actividades o Autorización Ambiental integrada. Programa funcional del centro. Para ello se proporciona un listado con el contenido y la superficie del centro, especificando tanto la actividad que se va a



realizar en cada una de las secciones como su superficie. También se incluye la distribución en planta. 1 mes.

4. Una vez aprobada la consulta previa se comienza el procedimiento de obtención de licencia de apertura, se debe realizar la comunicación y declaración responsable.
5. Constitución de la empresa. Se trata de una Sociedad Limitada (S.L.), en el punto del plan jurídico se describen los trámites a realizar. 2 semanas.
6. Proyecto básico. El desarrollo del proyecto básico permitirá la solicitud de licencia de apertura. El proyecto se contratará a una empresa. El documento contendrá al menos los siguientes apartados:
 - Memoria.
 - Planos.
 - Pliego de condiciones.
 - Presupuesto.
 - Estudio Básico Seguridad y Salud y Medio Ambiente.

El desarrollo del proyecto básico dura al menos 1 mes.

7. Solicitud de licencia de apertura al ayuntamiento. Se proponen por parte del ayuntamiento las modificaciones pertinentes para cumplir la legislación vigente. Estas modificaciones deben realizarse, reflejándose éstas modificaciones en el proyecto de ejecución. Este proceso conlleva normalmente unos 2 meses.
8. Obtención de financiación. Este proceso puede llevar dos meses.
9. Desarrollo del proyecto de ejecución. Una vez solicitada la licencia de apertura y habiendo realizado las modificaciones sugeridas por la autoridad competente, se realiza la versión final del proyecto. Este proceso dura 20 días aproximadamente.



10. Licencia de obra. Se solicita la licencia de obra al Ayuntamiento. 2 semanas.

11. Concesión obra. Se contacta con las empresas que ofertaron para el estudio de viabilidad. Cada una de las empresas presentarán sus presupuestos, materiales a utilizar, etc. En el proceso supone 2 semanas para recibir las ofertas y dos semanas para estudiar y decidir la mejor oferta, dando inicio al proceso de construcción del centro.

12. Construcción y equipamiento. Una vez realizado todo el trámite burocrático se pasa finalmente a la reforma y equipamiento del centro. Este plazo dura al menos unos 2 meses.

13. Registro de la instalación en la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid. 2 semanas.

7.3.3 DIAGRAMA DE GANTT

A continuación se incluye una propuesta de planificación de actividades en las que se recogen claramente la duración de las tareas e hitos principales del proyecto.

Para ello se incluye un diagrama de Gantt, una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL

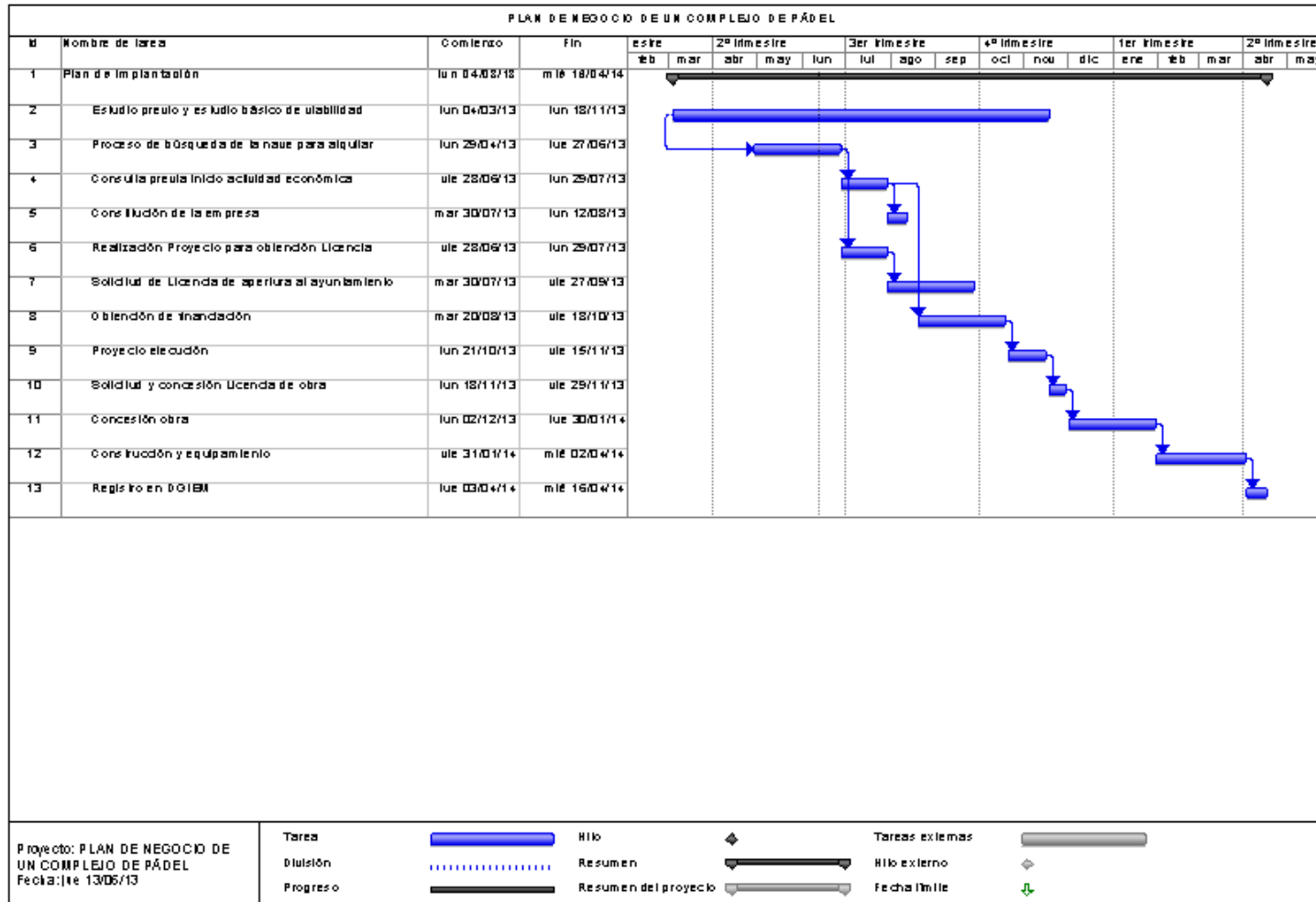


Figura 61. Diagrama de Gantt.



7.4 DESARROLLO DEL SERVICIO

Se realiza una descripción técnica detallada del servicio, especificando las características fundamentales y el modo en uso del mismo.

Para ello se hace referencia a los siguientes puntos importantes:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Procesos o descripción del servicio.
- Planes de gestión de calidad.
- Planes de medio ambiente.
- Planes de prevención de riesgos.

7.4.1 RECURSOS MATERIALES

En este apartado se indica la infraestructura y materias primas necesarias para la prestación del servicio.

7.4.1.1 INSTALACIONES Y MATERIAL PÁDEL

A continuación se describen las instalaciones del centro:

- 5 pistas de pádel reglamentarias y 1 pista individual. Todas ellas contarán con las dimensiones reglamentarias e iluminación:
 - El área de juego es un rectángulo de 10 metros de ancho por 20 metros de largo (medidas interiores) con una tolerancia de 0,5%.
 - Este rectángulo está dividido en su mitad por una red. A ambos lados de ella, paralelas a la misma y a una distancia de 6,95 m están las líneas de servicio. El área entre la red y las líneas de servicio está dividida en su mitad por una línea perpendicular a estas, llamada

línea central de saque, que divide esta área en dos zonas iguales.
Todas las líneas tienen un ancho de 5 cm.

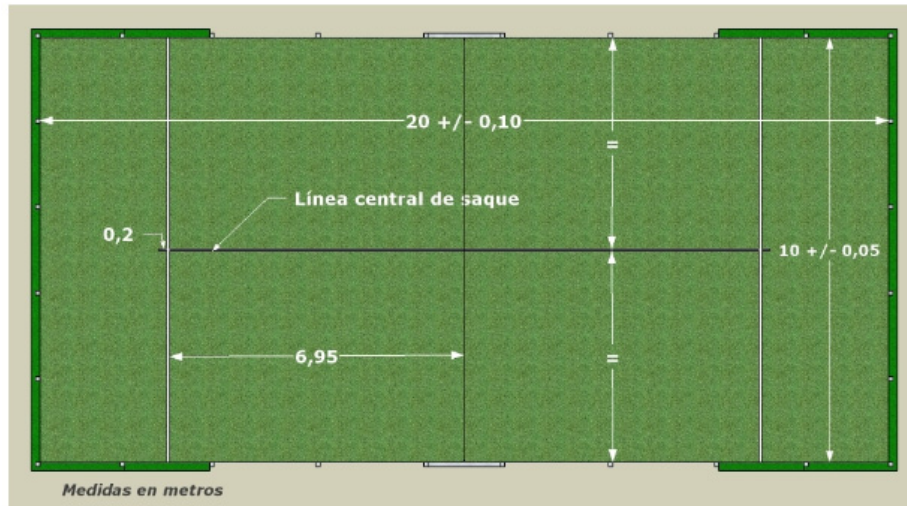


Figura 62. Dimensiones pista de pádel.

- En las pistas cubiertas la altura mínima libre hasta el techo será de 6 metros en toda la superficie de la pista. Sin que exista ningún elemento (ej: focos) que invada dicho espacio.
- Iluminación: debe haber 4 focos, situados fuera de la pista junto a los muros de los cerramientos laterales. La altura mínima medida desde el suelo hasta la parte inferior de los proyectores ha de ser de 6 metros. La iluminancia media medida a la altura del suelo debe ser como mínimo de 400 - 500 lux en condiciones normales.
- A su vez cumplirán el resto de especificaciones sobre: red, cerramientos, suelo, accesos, pasillos, etc.
- En el caso de la pista individual la diferencia radica en las medidas, la pista normal de pádel mide 20 metros de largo por 10 metros de ancho, en la individual se respeta el largo siendo el ancho de 6 metros, es decir 20x6 metros. El resto de elementos de la pista son análogos a la pista normal, altura de red, medidas de los cristales o muros, etc.



Figura 63. Imagen pistas cubiertas.

7.4.1.2 RESTO DE DEPENDENCIAS

A continuación se describen el resto de las instalaciones del centro:

- Dos vestuarios, uno para hombres y otro para mujeres con veinte taquillas, bancos, dos lavabos, dos urinarios y dos platos de ducha cada uno.
- Gabinete de fisioterapia: sala habilitada con camilla para dar masajes que se subcontratará a profesional por horas.



Figura 64. Imagen sala fisioterapia.

- Bar: constará de una barra y cámaras frigoríficas para guardar las bebidas. Habrá varias mesas con sillas, alrededor de 7. Toda la zona contará con WIFI gratuita.



- Recepción-tienda: constará de un mostrador, teléfono, fotocopiadora-scáner. La tienda contará con un stock de aproximadamente 30 botes de pelotas para su venta y uso para impartir las clases; a su vez habrá un stock de unas 5 palas para su venta y otras 5 para su alquiler.
- Oficina: anexa a la recepción constará de una mesa en forma de L lo suficiente grande como para si es necesario en un futuro puedan trabajar dos personas, una silla, un PC, teléfono, router y resto de material de oficina.
- Almacén: pequeño almacén para almacenar material de la tienda y del bar.
- Exterior: pequeña zona de aparcamiento con cabida para unas 10 plazas.

7.4.1.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Se preverá la instalación de un sistema de gestión de accesos y seguridad en el proyecto. La correcta aplicación de las nuevas tecnologías al centro ofrecerá ventajas no sólo a los usuarios, sino también a la gestión.

Ventajas para el usuario son:

- Mayor facilidad en el momento del registro.
- Acceso a la información sobre horarios y clases desde Internet.
- Reservas por Internet.

Ventajas para el gestor:

- Reducción de costos.
- Mayor celeridad en las gestiones administrativas.
- Control de personal y clientes.
- Mayor seguridad en el centro.
- Recopilación de datos sobre uso de las instalaciones.



Las necesidades tanto de estructura hardware como software para la implantación de los sistemas de control de accesos y de gestión de clientes comentados anteriormente se resumen a continuación:

- Red Wifi.
- Servidor local.
- Estaciones de trabajo (Recepción y área de administración).

Para los sistemas de seguridad se considerarán los siguientes elementos:

- CCTV (Cámaras de circuito cerrado de televisión).
- Alarmas.
- Sistemas de detección de intrusos.

Hay que tener en cuenta que la seguridad no la proporcionan únicamente los dispositivos tradicionales de seguridad. La actual ley sobre protección de datos personales requiere tener los sistemas informáticos preparados para evitar el acceso indebido por parte de terceros a la información almacenada en las bases de datos de la empresa.

Para implantar el sistema de gestión de accesos y seguridad se buscará el asesoramiento de una empresa especializada que se encargue de coordinar la implementación en la fase de construcción y del mantenimiento en la fase de funcionamiento.

7.4.1.4 INSTALACIONES INDUSTRIALES

La parte concerniente a las instalaciones: fontanería, saneamiento, electricidad, climatización, etc. se encontrará desarrollada en el proyecto básico que se realiza para la concesión de la licencia de apertura, por parte del Ayuntamiento de Leganés.

A continuación se da una somera descripción de las mismas:



Instalaciones de fontanería y ACS

La fontanería necesitará una leve ampliación para la parte del bar, ya que la nave seleccionada será una existente que contará con vestuarios, dicha modificación quedará reflejada en el proyecto básico.

El agua caliente sanitaria necesitará, caso de que no cuente con ellas, las instalaciones de aprovechamiento de energías renovables, en este caso, placas solares a instalar en el tejado para dar la cobertura al consumo de ACS exigida por la normativa, quedando todo ello definido en el proyecto básico.

Instalaciones de saneamiento

No está prevista la construcción de equipamiento de saneamiento, ya que las instalaciones dispondrán de servicios y vestuarios, y no se considera precisa su modificación, salvo algún desagüe para el bar, reflejándolo en el proyecto básico.

Instalaciones de climatización

La climatización se realizará a través de un equipo evaporativo para cada pista, (un total de seis), es un equipo que reduce la temperatura del aire, mediante una recirculación de agua interna, que baja a través de un panel evaporativo que enfría el agua; el ventilador delantero del climatizador hace pasar aire del ambiente a través del panel y el agua que recircula, tomando esta la temperatura y humedad del agua y reduciendo la temperatura en la cantidad de grados según la relación humedad relativa versus la temperatura exterior, suponiendo consumos de tan sólo 960 W a la máxima velocidad y para una superficie de 200 m² aproximadamente de cada uno de ellos. Lo que resulta la octava parte que un aire acondicionado. En la recepción, oficina, gabinete de fisioterapia y bar se instalarán splits. Todo ello quedará reflejado en el proyecto básico.

Instalaciones de electricidad y alumbrado

Las instalaciones supondrán una ampliación de la instalación existente, ya que al incluir la climatización y la iluminación de las pistas el consumo eléctrico se verá



umentado, por lo que habrá que ampliar el cuadro general y cambiar secciones de algunos cables; en el proyecto básico que se presentarán los cálculos de potencia y todas las modificaciones que sean necesarias.

En lo que respecta a la iluminación se diseñará de forma que cumpla con los objetivos exigibles a toda instalación en la que se practique pádel, esto es, se adaptará a las características propias de la instalación, con especial atención a medidas de eficiencia energética y lumínica. La instalación de los postes y luminarias de pistas la realizará la empresa que se encargará de la construcción de las pistas de pádel. El resto de luminarias serán leds que conllevan un consumo de 6W en lugar de lámparas halógenas que implican consumos de 64W cada una.

Instalaciones de protección contra incendios

Como se indica en apartados anteriores, vendrán descritas en el proyecto básico.

7.4.2 RECURSOS HUMANOS

En este apartado se establece el personal necesario y su grado de implicación en el proceso productivo, lo que servirá para determinar si su salario es coste directo o indirecto del producto. También determinar la estructura organizativa del departamento, su organización interna, descripción de las funciones de cada puesto y perfil requerido en cada caso. Como se trata de una parte esencial se ha tratado en un punto aparte, el punto **9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**.

7.4.3 PROCESOS O DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

A continuación se describe el proceso de prestación de los distintos servicios existentes:

Alquiler de pistas

El proceso de alquiler de pistas se realizará de la forma más eficiente: lo más sencillo posible para el cliente y recabando la mayor cantidad de información



posible para la empresa, para poder tener un perfil de cada usuario, sus preferencias de horarios, frecuencia de uso, etc. para poder hacer un seguimiento de la clientela y poder facilitar las labores de marketing.

El cliente podrá reservar presencialmente, por teléfono o a través de la página web, la primera vez tendrá que dar una serie de datos personales para darle de alta como usuario en el software de control de accesos que se encontrará instalado en el PC de la recepción o a través de internet, en las ocasiones posteriores solo tendrá que dar su nombre de usuario y la clave. De esta manera se llevará un riguroso registro de las personas que alquilan las instalaciones.

Asistencia a clases

De nuevo es necesario darse de alta como usuario en el sistema del centro; la inscripción al curso se deberá realizar de forma presencial. El profesor realizará una prueba de nivel para tratar de formar grupos con niveles uniformes. Los alumnos deberán llevar sus propias palas, si bien existirá la posibilidad de alquilarlas, las pelotas serán suministradas por el centro.

Solicitud de servicios de fisioterapia

De nuevo es necesario darse de alta como usuario en el sistema del centro. En este caso, se trata de un servicio que habrá que pedir con 3-4 días de antelación, ya que el profesional que los dará no trabaja para el centro, si no que será una persona que alquilará la sala, el centro en este caso será un mero intermediario, que obtendrá beneficio por el alquiler y por la satisfacción del cliente al poder optar a un servicio extra; para el profesional el centro es la vía para captar clientes. Si se observase una demanda muy elevada se podría poner un turno fijo o incluso que dicha persona pasase a formar parte de la plantilla de la empresa.

Compra y/o alquiler de material

En la recepción se podrán pelotas de pádel y palas a precios competitivos. También habrá un servicio de alquiler de palas.



Forma de pago

Se facilitarán numerosas formas de pago el cliente, para su mayor comodidad: para los socios existirá la opción de domiciliar el cobro de la cuota más los servicios que se consuman mensualmente, en el caso del resto de usuarios las opciones será el pago a través de tarjeta o en efectivo, potenciando el primero para tener la menor cantidad de dinero en la instalación.

7.4.4 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El plan de gestión de la calidad sirve para determinar cómo se va a realizar el control y qué medidas correctoras aplicar en cada caso, salvo desviaciones de fuerza mayor no concretadas.

Para la gestión de la calidad y mejora de los procesos se tomará como referencia la norma ISO 9001, en la búsqueda de satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con este fin, el plan de gestión de la calidad contemplará el diseño y ejecución de los siguientes procesos:

- Procesos de atención al cliente, que a su vez se dividirán en:
 - Relaciones monitor – abonado.
 - Bases de datos de clientes.
 - Captación de clientes y fidelización.
- Procesos de mantenimiento y reparación de material e instalaciones.
- Procesos de administración y gestión económica.
- Procesos financieros y contables.
- Procesos de selección de personal y gestión de RRHH.
 - Programas de formación para empleados.
 - Procesos de contratación y selección de personal.



- Procesos Técnico-Deportivos.
 - o Selección de Oferta de Servicios.
 - o Clases pádel.
 - o Servicio fisioterapia.

Será responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización la ejecución y el cumplimiento de los procesos que en este plan se detallan.

Procesos de Atención al Cliente:

La gestión de las relaciones con los clientes se basará en los valores de centro deportivo cercano y preocupado por la salud de los clientes. Con esta finalidad se han diseñado todos los procesos internos que se ocupan de gestionar las relaciones con los clientes. Dichos procesos internos son los siguientes:

Relaciones Personal-Usuario

Como regla de calidad, el personal deberá mostrarse amable y cercano al cliente. De cara a la formación del personal, no solo son importantes los conocimientos que el personal posea, sino que también resulta imprescindible ofrecer al usuario un trato cercano que aumente su satisfacción. Se proporcionará al personal al incorporarse un breve cursillo de formación en técnicas de atención al cliente, otras técnicas comerciales y estándares de calidad. De esta manera el propio personal actúa de comercial.

Base de datos de clientes

La información respecto a los clientes se gestionará a través de un sistema de registro de los mismos. De este modo se podrán obtener datos sobre sus preferencias, para poder ofrecerles ofertas que correspondan con su perfil. También se obtendrán datos estadísticos sobre la edad, sexo, preferencias de horarios, etc. de los usuarios, lo que supone una valiosa información para el negocio.



Captación de clientes y fidelización

El responsable del área de marketing, tendrá como función la captación de nuevos clientes y su posterior fidelización, lo que aparece detallado en el plan de marketing a través de toda una serie de acciones de publicidad, promociones y RRPP.

A nivel de procesos internos será norma de actuación como ya se ha hecho referencia, un trato cercano y amable hacia el cliente que redunde en su mayor satisfacción, lo que asegura su permanencia como cliente.

Procesos de Mantenimiento y Reparación de material e instalaciones

En el centro existirá un responsable del mantenimiento y buen estado de todas las instalaciones, se pensó inicialmente subcontractarlo a una empresa pero se ha decidido que el profesor de pádel se encargue del mantenimiento preventivo y se contratará un seguro para el mantenimiento de las instalaciones. Dicho responsable se encargará de:

- Inspeccionar periódicamente el estado de las instalaciones. Para ello se elaborará un plan de mantenimiento preventivo con un check-list con todas las instalaciones a revisar.
- Si se detecta una avería o deficiencia:
 - Se pondrá en contacto con los proveedores si estos incluyeran la reparación entre sus prestaciones.
 - Si no fuera posible encargar la reparación o sustitución del material defectuoso al proveedor, sería el propio responsable de mantenimiento quien se encargaría de realizar las acciones necesarias para la reparación o sustitución de dicho material defectuoso, previa consulta al gerente del centro.

Adicionalmente, será labor del personal cuidar de que el uso que los clientes hacen de las instalaciones sea el adecuado, e instarán a estos a guardar elementales normas de limpieza e higiene en su uso.



Procesos de Administración y Gestión Económica

Los procesos de administración se realizarán de la manera convencional, siendo realizado por el gerente del centro, si bien, se contará con una asesoría de la zona para realizar parte de los trámites.

- Procesos de documentación (archivo y registro de documentos entrantes y salientes):
 - Se llevará registro diario de todos los procesos administrativos, tanto internos como los correspondientes a los clientes.
 - Seguridad en las bases de datos de clientes: sólo tendrán acceso a dichos datos el personal de recepción y la Dirección.
 - Copias de seguridad periódicas (Backup).

Procesos Financieros y Contables

- Procesos Financieros:
 - La Dirección negociará directamente con las instituciones de crédito las diferentes necesidades de financiación de la empresa
- Procesos Contables:
 - Se llevarán de acuerdo a las disposiciones legales, cumpliéndose escrupulosamente lo exigido por el Plan General de Contabilidad.
 - De esta forma, la empresa cumplirá las exigencias legales en caso de una posible auditoría contable.

Procesos de Selección de Personal y Gestión de RRHH

- Estos procesos se llevarán a cabo por la Dirección.
- Se establecerá un proceso de selección de personal que se desarrollará en las siguientes fases:



- Definición por parte de la Dirección de RRHH de los puestos de trabajo vacantes, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante.
- Existiría una posibilidad de llegar a convenios con universidades y centros de enseñanza que impartieran titulaciones de Educación Física cuando fuera necesario cubrir alguna vacante.
- Contacto con buscadores de empleo a través de internet; también anuncio en diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante.
- Recepción de CV.
- Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
- Entrevista de la Dirección con los posibles candidatos.

