



**Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación**

Plan de Empresa de SOCIAL PÁDEL

Trabajo fin de grado presentado por:

Miguel Ángel Herrera Rojo

Titulación:

Curso de Adaptación al Grado de ADE

Modalidad de trabajo:

Proyecto empresarial

Director/a:

Carlos González Menorca

Ciudad: Madrid

Fecha: 6 de febrero de 2.016

Firmado por: Miguel Ángel Herrera Rojo

RESUMEN

Inmersos, durante estos últimos años, en una difícil coyuntura económica, en la que es habitual el cierre de empresas y destrucción de puestos de trabajo, hay un sector que está aguantando las dificultades económicas impuestas. Este sector es el deportivo.

En especial, hay un deporte que ha sabido sortear la crisis, aumentando el número de aficionados y de negocios relacionados. Nos referimos al pádel.

En estos últimos años, ha habido una tendencia a realizar pistas para su práctica en el interior de gimnasios, complejos e incluso naves industriales en las que solo se realiza este deporte.

Este TFG tratará de estudiar, a través de un plan de empresa, la viabilidad de crear unas pistas indoor en Seseña (Toledo). Para ello, se analizará el entorno externo e interno de la empresa, se desarrollará un plan de operaciones, marketing y financiero.

Palabras clave: Plan de empresa, sector deportivo, pádel, Seseña, análisis entorno.

ABSTRACT

These recent years we have been immersed in a difficult economic situation, this usually means the shutdown of companies and jobs destruction, however there is a business sector where companies are holding up to the economic difficulties imposed; sports.

In particular, there is a sport that has managed to overcome the crisis, and increase its number of followers and with it a large number of related businesses. We refer to paddle tennis.

The last few years there has been a trend to create new courts for this sport inside gyms, and even in industrial buildings where only this sport is practiced.

This TFG will seek to study through a business plan the feasibility of creating some indoor courts in Seseña (Toledo). In order to do this, the external and internal environment of the company is analyzed, and a plan of operations, marketing and finance are developed.

Keywords: Business plan, sports facilities, paddle, Seseña, analysis environment.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 EVOLUCIÓN PRÁCTICA DEPORTIVA	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	4
1.2.1 ¿Por qué el pádel?	4
1.2.2 ¿Por qué instalaciones Indoor?	5
1.2.3 ¿Por qué en Seseña?	5
1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 Principal	6
1.4.2 Específicos	6
2 ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO	7
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	7
2.1.1 5 Fuerzas de Porter	7
2.1.1.1 Clientes	7
2.1.1.2 Proveedores	8
2.1.1.3 Competidores	8
2.1.1.4 Productos sustitutivos	9
2.1.1.5 Barrera de entrada	9
2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	10
2.2.1 PESTEL	10
2.2.1.1 Político	10
2.2.1.2 Económico	11
2.2.1.3 Social	15
2.2.1.4 Tecnológico	16
2.2.1.5 Ecológico	16
2.2.1.6 Legal	17
2.3 ANÁLISIS INTERNO	18
2.3.1 Matriz DAFO	18
2.3.2 CAME	19
2.3.2.1 Corregir	19
2.3.2.2 Afrontar	19
2.3.2.3 Mantener	19
2.3.2.4 Explotar	19
2.3.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos	20
2.4 MODELO DE NEGOCIO	20
2.4.1 CANVAS	20
3 PLAN DE MARKETING	22
3.1 MARKETING MIX	22

3.1.1	Servicios que ofrecemos.....	22
3.1.2	Servicios adicionales	24
3.1.3	Precio	25
3.1.4	Promoción.....	26
3.1.4.1	¿Cómo dar a conocer nuestra promoción de inauguración?	26
3.1.4.2	¿Cómo consiguen reservar?.....	26
3.1.4.3	Terminada la promoción de inauguración.....	27
3.1.5	Distribución.....	27
3.2	COSTES DE MARKETING	28
4	PLAN DE OPERACIONES.....	28
4.1	CAPACIDAD	28
4.1.1	Estimación ingresos para determinar la capacidad	29
4.1.2	Estimación gastos para determinar la capacidad	29
4.1.3	Simulación rentabilidad de 4 o 5 pistas	30
4.2	LOCALIZACIÓN	30
4.2.1	Localización dentro de Seseña.....	32
4.2.1.1	Búsqueda de localizaciones candidatas	32
4.2.1.2	Factores de localización relevantes.....	32
4.2.1.3	Método de los factores ponderados.....	34
4.3	RECURSOS NECESARIOS.....	35
4.3.1	Recurso inmovilizado inmaterial	35
4.3.2	Recurso Inmovilizado Material.....	36
4.3.3	Costes operativos	37
4.3.3.1	Operaciones de mantenimiento	37
5	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	38
5.1	NATURALEZA JURÍDICA	39
5.2	RR.HH. NECESARIOS.....	39
5.3	ORGANIGRAMA.....	43
5.4	POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH	43
5.5	PLANES DE FORMACIÓN	44
5.6	COSTES DE RR.HH.....	44
6	PLAN FINANCIERO.....	45
6.1	PLAN DE INVERSIÓN	45
6.1.1	Activo no corriente	45
6.1.1.1	Inmovilizado Intangible	45
6.1.1.2	Inmovilizado Material	45
6.1.2	Activo corriente	46

6.2 PLAN DE FINANCIACIÓN	47
6.3 ANÁLISIS DE COSTES	48
6.3.1 Costes variables	48
6.3.2 Costes fijos	48
6.4 INGRESOS.....	49
6.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	50
6.6 PLAN DE TESORERÍA.....	51
6.7 BALANCE PREVISIONAL.....	51
6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	52
6.8.1 VAN Y TIR	52
7 CONCLUSIONES.....	53
7.1 CONCLUSIONES VAN Y TIR EN DIFERENTES ESCENARIOS	53
7.2 CONCLUSIONES DEL SECTOR.....	53
8 PLAN DE CONTINGENCIAS	54
9 LIMITACIONES	55
10 BIBLIOGRAFÍA.....	55
10.1 LIBROS	55
10.2 LEGISLACIÓN	55
10.3 APUNTES FORMATO ELECTRÓNICO	56
10.4 ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS	56
10.5 PÁGINAS WEB	57

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1. Evolución de la práctica deportiva entre la población 1.985-2.014.....</i>	<i>2</i>
<i>Tabla 2. Práctica deportiva según situación laboral</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 3. Motivos por lo que la gente no hace suficiente deporte.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabla 4. Histórico licencias pádel e incremento porcentual.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabla 5. Horarios y precios Competencia.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 6. Paro registrado en Seseña en el mes de noviembre 2.012-2.015.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 7. Histórico licencias federación pádel</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 8. Padrón municipal de Seseña 2.005 a 2.014.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 9. Debilidades y Amenazas. Matriz DAFO</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 10. Fortaleza y oportunidades. Matriz DAFO</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 11. Corregir debilidades. Análisis CAME.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 12. Afrontar amenazas. Análisis CAME.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 13. Mantener fortalezas. Análisis CAME</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 14. Explotar oportunidades. Análisis CAME</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 15. Objetivos anuales y objetivo estratégico.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 16. Precio competencia.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 17. Precios Social Pádel.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 18. Costes marketing.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 19. Estimación ocupación pistas por día diferenciando horario.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 20. Estimación ocupación pistas por día en el primer año.</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 21. Estimación Ingresos de 4 o 5 pistas.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 22. Simulación rentabilidad instalación con 4 pistas o 5 pistas.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 23. Variación poblacional de municipios más representativos de la Sagra.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 24. Población por barrios o núcleos de Seseña.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 25. Relación alternativas por precio metro cuadrado</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 26. Ponderación de los factores de localización.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 27. Valoración alternativas localización.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 28. Distribución Escuela Pádel.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 29. Coste RRHH.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 30. Relación de inmovilizado intangible.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 31. Inmovilizado material y amortización.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 32. Activo Corriente. Existencias y previsión.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 33. Necesidad de financiación.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 34. Relación costes variables y previsión a 5 años.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 35. Costes fijos y previsión a 5 años.</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 36. Estimación principales ingresos y estimación a 5 años.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 37. Cuenta de pérdidas y ganancias</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 38. Plan de tesorería.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 39. Balance Previsional.</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 40. Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 41. Cálculo tasa de descuento</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 42. Cálculo VAN y TIR Escenario Previsto.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 43. Estimación ingresos por día diferenciando mañana y tarde para 4 pistas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 44. Estimación ingresos por día diferenciando mañana y tarde para 5 pistas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 45. Estimación horas ocupadas con 4 y 5 pistas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 46. Amortización Pista.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 47. Coste luz por 4 y 5 pistas.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 48. Mantenimiento por 4 y 5 pistas.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 49. Niveles mínimos de iluminación</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 50. Relación Mobiliario</i>	
<i>Tabla 51. Relación utillaje.....</i>	<i>64</i>

Tabla 52. Condiciones préstamo ICO	64
Tabla 53. Estimación ingresos por reservas pistas	65
Tabla 54. Estimación Ingresos/año por escuela pádel.	65
Tabla 55 . Estimación Ingresos/año por cuota socio.	66
Tabla 56. Estimación ingresos/año por tienda.....	66
Tabla 57. Estimación ingresos por bar.	66
Tabla 58. Estimación variación porcentual población de Seseña.....	66
Tabla 59. Cálculo VAN y TIR Escenario Pessimista	67
Tabla 60. Cálculo VAN y TIR Escenario Optimista.....	67

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.Motivos influyentes decisión elección club. Fuente: Informe Madison.	7
Figura 2.Crecimiento en volumen (base 2.010). Fuente: INE.....	11
Figura 3.Proyecciones de Perspectivas de la economía mundial (variación porcentual anual).	12
Figura 4. Proyección del PIB y Consumo privado. Fuente: Boletín Económico 06/2015 BDE	12
Figura 5. Evolución Intertrimestral de la ocupación. Fuente: EPA.....	13
Figura 6.Evolución total de ocupados. Fuente: EPA	13
Figura 7.Evolución intertrimestral del paro.Fuente: EPA.....	13
Figura 8. Evolución total de parados, en tasa anual. Fuente: EPA 2.015	14
Figura 9. Pirámide poblacional Seseña. (Foro-ciudad)	15
Figura 10.Evolución TIC en hogares. Serie homogénea 2.006-2.014.Total nacional (% de hogares).Fuente: INE	16
Figura 11. Localización diferentes alternativas y núcleos poblacionales. Fuente: Google Maps.	33
Figura 12.Accesos desde carreteras a Seseña.....	33
Figura 13. Mapa distancia competencia. Fuente: Google Maps.....	34
Figura 14. Organigrama.	43
Figura 15 .Relación entre DERHH, Estrategia empresarial, gestión de RRHH y la organización empresarial. Fuente: Albizu y Landeta (2011: 278).....	43
Figura 16. Condiciones préstamo ICO. Fuente: BDE.....	47
Figura 17. Distribución de los ingresos.....	49
Figura 18. Imagen placa de la primera pista de pádel. Fuente: Eeducationfisicaculturafísica.blogspot.	59
Figura 19.Estudio CIS Barómetro junio 2.014. Fuente. CIS	60
Figura 20. Medidas en metro pista pádel. Fuente: Reglamento del juego de pádel de la FIP.....	62
Figura 21. Variantes laterales pistas. Fuente: Reglamento de Juego de Pádel del FIP.....	63
Figura.22 Operaciones de mantenimiento recomendadas por la Federación Nacional de Pádel.	64
Figura 23. Actividades más practicadas por usuarios de un club de pádel. Fuente: Estudio Madison.65	

1 INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, nos hemos visto afectados por una crisis financiera que ha dañado gravemente la economía a nivel mundial. En España, la destrucción de puestos de trabajos y cierres de empresas era habitual en el día a día.

Uno de los sectores que mejor ha sorteado la crisis es el relacionado con actividades deportivas. Más adelante, veremos la evolución de la práctica deportiva en España con datos recopilados de diversos estudios.

Pero, hay un deporte, en especial, que ha conseguido aficionar a un gran número de personas, de diferentes edades, sexo y nivel de práctica deportiva en general. Este deporte es el pádel.¹

El auge del pádel, en estos últimos años, es indiscutible. Ha aumentando su práctica entre la población y, con ello, la demanda de productos y servicios necesarios para realizar la actividad.

Durante estos últimos años, los negocios relacionados con el mundo del pádel han proliferado y siguen incrementándose.

En cuanto a las pistas, zonas para practicar el deporte, había una escasez de estas, prácticamente, en todos los municipios a nivel nacional. Si hablamos de la modalidad indoor o incluso pistas cubiertas, se podría decir que en muchos municipios había un nicho de mercado, inexistencia de dicha modalidad de pistas que permitieran la práctica sin importar las condiciones climatológicas.

Como era previsible, el mercado se ha regulado. La oferta de este tipo de pistas ha aumentado y han cubierto parte de la demanda de los practicantes de este deporte.

En grandes ciudades y municipios importantes las pistas indoor han proliferado, lo que nos hace pensar que el mercado ya está cubierto. Pero ¿se puede extrapolar este razonamiento a todos los municipios?

Este proyecto trata de estudiar la viabilidad de un negocio con pistas indoor en un municipio que ha experimentado un fuerte incremento poblacional, con potencial de seguir creciendo demográficamente, que cuenta con baja competencia directa y una amplia oferta de locales y naves industriales. Este municipio es Seseña.

¹ En el ANEXO I se refleja el origen y breve historia del Pádel.

Para ello, realizaremos un análisis externo e interno del sector. Utilizaremos las 5 fuerzas de Porter para estudiar el entorno específico, el análisis DAFO y análisis CAME para trazar estrategias que nos permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades que se nos presenten. Desarrollaremos un plan de marketing, de operaciones y organización de RRHH para ayudar a planificar estrategias y conseguir los objetivos que también detallaremos. Por último, realizaremos un plan financiero. Todo esto con el objeto de ver si es rentable iniciar nuestro proyecto.

1.1 EVOLUCIÓN PRÁCTICA DEPORTIVA

En los últimos 30 años se ha incrementado la práctica deportiva en nuestro país. Una evolución que plasma el interés y la conciencia que tiene la población de los beneficios que se pueden obtener al realizar actividades deportivas.

Esto es fácilmente comprobable con los estudios que lleva realizando el Consejo Superior de Deporte en colaboración con el CIS. Estudios que llevan realizando desde 1.975 con una periodicidad de 5 años.

Tabla 1. Evolución de la práctica deportiva entre la población 1.985-2.014

PRACTICA DEPORTIVA	1.985	1.990	2.000	2.005	2.010	2.014
<i>Practica un deporte</i>	17	18	22	24	24	21,9
<i>Practica varios deportes</i>	17	17	16	16	20	17,7
<i>No practica ninguno</i>	66	65	62	60	55	60,5
<i>N</i>	2.008	4.625	4.271	7.190	7.358	2.485

Fuente: CSD y CIS

Los datos correspondientes a 2.014 adjuntados en la tabla anterior proceden del estudio del CIS Nº 3029 (BARÓMETRO JUNIO 2.014), se presentan, ya que después de 5 años la situación puede plantearse diferente, pero vemos como la evolución es estable. Los datos difieren porque el tamaño de la muestra y el universo es menor. Tamaño de la muestra es de 2.485 y el universo población española a partir de 18 años.

En estos años, no sólo ha variado el número de población que practica deporte, también ha habido un cambio en la clase social de quien lo practica. Veamos la siguiente tabla, procede, también, del estudio realizado por el CIS para el CSD.

Tabla 2. Práctica deportiva según situación laboral

SITUACION LABORAL	2.000	2.005	2.010
Trabaja	41	41	47
Jubilado/a o pensionista (antes ha trabajado)	15	22	22
Jubilado/a o pensionista (antes no ha trabajado)	12	13	19
Parado/a (antes ha trabajado)	29	35	44
Parado/a (en busca de su primer empleo)	34	37	55
Estudiante	64	65	65
Trabajo doméstico no remunerado	20	19	23
Otras situaciones	39	37	21

Fuente: CSD y CIS

Esta evolución y expansión de la práctica deportiva nos da a entender que el deporte se está convirtiendo en una **necesidad para la sociedad**. Es un estilo de vida, necesario para la sociedad. Necesidad que incrementa la demanda, por ejemplo de instalaciones.

De hecho, analicemos la siguiente tabla que refleja los motivos por los que no se hace el suficiente deporte en España.

Tabla 3. Motivos por lo que la gente no hace suficiente deporte

MOTIVOS	2.000	2.005	2.010
Falta de tiempo libre	52	62	64
Falta de instalaciones y medios	43	38	35
Falta de afición	39	44	43
Falta de formación	30	27	26
Falta de medios económicos	21	21	24
Falta de ayuda	12	13	13
Otros motivos	3	7	7

Fuente: CSD y CIS.

Los principales motivos generadores del abandono o de la ausencia de la práctica deportiva son: la falta de tiempo libre, falta de afición **y la falta de instalaciones deportivas**.

El deporte genera necesidades que en muchas ocasiones no se pueden cubrir con los productos o servicios que hay en el mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para justificar la idea de negocio se dará respuesta a las siguientes preguntas:

1.2.1 ¿Por qué el pádel?

Actualmente, se encuentra entre los 10 deportes más practicados en España. En comparación con otros deportes establecidos en nuestro país, podemos hablar de un deporte joven. En pocos años ha tenido una evolución considerable, extendiéndose su práctica entre la población de forma habitual, desde profesionales a amateurs.

En la tabla siguiente se recogen los datos de la web del Instituto Nacional de Estadística referentes al número de licencias por año. Veamos la evolución:

Tabla 4. Histórico licencias pádel e incremento porcentual.

