

TRABAJO DE FIN DE GRADO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y DEPORTE

Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

Curso: 2020-2021

PLAN DE VIABILIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN CLUB DE PÁDEL EN VITORIA - GASTEIZ

AUTOR/A: Jon Echeverría Paniagua

DIRECTOR/A: Asier Oiarbide Goikoetxea

Fecha: 20 de mayo de 2021

Índice

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	1
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	1
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	2
4. JUSTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOGIDA.....	3
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	
5.1 ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA FÍSICA Y DEPORTIVA.....	4
5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PÁDEL	4
6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
6.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	8
6.2. ANÁLISIS DAFO	8
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	
7.1. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18
8. PLAN DE OPERACIONES	
8.1. ANÁLISIS DE CAPACIDAD	20
8.2. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA	20
8.3. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES	20
8.4. INVERSIÓN EN MOBILIARIO	20
8.5. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	20
8.6. HORARIO COMERCIAL	20
8.7. TARIFAS Y ABONOS	20
8.8. MÉTODOS DE PAGO	20
8.9. SERVICIOS SUBCONTRATADOS.....	20
9. PLAN DE MARKETING	
9.1. DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA	31
9.2. DISTRIBUCIÓN	31
9.3. CANALES DE COMUNICACIÓN.....	31
9.4. PATROCINIO	31
10. RECURSOS HUMANOS	
10.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	34
10.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	34
10.3. COSTES DE LOS RECURSOS HUMANOS	34

11. PLAN FINANCIERO	
11.1. PLAN DE INVERSIÓN	38
11.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	38
11.3. ANÁLISIS DE COSTES.....	38
11.4. ESTIMACIÓN DE INGRESOS	38
11.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	38
11.6. PLAN DE TESORERÍA	38
11.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	38
11.8. VAN Y TIR.....	38
12. FORMA JURÍDICA	42
13. CONCLUSIONES.....	43
14. BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXO I	47

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de población de Vitoria-Gasteiz.....	3
Figura 2. Plano completo de Vitoria-Gasteiz.....	4
Figura 3. Jugadores federados de pádel respecto al tenis.....	6
Figura 4. Evolución licencias de pádel desde 2012 hasta 2021.....	6
Figura 5. Distribución por género de las licencias de pádel en 2021.....	7
Figura 6. Evolución licencias de pádel en el País Vasco desde 2012 hasta 2021.....	7
Figura 7. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	9
Figura 8. Sectores que más aportan a la industria deportiva.....	9
Figura 9. Mapa de la zona del negocio.....	21
Figura 10. Ubicación de la nave industrial.....	22
Figura 11. Plano de la distribución interna de los diferentes servicios.....	23
Figura 12. Logo de la empresa Gasteiz Pádel Indoor.....	32
Figura 13. Organigrama de la empresa.....	37
Figura 14. Convenio salarial.....	37

Índice de tablas

Tabla 1. Relación de competidores existentes.....	11
Tabla 2. Tarifas de alquiler de pistas y clases de competidores directos	12
Tabla 3. Horario comercial y tarifas de abonos de competidores directos	12
Tabla 4. Contenidos del análisis DAFO	14
Tabla 5. Confección de la matriz DAFO	14
Tabla 6. Precios de los equipamientos de la instalación por zonas	25
Tabla 7. Horario comercial	28
Tabla 8. Horario de los servicios de la empresa.....	29
Tabla 9. Precios alquiler de pistas Gasteiz Pádel Indoor.....	29
Tabla 10. Tipos de abonos y tarifas.....	30
Tabla 11. Tarifas clases de pádel y escuela de menores.....	30
Tabla 12. Salarios de cada trabajador de la empresa	38
Tabla 13. Inversión activo intangible	38
Tabla 14. Inversión activo no corriente.....	39
Tabla 15. Activo corriente	39
Tabla 16. Necesidad de financiación	39
Tabla 17. Costes variables	39
Tabla 18. Costes fijos.....	40
Tabla 19. Ingresos estimados en los primeros 5 años	40
Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias	40
Tabla 21. Plan de tesorería.....	41
Tabla 22. Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad	41
Tabla 23. Tasa de descuento	41
Tabla 24. Cálculo VAN y TIR.....	42

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo estudiar la viabilidad de un proyecto para la implantación de un centro deportivo dedicado al pádel en el área de Vitoria-Gasteiz. La idea de este proyecto viene dada por el auge que el pádel está experimentando en la actualidad tanto a nivel profesional y competitivo, como a nivel amateur.

A lo largo del proyecto, se estudia el mercado actual del pádel y los competidores existentes en la capital alavesa, así como el entorno externo e interno de la empresa que se pretende crear mediante la utilización de las herramientas DAFO y Porter.

Asimismo, se detallarán las características del negocio y la oferta de servicios y actividades junto con el capital humano necesario para llevarlas a cabo. Por último, se incluirá un plan financiero detallando la inversión inicial que requerirá la puesta en marcha del proyecto, las fuentes de financiación y la rentabilidad del mismo mediante las herramientas VAN y TIR, para concluir si el negocio es viable o no.

Al final del presente documento, se presentan una serie de conclusiones basadas en todo el proyecto desarrollado y se exponen algunas dificultades encontradas y líneas de mejora para futuras investigaciones.

Palabras clave: Plan de viabilidad, Pádel, Sector Deportivo, Vitoria-Gasteiz, Rentabilidad.

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Durante los últimos años, ha sido evidente el interés por parte de la población española en practicar actividad física y deporte regularmente. Cada vez somos más conscientes de que la práctica de actividad física va estrechamente ligada a beneficios para nuestra salud, tanto física como mental, debido a que son hábitos que protegen contra muchas enfermedades, previenen el aumento de peso, sobrepeso y obesidad, y coadyuvan a mantener un estilo de vida saludable (Mujika-Alberdi, Gibaja-Martins, & García-Arrizabalaga, 2021).

Dentro de este contexto, una de las prácticas deportivas que más ha conseguido destacar por haber experimentado un crecimiento exponencial en sus participantes ha sido el pádel (Vega, 2017). Esto se ha visto reflejado en un aumento de la demanda de empresas y organizaciones deportivas que ofrezcan alquiler de pistas de pádel para jugar partidos o entrenar, y clases de iniciación o perfeccionamiento para mejorar el rendimiento de los jugadores. Unido a este aumento de la demanda, los clubes y empresas de pádel se han visto sobrecargados de flujo de clientes y la población está en una etapa de búsqueda de alternativas.

Por ello, considero que la creación de un club de pádel en Vitoria-Gasteiz, ciudad en la que pese a que actualmente podemos encontrar diversas entidades que ofrecen la práctica de este deporte, sería bien recibido dentro de la ciudadanía dada la demanda creciente que se está experimentando. De esta manera, daríamos otra alternativa para practicar pádel a la población vitoriana y disminuiríamos la sobrecarga del flujo de clientes que se dan en las instalaciones existentes.

Por otro lado, personalmente este proyecto es de gran importancia para mí, ya que me permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, a lo que se suma que paralelamente estoy realizando el segundo curso del grado en Administración y Dirección de Empresas, por lo que la realización de un plan de negocio de esta índole me va a permitir también aplicar lo aprendido en esta segunda carrera.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1. Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocio viable orientado a la creación y sostenibilidad de un club y escuela de pádel, ubicado en el área geográfica de Vitoria-Gasteiz.

2.2. Objetivos específicos:

- Determinar la misión, visión y valores que regirán a la empresa.
- Diseñar a través del uso de herramientas, tales como el análisis DAFO y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, un diagnóstico de la situación.
- Establecer un plan de marketing para promocionar el negocio
- Presentar tanto un plan operativo como un plan financiero, para analizar la rentabilidad y viabilidad de la empresa.
- Extraer y analizar una serie de conclusiones y puntos más importantes obtenidos mediante la realización de este proyecto.

3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

La metodología para la realización del presente plan de viabilidad se ha llevado a cabo mediante tres fases bien diferenciadas: búsqueda de información y recopilación de datos previos, análisis y desarrollo del plan.

- Búsqueda de información y recopilación de datos previos: se ha realizado una búsqueda bibliográfica principalmente a través de la plataforma Google Scholar y similares, tratando de seleccionar los artículos de autores hispanohablantes y lo más recientes posibles. Los datos y la información recopilada fueron utilizadas en la siguiente fase del proyecto.
- Análisis: el análisis se corresponde con la primera parte del presente documento, en la que se desarrollan datos demográficos de la población escogida, análisis del mercado deportivo, análisis del pádel y análisis externo e interno de la empresa que se pretende crear.
- Desarrollo del plan: en esta última fase se presenta la empresa y sus características, los servicios que se van a ofrecer junto con sus tarifas y horarios, el personal que será necesario para llevar a cabo el proyecto y el plan financiero, entre otros. Se trata de la materialización y puesta en práctica del análisis realizado en la segunda fase. Tras desarrollar el plan, lo último sería extraer una serie de conclusiones para determinar si es viable la creación del negocio.

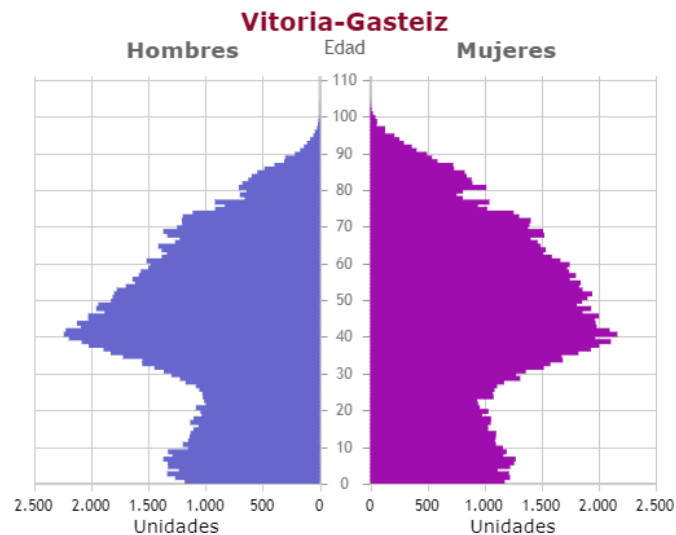
4. JUSTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOGIDA

La población escogida es Vitoria-Gasteiz. Se trata de la capital de la provincia de Álava, ubicada en la comunidad autónoma del País Vasco. Actualmente, Vitoria cuenta con un total de 248.087 habitantes dentro de un espacio geográfico de 276,1 km².

En la Figura 1, podemos observar la pirámide de población del municipio de Vitoria en 2017 (Eustat), en la cual está muy igualado el número de hombres y mujeres, siendo estas últimas mayor cantidad de población. En la pirámide queda reflejado como el grueso de población está compuesto de adultos entre los 19 y 64 años (60,6%), mientras que en mucho menor número encontramos a las personas mayores de 65 años (20,2%) y, por último, siendo el grupo de población menos representado están los menores de 19 años (19,2%). Esto es importante de cara a la viabilidad del trabajo, ya que como podemos observar, el grupo más susceptible de jugar a pádel (entre los 15 y 64 años) supone más del 60% de la población.

Tal y como indica el Ayuntamiento de Vitoria en su página web, la Comunidad Autónoma del País Vasco ocupa el primer puesto de diecisiete CCAA españolas en el Índice de Desarrollo Humano (0,916 en 2015), y sus tres provincias ocupan los tres primeros puestos de las 52 provincias españolas.

Figura 1. Pirámide de población de Vitoria-Gasteiz



Fuente: Eustat (2017)

con un 46,9%. En cuanto a la modalidad deportiva objeto de este plan de negocio, ya se situaba como una de las modalidades más practicadas pasando de un 1,7% en 2010 a un 3,7% en 2015.

En cuanto a los motivos de práctica, en primer lugar, tenemos que un 29,9% realiza actividad física por estar en forma, seguido de un 23% que lo hace por diversión o entretenimiento. Además, de aquellos españoles que realizan deporte sólo el 16,1% poseen licencia deportiva, siendo este valor algo mayor dentro del País Vasco con un 24,3%, lo que significa que la población opta por opciones de práctica deportiva más orientadas a la salud y a la recreación, alejándose del deporte asociativo y federado.