La descripción de los perfiles requeridos queda reflejada en el plan de RRHH.

Procesos Técnico/Deportivos

- Selección de oferta de servicios:
 - La empresa se comprometerá a que las instalaciones del centro serán de la máxima calidad y que cualquier contratiempo en ese sentido se solventará lo más rápidamente posible.
- Clases pádel:
 - Las clases serán impartidas por profesores con amplia experiencia en el campo, realizando un seguimiento del progreso realizado por los alumnos.
 - La organización de los grupos de clases irá enfocada por niveles de acuerdo al conocimiento del deporte que tiene el cliente y a su estado físico.
- Servicio fisioterapia:



- Se ofrece la posibilidad de contratar masajes terapéuticos, alquilando para ello la sala de fisioterapia a un profesional. Este profesional no formará parte de la plantilla.

7.4.5 PLAN DE MEDIO AMBIENTE

Se decide basar la política ambiental del centro en el cumplimiento de las ordenaciones jurídicas al efecto para empresas, ya sean de ámbito local, nacional o europeo.

Así mismo, la empresa se basará en la Norma ISO 14001, que recomienda que para alcanzar los objetivos medioambientales las empresas consideren la adopción de la mejor tecnología disponible siempre que sea apropiada, económicamente viable y eficiente desde el punto de vista de los costes.

La política ambiental del centro se centrará en la gestión de tres aspectos concretos:

- Consumo de Agua
- Consumo de Energía
- Generación de Residuos

En cada una de estas áreas se realizarán una serie de actuaciones diseñadas para cumplir con la legislación vigente (el Código Técnico de la Edificación principalmente), como objetivo mínimo y siguiendo las pautas marcadas por la norma ISO 14001 como signo de calidad en cuanto a gestión medioambiental se refiere. Algunas de esas actuaciones son:

Consumo de Agua:

- Instalación de duchas con temporizador, que permite detener el flujo durante el enjabonado.
- Incorporación de un rociador en boca de grifo que reduce en un 50 % el caudal.
- Las cisternas se accionan mediante tirador con interrupción de descarga.



Gracias a este conjunto de medidas, se reducirá en gran medida el consumo de agua.

Consumo de Energía

- Se instalarán luminarias de bajo consumo leds.
- Se instalarán sensores de movimiento y de luz para apagado y encendido de luces en zona de aseos.

Generación de Residuos

- La separación de materiales con potencial reciclable, tales como botellas de vidrio, latas de aluminio, envases de plástico, papel de periódico, y algunos otros envases.
- Habilitación de papeleras en todo el centro.
- Los monitores tendrán como una de sus labores cuidar que los usuarios depositen cualquier residuo en las papeleras habilitadas al efecto
- El personal encargado de la limpieza depositará diariamente el contenido de las papeleras en contenedores de reciclaje habilitados al efecto

7.4.6 PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

El Estudio Básico de Seguridad y Salud se encontrará desarrollado en el proyecto básico que se realiza para la concesión de la licencia de apertura.

7.5 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

Captación de nuevos clientes

A través de los planes de Promociones, Publicidad y RRPP, que aparecen detallados en el plan de marketing, será como se conseguirá atraer a nuevos clientes.



Las acciones publicitarias estarán encaminadas a la captación de nuevos clientes a través de diversas actuaciones en diferentes ámbitos (publicidad en las redes, patrocinio de eventos deportivos, buzoneo, entrega de publicidad en la calle, etc.).

Fidelización de clientes

Las acciones encaminadas a fidelizar a los clientes se encuadrarán en el Plan de Marketing de la siguiente manera:

- Promociones: descuentos y promociones especiales encaminadas a fidelizar a los clientes ofreciéndoles una serie de ventajas tanto en términos de una reducción de la cuota como en términos de un mejor servicio.
- Cuota de socio: le permitirá obtener todo tipo de descuentos y ventajas en el uso de las instalaciones, ventajas estas detalladas en el plan de marketing.
- Formación del personal: el personal recibirá un breve cursillo de formación en técnicas de atención al cliente y otras técnicas comerciales destinadas a la fidelización.
- Celebración de torneos deportivos entre los clientes.
- El mayor reto es el de conseguir un nivel de fidelización tal que los propios clientes hagan la vez de mensajeros de propaganda. Es algo muy difícil de conseguir y que requerirá el mayor compromiso posible en calidad y atenciones, además de mantener una continua innovación para mantener el atractivo frente a los clientes habituales.

Gestión de Quejas y Reclamaciones

Los clientes pueden reclamar un servicio deficiente al personal, comprometiéndose la empresa a:

- Identificar la fuente u origen de la reclamación del abonado.
- Depuración de responsabilidades si fuera necesario.
- Resolución del problema.



- Si la deficiencia detectada supusiera un importante perjuicio para el abonado, la empresa se comprometerá a compensarle económicamente.

Contacto directo Personal-Cliente.

Dentro de la filosofía de negocio, es básico un contacto directo y sincero entre la organización y los clientes.

- Así, se fomentará que las relaciones entre el personal y los clientes sean cercanas y amistosas.
- Si se genera un clima de confianza, el cliente se sentirá menos cohibido en expresar su opinión acerca de las áreas de mejora del servicio y sus deficiencias.
- El personal llevará un registro semanal por escrito de las quejas y reclamaciones más significativas, para presentarlas posteriormente a la dirección, que tomará las decisiones oportunas al respecto.

7.6 APROVISIONAMIENTO DE MATERIAL Y GESTIÓN DE PROVEEDORES

El sistema de aprovisionamiento se apoya en los dos responsables del mismo: el camarero/a se encargará del control de los productos que se suministren el bar y el recepcionista se encargará del material de pádel para venta y alquiler. Se mantendrá un stock mínimo que se revisará cada 2 meses para ver si las cantidades son apropiadas o hay que modificarlas. Se llevará un control informático de dicho stock.

El almacenamiento se realizará en dos sitios:

- Almacén: se almacenará el material de pádel para venta y alquiler, pelotas y palas. También se almacenará parte de los productos del bar, esto es, lo que no se encuentren en las cámaras frigoríficas.
- Bar: en el interior de las cámaras frigoríficas se almacenarán las bebidas. También se almacenarán parte de los snacks servidos como aperitivo.



En lo referente a la gestión de proveedores se procederá a realizar una base de datos de los mismos, en la que, además de los datos identificativos a nivel comercial y fiscal, se incluirán productos, precios, localización, logística, plazos de entrega y cobro y cualquier otro aspecto que se pueda considerar de interés.

7.7 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Cada trabajador responsable de alguna función realizará una previsión que comparará con los datos reales al final del período. En caso de existir desviaciones, éstas serán medidas, se valorará su importancia, causas y efectos en los resultados, así como se establecerá las medidas correctoras que se consideren oportunas.

7.8 COSTES OPERATIVOS

Este apartado es crucial, ya que el proyecto tiene como finalidad la rentabilidad. Todos los costes e ingresos, así como la gestión de pagos y cobros, financiación etc. al ser de vital importancia se trata en un punto aparte, el punto **8. PLAN FINANCIERO**.

7.9 PLAN DE CONTINGENCIAS

Un plan de contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización.

Se contemplan principalmente tres posibles riesgos que puedan impedir el normal desarrollo de la actividad:

- Fallo eléctrico: se debe contar con un protocolo de actuación. Se llamará en primer lugar a la compañía eléctrica, en el caso de que sea por su causa poco se puede hacer salvo poner reclamación por las pérdidas producidas. En el caso de que sea la propia instalación se llamará inmediatamente al seguro para que se personen en la instalación, se hablará con los usuarios afectados tratando de



reubicarles o, en última instancia devolviéndoles el dinero; en cualquier caso se tendrá en cuenta lo sucedido para enviarles alguna promoción posteriormente.

- Resto de posibles fallos de instalaciones: se realizará el mismo protocolo de llamadas no siendo tan urgente, ya que no impiden el servicio. Siempre se contará con un directorio de teléfonos clave.
- Falta de personal: en el caso de que alguno de los trabajadores se ausente de su puesto de trabajo, si es por un periodo muy corto de tiempo 2-3 h se le puede cubrir, en el caso de que se trate de una jornada será necesario tener la opción de llamar a alguien para cubrirle. En el caso del papel desempeñado por los socios, uno puede suplir al otro, e incluso al que se encuentra en la recepción le puede cubrir la persona que hacer su turno cuando él libra. El profesor es imprescindible que tenga un posible sustituto, cuando se realicen las entrevistas se guardarán los CV de los 3 mejores candidatos, para esta clase de emergencias.



CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO

8.1 INTRODUCCIÓN

El modelo financiero describe, con toda la exactitud posible, los gastos en los que se va a incurrir para desarrollar este negocio, además de los ingresos que se obtendrán del mismo.

A partir de los datos de entrada (costes del material, la electricidad, la mano de obra, los gastos de constitución, etc.) se ha elaborado un modelo que los combina con los resultados del estudio de mercado y las expectativas de la empresa. El input principal es la estimación de la demanda, la cual constituye la cifra fundamental para estimar los ingresos, y ya ha sido calculada de forma básica en el apartado **6.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS**; en el presente punto se desarrolla de forma detallada.

El resultado final son los estados financieros de la empresa durante los cinco primeros años. En ellos se ha tenido en cuenta que existen dos meses sin ingresos (los meses de la obra y registro de la instalación) y todos los detalles necesarios para ajustar al máximo las estimaciones a la realidad.

8.2 ESTIMACIÓN INGRESOS ANÁLISIS DE CAPACIDAD

A continuación se incluye de forma más detallada la estimación económica realizada en el punto **7.1 ANÁLISIS DE CAPACIDAD**; donde inicialmente se planteó la necesidad de tomar una decisión sobre el tamaño de la instalación, había que decidir si el centro contaba con:

- 3 pistas reglamentarias y una individual.
- 5 pistas reglamentarias y una individual.

La segunda opción puede producir más beneficios, ya que hay más pistas para alquilar, por lo que hay más usuarios y también se incrementaría la venta de los



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



servicios adicionales; por otro lado, se debe tener en cuenta que el coste de alquiler será mayor, así como los gastos generados.

Se ha realizado una estimación de costes y ventas para ver cuál de las dos opciones genera mayores beneficios. Para ello se han tenido en cuenta únicamente los costes que varían de una opción a otra, por lo que los beneficios obtenidos en este apartado son algo mayores a los que se estimados en apartados posteriores, ya que faltan gastos de constitución, intereses préstamos, etc. pero se puede ver que opción resulta más rentable en una primera aproximación. A continuación se incluye una tabla detallada con los datos obtenidos:

ESTIMACIÓN VENTAS PRIMER AÑO			
3 pistas federadas y una individual		5 pistas federadas y una individual	
Alquileres pista al 70% ocupación con una media de 11€ por pista	9.265 €	Alquileres pista al 70% ocupación con una media de 11€ por pista	13.898 €
30 alumnos a una media de 70€ al mes/alumno.	1.736 €	42 alumnos a una media de 70€ al mes/alumno.	2.430 €
40 Socios estimados a 10€ el socio	331 €	50 Socios estimados a 10€ el socio	413 €
Venta de 300 bebidas	409 €	Venta de 400 bebidas	545 €
Alquiler de 30 palas, venta de 5 palas y venta 20 packs de pelotas.	694 €	Alquiler de 40 palas, venta de 5 palas y venta 20 packs de pelotas.	719 €
Alquiler gabinete de fisioterapia 30 veces a un precio de 10 € de Bº	248 €	Alquiler gabinete de fisioterapia 30 veces a un precio de 10 € de Bº	248 €
TOTAL MENSUAL	12.683 €	TOTAL MENSUAL	18.254 €
TOTAL ANUAL	152.194 €	TOTAL ANUAL	219.043 €

ESTIMACIÓN COSTES PRIMER AÑO			
3 pistas federadas y una individual		5 pistas federadas y una individual	
Coste pistas + su climatización (amortizando en 8 años)	537 €	Coste pistas + su climatización (amortizando en 8 años)	798 €
Coste reforma instalaciones existentes (amortizando en 8 años)	292 €	Coste reforma instalaciones existentes (amortizando en 8 años)	350 €
Costes personal	7.304 €	Costes personal	7.304 €
Coste gastos agua, luz, tarifa datos, asesoría, etc.	808 €	Coste gastos agua, luz, tarifa datos, asesoría, etc.	1.060 €
Coste alquiler nave	3.780 €	Coste alquiler nave	5.130 €
Coste de 300 bebidas, 20 botes pelotas y 5 palas	670 €	Coste de 400 bebidas, 20 botes pelotas y 5 palas	730 €
TOTAL MENSUAL	13.390 €	TOTAL MENSUAL	15.372 €
TOTAL ANUAL	160.686 €	TOTAL ANUAL	184.470 €

ESTIMACIÓN BALANCE PRIMER AÑO			
Venta Mensual	12.683 €	Venta Mensual	18.254 €
Costes Mensual	13.390 €	Costes Mensual	15.372 €
Beneficio antes de Impuestos mensual	- 708 €	Beneficio antes de Impuestos mensual	2.881 €
Beneficio antes de Impuestos anual	- 8.492 €	Beneficio antes de Impuestos anual	34.573 €

Figura 65. Tabla comparativa opciones posibles.

Como se indica en el apartado **7.1 ANÁLISIS DE CAPACIDAD**, se opta por la segunda opción, cinco pistas reglamentarias y una pista individual, ya que en función de la demanda esperada, aporta mayores beneficios y se recupera antes la inversión realizada.

8.3 PREMISAS

I.P.C.- Tras realizar un estudio sobre la evolución de los precios durante los últimos años, observando que fluctúan enormemente y teniendo en cuenta la actual situación de inestabilidad financiera y económica y su proyección futura prevista por los organismos económicos nacionales e internacionales, se estima durante los tres primeros años mantener los precios ofertados sin modificación y los dos últimos años un crecimiento anual de los precios del 3%. Sin embargo, sí se consideran subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013	2,7	2,8	2,4	1,4	1,7	2,1	1,8	1,5*				
2012	2,0	2,0	1,9	2,1	1,9	1,9	2,2	2,7	3,4	3,5	2,9	2,9
2011	3,30	3,60	3,60	3,80	3,50	3,20	3,10	3,00	3,10	3,00	2,90	2,40
2010	1,00	0,80	1,40	1,50	1,80	1,50	1,90	1,80	2,10	2,30	2,30	3,00
2009	0,80	0,70	-0,1	-0,2	-0,9	-1,0	-1,4	-0,8	-1,0	-0,7	0,30	0,80
2008	4,30	4,40	4,50	4,20	4,60	5,00	5,30	4,90	4,50	3,60	2,40	1,40
2007	2,40	2,40	2,50	2,40	2,30	2,40	2,20	2,20	2,70	3,60	4,10	4,20
2006	4,20	4,00	3,90	3,90	4,00	3,90	4,00	3,70	2,90	2,50	2,60	2,70
2005	3,10	3,30	3,40	3,50	3,10	3,10	3,30	3,30	3,70	3,50	3,40	3,70

Fuente: INE | * Indicador adelantado, no definitivo

Figura 66. Evolución IPC. 2005-2013. Fuente: INE.

Tasa interés.- Se consideran dos escenarios distintos a este respecto:

- A) Se sitúa la tasa de interés a utilizar en los cálculos financieros en el Euribor + 2,25 %; el Euribor actualmente se encuentra en 0,50%, pero dada la inestabilidad económica actual se decide considerar un valor medio del mismo de 1,55%, resultando el interés del préstamo del 3,8%. Se basa en los tipos al consumo que se están utilizando las entidades financieras en la actualidad y su proyección futura. Esta tasa se utiliza tanto en la financiación del equipamiento como en la inversión en obra.

- B) Se considera una tasa de interés del 8%, caso más desfavorable posible; es el ofrecido por los bancos y cajas en los créditos destinados a otros fines, basándose en los valores indicados por el Banco de España.

Tipos de interés activos aplicados por las entidades de crédito

Mes	Crédito al consumo				Otros fines		Operaciones hipotecarias					
	Operaciones a plazo entre 1 y 5 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)		Operaciones a plazo superior a 5 años		Aplicado el primer año		Aplicado en operaciones a más de 10 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)	
	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €
2013												
Ene	10,26	6,11	9,43	7,26	7,65	3,23	2,91	2,87	4,81	3,35	3,16	3,34
Feb	10,07	6,03	9,57	7,25	6,47	3,32	2,97	2,88	4,86	3,35	3,26	3,35
Mar	9,99	5,98	9,57	7,15	7,70	3,24	2,90	2,86	5,86	3,34	3,22	3,38
Abr	10,18	5,92	9,59	7,06	8,04	3,26	2,92	2,87	5,03	3,34	3,20	3,38
May	10,44	6,09	9,60	7,20	7,97	3,30	2,90	2,87	5,41	3,22	3,18	3,32
Jun	9,58	6,02	9,49	7,07	7,89	3,15	2,91	2,82	5,77	3,16	3,16	3,28
2012												
Ene	10,80	6,58	10,07	7,57	8,08	4,05	3,57	3,50	4,06	4,03	3,80	4,03
Feb	10,29	6,58	9,77	7,62	7,90	4,13	3,54	3,44	4,58	3,95	3,82	3,92
Mar	9,79	6,44	9,37	7,45	7,72	4,01	3,46	3,31	5,19	3,91	3,74	3,83
Abr	9,97	6,31	9,13	7,35	7,53	3,99	3,32	3,20	4,72	3,96	3,53	3,79
May	10,03	6,39	9,08	7,48	7,39	3,93	3,21	3,14	4,77	3,84	3,47	3,72
Jun	9,56	6,27	8,00	7,27	7,86	3,77	3,22	3,11	3,88	3,69	3,40	3,66
Jul	9,91	6,26	8,99	7,37	7,84	3,60	3,13	3,09	4,80	3,62	3,34	3,58
Ago	9,83	6,27	9,35	7,37	8,24	3,44	3,07	2,94	4,16	3,52	3,31	3,48
Sep	9,91	6,18	9,34	7,24	8,50	3,45	2,94	2,92	5,70	3,49	3,18	3,45
Oct	10,16	6,12	9,11	7,15	8,03	3,41	2,88	2,88	5,08	3,49	3,18	3,42
Nov	10,10	6,09	8,95	7,12	5,79	3,29	2,82	2,87	5,53	3,40	3,06	3,35
Dic	9,39	6,04	8,32	6,93	7,70	3,19	2,65	2,86	4,86	3,45	2,92	3,41

Figura 67. Tipos de interés aplicados por las entidades de crédito. Fuente: Banco de España.

El coste de oportunidad de una inversión es el valor descartado debido a la realización de la misma o también el coste de la no realización de la inversión. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto. Se toma como referencia la tasa de interés de los bonos del Tesoro de España a 5 años, en este caso un 3%.

En cuanto a la actualización de los salarios, y debido a la actual coyuntura económica y previsiones futuras se establece una premisa de contención salarial hasta el sexto año, no formando parte del periodo estudiado en el presente documento.



El tipo impositivo aplicado es de un 21% tanto en los servicios como en las ventas de material, según el Real Decreto-ley 20/2012.

No se ha considerado a la hora de los cálculos financieros incremento anual de la cifra de clientes, dado las condiciones del mercado, planteando de esta manera el caso más desfavorable posible. El resto de los parámetros permanece constante, excepto los precios que aumentan al 3% anual los años 4º y 5º del estudio, los tres primeros son constantes. También se tienen en cuenta subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc.

Los importes incluidos a continuación son sin IVA, salvo que se indique lo contrario expresamente.

8.4 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones inicial consiste en el cálculo y la determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo y circulante que requiere la empresa en el horizonte temporal que se defina, en este caso dicho horizonte es de 5 años.

8.4.1 ACTIVO DE LA EMPRESA

A) INMOVILIZADO

Inmovilizado material

Aunque inicialmente se consideró la posibilidad de adquirir el terreno y edificar o adquirir el inmueble; al final se desechó la idea, a causa de la incertidumbre económica actual y la dificultad en obtener una concesión de crédito por parte de una entidad bancaria, y se ha decidido alquilar una nave industrial existente cuyas características se adapten a las requeridas por el centro.

El principal activo será la reforma a realizar en el local para acondicionarlo, tal y como indica en la Norma de valoración 3ª h) del Nuevo Plan general de contabilidad del 01/01/2008: “referida a normas particulares sobre el

inmovilizado material se señala que en los arrendamientos que deban calificarse como operativos, las inversiones realizadas por el arrendatario que no sean separables del activo arrendado o cedido en uso, se contabilizarán como inmovilizados materiales cuando cumplan la definición del activo. La amortización de estas inversiones se realizará en función de su vida útil, que será la duración del contrato de arrendamiento o cesión cuando sea inferior dicha duración a la vida económica del activo”.

Esta inversión es la correspondiente a la adecuación del local a la normativa existente en lo referente a fontanería, ACS, saneamiento, protección contra incendios, climatización, electricidad, etc. así como a la instalación de las pistas y resto de dependencias del negocio. Esta inversión asciende a 91.900€. La amortización se realizará tal y como indica la normativa con la duración del contrato más la prórroga que éste tendrá, esto es, 5+3 años, al 12,5%.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	REFORMA INSTALACIONES EXISTENTES: FONTANERÍA, SANEAMIENTO, ELECTRICIDAD, CLIMATIZACIÓN, PCI, CCTV, OC	11.000 €	11.000 €
1	INSTALACIÓN DE 5 PISTAS REGLAMENTARIAS Y 1 INDIVIDUAL CON ILUMINACIÓN Y CLIMATIZACIÓN	76.600 €	76.600 €
1	DOCUMENTACIÓN OBRA, LICENCIA APERTURA, BOLETÍN BT, PCI, REGISTRO INDUSTRIAL Y DF	2.000 €	2.000 €
1	TASAS AYTO. Y DGIEM	2.300 €	2.300 €
TOTALES			91.900 €

Figura 68. Inversión adecuación local.

Equipamiento: dentro del equipamiento hay diversos conceptos como:

- Equipos de mantenimiento, donde se incluye la máquina para el mantenimiento de las pistas de pádel que se amortizará a 8 años, duración del contrato al 12,5%.

- Mobiliarios y enseres, donde se incluye el mobiliario de la oficina y de la recepción, así como de los vestuarios (taquillas, bancos, etc...); se amortizará a 8 años, duración del contrato al 12,5%,
- Equipos para procesos de información: PC, impresora, se amortizará a 8 años, duración del contrato al 12,5%.
- Herramientas y utillaje: camilla para masajes, se amortizará a 8 años, duración del contrato al 12,5%.

La valoración de estas partidas de equipamiento es de aproximadamente 7.800€.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	MÁQUINA MANTENIMIENTOS PISTAS	1.600 €	1.600 €
1	MESA ESQUINA OFICINA	70 €	70 €
2	SILLAS OFICINA	90 €	180 €
2	PC RECEPCIÓN Y OFICINA	750 €	1.500 €
1	IMPRESORA	200 €	200 €
1	RESTO MOBILIARIO OFICINA	100 €	100 €
1	ESTANTERÍA	300 €	300 €
1	MOSTRADOR RECEPCIÓN	1.200 €	1.200 €
20	TAQUILLAS DOBLES VESTUARIOS	40 €	800 €
2	BANCOS VESTUARIOS	175 €	350 €
1	ARCÓN BEBIDA BAR	350 €	350 €
1	ESTANTERÍA BAR	50 €	50 €
1	LAVAVAJILLAS BAR	600 €	600 €
1	MENAJE BAR	200 €	200 €
1	CAMILLA MASAJES	300 €	300 €
TOTALES			7.800 €

Figura 69. Inversión equipamiento inicial.