	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Licencias	13.698	16.736	20.359	23.371	26.723	31.510	34.787	39.652	43.312	49.463
Increm. %		22,18%	21,65%	14,79%	14,34%	17,91%	10,40%	13,99%	9,23%	14,20%

Fuente: INE

En tan solo 10 años, se han incrementado las licencias federativas de 13.698 (2.005) a 49.463 (2.014). Podemos observar como en tan solo 10 años se han incrementado más del 260% las licencias.

El auge del pádel en España ha sido importante, según el barómetro de junio de 2.014 elaborado por el CIS² se encuentra entre los 10 deportes más practicados en España, aunque hay estudios que discrepan y mejoran el resultado elevándolo al segundo puesto. Este barómetro calcula entorno 20 millones de españoles practicantes de uno o varios deportes y de esos 20 millones un 5,5% practican pádel. Es decir, dicho estudio estima algo más de 1 millón de practicantes de pádel.

Las causas que han ocasionado esta evolución son:

- ✓ Es un deporte que se puede practicar a cualquier edad, no supone un desgaste físico elevado.
- ✓ Es un deporte social. Ayuda a socializar y conocer nuevas personas.
- ✓ Es un deporte agradecido, ya que rápidamente se puede disfrutar de él, sin tener un nivel de técnica alto y sobre todo no es necesario desembolsar grandes cantidades de dinero para practicarlo.

² Ver ANEXO II. Estudio CIS N° 3029

1.2.2 ¿Por qué instalaciones Indoor?

Las pistas que se comenzaron a realizar, sobre todo públicas, son pistas al aire libre, muchas de ellas sin los requisitos reglamentarios e incluso de materiales muy poco resistentes a la intemperie.

Durante muchos años, ha habido escasez de este tipo de pistas en el mercado, que actualmente son las más demandadas. Las ventajas a la hora de practicar el pádel son notorias:

- ✓ Con condiciones climatológicas adversas para la práctica del pádel, como es la lluvia, humedad y el viento, se puede practicar el deporte en pistas Indoor.
- ✓ En días soleados, el calor que se concentra en las pistas ocasionado por los rayos solares reflectados a través del vidrio, se hace la práctica más costosa y agotadora. Sin embargo, esto quedaría solucionado en las pistas indoor.
- ✓ Otra ventaja de este tipo pistas es el mantenimiento reducido, ya que las condiciones climatológicas no afectan a los materiales.

1.2.3 ¿Por qué en Seseña?

En pleno boom inmobiliario y aumentando el precio de la vivienda en la ciudad de Madrid, muchos jóvenes emigraron para adquirir una vivienda en otros municipios más alejados y a un precio más económico. Después, en plena crisis, estos municipios cuentan con una gran cantidad de viviendas, locales y naves sin ocupar. No se puede dar salida a no ser que se reduzca el precio. Es el caso de Seseña, un municipio con más de 21.000 habitantes censados, que actualmente dispone de una oferta de viviendas, locales comerciales y naves industriales a un precio más económico y con una población que no deja de crecer.

Como veremos en el apartado de localización, es de los municipios más jóvenes de España y con un gran potencial de crecimiento.

Dada la cercanía a Madrid, el precio reducido de viviendas y locales, en comparación con localidades colindantes como Aranjuez o Valdemoro, y el desarrollo que está manteniendo, sin olvidar su potencial de crecimiento, se ha decidido localizar las pistas indoor en Seseña.

1.3 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Como hemos citado anteriormente, el sector del deporte y, especialmente, el pádel están en pleno auge. Es un mercado atractivo, ya que la demanda es creciente y continua, ha sorteado bien la crisis, pero ha llamado la atención a muchos inversores. La oferta de pistas en muchos municipios se ha disparado.

Por todo esto, tenemos que estudiar bien si es viable implantar unas pistas indoor en Seseña.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Este proyecto se compone de unos objetivos específicos para alcanzar un objetivo principal. Dichos objetivos se citan a continuación.

1.4.1 Principal

- ✓ Estudiar la viabilidad de implantar unas pistas de pádel indoor en Seseña.

1.4.2 Específicos

- ✓ Plasmar la situación actual y tendencia del sector de la práctica deportiva a nivel nacional.
- ✓ Plasmar la evolución del sector del pádel en nuestro país.
- ✓ Analizar el entorno del sector en Seseña.
- ✓ Desarrollar un plan de marketing, de operaciones y financiero.

2 ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2.1.1 5 Fuerzas de Porter

Estudiar las 5 fuerzas de Porter nos ayudará a determinar la estructura de la industria, estudiar como genera y distribuye el valor.

Para Porter “lo importante de la competencia no es derrotar al rival, sino obtener utilidades”, además “la estructura de la industria determina la rentabilidad sin importar —contra lo que muchos piensan— si el sector crece mucho o poco, si la tecnología es alta o baja, si existe regulación o no, o si se dedica a la manufactura o a los servicios. La estructura acaba con estas categorías de índole más intuitiva.” (Magretta, 2014 p 34)

Para estudiar la estructura de la industria vamos a identificar la fuerza que tienen en el mercado los clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos y las barreras de entrada.

2.1.1.1 Clientes

La demanda del pádel es creciente y durante estos años ha sido un incremento constante. En Seseña, la población no para de crecer, esto genera oportunidades y aparentemente a un incremento de la población, podría suponer un incremento de la demanda. Pero, hay que ser conscientes de que el servicio que ofrecemos no es de primera necesidad, y por lo tanto se puede prescindir de él.



Figura 1. Motivos influyentes decisión elección club. Fuente:
Informe Madison.

Se considera que dicho mercado tiene una demandas elástica, sensible al precio.

Además, teniendo en cuenta los motivos que influyen en mayor medida a la hora de elegir un club para practicar pádel según el informe Madison, vemos que más del 70% de los encuestados determinan que el precio del alquiler de las pistas es lo que más pesa en dicha decisión.

2.1.1.2 Proveedores

La dependencia de los proveedores en este negocio es escasa. Hay muchos proveedores que se dedican al mantenimiento e instalación de pistas. En cuanto a la tienda, la situación es similar, muchísimas marcas de productos.

Podemos determinar que *la fuerza que ejerce los proveedores en la industria es baja.*

2.1.1.3 Competidores

- ✓ Pistas al aire libre. Existen tres pistas de pádel al aire libre en Seseña, son pistas públicas. El nivel de ocupación es reducido. Se considera que la fuerza que ejercen, actualmente, las pistas al aire libre en el sector del pádel indoor es baja. La diferencia de precio con las pistas al aire libre es relativamente reducida si tenemos en cuenta todo el valor añadido que se ofrece con las pistas indoor.
- ✓ Pádel-Love. <http://www.padel-love.es/> . Ctra. NIV km 35500. Consta de 6 pistas indoor de pádel cristal de alta calidad. Tienen tienda y escuela de pádel.
- ✓ Pádel Indoor Seseña. <http://www.padelindoorsesena.com/> consta de 5 pistas de pádel de calidad media-alta. Tiene cafetería, pero no dispone de tienda.

Tabla 5. Horarios y precios Competencia.

PADEL LOVE SESEÑA			INDOOR PADEL SESEÑA				
HORARIO	SOCIOS	NO SOCIOS	SOCIO	HORARIO	SOCIOS	NO SOCIOS	SOCIO
10:00-14:00	7 €	12 €	50 €	10:00-14:00	7€	9€	60€
16:00-23:00	10 €	12 €		16:00-22:30	10€	12€	

Fuente: páginas web competencia.

Todos los deportistas practicantes de pádel de Seseña, se reparten entre 11 pistas Indoor, es lógico que muchos, en horas puntas (suelen ser las más caras porque hay más demanda), se desplacen a otros municipios como Valdemoro o Aranjuez.

2.1.1.4 Productos sustitutivos

Como productos sustitutivos, destacaríamos otros deportes de raqueta como el tenis y, en menor medida, el frontón. En Seseña, las pistas de tenis que existen son públicas, no hay ningún club específico de tenis. En el caso del frontón, las pistas son inexistentes.

Como deportes sustitutivos tienen poca fuerza en la industria del pádel en Seseña.

Otro producto sustitutivo serían las pistas de pádel que existen en ciertas comunidades. Actualmente, estas pistas solo se encuentran en la urbanización El Quiñón, son reducidas en número.

2.1.1.5 Barrera de entrada

La principal barrera de entrada es la alta inversión que ha de realizarse para instalar una pista de pádel. La compra e instalación de una pista de pádel ronda los 12.000 euros. Si es indoor hay que sumarle la renta pagada por la nave.

Es una barrera de entrada económica alta, teniendo en cuenta la situación financiera y económica en la que estamos.

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 PESTEL

Para analizar los factores externos vamos a utilizar el análisis PESTEL. Son factores macroeconómicos, fuera de nuestro control, pero, pueden tener consecuencias en nuestro negocio afectando al bienestar de la sociedad y, por ende, a nuestra situación y futuro.

Con dicho análisis estudiaremos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Así, podremos evaluar el mercado en el que se encuentra nuestro negocio.

2.2.1.1 *Político*

Como viene reflejado en la constitución española de 1978, España se constituye en un Estado social y democrático de derecho que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. La forma política del Estado Español es la monarquía parlamentaria. Residiendo la soberanía nacional en el pueblo, del que emana los poderes del Estado.

Después de la transición española, el poder político a nivel estatal lo han tenido dos partidos. El bipartidismo ha sido reflejado en España desde entonces. Los demás partidos a penas tenían representación a nivel estatal, aunque en la representación autonómica el escenario político era diferente, teniendo representación más partidos.

Después de la crisis, el panorama político español ha cambiado. Tras las necesidades y exigencias del pueblo, han cobrado fuerzas determinados partidos políticos. A espera de los resultados de las siguientes elecciones a presidente de gobierno, podemos adelantar que el bipartidismo ha perdido fuerza y que puede llegar a su fin.

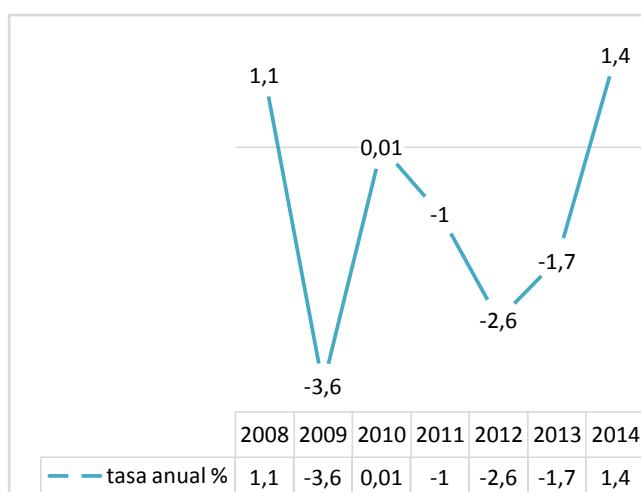
Estas expectativas de cambio político y sobre todo cambio del tablero de juego, generan incertidumbre, ya que las decisiones políticas influirán en las decisiones de inversión de las empresas, en la generación de puestos de trabajo y la calidad de estos.

2.2.1.2 Económico

Primero, vamos analizar brevemente **la evolución económica** desde 2.008 hasta la actualidad y **la previsión económica** que hacen diferentes organismos sobre España. Finalizaremos con un análisis de la situación del desempleo en España y a nivel local en Seseña.

Para ver la **evolución económica** utilizaremos como indicador el PIB.

En el siguiente gráfico se representa la evolución del PIB de España desde que comenzara la crisis financiera. La cual comenzó en 2.007, pero que tuvo una repercusión fuerte a nivel mundial a partir de 2.008.



2.011, 2.012 y 2.013 son años con crecimiento negativo, pero se puede observar como en 2.014 hay un crecimiento positivo del PIB. Es el primer año en el que crece de forma considerable la economía española desde que comenzó la crisis. Puede marcar una tendencia alcista después de largos años de recesión.

Figura 2. Crecimiento en volumen (base 2.010). Fuente: INE

Consultemos las **previsiones económicas** para España de diferentes organismos:

- ✓ **El FMI. Fondo Monetario Internacional**

Después de emerger de una recesión de tal calibre, como la que hemos estado inmersos, el FMI prevé que una recuperación robusta y sincronizada no va a ser posible.

En las economías avanzadas se aprecia que las secuelas de la crisis son más débiles y ayudado por políticas monetarias, se ha recuperado la producción y una bajada en el desempleo a nivel general.

Como se aprecia en la tabla proyecciones de perspectivas de la economía mundial, el PIB de España se estima un incremento del 3.1% para 2.015 y un 2.1% para 2.016.

	Proyecciones		Diferencia con las proy. de la Actualización de julio de 2015 del informe WEO ¹		Diferencia con las proy. de la edición de abril de 2015 del informe WEO ¹		
	2014	2015	2015	2016	2015	2016	
Producto mundial	3,4	3,1	3,6	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2
Economías avanzadas	1,8	2,0	2,2	-0,1	-0,2	-0,4	-0,2
Estados Unidos	2,4	2,6	2,8	0,1	-0,2	-0,5	-0,3
Zona del euro	0,9	1,5	1,6	0,0	-0,1	0,0	0,0
Alemania	1,6	1,5	1,6	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Francia	0,2	1,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Italia	-0,4	0,8	1,3	0,1	0,1	0,3	0,2
España	1,4	3,1	2,5	0,0	0,0	0,6	0,5
Japón	-0,1	0,6	1,0	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2
Reino Unido	3,0	2,5	2,2	0,1	0,0	-0,2	-0,1
Canadá	2,4	1,0	1,7	-0,5	-0,4	-1,2	-0,3
Otras economías avanzadas ²	2,8	2,3	2,7	-0,4	-0,4	-0,5	-0,4

Figura 3. Proyecciones de Perspectivas de la economía mundial (variación porcentual anual).

Fuente FMI. Fondo Monetario Internacional

✓ Banco de España

Nuestro Banco Central Nacional tiene unas predicciones muy similares en cuanto al PIB de España. Para 2.015 proyecta una estimación de un incremento del 3.1%, aupado por la demanda interna y un incremento en 2.016 del 2.7%.

En cuanto al consumo privado, la bajada del desempleo y el incremento de la renta disponible, debido a una bajada del precio del petróleo y de impuestos, hacen que se estime un incremento del 3.4% en 2.015 , pero que pierde fuerza en 2.016, estimándose un 2.6%

	Tasas de variación anual sobre volumen y % del PIB		Proyección actual		Proyección de marzo de 2015	
	2014	2015	2016	2015	2016	
			2016			
PIB	1,4	3,1	2,7	2,8	2,7	
Consumo privado	2,4	3,4	2,3	3,3	2,4	

Figura 4. Proyección del PIB y Consumo privado. Fuente: Boletín Económico 06/2015 BDE

Vamos a comentar la situación actual de desempleo a nivel nacional, ya que es uno de los factores macroeconómicos que puede afectar de forma directa a la demanda del pádel. Los últimos datos de la EPA muestran una reducción en el número de desempleados.

✓ Tasa de ocupación

En el gráfico se aprecia un incremento de la ocupación en el tercer trimestre de 2.015. Aumentando en 182.200 personas y llegando a la cuantía de 18.480.700 ocupados.



Figura 5. Evolución Intertrimestral de la ocupación. Fuente: EPA

Evolución del total de ocupados, en tasa anual

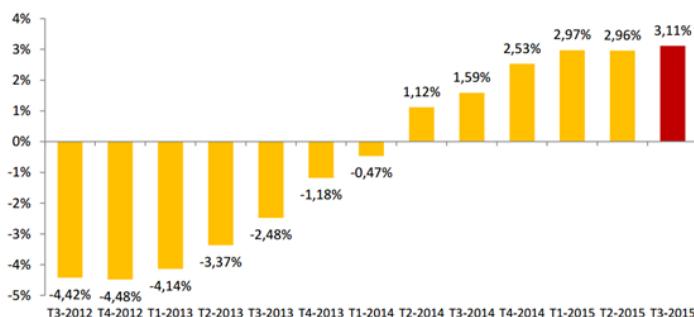


Figura 6. Evolución total de ocupados. Fuente: EPA

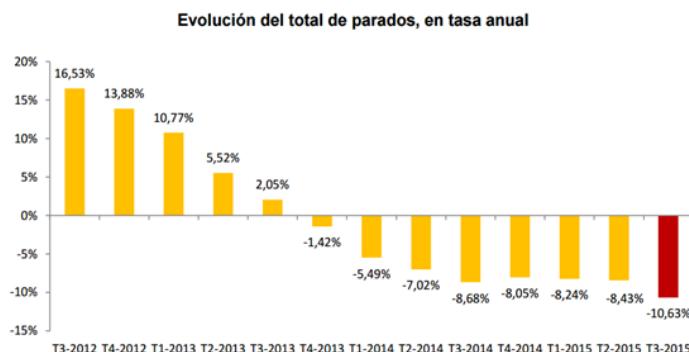
✓ Desempleo y tasa de paro



Figura 7. Evolución intertrimestral del paro. Fuente: EPA

El gráfico muestra que en el tercer trimestre de 2.015 hay una reducción de la tasa de paro, en total 298.200 personas.

La perspectiva del mercado laboral es complicada, ya que tenemos una tasa altísima de paro. Pero, según los últimos datos de la EPA la mejoría en este aspecto es notoria.

*Figura 8. Evolución total de parados, en tasa anual. Fuente: EPA*

El número total de parados se sitúa en 4.850.800. Aunque, es una cifra muy elevada, la evolución, que se deduce de los datos de la EPA y mostrados en los anteriores gráficos, nos indica una mejoría económica en este aspecto.