5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PÁDEL

El pádel se trata de un deporte relativamente joven, ya que fue en 1993 cuando el Consejo Superior de Deportes reconoció el pádel como modalidad deportiva y en 1997 se creó la Federación Española de Pádel (Historia del pádel, 2013). Según Parlebas (2001), este deporte podríamos definirlo como un duelo colectivo, de colaboración-oposición, cancha dividida y muro, que es acíclico y se juega con un implemento (pala) y un móvil (pelota).

Se trata de un deporte que ha experimentado un auge exponencial tanto a nivel amateur como a nivel competitivo. Courel Ibáñez y colaboradores (2017) realizaron un estudio de la evolución del pádel en España según el género y la edad de los participantes. Se concluyó que es un deporte que se encuentra desde el año 2000 en un continuo crecimiento con una estimación de practicantes en el año 2015 por encima de los 4 millones, situándolo entre los 8 deportes más practicados en España. Respecto al perfil del practicante de pádel, encontramos un predominio masculino con una alta representación femenina, siendo mayoritariamente población adulta de rango de edad entre 35 y 54 años.

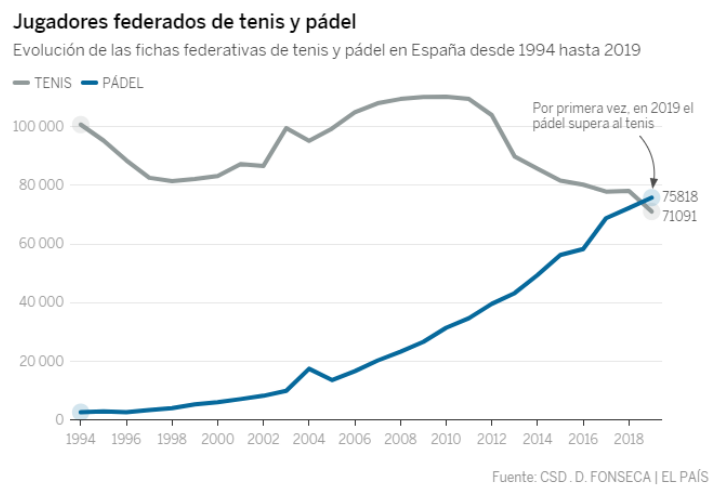
Una de las razones por las que ha sucedido este crecimiento es que no se necesita una gran técnica y un gran físico para poder divertirse practicándolo. Además, es un deporte que a nivel amateur no distingue entre sexos ni edades, lo que permite que cuatro jugadores de diferentes características puedan juntarse y pasar un rato agradable. También, cabe mencionar que han desaparecido los estereotipos acerca del pádel, los cuales ligaban este deporte con la clase alta y era visto como una actividad para las élites de la sociedad, y hoy en día es practicado por todos los sectores de la población.

El pádel, según los datos del Consejo Superior de Deportes (CSD), sumó 75.818 licencias en 2019, 4.727 más que el tenis (ver Figura 3). Fue el primer año en la historia en el que el deporte de la pala superó en número al de la raqueta, que cuenta con tradición centenaria en España.

Actualmente, la base de datos de la Federación Española de Pádel cuenta con un total de 85.479 licencias de jugadores (ver Figura 4), de los cuales el 67.3% son hombres y el 32.7% mujeres (ver Figura 5).

En cuanto al reparto por edad de estas licencias, son los veteranos (mayores de 39 años) los que cuentan con un mayor número de licencias, siendo el 52% del total. Por detrás le siguen los senior (entre 24 y 39 años), que representan un 30.2% del total de licencias, y los menores de 19 años con un 12.3%. Por último, representando el porcentaje más bajo de participación están los sub-23, aquellos jugadores entre 19 y 23 años, con un 5.5%.

Figura 3. Jugadores federados de pádel respecto al tenis



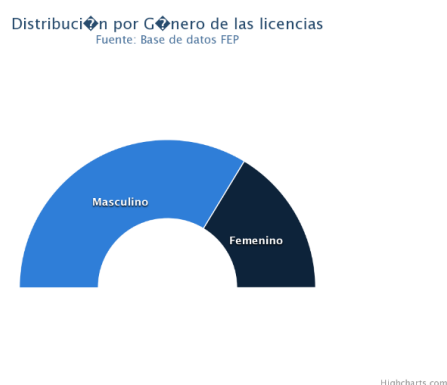
Fuente: Federación Española de Pádel (2021)

Figura 4. Evolución licencias de pádel desde 2012 hasta 2021



Fuente: Federación Española de Pádel (2021)

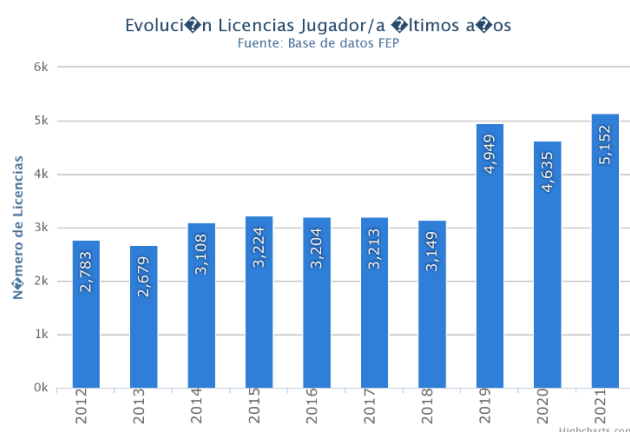
Figura 5. Distribución por género de las licencias de pádel en 2021



Fuente: Federación Española de Pádel (2021)

La Federación Vasca de Pádel, en la cual se incluyen las federaciones de las tres provincias de la comunidad, es la sexta comunidad autónoma con mayor número de licencias en España. Tal y como indica la Figura 6, las licencias han ido en aumento a lo largo de los años, llegando al mayor número de estas en el 2021 con 5.152 federados.

Figura 6. Evolución licencias de pádel en el País Vasco desde 2012 hasta 2021



Fuente: Federación Española de Pádel (2021)

En cuanto a la situación actual del pádel en Vitoria-Gasteiz, en la base de datos de la Federación Alavesa de Pádel figuran un total de 613 licencias federativas, de las cuales 369 corresponden a hombres entre 16 y 50 años, 185 a mujeres del mismo rango de edad, 39 son hombres mayores de 50 años y, por último, nos encontramos con los menores de 16 años, representando el menor número de licencias con nada más que 20 (todos ellos varones).

No obstante, debemos tener en cuenta que, para poder practicar este deporte, no es obligatorio tener licencia federativa. Sólo aquellos jugadores que están más interesados por competir a nivel federativo poseen licencia. La mayor parte de practicantes de pádel lo realiza de manera

amateur y no poseen licencia federativa, por lo que las 613 licencias federativas que hay en Álava no son representativas del total de practicantes de pádel que hay en la capital alavesa. Según Cerrajería (2018), se estima que en Vitoria hay cerca de unos 4000 practicantes de pádel que van en aumento.

6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

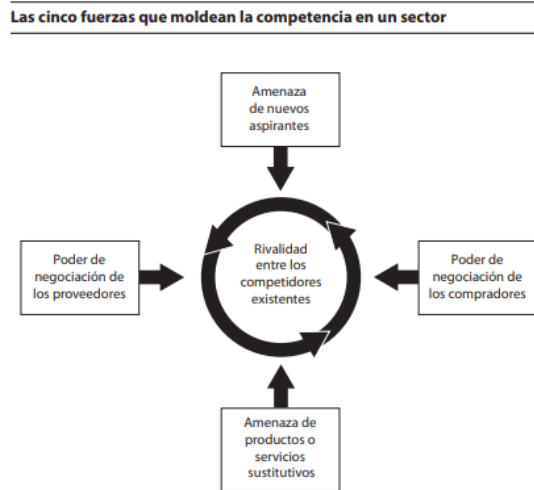
El análisis de la empresa será realizado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis externo (“Modelo de las 5 fuerzas de Porter”)
- Análisis interno
- Confección de la matriz DAFO
- Evaluación de la estrategia a emplear

6.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para finalizar con el análisis del sector del pádel, vamos a emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Según Hernández Pérez (2011), el modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Esto queda reflejado a modo de resumen en la Figura 7 del presente documento.

Figura 7. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

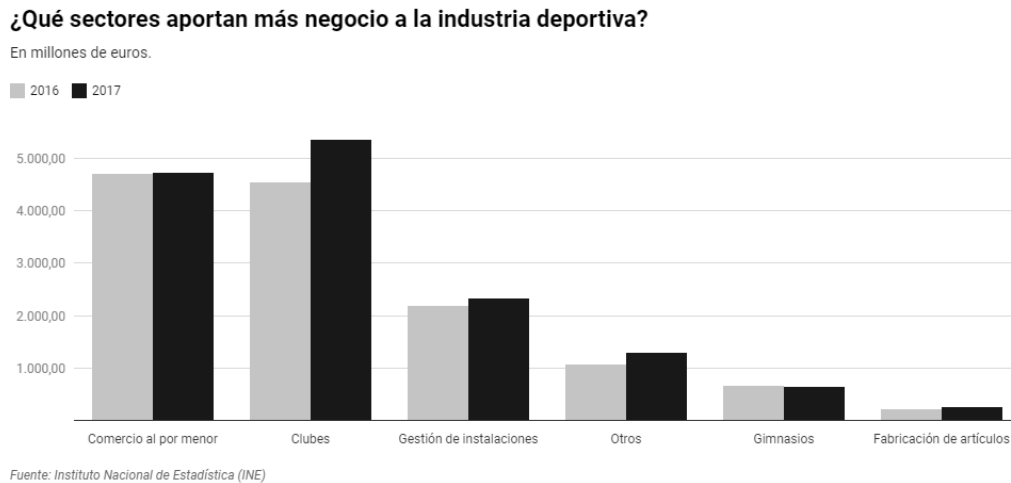


Fuente: Hernández Pérez (2017)

6.1.1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El auge de la industria deportiva ha conseguido llamar la atención de numerosos emprendedores, que han decidido invertir sus ahorros en el sector. Según el Instituto Nacional de Estadística (2017), uno de los negocios que más aportaban al sector deportivo eran los clubes, sumando más de 5 millones de euros (Figura 8).

Figura 8. Sectores que más aportan a la industria deportiva



Fuente: INE, 2017

Las barreras de entrada son todas aquellas limitaciones impuestas ya sea por el mercado, por el gobierno o por la estructura de la industria que son factores que necesitan ser superados por aquellos nuevos participantes para poder competir con éxito o por todos aquellos que tengan la intención de entrar al mercado. Una de las barreras a destacar es que la inversión para este tipo

de clubes es bastante elevada, ya que se debe alquilar o comprar un local de amplias dimensiones, así como construir las pistas y demás equipamientos.

Otra barrera de entrada podría ser la experiencia en el sector y los conocimientos específicos del deporte al que te vas a dedicar, ya que sin estos puede suceder que tus competidores ganen mucha ventaja sobre tu negocio. Podemos determinar que la fuerza que ejerce la entrada de nuevos competidores es media-alta, debido a que nosotros también estamos comenzando en el sector y no tenemos mucha experiencia en él. No obstante, la cualificación del personal, la calidad del servicio y unos precios competitivos van a ser nuestro valor añadido, lo que nos va a diferenciar de posibles nuevos competidores.

6.1.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son el pilar más importante de nuestra empresa, pues sin ellos no podríamos llevar a cabo nuestra actividad. La mayoría de clientes en este negocio estaría formada por hombres y mujeres, en su mayoría, con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años. Los clientes comprendidos en estos rangos de edad presentan las siguientes características: se encuentran en edad laboral, y se encuentran en un momento de su vida en el que, por un lado, la práctica deportiva federada es muy baja y, por otro lado, demandan hacer ejercicio físico de forma compatible con su vida familiar y laboral.

El poder de negociación de los clientes respecto al precio es elevado, pues son estos quienes deciden entre acudir a nuestro club o por el contrario acudir a la competencia. Por ello, un incremento en las tarifas de nuestro club influye de manera negativa en los ingresos totales. Esto se debe a que un incremento de los precios hace que los demandantes puedan perder interés por nuestro servicio y al bajar la demanda, con ella bajarían los ingresos.