Los periodos de amortización de los distintos activos han sido obtenidos de la tabla de amortizaciones del Plan General Contable.

A continuación se incluye una tabla con los elementos a amortizar y sus correspondientes amortizaciones:



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



ELEMENTO A AMORTIZAR	VALOR ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	TASA AMORTIZACIÓN	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL	CUOTA AMORTIZACIÓN MENSUAL
INVERSIÓN ADECUACIÓN LOCAL Y LEGALIZACIÓN	91.900 €	8	12,5%	11.487,5 €	957,29 €
INVERSIÓN EQUIPAMIENTO	7.800 €	8	12,5%	975 €	81,25 €
TOTAL				12.462,5 €	1.038,54 €

Figura 70. Tabla amortizaciones.

Existen dos gastos que con el anterior Plan General Contable eran amortizables y que reciben un tratamiento especial a partir de la entrada en vigor del nuevo PGC, son los gastos de constitución y gastos de primer establecimiento:

- Gastos de constitución y de ampliación de capital: tienen carácter obligatorio y son indispensables para la creación de la empresa o su ampliación de capital. Tienen naturaleza jurídica como escrituras notariales, registros mercantiles, impuestos, etc. Según el PGC (Norma de registro y valoración 9ª. Apartado 4): “...en el caso de que la empresa realice cualquier tipo de transacción con sus propios instrumentos de patrimonio, el importe de estos instrumentos se registrará en el patrimonio neto, como una variación de los fondos propios, y en ningún caso podrán ser reconocidos como activos financieros de la empresa ni se registrará resultado alguno en la cuenta de pérdidas y ganancias. Los gastos derivados de estas transacciones, incluidos los gastos de emisión de estos instrumentos, tales como honorarios de letrados, notarios, y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad; comisiones y otros gastos de colocación, se registrarán directamente contra el patrimonio neto como menores reservas”. Suponen 3.500€.
- Gastos de primer establecimiento: son aquellos gastos necesarios para iniciar la actividad de la empresa recién creada. Según el PGC (Introducción, apartado 8) deberán contabilizarse en la cuenta de Pérdidas y ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran. Se hace una campaña de marketing inicial con buzoneo y reparto de flyers, así como una fiesta inaugural. Son 500€.



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	GASTOS CONSTITUCIÓN EMPRESA	3.500 €	3.500 €
1	GASTOS PUBLICIDAD INAUGURAL	500 €	500 €
TOTALES			4.000 €

Figura 71. Gastos de constitución y de primer establecimiento.

B) ACTIVO CIRCULANTE

Son las inversiones a corto plazo, se tratan como financiación del proyecto y no como una inversión. En este caso serían los siguientes conceptos:

- Existencias: hay un stock inicial de productos formado por 5 palas y 24 packs de 3 pelotas para venta y alquiler, y stock de bebidas y snacks del bar, valorado en unos 900€ (IVA incluido). Este stock se va reponiendo mensualmente comprando material por valor de 730€ (IVA incluido).

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
24	PACKS DE 3 PELOTAS PÁDEL	3 €	60 €
5	PALAS PÁDEL	88 €	440 €
300	REFRESCOS	0,40 €	120 €
120	BEBIDAS ISOTÓNICAS	0,83 €	100 €
1	BARRIL	80 €	80 €
125	BOTELLÍN CERVEZA	0,40 €	50 €
1	SNACKS	50 €	50 €
TOTALES			900 €

Figura 72. Gastos stock inicial.

- Cuentas a pagar: es la financiación de proveedores y acreedores. Son los bienes y servicios que no se pagan al contado. Es una cuenta de pasivo. Se encuentra a cero porque se realizan los pagos al contado, lo que permite lograr los mejores precios por parte de los proveedores por pronto pago.
- Cuentas a cobrar: son las inversiones realizadas para financiar ventas a clientes que no pagan al contado. Teniendo en cuenta la tipología del negocio no van a existir esa clase de cuentas ya que, los alquileres de pista se abonan en el momento, así como el consumo del bar y los servicios de fisioterapia, en el caso de las clases de pádel los pagos se realizarán o bien al contado antes de recibir



el servicio o domiciliando el pago al comienzo del mes, por lo que este concepto se encontraría a cero.

- Tesorería o Bancos: es el flujo de dinero en caja durante el desarrollo de la actividad. Son todos los movimientos bancarios realizados durante todo el ejercicio contabilizado.

8.4.2 PASIVO DE LA EMPRESA

Son las fuentes de financiación de la empresa, pueden proceder de los propietarios o de personas ajenas a la misma, estos últimos son exigibles, en la cuenta de pasivo se encontrarán:

A) PATRIMONIO NETO

- Capital: aportado por los socios. 40.000€.
- Reservas: beneficios obtenidos en la empresa no repartidos. El porcentaje que se debe destinar a reservas legales viene establecido en el artículo 214 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas el cual dice que se debe aplicar una cifra igual al 10% del beneficio del ejercicio a la reserva legal hasta que esta alcance, al menos, el 20% del Capital social. lo que supondrán aproximadamente 8.000€. Los beneficios del resto de los ejercicios siguiendo un criterio conservador se dejan en reservas voluntarias durante los cuatro primeros años, los beneficios del cuarto año son repartidos íntegramente a los socios a través del reparto de dividendos durante el quinto y último ejercicio estudiado. Aquí se incluyen los gastos de constitución de la empresa, como se ha explicado anteriormente, que suponen 3.500€.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se incluyen los resultados obtenidos en la misma.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución: subvenciones. 2.000€.



B) PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO

- Préstamos exigibles a largo plazo: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. 75.400€.

C) PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO

- Préstamos exigibles a corto plazo: proveedores, Hacienda, impuesto diferido, etc. Se incluye el pago a Hacienda y a la Seguridad Social del cuarto cuatrimestre del ejercicio que se queda pendiente de pago para el ejercicio siguiente, en este apartado.

8.5 FINANCIACIÓN INVERSIÓN INICIAL

Una vez contabilizados los gastos correspondientes a la inversión inicial de la empresa que ascienden a la cantidad de 117.400€ (IVA incluido).

Dichos costes provienen de:

- Adecuación local: 91.900€, (visto en apartado anterior).
- Equipamiento inicial: 7800€, (visto en apartado anterior).
- Otros gastos: constitución empresa y publicidad, 4000€, (visto en apartado anterior).
- Stock inicial: 900€ (IVA incluido), (visto en apartado anterior).
- Gastos de explotación previos a la apertura del centro: 2 meses de alquiler y 2 meses de gastos de consumo de luz, agua, etc... 12.800€ aproximadamente.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
2	MESES ALQUILER PREVIO APERTURA	5.130 €	10.260 €
2	MESES GASTOS EXPLOTACIÓN PREV. APERTURA	1.270 €	2.540 €
TOTALES			12.800 €

Figura 73. Gastos explotación previos apertura.



Los recursos financieros pueden provenir de:

- Recursos propios de la empresa: capital. En este caso los socios aportan un capital cada uno de 20.000€, resultando unos fondos propios de 40.000€. Se realiza dicha aportación porque en el contexto actual los tipos de interés de los préstamos concedidos por las entidades bancarias son bastante elevados y resulta más rentable aportar dicha cantidad que solicitarla en el crédito, asumiendo la posible pérdida de capital por parte del empresario.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución: subvenciones. La única subvención viable en estos momentos dados los recortes que se están produciendo en toda la Administración es “Ayudas para concesión directa del Programa de Incentivos a la contratación por cuenta ajena de trabajadores desempleados”. Dicho Se subvencionará con un importe de 1.000 euros cada contrato realizado de duración igual o superior a seis meses. Como se van a contratar dos empleados, se contratarán a desempleados por lo que se recibirán 2000€ de subvención.
- Recursos ajenos: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. Puede ser a corto plazo o a largo plazo cuando es superior a 12 meses.
- Como se ha indicado anteriormente se establecen dos hipótesis de cálculo diferentes, una es el préstamo más favorable encontrado en el mercado y la otra con los valores medios:
 - Se sitúa la tasa de interés a utilizar en los cálculos financieros en el Euribor + 2,25%; el Euribor actualmente se encuentra en 0,50%, pero dada la inestabilidad económica actual se decide considerar un valor medio del mismo de 1,55%, resultando el interés del préstamo del 3,8%. Se basa en los tipos al consumo que se están utilizando las entidades financieras en la actualidad y su proyección futura. Esta tasa se utiliza tanto en la financiación del equipamiento como en la inversión en obra.
 - Se considera una tipo de interés del 8%, caso más desfavorable posible; es el ofrecido por los bancos y cajas en los créditos destinados a otros fines, según establece el Banco de España.



1ª HIPÓTESIS PRÉSTAMO AL 3,8%

En este caso se recurre a una financiación a largo plazo ofertada por el Banco Santander en un acuerdo con la Cámara de Comercio de Madrid y el CEIM: OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL CONVENIO FIRMADO POR CEIM Y LA CÁMARA DE MADRID CON EL BANCO DE SANTANDER PARA LAS EMPRESAS Y AUTÓNOMOS.

Las características de la financiación son las siguientes:

FINANCIACION A LARGO PLAZO

PRESTAMO ACTIVOS FIJOS

Importe:	Hasta el 80% de la inversión
Plazo:	Hasta 7 años.
Interés:	Variable, referenciado al euribor a un año + 2,25%
Liquidación:	Trimestral
Amortización:	Mensual, trimestral.

Figura 74. *Condiciones financiación.*

La cantidad a financiar son 75.400€. El Euribor se encuentra en la actualidad al 0,50%, pero dada la incertidumbre económica actual se decide considerar un valor medio del mismo de 1,55%, resultando el interés del préstamo del 3,8%. Se solicitará al máximo plazo permitido por la entidad, 7 años, para que la cuota mensual sea lo menor posible. En el ANEXO II al final del documento, se incluye una tabla con el cálculo de las mensualidades del préstamo.

Capital	75.400,00 €
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo interés nominal	3,8%
Duración en años	7 Años
Número total de pago	84

Figura 75. *Condiciones financiación.*



Existe una numerosa oferta de financiación, que se incluye en el ANEXO II donde se incluyen las distintas opciones barajadas y se justifica la elección realizada.

2ª HIPÓTESIS PRÉSTAMO AL 8%

Misma cantidad a financiar, varía el tipo de interés, se incluye también en el ANEXO II al final del documento una tabla con el cálculo de las mensualidades del préstamo.

8.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O DE RESULTADOS

La elaboración de la cuenta de resultados representa los resultados que se quieren lograr a medio y largo plazo, teniendo en cuenta conceptos tales como:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de costes directos de operaciones.
- Previsión de gastos de estructura.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión del impuesto de Sociedades.

El mayor peso de la partida de gastos está centrado dentro de los costes fijos, debido principalmente a los gastos de personal contratado y los gastos operativos. Los costes variables suponen una cantidad a tener en consideración dentro de la cuenta de gastos, pero teniendo un valor muy inferior a la partida de costes fijos.

Desglosando la partida de costes (tanto fijos como variables) se obtiene el siguiente desglose:

- Coste de las ventas: el asiento que se realiza para identificar las variaciones de existencias en función del stock inicial y las ventas y compras a lo largo del ejercicio.
- Costes fijos.



- Gastos de personal fijo y eventual.
 - Gastos financieros: los correspondientes a la financiación externa.
 - Gastos operativos: alquiler del local.
 - Publicidad.
- En gastos de suministro se incluyen aquellos del tipo: consumo de luz y agua, tarifas de voz y datos, gastos de servicios profesionales, legal, etc. Estos gastos representan un gasto considerable dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias en negocios de este tipo.

Dada la tendencia a la contención en la economía actual no se considera una evolución en los gastos del personal en el período de cinco años que se tiene en cuenta para realizar el análisis. De la misma manera tampoco se tiene en cuenta un incremento de los gastos operativos.

Todo ello queda recogido en la cuenta de resultados.

8.7 BALANCE DE SITUACIÓN

El balance refleja la situación contable de una empresa a una fecha determinada. Durante el primer año los dos primeros meses se terminan de formalizar cuestiones legales de la empresa y se formaliza el contrato de alquiler, a la par que se realizan todas las obras para acondicionar el centro, después comienza a funcionar con normalidad. La proyección financiera se realiza a cinco años.

Además de la adquisición del local, durante los dos primeros meses se han tenido en cuenta aspectos importantes tales como:

- Gastos de constitución de la sociedad.
- Gastos operativos: alquiler del local.
- Gastos suministros: en esta partida se incluyen los gastos correspondientes al consumo eléctrico, de agua, la asesoría legal de la sociedad, etc.



8.8 PROYECCIONES FINANCIERAS

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Permite estimar los resultados que puede ofrecer en el futuro un negocio, basándose en datos históricos y en la evolución futura de las variables pertinentes.

El resultado final son los estados financieros de la empresa durante los cinco primeros años. En ellos se ha tenido en cuenta que existen 2 meses sin ingresos (los meses de la obra y registro de la instalación) y todos los detalles necesarios para ajustar al máximo las estimaciones a la realidad.

No se ha considerado a la hora de los cálculos financieros incremento anual de la cifra de clientes, dado las condiciones del mercado, planteando de esta manera el caso más desfavorable posible. El resto de los parámetros permanece constante, excepto los precios que aumentan al 3% anual los años 4º y 5º del estudio, los tres primeros son constantes. Sin embargo si se consideran subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc.

Se ha realizado un análisis función de los distintos escenarios planteados.

8.8.1 ESCENARIOS

En total se han considerado cuatro escenarios diferentes, dos posibles escenarios con distintas hipótesis de demanda, dando lugar a dos situaciones distintas: realista (la estudiada inicialmente) y pesimista y para cada uno de ellos aplicando las dos opciones existentes de financiación externa, una con una tasa de interés del 3,8% y otra del 8%.

- A) Financiación con Tasa de interés del 3,8% y previsión de demanda realista: con unos porcentajes aproximados de ocupación de pistas para su alquiler de un 70% y una media de 42 alumnos de pádel al mes, unas ventas moderadas en el bar, así como el alquiler y/o venta de material para practicar el pádel.



- B) Financiación con Tasa de interés del 3,8% y previsión de demanda pesimista: con unos porcentajes aproximados de ocupación de pistas para su alquiler de un 60% y una media de 36 alumnos de pádel al mes, unas ventas bajas en el bar, así como el alquiler y/o venta de material para practicar el pádel.
- C) Financiación con Tasa de interés del 8% y previsión de demanda realista.
- D) Financiación con Tasa de interés del 8% y previsión de demanda pesimista.

8.8.2 RESULTADOS

A continuación se presenta un resumen de las distintas hipótesis o escenarios planteados durante los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa:



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



ESCENARIO REALISTA TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO DE 3,8%

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Ventas recepción y bar	12.644,63	15.173,55	15.173,55	15.628,76	16.097,62
Ingresos alquiler pistas	138.981,82	166.778,18	166.778,18	171.781,53	176.934,97
Ingresos clases pádel	24.297,52	29.157,02	29.157,02	30.031,74	30.932,69
Ingresos cuota socio	4.132,23	4.958,68	4.958,68	5.107,44	5.260,66
Ingresos alquiler sala fisioterapia	2.479,34	2.975,21	2.975,21	3.064,46	3.156,40
TOTAL INGRESOS	182.535,54	219.042,64	219.042,64	225.613,92	232.382,34
Coste de las ventas	5.429,76	7.239,67	7.239,67	7.239,67	7.239,67
MÁRGEN BRUTO	177.105,78	211.802,98	211.802,98	218.374,25	225.142,67
Gastos personal fijo y eventual	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50
Gastos operativos: alquiler local	50.876,03	51.028,66	53.974,38	55.593,61	57.261,42
Gastos suministros: luz, agua, voz y datos, etc	10.859,50	13.101,60	13.494,65	13.899,49	14.316,47
Gastos publicidad, propaganda, RRPP	991,74	994,71	1.052,13	1.083,70	1.116,21
Gastos primer establecimiento	500,00				
MÁRGEN NETO	40.411,01	73.210,50	69.814,31	74.329,96	78.981,07
Amortizaciones acumulada inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
B.A.I.T.	27.948,51	60.748,00	57.351,81	61.867,46	66.518,57
Otros gastos financieros	2.653,15	1.909,34	1.415,48	898,06	575,83
B.A.T.	25.295,36	58.838,66	55.936,33	60.969,40	65.942,74
Impuesto de Sociedades	7.588,61	17.651,60	16.780,90	18.290,82	19.782,82
BENEFICIO NETO	17.706,75	41.187,06	39.155,43	42.678,58	46.159,92

Figura 76. Cuenta de resultados escenario realista préstamo al 3,8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



BALANCE DE SITUACIÓN					
ACTIVO					
INMOVILIZADO					
Adecuación local y legalización y equipamiento	99.700,00	99.700,00	99.700,00	99.700,00	99.700,00
Amortizaciones inmovilizado material	12.462,50	24.925,00	37.387,50	49.850,00	62.312,50
ACTIVO CIRCULANTE					
Existencias	1.347,10	743,79	743,79	743,79	743,79
Tesorería	52.623,88	136.050,94	175.116,13	221.461,27	228.192,05
TOTAL ACTIVO	141.208,49	211.569,73	238.172,42	272.055,06	266.323,34
PASIVO					
PATRIMONIO NETO					
Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas	-2.275,00	15.431,75	56.618,81	95.774,24	95.774,24
Resultados negativos ejerc. anteriores					
Pérdidas y Ganancias	17.706,75	41.187,06	39.155,43	42.678,58	46.159,92
Subvenciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas con entidades de crédito L/P	65.795,52	55.447,24	44.605,09	33.350,95	21.669,14
PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Hacienda acreedora por IVA	2.694,60	30.929,07	30.089,18	31.037,47	32.014,20
Hacienda acreedora por conceptos fiscales IRPF	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39
Organismos de la Seg. Soc. acreedora	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62
Hacienda acreedora Impuesto de Sociedades	7.588,61	17.651,60	16.780,90	18.290,82	19.782,82
Impuesto diferido	-1.225,00				
TOTAL PASIVO	141.208,49	211.569,73	238.172,42	272.055,06	266.323,34
REPARTO DE DIVIDENDOS					33.716,08

Figura 77. Balance de situación escenario realista préstamo al 3,8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



ESCENARIO PESIMISTA TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO DE 3,8%

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Ventas recepción y bar	5.909,09	7.090,91	7.090,91	7.303,64	7.522,75
Ingresos alquiler pistas	119.127,27	142.952,73	142.952,73	147.241,31	151.658,55
Ingresos clases pádel	20.826,45	24.991,74	24.991,74	25.741,49	26.513,73
Ingresos cuota socio	3.305,79	3.966,94	3.966,94	4.085,95	4.208,53
Ingresos alquiler sala fisioterapia	1.652,89	1.983,47	1.983,47	2.042,98	2.104,26
TOTAL INGRESOS	150.821,49	180.985,79	180.985,79	186.415,36	192.007,82
Coste de las ventas	1.710,75	2.280,99	2.280,99	2.280,99	2.280,99
MÁRGEN BRUTO	149.110,74	178.704,79	178.704,79	184.134,37	189.726,83
Gastos personal fijo y eventual	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50
Gastos operativos: alquiler local	50.876,03	52.402,31	53.974,38	55.593,61	57.261,42
Gastos suministros: luz, agua, voz y datos, etc	10.124,96	9.827,74	10.122,57	10.426,25	10.739,04
Gastos publicidad, propaganda, RRPP	991,74	1.021,49	1.052,13	1.083,70	1.116,21
Gastos primer establecimiento	500,00				
MÁRGEN NETO	13.150,51	41.985,75	40.088,20	43.563,30	47.142,66
Amortizaciones acumulada inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
B.A.I.T.	688,01	29.523,25	27.625,70	31.100,80	34.680,16
Otros gastos financieros	2.653,15	1.909,34	1.415,48	898,06	575,83
B.A.T.	-1.965,14	27.613,91	26.210,22	30.202,75	34.104,33
Impuesto de Sociedades	0,00	7.694,63	7.863,07	9.060,82	10.231,30
BENEFICIO NETO	-1.965,14	19.919,28	18.347,15	21.141,92	23.873,03
Escudo fiscal pendiente	-1.965,14				

Figura 78. Cuenta de resultados escenario pesimista préstamo al 3,8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



BALANCE DE SITUACIÓN					
ACTIVO					
INMOVILIZADO					
Adecuación local y legalización y equipamiento	99.700,00	99.700,00	99.700,00	99.700,00	99.700,00
Amortizaciones inmovilizado material	12.462,50	24.925,00	37.387,50	49.850,00	62.312,50
ACTIVO CIRCULANTE					
Existencias	933,88	743,80	743,80	743,80	743,80
Tesorería	20.138,68	77.285,32	98.207,86	122.485,67	127.919,62
TOTAL ACTIVO	108.310,07	152.804,12	161.264,16	173.079,47	166.050,92
PASIVO					
PATRIMONIO NETO					
Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas	-2.275,00	-2.275,00	17.644,28	35.991,43	35.991,43
Resultados negativos ejerc. anteriores		-1.965,14	-1.965,14	-1.965,14	-1.965,14
Pérdidas y Ganancias	-1.965,14	19.919,28	18.347,15	21.141,92	23.873,03
Subvenciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas con entidades de crédito L/P	65.795,52	55.447,24	44.605,09	33.350,95	21.669,14
PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Hacienda acreedora por IVA	-2.943,33	24.285,10	23.846,70	24.576,47	25.328,13
Hacienda acreedora por conceptos fiscales IRPF	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39
Organismos de la Seg. Soc. acreedora	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62
Hacienda acreedora IS	0,00	6.469,63	7.863,07	9.060,82	10.231,30
Impuesto diferido	-1.225,00				
TOTAL PASIVO	108.310,07	152.804,12	161.264,16	173.079,47	166.050,92
REPARTO DE DIVIDENDOS					16.702,12

Figura 79. Balance de situación escenario pesimista préstamo al 3,8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



ESCENARIO REALISTA TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO DE 8%

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Ventas recepción y bar	12.644,63	15.173,55	15.173,55	15.628,76	16.097,62
Ingresos alquiler pistas	138.981,82	166.778,18	166.778,18	171.781,53	176.934,97
Ingresos clases pádel	24.297,52	29.157,02	29.157,02	30.031,74	30.932,69
Ingresos cuota socio	4.132,23	4.958,68	4.958,68	5.107,44	5.260,66
Ingresos alquiler sala fisioterapia	2.479,34	2.975,21	2.975,21	3.064,46	3.156,40
TOTAL INGRESOS	182.535,54	219.042,64	219.042,64	225.613,92	232.382,34
Coste de las ventas	5.429,76	7.239,67	7.239,67	7.239,67	7.239,67
MÁRGEN BRUTO	177.105,78	211.802,98	211.802,98	218.374,25	225.142,67
Gastos personal fijo y eventual	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50
Gastos operativos: alquiler local	50.876,03	51.028,66	53.974,38	55.593,61	57.261,42
Gastos suministros: luz, agua, voz y datos, etc	10.859,50	13.101,60	13.494,65	13.899,49	14.316,47
Gastos publicidad, propaganda, RRPP	991,74	994,71	1.052,13	1.083,70	1.116,21
Gastos primer establecimiento	500,00				
MÁRGEN NETO	40.411,01	73.210,50	69.814,31	74.329,96	78.981,07
Amortizaciones acumulada inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
B.A.I.T.	27.948,51	60.748,00	57.351,81	61.867,46	66.518,57
Otros gastos financieros	5.526,63	4.120,51	3.125,21	2.029,40	1.319,49
B.A.T.	22.421,87	56.627,49	54.226,60	59.838,06	65.199,08
Impuesto de Sociedades	6.726,56	16.988,25	16.267,98	17.951,42	19.559,73
BENEFICIO NETO	15.695,31	39.639,24	37.958,62	41.886,64	45.639,36