✓ Paro registrado en Seseña

En Seseña, el número de parados registrado en el mes de noviembre es de 1.999 según datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). La evolución es positiva, ya que desde 2013 se ha visto bajar la cuantía de desempleados.

Tabla 6. Paro registrado en Seseña en el mes de noviembre 2.012-2.015

	2.012	2.013	2.014	2.015
SESEÑA	2.162	2.205	2.139	1.999

Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal

A pesar de la recesión económica, las licencias federativas de pádel se han incrementado fuertemente.

Tabla 7. Histórico licencias federación pádel

2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
23.371	26.723	31.510	34.787	39.652	43.312	49.463
14,34%	17,91%	10,40%	13,99%	9,23%	14,20%	

Fuente: INE

En estos últimos años, hemos visto una fuerte destrucción de empresas y empleos. Sin embargo, en plena crisis y con una reducción de la población ocupada, el auge del pádel no ha parado.

Podemos deducir que con un escenario económico más favorable, el sector del pádel mostrará un comportamiento mejor.

2.2.1.3 Social

Según el padrón de 1 de enero de 2.014, Seseña tiene una población de 21.121 habitantes. Se sitúa como la cuarta localidad más poblada de la provincia de Toledo. Es superada en habitantes por la vecina localidad sagrera de Illescas y las dos grandes ciudades de Talavera y Toledo.

El incremento demográfico desde el año 2.005 ha sido por encima de la media en comparación con las demás localidades de la provincia.

Tabla 8. Padrón municipal de Seseña 2.005 a 2.014

	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
SESEÑA	9.290	10.854	12.097	13.843	16.231	17.522	18.504	19.109	20.578	21.121

Fuente: INE

La demografía en España, en estos últimos años, tiende a envejecer cada vez más. En Seseña, ocurre un fenómeno distinto. Analicemos la demografía de Seseña con su pirámide poblacional del año 2.014.

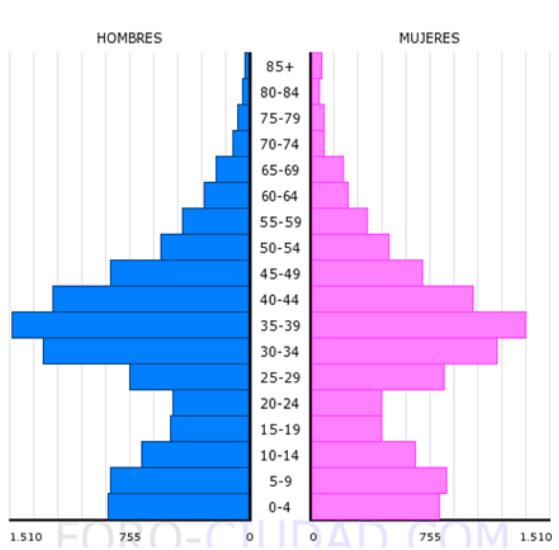


Figura 9. Pirámide poblacional Seseña. (Foro-ciudad)

El grupo de edad que comprende 0 a 14 años y el grupo de edad que comprende 25 a 45 años son predominantes en la población de Seseña. Esta imagen nos muestra que la población de Seseña es muy joven, si la comparamos con la media de edad poblacional de otros municipios. Estamos hablando de uno de **los municipios más jóvenes de España con una media de edad de 32,3 años**, según datos del INE 2.013.

2.2.1.4 Tecnológico

La innovación tecnológica ha afectado al sector empresarial, ya que ha facilitado el trabajo de las empresas, reduciendo costes y agilizando trámites. Un ejemplo claro lo tenemos en las nuevas TIC (tecnologías de información y comunicación). La empresa que actualmente no utilice estas vías, como internet, puede quedar en una posición clara de desventaja frente a los competidores.

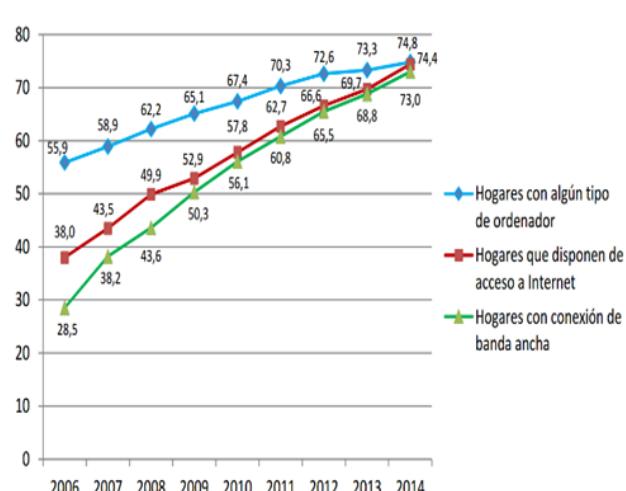


Figura 10. Evolución TIC en hogares. Serie homogénea 2.006-2.014. Total nacional (% de hogares). Fuente: INE

Según el INE cerca del 80% de las viviendas españolas disponen de algún ordenador o dispositivo capaz de conectarse a internet. Gracias a la bajada de tarifas y a las infraestructuras realizadas, el porcentaje de viviendas con acceso a internet es similar al de viviendas con ordenador. Esto nos indica que son dos conceptos que van de la mano. Además, prácticamente en la actualidad, las conexiones son de alta velocidad.

Esto ha generado un cambio en el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, comprar a través de internet es habitual en la actualidad.

En el caso del sector de pistas de pádel, es importantísimo tener disponible reservas online, vía internet o incluso aplicaciones (app) para móviles. Estar presente en redes sociales para que los clientes interactúen con la empresa es también necesario.

2.2.1.5 Ecológico

La sociedad se preocupa, cada vez más, por el medio ambiente. Se involucra en cuidar y mantener los bienes naturales. En Social Pádel, contribuiremos con esta tendencia. Se fomentará un consumo adecuado de los recursos, se utilizará alumbrado de reducido consumo energético y se habilitarán contenedores diferenciados para el reciclado de materiales y otro diferenciado para el reciclado de pelotas.

2.2.1.6 Legal

Comentaremos el sistema impositivo actual que afectará a nuestro proyecto.

Como explicaremos más adelante, se ha optado por constituir una sociedad limitada, por lo tanto, nuestra renta estará gravada por el impuesto de sociedades (IS). Es un impuesto directo que grava la renta generada por las sociedades.

Con la ley 27/2014 el tipo de gravamen en los dos primeros años de creación es del 15%, por ser de nueva creación. Posteriormente el tipo aumentará hasta un 25%, ya que es de reducida dimensión.

El IVA es un impuesto indirecto que grava el valor añadido por cada miembro de la cadena de producción de un producto o servicio. Recae sobre el consumidor final. En 2.012 el Gobierno optó por subir el IVA en varios sectores de la economía. El sector deportivo soporta un 21% de IVA. Un porcentaje que la FNEID (Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones deportivas) lleva tiempo luchando por reducir.

Por otra parte, para poder poner en marcha nuestro proyecto se deberá solicitar licencia de obras y licencia de apertura.

Además, es obligatorio contratar una póliza de seguro de responsabilidad civil que cubran los daños que puedan sufrir nuestros clientes.

Otra ley que debemos tener muy presente, debido a los datos de clientes que trataremos, será la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Pondremos todo nuestro esfuerzo para que, a la hora de realizar y contratar nuestras bases de datos, se cumpla la normativa para proteger el derecho fundamental a la protección de los datos de carácter personal.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 Matriz DAFO

Utilizamos esta matriz para baremar las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dando peso a cada una de las variables que pueden afectar al negocio. Siendo 1 la más importante.

Tabla 9. Debilidades y Amenazas. Matriz DAFO

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Inversión a realizar	A1	Dificultad para conseguir financiación dada la crisis económico financiera que estamos viviendo
D2	Competencia asentada en el mercado. Clientes fidelizados. Esfuerzo para captar clientes.	A2	Pueden cobrar importancia las pistas públicas si el ayuntamiento decide invertir en renovarlas y promocionarlas.
D3	Nuevos en el mercado. Esfuerzo para darnos a conocer.	A3	Empleo inestable. Demanda puede descender.

Tabla 10. Fortaleza y oportunidades. Matriz DAFO

FORTALEZA		OPORTUNIDADES	
F1	Ofreceremos servicios a segmentos de clientes que la competencia directa ignora. Empresas y vecinos en paro.	O1	Auge del sector.
F2	La novedad llama la atención.	O2	Tendencia en incrementarse la población objetiva. De los municipios más jóvenes.
F3	Inversión menor que la competencia por la bajada del precio de locales y competencia de proveedores e instaladores de pistas	O3	Iniciarse en el deporte es económico(baja inversión)
		O4	Muchos proveedores.
		O5	Barreras de entrada.

2.3.2 CAME

Con el análisis CAME, realizamos un plan para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar oportunidades.

2.3.2.1 Corregir

Tabla 11. Corregir debilidades. Análisis CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES	
D1	Analizar diferentes formas de constitución de empresa para contar con posibles socios. Estudiar todas las subvenciones que podemos aprovechar.
D2	Utilizaremos esta debilidad para conseguir atraer al público, justificando así las <u><i>promociones de inauguración</i></u> .

2.3.2.2 Afrontar

Tabla 12. Afrontar amenazas. Análisis CAME.

AFRONTAR AMENAZAS	
A1	Realizar un proyecto de empresa para demostrar la viabilidad de nuestro proyecto y poder optar a financiación.
A2	Desarrollar <u><i>estrategias de fidelización</i></u> , haciendo ver el valor añadido de las pistas privadas frente a las carencias de las públicas (óptimo mantenimiento, reservas fáciles, indoor)
A3	Desarrollaremos el <u><i>alquiler social</i></u> . Destinando franjas de horario matutinas a un alquiler muy económico adaptado a personas en paro y sus familiares.

2.3.2.3 Mantener

Tabla 13. Mantener fortalezas. Análisis CAME

MANTENER FORTALEZAS	
F1	Utilizaremos diferentes vías de comunicación (mail, propaganda y visitas) para dar a conocer nuestras instalaciones y nuestros productos orientados a <u><i>empresas y a personas con situaciones sociales desfavorecedoras</i></u> .
F2	Reforzaremos las <u><i>ventajas adheridas a la novedad</i></u> para dar a conocer todos nuestros productos y servicios.
F3	Al haber mucha <u><i>oferta de locales y proveedores de instalaciones</i></u> , negociaremos intensamente para conseguir la mejor opción de localización al <u><i>mejor coste</i></u> posible.

2.3.2.4 Explotar

Tabla 14. Explotar oportunidades. Análisis CAME

EXPLOTAR OPORTUNIDADES	
O1,O2,O3	Ofertando <u><i>cursos de iniciación, promociones para las primeras reservas</i></u> , para facilitar el acceso al pádel.
O4	Negociaremos con todos los <u><i>proveedores</i></u> existentes en el sector para buscar la <u><i>colaboración más rentable</i></u> posible.
O5	La inversión para crear unas pistas pádel Indoor es elevada, aprovecharemos este tiempo con menos competencia para <u><i>fidelizar a nuestros clientes</i></u>

2.3.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos

● Misión

Nuestra misión es facilitar la práctica del pádel ofreciendo servicios y productos adaptados a las necesidades de nuestros clientes. Haciendo posible la práctica del pádel para cualquier segmento de la población.

● Visión

Posicionarnos como referente en instalaciones deportivas para la práctica de pádel en Seseña.

● Valores

- ✓ Actitud positiva para facilitar la práctica a nuestros clientes y transmitir nuestros conocimientos intentando motivarles y emocionarles con el pádel.
- ✓ Nos adaptaremos a la sociedad, elaborando servicios y productos que necesitan nuestros usuarios.
- ✓ Prosperaremos junto a la sociedad. Fomentaremos la práctica del pádel entre todos los segmentos sociales de Seseña.

● Objetivos

Tabla 15. Objetivos anuales y objetivo estratégico.

OBJETIVOS CORTO PLAZO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir realizar 100 socios en el primer año ✓ Llegar a tener como mínimo 1 hora diaria de Escuela de Pádel ✓ Realizar 1 evento al mes. ✓ Conseguir una ocupación mínima del 60% en el primer año. ✓ Incrementar dicha ocupación en un 3% anual (incremento estimado población Seseña) 	FIDELIZAR

2.4 MODELO DE NEGOCIO

2.4.1 CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor.	Relaciones con clientes.	Segmentos de cliente.
<p>✓ Proveedores. Clave en este negocio. Pueden ayudar a promocionar eventos, conseguir sponsor e incluso costearlos a cambio de publicidad.</p> <p>✓ Empresas de la zona. Seseña tiene un tejido empresarial importante. Grandes empresas como: Wurth, DHL, Carreras y Michelin entre otras. Promocionar nuestras instalaciones en empresas nos ayudara a mantener nivel ocupación.</p>	<p>✓ Mantenimiento instalaciones. Clave para triunfar en este negocio. Si el cliente juega una vez en una pista defectuosa lo puede llegar a entender, si ese defecto persigue en su segunda visita, una vez finalizado es muy probable que no vuelva.</p> <p>✓ Mantenimiento aplicaciones Si funcionan mal las reservas, se perderá ocupación y fidelización</p> <p>✓ Elaboración eventos.</p> <p>✓ Gestión de la escuela. Preparación de cursos y gestión de ellos.</p>	<p>¿Qué valor entregamos al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones con <i>pistas Indoor</i>. Donde practicar su deporte favorito sin importar las condiciones climatológicas ✓ <i>Formación. Escuela de pádel.</i> ✓ Organización y gestión de <i>torneos y eventos</i>. Oportunidad socializar. ✓ Reservas <i>telemáticas</i> (aplicaciones fáciles e intuitivas) ✓ Tarifas en función horario. ✓ Ventajas socio. ✓ Aseos, duchas, tienda y bar. <p>¿Qué nos diferencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofreceremos nuestros <i>servicios a empresas</i>. Público objetivo olvidado por competencia. ✓ Permitimos <i>accesibilidad</i> de jubilados, estudiantes y desempleados al pádel a través de <i>Pádel social</i>. ✓ Aumentaremos la <i>usabilidad con aplicación móvil</i> (canal no utilizado por competencia). Haremos una sección social para que la gente opine e interactúe. ✓ Ventaja por <i>localización en el centro urbano</i>. A diferencia de la competencia que está en el límite urbano con accesos difíciles. 	<p>✓ Relación de asistencia personal. Información de nuestros servicios, ayuda en proceso de reserva, gestión del cobro, cualquier resolución de posibles incidencias. Recepción, teléfono o mail.</p> <p>✓ Relación de asistencia personal dedicada. En escuela de pádel o cursos de formación a través de monitores.</p> <p>✓ Relación de autoservicio. Gran parte de los servicios los puede contratar el cliente de forma autónoma. Reservas, clases.</p>	<p>Público Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mujeres y hombres de edades comprendidas entre 15 y 65 años. Población Seseña entre 15 y 65 años=15.204 habitantes. ✓ Empresas de Seseña para promocionar ligas entre sus empleados. <p>Segmentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mujeres y hombre de edades comprendidas entre 15 y 65 años, practicantes de pádel o que quieran iniciarse en la actividad. ✓ Padres de niños entre 3/4años a 15/16 años. Niños entre 5 y 15 años: 3113 niños empadronados Actividad extraescolar. <i>Escuela de pádel</i>. ✓ Desempleados y jubilados, promocionar horario matutino <i>pádel social</i>
Recursos clave.				Canales.
<p>Para nuestra propuesta valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RR.HH. Activo clave. ✓ TIC. Nuevas tecnologías. ✓ Nave. (5 pistas de pádel tienda bar y vestuarios. 1500 m2. ✓ Pistas reglamentarias. 				<p>Página web: presentación(visión y misión) / productos y servicios (reservas, escuela, eventos y competiciones) y parte social (foro donde opinar)</p> <p>Aplicaciones móviles: para facilitar la reserva. Ayuda la fidelización.</p> <p>Mails o propagandas.</p> <p>Redes sociales</p>
Estructura de costes.		Fuentes de ingresos.		
<p>Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alquiler nave ✓ Mantenimiento instalaciones y aplicaciones. ✓ Personal ✓ Costes de Marketing. <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Suministros <p>¿Economías de escala?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si, a mayor ocupación de las pistas menos costes medios soportaremos. 		<p>Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alquiler pistas. ✓ Escuela pádel. <p>Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tienda (productos básicos como pelotas y grips) ✓ Bar, área para socializar después de los partidos o ver competiciones. ✓ Cuota Socio 		

3 PLAN DE MARKETING

3.1 MARKETING MIX

Para conseguir las estrategias establecidas en el análisis CAME y conseguir nuestros objetivos utilizaremos un marketing mix diferenciado.

Nuestro público objetivo es amplio, debido a las características de este deporte y su baja inversión para practicarlo.

Pero, nosotros no solo queremos facilitar la práctica del pádel, además, queremos que dicha práctica satisfaga las necesidades por completo.

Por lo tanto, optamos por diferenciar los segmentos de nuestro público objetivo y diseñaremos servicios/productos para cada uno de ellos.

3.1.1 Servicios que ofrecemos

Servicios para la práctica del pádel y orientados a cada segmento de clientes.

● **Reservas y alquiler de Pistas.** Es el producto principal de Social Pádel. El público objetivo sería mujeres y hombres de 15 a 65 años. Orientado a personas que quieran practicar pádel en unas pistas indoor de alta calidad, sin importar las condiciones climatológicas.

- ✓ Reservas para socios: cliente socio se beneficiará de una reducción de precios.
- ✓ Reservas para no socios: precios determinados en función del horario.
- ✓ Alquiler social. Segmento: parado/as, jubilado/as y menores de 18 años. La cuota de socio será gratuita y abonarán un precio muy reducido en horarios matutinos. Aportaremos pelotas y palas si lo solicitan. Este tipo de alquiler nos ayudará a aumentar la ocupación en el horario matutino.