No obstante, el poder negociador de los clientes no se limita a las tarifas y una mala atención del personal o la baja calidad en los servicios ofrecidos también pueden provocar que dejen de asistir al centro. Como indicaremos en un apartado posterior, se llevará a cabo una estrategia de máxima calidad en los servicios para conseguir la confianza de los clientes y satisfacer sus necesidades.

Podemos determinar que la fuerza que ejercen los clientes en el sector es alta, por lo que los precios y una buena calidad del servicios son factores fundamentales para captar a los mismos.

6.1.3. Poder de negociación de los proveedores

La dependencia de los proveedores en este negocio no es muy elevada. Hay numerosas empresas en el sector del pádel que se dedican tanto a la construcción y el mantenimiento de

las pistas como a la venta de material y equipamientos deportivos que en el club pondremos a disposición de nuestros clientes. En este caso, el poder de los proveedores no es alto ya que existe mucha competencia entre todos ellos, no solo dentro del territorio nacional sino también a nivel internacional. Podemos determinar que la fuerza que ejercen los proveedores en el sector es baja.

6.1.4. Intensidad de la competencia actual

El club de pádel estará localizado en la ciudad de Vitoria-Gasteiz, por ello el estudio estará principalmente centrado en dicha población, sin descartar que, en algunos casos, pueda acudir clientela de los pueblos de alrededor. El objetivo de este apartado es la evaluación de la oferta existente a día de hoy en el mercado y la búsqueda de un posible hueco en el mismo.

Dentro de la ciudad, podemos encontrar dos tipos de instalaciones que podemos considerar como competencia: en primer lugar, aquellas instalaciones que ofertan la práctica de numerosas actividades y entre ellas el pádel, como por ejemplo un polideportivo; por otro lado, aquellas instalaciones que se dedican únicamente a la oferta de pádel y todo lo relacionado con este deporte. En la tabla 1 se indican los competidores actuales en la ciudad y algunas de sus características más relevantes para el estudio de la fuerza que ejerce la competencia actual.

Tabla 1. Relación de competidores existentes

Nombre	Actividad principal	Instalaciones	Pistas cubiertas	Público / Privado	Competidor directo
Fundación Estadio	Complejo deportivo	4 pistas	Sí, al aire libre	Privado	No
Bakh Ciudad Deportiva Baskonia	Complejo deportivo	10 pistas	Sí, al aire libre	Privado	No
Centro cívico Ibaiondo	Polideportivo	2 pistas	Sí	Público	No
Complejo deportivo Mendizorroza	Complejo deportivo	4 pistas	Sí, al aire libre	Público	No
Gimnasio K2	Gimnasio / Polideportivo	2 pistas	No	Privado	No
Pádel Júndiz	Alquiler de pistas y clases de pádel	5 pistas	Sí	Privado	Sí
Pádel Pista Norte	Alquiler de pistas y clases de pádel	8 pistas	Sí	Privado	Sí
Parque de Gamarra	Complejo deportivo	4 pistas	No	Público	No
Peña Vitoriana Tenis Club	Complejo deportivo	6 pistas	4 sí, 2 no	Privado	No
Polideportivo San Andrés	Polideportivo	2 pistas	Sí	Público	No
Pádel Olympic	Alquiler de pistas y clases de pádel	5 pistas	Sí	Privado	Sí

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar como únicamente hemos considerado competidores directos a tres de las instalaciones analizadas. A continuación, vamos a analizar sus tarifas y precios con el fin de obtener una visión global del mercado y poder acceder a él con un precio competitivo. Cabe mencionar que resulta complejo realizar un análisis de las tarifas ya que estas se segmentan atendiendo a múltiples criterios en función del día de la semana, condición de abonado de los clientes y horario.

Tabla 2. Tarifas de alquiler de pistas y clases de competidores directos

COMPETIDOR	ALQUILER DE PISTAS	CLASES ABONADOS	CLASES NO ABONADOS
Pádel Pista Norte	7,5 € no abonados 3 € abonado "Normal" Gratis abonado VIP	39€/mes niños 45€/mes tecnificación 45€/mes adultos 2h 49€/mes adultos 1 h 33€/hora particular	39€/mes niños 45€/mes tecnificación 54€/mes adultos 2h semanal 59€/mes adultos 1 h semanal 39€/hora particular
	2,5€ L-V mañanas 3,5€ L-V mediodía 4,5€ L-V tardes 4,5€ S-D mañanas 3,5€ S-D tardes	-	40€/mes curso 1h semanal 30€/hora particular mañanas 40€/hora particular tardes
Pádel Olympic	6€ no abonados mañanas 7€ no abonados tardes 3€ abonados mañanas 4 € abonados tardes	28€/hora 1 persona 15€/hora 2 personas 10€/hora 3 personas 8€/hora 4 personas *Por las tardes se incrementan las tarifas	32€/hora 1 persona 19€/hora 2 personas 14€/hora 3 personas 12€/hora 4 personas *Por las tardes se incrementan las tarifas

Fuente: Páginas web de los clubes Pádel Pista Norte, Pádel Jándiz y Pádel Olympic

Tabla 3. Horario comercial y tarifas de abonos de competidores directos

COMPETIDOR	ABONOS	HORARIO COMERCIAL
Pádel Pista Norte	Socio Normal: 35€/mes Socio VIP Parcial: 49€/mes Socio VIP: 76€/mes	L-V de 9 a 23 horas S-D de 9 a 21 horas
Pádel Jándiz	No existen abonos	L-D de 9 a 22 horas
Pádel Olympic	Socio Vivagym: 26,90€/mes Socio Vivagym Platinum: 32,90€/mes	L-V de 6:30 a 23:30 horas S-D de 8:30 a 20:30 horas

Fuente: Páginas web de los clubes Pádel Pista Norte, Pádel Jándiz y Pádel Olympic

La competencia de clubes deportivos que se dedican al pádel en Vitoria está compuesta por clubes relativamente modernos, ya que este negocio es bastante joven dado que el auge de este deporte ha sucedido en los últimos años. Dicha competencia está algo segmentada y está formada generalmente por varios negocios de pequeño o medio tamaño, en los que la rivalidad no es agresiva. Por ello, podemos determinar que la fuerza que ejercen los competidores existentes es media-baja, pues la cantidad de ellos es baja y ninguno de ellos tiene tanta capacidad como para dificultar la actividad de manera agresiva a los demás.

6.1.5. Amenaza de productos sustitutivos

Como productos sustitutivos del pádel podemos encontrar otros deportes de raqueta tales como el tenis, el squash o la pelota vasca. Actualmente, tal y como hemos mencionado anteriormente, el pádel está adquiriendo una gran ventaja en cuanto a participantes e interés de la población respecto a los demás deportes de raqueta. Por ello, la posibilidad de que estos deportes supongan alguna amenaza para nuestro negocio actualmente es bastante baja.

Sin embargo, no debemos descartar la posibilidad de que nuestros clientes potenciales, a la hora de elegir el lugar donde quieren realizar actividad física, opten por acudir a gimnasios low cost o por la práctica de actividad física al aire libre, debido a que económicamente les supondría un coste mucho menor.

6.2. ANÁLISIS DAFO

Las siglas de esta herramienta corresponden a los conceptos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Speth (2016) indica que esta herramienta es muy útil para permitir que una organización identifique rápidamente los factores tanto internos como externos y de esta manera, poder facilitar la toma de decisiones y la elaboración de un plan estratégico.

Su eficacia reside en su simplicidad ya que además de ser fácil de utilizar, permite extraer resultados que pueden comunicarse a un público no especializado sin grandes dificultades. El análisis DAFO examina los factores más influyentes en la organización en un momento dado, que es el punto de partida de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas a futuro de una organización.

Tabla 4. Contenidos del análisis DAFO

	Positiva/Ayuda	Negativa/Perjudica
Entorno interior	Fuerzas (capacidades) Mantener y construir	Debilidades (deficiencias) Reducir o eliminar
Entorno exterior	Oportunidades Priorizar y optimizar	Amenazas Combatir

Fuente. Elaboración propia

Según Foschiatti (2012), las variables que incluye dicho análisis son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que ofrecen ventajas a la sociedad. Las oportunidades son las situaciones externas positivas, que se originan en el entorno y que pueden ser aprovechadas. Por otro lado, las amenazas suponen situaciones externas negativas, que pueden atentar contra el entorno, por lo que, dadas las circunstancias, será necesario diseñar estrategias adecuadas para poder sortearlas. Por último, las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes negativas que constituyen barreras para el logro de los objetivos.

Tabla 5. Confección de la matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Estado y mantenimiento de las pistas - Oferta de servicios variados - Flexibilidad en los horarios - Personal altamente cualificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada inversión inicial - Poca experiencia en el sector - Nuevos en el mercado, esfuerzos para darnos a conocer
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente en ciudad objetivo - No existen gran cantidad de competidores directos - Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para captar clientes potenciales - Crear un modelo de franquicia para expandir el negocio por otros lugares 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores - Barreras de entrada al sector débiles - Dificultad para encontrar financiación dada la situación económica del país - Creciente especialización dentro del mercado

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la matriz DAFO, poseemos una radiografía de la empresa con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El siguiente paso que dar, consiste en establecer la estrategia a seguir teniendo en cuenta que se deben potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y, por último, reforzar las debilidades de nuestra empresa.

6.2.1. Potenciar las fortalezas

- Estado y mantenimiento de las pistas:

Una de nuestras fortalezas será un óptimo estado de las pistas de pádel, con la arena bien esparcida, la red en perfecto estado y los demás equipamientos bien cuidados. Para ello, deberemos contratar una empresa de construcción de pistas que se adecue a nuestras necesidades y presupuesto, y en el día a día, mantendremos las pistas en el mejor estado posible. Además, estaremos atentos a las indicaciones por parte de nuestros clientes en relación a posibles desperfectos en el estado de las instalaciones

- Oferta de servicios variados:

Nuestra actividad principal será el pádel y todo lo relacionado con este deporte. No obstante, también ofertaremos actividades dirigidas, sesiones de fisioterapia y entrenamiento personalizado. Todo ello con personal cualificado y bien formado en su ámbito.

- Flexibilidad en los horarios:

Se establecerá un horario de apertura muy amplio, de lunes a domingo desde las 9:00 hasta las 23:00. Se debe tener en cuenta que los competidores directos cuentan con horarios parecidos, si bien, los polideportivos municipales lo tienen más reducido. Por ello, deberemos mantener esta fortaleza, teniendo en cuenta futuras necesidades de ampliar o reducir el horario en función de la demanda de nuestros clientes.

- Personal altamente cualificado:

La formación del personal de la empresa será un aspecto muy importante a tener en cuenta. Los trabajadores deberán acreditar su formación presentando el título correspondiente y, además, desde la empresa trataremos de que se sigan formando, acudiendo a cursos, seminarios o jornadas que puedan ser relevantes para su puesto de trabajo.

6.2.2. Aprovechar las oportunidades

- Demanda creciente en ciudad objetivo:

Esta demanda creciente por la práctica del pádel en Vitoria-Gasteiz podríamos aprovecharla con un buen plan de marketing para promocionar nuestro nuevo club. De esta manera, podríamos atraer a nuevos clientes que estén comenzando a interesarse por este deporte mediante promociones para nuevos socios y cursos de iniciación.

- No existen gran cantidad de competidores directos:

La escasez de competidores directos va a ser beneficioso para nosotros de cara a iniciarnos en este negocio. No obstante, deberemos buscar una diferenciación de estos competidores para que los clientes potenciales nos elijan a nosotros antes que a ellos.

- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para captar clientes potenciales:

El auge de las nuevas tecnologías y su uso diario por parte de la población va a ser una herramienta que utilizaremos para promocionar nuestro nuevo club y tratar de expandirlo por la mayor cantidad de personas posible. A través de las redes sociales se pueden realizar sorteos, crear noticias relacionadas con el pádel, dar consejos a los practicantes...etc.

- Crear un modelo de franquicia para expandir el negocio por otros lugares:

Como objetivo a largo plazo, si el negocio tiene éxito y los beneficios van en aumento, sería una buena oportunidad expandir el negocio por el país, realizando su debido estudio para elegir las ciudades apropiadas. De esta manera, podríamos establecer una planificación a través de franquicias o vender licencias de marca para llevar a nuestro club a otro nivel.