Figura 80. Cuenta de resultados escenario realista préstamo al 8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



BALANCE DE SITUACIÓN					
ACTIVO					
INMOVILIZADO					
Adecuación local y legalización y equipamiento	99.700,00	87.237,50	74.775,00	62.312,50	49.850,00
Amortizaciones inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
ACTIVO CIRCULANTE					
Existencias	1.347,10	743,79	743,79	743,79	743,79
Tesorería	50.904,62	133.474,45	171.483,73	216.744,77	222.887,62
TOTAL ACTIVO	139.489,22	208.993,25	234.540,02	267.338,57	261.018,92
PASIVO					
PATRIMONIO NETO					
Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas	-2.275,00	13.420,31	53.059,56	91.018,18	91.018,18
Resultados negativos ejerc. anteriores					
Pérdidas y Ganancias	15.695,31	39.639,24	37.958,62	41.886,64	45.639,36
Subvenciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas con entidades de crédito L/P	66.949,74	57.093,36	46.241,67	34.521,85	21.864,44
PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Hacienda acreedora por IVA	2.694,60	30.929,07	30.089,18	31.037,47	32.014,20
Hacienda acreedora por conceptos fiscales IRPF	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39
Organismos de la Seg. Soc. acreedora	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62
Hacienda acreedora Impuesto de Sociedades	6.726,56	16.988,25	16.267,98	17.951,42	19.559,73
Impuesto diferido	-1.225,00				
TOTAL PASIVO	139.489,22	208.993,25	234.540,02	267.338,57	261.018,92
REPARTO DE DIVIDENDOS					33.090,45

Figura 81. Balance de situación escenario realista préstamo al 8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



ESCENARIO PESIMISTA TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO DE 8%

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Ventas recepción y bar	5.909,09	7.090,91	7.090,91	7.303,64	7.522,75
Ingresos alquiler pistas	119.127,27	142.952,73	142.952,73	147.241,31	151.658,55
Ingresos clases pádel	20.826,45	24.991,74	24.991,74	25.741,49	26.513,73
Ingresos cuota socio	3.305,79	3.966,94	3.966,94	4.085,95	4.208,53
Ingresos alquiler sala fisioterapia	1.652,89	1.983,47	1.983,47	2.042,98	2.104,26
TOTAL INGRESOS	150.821,49	180.985,79	180.985,79	186.415,36	192.007,82
Coste de las ventas	1.710,75	2.280,99	2.280,99	2.280,99	2.280,99
MÁRGEN BRUTO	149.110,74	178.704,79	178.704,79	184.134,37	189.726,83
Gastos personal fijo y eventual	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50	73.467,50
Gastos operativos: alquiler local	50.876,03	52.402,31	53.974,38	55.593,61	57.261,42
Gastos suministros: luz, agua, voz y datos, etc	10.124,96	9.827,74	10.122,57	10.426,25	10.739,04
Gastos publicidad, propaganda, RRPP	991,74	1.021,49	1.052,13	1.083,70	1.116,21
Gastos primer establecimiento	500,00				
MÁRGEN NETO	13.150,51	41.985,75	40.088,20	43.563,30	47.142,66
Amortizaciones acumulada inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
B.A.I.T.	688,01	29.523,25	27.625,70	31.100,80	34.680,16
Otros gastos financieros	5.526,63	4.120,51	3.125,21	2.029,40	1.319,49
B.A.T.	-4.838,62	25.402,74	24.500,50	29.071,41	33.360,67
Impuesto de Sociedades	0,00	6.169,24	7.350,15	8.721,42	10.008,20
BENEFICIO NETO	-4.838,62	19.233,50	17.150,35	20.349,99	23.352,47
Escudo fiscal pendiente	-4.838,62				

Figura 82. Cuenta de resultados escenario pesimista préstamo al 8%



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



BALANCE DE SITUACIÓN					
ACTIVO					
INMOVILIZADO					
Adecuación local y legalización y equipamiento	99.700,00	87.237,50	74.775,00	62.312,50	49.850,00
Amortizaciones inmovilizado material	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50	12.462,50
ACTIVO CIRCULANTE					
Existencias	933,88	743,80	743,80	743,80	743,80
Tesorería	18.419,42	73.846,79	94.575,46	117.769,17	122.615,19
TOTAL ACTIVO	106.590,80	149.365,59	157.631,76	168.362,97	160.746,49
PASIVO					
PATRIMONIO NETO					
Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas	-2.275,00	-2.275,00	16.958,50	34.108,85	34.108,85
Resultados negativos ejerc. anteriores		-4.838,62	-4.838,62	-4.838,62	-4.838,62
Pérdidas y Ganancias	-4.838,62	19.233,50	17.150,35	20.349,99	23.352,47
Subvenciones	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas con entidades de crédito L/P	66.949,74	57.093,36	46.241,67	34.521,85	21.864,44
PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Hacienda acreedora por IVA	-2.943,33	24.285,10	23.846,70	24.576,47	25.328,13
Hacienda acreedora por conceptos fiscales IRPF	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39	3.392,39
Organismos de la Seg. Soc. acreedora	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62	5.530,62
Hacienda acreedora Impuesto de Sociedades	0,00	4.944,24	7.350,15	8.721,42	10.008,20
Impuesto diferido	-1.225,00				
TOTAL PASIVO	106.590,80	149.365,59	157.631,76	168.362,97	160.746,49
REPARTO DE DIVIDENDOS					16.076,49

Figura 83. Balance de situación escenario pesimista préstamo al 8%

8.9 CUENTA DE RESULTADOS

A continuación se incluyen unas gráficas donde se muestra la evolución de los beneficios para los cuatro escenarios planteados:

A) Financiación con Tasa de interés del 3,8% y previsión de demanda realista:

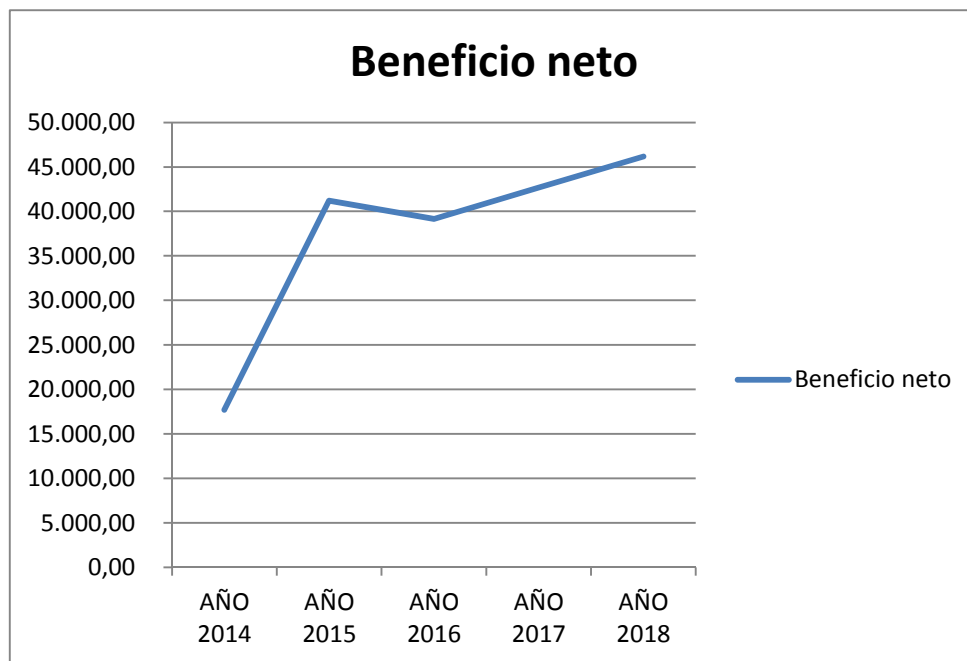


Figura 84. Evolución beneficio escenario realista préstamo al 3,8%

B) Financiación con Tasa de interés del 3,8% y previsión de demanda pesimista:

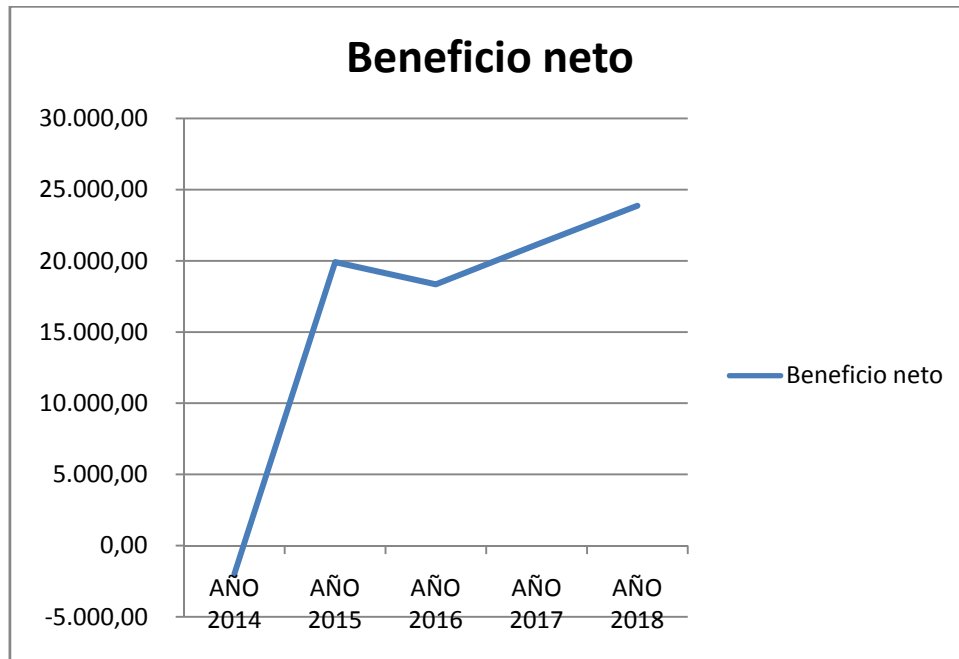


Figura 85. Evolución beneficio escenario pesimista préstamo al 3,8%

C) Financiación con Tasa de interés del 8% y previsión de demanda realista:

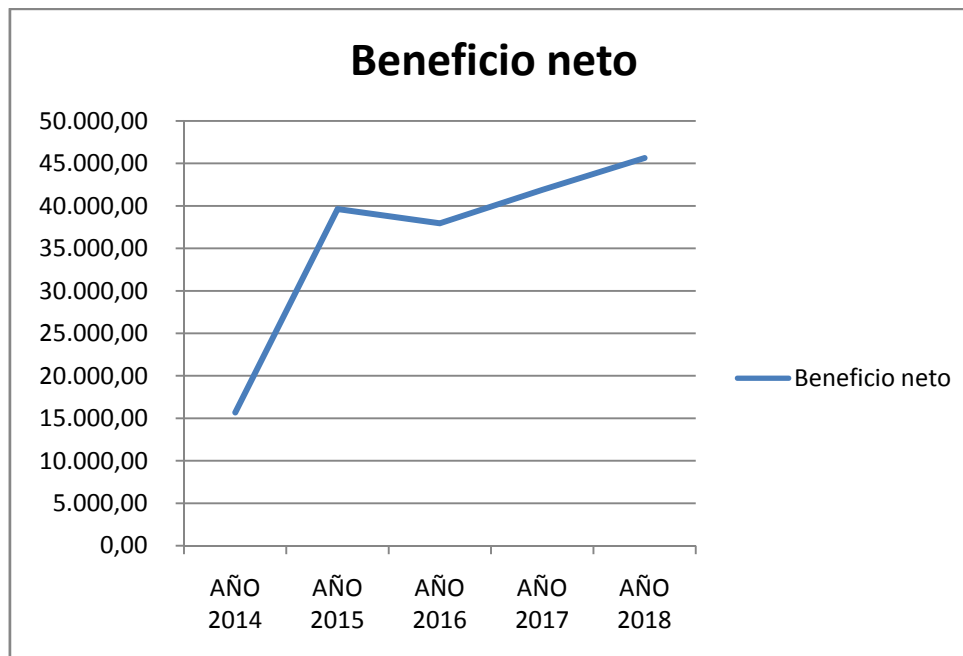


Figura 86. Evolución beneficio escenario realista préstamo al 8%

D) Financiación con Tasa de interés del 8% y previsión de demanda pesimista.

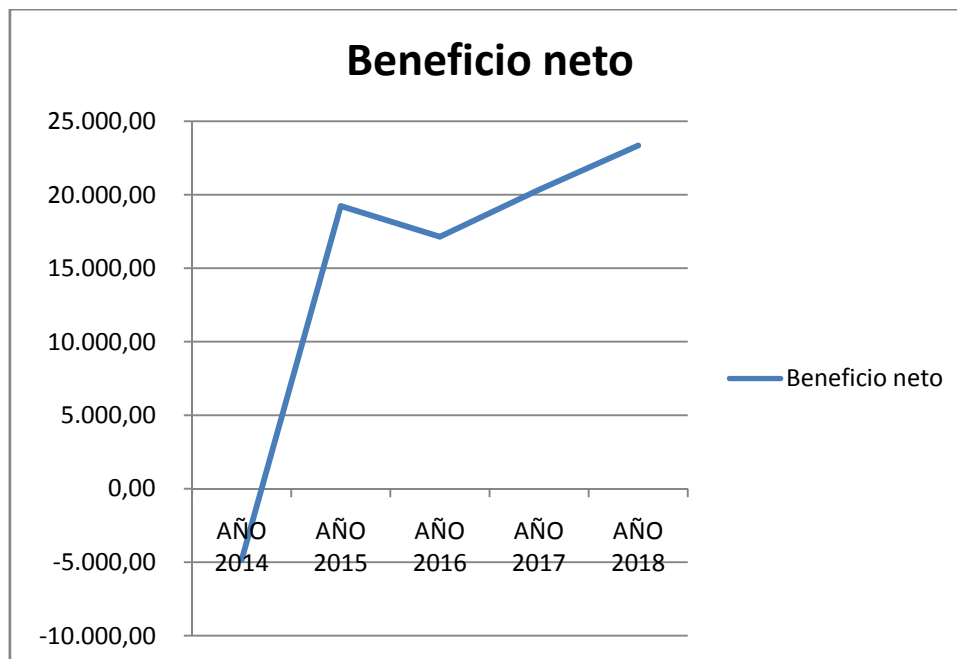


Figura 87. Evolución beneficio escenario pesimista préstamo al 8%

Como puede observarse en las gráficas, desde el primer año se obtienen beneficios con el negocio en los escenarios realistas o esperados; en los pesimistas se producen unas ligeras pérdidas el primer año, pero a partir del segundo se obtienen beneficios. También se puede observar que los incrementos anuales de los precios planteados, en los años 4 y 5 del 3% y las subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...), publicidad, etc. se contrarresta y no se producen grandes variaciones en los beneficios, siendo éstas en todo caso positivas excepto en el 2016 donde se produce un ligero descenso del beneficio, que, al año siguiente ya vuelve a ser positivo.



8.10 RATIOS FINANCIEROS

Existen numerosos ratios para realizar el análisis financiero de una empresa, a continuación se indican los tipos de ratios empleados:

- Ratios de APALANCAMIENTO, miden el nivel de endeudamiento de la empresa.
- Ratios de LIQUIDEZ, miden la facilidad con la que una empresa puede conseguir tesorería.
- Ratios de EFICIENCIA o ROTACIÓN, miden la productividad con que le empresa emplea sus activos. No se emplea porque los cobros en este tipo de empresa son inmediatos.
- Ratios de RENTABILIDAD, miden la rentabilidad sobre inversiones actuales de una empresa.

8.10.1 RATIOS DE APALANCAMIENTO

Indica qué porcentaje del activo se ha financiado con recursos ajenos. Mientras mayor será el apalancamiento, peor, pues significa que la empresa debe endeudarse mucho para poder funcionar.

$$\text{Ratio de deuda a LP} = \frac{\text{Deuda a LP}}{\text{Deuda a LP} + \text{Capital propio}}$$

A continuación se incluyen los ratios de apalancamiento para los cuatro escenarios propuestos:

Escenario realista préstamo al 3,8%

	Deuda a LP	Capital propio	Apalancamiento
Año 1	65.795,52 €	42.000,00 €	0,61
Año 2	55.447,24 €	42.000,00 €	0,57
Año 3	44.605,09 €	42.000,00 €	0,52
Año 4	33.350,95 €	42.000,00 €	0,44
Año 5	21.669,14 €	42.000,00 €	0,34

Figura 88. Valores apalancamiento escenario realista préstamo al 3,8%

Escenario pesimista préstamo al 3,8%

	Deuda a LP	Capital propio	Apalancamiento
Año 1	65.795,52 €	42.000,00 €	0,61
Año 2	55.447,24 €	42.000,00 €	0,57
Año 3	44.605,09 €	42.000,00 €	0,52
Año 4	33.350,95 €	42.000,00 €	0,44
Año 5	21.669,14 €	42.000,00 €	0,34

Figura 89. Valores apalancamiento escenario pesimista préstamo al 3,8%

Escenario realista préstamo al 8%

	Deuda a LP	Capital propio	Apalancamiento
Año 1	66.949,74 €	42.000,00 €	0,61
Año 2	57.093,36 €	42.000,00 €	0,58
Año 3	46.241,67 €	42.000,00 €	0,52
Año 4	34.521,85 €	42.000,00 €	0,45
Año 5	21.864,44 €	42.000,00 €	0,34

Figura 90. Valores apalancamiento escenario realista préstamo al 8%

Escenario pesimista préstamo al 8%

	Deuda a LP	Capital propio	Apalancamiento
Año 1	66.949,74 €	42.000,00 €	0,61
Año 2	57.093,36 €	42.000,00 €	0,58
Año 3	46.241,67 €	42.000,00 €	0,52
Año 4	34.521,85 €	42.000,00 €	0,45
Año 5	21.864,44 €	42.000,00 €	0,34

Figura 91. Valores apalancamiento escenario pesimista préstamo al 8%

Conclusiones

El mayor apalancamiento financiero significa que la empresa debe endeudarse mucho para poder funcionar. En todos los casos, (que en realidad se reducen a dos, los dos escenarios con distintas condiciones de financiación), los dos primeros años es algo alto, pero después se reduce a valores cercanos al 0,4, lo cual es un buen indicador. Los valores razonables para el apalancamiento rondan entre el 0,4 y 0,6. Cierta apalancamiento es bueno, ya que permite realizar inversiones. Cuando los niveles de apalancamiento son muy altos, la capacidad para devolver los préstamos es menor.

8.10.2 RATIOS DE LIQUIDEZ

Este ratio muestra la posibilidad de atender las deudas sin alterar la estructura financiera ni el proceso productivo. En términos generales se estima que su valor ideal será 2 y sus límites 1, 5 y 3, por debajo de esta banda habría peligro de suspensión de pagos por la escasa liquidez y por encima se podrían tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

A continuación se incluyen los ratios de liquidez para los cuatro escenarios propuestos:

Escenario realista préstamo al 3,8%

	Activo circulante	Pasivo exigible a C/	Liquidez
Año 1	53.970,99 €	17.981,21 €	3,00
Año 2	136.794,73 €	57.503,68 €	2,38
Año 3	175.859,92 €	55.793,09 €	3,15
Año 4	222.205,06 €	58.251,29 €	3,81
Año 5	228.935,84 €	60.720,03 €	3,77

Figura 92. Valores liquidez escenario realista préstamo al 3,8%

Escenario pesimista préstamo al 3,8%

	Activo circulante	Pasivo exigible a C/P	Liquidez
Año 1	21.072,57 €	4.754,68 €	4,43
Año 2	78.029,12 €	39.677,74 €	1,97
Año 3	98.951,66 €	40.632,77 €	2,44
Año 4	123.229,47 €	42.560,30 €	2,90
Año 5	128.663,42 €	44.482,44 €	2,89

Figura 93. Valores liquidez escenario pesimista préstamo al 3,8%

Escenario realista préstamo al 8%

	Activo circulante	Pasivo exigible a C/P	Liquidez
Año 1	52.251,72 €	17.119,17 €	3,05
Año 2	134.218,25 €	56.840,33 €	2,36
Año 3	172.227,52 €	55.280,17 €	3,12
Año 4	217.488,57 €	57.911,89 €	3,76
Año 5	223.631,42 €	60.496,93 €	3,70

Figura 94. Valores liquidez escenario realista préstamo al 8%

Escenario pesimista préstamo al 8%

	Activo circulante	Pasivo exigible a C/P	Liquidez
Año 1	19.353,30 €	4.754,68 €	4,07
Año 2	74.590,59 €	38.152,35 €	1,96
Año 3	95.319,26 €	40.119,86 €	2,38
Año 4	118.512,97 €	42.220,90 €	2,81
Año 5	123.358,99 €	44.259,34 €	2,79

Figura 95. Valores liquidez escenario pesimista préstamo al 8%

Conclusiones

Hay gran liquidez durante todo el periodo estudiado, en todos los supuestos. Se supera en determinados momentos el máximo de 3, se podrían tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad, esto es, parte del dinero que circula podría emplearse en alguna inversión, hay un cierto exceso de tesorería. Siempre es mejor que sea elevado ya que si fuera reducido podría ser un síntoma



de liquidez insuficiente para atender las deudas a corto plazo, como el pago de los salarios, por ejemplo. Se podría invertir para de la tesorería resultante en algún activo financiero que de algo de rentabilidad a ese dinero disponible.

8.10.3 RATIOS DE RENTABILIDAD

Existen numerosos ratios para medir la rentabilidad de una empresa, se ha decidido el estudio del ROA o rentabilidad económica y del ROE o rentabilidad financiera.