Todas las reservas se podrán hacer de forma telemática, a través de la web, teléfono o app (vía app no es utilizada por la competencia en Seseña).

● **Liga de empresas.** Es un servicio ofrecido a las empresas que se ubican en Seseña. Actualmente olvidado por la competencia. Ofreceremos un servicio de gestión de ligas entre sus empleados, fomentando la práctica deportiva entre la plantilla, repercutiendo en su bienestar. Fomentando valores como el trabajo en equipo, la competitividad y

conseguir objetivos a base de estrategias. Nos encargaremos de la gestión del ranking. Pueden ser mixtas (entre diferentes empresas) o entre compañeros de empresa. El precio de este producto es el precio de la pista con tarifa de socio.

● Escuela de pádel:

- ✓ Pre-pádel. Segmento: madres y padres que deseen una actividad extraescolar para sus hijos. Cursos orientados a niños/as (3 a 15 años) que quieran aprender este deporte de una forma divertida y evolucionar. Los padres, siempre que lo deseen, estarán en contacto con el monitor del niño/a para conocer su evolución o posibles recomendaciones a través de la red social.
- ✓ Cursos por nivel. Se hará prueba de nivel y se encuadrará al cliente entre:
 - Iniciación. Segmento: principiantes. Orientados a personas que se quieran iniciar en el mundo del pádel. Ofreciendo principalmente la formación y secundariamente otros valores como la socialización. Ofreceremos **pelotas y pala** si se desea. Primera clase gratis, si gusta no hace falta que se compre material, se presta. **El cliente no tiene presión económica**. Cursos de 6 personas como máximo.
 - Intermedio. Segmento: aficionados nivel intermedio. Orientados a personas que pueden disfrutar de partidos, pero quieren perfeccionar cuestiones como el posicionamiento, saques, diferentes golpeos. Los cursos serán de 6 personas máximo.
 - Avanzado. Segmento: aficionados nivel avanzados. Orientado a personas que quieren realizar entrenamientos más exigentes. Se perfeccionará diferentes golpeos así como las diferentes estrategias a llevar a cabo en los partidos. Los cursos serán como máximo de 4 personas.
- ✓ Clases técnicas. Público objetivo mujeres y hombres 15 a 65 años. Segmento: aficionados. Orientados a practicantes que desean perfeccionar aspectos técnicos concretos. Posición en el saque, tipos de golpeo, etc.... Son clases puntuales que tratarán una misma temática durante una hora.

- **Ligas Socios.** Ligas internas para socios, ranking por niveles. Los rankings comenzarán en septiembre y terminaran en junio. Se avisará con antelación a las parejas del próximo partido, entre ellas se pondrán en contacto para determinar si aceptan la fecha y hora determinada por el centro. Dejando dos días para cambiar fecha y hora. Se cobrará a precio de socio en función del horario.
- **Eventos.** Público objetivo: mujeres y hombre de 15 a 65 años. Se realizarán eventos con diferentes temáticas y fines. También se realizarán eventos con fines sociales, sin ningún tipo de recaudación por parte del centro.

3.1.2 Servicios adicionales

- **Bar.** Servicio de apoyo a la actividad principal. Con el fin de garantizar el bienestar de los clientes y visitas ofreceremos este servicio adicional. Dispondremos de bebidas, refrescos y snacks. No dispondrá de cocina.
- **Tienda.** Servicio de venta de productos necesarios para la práctica del pádel. No buscamos una profundidad y amplitud excesiva. Queremos ofrecer productos que se necesiten en un momento determinado. Pelotas, grip, palas, muñequeras....
- **Duchas y vestuarios.** Nuestros clientes disfrutarán de la posibilidad de cambiarse y ducharse cómodamente en nuestras instalaciones.

3.1.3 Precio

Al analizar la fuerza que ejercía los clientes en la industria, se consideró que dicho mercado tiene una demandas elástica, sensible al precio.

Para la fijación del precio han sido considerados varios factores:

- ✓ Factores externos: principalmente limitados por la competencia, aunque también se ha relacionado costes internos.
- ✓ Factores internos: los precios como estrategia de marketing tienen que ayudar a cumplir unos objetivos. Cada producto está enfocado a un segmento, por lo tanto el precio variará.

Tabla 16. Precio competencia.

PRECIO HORA PADEL LOVE SESENA				PRECIO HORA PADEL INDOOR SESENA			
HORARIO	SOCIOS	NO SOCIOS	SOCIO AÑO	HORARIO	SOCIOS	NO SOCIOS	SOCIO AÑO
10:00-14:00	7 €	12 €	50 €	10:00-14:00	7€	9€	60€
16:00-23:00	10	12 €		16:00-22:30	10€	12€	

Fuente: Páginas web competencia.

Tabla 17. Precios Social Pádel

HORARIO	SOCIOS	ALQUILER SOCIAL	NO SOCIOS	PVP SOCIO AÑO	PVP SOCIO EN PARO, JUBILACION O <18.
10:00-14:00	7 €	5€	9€		
16:00-23:00	10€	10€	12€	50€	0€

🎾 Escuela pádel:

- ✓ Cursos pre-pádel: 15 € por clase y niño.
- ✓ Cursos de iniciación: 20€ clase (90 minutos).
- ✓ Clases nivel medio: 20€ clase (90 minutos).
- ✓ Cursos nivel avanzados: 20€ clase (90 minutos).
- ✓ Clases técnicas: 20€ clase (60 minutos).

3.1.4 Promoción

Una vez tenemos establecido los productos y precios, tenemos que comunicárselo a nuestros clientes objetivos. Utilizaremos diferentes canales de comunicación.

Al principio, como nos indica los análisis DAFO y CAME, tenemos una fuerte necesidad de darnos a conocer y atraer clientes que, posiblemente, muchos de ellos estén fidelizados por la competencia.

Para darnos a conocer, lanzaremos una promoción de alquiler de pistas a 5€ la hora. Independientemente del horario.

Es una promoción temporal con dos objetivos claros:

- ✓ Dar a conocer nuestro centro en un periodo corto de tiempo.
- ✓ Captar socios y comenzar con el proceso de fidelización.

3.1.4.1 ¿Cómo dar a conocer nuestra promoción de inauguración?

Utilizaremos la propaganda. Una propaganda simple, pero llamativa. Que resuma nuestros productos y resalte nuestra localización y promoción de inauguración. Se realizará buzoneo por viviendas y empresas. Además de repartir en centros escolares, cubriendo así todo nuestro público objetivo.

Publicidad en foros del municipio dando a conocer nuestra promoción.

3.1.4.2 ¿Cómo consiguen reservar?

- ✓ Registrándose en nuestra web y reservar on-line las pistas. Con este paso, estamos generando una base de datos de clientes necesaria para enfocar futuras promociones, productos y estrategias.
- ✓ De forma presencial, visitando nuestras instalaciones y nosotros les explicaremos cómo registrarse. Una vez en las instalaciones habrá publicidad presentando nuestros productos, ventajas de ser socio y personal para explicarles cualquier duda.

3.1.4.3 Terminada la promoción de inauguración

Una vez termina la promoción de inauguración y con los objetivos cubiertos, utilizaremos las siguientes herramientas de promoción.

- ✓ Mail. Destinado a nuestros clientes ya registrados, informando de todas las novedades.
- ✓ Propaganda. Cada comienzo de temporada de cursos se distribuirá propaganda a través de buzoneo. La propaganda será muy importante repartirla en zonas de colegios, parques infantiles, para dar a conocer nuestra escuela de pádel para niños.
- ✓ PPV. Publicidad en el punto de venta. Se informará de todos nuestros productos y servicios en nuestras instalaciones.
- ✓ Publicidad en nuestra web y nuestra app para móviles.
- ✓ En empresas utilizaremos como herramienta las relaciones públicas. Normalmente las empresas tienen un departamento de compras encargado de recibir a proveedores. Utilizaremos esta vía para presentarnos de forma personal y dar a conocer la empresa y nuestros servicios.

3.1.5 Distribución

Nuestro servicio de reserva de pistas se podrá hacer por 4 vías:

- ✓ Página web. A través del link reserva online se accederá a la sección de reservas. En dicha sección el cliente puede seleccionar el día que desea reservar la pista. Una vez seleccionado el día, se reflejará un cuadrante de todas las horas disponibles por pistas. Opción de pago vía web o presencial.
- ✓ App móviles. Proceso similar a la sección de reserva de la web.
- ✓ Teléfono. Se podrá reservar pistas por teléfono siempre y cuando se esté registrado. Con esta opción se abonará de forma presencial en las instalaciones.
- ✓ Forma presencial en las instalaciones.

3.2 COSTES DE MARKETING

Tabla 18. Costes marketing

	Año1
Impresión propaganda y tarjetas visita.	500
Buzoneo. 3 sesiones año	600
Publicidad páginas locales	200
Total	1.300

4 PLAN DE OPERACIONES

4.1 CAPACIDAD

La decisión de capacidad y localización son estrategias de gran importancia. Antes de determinar la ubicación exacta de nuestro proyecto, se ha realizado un estudio de investigación de la competencia para determinar la ocupación actual.

Se ha observado, durante un determinado periodo de tiempo, el porcentaje de ocupación que tienen sus pistas en horario de mañana y tarde. A partir de dicho estudio, hemos concretado la capacidad que va a tener nuestra empresa, es decir, el número de pistas que vamos a decidir instalar en la nave.

Tabla 19. Estimación ocupación pistas por día diferenciando horario

	Horario	PADEL LOVE	INDOOR SESEÑA	ESTIMACION POR DIA
ENTRE SEMANA	M	14,58%	0	7,29%
	T	75,40%	62,05%	68,72%
FIN DE SEMANA	M	65,00%	48,00%	56,50%
	T	65,83%	54,61%	60,22%

Tabla 20. Estimación ocupación pistas por día en el primer año.

PORCENTAJE MEDIO OCUPACIÓN DIA	PADEL LOVE.	INDOOR SESEÑA	ESTIMACION POR DIA
ENTRE SEMANA	53,28%	38,41%	45,85%
FIN DE SEMANA	65,41%	47,64%	56,53%

La ocupación de Pádel Love con 6 pistas por día entre semana es del 53,28% de un total de 66 horas disponibles para reservar. El fin de semana aumenta la ocupación hasta el 65.41% de 60 horas disponibles para reservar.

Lo llamativo es que en la franja horaria de mañana, el porcentaje de ocupación en un día entre semana es de 14,58% de 24 horas disponibles para reservar. Mientras que el porcentaje de ocupación por la tarde es del 75,40% de 42 horas disponibles.

La ocupación de Pádel Indoor Seseña, con 5 pistas por día, entre semana es del 38,41% de un total de 55 horas disponibles para reservar. El fin de semana aumenta la ocupación hasta el 47,64% de 50 horas disponibles para reservar.

Podemos comprobar que el horario de mañana es el más complicado de ocupar, Pádel Love tiene una mínima ocupación, pero, Pádel Indoor Seseña, en las semanas de observación, no tuvo ninguna reserva en el horario matutino de entre semana. El fin de semana cambia el escenario y los porcentajes de ocupación de reservas se disparan con un 65,41% para Pádel Love y un 47,64% para Pádel Indoor Seseña.

Se deduce que Pádel Love tiene más facilidad a la hora de reservar pistas debido a una localización más cercana al núcleo urbano. Cómo se comprobará en el análisis de localización, Pádel Indoor Seseña está ubicado en un polígono industrial alejado de los núcleos urbanos y con accesos dificultosos debido al volumen de tráfico.

Aunque nuestra estrategia de localización es más parecida a la de Pádel Love, para estimar el nivel de ocupación, y así poder determinar nuestra capacidad, haremos una media de la ocupación de ambos competidores. Datos reflejados en las anteriores tablas 19 y 20.

4.1.1 Estimación ingresos para determinar la capacidad

En el anexo³ se detalla los cálculos para determinar los datos que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 21. Estimación Ingresos de 4 o 5 pistas.

PISTAS	INGRESO				
	DIARIO	DIARIO FIN DE SEMANA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL
4	213,48	243,19	1.553,78	6.215,10	74.581,24
5	266,76	303,92	1.941,65	7.766,58	93.199,01

4.1.2 Estimación gastos para determinar la capacidad

En el anexo⁴ se detalla los cálculos de los principales gastos que se generan de las pistas como luz, mantenimiento y amortización. La estimación de ocupación diaria vamos a utilizarla para estimar los gastos fijos de luz, ya que dependen de las horas de ocupación.

Tenemos en cuenta que los focos instalados son 4 por pista de 168W (0,168kwh) y el coste de la luz es de 0,131 € kw/h.

³ Anexo III estimación ingresos para determinar capacidad

⁴ Anexo IV estimación gastos para determinar capacidad.

4.1.3 Simulación rentabilidad de 4 o 5 pistas

Tabla 22. Simulación rentabilidad instalación con 4 pistas o 5 pistas.

	4 PISTAS	5 PISTAS
reserva de pistas	74.581,24	93.199,01
TOTAL INGRESOS ANUALES	74.581,24	93.199,01
Amortización /10. Precio pista =11.950€	4.780,00	5.975,00
Mantenimiento	200,00	250,00
Luz	631,51	789,39
TOTAL GASTOS ANUALES	5.611,51	7.014,39
RENTABILIDAD	68.969,73	86.184,62

Se puede observar, en la simulación anterior, que la rentabilidad de 5 pistas es superior a la de 4, esto nos hace tomar la decisión definitiva sobre la capacidad. Además, al tener una pista más, el público que visite las instalaciones será superior, por lo tanto podrán derivar ingresos a los otros servicios adicionales como la tienda o el bar.

4.2 LOCALIZACIÓN

La localización es una decisión estratégica de gran importancia. Hay que estudiar bien la localización, ya que supone una inversión importante y puede condicionar el éxito de nuestro proyecto a largo plazo.

Como se comentaba al comienzo del trabajo, en estos últimos años, la oferta de pistas indoor se ha incrementado considerablemente. Tal vez, estamos en pleno boom del pádel, por lo tanto, hay que estudiar muy bien donde es oportuno instalar unas pistas de estas características.

El municipio donde se va a implantar el proyecto de negocio es Seseña. Seseña pertenece a la zona de la Sagra (zona norte de Toledo) situado a 32 kilómetros del centro de la capital de España. En estos últimos años, ha experimentado un aumento de población debido al encarecimiento de la vivienda en la Comunidad de Madrid desde la década de los 90 hasta el estallido de la crisis en 2.007/2.008.

Las infraestructuras de comunicación en la actualidad son las siguientes:

- ✓ Autovía A-4 Madrid-Andalucía. (Salida 36) que conecta con la CM-4010.
- ✓ Autopista de peaje R-4 en paralelo a la A-4, y que cuenta con un enlace que conecta con la CM-4010.

- ✓ Carreteras convencionales que le conectan con el corredor de la Sagra y con Madrid, siendo estas la CM-4001 y la M-307.
- ✓ Además, Seseña dispone de estación ferroviaria en la línea de Cercanías C-3. Estación que en la actualidad no da servicio, pero que hay un proyecto para activarlo de nuevo.

La oferta de pistas de pádel es relativamente menor en comparación con la zona colindante de la Comunidad de Madrid (zona sur de Madrid). Además, la oferta de naves y locales para implantar este negocio es mayor y más económica que en la zona de la Comunidad de Madrid.

En la zona de la Sagra, hay tres municipios importantes que han experimentado un fuerte incremento poblacional.

Tabla 23. Variación poblacional de municipios más representativos de la Sagra.

	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	%05-14
Illescas	14.771	15.830	17.312	19.167	21.264	22.482	23.627	24.581	25.382	25.721	74,13%
Seseña	9.290	10.854	12.097	13.843	16.231	17.522	18.504	19.109	20.578	21.121	127,35%
Ugena	3.267	3.942	4.473	4.967	5.170	5.120	5.193	5.260	5.260	5.357	63,97%

Fuente: INE

Como podemos comprobar en la anterior tabla, en la que consta los municipios más representativos de la Sagra, la evolución de población es considerable. El municipio que mayor incremento tiene es Seseña.

Se ha elegido Seseña como localidad para implantar el proyecto por:

- ✓ Incremento poblacional experimentado
- ✓ Potencial demográfico
- ✓ Pirámide poblacional que manifiesta población joven.
- ✓ Competencia reducida en el municipio
- ✓ Naves industriales con características necesarias para implantar pistas indoor.
- ✓ Precio por metro cuadrado.

4.2.1 Localización dentro de Seseña

Dadas las particularidades y características que debe tener la edificación donde ubicaremos las pistas indoor, se decide alquilar una nave industrial e instalar las pistas. Esta opción es más rápida y económica, pero nos limita a ubicar nuestro proyecto en una nave dentro de un polígono industrial.

4.2.1.1 Búsqueda de localizaciones candidatas

La construcción, para albergar 5 pistas de pádel, servicio de bar, tienda y vestuarios, debe de disponer de al menos 1.500 metros cuadrados.

Filtraremos especificando la dimensión mínima necesaria y la limitaremos a 2.000 metros cuadrados. Además, sólo escogeremos las opciones que dispongan de instalación de agua, luz y baños. Con esto, pretendemos reducir la inversión a la hora de adaptar la nave a nuestras necesidades.