6.2.3. Neutralizar las amenazas

- Entrada de nuevos competidores:

Optar por la diferenciación respecto a los nuevos competidores, mediante la cualificación del personal, la calidad del servicio y unos precios competitivos, los cuales serán nuestro valor añadido.

- Barreras de entrada al sector débiles:

En relación con el punto anterior, las barreras de entrada débiles del sector pueden derivar en que nuevas empresas entren al mercado con facilidad, dado que este está en auge. Esto supondría un peligro para nuestra empresa, dado que nosotros estamos empezando también. Estableceremos promociones de inauguración para conseguir clientes y asentarnos en el sector desde el comienzo.

- Dificultad para encontrar financiación dada la situación económica del país:

La situación económica del país se ha visto afectada por la pandemia que ha azotado numerosos puestos de trabajo y numerosas familias españolas han sufrido una caída de sus ingresos. Por ello, deberemos realizar un proyecto de empresa para demostrar que el negocio es viable y se puede llevar a cabo. De esta manera podremos optar a dicha financiación que buscamos.

- Creciente especialización dentro del mercado:

La creciente especialización que se demanda en el mercado deportivo es una de las amenazas de nuestra organización. Para ello, deberemos contratar personal altamente cualificado para brindar a los clientes del mejor servicio posible. Además, deberemos de estar al corriente de todas las novedades del mercado e implementarlas en nuestra empresa.

6.2.4. Reforzar las debilidades

- Elevada inversión inicial:

Para tratar de reducir lo máximo posible la elevada inversión inicial que supone construir un club de pádel, vamos a optar por el alquiler como método de adquisición del local y la contratación del personal será la indispensable para poder llevar a cabo la actividad. Conforme la demanda vaya aumentando, se irá ampliando el número de trabajadores de la empresa. Deberemos estudiar diferentes formas de constitución de empresa y posibles subvenciones a las que podamos optar.

- Poca experiencia en el sector:

La inexperiencia en el sector respecto a los demás clubes que llevan tiempo asentados en la ciudad puede ser algo que nos perjudique a la hora de comenzar el negocio, ya que la experiencia es algo que se tiene muy en cuenta a la hora de elegir un club u otro.

- Nuevos en el mercado:

Relacionado con el punto anterior, el hecho de ser nuevos en el mercado y que no nos conozcan todavía, deberemos tratar de paliarlo mediante una buena calidad del servicio y una buena imagen y promoción en redes sociales y publicidad.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial” (2000) definieron el concepto de la empresa como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual le permite dedicarse a la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

El nombre escogido para el negocio es Gasteiz Pádel Indoor. La idea de negocio inicial se basa en la construcción de una instalación deportiva, compuesta por un número de pistas a determinar, y en la que, además, si la viabilidad del negocio lo permite, se tratarán de explotar otros servicios secundarios como: sala de musculación, sala de actividades dirigidas, servicio de fisioterapia, venta de artículos deportivos de pádel y organización de eventos deportivos.

La misión de una empresa es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización (Rivera, 1991). García (2007) indica que la misión es la tarjeta de presentación de la empresa, por lo que debe ser revisada periódicamente para estimar si es congruente con los objetivos establecidos en la entidad. Nuestra misión es ofrecer unas instalaciones y servicios deportivos de calidad, orientado a la práctica del pádel que se adapten a las necesidades recreativas, educativas y/o competitivas de nuestros clientes, consiguiendo la plena satisfacción de los mismos, además de aportar un valor y un sentimiento de pertenencia de estos hacia nuestra instalación.

La visión de la empresa articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente” (Rivera, 1991). En el caso de Gasteiz Pádel Indoor, la visión es abrirse un hueco en el mercado de instalaciones de pádel en Vitoria-Gasteiz, y a largo plazo, posicionarse como referente en la práctica de este deporte e ir expandiéndose paulatinamente por diversas ciudades del país.

Según García (2007), los valores de la empresa inspiran la razón de ser de cada organización. Este mismo autor indica que los valores permiten la existencia de criterios unificados que fortalecen los intereses de todos. Cuando una organización define sus valores está comunicando a las personas que conozcan la forma en que se considera que el trabajo se debe realizar (Martos Calpena, 2009). Los valores que representan a nuestra organización son perseverancia,

innovación, profesionalidad, aprendizaje y mejora continua, satisfacción del cliente y trabajo en equipo.

Nuestro valor añadido, como veremos más adelante, será la calidad del servicio, la gran cualificación de nuestro personal y la adaptación a las necesidades e intereses de los clientes. La calidad del servicio se verá reflejada en un estado impecable de las pistas, algo que, aunque conlleve un mayor gasto en su construcción, a largo plazo su mantenimiento y su durabilidad se verá incrementada. La cualificación de nuestro personal es uno de nuestros puntos más fuertes, todos los monitores deberán poseer el título de monitor de pádel expedido por las federaciones autonómicas y el personal de los demás servicios deberán estar bien formados en su materia con su correspondiente titulación. Además, todo el personal tendrá conocimientos del sector en el que operan, en este caso el pádel. Por último, mediante la oferta de diferentes servicios (pádel, actividades dirigidas, fisioterapia, restauración), diferentes tipos de horarios, abonos, tarifas y métodos de pago trataremos de adaptarnos a la situación individual de cada cliente para satisfacer sus necesidades y con ello, fidelizarle a nuestra instalación.

7.1. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje A. Oferta deportiva y de servicios

Objetivos:

- A.1. Conseguir 120 abonados durante el primer año de actividad
- A.2. Celebrar 6 torneos de pádel el primer año
- A.3. Conseguir una ocupación mediante el alquiler de pistas del 30 %
- A.4. Lograr al menos 10 clientes mensuales para el entrenamiento personalizado.
- A.5. Impartir clases de pádel mensuales para al menos 20 menores de edad y 40 adultos
- A.6. Obtener un 10 % de beneficios mediante la venta de productos en la tienda
- A.7. Definir los objetivos deportivos para cada sección

Eje B. Organización del club y RRHH

Objetivos:

- B.1. Crear un cuadro de mando integral y un mapa de procesos y procedimientos de la empresa
- B.2. Digitalizar los procesos de reservas y contrataciones de servicios de la instalación

B.3. Determinar un plan de formación para los trabajadores

B.4. Aumentar el sueldo de los trabajadores en un 3 % cada año a partir del tercer año

Eje C. Gestión económica y financiera

Objetivos:

C.1. Reducir el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente, disminuyendo en un 2% anual los consumos de agua y energéticos.

C.2. Conseguir 4 patrocinadores durante el primer año

C.3. A largo plazo, 10 años, llevar a cabo una estrategia de crecimiento con el fin de expandir la empresa geográficamente

Eje D. Infraestructuras y recursos materiales

Objetivos:

D.1. Llevar a cabo una planificación para el mantenimiento diario del club

D.2. Establecer fechas de revisión para todos los equipamientos e instalaciones del club

8. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones consiste en todas aquellas acciones que llevan a cabo desde que se plantea la idea de negocio hasta que se materializa y se ofrecen los servicios al cliente final.

8.1. ANÁLISIS DE CAPACIDAD

En primer lugar, la primera decisión que debemos tomar es el número de pistas de pádel que construiremos en el club, y en función de ello elegiremos el tamaño del local que alquilemos. Para tomar esta decisión hay que tener en cuenta que cuantas más pistas tengamos, atraeremos un mayor número de clientes, lo que conllevaría una mayor actividad y más beneficios derivados del alquiler de pistas y clases. No obstante, tener un número elevado de pistas supondría una mayor inversión inicial y al requerir más metros cuadrados de local el precio del alquiler también se vería incrementado.

Las dos opciones que debemos barajar, teniendo en cuenta el número de pistas que ofrecen los clubes competidores, son las siguientes:

- Opción 1: 5 pistas reglamentarias, 1 pista central y 1 pista individual

- Opción 2: 7 pistas reglamentarias, 1 pista central y 1 pista individual

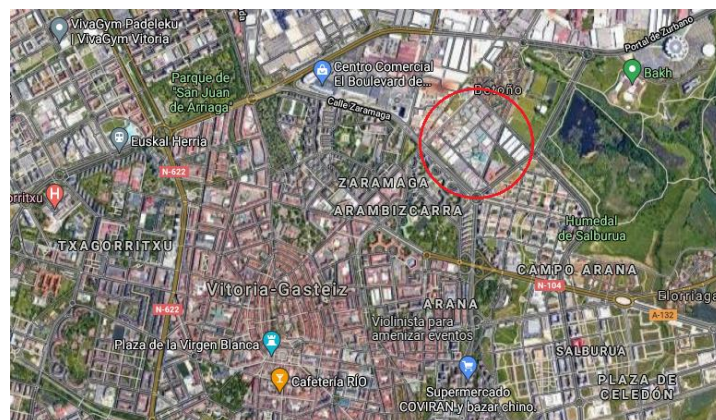
La construcción de una pista individual en el club supondría una innovación y diferenciación respecto a los competidores directos, ya que ninguno de ellos ofrece una pista de estas características. En ella, se podría jugar partidos uno contra otro, sin necesidad de jugar por parejas como sucede normalmente.

Como veremos en el plan financiero, la opción 2 sería la más viable de las dos, ya que con ella obtendríamos mayores beneficios y la inversión inicial realizada se recuperaría antes. Además, seríamos el club de Vitoria-Gasteiz con más pistas de pádel sumándole el valor añadido de tener una pista individual. Por todo ello, finalmente se decide llevar a cabo la opción 2, con la que la instalación podrá contar con un total de 9 pistas de pádel.

8.2. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

En segundo lugar, la siguiente decisión a tomar será la ubicación exacta del local en el que desarrollaremos nuestra actividad. La localización de la empresa se trata de un aspecto que los clientes valoran a la hora de realizar práctica deportiva, por ello hemos decidido ubicar el club en una zona lo más cerca posible del centro de Vitoria-Gasteiz. La zona elegida es Betoño, concretamente una zona industrial dotada de numerosas naves con gran tamaño, tal y como se observa en la Figura 9. La idea inicial es alquilar una nave industrial ya existente y posteriormente realizar las reformas y rehabilitaciones oportunas para la adecuación de la nave a las necesidades del proyecto. Destacar que la zona elegida está muy bien comunicada desde todas las zonas de Vitoria, teniendo tanto carril bici como línea de autobús y tranvía. Por último, mencionar que nuestros competidores directos se encuentran alejados de la zona escogida.

Figura 9. Mapa de la zona del negocio

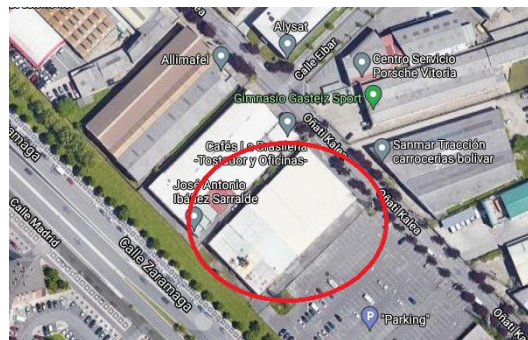


Fuente: Mapas de Google

Para llevar a cabo nuestra actividad, necesitaremos una nave de grandes dimensiones ya que pretendemos construir en ella 9 pistas de pádel. Teniendo en cuenta que las dimensiones de cada pista de pádel son 20x10 metros y que debe haber un espacio libre alrededor de ella, aproximadamente necesitaremos 225 m² por pista. En total, las pistas ocuparían 2.100 m². A esta cantidad debemos añadirle el espacio que ocuparán los vestuarios, la oficina, la sala de musculación, la sala de actividades dirigidas y la sala de fisioterapia. Por tanto, para disponer del espacio suficiente para desarrollar todas las actividades buscaremos una nave que disponga de alrededor de 3.000 m².

Por todo lo anteriormente mencionado, el local específico escogido será el que se indica en la Figura 10, situado en la calle Oñati, 14. Este local cuenta con 4000 m², superando de esta manera el tamaño mínimo requerido. El precio del alquiler de esta nave son aproximadamente 5.500 €/mes.

