

MBA Full Time 2011-2012

Madrid

Complejo deportivo de pádel P4U

Tutor: Serafín Carballo

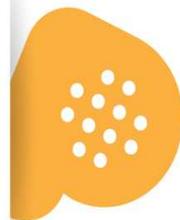
Alumnos

Fernández-Montes, Manuel

Herrera Boxó, Carlos

Pavón Alonso, Vicente

padel
fempau



Índice

1.	Análisis del entorno general.....	6
1.1.	Entorno político:.....	6
1.2.	Entorno económico.....	6
1.3.	Socio-Cultural-Demográfica	7
1.4.	Entorno tecnológico.....	9
1.5.	Influencia de otros sectores.....	9
2.	Análisis del sector.....	10
2.1.	Tamaño del sector.....	10
2.2.	Estructura sectorial	13
3.	Análisis DAFO y objetivos generales	25
3.1.	Producto.....	25
3.2.	Cliente	25
3.3.	Mercado	25
3.4.	Análisis DAFO	27
3.5.	ANÁLISIS QDAFO	29
4.	Plan de Operaciones.....	30
4.1.	Producto.....	30
4.2.	Plan a 5 años	30
4.3.	Plan de producción.....	31
4.3.1.	Crecimiento	31
4.3.2.	Estacionalidad	31
4.3.3.	Servicios directos (deportivos).....	32
4.3.4.	Temas administrativos	33
4.3.5.	Mantenimiento	34
4.3.6.	Servicios auxiliares para el cliente.....	35
4.3.7.	Servicios exteriores	35
4.4.	Tamaño empresa e infraestructuras.....	36
4.4.1.	Infraestructura	36
4.4.2.	Planos	37
4.4.3.	Software	39
4.5.	Esquema de flujo.....	40
4.6.	Recursos humanos	40

Complejo deportivo de pádel P4U

4.6.1.	Profesores:	41
4.6.2.	Monitor de tiempo libre.....	41
4.6.3.	Empleados de recepción	41
4.6.4.	Turnos.....	42
4.7.	Inversiones	43
4.8.	Prevención de riesgos laborales, medioambientales.....	46
4.8.1.	Riesgos laborales	46
4.8.2.	Medio ambiente.....	46
4.8.3.	Ley Orgánica de Protección de datos.....	47
5.	Plan de Marketing	49
5.1.	Producto.....	49
5.2.	Posicionamiento/ Lienzo estratégico	49
5.3.	Plaza	51
5.4.	Precio.....	52
5.5.	Mix de Promoción	55
5.5.1.	Promoción inicial	55
5.5.2.	Comunicación.....	56
5.5.3.	Publicidad	58
5.5.4.	Costes	60
5.6.	Comercialización	61
5.7.	Plan de contingencia	62
6.	Organización y Recursos Humanos	63
6.2.	Organigrama.....	63
6.2.	Política de Recursos Humanos	64
6.3.	RR.HH. Cuantificación. Selección de personal.....	65
6.4.	Perfiles. Definición del puesto	66
6.4.1.	Responsable Administrativo-financiero	66
6.4.2.	Encargado del Complejo Deportivo	67
6.4.3.	Monitor infantil	68
6.4.4.	Profesor de Pádel	69
6.4.5.	Remuneración	70
6.5.	Costes	71
6.6.	Políticas para Socios	72
7.	Plan económico-financiero	73

Complejo deportivo de pádel P4U

7.1.	Introducción	73
7.1.1.	Asunciones previas y tipo de sociedad.....	73
7.1.2.	Inversiones	73
7.1.3.	Financiación.....	74
7.2.	Balance	75
7.2.1.	Estructura de Balance.....	75
7.2.2.	Balance de situación.....	77
7.2.3.	Dividendos.....	77
7.3.	Pérdidas y Ganancias.....	79
7.3.1.	Tabla pérdidas y ganancias.....	80
7.4.	Estado de flujos de caja.....	81
7.4.1.	Estado de tesorería	81
7.4.2.	Flujos de caja libres	82
7.5.	Ratios.....	83
7.5.1.	Rentabilidad	83
7.5.2.	Solvencia.....	83
7.5.3.	Liquidez	84
7.5.4.	Análisis de la inversión	84
7.6.	Análisis sensibilidad.....	85
7.7.	Escenarios.....	88
7.7.1.	Escenario pesimista.....	88
7.7.2.	Escenario optimista	89
8.	Puesta en marcha del proyecto	90
8.1.	Meta y los objetivos del Proyecto	90
8.2.	Stakeholders.....	90
8.3.	Fases del Proyecto.....	92
8.4.	Work Breakdown Structure.....	93
8.5.	Requerimientos	96
8.6.	Organización del proyecto (OBS) y Matriz de Responsabilidad	99
8.7.	Planificación (cronograma): Diagrama de Gantt.....	101
8.8.	Estimación de costes	102
8.9.	Análisis de riesgos y 3 KPI's principales	104
8.10.	Plan de comunicación.	107