Resultados obtenidos:

- A) Calle cobre, 7, Seseña Nuevo, Seseña 3.240 €/mes 1.850 m² 1,75 €/m²
- B) Nave industrial en alquiler en Avenida San Isidro Seseña 1.600 m² 2.800 € /mes
- C) Nave Industrial en polígono Cuesta de la Reina. Seseña. 1.800 m² 3.600 €/mes
- D) Nave industrial en polígono industrial san Isidro Seseña. 1600 m² 5.000 € /mes

4.2.1.2 Factores de localización relevantes

1. Cercanía mercado objetivo

El cliente se tiene que trasladar para disfrutar de las pistas, por lo tanto, es importante la cercanía a los núcleos poblacionales para estar cerca de gran parte de nuestro público objetivo. Además, como señalábamos en el DAFO, la competencia lleva tiempo en el mercado y tiene clientes fidelizados, la ubicación cercana al público objetivo y la accesibilidad, son factores a tener en cuenta para conseguir captar parte de los clientes ya fidelizados.

Seseña está compuesta por 5 núcleos poblacionales. En la siguiente tabla se identifican los núcleos y su población, según datos del padrón municipal de 2.014.

Tabla 24. Población por barrios o núcleos de Seseña.

Municipio de residencia	Periodo	2014
	Núcleo poblacional	Nº de Personas
Seseña	ESTACION (LA)	4
	SESEÑA NUEVO	3.478
	URBANIZACION VALLE GRANDE	1.467
	SESEÑA	10.686
	URBANIZACION EL QUIÑON	5.422
	DISEMINADO	64
Total		21.121

Fuente: INE Padrón municipal 2.014

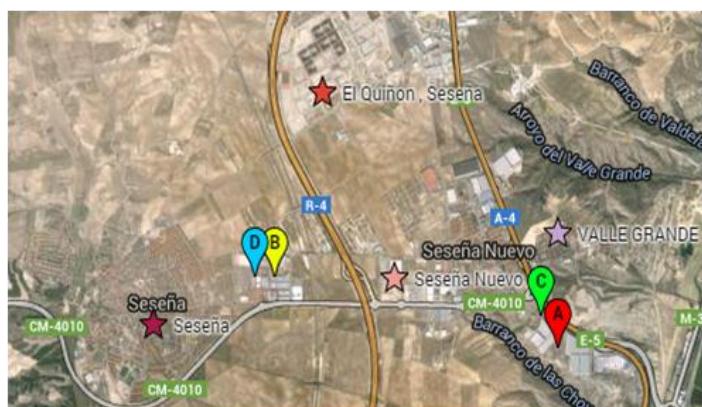
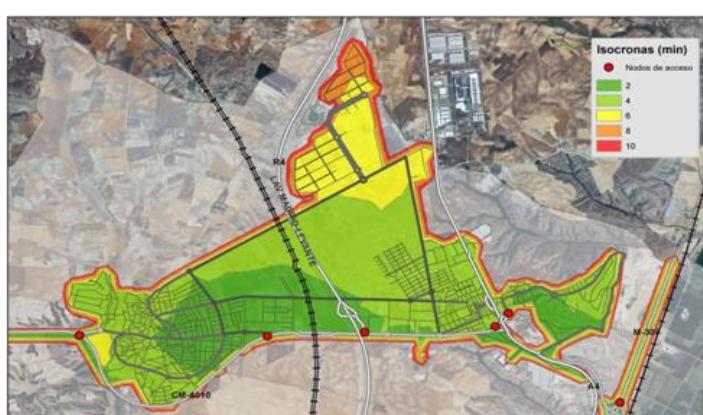


Figura 11. Localización diferentes alternativas y núcleos poblacionales. Fuente: Google Maps.

2. Accesibilidad

Al igual que la cercanía, la accesibilidad es de gran importancia para que el público pueda asistir a nuestras instalaciones de una forma fácil y segura. Recordemos que una parte de nuestros productos/servicios va a ir orientados a niños, por lo tanto la seguridad en el acceso cobrará gran importancia

Figura 12. Accesos desde carreteras a Seseña.
Fuente: POM Seseña

Como podemos comprobar, las alternativas D y B están cerca del núcleo más poblado de Seseña (10.686 habitantes). Las alternativas C y A están cerca de los núcleos poblacionales de Seseña Nuevo y Vallegrande, estos dos barrios suman 4.945 habitantes.

En el mapa, se puede comprobar que todas las ubicaciones candidatas tienen accesos cercanos, ya que se encuentran en polígonos industriales. Las alternativas más inseguras, debido a la proximidad de la autopista A-4 y la densa circulación, son la A y C.

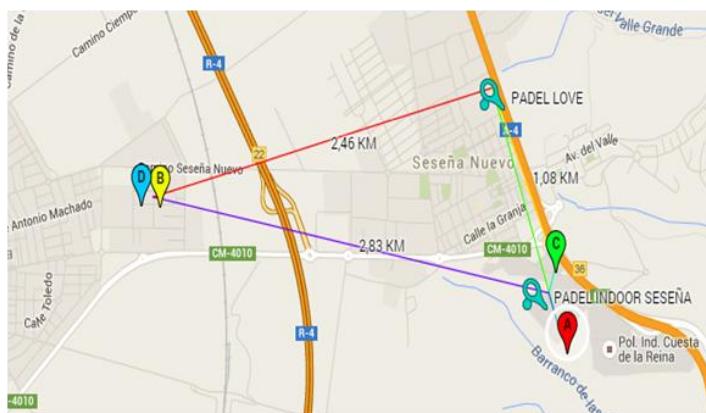
3. Precio por metro cuadrado

Como refleja el análisis DAFO y CAME, una de las oportunidades a aprovechar sería la bajada de precios por metro cuadrado en naves y locales debido a la elevada oferta.

Tabla 25. Relación alternativas por precio metro cuadrado

ALTERNATIVA	A	B	C	D
PRECIO m ²	1,75€	1,75€	2€	3,13€

4. Distancia competidores, mayor área de actuación



En el mapa sale reflejado la distancia entre las diferentes alternativas y las pistas indoor de Seseña. Las que más distancia poseen con la competencia y por lo tanto mayor campo de actuación son las alternativas D y B.

Figura 13. Mapa distancia competencia. Fuente: Google Maps.

4.2.1.3 Método de los factores ponderados

El método que se ha empleado para determinar la ubicación es el método de los factores ponderados. Este método permite evaluar diversos factores independientemente que sean cuantitativos o cualitativos.

- **Ponderar los factores en función de su relevancia**

Tabla 26. Ponderación de los factores de localización.

FACTOR LOCALIZACION	Cercanía pub. Objetivo	Accesibilidad	Precio m ²	Distancia competencia
PONDERACION	25	25	25	25

- **Valoración de cada alternativa**

Tabla 27. Valoración alternativas localización.

FACTOR DE LOCALIZACION	PONDERACION %	A	B	C	D
Cercanía publico objetivo	25	5	10	6	10
Accesibilidad	25	6	8	6	8
Precio metro cuadrado	25	10	10	8	5
Distancia competidores	25	5	10	5	10
CRITERIO ADITIVO	100%	6,5	9,5	6,25	8,25

Una vez ponderados los factores de localización puntuaremos del 1 al 10 las diferentes alternativas de localización en función del factor de localización. Utilizaremos el criterio aditivo: $T_j = p_{1j} * W_1 + p_{2j} * W_2 + \dots + p_{mj} * W_m$

Dónde p_{ij} = puntuación del factor i en la localidad j y W_i = ponderación del factor i

Según el criterio aditivo la localización **B** sería óptima para ubicar nuestro proyecto empresarial.

4.3 RECURSOS NECESARIOS

4.3.1 Recurso inmovilizado inmaterial

- ✓ Propiedad industrial. Coste de 150€

Registro y patente del nombre comercial.

- ✓ Aplicaciones informáticas. Coste licencias 2.000€

Para diferenciarnos de la competencia contrataremos el desarrollo y mantenimiento de una aplicación que aúne la gestión de las diferentes actividades (reservas pistas, escuela de pádel y tienda) y que permita interactuar a los clientes y al centro. Tendrá una zona de comunidad, donde, los clientes, monitores y empleados, podremos realizar comentarios de diversas temáticas, ya sean relacionados con el pádel o no. Con esto, conseguiremos que los clientes sociabilicen entre ellos, creando una comunidad real de interacción que ayude a la fidelización.

Contrataremos los servicios de una empresa que tiene amplia experiencia en el sector desarrollando aplicaciones intuitivas, seguras y prácticas. Posibilitando la reserva de pistas y compra de los servicios desde móviles, tablets y ordenadores. Además facilitará la búsqueda de parejas con el servicio “me apunto”, aumentando la demanda de pistas de una forma fácil. Dicha empresa es Pádel Click. www.padelclick.es.

El coste de la licencia es de 2.000 € más un mantenimiento de 75€ mes (900€ al año)

4.3.2 Recurso Inmovilizado Material

✓ Nave Industrial.

A través del proceso de localización, se decide ubicar el proyecto en la avenida de San Isidro. Dicha nave consta de más de 1500 metros cuadrados. Por lo tanto, es ideal para nuestro proyecto. Coste alquiler de 2.800€ mes

✓ Instalaciones técnicas. Coste de 11.950€ por pista

Se instalarán 5 pistas de pádel indoor, respetarán las características que exige el Reglamento de Juego de Pádel de la Federación Internacional de Pádel⁵. Se confiará en la instalación de pistas a la empresa *Freepadel*.

✓ Adecuación de la nave. Coste total de 35.000€

- *Vestuarios y duchas.* Adaptaremos los baños que dispone nuestra nave. El área de vestuarios constará de 4 salas (señoras, caballeros, señoras con movilidad reducida y caballeros con movilidad reducida). Se amueblarán con taquillas y bancos.
- *Bar/ Cafetería.* Una vez pasado la recepción y tienda, en la sala de pistas, habrá una pequeña barra de bar y cafetería. Dispondremos de los productos básicos, bebidas y pequeños aperitivos para amenizar la visión de los partidos. No contará con cocina, ya que evitamos licencias costosas y que realmente no aportan mucho valor a la actividad principal de nuestro proyecto. En la zona también se dispondrá de 4 mesas y 4 sillas por mesa.
- *Recepción/ tienda.* En la entrada se ubicará la recepción/tienda. En la recepción se realizará gestiones relacionadas con la actividad principal del negocio (reservas, cursos, socios, cobros). En los laterales de la entrada, así como en la pared posterior de la recepción se dispondrá de productos que nuestros usuarios pueden adquirir para realizar su práctica deportiva.

⁵Se pudo ver un resumen de las características técnicas generales. En el ANEXO V.

La tienda tendrá productos necesarios para la práctica deportiva. Se dispondrá de productos que son indispensables para la práctica y que se deterioren por el uso. Dispondremos de los productos más solicitados en este tipo de centros, que serán:

- Pelotas: varios modelos de la misma marca para ofrecer.
 - Palas: negociaremos con un fabricante para promocionar sus palas. Se tendrá un pequeño stock en tienda y las demás por encargo.
 - Accesorios: pequeños accesorios que complementan la práctica de pádel, por ejemplo cintas, grips y muñequeras.
- ✓ Mobiliario.⁶ Coste total 4.344,90 €
- ✓ Equipo informático. Coste total 3.800 €
- Equipo informático de recepción y tienda: teléfono, ordenador e impresora multifunción. Además de caja registradora y datáfono que se negociará con la entidad financiera.
 - Equipo informático oficina: teléfono, ordenador y equipo multifunción.
- ✓ Utillaje.⁷ Coste total de 1.379,60 €

Material deportivo para formaciones o préstamos. También, material necesario para la limpieza de las instalaciones.

4.3.3 Costes operativos

4.3.3.1 Operaciones de mantenimiento

- ✓ Mantenimiento pistas externalizado. Tal y como aconseja la Federación Nacional de Pádel⁸ con relación al mantenimiento de las pistas, se decide externalizar las operaciones de mantenimiento de verificación de juntas y limpieza profunda y descompactación. Serán llevadas a cabo por una empresa especializada. El coste por ambas operaciones de mantenimiento es de 50 euros por pista al año.
- ✓ Mantenimiento aplicaciones y web. Tal y como se detalló, el coste será de 900€ anuales.

⁶ Mobiliario detallado en el ANEXO VI

⁷ Utillaje detallado en el ANEXO VI

⁸ Operaciones de mantenimiento detalladas en ANEXO VIII

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

Desarrollar un plan de organización y RR.HH es de suma importancia para la viabilidad de cualquier proyecto empresarial. La función de los RR.HH tiene como finalidad aportar a la organización la fuerza laboral de forma suficiente y eficiente. Siempre bajo el principio de economicidad.

Hay que tener muy presente que, en un centro de estas características, el personal laboral es el encargado de facilitar los servicios a los clientes y, en la mayoría de los casos, será el primer contacto con nuestra empresa. Por lo tanto, no hay duda que es el activo primordial a cuidar en la empresa.

Los objetivos de los RR.HH tienen que estar subordinados a los objetivos de la organización, por lo tanto su misión es apoyar y trabajar para aportar logros coherentes con esos objetivos.

Tres objetivos básicos que tendremos en cuenta a la hora de realizar la actividad de RRHH:

- 1) Eficacia económica. Aportar fuerza laboral buscando el máximo rendimiento y el mínimo coste.
- 2) Eficacia social. Tendremos muy presente que el trabajador es el activo más importante de la empresa, ya no solo por el trabajo que desempeña, sino por el conocimiento e ideas que puede llegar a generar para ayudar a posicionar mejor la compañía y conseguir, de forma más eficiente, los objetivos comunes. Comunes, porque es importante que el trabajador se encuentre identificado con la compañía, que se considere parte del barco y que entre todos se tiene que llegar a un buen puerto. Para esto, es necesario cumplir con las expectativas y necesidades que tienen los trabajadores.
- 3) Integración de los objetivos. Los objetivos planteados por la política de RRHH deben de ser congruentes con los objetivos comunes de la compañía.

5.1 NATURALEZA JURÍDICA

Social Pádel es una empresa pequeña, no necesitará grandes desembolsos de capital. Por lo tanto, se ha decidido constituir bajo la forma jurídica de una Sociedad Limitada. Estará constituido por dos socios. Los gastos de constitución ascenderán a 1.000€ y se reflejarán en el patrimonio neto de la empresa en el primer año, tal y como dice el actual Plan General Contable.

Los motivos, a parte de los citados anteriormente, son:

- ✓ Es la forma jurídica más sencilla. Se exige menos rigor formal en su organización.
- ✓ Su límite de socios es uno, no habrá que modificar en un futuro la forma jurídica si se decide incluir más socios.
- ✓ Cuando se realizan aportaciones no monetarias, no es necesario un informe externo, ahorrando por ello en costes.
- ✓ La responsabilidad de los socios ante las deudas está limitada al capital aportado.
- ✓ Los órganos de gobierno son democráticos.

5.2 RR.HH. NECESARIOS

Estamos hablando de un centro pequeño y en plena iniciación, por lo que el objetivo básico de eficacia económica debe estar muy presente a la hora de determinar los puestos de trabajo. Se tendrá que aportar la fuerza laboral buscando el máximo rendimiento y el mínimo coste.

Para determinar los puestos de trabajos vamos a tener en cuenta:

- 1) Servicios que prestaremos en función de la demanda prevista y capacidad.
- 2) El horario de apertura.
- 3) Convenio colectivo que regule los centros deportivos.

Para identificar los RRHH necesarios vamos a determinar la relación de puestos de trabajo (RPT). Se crearán las categorías concretando los trabajos y funciones que se deberán desarrollar. Buscaremos la máxima polivalencia posible para dotar de mayor flexibilidad y dinamismo a la plantilla.

Recordemos que la actividad principal del proyecto es ofrecer un medio para practicar pádel y que se ofrecerán diferentes servicios complementarios para dotar al proyecto de valor añadido, por ejemplo, ofrecer vestuarios con duchas, bar y tienda.

Teniendo en cuenta estas actividades, tanto la principal como las complementarias, vamos a determinar diferentes áreas que aunarán determinadas funciones:

1) Área recepción y tienda. Se aúnan dos áreas operacionales en una. Consiguiendo eficiencia en recursos humanos. Esta área realizará las siguientes funciones:

- ✓ Reservas pistas por teléfono y presenciales.
- ✓ Información sobre los productos y servicios que ofrecemos.
- ✓ Inscripción de nuevos socios.
- ✓ Gestión de cobros procedentes de reservas, alta socios y escuela pádel
- ✓ Gestión de la tienda.
- ✓ Asesoramiento sobre los diferentes productos que dispongamos.
- ✓ Merchandising de los productos y control de stock.
- ✓ Gestión de los cobros procedentes de la tienda.

El horario de esta área será el mismo que el horario de apertura. Horario entresemana 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 23:00. De lunes a domingo. Será un total de 77 horas semanales. Por lo tanto se necesitará dos personas para cubrir dichas áreas.

2) Área de pistas / bar. Hay que tener en cuenta que las partes de mantenimiento mas técnicas estarán externalizadas, por lo tanto, los problemas que puedan surgir en las pistas durante el tiempo de ocupación es mínimo, pero, pueden surgir eventualmente alguno que deberá subsanarse. Cumpliendo con las exigencias de la federación española de pádel, las tareas a realizar para tener unas pistas con un mantenimiento óptimo serían:

Pistas

- ✓ Limpieza con una periodicidad semanal
- ✓ Redistribución de la arena con una periodicidad quincenal

- ✓ Eliminación de hongos y musgo con una periodicidad semestral.
- ✓ Revisión a primera hora de cada turno. Asegurando así un perfecto mantenimiento y detección temprana de posibles anomalías.
- ✓ Pondrá de manifiesto a Gerencia la anomalía y determinarán si es preciso avisar al equipo de reparación externalizado.

Bar

- ✓ Atenderá los pedidos del bar
- ✓ Gestionará los cobros derivados del bar
- ✓ Controlará el stock de productos y bebidas.
- ✓ Labores de limpieza del bar.