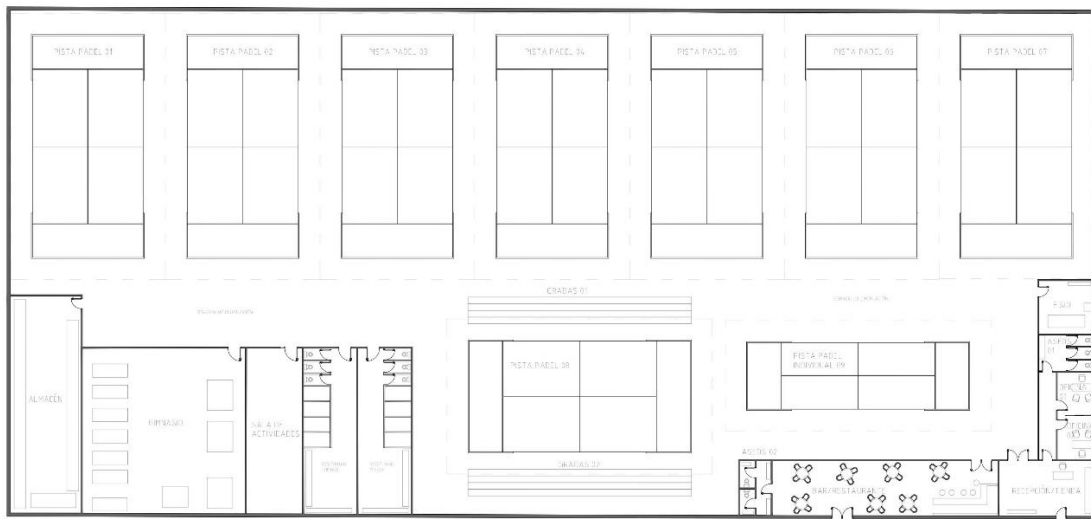
Figura 10. Ubicación de la nave industrial



Fuente: Mapas de Google

Por último, una vez tenemos decidido la ubicación y el tamaño de la nave industrial, se procede a realizar el plano de la nave (Figura 11), en el que se determinará la disposición de los diferentes espacios que se han de construir.

Figura 11. Plano de la distribución interna de los diferentes servicios



Fuente: Elaboración propia

8.3. DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

8.3.1. PISTAS DE PÁDEL

Las pistas de pádel son el eje principal de la empresa y donde se desarrollará nuestra actividad principal, por lo que la calidad en su construcción y sus materiales van a ser de gran importancia. Para ello, contrataremos a la empresa líder en España en construcción de pistas de pádel, la cual las proporciona al circuito profesional, Pádel Galis.

En su catálogo disponen de varios tipos de pistas diferentes, con distintos tipos de césped artificial, focos, estructura y materiales. En nuestro caso, vamos a optar por construir 7 pistas de su modelo GALIS, una pista del modelo WPT Challenger para la pista central y la pista individual será construida según el modelo WISO.

Los precios de construcción de cada modelo son los siguientes:

- Modelo GALIS: 15.000 € / pista
- Modelo WPT Challenger: 20.000 €
- Modelo WISO: 12.500 €

Desembolso total en construcción de pistas de pádel: 137.500 €

8.3.2. SALA DE MUSCULACIÓN Y SALA DE ACTIVIDADES DIRIGIDAS

Estas dos salas serán de pequeño tamaño. Dispondrán del material suficiente y necesario para llevar a cabo la actividad en cuestión. El uso del gimnasio estará destinado para aquellos clientes que quieran realizar un precalentamiento en él o para aquellos que quieran realizar trabajo de fuerza o flexibilidad, por lo que dispondremos de máquinas de cardio, mancuernas, press banca y bosu, entre otros. La sala de actividades dirigidas está pensada para llevar a cabo las actividades de GAP, TRX, pilates, zumba y entrenamiento funcional, siempre con la ayuda de un monitor que impartirá la clase.

8.3.3. ALMACÉN DE MATERIAL

Con el fin de guardar las pelotas y el material destinado al pádel habrá una pequeña sala, donde además los monitores podrán cambiarse de ropa ya que dispondrán cada uno de una taquilla personal.

8.3.4. SALA DE FISIOTERAPEUTA

La sala del fisioterapeuta dispondrá de una camilla y de los productos y utensilios para llevar a cabo el servicio. El fisioterapeuta será un trabajador autónomo, que vendrá al club cuando disponga de citas que atender. El club le facilita los clientes y su sala para realizar su trabajo.

8.3.5. RECEPCIÓN, TIENDA Y OFICINA

En esta zona del club encontraremos un mostrador donde se encontrará la persona de recepción para atender las llamadas, gestionar las reservas y atender al cliente. En una pequeña sala cercana se ubicará la tienda, donde tendremos a disposición del cliente numerosos productos de pádel como palas, camisetas, bolsos, zapatillas. A la oficina sólo podrán acceder los trabajadores del club, y en ella se encontrarán los directores del club con sus respectivos ordenadores.

8.3.6. VESTUARIOS

La instalación contará con vestuarios donde los clientes podrán equiparse para la práctica deportiva y asearse tras la realización de la misma. También, dispondrán de taquillas donde podrán guardar su bolso y objetos personales.

8.3.7. BAR / RESTAURANTE

Esta parte del club funcionará de manera autónoma, pues la empresa no se hará cargo directamente de ella. Por ello, el club cederá el espacio a un hostelero, quién se encargará de la explotación del servicio.

8.4. INVERSIÓN EN MOBILIARIO

A continuación, en la Tabla 6 se indica la inversión que deberemos realizar en activos fijos para nuestra instalación con el fin de calcular cuál deberá ser la inversión inicial para implementar el negocio.

Tabla 6. Precios de los equipamientos de la instalación por zonas

Uds.	Concepto	Importe (€)	Subtotal (€)	Marca
Sala musculación				
1	Cinta de correr	749 €	749 €	Reebok
3	Bicicleta estática	449 €	1.347 €	Proform
1	Bicicleta elíptica	339 €	339 €	BH Fitness
1	Set de mancuernas	695 €	695 €	Gym Company
1	Máquina de poleas	469 €	469 €	Finnlo
1	Press de banca	399 €	399 €	BH Fitness
2	Barra	79,95 €	159,90 €	Gym Company
10	Discos olímpicos	20 €	200 €	Titanium Strength
1	Bosu	165 €	165 €	Bosu
Sala de actividades dirigidas				
1	Kit TRX	300 €	300 €	TRX
1	Equipo de sonido	189,95 €	189,95 €	Vonyx
5	Esterillas	24,99 €	124,95 €	Domyos
1	Fit ball	15,99 €	15,99 €	Flintronic
Oficina				
1	Mesa oficina	70 €	70 €	Countour
2	Sillas oficina	80 €	160 €	Gino
2	Ordenador	600 €	1.200 €	HP
1	Mostrador recepción	260 €	260 €	Oficit
Vestuario				
40	Taquillas	40 €	1600 €	Taquillea
8	Bancos	120 €	960 €	Taquillea
Zona de pistas				
18	Sillas	21 €	378 €	Oficit
		TOTAL: 9.781,79 €		

Fuente: Elaboración propia

8.5. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La oferta de servicios deportivos relacionados con el pádel será la actividad principal de la empresa. Los productos y servicios que la empresa ofertará a los clientes se mencionan a continuación.

8.5.1. SERVICIOS DE PÁDEL

- **Alquiler de pistas de pádel**

Los clientes tendrán la opción de alquilar cualquiera de las 9 pistas con las que cuenta el club, según disponibilidad, en franjas de 1 hora, 1 hora y media o 2 horas, en función de sus necesidades.

- **Clases con monitor**

Estas clases están orientadas tanto para aquellos que quieran iniciarse y aprender los fundamentos básicos del pádel como para aquellos que siendo practicantes habituales quieran perfeccionar distintos aspectos de su juego. Los clientes podrán elegir la hora y el monitor, según disponibilidad. Los grupos de las clases tendrán un aforo máximo de 4 clientes, pudiéndose desarrollar de manera individual, en parejas y en grupos de 3 o 4.

- **Posibilidad de apuntarse a partidos**

Dispondremos de la app Playtomic para que tanto los abonados del club como los no abonados puedan crear partidos y apuntarse sin necesidad de conocer a los demás participantes del partido. La ventaja de esta app es que da visibilidad de tu club a clientes potenciales y, además, a los jugadores se les asigna una cifra que indica su nivel de juego, de tal manera que los partidos que le aparezcan en la app para apuntarse sean lo más adecuados a su nivel.

Paralelamente a la app, crearemos diferentes grupos de WhatsApp para que los clientes puedan organizar partidos y a través de estos grupos también trataremos de informar a los clientes de las noticias y novedades del club, aparte de vía e-mail.

- **Escuela de menores**

Orientada principalmente para alumnos a partir de 12 años, organizando sesiones de dos horas a la semana de 60 minutos cada una y compuestas de 2 a 4 jugadores por clase. Estas clases serán llevadas a cabo por las tardes.

- **Alto rendimiento**

El principal objetivo de este servicio es que los jugadores alcancen el máximo rendimiento, potenciando sus cualidades y su talento mediante sistemas de trabajo

estructurados y realizando seguimiento de los jugadores. Está dirigido para jugadores a partir de 14 años. Los pilares más importantes del alto rendimiento serían la gestión y selección de jugadores, y el programa deportivo a llevar a cabo.

- **Celebración de torneos**

Organizaremos torneos sociales para los abonados del club, dando la opción de apuntarse a no abonados en función de la demanda, pagando un precio mayor por la inscripción. Paralelamente a estos torneos, contactaremos con la Federación Alavesa y la Federación Vasca de Pádel para que en la celebración de sus torneos y circuitos durante la temporada puedan elegir como una de las sedes, nuestra instalación.

- **Liga interna y liga de empresas**

Se organizará una liga interna para los abonados del club, con celebración de partidos semanales y una clasificación. Al final de la temporada se otorgarán premios y promociones a los ganadores de la liga. Además, se organizará una liga de empresas para todas aquellas que quieran inscribirse y quieran competir contra el resto de empresas de Vitoria.

- **Pozos y clínicos**

El pozo es una modalidad de pádel recreativo que consiste en escalar de una pista a otra mediante mini partidos a un set siendo el objetivo llegar a la pista 1 (si pierdes el partido bajas de pista y si ganas subes). Habrá 3 pozos a la semana: uno masculino, uno femenino y otro mixto. Los clínicos se tratan de cursos teórico-prácticos, impartidos generalmente por figuras de prestigio, los cuales realizaremos una vez cada trimestre.

- **Cursos intensivos**

Ofertaremos dos tipos de cursos intensivos: nivel iniciación y nivel avanzado. Estos cursos consistirán en tres clases de 1 hora y media cada una. La tarifa se pagará por semana.

- **Campamentos**

Estos campamentos serán llevados a cabo en los períodos vacacionales de Navidades, verano y Semana Santa, por las mañanas, y dirigidos a niños y niñas de entre 6 y 12 años. Estará enfocado a la práctica de pádel, pero también se realizarán otras actividades como juegos, talleres y gymkanas.

8.5.2. SERVICIOS DE ACTIVIDAD FÍSICA

- **Gimnasio de uso libre**

El gimnasio podrán usarlo todos los abonados de forma libre.

- **Entrenamiento personal**

Este entrenamiento será realizado bajo la supervisión de un preparador físico y tendrá una duración de 1 hora. Orientado a todos aquellos que quieran mejorar su forma física, rehabilitar algún tipo de lesión, preparar pruebas físicas para una oposición o mejorar el rendimiento. Podrán realizarse individualmente, por parejas o en grupos de hasta 4 personas.

- **Asesoramiento físico**

Los abonados tendrán la opción de contactar con el preparador físico para que este les planifique el entrenamiento, y según los objetivos individuales de cada uno el preparador físico les prescribirá una batería de ejercicios que podrán realizar en la sala de musculación.

- **Actividades dirigidas**

Las actividades dirigidas que se ofertarán son GAP, TRX, pilates, zumba y entrenamiento funcional. Estas actividades serán impartidas por una monitora cualificada. Podrán inscribirse tanto abonados como no abonados, pagando cada actividad individualmente, aunque dispondremos de bonos que incluirán un número determinado de actividades.