ROA o rentabilidad económica

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. Es un ratio de rendimiento de las inversiones, y por ello, cobra especial importancia ya que es un indicador muy tenido en cuenta por las entidades de crédito en tanto que supone la capacidad de los activos de la empresa, para generar beneficio o retorno de la propia inversión.

$$ROA = \frac{B^o + Intereses}{Activo\ total}$$

A continuación se incluyen los ratios ROA para los cuatro escenarios propuestos:

Escenario realista préstamo al 3,8%

	BDI	Intereses	Activos totales	ROA
Año 1	17.706,75 €	2.653,15 €	141.208,49 €	14%
Año 2	41.187,06 €	1.909,34 €	211.569,73 €	20%
Año 3	39.155,43 €	1.415,48 €	238.172,42 €	17%
Año 4	42.678,58 €	898,06 €	272.055,06 €	16%
Año 5	46.159,92 €	575,83 €	266.323,34 €	18%

Figura 96. Valores ROA escenario realista préstamo al 3,8%

Escenario pesimista préstamo al 3,8%

	BDI	Intereses	Activos totales	ROA
Año 1	- 1.965,14 €	2.653,15 €	108.310,07 €	1%
Año 2	19.919,28 €	1.909,34 €	152.804,12 €	14%
Año 3	18.347,15 €	1.415,48 €	161.264,16 €	12%
Año 4	21.141,92 €	898,06 €	173.079,47 €	13%
Año 5	23.873,03 €	575,83 €	166.050,92 €	15%

Figura 97. Valores ROA escenario pesimista préstamo al 3,8%

Escenario realista préstamo al 8%

	BDI	Intereses	Activos totales	ROA
Año 1	15.695,31 €	5.526,63 €	139.489,22 €	15%
Año 2	39.639,24 €	4.120,51 €	208.993,25 €	21%
Año 3	37.958,62 €	3.125,21 €	234.540,02 €	18%
Año 4	41.886,64 €	2.029,40 €	267.338,57 €	16%
Año 5	45.639,36 €	1.319,49 €	261.018,92 €	18%

Figura 98. Valores ROA escenario realista préstamo al 8%

Escenario pesimista préstamo al 8%

	BDI	Intereses	Activos totales	ROA
Año 1	- 4.838,62 €	5.526,63 €	106.590,80 €	1%
Año 2	19.233,50 €	4.120,51 €	149.365,59 €	16%
Año 3	17.150,35 €	3.125,21 €	157.631,76 €	13%
Año 4	20.349,99 €	2.029,40 €	168.362,97 €	13%
Año 5	23.352,47 €	1.319,49 €	160.746,49 €	15%

Figura 99. Valores ROA escenario pesimista préstamo al 8%

Conclusiones

Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas. O lo que es lo mismo, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta. Los valores son siempre positivos, lo cual es un signo de que los activos generan beneficios en la empresa. La tendencia es a incrementar, menos en el año 2 y 3, es debido a que



se realiza una hipótesis en la que los gastos se incrementan un 3% anual desde el primer año, mientras que los precios de los servicios y productos (por lo tanto los ingresos) no se mantienen constantes durante los tres primeros años y no se empiezan a incrementar hasta el cuarto año.

Al tener valores mayores que el tipo de interés del préstamo bancario será relativamente sencillo lograr la financiación por parte de la entidad, ya que indica que los activos generan un rendimiento o retorno capaz de cubrir los costes financieros que supone la financiación

ROE o rentabilidad financiera

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma. A mayor ratio, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

Se adjunta tablas con las ROE para los ejercicios estudiados:

Escenario realista préstamo al 3,8%

	BDI	Recursos propios	Reservas	ROE
Año 1	17.706,75 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	45%
Año 2	41.187,06 €	42.000,00 €	15.431,75 €	72%
Año 3	39.155,43 €	42.000,00 €	56.618,81 €	40%
Año 4	42.678,58 €	42.000,00 €	95.774,24 €	31%
Año 5	46.159,92 €	42.000,00 €	95.774,24 €	34%

Figura 100. Valores ROE escenario realista préstamo al 3,8%

Escenario pesimista préstamo al 3,8%

	BDI	Recursos propios	Reservas	ROE
Año 1	- 1.965,14 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	-5%
Año 2	19.919,28 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	50%
Año 3	18.347,15 €	42.000,00 €	17.644,28 €	31%
Año 4	21.141,92 €	42.000,00 €	35.991,43 €	27%
Año 5	23.873,03 €	42.000,00 €	35.991,43 €	31%

Figura 101. Valores ROE escenario pesimista préstamo al 3,8%

Escenario realista préstamo al 8%

	BDI	Recursos propios	Reservas	ROE
Año 1	15.695,31 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	40%
Año 2	39.639,24 €	42.000,00 €	13.420,31 €	72%
Año 3	37.958,62 €	42.000,00 €	53.059,56 €	40%
Año 4	41.886,64 €	42.000,00 €	91.018,18 €	31%
Año 5	45.639,36 €	42.000,00 €	91.018,18 €	34%

Figura 102. Valores ROE escenario realista préstamo al 8%

Escenario pesimista préstamo al 8%

	BDI	Recursos propios	Reservas	ROE
Año 1	- 4.838,62 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	-12%
Año 2	19.233,50 €	42.000,00 €	- 2.275,00 €	48%
Año 3	17.150,35 €	42.000,00 €	16.958,50 €	29%
Año 4	20.349,99 €	42.000,00 €	34.108,85 €	27%
Año 5	23.352,47 €	42.000,00 €	34.108,85 €	31%

Figura 103. Valores ROE escenario pesimista préstamo al 8%

Respecto al ROE cuanto mayor valor tenga mejor es la inversión. Además también interesa que su tendencia a través del tiempo sea creciente. Los valores de ROE son muy elevados, lo que indica que es una inversión rentable. La empresa tiene elevada capacidad para remunerar a sus socios.



CAPÍTULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 ORGANIGRAMA GENERAL

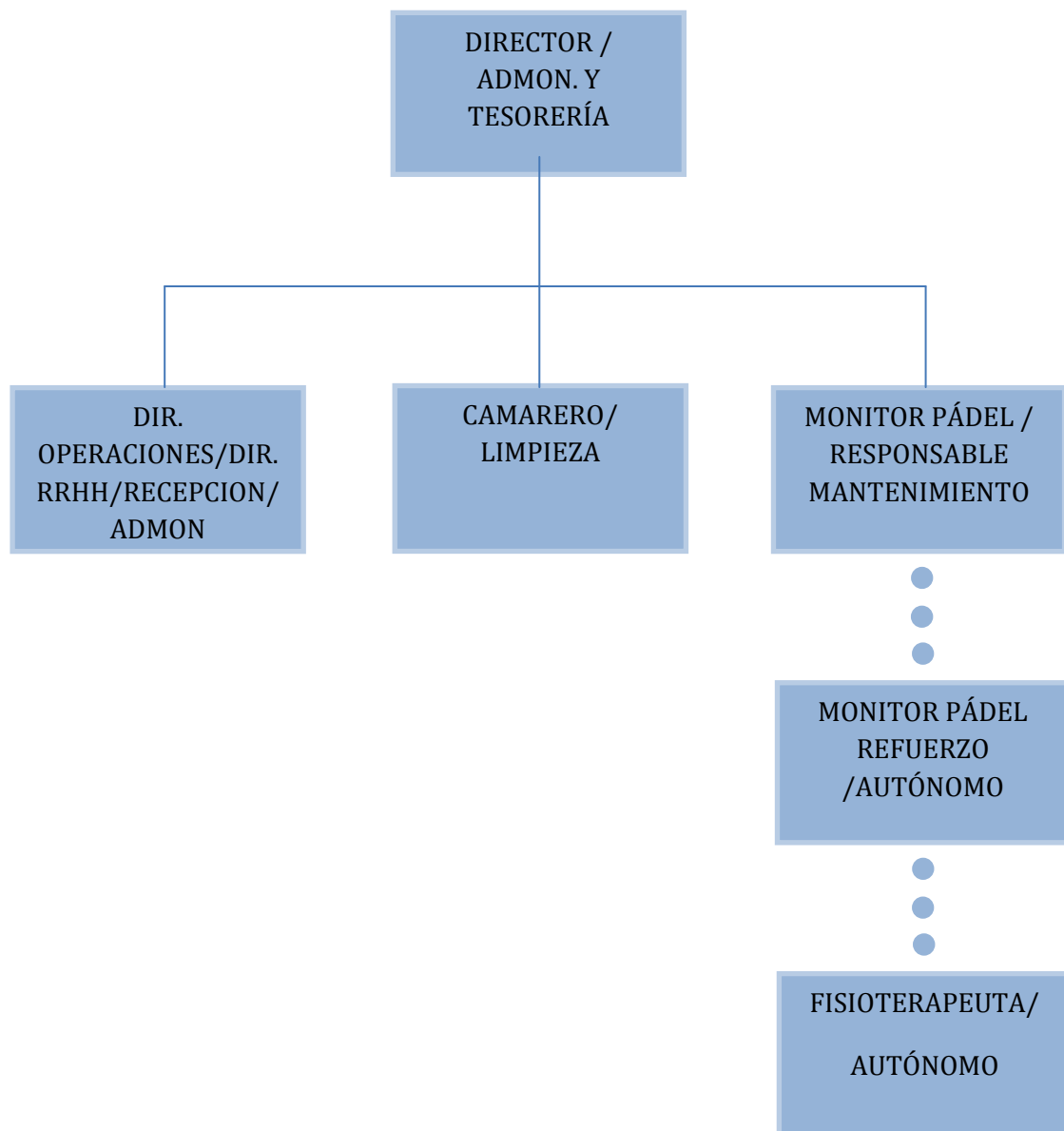


Figura 104. Organigrama empresa.



9.2 NECESIDADES DE PERSONAL

El capital humano es una parte fundamental del negocio, ya que la estrategia se basa en precios muy competitivos y un servicio personalizado para los clientes. Todo ello ha de combinarse con la pauta económica, basada en minimizar los costes al máximo, por lo que se intentará dar un servicio de máxima calidad incurriendo en mínimos costes en RRHH.

Esto es posible por las características de la instalación, ya que, se informa en la recepción del funcionamiento y una vez dentro en principio no necesitan asistencia, aunque si la necesitan habrá personal.

La estructura básica es la siguiente: se encargará de la dirección, la tesorería y parte de la administración uno de los socios, el otro socio, más familiarizado con este deporte, se encargará de la dirección de operaciones, de la recepción, del marketing, de la venta y alquiler de material y de la gestión de RRHH. Para suplirle dos días a la semana se contratará a un recepcionista. Se contratará un camarero/a para la gestión de la cafetería, incluyendo la gestión del stock para la misma y la limpieza de los vestuarios; también realizará labores comerciales caso de ser necesario. Al mediodía y al final de la jornada limpiará las pistas y una vez a la semana realizará la limpieza a fondo de las instalaciones. Se contratará a un profesor de pádel que a su vez asesorará a los clientes y realizará el mantenimiento de las pistas y las instalaciones. Caso de ser necesario a causa de una mayor demanda se contratará a un profesor extra como autónomo para dar clases. También se contará con un fisioterapeuta al que se le alquilará una sala para dar masajes. Se contará con los servicios de una asesoría de la zona para agilizar gestiones administrativas y para asesoramiento jurídico.

Se decide que cada socio tenga unas funciones claramente diferenciadas para no interferir uno en las funciones del otro en caso de discrepancias deberá llegarse a un acuerdo pero cada uno marca las pautas a seguir dentro de su campo.

Esta es la estructura básica para la fase inicial, buscando minimizar costes, en el momento en el que negocio alcance una cierta estabilidad se procedería a la contratación de más personal, aligerando de este modo la carga de trabajo de los socios que se pueden dedicar de forma más exclusiva a labores gerenciales.



9.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Director General /Jefe de Administración y Tesorería

Funciones como Director General:

- Dirección general: es el máximo responsable de la gestión del centro, así como el que define las líneas estratégicas principales.

Formación:

- Para este cargo será necesaria formación universitaria, experiencia previa en dirección empresarial y conocimientos de finanzas y gestión.

Habilidades y competencias:

- Deberá contar con capacidad de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo y compromiso con el proyecto empresarial.

Funciones como Jefe de Administración y Tesorería:

- Controlar, supervisar y dirigir toda la administración, la contabilidad y la Tesorería.
- Llevará la gestión financiera y administrativa del centro. Se encontrará asesorado por una gestoría para las labores administrativas que también le asesorará en cuestiones legales.

Formación:

- Deberá formarse y asesorarse para las labores propias de gestoría y administración. Para ello contará con la Asesoría colaboradora.

Habilidades y competencias:



- Será imprescindible la capacidad de trabajo y el compromiso con la empresa, ya que manejará cuestiones de suma importancia y de necesaria confidencialidad.

Características Adicionales:

- Dentro de sus atribuciones estará el control de los procesos de alta y baja de abonados, llevando un registro puntual de los mismos.
- Asimismo se encargara de la organización de eventos especiales.

Retribución anual: **18.000 € anuales + Beneficios.**

Director de Operaciones/ Jefe de Marketing y RRHH/ Recepcionista

Funciones como Director de Operaciones:

- Será el responsable del área de Operaciones: se encargara de supervisar, controlar y definir las actividades principales del centro. Es decir, las actividades de alquiler de pistas, clases, alquiler y venta de equipación y cafetería; de igual manera supervisará el mantenimiento de las instalaciones y podrá adoptar medidas de acuerdo a criterios de ocupación y calidad respecto de las actividades que se van a ofertar.

Formación:

- Será necesaria tener vínculo con dicho deporte, para saber dirigir la estrategia deportiva.

Habilidades y competencias:

- De él dependerá el correcto funcionamiento diario del centro, por ello deberá tener capacidad de trabajo, disciplina y actitud perfeccionista.

Características Adicionales:



- Este puesto es parte esencial: es responsable del correcto funcionamiento del centro, del correcto mantenimiento de las instalaciones y del buen ambiente y convivencia en las salas deportivas.
- Dispondrá de la facultad, compartida con la dirección, (el otro socio) de establecer las reglas de convivencia del centro y deberá hacerlas cumplir a los clientes bien directamente o bien a través de sus subordinados.

Funciones como Jefe de Marketing y RRHH:

- Se encargará de la política de Comunicación de la empresa, así como de la organización comercial y de Marketing.
- Se encargará de la parte de gestión de RRHH: contratación de personal, vacaciones, bajas, etc.

Formación:

- Para el correcto desempeño de este cargo será necesaria la realización de formación en el área de Marketing.

Habilidades y competencias:

- Teniendo en cuenta que su labor condensa las funciones de un departamento de marketing es fundamental que la persona sea versátil (capaz de enfrentarse a problemas de distinta naturaleza), es necesario que tenga un marcado perfil comercial y facilidad de relaciones interpersonales, ya que también ha de tratar con el personal del centro.

Características Adicionales:

- Este cargo es clave por cuanto se encarga de la gestión del Marketing, la publicidad y la comunicación. El responsable de marketing tendrá que ser capaz de llegar al mercado potencial y desarrollar acciones que ataquen a posibles nuevos nichos de mercado.



- La evolución de los indicadores de ventas es el mejor indicador de la calidad del desempeño de este profesional.

Funciones como Recepcionista:

- Se encargaran de realizar el proceso de acogida de nuevos clientes: la bienvenida, el registro, enseñar las instalaciones e informar de los horarios y normas del centro.
- Procesos administrativos, tales como: tramitación de quejas, gestión de facturas, documentación y registro informático.

Formación:

- Nociones básicas de Administración.

Habilidades y competencias:

- Perfil comercial y orientación al cliente.

Características Adicionales:

- Se encargaran de todas estas funciones en un horario continuado de jornada completa, compaginándolas con el resto de funciones de los demás roles asignados.

Retribución anual: **18.000 € anuales + Beneficios.**

Monitor de pádel/ Responsable de mantenimiento

Funciones como Monitor de pádel:

- Será el responsable de evaluar el nivel de los alumnos y crear los grupos con niveles homogéneos.
- Deberá impartir las clases a los alumnos y llevar un registro de los progresos realizados.



- Se encontrará al cargo de las pistas en los momentos en los que no se encuentre dando clase, asesorando a los usuarios.

Formación:

- Será necesaria tener la titulación en módulo superior de educación física, y experiencia como monitor de pádel, así como la titulación oficial de monitor de pádel, será necesario que cuente a su vez con una dilatada experiencia.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación y enfoque a cliente.

Características Adicionales:

- En función de la demanda se estudiará la posibilidad de incorporar otro monitor a media jornada o como autónomo.
- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Funciones como Responsable de mantenimiento:

- Encargado de todas las tareas de mantenimiento: limpieza y correcto estado de las instalaciones del centro.

Formación:

- Los candidatos deberán tener experiencia previa habiendo trabajado como responsables de mantenimiento de instalaciones deportivas que contaran con pistas de pádel.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de gestión.



Características Adicionales:

- Es importante que esta actividad la realicen personas integradas en la organización, ya que es una actividad crítica para la política de calidad, de forma que así se asegure el perfecto estado de las instalaciones equipos para proporcionar un mejor servicio al cliente.

Retribución anual: **13.480€ anuales.**

Camarero/a / Limpiador/a

Funciones como Camarero

- Atender la cafetería.
- Gestionar los pedidos de la cafetería.
- Limpiar las pistas y los vestuarios al final de la jornada.

Formación:

- No es requerida una formación específica, se requerirá experiencia en hostelería y muy buena presencia física.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Características Adicionales:

- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Funciones como Limpiador



- Limpiar todas las instalaciones. Siguiendo un plan de limpieza previamente establecido. Acude únicamente 2 días a la semana un total de 10 horas/semana.

Formación:

- No es requerida una formación específica, se requerirá experiencia.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Retribución anual: **9.353 € anuales.**

Masajista

Funciones como masajista:

- Se encargará de realizar las actividades como masajista. Trabaja de forma autónoma, se le alquila la sala. No forma parte de la plantilla, se ha incluido para establecer el perfil requerido.

Formación:

- Estar en posesión de algún título que permita acreditar la condición de masajista.
- Se pedirá experiencia previa en este tipo de centros y cualificación oficial de masajista.

Habilidades y competencias:

- Perfil comercial y orientación al cliente.

Personal Auxiliar



Será contratado en las mismas condiciones que el personal normal el resto del año, esto es, realizando las mismas funciones y con la misma retribución. Su contratación será eventual.

Se contratará una persona para sustituir dos días a la semana a la persona de la recepción.

El personal para cuya sustitución se contrate en periodos de vacaciones y bajas laborales a personal adicional corresponderá a puestos auxiliares o de monitores junior.

9.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

El centro contará inicialmente con 4 trabajadores en plantilla: 3 a jornada completa y 1 a media jornada, además del personal de apoyo, necesario para el cubrir los tiempos de descanso y vacacionales de la plantilla, así como el masajista que no forma parte de la plantilla si no que alquila el gabinete de fisioterapia por horas en función de la demanda.

La estimación salarial se realiza cumpliendo el Convenio Colectivo para INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS, que establece los distintos Grupos Profesionales en función de los cargos que desempeñan en la organización, CAPÍTULO VI. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL, en el Artículo 40. Grupos Profesionales, publicado en 06/09/2006, así como su revisión salarial de fecha 16/06/2011.

Instalaciones deportivas y gimnasios tablas año 2011

Incremento de 3,25% sobre tablas salariales del año 2010

Grupo Profesional	Nivel	Salario – Euros	Plus Transporte – Euros	Hora nocturna – Euros/hora	(Artículo 13) Hora complemento traslado – Euros/hora	Hora extra ordinaria – Euros/hora	Hora extra festiva – Euros/hora
Grupo 1.	–	1.028,91	1,60	0,80	0,69	7,20	11,44
Grupo 2.	1	943,17	1,60	0,80	0,63	7,20	11,44
	2	914,58	1,60	0,80	0,61	7,20	11,44
Grupo 3.	1	828,84	1,60	0,80	0,55	7,20	11,44
	2	777,40	1,60	0,80	0,51	7,20	11,44
Grupo 4.	1	744,22	1,60	0,80	0,49	6,00	9,43
	2	744,22	1,60	0,80	0,48	6,00	9,43
Grupo 5.	–	744,22	1,60	0,80	0,48	6,00	9,43

Figura 105. Tabla retribuciones salariales Convenio.

En abanico salarial va desde los 18.000 euros del Director General y el Director de Operaciones (ambos los socios) a los 9.353 euros del personal de hostelería y limpieza. Los gastos salariales anuales del centro, ascienden a 87651,1€, lo que, aproximadamente representa unos 7.304,26€ al mes.

TABLA GASTOS PERSONAL						
CARGO	SAL. MENSUAL	S.S. MENSUAL	MENSUAL TOTAL	SAL. ANUAL	S.S. ANUAL	ANUAL TOTAL
Director General	1.500,00 €	510,00 €	2.010,00 €	18.000,00 €	6.120,00 €	24.120,00 €
Director de Operaciones	1.500,00 €	510,00 €	2.010,00 €	18.000,00 €	6.120,00 €	24.120,00 €
Monitor de pádel	1.123,25 €	381,91 €	1.505,16 €	13.479,02 €	4.582,87 €	18.061,89 €
Camarero/a	779,42 €	265,00 €	1.044,42 €	9.353,04 €	3.180,03 €	12.533,07 €
Recepcionista suplente	389,71 €	132,50 €	522,21 €	4.676,52 €	1.590,02 €	6.266,54 €
Monitor de pádel suplente	1.123,25 €	381,91 €	1.505,16 €	1.123,25 €	381,91 €	1.505,16 €
Camarero/a suplente	779,42 €	265,00 €	1.044,42 €	779,42 €	265,00 €	1.044,42 €
TOTAL	7.195,1 €	2.446,3 €	9.641,4 €	65.411,3 €	22.239,8 €	87.651,1 €

Figura 106. Tabla gastos personal.

9.5 RESTOS DE POLÍTICA DE PERSONAL

9.5.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Selección

La selección del personal necesario se realizara de acuerdo con los más altos criterios de exigencia y profesionalidad por parte del jefe de marketing y RRHH.



Como se especifica en nuestro Plan de Gestión de la Calidad, el sistema de selección y captación se realizara, todo ello bajo la supervisión del director general, siguiendo las siguientes fases:

- Definición por parte de la Dirección de RRHH de los puestos de trabajo vacantes, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante.
- Existiría una posibilidad de llegar a convenios con universidades y centros de enseñanza que impartieran titulaciones de Educación Física cuando fuera necesario cubrir alguna vacante.
- Contacto con buscadores de empleo a través de internet; también anuncio en diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante.
- Recepción de CV.
- Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
- Entrevista de la Dirección con los posibles candidatos.

Formas de contratación

Se contratará al personal en un régimen de contratación en función de su nivel dentro del organigrama:

- Recepcionista, camarero/a, personal de limpieza: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 meses más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a ser fijos.
- Profesores de pádel: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 meses más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a ser fijos.
- Directivos: serán los socios, pero igualmente tienen asignado un salario, con un contrato de 6 meses y en caso de continuar el negocio, se hará un segundo contrato de 2 años.



9.5.2 FORMACIÓN

Debido a que el sector de los centros deportivos sufre cambios de tendencia de manera constante, es de vital importancia la formación continua del personal que compone parte del negocio, especialmente de los profesores.

Se podrá distinguir por tanto dos tipos de empleados en el centro (en lo que a tareas de formación se refiere):

- Empleados en general. Para ellos se realizará un pequeño curso inicial, referido a actividades a realizar en la empresa, técnicas comerciales y a los compromisos de calidad de servicio.
- Profesores de pádel. Para estos empleados, además del curso inicial, será necesaria una formación acerca de la actividad que va a realizar. Además, realizarán una formación continua, semestral, que les permita conocer y ofrecer las últimas tendencias del sector los clientes.

9.5.3 PLANES DE CARRERA PROFESIONAL

Dada la dimensión del centro, los planes de carrera se encuentran bastante limitados, por lo que la posibilidad principal caso de que el negocio resulte un éxito es la subida de salarios, y, en el caso de que se ampliase el número de centros sí existirían posibilidades reales de promoción por parte de los mejores profesionales.

9.5.4 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

El centro subcontratará las siguientes funciones:

- Servicios de asesoría jurídica: la asesoría jurídica será prestada por un despacho de abogados de la ciudad que asesorará a la dirección en materia de contratos de alquiler y derechos de los consumidores.
- Gestoría laboral: se encargará del proceso de tramitación de nóminas, de los procesos de altas y bajas y de gestionar los despidos.



- Servicios de técnicos de reparación de las instalaciones caso de que se trate de una incidencia que el responsable de mantenimiento no pueda solventar y el seguro no cubra.