El horario del bar será de 16:00 h a 23:00 h entre semana y de 10:00 h a 23:00 h los fines de semana. Dispondrá de 57 horas semanales.

3) Escuela de pádel

La escuela de pádel será de los servicios más importantes que prestará el centro y que juega un papel muy importante a largo plazo. Es la forma más directa de conseguir fidelizar a los clientes que confíen en nosotros para aprender. Si un alumno está contento con nuestra enseñanza, se siente satisfecho por el trato recibido y socialice en el centro, aumentará la probabilidad de que pueda volver a demandar los servicios y productos ofrecidos. Por lo tanto, se considera que las actividades de formación no se deberán compaginar con otras actividades derivadas de otras áreas de forma simultánea.

- ✓ Gestionará los cursos por niveles y las clases técnicas.
- ✓ Elaborará la metodología de las clases.
- ✓ Definirá junto al gerente la elaboración de las ligas y ranking internos y ayudará en la gestión y preparación de eventos.
- ✓ En función de la demanda de los diferentes cursos será el encargado de proporcionar monitores al club.

La demanda prevista es de 27 alumnos por semana en el primer año, por lo tanto en el primer año se distribuirá de la siguiente forma. En el estudio realizado a la competencia y preguntando en los centros, todos los cursos impartidos son por la tarde, aludiendo que por la mañana, en alguna ocasión se ha conseguido realizar un grupo, pero es bastante difícil. Nosotros dispondremos, en un primer momento, de cursos en horario de tarde, se reservará las primeras horas de la tarde a los más pequeños, ya que se enfocará como actividad extraescolar para realizar a la salida del colegio.

Tabla 28. Distribución Escuela Pádel

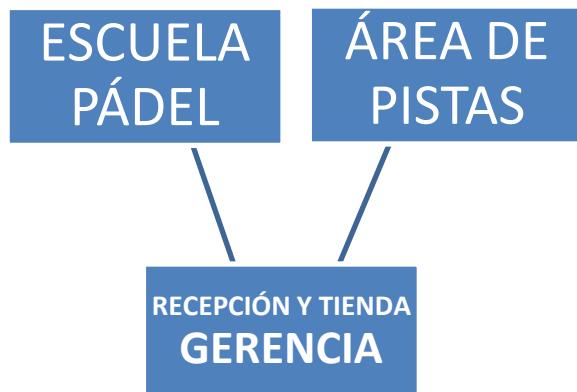
DURACIÓN	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
1 hora.	Prepádel		Prepádel			2 H
1,5 horas	Iniciación	Intermedio	Avanzado			4,5 H
1 hora				Clase Técnica	Clase Técnica	2 H
						8,5 H.

Esta programación es orientativa en función de la previsión de la demanda, no obstante, quedan abiertas otras posibilidades de distribución semanal, así como de ampliar la oferta de cursos en años posteriores.

- 4) Gerencia. Será la encargada de definir objetivos y planificar las estrategias para conseguirlos. Así como de identificar los valores y la filosofía de empresa, transmitiéndola a todos los participantes de esta.
- ✓ Establecerá las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos comunes.
 - ✓ Pondrá en conocimiento dichas estrategias y objetivos entre los demás trabajadores, adjudicando funciones y responsabilidades.
 - ✓ Elaborará productos y servicios nuevos. Así como programas y eventos deportivos.
 - ✓ Representará a la empresa en labores comerciales.
 - ✓ Llevará la función de RRHH.
 - ✓ Apoyará en los diferentes puestos de trabajo cuando sea necesario y posible.

Como expresamos en nuestros valores, Social Pádel quiere crecer junto a la sociedad, por lo tanto, a la hora de seleccionar los RRHH necesarios, cobrará importancia la población de Seseña.

5.3 ORGANIGRAMA



Adaptaremos nuestros productos y servicios a lo que demande la población. Lo más importante serán los clientes, por lo tanto, el personal que está cerca de ellos y en continuo contacto, es primordial para que este proyecto sea a largo plazo. Por esto, se considera que el personal debe aparecer representado en la parte alta del organigrama.

Figura 14. Organigrama.

5.4 POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH

La política estratégica de RRHH tiene que relacionar la estrategia empresarial, la gestión de RRHH y la organización empresarial.

Lo más importante en una organización es que todos sus componentes entiendan su filosofía, defiendan y luchen por unos valores y unos objetivos comunes. Esto no es una tarea fácil, serán los gerentes los encargados de transmitir la filosofía y los valores de la empresa.

Se evitará la confrontación y se inculcará el trabajo en equipo. La motivación se verá respaldada con responsabilidades que tienen que adoptar los trabajadores en sus funciones.

Se proporcionarán canales de comunicación accesibles para todos los empleados y así facilitar el flujo de ideas, esto mejorará la motivación personal y la identificación con la empresa.

Se intentará que todos los empleados se sientan importantes y el motor de la empresa, capaces de transmitir conocimiento y generar emociones en los clientes para contribuir al objetivo principal, **FIDELIZAR**.



Figura 15. Relación entre DERHH, Estrategia empresarial, gestión de RRHH y la organización empresarial. Fuente: Albizu y Landeta (2011: 278)

5.5 PLANES DE FORMACIÓN

La formación es crucial para mantener una empresa a largo plazo, nuestro objetivo es crecer junto a la sociedad, y la única forma de conseguirlo es contribuir con esta ofreciendo productos y servicios de calidad. Todo esto se logra teniendo la formación presente en nuestra filosofía de RR.HH.

Como se ha comentado anteriormente, se fomentará el trabajo en equipo, pero cada trabajador tendrá su responsabilidad en sus funciones principales. Se desarrollará un plan de formación por funciones capacitando a los empleados a asumir nuevos retos.

5.6 COSTES DE RR.HH

El actual convenio laboral de centros deportivos del 2.015 dice que entre el final de una jornada y el inicio de la siguiente deberá haber 12 horas de intervalo. El número de horas diarias de los trabajadores a jornada completa no podrá ser superior a 9 horas ni inferior a 6 horas. Además, el número de horas semanales de tiempo efectivo ordinario para los trabajadores a jornada completa no podrá ser superior a 40 horas durante la vigencia de este convenio. Según esto se decide que:

- 1) Las áreas de GERENCIA y RECEPCION/TIENDA (77 horas semanales). Se harán cargo **los socios emprendedores**, asalariados por 40 horas semanales.
- 2) El área de PISTAS/BAR. Horario entre semana de 16 a 22 horas y los fines de semana el horario será desde el inicio hasta el cierre (52 horas semanales). Será llevado por **dos personas** con un contrato parcial de 26 horas cada uno.
- 3) Escuela de pádel. Al comienzo constará de **un monitor de pádel**. Colaborará en la programación de las ligas y eventos, asesorará a la gerencia sobre productos y servicios que se puedan ofertar. El contrato que dispondrá será de 20 horas semanales, principalmente por las tardes y teniendo fines de semana libres rotativos con los gerentes. En función de los cursos se podrá contratar diferentes monitores.

Tabla 29.Coste RRHH.

Área	Grupo	empleados	S.Base	SS	Horas	cuantía	Total €
Gerencia - recepc/tienda	1	2	15.374,28	3.628,33	40	19.002,61	38.005,22
Pistas/Bar	4.Nivell	2	11.120,27	2.624,38	26	8934,02	17.868,05
Escuela Pádel	2.Nivel II	1	13.665,94	3.225,16	20	8.445,55	8.445,55
Total							64.318,82

6 PLAN FINANCIERO

Se analizarán las inversiones a tener en cuenta para realizar nuestro proyecto, así como las necesidades de financiación derivadas de dichas inversiones. Se estimarán y analizarán los ingresos y costes que se producirán previsiblemente en un periodo de cinco años. Bajo estas previsiones se determinará la viabilidad del proyecto.

6.1 PLAN DE INVERSIÓN

Las inversiones acontecidas en el proyecto son:

6.1.1 Activo no corriente

Activos que permanecerán en el patrimonio un número indeterminado de años, tienen un carácter duradero y no se adquieren con la idea de venderlos inmediatamente.

6.1.1.1 Inmovilizado Intangible

Tabla 30. Relación de inmovilizado intangible

INMOVILIZADO INTANGIBLE	Importe€	Años/amortizar	Cuota amortización anual
Propiedad Industrial.	150	5	30
Aplicación informática.	2.000	5	400

Ambas partidas se detallan en el apartado de recursos necesarios. Adquirir la licencia de la aplicación informática es un coste de 2.000€, a parte se contrata un mantenimiento de 75€ mensuales.

6.1.1.2 Inmovilizado Material

Elementos patrimoniales tangibles sean muebles o inmuebles. Se utilizan en la actividad permanente de la empresa y en más de un ejercicio económico.

Tabla 31. Inmovilizado material y amortización.

INMOVILIZADO MATERIAL	Importe €	Años/amortizar	Cuota amortización anual
Adecuación de la nave	35.000,00	10,00	3.500,00
Instalaciones técnicas	59.750,00	10,00	5.975,00
Utilaje	1.579,60	8,00	197,45
Mobiliario	4.344,90	10,00	434,49
Equipos informáticos	3.800,00	8,00	475,00
TOTAL	104.474,50		10.581,94

Además, en la tabla se refleja la amortización correspondiente. Todas las partidas de inmovilizado material están detalladas en el apartado 4.3.2 Recursos Inmovilizado Material.

6.1.2 Activo corriente

Bienes y derechos que se van renovando de forma continua, que están constantemente entrando y saliendo del patrimonio de la empresa. Trataremos de detallar las existencias que se dispondrán para su venta en las actividades complementarias Tienda y Bar.

Tabla 32. Activo Corriente. Existencias y previsión.

Existencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda	4.320,00	4.450,46	4.584,87	4.723,33	4.865,98
Bar	4.376,00	4.508,16	4.644,30	4.784,56	4.929,05
TOTAL	8.696,00	8.958,62	9.229,17	9.507,89	9.795,03

Entre las existencias de la **tienda** se encontrarán:

- 1) Sets de pelotas. Será el producto estrella, ya que tienen una durabilidad media de 4 partidos. Otros clubs de capacidad similar a la nuestra, nos indican que se vende una media de 250 sets de pelotas al mes (3.000 al año). Nosotros hemos realizado el siguiente cálculo para estimar nuestra previsión de ventas de este producto. Recordemos que se estimaron 96 partidos semanales en el primer año⁹, suponemos que de esos 96 partidos cada 4 semanas se juegan con pelotas nuevas. En el año se consumirían $96 \text{ partidos} \times 12 \text{ renovaciones} = 1.152 \text{ sets de pelotas}$. Para conseguir este nivel de ventas, el artículo debe tener un precio similar al de las grandes superficies. Se prefiere tener más volumen de ventas que margen de beneficio por producto vendido, ya que el principal objetivo de la venta es proporcionar un servicio añadido y fidelizar a nuestros clientes. Se *comprarán 1.152 sets pelotas a 2,5€, haciendo un total de 2.880€*.
- 2) Complementos (muñequeras, grips y overgrips). El siguiente producto más vendidos. Se estima una venta de 20 mensuales. Se adquieren 240 unidades a 3€ (720€)
- 3) Palas. El producto más vendido es la raqueta de calidad media para nuevos jugadores. Estimamos que la cantidad vendida de raquetas de estas características sean 3 al mes. 36 raquetas al año. Se adquieren 36 a 20€ (720€)

Con respecto al **bar**, nos indican que se venden una media de 600 bebidas al mes, se prevén compras de 7.200 refrescos al año con un precio medio de 0,33€. Además, se suma la cantidad destinada a aperitivos que son 2.000€.

⁹ Se detalla en ANEXO IX

6.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Para poder realizar las inversiones comentadas en los apartados anteriores se necesitará recurrir a financiación externa.

Tabla 33. Necesidad de financiación

<i>Inmovilizado intangible</i>	2.150,00
<i>Inmovilizado material</i>	104.474,50
<i>Existencias</i>	8.696,00
Fondo maniobra (tesorería inicial)	5.000,50
Gastos primer establecimiento ¹⁰	1.000,00
Inversión total	121.321,00
Recursos Propio	(80.000,00)
Financiación ajena	(41.321,00)
% Autofinanciación	65,94%

El total de las inversiones suma 121.321 €, sumaremos los gastos necesarios para la puesta en marcha de la actividad (gastos en selección, publicidad y promoción de inauguración). Además aportaremos 5.000,50 € como fondo de maniobra, tener liquidez en los primeros meses de actividad. Para hacer frente a estas inversiones, los recursos financieros que utilizaremos serán:

- 1) Los RRPP, formados por aportaciones de los dos socios por valor de 40.000 € cada una.
- 2) Financiación externa 41.321€. Recursos de financiación ajenos a los socios y que procederán de un préstamo en entidad crediticia. La financiación externa se hará a través de una línea de crédito ICO.

Las líneas ICO son líneas de financiación en las que el Instituto de Crédito Oficial concede los fondos a través de una entidad financiera.

Tras solicitar información y cumplir los requisitos, solicitaremos financiación a través de una de las líneas de crédito que dispone el ICO para financiar a autónomos y emprendedores.

El plazo serían 20 años y el tipo interés en modalidad fija sería como máximo 6,227. TAE 6,324. Los detalles pormenorizados se detallan en el ANEXO VIII.



Figura 16. Condiciones préstamo ICO. Fuente: BDE

¹⁰Según el actual PGC, estos gastos se contabilizan en la cuenta de PyG.

6.3 ANÁLISIS DE COSTES

6.3.1 Costes variables

Se tratarán todos los costes que dependen de la producción o servicios prestados.

Tabla 34. Relación costes variables y previsión a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	7.500,00	7.575,00	7.650,75	7.727,26	7.804,53
TOTAL	7.500,00	7.575,00	7.650,75	7.727,26	7.804,53

En un centro de estas características los suministros variarán en función del uso del servicio producido. Consultando a centros de características similares, se estima que los gastos por suministro (luz, agua, gas, teléfono e internet) serán el primer año de 7.500 €. El incremento que se ha previsto es del 1% anual.

6.3.2 Costes fijos

En este apartado constaran todos los costes que no varían en función de la producción u horas de servicio, generalmente son costes indirectos:

Tabla 35. Costes fijos y previsión a 5 años.

COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamientos	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
Gasto Personal	64.318,82	67.534,76	70.911,50	74.457,07	78.179,93
Mantenimiento	1.150,00	1.161,50	1.173,12	1.184,85	1.196,69
Marketing	1.300,00	1.313,00	1.326,13	1.339,39	1.352,79
Seguros	295,00	297,95	300,93	303,94	306,98
Gastos primer estab.	1.000,00				
Amort. Inmovilizado	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94
TOTAL	112.675,76	114.919,15	118.323,62	121.897,19	125.648,33

- 1) El importe del alquiler será el mismo durante los 5 primeros años por contrato.
- 2) Referente a la mano de obra se incrementará salarialmente un 5% al año.
- 3) La partida de mantenimiento consta de mantenimiento de pistas y aplicaciones.
- 4) El coste de mantenimiento, marketing y seguros se estima un incremento del 1%.

6.4 INGRESOS

Tabla 36. Estimación principales ingresos y estimación a 5 años.

TIPO INGRESO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reservas Pista	93.199,01	96.013,62	98.913,23	101.900,41	104.977,80
Escuela Pádel	20.250,00	20.861,55	21.491,57	22.140,61	22.809,26
Socios	5.000,00	5.151,00	5.306,56	5.466,82	5.631,92
Venta Tienda	8.664,00	8.925,65	9.195,21	9.472,90	9.758,98
Bar	14.400,00	14.834,88	15.282,89	15.744,44	16.219,92
TOTAL	141.513,01	145.786,70	150.189,46	154.725,18	159.397,88

En la tabla anterior se refleja la estimación de los principales ingresos. Dichas estimaciones se han realizado mediante el estudio de la ocupación de la competencia para el primer año. Para años posteriores se incrementara en función de tasa media de crecimiento poblacional que ha tenido el municipio en los últimos 5 años¹¹.



En el gráfico se muestran la distribución de los ingresos. Los ingresos procedentes de la actividad principal (reservas de pistas y escuela de pádel) suponen un 70% de los ingresos. Las actividades complementarias (tienda y bar) suponen un 16% de los ingresos totales.

Figura 17. Distribución de los ingresos.

¹¹En el ANEXO IX se detallan por completo los cálculos de las estimaciones.