8.5.3. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- **Tienda**

- **Fisioterapia**

- **Bar/Restaurante**

- **Vestuarios y taquillas**

8.6. HORARIO COMERCIAL

La instalación permanecerá abierta todos los días del año, a excepción del 25 de diciembre y el 1 de enero. En cuanto a los horarios, como puede observarse en la tabla 7, las instalaciones de pádel en Vitoria realizan su actividad en un horario continuo durante toda la semana y los fines de semana reducen ligeramente su horario de apertura. En base a esto, decidimos que nuestro horario comercial sea el siguiente:

Tabla 7. Horario comercial

HORARIO COMERCIAL	
Lunes - Viernes	de 9:00 a 23:00 horas
Fin de semana	de 9:00 a 21:00 horas

Fuente: Elaboración propia

Habrá servicios de la instalaci3n que dispongan de diferentes horarios, por ejemplo, el pádel y la sala de musculaci3n cerrarán antes con el fin de que los clientes puedan ducharse y que no se produzcan grandes aglomeraciones en los vestuarios. El bar los fines de semana permanecerá abierto más tiempo respecto al resto de instalaciones del club. En la Tabla 8 se recogen los horarios de dichos servicios:

Tabla 8. Horario de los servicios de la empresa

	HORARIO L-V	HORARIO FIN DE SEMANA
Pádel	de 9:00 a 22:30 horas	de 9:00 a 20:30 horas
Recepci3n	de 9:00 a 23:00 horas	de 9:00 a 21:00 horas
Sala de musculaci3n	de 9:00 a 22:00 horas	de 9:00 a 20:00 horas
Vestuarios	de 9:00 a 23:00 horas	de 9:00 a 21:00 horas
Bar / Restaurante	de 10:00 a 23:00 horas	de 9:00 a 24:00 horas
Fisioterapeuta	Consultar disponibilidad	Consultar disponibilidad

Fuente: Elaboraci3n propia

8.7. TARIFAS Y ABONOS

Para fijar los importes de las tarifas, se van a establecer tres franjas horarias. De lunes a viernes, la primera franja se establecerá desde las 9 horas de la mañana hasta las 13:30 horas de la tarde, la segunda franja horaria, la será una hora valle, será de 13:30 horas hasta las 16:30 horas y, por último, la tercera franja, la cual tendrá un precio mayor, será de 16:30 horas hasta el cierre de la instalaci3n. El fin de semana se invertirán los precios, y únicamente estableceremos dos franjas: la primera hasta las 13 horas y la segunda desde las 13 horas hasta el cierre.

Tabla 9. Precios alquiler de pistas Gasteiz Pádel Indoor

DÍAS DE LA SEMANA	HORARIO	PRECIO ALQUILER PISTA POR PERSONA (90 min)	
		ABONADO	NO ABONADO
Lunes a Viernes	9:00 – 13:30	3,5 �	6 �
	13:30 – 16:30	3 �	4 �
	16:30 – 22:30	5 �	8 �
Sábados, Domingos y Festivos	9:00 – 13:00	5 �	8 �
	13:00 – 20:30	3,5 �	7 �

Fuente: Elaboraci3n propia

En cuanto a los abonos, dispondremos de distintos tipos con el fin de adaptarnos a las necesidades e intereses de cada cliente. Diferenciaremos los abonos según el horario al que te da acceso a jugar gratuitamente y la preferencia de reserva de pistas que te otorga.

Tabla 10. Tipos de abonos y tarifas

Abono "Normal"	Abono "Mediodía"	Abono "GPI"	Abono "Gasteiz Total"
35 € / mes	20 € / mes	50 € / mes	90 € / mes
- Un partido gratis al día hasta las 16:30 (fuera de horario a precio de abonado)	- Un partido gratis al día entre la 13:30 y las 16:30 (fuera de horario a precio de abonado)	- Un partido gratis al día	- Un partido gratis al día
- Reserva con una semana de antelación	- Reserva con una semana de antelación	- Reserva con 10 días de antelación	- Reserva con 14 días de antelación
- Uso del gimnasio	- Uso del gimnasio	- Uso del gimnasio	- Uso del gimnasio
- Descuento en actividades dirigidas	- Servicio de toalla 0,5€	- Descuento en actividades dirigidas	- Actividades dirigidas gratuitas
- Servicio de toalla 0,5€	- Descuento del 5% en tienda	- Asesoramiento físico gratuito	- Asesoramiento físico gratuito
- Descuento del 10 % en tienda		- Servicio toalla gratuito	- Servicio toalla gratuito
		- Descuento del 10% en tienda	- Descuento del 15% en la tienda

Fuente: Elaboración propia

Por último, deberemos establecer las tarifas para las clases de pádel, la escuela de menores y las actividades dirigidas. Estas tarifas quedan reflejadas a continuación, en la tabla 11.

Tabla 11. Tarifas clases de pádel y escuela de menores

	CLASES DE PÁDEL		ESCUELA DE MENORES	
	ABONADO	NO ABONADO	ABONADO	NO ABONADO
INICIACIÓN 1h	35 € / mes	45 € / mes	30 € / mes	40 € / mes
INICIACIÓN 2h	42 € / mes	55 € / mes	35 € / mes	50 € / mes
INTERMEDIO 2h	50 € / mes	58 € / mes	45 € / mes	55 € / mes
AVANZADO 2 h	55 € / mes	60 € / mes	-	-
PARTICULAR 1 ALUMNO	30 € / hora	36 € / hora	-	-
PARTICULAR 2 ALUMNOS	18 € / hora	24 € / hora	-	-
PARTICULAR 3 ALUMNOS	11 € / hora	18 € / hora	-	-
ALTO RENDIMIENTO		60 € / mes		
CURSOS INTENSIVOS		INICIACIÓN: 40 € / 48 € PERFECCIONAMIENTO: 50 € / 55€		

Fuente: Elaboración propia

8.8. MÉTODOS DE PAGO

Con el objetivo de adaptarnos a la situación individual de cada cliente, dispondremos de distintas formas de pago para poder pagar los abonos, las clases y cualquier servicio de nuestra instalación:

- Pago en efectivo: deberá realizarse en la recepción del club. Orientado a pagos puntuales como reservas de pistas o compra de artículos de la tienda.
- Pago con tarjeta de débito/crédito: deberá realizarse en la recepción del club. Orientado a pagos puntuales como reservas de pistas, servicio de fisioterapia o compra de artículos de la tienda.
- Domiciliación bancaria: será el método principal para el cobro de cuotas mensuales derivadas de los abonos, las clases de pádel y la escuela.

8.9. SERVICIOS SUBCONTRATADOS

Según Martínez de Aldama (2008), la externalización es la contratación de empresas externas para que lleven a cabo determinadas tareas que no están directamente relacionadas con la actividad propia de las empresas. La razón principal para externalizar ciertos servicios es la reducción de costes. En nuestro caso concreto, los servicios que externalizaremos serán los siguientes:

- Actividades dirigidas
- Limpieza y mantenimiento de la instalación
- Mantenimiento de pistas de pádel

9. PLAN DE MARKETING

Según la American Marketing Association (AMA) en 2004, se define el concepto de marketing como la actividad y conjunto de procesos empleados para la creación, comunicación, entrega e intercambio de bienes o servicios, los cuales tienen un valor para el cliente y realizarlo de manera que beneficien a la sociedad. En el presente documento ya hemos analizado el mercado objetivo y teniendo en cuenta las tarifas de la competencia hemos fijado las nuestras propias. Por tanto, el tema que vamos a tratar en este apartado es la manera en la que vamos a promocionar y atraer a los clientes potenciales a nuestro club de pádel.

9.1. DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA

El logo de la empresa va a convertirse en el elemento que defina nuestra marca, con la cual nuestros clientes van a sentirse identificados. Por ello, como se puede observar en la figura 12, el logo que hemos diseñado es sencillo pero atractivo y fácil de memorizarlo.

Figura 12. Logo de la empresa Gasteiz Pádel Indoor



Fuente: Elaboración propia

9.2. DISTRIBUCIÓN

En este apartado vamos a determinar de qué manera conseguimos que el producto que ofrecemos, en este caso el servicio deportivo, llegue al consumidor final. Dada la actividad a la que nos dedicamos, se utilizará mediante un canal de distribución directo. Los clientes podrán contratar el alquiler de pistas y la búsqueda de partidos en función de su nivel a través de la app de Playtomic, mencionada anteriormente. También podrán hacerlo vía telefónica llamando al club o en la recepción del club de manera presencial. Las actividades dirigidas no podrán realizarse a través de la app y los clientes deberán reservar su plaza vía telefónica o presencial en el club. Para contratar los servicios del fisioterapeuta deberán llamar al número personal de dicho trabajador o acudir a la recepción del club. Por último, para reservas de mesas en el restaurante los clientes deberán llamar al número del restaurante o acudir al mismo local a realizar dicha reserva.

9.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

Dado que nuestro público objetivo abarca un amplio rango de edad, deberemos tener en cuenta que con un solo canal de comunicación no podremos llegar a toda la población que nos interesa. Los métodos escogidos para promocionar nuestro negocio son los siguientes:

- Sitio web:
La página web será utilizada para informar a los clientes sobre horarios, cursos, actividades, noticias del club y ofertas. Además, para clientes potenciales informaremos sobre tarifas, ubicación y teléfono de contacto.
- Redes sociales:
La campaña en redes sociales se realizará principalmente a través de tres plataformas: Facebook, Twitter e Instagram. La promoción en cada plataforma será realizada con diferentes objetivos. En Facebook y Twitter contaremos noticias sobre el pádel y las actividades y servicios del club, por lo que estarán más dirigidas al cliente. En Instagram buscaremos captar clientes nuevos mediante la subida de fotos diarias de las instalaciones, de los clientes disfrutando de las actividades, y sorteos y promociones.
- Guías de pádel:
Existen numerosas guías de pádel que funcionan como repositorios de todos los clubes que existen por comunidades autónomas, como es el caso de Padellands, que ofrece información no solo de clubes privados sino también pistas públicas. Por esta razón, contactaremos con guías de este tipo para que incluyan nuestra empresa en las mismas. Esto no supondrá un coste elevado, calculamos que unos 10-15 € mensuales.
- Noticia o entrada en blogs especializados en pádel:
Como último método de comunicación vía internet, contemplamos la posibilidad de contactar con diferentes blogs que poseen gran cantidad de lectores como, por ejemplo, Padel Addict o El Neverazo, para que escriban una entrada hablando de la apertura de nuestro club y los servicios que ofrecemos.
- Flyers:
El objetivo de los flyers es promocionar la apertura del club, ya que, si un cliente acude a nuestra instalación con el flyer que le entregaron, se le regalará el alquiler de una pista a modo de prueba. Se repartirán cerca de unos 6.000 flyers por zonas estratégicas de la ciudad como la Plaza Virgen Blanca y zona de universidades.
- Anuncio en la radio:
Por último, dirigido especialmente al público objetivo a partir de 45 años, publicaremos nuestro club en un breve anuncio en la radio local de Vitoria. Hemos optado por este medio antes que la televisión ya que el coste del anuncio en la radio es significativamente menor que en la TV.

Los costes de la estrategia de marketing que llevaremos a cabo estarán indicados en el apartado 11 de este documento, en el que expondremos el plan financiero de la empresa.

9.4. PATROCINIO

El patrocinio nos permitiría obtener una fuente de ingresos adicional. Esta estrategia de marketing consistiría en dar visibilidad a otras empresas dentro de nuestro club, colaborando con ellas para que puedan cumplir sus objetivos. Así pues, podríamos encontrar los siguientes tipos de patrocinios.

- Patrocinio dentro del club: consistiría en poner el logo de la empresa colaboradora en nuestra página web, o en las paredes exteriores e interiores del club, en lonas.
- Patrocinio de una pista: una de nuestras pistas adquiriría el nombre de la empresa colaboradora y dicha empresa podría decorar la pista según sus necesidades. Por ejemplo, decorar la red con su logo, o colocar vinilos o protecciones con su marca.
- Patrocinio de ligas: las empresas que quieran colaborar podrían formar un equipo y participar en la liga de empresas.
- Patrocinio de torneos, actividades y eventos del club: de esta manera, uno de los torneos que se celebren en el club se denominaría con el nombre de la empresa colaboradora. Sucedería lo mismo con actividades, campamentos, escuelas de pádel y cualquier evento celebrado en el club.