9.6 POLÍTICA DE SEGURIDAD LABORAL Y PRL

La política de prevención de riesgos laborales del centro se basará en el cumplimiento con la legalidad vigente al respecto.

La Prevención de Riesgos Laborales es responsabilidad de la Dirección pero también del resto del personal. Cada empleado será responsable de hacer del lugar de trabajo un lugar seguro, dotando al personal de los medios y de los entrenamientos necesarios, de tal manera que todos los empleados estén preparados para trabajar de forma segura, cumpliendo con la legislación vigente al respecto.

Los empleados serán los encargados de fomentar un clima y ambiente de trabajo en el que exista una preocupación clara por la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Se establecerán unos estándares de seguridad y prevención que consistirán en el adiestramiento del personal sobre los siguientes aspectos de seguridad:

- Elementos de Prevención y Protección de la Salud.
- Reglamento de Emergencias.
- Adecuada selección de los equipos de trabajo.
- Adecuación de las exigencias de cada puesto de trabajo a la calificación y a la experiencia de cada empleado.

La Dirección, se encargará de implementar las medidas necesarias para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.

La Dirección pondrá en conocimiento de la empresa las posibles situaciones de riesgo que existan en el centro y las medidas necesarias para paliarlas.



CAPÍTULO 10. PLAN JURÍDICO

10.1 FORMAS JURÍDICAS

A la hora de constituir la empresa se deben tener en cuenta las distintas formas jurídicas existentes y escoger la que se adapte mejor a las características de la empresa.

En el ANEXO I se incluye un cuadro con las formas jurídicas y otro con las ventajas de cada una de ellas. A continuación se incluye una breve descripción de cada una de ellas. A su vez, en el apartado de Normativa de la Bibliografía se incluyen las normas que determinan las características, capital, etc. de las distintas formas jurídicas de empresa.

Se contarán con los servicios de una asesoría de la zona para asesorarse a la hora de realizar los trámites iniciales y puntualmente en los casos en que sea imprescindible.

10.2 CRITERIOS GENERALES DE ELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA

Los criterios generales a tener en cuenta al efectuar la elección son:

- Tipo de actividad a ejercer, si conlleva alguna exigencia legal o no: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.
- Número de socios: según el número de promotores se puede constituir un tipo de sociedad u otro. Si es más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad, aunque una sola persona puede, también, constituir una sociedad anónima o limitada.
- Responsabilidad (limitada o ilimitada): es aconsejable plantearse cuanta responsabilidad se desea asumir. Según la forma jurídica que se elija la responsabilidad puede ser ilimitada o solo responder por el capital aportado.



- Capital mínimo exigido (aportación de dinero, bienes o trabajo): hay que tener claro de cuánto dinero se dispone ya que según la forma jurídica que se elija se debe aportar más o menos capital o ninguno.
- Aspectos fiscales (Según la forma jurídica puede estar sujeta al IRPF o al Impuesto de Sociedades): hay formas que tributan a través del IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes), y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas)
- Otro punto a la hora de decidir es la complejidad o simplicidad de los trámites a realizar para la constitución de la empresa.

10.3 EMPRESARIO INDIVIDUAL

Es la persona física, mayor de edad o menor emancipado, con libre disposición de sus bienes, que realiza en nombre propio o a través de sus representantes, de forma habitual una actividad comercial, industrial o profesional.

- Tiene responsabilidad ilimitada, es decir responde con todos sus bienes de las obligaciones contraídas con su actividad empresarial.
- Tributa por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- La constitución de la empresa no exige ningún trámite previo. Tampoco se exige un capital mínimo. Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil.

10.4 SOCIEDADES MERCANTILES

Sociedad Anónima (SA):

Es la sociedad capitalista cuyo capital social mínimo es de 60.000 €, totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y desembolsado en un 25% al menos. El capital está dividido en partes alícuotas denominadas acciones, que se pueden transmitir libremente.



- La responsabilidad de los socios es limitada al valor de sus acciones.
- No se exige un número mínimo de socios para su constitución, ya que existen sociedades unipersonales.
- Tributa por el Impuesto de Sociedades cuyo tipo aplicable en el ejercicio 2008 es del 30%. Las empresas de reducida dimensión, aquellas sociedades cuyo importe neto de la cifra de negocios del periodo impositivo anterior sea inferior a 8 millones de euros, tienen reducido el tipo al 25% para los primeros 120.202,41 € de beneficios, el resto de beneficios al 30%.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL):

Es la sociedad mercantil de tipo capitalista cuyo capital mínimo es de 3.000 €, que ha de estar desembolsado el 100% y estará dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables, que no podrán transmitirse libremente a personas ajenas de la sociedad, salvo que los estatutos dispongan otra cosa, sólo se pueden transmitir al cónyuge, padres o hijos u otros socios.

- La responsabilidad de los socios es limitada al valor de sus participaciones.
- No se exige un número mínimo de socios.
- Tributa por el Impuesto de Sociedades.

Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE):

- Es una especialidad de SL con unas características especiales.
- El número de socios estará comprendido entre 1 y 5 socios.
- El capital social será como mínimo 3.012 € y máximo 120.202 €.
- Esta sociedad conlleva agilidad en su constitución y ventajas fiscales.

Sociedad Anónima Laboral (SAL) y Sociedad Limitada Laboral (SLL):

Son aquellas sociedades en las que la mayoría del capital social (al menos el 51%) pertenece a los trabajadores, con contrato indefinido y a jornada completa.



- El capital mínimo para su constitución es de 60.101,21 € para las SAL y 3.005,06 € para las SLL.
- El número mínimo de personas para su constitución es de 3, de los cuales 2 han de ser trabajadores.
- Pueden existir tres tipos de miembros: socios trabajadores (con contrato indefinido y a jornada completa), socios no trabajadores (propietarios de acciones o participaciones) y trabajadores asalariados (no socios, con una limitación de horas trabajadas año).
- La responsabilidad es limitada a la aportación realizada por cada socio.
- Necesitan la calificación del Ministerio de Trabajo como sociedad laboral y su inscripción en el Registro de Sociedades Laborales.

Sociedad Colectiva:

Es la sociedad mercantil de carácter personalista formada por al menos 2 socios, que ponen en común trabajo, capital o ambos.

- Pueden existir 2 tipos de socios: Socios colectivos, con responsabilidad personal, ilimitada, solidaria y subsidiaria. Socios industriales, sólo aportan trabajo y su responsabilidad es limitada, no tienen que aportar fondos para pagar deudas, salvo pacto en contrario.
- Tributa por el IS.

Sociedad Comanditaria:

Sociedad mercantil de carácter personalista formada por al menos 2 socios.

- Tiene dos tipos de socios:
 - Socios colectivos con responsabilidad personal, ilimitada, solidaria y subsidiaria.
 - Socios comanditarios, que aportan sólo capital y su responsabilidad es limitada a esa aportación.



- No existe un capital mínimo para su constitución salvo que se trate de una Sociedad comanditaria por acciones, que en este caso se rige por lo dispuesto para las SA.

10.5 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

- Obtención de la Certificación negativa del nombre.
- Redacción de los Estatutos.
- Otorgamiento ante notario de la escritura de constitución y aprobación de los Estatutos.
- Solicitud de Código de Identificación fiscal (CIF).
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y actos Jurídicos Documentados (ITPAJD).
- Inscripción en el Registro Mercantil y adquisición de personalidad jurídica

10.6 LA EMPRESA

La empresa va a ser constituida en Madrid. En un principio serán dos socios y se constituirá la sociedad bajo la forma de SL (Sociedad Limitada), que es la que permitirá una inversión mínima y es la más adecuada para este tipo de negocio, por el número de socios y el capital a aportar.

El plan de negocio prevé que la fundación tenga lugar durante la segunda mitad del año 2013 esta fecha puede variar en función de cuando se logre obtener la financiación para juntar el capital necesario para establecer el negocio y de la evolución del mercado. En caso de un retraso muy grande se requerirá un replanteamiento de la estrategia en función de la coyuntura del momento y, quizá, un nuevo estudio de mercado; todo ello para reducir al mínimo el riesgo y para mantener en todo momento el contacto con la realidad.



El negocio se estructurará a través de una Sociedad Limitada que estará compuesta los dos emprendedores, un 50% cada uno. La nueva sociedad contará con un Capital Social de 40.000€.

A continuación se procede a describir en detalle todos los trámites vinculados con la Sociedad Limitada, tales como:

- Trámites de constitución.
- Características.
- Trámites de mantenimiento de la empresa.

10.7 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

1 CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE

- Concepto: es la certificación acreditativa de que el nombre elegido por la sociedad no coincide con el de otra que existe.
- Lugar: Registro Mercantil Central de Madrid (<http://www.rmc.es>).
- Documentos: instancia con el nombre escogido (máximo tres).
- Plazo de solicitud: antes de otorgar la escritura pública ante notario.
- Plazo aproximado de obtención: 5 días.
- Coste aproximado: 7€.

1 APORTACIONES DINERARIAS

- Concepto: es el momento del otorgamiento de la Escritura Pública, el notario solicitará aportaciones. Las dinerarias a través del documento bancario de ingreso a nombre de la sociedad. Las no dinerarias valoradas en euros por los socios indicando las participaciones.
- Lugar: entidades financieras.
- Documentos: Certificación negativa del nombre, DNI y NIF fundadores, datos de la sociedad.



2 REDACCIÓN DE LOS ESTATUTOS Y OTORGAMIENTO DE ESCRITURAS

- Concepto: acto por el que los socios fundadores firman la Escritura de Pública de constitución de la sociedad que incluye los estatutos.
- Documentos: Certificación negativa del nombre, DNI y NIF fundadores, datos de la sociedad y estatutos (los suele hacer el notario).
- Plazo para otorgar escritura: antes del inicio de la actividad teniendo en cuenta que el certificado tiene una validez de 2 meses.
- Coste aproximado: 300€.

3 IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS (MOD. 600)

- Concepto: impuesto que grava la constitución de una sociedad.
- Lugar: Dirección de Tributos de la D.G.A.
- Documentos: Modelo 600 cumplimentado, original y copia de la escritura o contrato, DNI y NIF de los sujetos pasivos.
- Plazo: 30 días hábiles desde el acto o contrato
- Coste aproximado: 0€.

4 INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

- Concepto: instrumento de información a terceros. Consiste en inscribir las escrituras de constitución en el Registro Mercantil de la provincia.
- Lugar: en el Registro Mercantil de la provincia.
- Documentos: Certificación negativo de denominación social, fotocopia DNI y NIF, escritura de constitución y Mod. 600.
- Plazo: debe realizarse en el plazo de 2 meses desde el otorgamiento de la escritura.
- Coste aproximado: es función del capital social (si es inferior a 6.000€ son 120€, entre 6.000 y 30.000€ son 150€).



5 LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS OFICIALES DE COMERCIO

- Concepto: son los libros oficiales contables y mercantiles que toda empresa está obligada a tener. Los libros a legalizar dependerán de la forma jurídica de la empresa. Se compran en papelerías especializadas.
- Lugar: en el Registro Mercantil de la provincia.
- Documentos: Libros oficiales de comercio.
- Plazo: antes del inicio de la actividad.
- Coste aproximado: 18€.

10.8 CARÁCTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE SOCIEDAD LIMITADA

1 DENOMINACIÓN

La sociedad de responsabilidad limitada es una sociedad mercantil cualquiera que sea su objeto, cuyo capital, no inferior a 3.000€, está dividido en participaciones, acumulables e indivisibles que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y cuyos socios están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales.

2 LEGISLACIÓN

Ley 19/1989, de 25 de Julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades

Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC). Refunde las dos anteriores.

3 NÚMERO DE SOCIOS

No se exige un número mínimo de socios para constituir una Sociedad Limitada, pudiendo hacerse con un único socio (Sociedad Limitada Unipersonal), tanto con



carácter inicial como sobrevenido al adquirir todas las acciones el mismo. Tampoco existe un número máximo de socios.

4 CARACTERÍSTICAS

- Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto.
- Su denominación no podrá idéntica a la de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurar la indicación de “Sociedad de Responsabilidad limitada” o “Sociedad limitada”.
- El número mínimo de fundadores es de 1, bajo la denominada “Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal”
- En la sociedad el capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se podrán incorporar a títulos negociables ni denominarse acciones.
- Las aportaciones deben ser valoradas económicamente, en ningún caso pueden ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- Participaciones:
 - No tiene el carácter de valores.
 - No pueden estar representadas por títulos o anotaciones en cuenta.
 - No pueden denominarse acciones.
 - No pueden transmitirse hasta la inscripción de la sociedad o el aumento del capital en el RM.

10.9 TRÁMITES DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA

1 LIBROS

- Estas sociedades deben llevar la contabilidad y los libros de acuerdo con el Código de Comercio: Libro Diario, Libro de Inventarios y de Cuentas Anuales (Balance, Pérdidas y Ganancias y Memoria), Libro de Actas y Libro Registro de Socios, así como Libro Registro de Contratos (entre el socio único y la sociedad), para sociedades unipersonales.



- Los libros se compran en papelerías y librerías técnicas. Para legalizar los libros se deben presentar en el Registro Mercantil del domicilio social.
- Los sujetos pasivos del I.G.I.C. deberán llevar: Libro Registro de facturas emitidas, Libro Registro de facturas recibidas, Libro Registro de Bienes de inversión y Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias.

2 OBLIGACIONES LABORALES

- Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA). Con control efectivo (participación en capital social $\geq 1/2$; se presume control efectivo cuando el socio junto con cónyuge y consanguíneos hasta 2º grado con los que convivan $\geq 1/2$; participación $\geq 1/3$; participación $\geq 1/4$ si tiene funciones de dirección y gerencia): Autónomo (RETA).
- Régimen General de la SS. Trabajadores por cuenta ajena: Régimen General. Administradores asalariados sin control efectivo: Asimilado al Régimen General (sin protección por desempleo). Demás socios que trabajen: Régimen General. El empresario deberá presentar mensualmente:
 - Boletín de cotización (TC-1). Liquidación por las empresas de las cuotas del Régimen General.
 - Relación nominal de trabajadores (TC-2). Identificación de la empresa y relación de trabajadores, centro de trabajo, afiliación, días de alta, cotización, contrato, etc.
 - Relación nominal de trabajadores, con derecho a bonificaciones o reducciones de cuotas (TC-2/1)

3 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- Trámites trimestrales: 110, 115, 420 (del 1 al 20 de abril, julio, octubre y del 1 al 30 enero del siguiente año). 202 (del 1 al 20 de abril, julio, octubre y diciembre).
- Trámites anuales: 180 (del 1 al 20 de enero), 190 (del 1 al 20 de enero), 347 (del 1 al 31 de marzo), 415 (del 1 al 31 de mayo), 425 (del 1 al 20 de enero). 200 (hasta el 25 de julio). Las Cuentas Anuales se aprueban (hasta 30 de junio)



y se presentarán en el Registro Mercantil para su publicación (hasta el 30 de julio).

- Impuesto de Sociedades (Modelo 200).- Impuesto anual que graba las rentas de las sociedades. El tipo general de gravamen es del 25%. No obstante, las PYMES tributarán al tipo del 20% por los primeros 120.202,41 euros de base imponible.
- Pago Fraccionado Impuesto de Sociedades (Modelo 202).- Presentar trimestralmente dicho modelo. Se calcula el 18% de la cuota a ingresar del último ejercicio.
- Retenciones a cuenta del I.R.P.F. (Modelo 110).- Si tiene personal contratado, previamente especificado en el modelo 037 del alta en la Declaración Censal, o si paga a otros profesionales, estará obligado a retener presentando el impreso de Retenciones a cuenta del I.R.P.F. (Modelo 110) cada trimestre.
- Retenciones a cuenta por rendimientos procedentes del arrendamiento de inmueble urbanos (Modelo 115).-Estarán obligados a retener los empresarios individuales y los profesionales, cuando satisfagan o abonen dichos rendimientos en el ejercicio de sus actividades durante el mes o trimestre natural objeto de declaración (Modelo 115) por los rendimientos sujetos a retención o ingreso a cuenta procedentes del arrendamiento de inmuebles urbanos.
- Impuesto General Indirecto Canario de la Consejería de Economía y Hacienda. (Modelo 420).- Se presentará trimestralmente y su cálculo será por la diferencia entre el I.G.I.C. Soportado y el I.G.I.C. Repercutido. Aún en el caso de estar el profesional sin actividad y dado de alta en el censo del I.G.I.C, se mantiene la obligación de presentarlo, en negativo.
- Resumen Anual de Retenciones e Ingresos a Cuenta del I.R.P.F (Modelo 190).- Se deberá presentar anualmente la declaración-resumen de retenciones a empleados y profesionales. Se adjuntarán los originales de todos los modelo 110 presentados trimestralmente durante el ejercicio.
- Declaración Anual de Retenciones e Ingresos a Cuenta del I.R.P.F. y del Impuesto sobre Sociedades por Rendimientos procedentes del Arrendamientos de Inmuebles Urbanos (Modelo 180). Mediante este modelo, se deberá presentar anualmente la declaración-resumen de retenciones por rendimientos



procedentes de arrendamientos de inmuebles urbanos. Se adjuntarán los originales de todos los modelo 115 presentados trimestralmente durante el ejercicio.

- Declaración Anual de Operaciones del Impuesto General Indirecto Canario de la Consejería de Economía y Hacienda. Dirección General de Tributos (Modelo 415). Presentar dicho modelo para la declaración anual de operaciones en compras y ventas como de servicios que superen la cuantía de 3.000 euros con respecto al I.G.I.C.
- Declaración Resumen Anual del Impuesto General Indirecto Canario de la Consejería de Economía y Hacienda. (Modelo 425). Operaciones realizadas a lo largo del año natural relativas a la liquidación del I.G.I.C. Junto con éste han de adjuntarse los originales de cada modelo 420 presentados trimestralmente durante el ejercicio.
- Declaraciones Anual de Operaciones con Terceros (Modelo 347).- Se presentará este modelo cuando se hayan realizado operaciones tanto en compras, ventas o servicios que superen la cuantía de 3.000 euros, por persona/año. No se deben declarar todas aquellas operaciones cuya contraprestación haya sido objeto de retención o ingreso a cuenta del I.R.P.F. o del I.S. o debieran declararse a través de los resúmenes anuales de retenciones e ingresos a cuenta de estos impuestos (Modelos 180 y 190).



CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del plan de negocio, se ha comprobado la viabilidad de la implantación del complejo de pádel en Leganés.

La estrategia de la empresa basada en una política de precios muy competitivos e instalaciones y servicios de calidad, se adapta al entorno actual e intenta sacar partido de la actual situación de crisis, ya que, al tratarse de la fase final de la misma, cuando la situación económica mejore, la empresa se encontrará posicionada en el mercado.

A lo largo del proyecto se han estudiado las posibilidades de este negocio en el mercado, la estrategia a largo plazo del mismo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar de él. El estudio ha pretendido ser lo más exhaustivo posible.

Inicialmente, una vez estudiada la evolución del pádel en España a través de diversos estudios, y el potencial de la población seleccionada para abrir el centro; se puede concluir que es una de las mejores opciones para emprender un negocio, ya que es el deporte con mayor proyección. Por otro lado, la localidad elegida, Leganés, es un enclave estratégico, porque la zona todavía no se encuentra explotada, como sí ocurre en el Noroeste de Madrid y, cuenta con un gran público potencial, ya que la práctica del pádel en esta población es muy popular, además, la población susceptible de practicar el pádel según edades supone cerca del 50% del total. Además, la Universidad Carlos III tiene uno de sus Campus en Leganés y el otro en una población anexa, lo que incrementa el público potencial. Además cuenta con una red de transportes extensa, tanto por carretera como por transporte público. En conclusión, la selección del negocio, así como el emplazamiento en el que se va a desarrollar, facilitarán el éxito del mismo, siempre que se gestione de forma apropiada.

El objetivo de la empresa es establecer un negocio basado en la práctica del pádel, aprovechando el mercado existente, ofertando un servicio de calidad, en



instalaciones modernas y a precios altamente competitivos para poder entrar con fuerza en el mercado en estos tiempos tan castigados a nivel económico.

En el análisis de mercado una vez analizadas varias encuestas se concluye que se ha producido un incremento de la práctica deportiva, así como la práctica “por libre” de deporte en lugar de federada. A su vez, dentro de los deportes practicados en España, se puede observar la tendencia alcista a la práctica del pádel frente a otros deportes en los últimos años, así como su “democratización” (ha dejado de ser un deporte elitista), también la apertura de la franja de edad en la que se practica; a su vez, el número de mujeres que lo practican se ha incrementado. Por otra parte, la frecuencia con la que practican el deporte los usuarios en Madrid es de una a tres veces por semana de media. Todo ello lo sitúa como el deporte más interesante para enfocar un negocio, ya que cuenta con numerosos practicantes y tendencia a incrementar su número; lo que asegura la demanda y, con una buena gestión, el éxito.

El análisis del sector realizado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter realizado en el capítulo 4 permite concluir lo siguiente: principalmente existen dos competidores directos, que serán tenidos muy en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing, el poder de negociación de los clientes es muy elevado y la demanda muy elástica, por lo que se deberá ofertar muy buenos precios, así como un excelente servicio; la amenaza de nuevos entrantes no es muy grande ya que en el panorama actual de crisis, no se establecen apenas nuevos negocios; por otra parte la amenaza de productos sustitutivos la constituyen la práctica de deporte al aire libre y los gimnasios low cost; pero puede evitarse esta amenaza con la correcta política de precios; por último el poder de negociación de los proveedores es bajo.

A partir del análisis de la empresa realizado a través del análisis DAFO se decide la estrategia de posicionamiento que seguirá la empresa: posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Se opta por un posicionamiento por calidad y precio, es el rasgo diferenciador; el planteamiento del centro es dar un servicio de calidad, ofrecido por los mejores profesionales, contando con unas instalaciones homologadas, de la máxima calidad y con las



últimas tecnologías y tendencias; todo ello ofreciendo unas tarifas altamente competitivas, ofreciendo ofertas de lanzamiento, así como a determinados colectivos, para fomentar la cobertura de las horas valle del centro.

En resumen el plan de marketing presenta las actividades que se van a realizar para atraer a la clientela y se detallan los puntos fuertes. Se fundamenta en una fuerte campaña publicitaria inicial para darse a conocer a través de buzoneo, fiesta inaugural, redes sociales, foros especializados, guías locales, empresas de ocio en Internet, etc. hasta darse a conocer; posteriormente, un servicio adecuado hará que los propios clientes satisfechos sean la mejor publicidad, todo ellos sin descuidar las labores de marketing. La política de precios se basa, una vez realizado un estudio de todos los emplazamientos donde se practica el pádel en la localidad, en ser más económicos que los principales competidores, en prácticamente cualquiera de las modalidades; contando con unas instalaciones de similares características, lo que asegura el éxito siempre que se realice una campaña de marketing adecuada para darse a conocer. Los encargados del marketing serán los propios socios de la empresa. La inversión en marketing, siendo apropiada, no es necesario que sea muy grande.

Dentro de la planificación de la implantación de la empresa se indican las etapas que se deben seguir para la puesta en marcha del negocio, desde el estudio previo y estudio básico de viabilidad hasta el registro de la instalación en la autoridad competente para poder comenzar a funcionar, estableciendo los plazos necesarios para cada paso. Desde la concepción del negocio hasta su puesta en marcha el plazo aproximado es de un año.