Complejo deportivo de pádel P4U

9.	ANEXOS	109
I.	Encuesta hábitos deportivos	109
II.	Prevención de riesgos laborales.....	117
III.	Medioambiente.....	118
IV.	Anexo Plan financiero	119
V.	Ley de protección de datos	134

1. Análisis del entorno general

1.1. Entorno político:

El proyecto va a desarrollarse en la Comunidad Autónoma de Madrid, que es parte de España y ésta a su vez pertenece a la Unión Europea. España es un país basado en el estado de bienestar, por lo que ciertas prestaciones sociales, como pueden ser la sanidad o la educación, están garantizadas por el gobierno.

El marco político español garantiza una seguridad jurídica que posibilita el desarrollo de nuestro proyecto. El sector del deporte, en el que nos encontramos, no está sujeto a debates políticos y no se espera el desarrollo de leyes que puedan llegar a afectarle.

1.2. Entorno económico

La economía española se encuentra en una complicada situación, una grave crisis iniciada en 2007 teniendo su origen en EEUU, aquí en España se tradujo en un debacle del sector de la construcción. Esto ha llevado al país muy cerca de la zona de rescate a la que han tenido que acudir otros países periféricos, en este entorno de tensión de los diferentes mercados financieros, una posible mejora se ve un tanto lejano y se espera que con un ritmo muy lento, como puede verse reflejado en los siguientes datos:

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española durante el 2009 experimentó un descenso del 3,7 %, sin embargo durante el 2010, la tasa de crecimiento sólo señaló un decrecimiento del 0,1%.

Dentro de la propia Comunidad de Madrid registró un crecimiento cero durante el 2010 en cuanto a evolución del PIB por habitante.

La renta per cápita española fue de 23.063 euros en 2010, un 6% menos que la media de la UE (24.486 euros), según la Contabilidad Regional de España del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Complejo deportivo de pádel P4U

Los tipos de interés, marcados por el Banco Central Europeo BCE a noviembre de 2011 se encuentran al 1,25% con el fin de reavivar la recuperación de la Eurozona.

La inflación interanual ha caído y se ha situado en agosto de 2011 en el 2,9 %, dos décimas menos que en julio, según el indicador adelantado del índice de precios de consumo (IPC) publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Los precios de los carburantes y lubricantes, así como de los alimentos y bebidas no alcohólicas, han sido los que más han influido en el IPC de agosto. El indicador adelantado del IPC armonizado (IPCA), que mide la evolución de los precios con el mismo método en todos los países de la zona del euro, refleja la inflación interanual ha quedado en agosto en el 2,7 %, tres décimas menos respecto al mes anterior.

El desempleo se ha situado en 4.978.300 personas, lo que eleva la tasa de paro al 21,5 %, en concreto se han destruido 146.800 puestos de trabajo en el peor tercer trimestre para la ocupación desde el inicio de la crisis.