6.5 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 37. Cuenta de pérdidas y ganancias

PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reservas Pista	93.199,01	96.013,62	98.913,23	101.900,41	104.977,80
Escuela Pádel	20.250,00	20.861,55	21.491,57	22.140,61	22.809,26
Socios	5.000,00	5.151,00	5.306,56	5.466,82	5.631,92
Venta Tienda	8.664,00	8.925,65	9.195,21	9.472,90	9.758,98
Bar	14.400,00	14.834,88	15.282,89	15.744,44	16.219,92
INGRESOS EXPLOTACIÓN	141.513,01	145.786,70	150.189,46	154.725,18	159.397,88
Variación de existencias		-262,62	-270,56	-278,72	-287,14
Aprovisionamiento	8.696,00	8.958,62	9.229,17	9.507,89	9.795,03
Suministros	7.500,00	7.575,00	7.650,75	7.727,26	7.804,53
COSTES VARIABLES	16.196,00	16.271,00	16.609,37	16.956,43	17.312,42
MARGEN BRUTO	125.317,01	129.515,70	133.580,09	137.768,75	142.085,46
Arrendamientos	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
Mantenimiento	1.150,00	1.161,50	1.173,12	1.184,85	1.196,69
Gastos personal	64.318,82	67.534,76	70.911,50	74.457,07	78.179,93
Marketing	1.300,00	1.313,00	1.326,13	1.339,39	1.352,79
G. Primer establecimiento	1.000,00				
Seguros	295,00	297,95	300,93	303,94	306,98
COSTES FIJOS	101.663,82	103.907,21	107.311,68	110.885,25	114.636,39
Amortización	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94
COSTES FIJOS + AMORT	112.675,76	114.919,15	118.323,62	121.897,19	125.648,33
GASTOS EXPLOTACION	128.871,76	131.190,15	134.932,99	138.853,62	142.960,75
BAII	12.641,25	14.596,55	15.256,47	15.871,56	16.437,13
gastos financieros	2.539,85	2.470,99	2.397,73	2.319,79	2.236,84
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.539,85	2.470,99	2.397,73	2.319,79	2.236,84
BAIT	10.101,40	12.125,56	12.858,74	13.551,77	14.200,29
Impuesto de Sociedades	15,00%	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%
BDT	8.586,19	10.306,73	9.644,06	10.163,83	10.650,22

6.6 PLAN DE TESORERÍA

Tabla 38. Plan de tesorería.

cobros	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Saldo Inicial	5.000,50	23.522,88	43.434,32	62.601,89	82.203,13
+ BDT(beneficio neto)	8.586,19	10.306,73	9.644,06	10.163,83	10.650,22
+ amortizaciones	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94	11.011,94
-Devolución prestamos	-1.075,75	-1.144,61	-1.217,87	-1.295,81	-1.378,76
Variación existencias	0,00	-262,62	-270,56	-278,72	-287,14
Saldo Neto	18.522,38	19.911,44	19.167,57	19.601,24	19.996,25
Saldo Tesorería	23.522,88	43.434,32	62.601,89	82.203,13	102.199,39

6.7 BALANCE PREVISIONAL

Tabla 39. Balance Previsional.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente	95.612,56	84.600,62	73.588,68	62.576,74	51.564,80
I. inmovilizado intangible	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Patente	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Aplicaciones informáticas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
II. Inmovilizado material	104.474,50	104.474,50	104.474,50	104.474,50	104.474,50
Adecuación de la nave	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Instalaciones técnicas (pistas)	59.750,00	59.750,00	59.750,00	59.750,00	59.750,00
Utilaje	1.579,60	1.579,60	1.579,60	1.579,60	1.579,60
Mobiliario	4.344,90	4.344,90	4.344,90	4.344,90	4.344,90
Equipos informáticos	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00
A.A Inmovilizado	-11.011,94	-22.023,88	-33.035,82	-44.047,76	-55.059,70
Activo Corriente	32.218,88	52.392,94	71.831,06	91.711,02	111.994,42
I. existencias	8.696,00	8.958,62	9.229,17	9.507,89	9.795,03
II. Tesorería	23.522,88	43.434,32	62.601,89	82.203,13	102.199,39
TOTAL ACTIVO	127.831,44	136.993,56	145.419,74	154.287,76	163.559,22
Patrimonio Neto	87.586,19	97.892,92	107.536,97	117.700,80	128.351,02
I.Capital	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
II. Reservas	-1.000,00 ¹²	7.586,19	17.892,92	27.536,97	37.700,80
III. Resultado ejercicio	8.586,19	10.306,73	9.644,06	10.163,83	10.650,22
Pasivo No Corriente	40.245,25	39.100,64	37.882,77	36.586,96	35.208,20
I. Deudas L/P	40.245,25	39.100,64	37.882,77	36.586,96	35.208,20
TOTAL PASIVO	127.831,44	136.993,56	145.419,74	154.287,76	163.559,22

¹²Según el actual PGC los gastos de constitución de la empresa se deben reflejar en el patrimonio neto y son de carácter obligatorio.

6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Gracias al punto de equilibrio o umbral de rentabilidad podemos determinar el nivel de ventas necesarios para cubrir los costes fijos y variables, es decir, con el nivel de ventas que no obtendremos ni beneficios ni perdidas.

Tabla 40. Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso explotación	141.513,01	145.786,70	150.189,46	154.725,18	159.397,88
Costes variables	16.196,00	16.271,00	16.609,37	16.956,43	17.312,42
Margen	125.317,01	129.515,70	133.580,09	137.768,75	142.085,46
Margen %	88,56%	88,84%	88,94%	89,04%	89,14%
costes fijos	101.663,82	103.907,21	107.311,68	110.885,25	114.636,39
costes totales	117.859,82	120.178,21	123.921,05	127.841,68	131.948,81
Resultado bruto	12.641,25	14.596,55	15.256,47	15.871,56	16.437,13
Punto equilibrio	114.802,88	116.961,03	120.654,83	124.532,89	128.604,27
Punto equilibrio %	81,13%	80,23%	80,34%	80,49%	80,68%

6.8.1 VAN Y TIR

Para determinar la viabilidad del proyecto utilizaremos los parámetros V.A.N (valor actual neto) y T.I.R (tasa interna de retorno). Para el cálculo utilizaremos un periodo de 10 años, manteniendo las previsiones de incremento de la facturación. Recordemos que dicho incremento se estimó en 3,02%, ya que es el incremento poblacional de Seseña en los últimos años.

Tabla 41. Cálculo tasa de descuento

Financiación	Cantidad	Porcentaje	Interés	Tasa descuento ponderada
Autofinanciación	80.000	65,94%	6,00% ¹³	3,96%
Préstamo ICO	41.321	34,06%	6,23%	2,12%
Total	121.321	100,00%		6,08%

Tabla 42. Cálculo VAN y TIR Escenario Previsto

Incremento ventas 3,02%		Escenario Previsto			Tasa de descuento 6,08%	
Años	Inversión	Cobros	Pagos	Flujos caja	Valor actual	Acumulado
0	-121.321			-121.321	-121.321	-121.321
1		141.513,01	122.990,63	18.522,38	17.461,04	- 103.859,96
2		145.786,70	125.875,26	19.911,44	17.694,95	- 86.165,01
3		150.189,46	131.021,89	19.167,57	16.057,84	- 70.107,18
4		154.725,18	135.123,94	19.601,24	15.480,21	- 54.626,97
5		159.397,88	139.401,63	19.996,25	14.887,27	- 39.739,70
6		164.211,70	143.863,17	20.348,53	14.281,47	- 25.458,23
7		169.170,89	148.514,33	20.656,57	13.666,94	- 11.791,29
8		174.279,85	153.363,76	20.916,10	13.045,69	1.254,40
9		179.543,11	158.420,55	21.122,56	12.419,56	13.673,96
10		184.965,31	163.694,19	21.271,11	12.506,91	26.180,87
TIR 10,22%						
VAN 26.180,87						

¹³ Rentabilidad mínima del capital aportado por los socios.

7 CONCLUSIONES

7.1 CONCLUSIONES VAN Y TIR EN DIFERENTES ESCENARIOS

Gracias a las herramientas del VAN y TIR podemos determinar que, en el escenario previsto durante el plan de empresa, es viable llevar a cabo este proyecto en un plazo de 10 años.

Este proyecto, nos aportará riqueza a partir del séptimo año, exigiéndole una tasa mínima del 6,08%.

Además, se ha calculado como se comportará este proyecto en otros dos escenarios diferentes, los cálculos del VAN y TIR se encuentran en el anexo X.

En el escenario pesimista, se ha estimado un incremento de la facturación del 1,51%, es decir, la mitad que el incremento estimado en el escenario previsto. Podemos comprobar que el VAN es negativo, por lo tanto, si se diera este escenario, el proyecto sería inviable.

En el escenario optimista, se estima un incremento del 6,04%, el doble que en el escenario previsto, el VAN y la TIR son positivas, mostrando que se empezaría a generar riqueza a partir del quinto año. Obviamente, sería viable el proyecto en este escenario.

7.2 CONCLUSIONES DEL SECTOR

Una vez realizado el plan de empresa y analizando el sector desde diferentes puntos de vista, consideramos que:

- ✓ El sector deportivo, en especial el pádel, no se ha visto afectado por las variables negativas derivadas del entorno económico en estos últimos años. En plena recesión económica ha experimentado un fuerte crecimiento. La práctica deportiva se está convirtiendo en un estilo de vida.
- ✓ En cuanto al pádel, es un deporte que requiere baja inversión para realizarlo, por lo que el número de aficionados se ha incrementado de forma considerable. Es un deporte de práctica generalizada.
- ✓ Gracias al crecimiento del sector y del número de aficionados, la oferta de pistas indoor también ha aumentado. En muchos municipios hay sobreoferta y, como consecuencia, ha habido una reducción de precios, esto ha hecho que cobre una gran importancia la localización y fidelización del cliente.

- ✓ En Seseña, se reúnen características idóneas para establecer este tipo de negocio. La competencia tiene baja fuerza, dispone de una población joven y lleva años con una tendencia de incremento poblacional.

8 PLAN DE CONTINGENCIAS

Los principales riesgos son:

- ✓ Elevada competencia. Es un sector en auge, por lo tanto, ha atraído y es posible que siga seduciendo a inversores que pueden llegar a convertirse en competidores. El aumento de la competencia ha reducido mucho los precios.
- ✓ Como indicamos cuando analizábamos el entorno mediante las 5 fuerzas de Porter, uno de los productos sustitutivos que planteábamos eran las pistas de pádel públicas. Se pueden convertir en un serio problema si el Ayuntamiento, ante la demanda creciente de la población, decide invertir en mejorarlas o incrementar la oferta pública.

Ante estos dos riesgos, señalados anteriormente, consideramos que las estrategias a seguir para solventarlos son:

- ✓ La **estrategia de localización** es clave. Muchos de los centros deportivos de pádel, están a las afueras de las ciudades, como en el caso de Seseña. Una localización más cercana al público objetivo nos daría una ventaja competitiva a la hora de fidelizar y captar clientes, sin depender tanto del precio.
- ✓ **Estrategias de fidelización.** Se debe de estar muy concienciado en que el cliente es lo más importante y ofrecerle siempre servicios y productos que superen sus expectativas para fidelizar. En los tiempos que corren, si no se es capaz de fidelizar, una vida empresarial a largo plazo es complicada en este sector.
- ✓ **Diferenciarnos de la competencia.** Además de ofertar pistas de pádel indoor, aprovechando la capacidad de las instalaciones, se puede completar nuestra oferta con pistas para practicar otros deportes indoor. Por ejemplo, instalar pistas para dos jugadores o pistas de Padbol, que combina el futbol y el pádel, es un deporte que está en sus primeras etapas de vida y tiene muy buena aceptación en España.

9 LIMITACIONES

Como limitación principal resaltaría el tiempo ajustado para elaborar el proyecto, ya que no se ha podido realizar un estudio de la competencia de forma distendida en el tiempo, para estimar con mayor fiabilidad las previsiones.

10 BIBLIOGRAFÍA

10.1 LIBROS

- ✓ Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from
- ✓ Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Análisis del entorno*. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from
- ✓ Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S; Bigné, J.E.; Cámara, D. (2000) *Introducción al Marketing*. Segunda Edición Europea: Prentice Hall, Madrid.
- ✓ González, F. J. (2012). *Creación de empresas: guía del emprendedor* (4a. ed.). España: Larousse - Ediciones Pirámide.

10.2 LEGISLACIÓN

- ✓ Constitución Española de 1.978. Boletín Oficial del Estado, 311, de 29 de diciembre de 1.978. Recuperado el 22 de noviembre de 2.015.
- ✓ Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de *Protección de Datos de Carácter Personal*. Boletín Oficial del Estado, 298, 14 de diciembre de 1.999. Recuperado el 27 de enero de 2.016 de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>.
- ✓ Resolución de 19 septiembre de 2.014, de la Dirección General de Empleo, por la que registra y publica el *III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones deportivas y gimnasios*. Boletín Oficial del Estado, 239, de 2 de octubre de 2.014. Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9986.
- ✓ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del *Impuesto sobre Sociedades*. Boletín Oficial del Estado, 288, de 28 de noviembre de 2.014. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12328.

10.3 APUNTES FORMATO ELECTRÓNICO

- ✓ Universidad Internacional de la Rioja (2.015). *Tema 1: Introducción. Función y dirección de RR.HH.* Material no publicado. Recuperado el 10/11/2015.
http://empresaycomunicaciononline.unir.net/cursos/lecciones/lecc_qadeopt10PER61_8/documentos/tema1/ideasclave.html?virtualpage=0
- ✓ Universidad Internacional de la Rioja (2.015). *Tema 2: La dirección estratégica de los RR.HH.* Material no publicado. Recuperado el 10/11/2015.
http://empresaycomunicaciononline.unir.net/cursos/lecciones/lecc_qadeopt10PER61_8/documentos/tema2/ideasclave.html?virtualpage=0

10.4 ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS

- ✓ INE (2.015). Notas de Prensa. *EPA Tercer Trimestre de 2.015.*
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0315.pdf>. Recuperado 2 de noviembre de 2.015.
- ✓ CIS (2.014). Barómetro de junio de 2.014. *Estudio nº 3029.*
http://datos.cis.es/pdf/Es3029mar_A.pdf Recuperado el 5 de octubre de 2015.
- ✓ BDE (2.015). Boletín Económico 06/2015. *Informe trimestral de la economía española*
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Jun/Fich/be1506.pdf>. Recuperado el 14 de octubre de 2.015
- ✓ FMI (2.015). *Proyecciones FMI Octubre 2.015.*
<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texts.pdf> Recuperado el 2 de noviembre de 2.015.
- ✓ Federación Internacional de Pádel (2.015). *Reglamento de juego del pádel F.I.P.* Recuperado 15 de noviembre de 2.015 de
http://www.padelfederacion.es/refs/docs/REGLAMENTO_FIP.pdf
- ✓ INE (2.015). *Notas de Prensa. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014.*
<http://www.ine.es/prensa/np864.pdf> Recuperado 27 de enero de 2.016.

10.5 PÁGINAS WEB

- Elaborar CANVAS:
 - ✓ Grupos Multimedios Neuromedia (2.015). *Think and start.* Recuperado el 07 de octubre de 2015 de <http://thinkandstart.com/?s=CANVAS>.
- Análisis PEST
 - ✓ Meletom (2.015). *DeGerencia.com.* Recuperado el 12 de octubre de 2015 de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
 - ✓ Creative Commons (2.015). *La Cultura del Marketing.* Recuperado el 12 de Octubre de 2015 de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>
- DAFO y CAME
 - ✓ Creative Commons (2.015). *La Cultura del Marketing.* Recuperado el 15 de Octubre de 2015 de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/>
- Estadísticas del Padrón Continuo de 2.014.
 - ✓ Instituto Nacional de Estadística (2.015). *I.N.E.* Recuperado el 5 de octubre de 2015 <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e245/p05/a2014/l0/&file=00045001.px&type=pcaxis&L=0>
- Pirámide poblacional.
 - ✓ Foro ciudad (2.015). *Foro-ciudad.com.* Recuperado el 20 de enero de 2.016. <http://www.foro-ciudad.com/toledo/sesena/mensaje-12437615.html>
- Instalador pistas indoor.
 - ✓ Freepadel. *Freepadel tu pista de pádel.* Recuperado el 16 de octubre de 2.015 de <http://www.freepadel.es/web/>

- Consulta de licencias federativas en Instituto Nacional de Estadística.
 - ✓ Instituto Nacional de Estadística. *I.N.E.* Recuperado el 5 de octubre de 2015 de <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t12/a115/a01/l0&file=o20010.px&type=pcaxis&L=0>
- Informe Madison.
 - ✓ Vivir del Deporte (2.015). *Vivir del Deporte. Gestión Deportiva.* Recuperado el 11 de octubre de 2016 de <http://www.vivirdeldeporte.com/2014/04/14/informe-de-la-industria-del-padel-en-espana/>
- Instalaciones deportivas en Seseña:
 - ✓ Ayuntamiento de Seseña (2.015). *Seseña Ayuntamiento.* Recuperado el 08 de octubre de 2015 de <http://www/ayto-sesena.org/servicios/2013-07-12-18-15-18>
 - ✓ Pádel Love Indoor (2.015). *Pádel Love.* Recuperado el 08 de octubre de 2015 de <http://www.padel-love.es/>
 - ✓ Pádel Indoor Seseña S.L. (2.015). *Padelindoorseseña.com.* Recuperado el 08 de octubre de 2015 de <http://www.padelindoorsesena.com/>
- Seguros. Específico para centros deportivos.
 - ✓ Grupo ArticGrup. Seguros Catalana Occidente. *Segurartic.* Recuperado el 31/01/2016 de <http://www.segurartic.com/responsabilidad-civil/>
- Préstamo.
 - ✓ Instituto de Crédito Oficial (2.016). *I.C.O.* Recuperado el 24 de enero de 2.016 de <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>.
- VAN y TIR.
 - ✓ Yirepa (2.015). *Basic Finance.* Recuperado el 20 de enero de 2.016 de <http://yirepa.es/ejemplo-van-desarrollo-formula.html>.

ANEXO I. HISTORIA DEL PÁDEL

Origen y breve historia del pádel

El pádel es un deporte bastante joven si lo comparamos con otros deportes consolidados en nuestro país. Su creación data en la década de los 60, en México, donde Enrique Corcuera, adaptó las parte de las características del “Platform tenis” deporte practicado en New York, a un frontón que tenía en su propiedad. Levantó una pared opuesta de unos tres metros de altura, cerró el contorno de la pista con una valla y añadió una red en la mitad. Este hecho, para muchos, supone el origen del pádel actual.

Alfonso de Hohenlohe, promotor inmobiliario Germano-español, visitó a su amigo mejicano Enrique Corcuera y quedó fascinado con el nuevo deporte que se practicaba allí. En 1974 fundó la primera pista de pádel en España. Se realizó en el Marbella Club.