Una vez implantada la empresa se definen las condiciones en las que se va a desarrollar el servicio, teniendo en cuenta puntos tan importantes como los siguientes: recursos materiales y RRHH, procesos o descripción del servicio; quedando definida la forma en la que se va a trabajar en el centro y cómo actuar frente a contingencias que puedan suceder. De esta manera, el servicio ofrecido será óptimo y permitirá que el negocio prospere.

Se realiza un estudio de los estados financieros de la empresa durante los primeros 5 años. A continuación se presentan las conclusiones a la vista de los resultados



obtenidos a partir del cálculo de una serie de ratios financieros importantes para el estudio de la viabilidad económica de la empresa:

- El mayor apalancamiento financiero significa que la empresa debe endeudarse mucho para poder funcionar. Los dos primeros años es algo alto, pero después se reduce a valores alrededor de 0,4, lo cual es un buen indicador. Los valores razonables para el apalancamiento rondan entre el 0,4 y 0,6.
- Hay gran liquidez durante todo el periodo estudiado, en todos los supuestos. Se supera en determinados momentos el máximo de 3, se podrían tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad, esto es, parte del dinero que circula podría emplearse en alguna inversión, hay un cierto exceso de tesorería. Siempre es mejor que sea elevado ya que si fuera reducido podría ser un síntoma de liquidez insuficiente para atender las deudas a corto plazo, como el pago de los salarios, por ejemplo.
- El ROA Se utiliza para medir la eficiencia para generar renta de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas. Los valores obtenidos son siempre positivos, lo cual es un signo de que los activos generan beneficios en la empresa. La tendencia es a incrementar, menos en el año 2 y 3, es debido a que se realiza una hipótesis en la que los gastos se incrementan un 3% anual desde el primer año, mientras que los precios de los servicios y productos (por lo tanto los ingresos) no se mantienen constantes durante los tres primeros años y no se empiezan a incrementar hasta el cuarto año. Al tener valores mayores que el tipo de interés del préstamo bancario será relativamente sencillo lograr la financiación por parte de la entidad, ya que indica que los activos generan un rendimiento o retorno capaz de cubrir los costes financieros que supone la financiación
- Respecto al ROE cuanto mayor valor tenga mejor es la inversión. Además también interesa que su tendencia a través del tiempo sea creciente. Los valores de ROE son muy elevados (mayores a la rentabilidad ofrecida por los bonos del estado, del 3%) lo que indica que es una inversión rentable.

En conclusión, el negocio es rentable y existe la posibilidad de implantarlo. Los riesgos se reducirán si la afluencia de clientes es constante y los costes se mantienen bajos. Se puede garantizar que el negocio puede tener mucho éxito y



que, incluso en el peor de los casos, generará una rentabilidad atractiva para los socios, manteniendo al mismo tiempo un riesgo relativamente reducido.

El plan de recursos humanos se basa en tratar de minimizar los costes por este concepto lo máximo posible, ofreciendo siempre un servicio de calidad. Para ello los socios formarán parte de la plantilla a jornada completa, y el personal será el mínimo requerido para ofrecer un servicio de calidad, incurriendo en los mínimos costes posibles. La función de cada uno de los trabajadores se encuentra perfectamente definida en el correspondiente capítulo.

La empresa estará formada por dos socios y se constituirá la sociedad bajo la forma de SL (Sociedad Limitada), que es la que permitirá una inversión mínima y es la más adecuada para este tipo de negocio, por el número de socios y el capital a aportar. Estará participada en un 50% por los dos emprendedores, un 50% cada uno. La nueva sociedad contará con un Capital Social de 40.000€.

11.1 CONCLUSIONES PERSONALES

Como conclusión final se puede decir que el negocio prosperará siguiendo las pautas marcadas por el documento, ya que las probabilidades del negocio son buenas, existe un mercado al que aspirar, y con las técnicas indicadas y la gestión apropiada es viable y cuenta con grandes probabilidades de éxito.

Los riesgos se reducirán si la afluencia de clientes es constante y los costes se mantienen bajos. El momento ideal para la inauguración del local será aquél en que la economía remonte, es decir, cuando empiecen a disminuir los efectos de la crisis sobre la economía española.

La viabilidad de la empresa ha quedado demostrada; únicamente se necesita un pequeño aporte económico, esfuerzo e ilusión por parte de los socios para que la empresa prospere.

ANEXO I: FORMAS JURÍDICAS. VENTAJAS DE CADA UNA

Elección de la FORMA JURÍDICA			FORMAS JURÍDICAS					
TIPOS DE EMPRESA	LEGISLACIÓN	Nº MÍNIMO SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	RÉGIMEN SEG. SOC.	FISCALIDAD	ÓRGANOS RECTORES	INCENTIVOS
EMPRESARIO INDIVIDUAL	• Código Civil	• 1	• No hay	• Ilimitada	• Régimen Especial de Trabajadores Autónomos	• Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)	• El titular	
SOCIEDAD CIVIL	• Código Civil (art. 1.665 y ss.)	• 2	• No hay	• Ilimitada	• Régimen Especial de Trabajadores Autónomos	• Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)	• Administradores: Todos los socios	
COMUNIDAD DE BIENES	• Código Civil (art. 392 y ss.)	• 2	• No hay	• Ilimitada	• Régimen Especial de Trabajadores Autónomos	• Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)	• Administradores: Todos los comuneros	
SOCIEDAD LIMITADA	• Ley 2/1995 de 23 de marzo • RD 1784/1996, de 19 de julio • Reglamento del Registro Mercantil (art. 175 y ss.)	• 1	• 3.005,06 euros. Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio	• Limitada a la aportación de capital social	• Régimen General (renta de socios) • Autónomos (con control efectivo $\geq 1/2$; socios-gerentes $\geq 1/4$) • Asimilado al Rég. General (administradores asalariados)	• Impuesto de Sociedades. El tipo general de gravamen es del 35%. No obstante, las PYMES tributarán al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible	• Junta General • Administrador único (Consejo de Administración en rara ocasión)	
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	• Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa • RD 682/2003, de 7 de junio	• 1 (entre 1 y 5 personas físicas)	• Entre 3.012 y 120.202 euros mediante aportación dinerarias	• Limitada a la aportación de capital social	• Régimen General (renta de socios) • Autónomos (con control efectivo $\geq 1/2$; socios-gerentes $\geq 1/4$) • Asimilado al Rég. General (administradores asalariados)	• Impuesto de Sociedades. El tipo general de gravamen es del 35%. No obstante, las PYMES tributarán al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible	• Junta General • Administrador único o Consejo de Administración	
SOCIEDAD ANÓNIMA	• R.D. Leg. 1564/89 de 22/12	• 1	• 60.101,21 euros	• Limitada a la aportación de capital social	• Régimen General (renta de socios) • Autónomos (con control efectivo $\geq 1/2$; socios-gerentes $\geq 1/4$) • Asimilado al Rég. General (administradores asalariados)	• Impuesto de Sociedades. El tipo general de gravamen es del 35%. No obstante, las PYMES tributarán al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible	• Junta General • Administrador único o Consejo de Administración	
SOCIEDAD LABORAL (LIMITADA O ANÓNIMA)	• Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales	• 3 Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	• 3.005,06 euros (SLL). Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio • 60.101,21 euros (SAL)	• Limitada a la aportación de capital social	• Régimen General (renta de socios) • Autónomos (socios con control efectivo $\geq 1/2$ del capital social) • Asimilado al Rég. General (administradores asalariados con funciones de dirección o gerencia)	• Impuesto de Sociedades. El tipo general de gravamen es del 35%. No obstante, las PYMES tributarán al tipo del 30% por los primeros 90.151,82 euros de base imponible	• Junta General • Administrador único o Consejo de Administración	• Incentivos fiscales • Incentivos laborales
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	• Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas • Ley especial de la comunidad autónoma	• 3 socios trabajadores	• Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	• Limitada a la aportación de capital social	• Régimen General o Autónomos (optan todos los socios por el mismo régimen)	• Impuesto de Sociedades. El tipo general de gravamen es del 20%.	• Asamblea General • Consejo de Administración Interventor • Administrador Único (<10 socios)	• Incentivos fiscales • Incentivos laborales

Figura 107. Formas jurídicas existentes.

Elección de la FORMA JURÍDICA			
TIPOS DE MPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	OBSERVACIONES
EMPRESARIO INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> Ventajas fiscales frente a las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por debajo del 35% (30% para empresas de reducida dimensión). 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad ilimitada. Responde frente a sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. No existe, en cuanto a su responsabilidad, distinción alguna entre sus obligaciones civiles y mercantiles. Desventaja fiscal cuando el IRPF es superior 35% del IS. 	<ul style="list-style-type: none"> Son útiles en proyectos de autoempleo, de reducida inversión y casi siempre vinculados al sector terciario.
SOCIEDAD CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> En general, la constitución requiere muy pocos trámites, complejidad y costes mínimos. Debido a que los rendimientos se imputan a los asociados sobre la base de lo pactado, desde el punto de vista fiscal es aplicable lo comentado para el empresario individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Los socios responden mancomunada y subsidiariamente frente a terceros. Debido a que los rendimientos se imputan a los asociados en base a lo pactado, desde el punto de vista fiscal es aplicable lo comentado para el empresario individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Son útiles cuando dos o más socios se obligan a poner dinero en común, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias.
COMUNIDAD DE BIENES	<ul style="list-style-type: none"> Simplicidad en la constitución y costes mínimos. Los rendimientos se imputarán a los comuneros en proporción a las cuotas pactadas, por lo que fiscalmente es aplicable lo comentado para el empresario individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> Se emplean cuando la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece proindiviso a varias personas.
SOCIEDAD LIMITADA	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad limitada al capital aportado. Órganos de Gobierno democráticos. Utilización de formas electrónicas, telemáticas e informáticas que agilizan notablemente los tiempos de constitución e inscripción. Responsabilidad limitada al capital aportado. 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia de capital mínimo de 3.005,06 euros que estará íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Desventaja fiscal cuando el IS del 30% sea mayor al IRPF (beneficio inferior a 90.151,82 euros y del 35% para el resto). 	<ul style="list-style-type: none"> Son útiles para pequeñas empresas de capital reducido y pocos socios, o en los que interesa dificultar la transmisión de las participaciones.
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> No existe un número mínimo de socios, (sociedad unipersonal). La contabilidad, podrá llevarse a cabo a través de un único registro. 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia de capital mínimo de 3.012 euros y máximo de 120.202 euros. Desventaja fiscal cuando el IS del 30% sea mayor al IRPF (beneficio inferior a 90.151,82 euros y del 35% para el resto). El número de socios fundadores no podrá ser mayor a cinco. 	<ul style="list-style-type: none"> Son útiles para empresas con participación mayoritaria o total de socios trabajadores.
SOCIEDAD ANÓNIMA	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad limitada a las aportaciones de los socios La regulación interna de la empresa en cuanto a órganos de gobierno se realiza de forma democrática. 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia de capital mínimo de 60.101,22 euros, íntegramente suscrito y desembolsado al menos en un 25%. El coste administrativo es más elevado que para autónomos. Desventajas fiscales cuando el IS del 30% sea mayor al IRPF (beneficio inferior a 90.151,82 euros y del 35% para el resto). 	<ul style="list-style-type: none"> Para grandes y medianas empresas sin límites de socios o de capital, que interese fácil transmisión de las acciones o el anonimato de los socios.
SOCIEDAD LABORAL (LIMITADA O ANÓNIMA)	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de los socios limitada al capital suscrito por cada uno de ellos. Beneficios en el ITP: Exención por constitución, aumento capital y transformación en S.L. o S.A.L. y bonificación del 99% por transmisiones patrimoniales, por la escritura de transformación, por las escrituras de constitución de préstamos para inversión en activos. 	<ul style="list-style-type: none"> Exigencia de capital mínimo. Órganos sociales más complejos, en el supuesto de dos clases de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Son útiles para empresas con participación mayoritaria o total de socios trabajadores.
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	<ul style="list-style-type: none"> Equiparación de derechos políticos y económicos entre los socios: cada socio tiene un voto sea cual sea su capital. Beneficios fiscales: Exenciones en impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y reducciones del tipo impositivo y en los tributos locales. Responsabilidad limitada a la aportación inicial de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad en la adopción de acuerdos ya que cada socio tiene derecho a un voto con independencia del capital social. Gran cantidad de requisitos que cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> Objeto común, colaboración de sus socios, ayuda mutua, creación de un patrimonio común indivisible y sin ánimo de lucro.

Figura 108. Ventajas y desventajas de las distintas formas jurídicas



ANEXO II: OPCIONES DE FINANCIACIÓN

1ª HIPÓTESIS PRÉSTAMO AL 3.8%

En este anexo se presentan las opciones de financiación para empresas nuevas o existentes. Además se describen con mayor detalle las opciones de financiación escogidas para este negocio en la primera hipótesis.

A la hora de crear una empresa siempre se debe contar con que se va a realizar un desembolso a cargo del fundador o fundadores. Esto implica que va o van a asumir un riesgo pero implica dar una mayor confianza a terceros que puedan aportar capital.

Además de las ayudas públicas, las empresas utilizan dos fuentes de financiación:

- La financiación con deuda (fondos ajenos).
- La financiación con Fondos Propios.

Ayudas públicas

Cada vez existen menos fondos destinados a ayudas provenientes de la Comunidad Europea y esto conlleva que cada vez existan menos ayudas. Otro problema de las ayudas es que están muy limitadas y los requisitos que se deben cumplir son muy estrictos.

Las ayudas van destinadas a:

- Financiar la inversión inicial.
- Devolver las cuotas a la Seguridad Social.
- Subvencionar la creación de empleo e inversión en activos fijos.
- Subvencionar los intereses de los préstamos, gastos de constitución, alquileres del local y otros gastos generales.



- Obtener una renta de subsistencia.
- Apoyar a la innovación en técnicas empresariales.

Estas ayudas se pueden conseguir: en las Cámaras de Comercio, en la Ventanilla Única Empresarial, en los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (servicios telemáticos de asesoría), en las Administraciones a nivel de Comunidades y a nivel nacional, y en las asociaciones de emprendedores. Sin embargo, la mayor parte de estos organismos sólo ofrece asesoría y no aportaciones económicas.

En este caso en particular se han estudiado las siguientes opciones:

Financiación Jóvenes Emprendedores ENISA

ENISA es una empresa pública –dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa– que, desde 1982, participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores.

Condiciones:

- Ser pyme con forma societaria constituida, como máximo, en los 24 meses anteriores a la solicitud.
- Actividad principal y domicilio social en el territorio nacional.
- Modelo de negocio innovador/novedoso.
- No estar enmarcado en el sector inmobiliario o financiero.
- Edad máxima de quienes ostenten la mayoría del capital no superior a 40 años.
- Aportaciones mínimas de socios vía capital:
 - 15% para préstamos de hasta 35.000€
 - 20% para préstamos entre 35.000€ y 65.000€
 - 30% para préstamos entre 65.000€ y 75.000€
- Viabilidad técnica y económica del proyecto empresarial.



- Cuentas depositadas en Registro Mercantil del último ejercicio cerrado.

Características

- Préstamo participativo
- Importe del préstamo:
 - Mínimo: 25.000 €
 - Máximo: 75.000 €
- El tipo de interés se aplicará en dos tramos:
 - Primer tramo: Euribor + un diferencial (a determinar).
 - Segundo tramo: Interés variable máximo adicional (a determinar) en función de la rentabilidad financiera de la empresa.
- Comisión apertura: 0,5%
- Vencimiento: máximo 4 años, incluido el periodo de carencia.
- Carencia del principal: máximo 1 año.
- Comisión amortización anticipada: equivalente al importe que la cantidad amortizada anticipadamente hubiese devengado en concepto de segundo tramo de intereses si se hubiese amortizado en los términos previstos inicialmente.
- Comisión de vencimiento anticipado por cambio en el accionariado: equivalente al importe que el saldo por principal vivo del préstamo, en el momento de vencimiento anticipado, hubiese devengado en concepto de segundo tramo de intereses si el préstamo se hubiese amortizado en los términos previstos inicialmente.
- Amortización mensual de intereses y principal.
- Sin garantías.

El hecho de que el vencimiento sea a 4 años hace que ésta no sea una buena opción ya que supondría cuotas muy elevadas. Por otro lado tampoco indican las la tasa de



interés porque estudian cada caso en particular. Lo mismo ocurre con la financiación para emprendedores (no jóvenes), aunque aumenta el plazo a 6 años.

Financiación AvalMadrid

Avalmadrid S.G.R. es una entidad financiera constituida por y para las Pymes y Autónomos de la Comunidad de Madrid, con un doble objetivo: por un lado, facilitar el acceso a una financiación preferente tanto en coste como en plazo y, por otro, otorgar avales y fianzas frente a las Administraciones Públicas y ante terceros, en condiciones mucho más ventajosas que las que puede ofrecer la banca tradicional.

Dentro de AvalMadrid hay varias líneas de crédito:

Emprendedores

Objetivo

Potenciar la creación de empresas en la Comunidad de Madrid, sobre proyectos empresariales viables y rentables en términos de generación de riqueza y empleo.

Avalmadrid cuenta para ello con una línea financiera que apoya a los emprendedores promoviendo de esta manera la financiación y mejorando el acceso a préstamos para la ayuda en la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en nuestra región.

Beneficiarios

Todas aquellas Pymes y autónomos, que cumplan los siguientes requisitos:

- Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.
- La constitución de la sociedad o el alta de autónomos debe producirse, como máximo, en los 24 meses anteriores a la presentación de la solicitud.
- Aportar recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión.



- Se comprometan en su proyecto empresarial.

Tipo de financiación:

- Préstamo
- Leasing

Inversiones realizables:

- Adquisición de activos fijos.
- Activo circulante necesario para el desarrollo de la actividad.
- Puesta en marcha de la sociedad.

Vigencia:

- 2013.

Condiciones financieras:

- Tipo de interés: a partir de Euribor + 3,00%.
- Comisión de Apertura: 0,50% - 1,00%.

Costes de AVALMADRID, S.G.R.:

- Gastos de Estudio: 0,50% - 1% (mínimo 60€).
- Coste de aval anual: 1,25% - 2,50%.
- Modificación de contrato: hasta 1% (mínimo 100€).

Participaciones Sociales:

Suscripción y desembolso de participaciones sociales de Avalmadrid, entre un 1,00% y un 6,00% del importe de la operación, recuperables a la cancelación de la misma en los plazos establecidos por Avalmadrid.

- **Plazo:** Hasta 5 años.
- **Importe Máximo:** 60.000 €



- La revisión de los intereses es anual.
- No existe penalización por cancelación anticipada.
- Sujeto a la condición de minimis de la Unión Europea.
- Condicionado a la disponibilidad de fondos.

A la vista de las condiciones no interesa esta financiación por el plazo, es corto, de 5 años y el importe límite es de 60.000€ que es algo justo.

La Línea Financiera para la Inversión (Genérico) tiene las mismas características aproximadamente salvo que el importe límite es 1.000.000€ y 7 años de plazo, lo cual se ajusta mejor, podría ser una opción pero la financiación seleccionada tiene un interés más bajo.

ICO empresas y emprendedores 2013

El ICO tiene naturaleza jurídica de entidad de crédito, y la consideración de Agencia Financiera del Estado, con personalidad jurídica, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines.

El ICO es un banco público y se rige por el principio de equilibrio financiero, de acuerdo con sus Estatutos, aprobados en el Real Decreto 706/1999 de 30 de Abril. Se financia en los mercados nacionales e internacionales. Las deudas y obligaciones que contrae, gozan frente a terceros de la garantía explícita, irrevocable, incondicional y directa del Estado español.

El grupo ICO está constituido, además de por el Instituto, por Axis, sociedad de capital riesgo, y por la Fundación ICO. Axis fue la primera sociedad de capital riesgo constituida en España en 1986 y actualmente pone a disposición de las empresas instrumentos de capital o cuasi capital para financiar su crecimiento.

La Fundación ICO fue creada en 1993 con objeto de promover la cultura y el arte. Desde 2003 es una fundación del sector público estatal, de ámbito nacional, con carácter permanente y finalidad no lucrativa que posee un patrimonio autónomo.



Asimismo, el ICO participa en el accionariado de otras sociedades como la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA) y COFIDES, así como del Fondo Europeo de Inversiones (FEI).

Condiciones

Importe de la operación: hasta un máximo de 10 millones de euros por cliente, en una o varias operaciones.

Conceptos financiados: los préstamos podrán destinarse a financiar:

- Liquidez: las necesidades de circulante, tales como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.
- Inversiones productivas dentro del territorio nacional:
 - Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano
 - Vehículos turismos, cuyo importe no supere los 30.000 euros más IVA. Los vehículos industriales podrán financiarse en un 100%
 - Adquisición de empresas
 - Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o Impuesto General Indirecto Canario (IGIC)
 - Gastos de circulante con el límite del 50% de la financiación obtenida para esta modalidad de inversión.
 - Rehabilitación de viviendas: la rehabilitación de vivienda o edificios y/o la reforma de sus elementos comunes en el caso de particulares y comunidades de propietarios.

Modalidad: Préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.

Tipo de interés: el cliente puede elegir entre tipo de interés fijo o variable:

- Para operaciones a plazo igual a 1 año: tipo de interés Fijo o Variable (EURIBOR 6 meses), más diferencial, más un margen máximo para el cliente del 2,30%.



- Para operaciones a plazo de 2 y 3 años: tipo de interés Fijo o Variable (EURIBOR 6 meses), más diferencial, más un margen máximo para el cliente del 4,00%.
- Para operaciones a un plazo superior a 3 años: tipo de interés Fijo o Variable (EURIBOR 6 meses), más diferencial, más un margen máximo para el cliente del 4,30%.

El tipo de interés para el cliente (TAE) se publica quincenalmente para todos los plazos y modalidades.

- Amortización y carencia: 1, 2 y 3 años con la posibilidad de 1 año de carencia si se financia 100% Liquidez y 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia si se financia Inversión.
- Comisiones: Las entidades no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de: comisión de apertura, de estudio o de disponibilidad.
- Garantías: A determinar por la entidad financiera con la que se tramite la operación.

Vigencia

Se podrán formalizar préstamos con cargo a esta Línea hasta el día 16 de diciembre de 2013.

No resulta interesante ya que el tipo de interés es muy elevado, al ser Euribor + diferencial (2,75% para financiación a 7 años) + margen máximo de 4,3%.

CONVENIOS FINANCIEROS DE CEIM Y CÁMARA CON ENTIDADES FINANCIERAS

CEIM y la Cámara de Comercio e Industria de Madrid tienen firmados diversos Convenios de Colaboración con distintas entidades financieras, a través de los cuales se ofrecen a las empresas madrileñas productos de financiación de proyectos de inversión y de capital circulante en condiciones preferentes, así como servicios dirigidos a facilitar su operativa diaria.



Los Convenios que actualmente están en vigor son los siguientes:

- Convenio con Banesto firmado el 11 de mayo de 2010, a través del cual se abrió una línea financiera por importe de 2.500 millones de euros.
- Convenio con Banco Santander, firmado el 15 de febrero de 2010, a través del cual se abrió una línea financiera por importe de 3.000 millones de euros.
- Convenio con Banco Sabadell, firmado el 16 de noviembre de 2009, a través del cual se abrió una línea financiera por importe de 2.000 millones de euros.
- Convenio con BBVA, firmado el 22 de julio de 2009, a través del cual se abrió una línea financiera por importe de 2.500 millones de euros.