10. RECURSOS HUMANOS

En este apartado determinaremos el número de empleados necesarios para llevar a cabo nuestra actividad empresarial, así como sus competencias y las tareas que deben desempeñar dentro de la empresa. Olalla (2016) indica que la gestión por competencias es una forma de gestionar a los trabajadores para que logren un desempeño excelente en las tareas, funciones, responsabilidades y atribuciones del puesto de trabajo.

10.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Dirección:**

La dirección estará compuesta por dos socios. Se trata de los máximos responsables del club y serán quienes definan las líneas y objetivos estratégicos del mismo. Estos trabajadores deberán poseer formación universitaria y conocimientos de finanzas y de dirección y gestión de empresas. Ambos trabajadores se repartirán las tareas y funciones de manera que no interfieran en las tareas de su respectivo compañero.

Funciones:

- Selección de empleados
- Elección de tarifas y precios

- Negociación con proveedores
- Responsables de marketing, comunicación y dirección comercial
- Motivación, elección de formación, fijación de sueldos y evaluación del personal
- Diseñar las estrategias a seguir por la empresa
- Contratación, seguimiento y control de los servicios externalizados

- **Recepcionista:**

Estos trabajadores serán los encargados de atender directamente a los clientes del club y por ello, además de conocimientos y experiencia para la realización de sus tareas, será indispensable un buen trato, amabilidad y cercanía con las personas. Habrá 3 personas contratadas para este puesto, dos de ellas se turnarán entre semana de lunes a viernes y la tercera persona trabajará los fines de semana.

Funciones:

- Encargados de la recepción y atención de los clientes presencialmente, telefónicamente y los derivados de la app Playtomic.
- Informar a los clientes sobre las instalaciones, la normativa, los trabajadores, las actividades, o cualquier otra necesidad relacionada con la empresa.
- Gestión de las reservas de pistas y de su debido cobro
- Control del pago de las cuotas de los clientes
- Control de accesos a la instalación
- Registro y seguimiento de las altas y bajas de los usuarios
- Reportar las reclamaciones de los clientes o desperfecto/avería en la instalación
- Gestionar y promocionar la venta de artículos de pádel de la tienda

- **Monitor de pádel:**

Para este puesto será imprescindible poseer, como mínimo, el título de Monitor de Pádel Nivel 1, expedido por la Federación Española de Pádel o en su defecto, las Federaciones autonómicas. Para este puesto habrá dos trabajadores que trabajarán simultáneamente, en función de la demanda de clases y cursos. Uno de ellos, dispondrá de la titulación CAFYD y será el coordinador deportivo del club. Será

imprescindible un buen trato, empatía y confianza hacia el cliente para el desempeño de este puesto de trabajo.

Funciones:

- Impartir clases de pádel y registrar progresos realizados
- Gestión de los cursos y actividades relacionadas con el pádel
- Evaluar el nivel de los diferentes clientes para crear grupos homogéneos
- Responsable de la zona de pistas, asesorando a los clientes en momentos puntuales que así lo requieran

- Preparador físico:

El preparador físico deberá ser graduado en CAFYD y como tratará constantemente con los clientes deberá tener buenas habilidades y confianza con los mismos.

Funciones:

- Gestión del alto rendimiento
- Asesoramiento físico de los clientes
- Responsable de la sala de musculación

- Fisioterapeuta:

A este trabajador se le alquila la sala y trabaja de forma autónoma. El fisioterapeuta confeccionará su propio horario dependiendo de los clientes que tenga. Deberá tener formación universitaria de Fisioterapia, quedando invalidado el título de masajista.

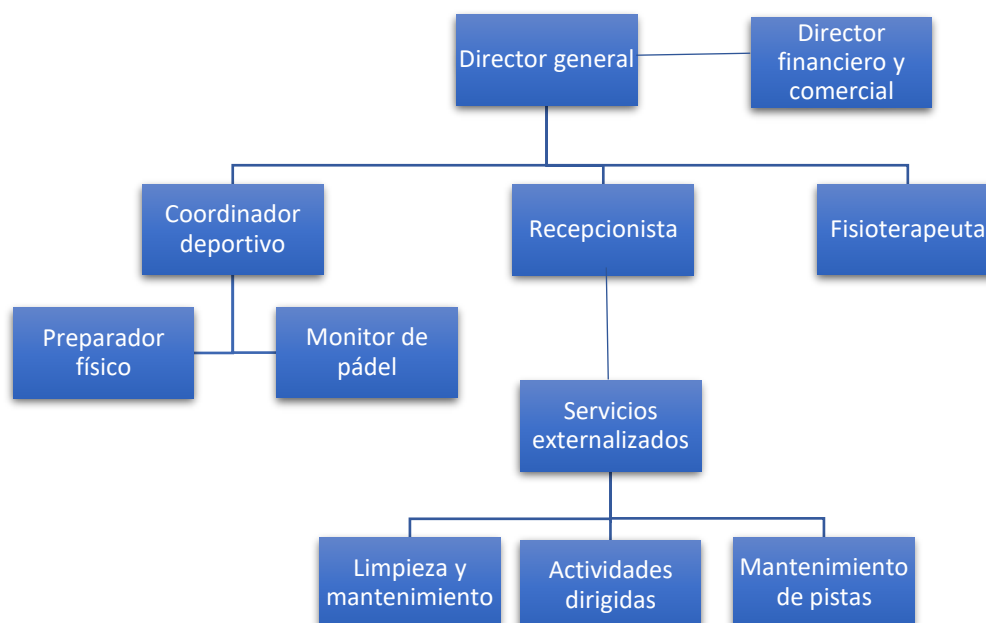
Funciones:

- Gestión del servicio de fisioterapia
- Programas de prevención de lesiones para los usuarios

10.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Pérez Gregorio (2016) define el organigrama como la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Además, es un elemento muy útil para la empresa ya que nos permite analizar la organización existente y detectar posibles incoherencias en la asignación de funciones, así como mostrar al exterior el funcionamiento interno de la empresa.

Figura 13. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

10.3. COSTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

La estimación salarial se realiza aplicando el IV Convenio colectivo Estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (Figura 14), que establece los distintos Grupos Profesionales en función de los cargos que desempeñan en la organización (BOE, 2019).

Figura 14. Convenio salarial

IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios

Tablas salariales año 2019

Grupo profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art.13 15% S.B.
		Salario base anual - Euros	Salario base mensual 14 pagas - Euros	*Salario base hora Euros/hora	*Hora extra no festiva Euros/hora	*Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte - Euros	*Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	16.183,89	1.155,99	9,24	13,86	16,17	2,63	1,39	173,40
Grupo 2.	1	14.835,25	1.059,66	8,47	12,70	14,82	2,63	1,27	158,95
	2	14.385,59	1.027,54	8,21	12,32	14,37	2,63	1,23	154,13
Grupo 3.	1	13.036,95	931,21	7,44	11,16	13,02	2,63	1,12	139,68
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 4.	1	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 5.	-	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00

* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.

Fuente: Boletín Oficial del Estado (2019)

Cabe mencionar que los salarios que se indican en el convenio son salarios mínimos, por lo que puede que nuestros trabajadores reciban un importe mayor que los de la Figura 14. En la Tabla 12 se detallan los salarios que recibirán los trabajadores de nuestra empresa.

Tabla 12. Salarios de cada trabajador de la empresa

Cargo	Grupo	Sal. Mensual	S.S. Mensual	Mensual Total	Sal. Anual	S.S. Anual	Total Anual
Director general	Grupo 1	2.200 €	723,8 €	2.923,8 €	26.400 €	8.685,6 €	35.085,6 €
Director financiero	Grupo 2. Nivel 1	2.200 €	723,8 €	2.923,8 €	26.400 €	8.685,6 €	35.085,6 €
Recepcionista 1	Grupo 4. Nivel 1	1.400 €	460,6 €	1.860,6 €	16.800 €	5.527,2 €	22.327,2 €
Recepcionista 2	Grupo 4. Nivel 1	1.400 €	460,6 €	1.860,6 €	16.800 €	5.527,2 €	22.327,2 €
Coordinador deportivo	Grupo 3. Nivel 1	1.500 €	493,5 €	1.993,5 €	18.000 €	5.922 €	23.922 €
Monitor de pádel	Grupo 4. Nivel 1	1.100 €	361,9 €	1.461,9 €	13.200 €	4.342,8 €	17.542,8 €
Preparador físico	Grupo 2. Nivel 2	1.100 €	361,9 €	1.461,9 €	13.200 €	4.342,8 €	17.542,8 €
TOTAL		10.900 €	3586,10 €	14.486,10 €	130.800,00 €	43.033,20 €	173.833,20 €

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN FINANCIERO

En este apartado analizaremos la viabilidad del negocio desde la perspectiva financiera y económica. En primer lugar, detallaremos la inversión inicial que deberemos realizar para comenzar con el negocio y el plan de financiación indicará la procedencia del dinero necesario para dicho comienzo. A continuación, realizaremos un análisis de costes y una previsión de los ingresos durante los cinco primeros años, con el fin de confeccionar la cuenta de pérdidas y ganancias para determinar los beneficios netos que obtendremos en la empresa.

Por último, implementaremos las herramientas del Punto de Equilibrio, la cual nos permitirá disponer de la cantidad en la que comienza a haber beneficios, y el VAN y el TIR, las cuales concluirán si la implantación del negocio es viable o no.

11.1. PLAN DE INVERSIÓN

11.1.1. ACTIVO INTANGIBLE

Tabla 13. Inversión activo intangible

Concepto	Importe	Años/amortizar	Cuota amortización anual
Licencia apertura	2.000 €	5	400 €
Tasa Ayuntamiento	1.200 €	5	240 €
Aplicación informática	1.500 €	5	300 €
TOTAL	4.700 €		940 €

Fuente: Elaboración propia

11.1.2. ACTIVO NO CORRIENTE

Tabla 14. Inversión activo no corriente

Concepto	Importe	Años/amortizar	Cuota amortización anual
Adecuación de la nave	25.000 €	10	2.500 €
Instalaciones técnicas	137.500 €	10	13.750 €
Uillaje	1.900 €	8	237,5 €
Mobiliario	9.782 €	10	978,2 €
Equipos informáticos	3.500 €	8	437,5 €
TOTAL	177.682 €		17.903,20 €

Fuente: Elaboración propia

11.1.3. ACTIVO CORRIENTE

Tabla 15. Activo corriente

Existencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda	5.000 €	5.300 €	5.500 €	5.600 €	6.300 €

Fuente: Elaboración propia

11.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Tabla 16. Necesidad de financiación

Concepto	Importe
Activo intangible	4.700 €
Activo no corriente	177.682 €
Activo corriente	5.000 €
Tesorería	3.000 €
ACTIVO INICIAL	190.382 €
Capital aportado	(80.000) €
Necesidad de financiación	(110.382) €

Fuente: Elaboración propia

Para financiar la inversión inicial, solicitaremos un préstamo a través de las líneas de crédito que dispone el ICO, con el fin de financiar a autónomos y emprendedores. El préstamo que solicitaremos tendrá un plazo de 20 años con 3 años de carencia y a un tipo de interés del 5,2% (ICO, 2021).