Figura 18. Imagen placa de la primera pista de pádel. Fuente: Educacionfisicaculturafisica.blogspot.

Pronto se exporta a otros países como Argentina. Actualmente es el segundo deporte más practicado y existen más de 10.000 pistas.

En España la evolución y difusión del pádel se ocasionó normalmente en selectos clubs. Los practicantes de pádel solían ser de clase alta, empresarios influyentes y políticos. Este es uno de los hechos, por los cuales el pádel ha sido asociado a la clase socioeconómica alta. En la actualidad, esta asociación ha perdido sentido, ya que el pádel se puede practicar sin realizar elevados desembolsos en equipación.

ANEXO II. ESTUDIO CIS BARÓMETRO JUNIO 2.014

CIS

Estudio nº3029. BARÓMETRO DE JUNIO 2014

Junio 2014

Pregunta 16

¿Practica Ud. actualmente o ha practicado anteriormente algún deporte? Por favor, diganos si practica uno, varios o ninguno.

Practica uno	21,9
Practica varios	17,7
Lo ha practicado, pero ahora ya no	25,2
No practica ninguno	35,3
N.C.	-
(N)	(2.485)

Y en concreto, ¿me podría decir qué deporte o deportes practica? (**MÁXIMO TRES RESPUESTAS**)

Actividad física con acompañamiento musical (gym-jazz, danza del vientre, hip hop, capoeira)	3,5
Actividad física de inspiración oriental (yoga, tai-chi, aekido)	3,7
Actividades aeronáuticas (con o sin motor)	-
Actividades subacuáticas (buceo, pesca submarina)	0,7
Artes marciales (judo, kárate, etc.)	1,6
Atletismo	7,6
Automovilismo (rally, todoterreno)	0,4
Motonáutica, esquí náutico	0,1
Musculación, culturismo, halterofilia	2,3
Natación de competición	0,9
Natación recreativa	16,1
Paddle	5,5

Figura 19. Estudio CIS Barómetro junio 2.014. Fuente. CIS

ANEXO III. ESTIMACIÓN INGRESOS PARA DETERMINAR CAPACIDAD

Tabla 43. Estimación ingresos por día diferenciando mañana y tarde para 4 pistas

Horario	Horas Por pista	Total horas	ocupación		Precio medio € hora		Ingresos €/ día	
			entre semana	Fin semana	entre semana	Fin semana	Entre semana	fin semana
mañana	4	16	7,29%	56,50%	7	7	8,17	63,28
tarde	7	28	68,72%	60,22%	10,67	10,67	205,31	179,91

Tabla 44. Estimación ingresos por día diferenciando mañana y tarde para 5 pistas.

Horario	Horas Por pista	Total horas	ocupación		Precio medio € hora		Ingresos €/ día	
			entre semana	Fin semana	entre semana	Fin semana	Entre semana	fin semana
mañana	4	20	7,29%	56,50%	7	7	10,21	79,1
tarde	7	35	68,72%	60,22%	10,67	10,67	256,55	224,82

ANEXO IV. ESTIMACIÓN COSTES PARA DETERMINAR CAPACIDAD

Tabla 45. Estimación horas ocupadas con 4 y 5 pistas.

PISTAS	TOTAL HORAS DISPONIBLES DIA	ESTIMACION HORAS DE OCUPACION				
		DIA ENTRE SEMANA	FIN SEM.	SEMANA	MES	AÑO
4	44	20	25	151	602	7.229
5	55	25	31	188	753	9.036

Tabla 46. Amortización Pista

PISTAS	PRECIO INSTALACIÓN PISTA	TOTAL	AÑOS AMORTIZAR	AMORT. ANUAL
4	11950	47800	10	4.780
5	11950	59750	10	5.975

Tabla 47. Coste luz por 4 y 5 pistas.

PISTAS	HORAS AÑO	KW/HORA POR PISTA	COSTE LUZ	CONSUMO ANUAL
4	7229	0,672	0,13	631,51
5	9036	0,672	0,13	789,39

Tabla 48. Mantenimiento por 4 y 5 pistas.

PISTAS	MANTENIMIENTO	TOTAL
4	50€ pista	200
5	50€ pista	250

ANEXO V. CARACTERÍSTICAS PISTAS OFICIALES

Características de pistas exigidas por el Reglamento de Juego de Pádel de la Federación Internacional de Pádel

- 1) Dimensiones Internas: el área de juego será un rectángulo con 10 metros de ancho y 20 metros de largo. Con una intolerancia del 0,05% por campo o 0,10% por pista. La altura mínima será de 6 metros libres de obstáculos.

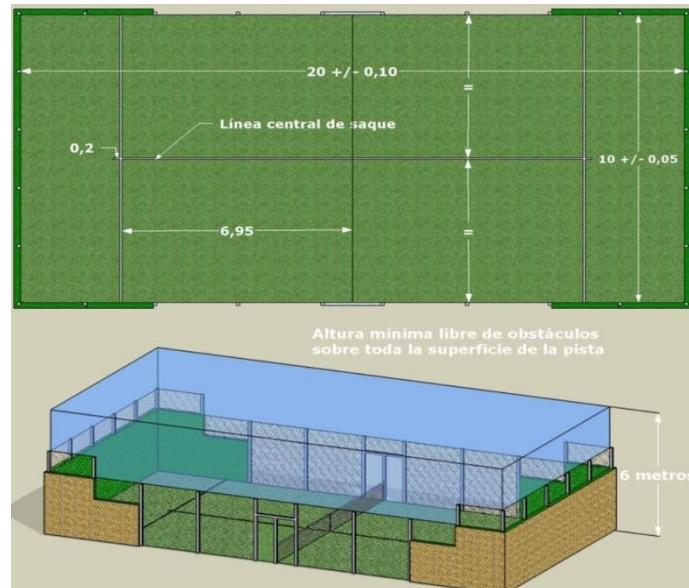


Figura 20. Medidas en metro pista pádel. Fuente: Reglamento del juego de pádel de la FIP

- 2) Cerramientos. Materiales que permitan un rebote regular de la pelota y malla metálica que no permita un bote regular.
- Fondo: 10 metros de cerramiento interior, con 4 metros de altura (3 metros de material que permita bote regular de la pelota y 1 metro de malla)
 - Laterales: dos opciones.
 - Pared escalonada en ambos extremos con 3 metros de altura por 2 metros de longitud en el primer paño y 2 metros de altura por 2 metros de longitud en el segundo paño. La malla metálica estará presente en los 16 metros centrales con una altura de 3 metros y hasta 4 metros de altura en los 2 metros de los extremos.
 - Requerimientos exactos que la anterior pero la malla metálica completará hasta los 4 metros de altura en los 20 metros laterales.

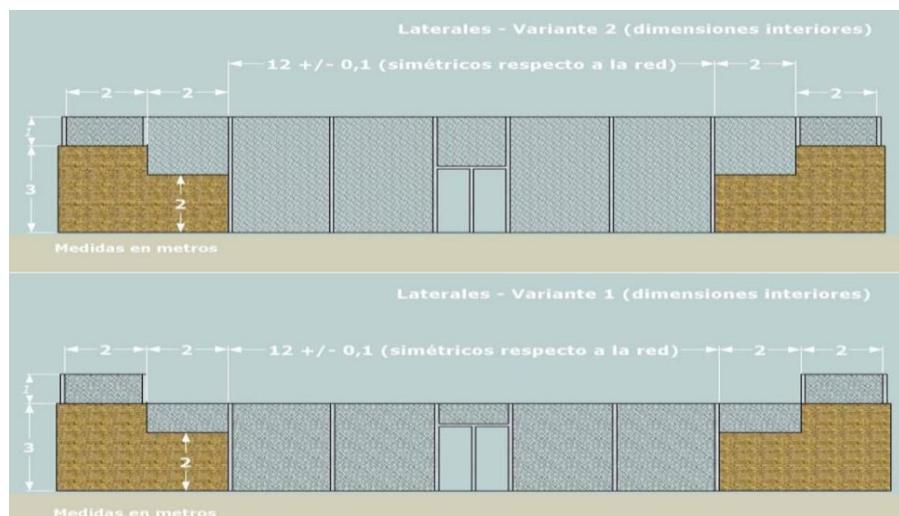


Figura 21. Variantes laterales pistas. Fuente: Reglamento de Juego de Pádel del FIP

Para las pistas de cristal se respetará las normas para vidrio templado. Unión Europea: EN 12150-1.

- 3) Suelo. La superficie de la pista tiene que ser de un material que asegure el rebote regular de la pelota. El color del suelo tiene que ser homogéneo y diferente de las paredes de la pista. Las diferencias de nivel interiores del suelo tienen que ser inferiores a 3mm medidos con regla de 3m (1/100).
- 4) Accesos a la pista. Estarán situados en los dos laterales o en uno solo y en cada uno de los laterales son simétricos en relación con el centro de los mismos. Podrán existir una o dos aberturas por lateral, con o sin puerta

Las dimensiones de las aberturas deben ser las siguientes:

Con un solo acceso por lateral: el hueco libre ha de tener un mínimo de 1,05 x 2,00 metros y un máximo de 1,20 x 2,20 metros (Ver figura).

Con dos accesos por lateral: cada hueco libre ha de tener un mínimo de 0,72 x 2.00 metros y un máximo de 0,82 x 2,20 metros. (Ver figura).

- 5) Iluminación. Deberá ser uniforme. En pistas Indoor:

Tabla 49. Niveles mínimos de iluminación

NIVELES MÍNIMOS ILUMINACIÓN	ILUMINACIÓN HORIZONTAL	UNIFORMIDAD
Competiciones internacionales y nacionales	750	0,7
Competiciones locales, entrenamiento, uso escolar y recreativo	300	0,5

Fuente: Reglamento de Juego de Pádel del FIP

ANEXO VI. MOBILIARIO Y UTILLAJE

Tabla 50. Relación Mobiliario

Mobiliario	4.344,90
Pistas	790,00
10 bancos (2x pista)=	790,00
Vestuarios	1380,00
2 módulos taquillas =	804,00
4 bancos	576,00
Bar:	669,04
4 mesas y 16 sillas=.	669,04
Tienda y recepción	872,86
2 Módulos expositor	94,86
1 mostrador	599,00
Silla	179,00
Oficina	633,00
Silla	179,00
Escritorio	219,00
Armario	235,00

Tabla 51. Relación utillaje

Utillaje	1.379,60
2 Tubos recoge pelotas	31,80
2 Carros porta pelotas	187,80
8 Palas ofrecer.	160,00
Limpieza	1.000,00

ANEXO VII. MANTENIMIENTO RECOMENDADO POR F.N.P.

OPERACIÓN DE MANTENIMIENTO	A CARGO DE:	PERIODICIDAD
Limpieza	Propiedad	Semanal
Redistribución de la arena	Propiedad	Quincenal
Eliminación de hongos y musgo	Propiedad	Semestral
Verificación de las juntas	Empresa especializada	Semestral
Limpieza profunda y descompactación	Empresa especializada	Semestral

Figura.22 Operaciones de mantenimiento recomendadas por la Federación Nacional de Pádel.

Fuente: FNP

ANEXO VIII. CONDICIONES PRÉSTAMO

Tabla 52. Condiciones préstamo ICO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tipo Interés	6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Cuota	3615,6	3615,6	3615,6	3615,6	3615,6
Amortizado	1075,75	1144,61	1217,87	1295,81	1378,76
Intereses	2539,85	2470,99	2397,73	2319,79	2236,84
Capital Pendiente	40.245,25	39.100,64	37.882,77	36.586,96	35.208,20

Fuente: ICO

ANEXO IX. ESTIMACIÓN Y PREVISIÓN DE INGRESOS

Para estimar los ingresos vamos a utilizar el estudio sobre la ocupación de la competencia que usamos previamente para determinar la capacidad. A través de dicho estudio se concretó las siguientes estimaciones de ocupación.

Tabla 53. Estimación ingresos por reservas pistas

ESTIMACIONES VENTAS 1º AÑO						
TIPOVENTA	TOTAL HORAS	ESTIMACION DEMANDA HORAS	Nº HORAS ESTIMADAS DE RESERVA	PRECIO MEDIO HORA	TOTAL €	€ ANUAL
RESERVAS ENTRE SEMANA	M 4800	7,29%	349,92	7	2449,44	93199,01
	T 8400	68,72%	5772,48	10,67	61573,12	
RESERVAS FIN DE SEMANA	M 1920	56,50%	1084,80	7	7593,60	93199,01
	T 3360	60,22%	2023,39	10,67	21582,84	

Según esta estimación podemos concluir que la previsión de horas reservadas a la semana son 192 aproximadamente.

Las reservas normalmente son de 2 horas por partido y habitualmente se juega 1 día por semana. Por lo tanto, podemos deducir que se juegan 96 partidos a la semana, los participantes siempre serán 4. Esto nos indica que $96 \times 4 = 384$ personas visitaran las instalaciones a la semana.

Según el estudio Madison, 7,1% de los practicantes de pádel consumen cursos intensivos.



Por lo tanto la estimación de demanda de cursos será 7,1% de 384 personas a la semana, estimando 27 personas los demandantes de cursos por semana. Por lo tanto habrá $27 \times 4 = 108$ mensual. Estimamos que 2 meses de verano no habrá cursos. Por lo tanto serían 1.080 clases al año.

Figura 23. Actividades más practicadas por usuarios de un club de pádel. Fuente: Estudio Madison.

Tabla 54. Estimación Ingresos/año por escuela pádel.

Venta	Nº Personas Estimadas	Precio medio por clase	Total €
Escuela Pádel	1.080	18,75	20.250

En cuanto a la cuota de socios, en el primer año se estima alcanzar un 25% de los visitantes anuales. Los visitantes anuales estimamos que son 384 personas, ya que normalmente los clientes tienen una asiduidad de un día a la semana. Por lo tanto, el número de cuotas de socios el primer año será el 25% de 384, esto son cerca de 100 cuotas de socios al año. Cumpliendo con uno de nuestros objetivos anuales.

Tabla 55 . Estimación Ingresos/año por cuota socio.

TIPO VENTA	Visitantes/año	Nº cuotas 1ºaño	€/ cuota	TOTAL€
Cuota Socio	384	100	50	5.000

En la tienda, dispondremos de productos que son necesarios para la práctica y que en muchas ocasiones por desgaste u olvido se demandarán.

Tabla 56. Estimación ingresos/año por tienda

TIPO VENTA	Unidades vendidas año	Precio	TOTAL€
Sets Pelotas	1152	4,5	5.184
Complementos	240	10	2.400
Pala básicas	36	30	1.080
Total venta tienda			8.664

Tabla 57. Estimación ingresos por bar.

TIPO VENTA	Unidades vendidas año	Precio	TOTAL€
Refrescos	7.200	2	14.400€

Tabla 58. Estimación variación porcentual población de Seseña

PADRÓN MUNICIPAL DESDE 2.009 A 2.014 (Seseña)						Media %
Año	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Habitantes	16.231	17.522	18.504	19.109	20.578	21.121
Variación porcentual	7,95%	5,60%	3,27%	3,27%	2,64%	3,02%

La variación media porcentual del incremento de la población en estos últimos 5 años es de 3,02%. Para realizar la previsión de los costes e ingresos en los próximos 5 años se tomará como referente dicho incremento medio poblacional.

ANEXO X. VAN Y TIR ESCENARIOS DIFERENTES

Tabla 59. Cálculo VAN y TIR Escenario Pesimista

Incremento ventas 1,51%		Escenario Pesimista			Tasa de descuento 6,08%	
Años	Inversión	Cobros	Pagos	Flujos caja	Valor actual	Acumulado
0	-121.321			-121.321	-121.321	-121.321
1		141.513,01	122990,63	18.522,38	17.461,04	- 103.859,96
2		143.649,86	125423,43	18.226,43	16.197,51	- 87.662,45
3		145.818,97	129693,52	16.125,45	13.509,27	- 74.153,19
4		148.020,84	133103,01	14.917,82	11.781,45	- 62.371,74
5		150.255,95	136657,36	13.598,59	10.124,19	- 52.247,55
6		152.524,82	140363,73	12.161,08	8.535,17	- 43.712,38
7		154.827,94	144226,75	10.601,19	7.014,03	- 36.698,35
8		157.165,84	148360,53	8.805,31	5.492,00	- 31.206,34
9		159.539,05	153141,36	6.397,69	3.761,69	- 27.444,66
10		161.948,09	158151,74	3.796,34	2.232,16	- 25.212,50
TIR 0,34%						
VAN -25.212,50						

Tabla 60. Cálculo VAN y TIR Escenario Optimista

Incremento ventas 6,04%		Escenario Optimista			Tasa de descuento 6,08%	
Años	Inversión	Cobros	Pagos	Flujos caja	Valor actual	Acumulado
0	-121321			-121321	-121321	-121.321
1		141.513,01	122.990,63	18.522,38	17.461,04	-103.859,96
2		150.060,40	126.778,94	23.281,46	20.689,82	-83.170,14
3		159.124,04	133.738,90	25.385,14	21.266,67	-61.903,47
4		168.735,14	139.350,09	29.385,05	23.207,03	-38.696,43
5		178.926,74	145.268,66	33.658,08	25.058,55	-13.637,89
6		189.733,91	151.512,06	38.221,86	26.825,73	13.187,84
7		201.193,84	158.095,79	43.098,05	28.514,83	41.702,67
8		213.345,95	165.038,95	48.307,00	30.129,82	71.832,49
9		226.232,04	172.361,67	53.870,38	31.674,50	103.506,98
10		239.896,46	180.085,25	59.811,21	35.167,56	138.674,55
TIR 21,70%						
VAN 138.674,55						