De los 4 se descartó el de Banesto por tener un tipo de interés alto: Euribor + 4,10% y el del BBVA por tener un plazo máximo de 4 años. Se seleccionó el del banco Santander porque tenía un tipo de interés y una comisión de apertura algo menores.

A continuación se incluye la tabla con las condiciones del préstamo y el desarrollo de los pagos:

Capital	75.400,00 €
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo interés nominal	3,8%
Duración en años	7 Años
Número total de pago	84

Figura 109. Condiciones financiación.

Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				75.400,00 €	
1	1.021,47 €	234,71 €	786,76 €	74.613,24 €	786,76 €
2	1.021,47 €	232,26 €	789,21 €	73.824,03 €	1.575,97 €
3	1.021,47 €	229,80 €	791,67 €	73.032,36 €	2.367,64 €
4	1.021,47 €	227,34 €	794,13 €	72.238,22 €	3.161,78 €
5	1.021,47 €	224,86 €	796,60 €	71.441,62 €	3.958,38 €
6	1.021,47 €	222,38 €	799,08 €	70.642,54 €	4.757,46 €
7	1.021,47 €	219,90 €	801,57 €	69.840,96 €	5.559,04 €
8	1.021,47 €	217,40 €	804,07 €	69.036,90 €	6.363,10 €
9	1.021,47 €	214,90 €	806,57 €	68.230,33 €	7.169,67 €
10	1.021,47 €	212,39 €	809,08 €	67.421,25 €	7.978,75 €
11	1.021,47 €	209,87 €	811,60 €	66.609,65 €	8.790,35 €
12	1.021,47 €	207,34 €	814,13 €	65.795,52 €	9.604,48 €
13	1.021,47 €	204,81 €	816,66 €	64.978,86 €	10.421,14 €
14	1.021,47 €	202,27 €	819,20 €	64.159,66 €	11.240,34 €
15	1.021,47 €	199,72 €	821,75 €	63.337,91 €	12.062,09 €
16	1.021,47 €	197,16 €	824,31 €	62.513,60 €	12.886,40 €
17	1.021,47 €	194,59 €	826,88 €	61.686,72 €	13.713,28 €
18	1.021,47 €	192,02 €	829,45 €	60.857,27 €	14.542,73 €
19	1.021,47 €	189,44 €	832,03 €	60.025,24 €	15.374,76 €
20	1.021,47 €	186,85 €	834,62 €	59.190,62 €	16.209,38 €
21	1.021,47 €	184,25 €	837,22 €	58.353,40 €	17.046,60 €
22	1.021,47 €	181,64 €	839,83 €	57.513,58 €	17.886,42 €
23	1.021,47 €	179,03 €	842,44 €	56.671,14 €	18.728,86 €
24	1.021,47 €	176,41 €	845,06 €	55.826,07 €	19.573,93 €
25	1.021,47 €	173,78 €	847,69 €	54.978,38 €	20.421,62 €
26	1.021,47 €	171,14 €	850,33 €	54.128,05 €	21.271,95 €
27	1.021,47 €	168,49 €	852,98 €	53.275,07 €	22.124,93 €
28	1.021,47 €	165,84 €	855,63 €	52.419,44 €	22.980,56 €
29	1.021,47 €	163,17 €	858,30 €	51.561,14 €	23.838,86 €
30	1.021,47 €	160,50 €	860,97 €	50.700,17 €	24.699,83 €
31	1.021,47 €	157,82 €	863,65 €	49.836,52 €	25.563,48 €
32	1.021,47 €	155,13 €	866,34 €	48.970,19 €	26.429,81 €
33	1.021,47 €	152,44 €	869,03 €	48.101,15 €	27.298,85 €
34	1.021,47 €	149,73 €	871,74 €	47.229,41 €	28.170,59 €
35	1.021,47 €	147,02 €	874,45 €	46.354,96 €	29.045,04 €
36	1.021,47 €	144,29 €	877,17 €	45.477,79 €	29.922,21 €
37	1.021,47 €	141,56 €	879,91 €	44.597,88 €	30.802,12 €
38	1.021,47 €	138,83 €	882,64 €	43.715,24 €	31.684,76 €
39	1.021,47 €	136,08 €	885,39 €	42.829,85 €	32.570,15 €
40	1.021,47 €	133,32 €	888,15 €	41.941,70 €	33.458,30 €
41	1.021,47 €	130,56 €	890,91 €	41.050,79 €	34.349,21 €
42	1.021,47 €	127,78 €	893,69 €	40.157,10 €	35.242,90 €

43	1.021,47 €	125,00 €	896,47 €	39.260,63 €	36.139,37 €
44	1.021,47 €	122,21 €	899,26 €	38.361,38 €	37.038,62 €
45	1.021,47 €	119,41 €	902,06 €	37.459,32 €	37.940,68 €
46	1.021,47 €	116,60 €	904,87 €	36.554,45 €	38.845,55 €
47	1.021,47 €	113,79 €	907,68 €	35.646,77 €	39.753,23 €
48	1.021,47 €	110,96 €	910,51 €	34.736,27 €	40.663,73 €
49	1.021,47 €	108,13 €	913,34 €	33.822,92 €	41.577,08 €
50	1.021,47 €	105,28 €	916,18 €	32.906,74 €	42.493,26 €
51	1.021,47 €	102,43 €	919,04 €	31.987,70 €	43.412,30 €
52	1.021,47 €	99,57 €	921,90 €	31.065,81 €	44.334,19 €
53	1.021,47 €	96,70 €	924,77 €	30.141,04 €	45.258,96 €
54	1.021,47 €	93,82 €	927,65 €	29.213,39 €	46.186,61 €
55	1.021,47 €	90,94 €	930,53 €	28.282,86 €	47.117,14 €
56	1.021,47 €	88,04 €	933,43 €	27.349,43 €	48.050,57 €
57	1.021,47 €	85,13 €	936,34 €	26.413,10 €	48.986,90 €
58	1.021,47 €	82,22 €	939,25 €	25.473,85 €	49.926,15 €
59	1.021,47 €	79,30 €	942,17 €	24.531,67 €	50.868,33 €
60	1.021,47 €	76,36 €	945,11 €	23.586,57 €	51.813,43 €
61	1.021,47 €	73,42 €	948,05 €	22.638,52 €	52.761,48 €
62	1.021,47 €	70,47 €	951,00 €	21.687,52 €	53.712,48 €
63	1.021,47 €	67,51 €	953,96 €	20.733,56 €	54.666,44 €
64	1.021,47 €	64,54 €	956,93 €	19.776,63 €	55.623,37 €
65	1.021,47 €	61,56 €	959,91 €	18.816,72 €	56.583,28 €
66	1.021,47 €	58,57 €	962,90 €	17.853,82 €	57.546,18 €
67	1.021,47 €	55,58 €	965,89 €	16.887,93 €	58.512,07 €
68	1.021,47 €	52,57 €	968,90 €	15.919,03 €	59.480,97 €
69	1.021,47 €	49,55 €	971,92 €	14.947,12 €	60.452,88 €
70	1.021,47 €	46,53 €	974,94 €	13.972,17 €	61.427,83 €
71	1.021,47 €	43,49 €	977,98 €	12.994,20 €	62.405,80 €
72	1.021,47 €	40,45 €	981,02 €	12.013,18 €	63.386,82 €
73	1.021,47 €	37,39 €	984,07 €	11.029,10 €	64.370,90 €
74	1.021,47 €	34,33 €	987,14 €	10.041,97 €	65.358,03 €
75	1.021,47 €	31,26 €	990,21 €	9.051,76 €	66.348,24 €
76	1.021,47 €	28,18 €	993,29 €	8.058,46 €	67.341,54 €
77	1.021,47 €	25,08 €	996,38 €	7.062,08 €	68.337,92 €
78	1.021,47 €	21,98 €	999,49 €	6.062,59 €	69.337,41 €
79	1.021,47 €	18,87 €	1.002,60 €	5.059,99 €	70.340,01 €
80	1.021,47 €	15,75 €	1.005,72 €	4.054,28 €	71.345,72 €
81	1.021,47 €	12,62 €	1.008,85 €	3.045,43 €	72.354,57 €
82	1.021,47 €	9,48 €	1.011,99 €	2.033,44 €	73.366,56 €
83	1.021,47 €	6,33 €	1.015,14 €	1.018,30 €	74.381,70 €
84	1.021,47 €	3,17 €	1.018,30 €	0,00 €	75.400,00 €

Figura 110. Desarrollo préstamo.



2ª HIPÓTESIS PRÉSTAMO AL 8%

Se considera una tipo de interés del 8%, caso más desfavorable posible; es el ofrecido por los bancos y cajas en los créditos destinados a otros fines, según establece el Banco de España.

A continuación se incluye la tabla con las condiciones del préstamo y el desarrollo de los pagos:

Capital	75.400,00 €
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo interés nominal	8,0%
Duración en años	7 Años
Número total de pago	84

Figura 111. *Condiciones financiación.*



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				75.400,00 €	
1	1.164,74 €	485,13 €	679,62 €	74.720,38 €	679,62 €
2	1.164,74 €	480,75 €	683,99 €	74.036,40 €	1.363,60 €
3	1.164,74 €	476,35 €	688,39 €	73.348,01 €	2.051,99 €
4	1.164,74 €	471,92 €	692,82 €	72.655,19 €	2.744,81 €
5	1.164,74 €	467,47 €	697,28 €	71.957,91 €	3.442,09 €
6	1.164,74 €	462,98 €	701,76 €	71.256,15 €	4.143,85 €
7	1.164,74 €	458,46 €	706,28 €	70.549,88 €	4.850,12 €
8	1.164,74 €	453,92 €	710,82 €	69.839,06 €	5.560,94 €
9	1.164,74 €	449,35 €	715,39 €	69.123,66 €	6.276,34 €
10	1.164,74 €	444,74 €	720,00 €	68.403,66 €	6.996,34 €
11	1.164,74 €	440,11 €	724,63 €	67.679,03 €	7.720,97 €
12	1.164,74 €	435,45 €	729,29 €	66.949,74 €	8.450,26 €
13	1.164,74 €	430,76 €	733,98 €	66.215,76 €	9.184,24 €
14	1.164,74 €	426,03 €	738,71 €	65.477,05 €	9.922,95 €
15	1.164,74 €	421,28 €	743,46 €	64.733,59 €	10.666,41 €
16	1.164,74 €	416,50 €	748,24 €	63.985,35 €	11.414,65 €
17	1.164,74 €	411,68 €	753,06 €	63.232,29 €	12.167,71 €
18	1.164,74 €	406,84 €	757,90 €	62.474,39 €	12.925,61 €
19	1.164,74 €	401,96 €	762,78 €	61.711,61 €	13.688,39 €
20	1.164,74 €	397,05 €	767,69 €	60.943,92 €	14.456,08 €
21	1.164,74 €	392,12 €	772,63 €	60.171,29 €	15.228,71 €
22	1.164,74 €	387,14 €	777,60 €	59.393,70 €	16.006,30 €
23	1.164,74 €	382,14 €	782,60 €	58.611,10 €	16.788,90 €
24	1.164,74 €	377,11 €	787,64 €	57.823,46 €	17.576,54 €
25	1.164,74 €	372,04 €	792,70 €	57.030,76 €	18.369,24 €
26	1.164,74 €	366,94 €	797,80 €	56.232,95 €	19.167,05 €
27	1.164,74 €	361,80 €	802,94 €	55.430,02 €	19.969,98 €
28	1.164,74 €	356,64 €	808,10 €	54.621,92 €	20.778,08 €
29	1.164,74 €	351,44 €	813,30 €	53.808,61 €	21.591,39 €
30	1.164,74 €	346,21 €	818,53 €	52.990,08 €	22.409,92 €
31	1.164,74 €	340,94 €	823,80 €	52.166,28 €	23.233,72 €
32	1.164,74 €	335,64 €	829,10 €	51.337,17 €	24.062,83 €
33	1.164,74 €	330,30 €	834,44 €	50.502,74 €	24.897,26 €
34	1.164,74 €	324,94 €	839,80 €	49.662,93 €	25.737,07 €
35	1.164,74 €	319,53 €	845,21 €	48.817,73 €	26.582,27 €
36	1.164,74 €	314,09 €	850,65 €	47.967,08 €	27.432,92 €
37	1.164,74 €	308,62 €	856,12 €	47.110,96 €	28.289,04 €
38	1.164,74 €	303,11 €	861,63 €	46.249,33 €	29.150,67 €
39	1.164,74 €	297,57 €	867,17 €	45.382,16 €	30.017,84 €
40	1.164,74 €	291,99 €	872,75 €	44.509,41 €	30.890,59 €
41	1.164,74 €	286,37 €	878,37 €	43.631,04 €	31.768,96 €
42	1.164,74 €	280,72 €	884,02 €	42.747,03 €	32.652,97 €



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



43	1.164,74 €	275,04 €	889,71 €	41.857,32 €	33.542,68 €
44	1.164,74 €	269,31 €	895,43 €	40.961,89 €	34.438,11 €
45	1.164,74 €	263,55 €	901,19 €	40.060,70 €	35.339,30 €
46	1.164,74 €	257,75 €	906,99 €	39.153,71 €	36.246,29 €
47	1.164,74 €	251,92 €	912,82 €	38.240,88 €	37.159,12 €
48	1.164,74 €	246,04 €	918,70 €	37.322,19 €	38.077,81 €
49	1.164,74 €	240,13 €	924,61 €	36.397,58 €	39.002,42 €
50	1.164,74 €	234,18 €	930,56 €	35.467,02 €	39.932,98 €
51	1.164,74 €	228,20 €	936,55 €	34.530,47 €	40.869,53 €
52	1.164,74 €	222,17 €	942,57 €	33.587,90 €	41.812,10 €
53	1.164,74 €	216,11 €	948,64 €	32.639,27 €	42.760,73 €
54	1.164,74 €	210,00 €	954,74 €	31.684,53 €	43.715,47 €
55	1.164,74 €	203,86 €	960,88 €	30.723,65 €	44.676,35 €
56	1.164,74 €	197,68 €	967,06 €	29.756,58 €	45.643,42 €
57	1.164,74 €	191,45 €	973,29 €	28.783,30 €	46.616,70 €
58	1.164,74 €	185,19 €	979,55 €	27.803,75 €	47.596,25 €
59	1.164,74 €	178,89 €	985,85 €	26.817,90 €	48.582,10 €
60	1.164,74 €	172,55 €	992,19 €	25.825,70 €	49.574,30 €
61	1.164,74 €	166,16 €	998,58 €	24.827,12 €	50.572,88 €
62	1.164,74 €	159,74 €	1.005,00 €	23.822,12 €	51.577,88 €
63	1.164,74 €	153,27 €	1.011,47 €	22.810,65 €	52.589,35 €
64	1.164,74 €	146,76 €	1.017,98 €	21.792,68 €	53.607,32 €
65	1.164,74 €	140,21 €	1.024,53 €	20.768,15 €	54.631,85 €
66	1.164,74 €	133,62 €	1.031,12 €	19.737,03 €	55.662,97 €
67	1.164,74 €	126,99 €	1.037,75 €	18.699,28 €	56.700,72 €
68	1.164,74 €	120,31 €	1.044,43 €	17.654,85 €	57.745,15 €
69	1.164,74 €	113,59 €	1.051,15 €	16.603,70 €	58.796,30 €
70	1.164,74 €	106,83 €	1.057,91 €	15.545,79 €	59.854,21 €
71	1.164,74 €	100,02 €	1.064,72 €	14.481,07 €	60.918,93 €
72	1.164,74 €	93,17 €	1.071,57 €	13.409,50 €	61.990,50 €
73	1.164,74 €	86,28 €	1.078,46 €	12.331,04 €	63.068,96 €
74	1.164,74 €	79,34 €	1.085,40 €	11.245,63 €	64.154,37 €
75	1.164,74 €	72,35 €	1.092,39 €	10.153,25 €	65.246,75 €
76	1.164,74 €	65,33 €	1.099,41 €	9.053,83 €	66.346,17 €
77	1.164,74 €	58,25 €	1.106,49 €	7.947,34 €	67.452,66 €
78	1.164,74 €	51,13 €	1.113,61 €	6.833,73 €	68.566,27 €
79	1.164,74 €	43,97 €	1.120,77 €	5.712,96 €	69.687,04 €
80	1.164,74 €	36,76 €	1.127,98 €	4.584,98 €	70.815,02 €
81	1.164,74 €	29,50 €	1.135,24 €	3.449,74 €	71.950,26 €
82	1.164,74 €	22,20 €	1.142,55 €	2.307,19 €	73.092,81 €
83	1.164,74 €	14,84 €	1.149,90 €	1.157,30 €	74.242,70 €
84	1.164,74 €	7,45 €	1.157,30 €	0,00 €	75.400,00 €

Figura 112. Desarrollo préstamo.



BIBLIOGRAFÍA

Informes

- “Plan de movilidad urbana sostenible de Leganés”. Autor: Universidad Politécnica de Madrid. Año: 2010.
- “Encuesta de hábitos deportivos de la población española”. Autor: Consejo Superior de Deportes. Año: 2011
- Estadísticas elaboradas por el Ayuntamiento de Leganés. Ayuntamiento de Leganés. Año: 2013.
- Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2013. Población y hogares. Autor: Instituto de Estadística. Año: 2014.
- Encuesta:<http://www.feebbo.com/feebbo/estudiomercado/1064/estudio-de-mercado-sobre-padel-up>. Autor: Feebbo. Año: 2013
- “Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2012. Autor: Instituto Nacional de Estadística. Año: 2012.
- Encuesta situación actual del pádel a nivel amateur y las perspectivas de desarrollo del pádel profesional. Autor: Media Sports Marketing, del Grupo Mediapro. Año: 2010.



Publicaciones

- Cómo hacer un Plan de Negocio. Autor: José Antonio Almoguera. Año: 2003.
- Manual para el desarrollo del Plan de Empresa. Autor: MadridEmprende. Año: 2008.
- Plan de Negocio y análisis de viabilidad de un restaurante localizado en Madrid Capital. Autor: Joaquín Alcalde. Año: 2009.
- City Sport. Plan de Negocio. Autores: Carlos Mora, Luis Sánchez-Horneros, Ignacio Fernández y Javier Cid. Año: 2007.
- Plan de Negocio para la creación de la empresa Movie Brokers. Autor: Jesús Noguera. Año 2001.
- TV Móvil Producciones S.L.: Plan de Negocio. Autor: Ismael Beiro. Año: 2006.
- Estudio de viabilidad económico financiera para la concesión de obra pública de una instalación deportiva con pistas de pádel en el término municipal de Riveira, A Coruña. Autores: Juan Brandariz, Susana Romera y Domingo Cives. Año: 2012.
- Estudio económico y viabilidad de la explotación de instalación situada en la Colonia La Paz. Autor: Instituto Municipal de Deporte, Córdoba. Año: 2009.
- Proyecto constructivo, de instalaciones y de actividad, para conversión de pista polivalente a pistas de pádel y tenis en polideportivo municipal de Campanet. Autor: Juan Mateo Horrach. Año: 2009.
- Plan de Negocio. Negocio con músculo. Autora: Marta Santos. Año: 2009.



- Fundamentos de gestión empresarial. Tema 2: Contabilidad, financiación e inversión. Autor Univ. Carlos III. Año: 2012.
- Introducción al análisis fundamental. Sala de mercados “Sa Nostra”. Autor: Luis Company.



Normativa

- Ley 31/95 de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales.
- Convenio Colectivo para INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS, publicado en 06/09/2006, así como su revisión salarial de fecha 16/06/2011.
- Modificación tipo impositivo (IVA): Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.
- Plazo pago a proveedores: Ley 15/2010 de 5 de Julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de Diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.
- Ayudas para concesión directa del Programa de Incentivos a la contratación por cuenta ajena de trabajadores desempleados.
- Ordenanza Fiscal Reguladora de la tasa de Licencia de Apertura de establecimientos. Ayuntamiento de Leganés. Tasas licencia de apertura.
- Ordenanza 19 Ordenanza Fiscal Reguladora de la tasa por prestación del servicio y realización de actividades deportivas, culturales, de juventud, escuela de música y ludoteca municipal del Ayuntamiento de Leganés.
- Código Técnico de la Edificación, CTE. Autor: Ministerio de Fomento.
- REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Artículo 214 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.



- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC). Las normas refundidas por la LSC son:
 - El Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (en lo sucesivo, la "LSA")
 - La Ley 2/1995, de 23 de marzo, que regula las Sociedades de Responsabilidad Limitada (en lo sucesivo, la "LSRL").
 - El Título X de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (en lo sucesivo la "LMV"), que regula las sociedades anónimas cotizadas (artículos 111-117 LMV)
 - La Sección 4^a, Título I, Libro II, del Código de Comercio (en lo sucesivo, el "CCom"), que regula el régimen jurídico de las sociedades comanditarias por acciones



Páginas web

- Pasos para crear empresa:

<http://www.ipyme.org/es->

[ES/CreacionEmpresas/ProcesoConstitucion/Paginas/Tramites.aspx](http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/ProcesoConstitucion/Paginas/Tramites.aspx)

<http://trabajo.practicopedia.lainformacion.com/pymes/como-crear-una-empresa-11987>

- Tipos de empresa:

http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Articulo.aspx?titulo=tipos_sociedades

- Tipos de planes de operaciones:

<http://aulafacil.com/emprendedores/curso/Lecc-9.htm>

<http://rubengarcia.es/como-desarrollar-el-plan-de-operaciones-e-integrarlo-en-el-plan-de-negocio/>

- Ayuntamiento de Leganés. Consulta con técnico de Industria:

http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha_tramites.jsp?seccion=s_ft ra_d4_v1.jsp&contenido=47021&nivel=1400&tipo=4&codMenuPN=1&codMenu=7

- Página web Universidad Carlos III de Madrid:

http://www.uc3m.es/portal/page/portal/organizacion/universidad_en_cifras/universidad_en_cifras_2011/estudiantes_2011

- Tasas registro DGIEM:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1142284407334&idConsejeria=1109266187242&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227096&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1142284409075&sm=1109266100977



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1142284407334&idConsejeria=1109266187242&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227096&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1142284408863&sm=1109266100977

- Tasas licencia obra:

http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha_tramites.jsp?seccion=s_ftra_d4_v1.jsp&contenido=47029&nivel=1400&tipo=4&codMenuPN=1&codMenu=7

- Sitios web en los que promocionar la empresa:

<http://www.foropadel.com/>

<http://newpadel.com/>

<http://www.padel-club.com/>

<http://padelspain.net/>

<http://www.padel.info/>

<http://padelstar.es/pistas-padel/donde-jugar-pistas-de-padel/.html>

<http://www.singlesmadrid.es/group/paddle>

- Sitios web para ofrecer pistas de alquiler:

<http://www.pistaenjuego.com/padel/madrid>

<http://sportpadel.blogspot.com.es/2011/11/pistas-de-padel-madrid-capital.html>

<http://www.padeltotal.es/inicio>

<http://www.padelshot.com/pistas-de-padel-cubiertas-e-indoor-en-madrid-ponte-a-cubierto.html>

<http://www.padelmadrid.es/jugarPadel.html>

- Ratios financieros:

<http://f1n4nz4s.wordpress.com/2013/04/17/analisis-de-riesgos-vii-roe-y-roa/>

<http://www.elanalista.com/?q=node/70>



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL



<http://es.scribd.com/doc/47719320/ANALISIS-FINANCIERO>

<http://www.youtube.com/watch?v=w3tQL1pVGs>



PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE PÁDEL