11.3. ANÁLISIS DE COSTES

Tabla 17. Costes variables

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	8.500 €	8.600 €	8.700 €	8.800 €	8.900 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Costes fijos

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arrendamientos	66.000 €	66.000 €	66.000 €	66.000 €	66.000 €
Gastos de personal	173.833 €	175.500 €	177.000 €	179.000 €	180.000 €
Mantenimiento	1.500 €	1.650 €	1.700 €	1.800 €	1.900 €
Seguros	500 €	550 €	600 €	650 €	700 €
Publicidad	2.000 €	1.500 €	1.000 €	500 €	500 €
Amortización Inmovilizado	18.843 €	18.843 €	18.843 €	18.843 €	18.843 €
TOTAL	262.677 €	264.045 €	265.146 €	266.797 €	267.948 €

Fuente: Elaboración propia

11.4. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Tabla 19. Ingresos estimados en los primeros 5 años

Tipo ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reserva pistas	175.874 €	205.185 €	234.498 €	263.810 €	293.122 €
Abonos	72.000 €	90.000 €	96.000 €	102.000 €	108.000 €
Escuela menores	9.600 €	12.000 €	13.000 €	13.500 €	14.200 €
Clases pádel	16.800 €	17.500 €	19.000 €	20.500 €	21.200 €
Alto rendimiento	3.600 €	4.000 €	4.200 €	4.200 €	4.500 €
Torneos, ligas y eventos	7.200 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €	12.000 €
Entrenamiento físico	19.200 €	20.500 €	21.000 €	21.400 €	21.600 €
Tienda	6.500 €	6.800 €	7.000 €	7.100 €	7.800 €
TOTAL	310.775 €	364.387 €	404.301 €	443.314 €	482.427 €

Fuente: Elaboración propia

11.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias

Pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS EXPLOTACIÓN	310.775 €	364.387 €	404.301 €	443.314 €	482.427 €
Variación de existencias		- 300 €	- 200 €	- 100 €	-700 €
Compras	5.000 €	5.000 €	5.500 €	5.800 €	5.800 €
COSTES VARIABLES	8.500 €	8.600 €	8.700 €	8.800 €	8.900 €
COSTES FIJOS	262.677 €	264.045 €	265.146 €	266.797 €	267.948 €
BAII	34.598 €	87.042 €	125.155 €	162.017 €	200.479 €
Gastos financieros	5.739,8 €	5.739,8 €	5.739,8 €	5.570,8 €	5.232,8 €
Impuestos*	4.328,73 €	12.195,33 €	29.853,8 €	39.111,5 €	48.811,5 €
BENEFICIO NETO	24.529 €	69.106 €	89.561 €	117.334 €	146.434 €

Fuente: Elaboración propia

* El tipo impositivo del impuesto de sociedades para nuevas empresas es del 15% para los dos primeros años de actividad, y del 25% a partir del tercer año.

11.6. PLAN DE TESORERÍA

Tabla 21. Plan de tesorería

Cobros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	3.000 €	46.372 €	134.121 €	242.225 €	371.802 €
+ BDT (beneficio neto)	24.529 €	69.106 €	89.561 €	117.334 €	146.434 €
+ amortizaciones	18.843 €	18.843 €	18.843 €	18.843 €	18.843 €
- Devolución préstamo	0	0	0	- 6.500 €	- 6.500 €
Variación existencias		- 200 €	- 300 €	- 100 €	- 700 €
Saldo Neto	43.372 €	87.749 €	108.104 €	129.577 €	158.077 €
Saldo Tesorería	46.372 €	134.121 €	242.225 €	371.802 €	529.879 €

Fuente: Elaboración propia

11.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 22. Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso explotación	310.775 €	364.387 €	404.301 €	443.314 €	482.427 €
Costes variables	13.500 €	13.300 €	14.000 €	14.500 €	14.000 €
Margen	297.275 €	351.087 €	390.301 €	428.814 €	468.427 €
Margen %	95,6 %	96,3 %	96,5 %	96,7 %	97,1 %
Costes fijos	262.677 €	264.045 €	265.146 €	266.797 €	267.948 €
Costes totales	276.177 €	277.345 €	278.146 €	281.297 €	281.948 €
Resultado bruto	34.598 €	87.042 €	125.155 €	162.017 €	200.479 €
Punto de equilibrio	273.621 €	275.046 €	273.346 €	275.048 €	276.235 €

Fuente: Elaboración propia

11.8. VAN Y TIR

Tabla 23. Tasa de descuento

Financiación	Cantidad	Porcentaje	Interés	Tasa descuento
Autofinanciación	80.000 €	42,02 %	6 %	2,52 %
Préstamo bancario	110.382 €	57,98 %	5,2 %	3,01 %
TOTAL	190.382 €	100 %		5,53 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Cálculo VAN y TIR

Tasa de descuento 5,53 %				
Años	Inversión	Flujos caja	Valor actual	Acumulado
0	- 190.382	- 190.382	- 190.382	- 190.382
1		43.372	41.099,21	- 149.282,79
2		87.749	78.793,49	- 70.489,3
3		108.104	91.984,35	21.495,05
4		129.577	104.477,83	125.972,88
5		158.077	120.778,33	246.751,21
TIR 36,9 %				
VAN 246.751,21 €				

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la utilización de las herramientas del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad podemos determinar que es viable llevar a cabo el negocio en un plazo de 5 años. Tal y como se puede observar en la Tabla 24, el proyecto de Gasteiz Pádel Indoor nos aportará riqueza a partir del tercer año de actividad, momento en el que se recupera la inversión realizada inicialmente.

12. FORMA JURÍDICA

Dentro de todas las formas jurídicas que podemos encontrar para constituir una empresa, en nuestro caso concreto se establecerá como una sociedad anónima. Esta forma jurídica es aquella en la que se presentan las siguientes características: el capital mínimo aportado no podrá ser inferior a 60.000 euros (el 25% deberá ser desembolsado en el momento de la constitución de la sociedad), ha de tener mínimo un socio, y la responsabilidad de los socios/as es limitada al capital aportado (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

Dado que nuestro capital aportado ascenderá a 80.000 euros y las ventajas fiscales que te aporta la adopción de esta forma jurídica, nuestra empresa pasará a denominarse Gasteiz Pádel Indoor S.A. Por último, en el Anexo I del presente documento se indican los trámites administrativos y legales que deben llevarse a cabo para la puesta en marcha del negocio.

13. CONCLUSIONES

Una vez realizado el plan de viabilidad del centro deportivo Gasteiz Pádel Indoor, la primera conclusión que podemos extraer es que, teniendo en cuenta el estudio de mercado y de la empresa y la rentabilidad de la misma obtenida en el plan financiero, el negocio es viable. La inversión es recuperada y comienzan a haber beneficios antes del quinto año de actividad. Estos beneficios podrían ser repartidos entre los dos socios de la empresa o se podrían ahorrar para invertirlos en mejorar las instalaciones o contratar a un mayor número de trabajadores.

Se ha decidido optar por una oferta de servicios muy amplia y variada, la cual no está centrada en ningún ámbito deportivo concreto, sino que, mediante la oferta dirigida a la competición, a la recreación y a la salud, hemos tratado de adaptarnos a las necesidades de cada cliente. El buen trato y la buena disposición de los trabajadores del club con los clientes va a ser imprescindible en el día a día de la entidad, ya que una mala relación con los mismos puede determinar el fracaso del negocio.

La realización de este proyecto me ha permitido observar de primera mano la complejidad de montar un negocio, sobre todo si es la primera vez. Se deben realizar una gran cantidad de trámites administrativos y se debe tener mucha paciencia antes de comenzar con la actividad propia de la empresa.

En cuanto a la financiación, hemos optado por aportar capital propio procedente de los dos socios de la empresa y la cantidad restante la obtendremos de los planes de financiación para pymes y emprendedores de los que dispone el Instituto de Crédito Oficial. También, cabe mencionar que existen ayudas y subvenciones para empresas por parte de las administraciones públicas. No obstante, hemos preferido optar por la situación más prudente y no optar a este tipo de ayudas.

Finalmente, se entiende que el negocio es atractivo y por ello la inversión debe realizarse. No obstante, para futuros proyectos del mismo carácter, se recomienda la realización de hipótesis más pesimistas que las tenidas en cuenta en el presente documento y la realización de un cuadro de mando integral, un plan de marketing más extenso y un plan de contingencias, aspectos que dada la naturaleza y las características del proyecto no ha sido posible desarrollar.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Boletín Oficial del Estado. (2019, 21 febrero). Resolución de 11 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2019 del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE. <https://www.boe.es/boe/dias/2019/02/21/pdfs/BOE-A-2019-2412.pdf>
- Ciudad y economía - La ciudad. (s. f.). Sitio web del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/was/contenidoAction.do?idioma=es&uid=u2bc01267_14693a5a13d_7fc7#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20alavesa%20ocupa%20el,y%20media%20la%20media%20espa%C3%B1ola
- Cerrajería, I. (2018). El pádel sigue en auge en Vitoria. El Correo. <https://blogs.elcorreo.com/inakicerrajeria/2018/09/03/el-padel-sigue-en-auge-en-vitoria-con-un-nuevo-complejo-62-pistas-y-4-000-practicantes/>
- Courel Ibáñez, J., Sánchez-Alcaraz Martín, B., García Benítez, S., & Echegaray, M. (2017). Evolución del pádel en España en función del género y edad de los practicantes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 39-46. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v12i34.830>
- Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Geográfica digital*, 9(18), 1. <https://doi.org/10.30972/geo.9182235>
- García, E. (2007). *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. México: Trillas
- García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J., & Alonso Rodríguez, M. Á., 2000. *Prácticas de la Gestión Empresarial*. España: McGraw-Hill Interamericana de España
- Hernández Pérez, J. A. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. *Gestio Polis*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/>
- Instituto de Crédito Oficial. (2021). Préstamos y Financiación para autónomos y empresas - ICO. ICO. <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

- Instituto Vasco de Estadística. (2017). Pirámides interactivas. Eustat.
https://www.eustat.eus/indic/indicadoresgraficosvistapir.aspx?idgraf=522&o=fm&codigo=01059&r=municipal/datos_estadisticos/vitoria_gasteiz.html
- Instituto Vasco de Estadística. (2020). Web Eustat. Datos Estadísticos de Vitoria-Gasteiz.
Eustat.eus.
https://www.eustat.eus/municipal/datos_estadisticos/vitoria_gasteiz_c.html
- Martínez, S. B. J. (2013, 9 septiembre). Historia del Pádel. Materiales Para La Historia Del Deporte, 11. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/2483>
- Martínez de Aldama Ortúzar, I., & Camps i Povill, A. (2008). La externalización de los servicios deportivos municipales. Estudio de caso en Bizkaia. Apunts. Educación física y deportes, (92), 74-80.
- Martos Calpena, R. Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. Tesis doctoral, UPC, Departament d'Organització d'Empreses, 2009. ISBN 9788469331842. Disponible en:
<http://hdl.handle.net/2117/94094>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). Descripción formas jurídicas. Plataforma PYME. <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SA&nombre=Sociedad%20An%C3%B3nima&idioma=es-ES>
- Mujika-Alberdi, A., Gibaja-Martins, J. J., & García-Arrizabalaga, I. (2021). Un modelo predictivo del comportamiento de la práctica deportiva entre la generación Millennial. Retos, 39(39), 129-136. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.77903>
- Olalla, A. L. (2016). Plan de recursos humanos. ESIC Editorial.
- Parlebas, P. (2001). Juegos, deporte y sociedad: Léxico de praxiología motriz (1.a ed.). Editorial Paidotribo Mexico S De RI De Cv.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa.
- Porter, M. E., & Canigó, G. S. C. L. (2017). Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada (9o ed.). Ediciones Deusto.

- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/>
- Speth, C. (2016). El análisis DAFO: Datos clave. En El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio (p. 1).
https://books.google.es/books?id=TGHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Tarifas Pádel Jándiz. (2020). Pádel Jándiz. <https://www.padeljundiz.com/>
- Tarifas Pádel Olympic. (2020). Pádel Olympic. <https://www.padelolympic.com/>
- Tarifas Pádel Pista Norte Vitoria-Gasteiz. (2020). Pádel Pista Norte.
<https://www.padelpistanorte.com/tarifas/>
- Vega, F. J. (2017, junio). Características y Evolución del Pádel en España para analizar la Factibilidad de la Implementación en Ecuador.
http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/125485/1/TFM-DEE_VegaNunez_2017.pdf
- Zinkhan, G. M., & Williams, B. C. (2007). The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assessment. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 284–288. <https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.284>

ANEXO I

Trámites administrativos para la constitución de una sociedad anónima

- Certificación negativa de denominación
- Redacción de los Estatutos
- Otorgamiento ante notario de la escritura de constitución y aprobación de los Estatutos
- Solicitud de Código de Identificación fiscal (NIF)
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)
- Comunicación de apertura de centro de trabajo en la Dirección General de Trabajo
- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)
- Inscripción en el Registro Mercantil y adquisición de personalidad jurídica
- Solicitud del préstamo a la entidad bancaria
- Declaración responsable
- Realización del proyecto técnico
- Solicitud de Licencia de Instalación, Apertura y Funcionamiento
- Solicitud de Licencia de Obras
- Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
- Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social
- Afiliación de trabajadores
- Alta de trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social
- Adquisición y sellado de libro de visitas