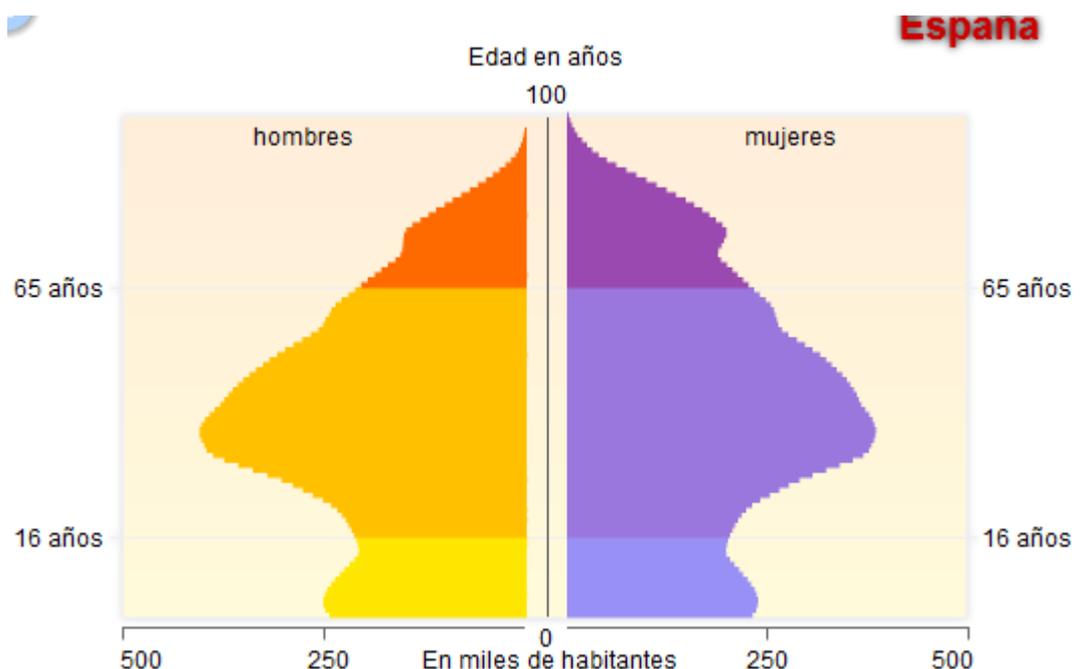
A modo de conclusión se puede decir que la elevada desconfianza en los mercados, el lento proceso de reestructuración de tanto las entidades financieras como de la propia estructura económica nacional, el estancamiento del consumo privado, unido a la problemática situación en la que se encuentra España en plena zona de rescate, hacen que se prevea una recuperación lenta y débil, no sólo en España, sino en toda Europa.

El sector del deporte es uno de los que menos se ve afectado por la crisis económica antes mencionada.

1.3. Socio-Cultural-Demográfica

La población española actual es de hay 47.021.031 personas, de las cuáles hombres son el 49,4% (23.226.185), y mujeres el 50,6% (23.794.846). En Madrid, ciudad donde se desarrollará el proyecto, la población es de 6.458.684, siendo hombres el 48,38% (3.124.438), y mujeres el 51,62% (3.334.246).

Complejo deportivo de pádel P4U



Para el proyecto el nicho de mercado comprendería todos los habitantes pertenecientes a la Comunidad de Madrid entre 14/16 años a 55/60 años, y como se ve en la anterior pirámide poblacional de nuestro país, es el grupo poblacional más grande. Si nos centramos en la Comunidad de Madrid se puede llegar a la misma conclusión. El pádel es el deporte más practicado por mujeres en comparación con otros deportes, por lo que la cantidad de personas que son susceptibles de usar las instalaciones es mayor que en otros centros deportivos.

Respecto a lo cultural, España es un país muy aficionado al deporte en general, practicando con asiduidad varios de ellos, incluyendo entre ellos el pádel. Además en la Comunidad de Madrid se observa una importante falta de instalaciones para la demanda que hay en el pádel en general, no pudiendo satisfacerla por completo, ya que la oferta sigue siendo reducida con respecto a su demanda. Además, la gente valora muy positivamente las relaciones sociales en general, y que en el deporte se potencian, como está demostrado.

1.4. Entorno tecnológico

A pesar de tratarse de un complejo deportivo, cuya mayor inversión será en activos inmovilizados, la clave de este proyecto reside en el potente y funcional sistema informático que dote al complejo y a sus jugadores de toda la información que necesiten para encontrar jugadores de su nivel, personas con las que jugar y puedan controlar su rendimiento y mejoras en el caso que lo necesiten.

1.5. Influencia de otros sectores

Existen una serie de sectores que están relacionados y que afectan al desarrollo del proyecto. Estos sectores son:

- La construcción: la parte principal del proyecto es la construcción de unas instalaciones de pádel, por lo que es necesario la contratación de una empresa constructora para que las lleve a cabo. En estos momentos, el sector de la construcción es un sector en crisis debido a la situación económica actual, lo que puede llegar a beneficiar al proyecto por la bajada de los precios.
- Otras formas de ocio: el deporte es una actividad muy relacionada y complementaria al ocio, ya que no solo es una forma de hacer ejercicio sino que también forma parte del entretenimiento de gran parte de la sociedad.
- Fabricantes de material deportivo: para jugar al pádel es necesario un equipo, que aunque es menor que en otros deportes, es fundamental par

2. Análisis del sector

2.1. Tamaño del sector

En el año 2010, un 43% de la población española de más de 14 años practicaba deporte, lo que correspondía a cerca de 16 millones de personas. 5 años antes, en el 2005, ese porcentaje era de un 37%, por lo que vemos que la cantidad de gente que practica deporte está en aumento. El mayor incremento se ha producido en los jóvenes. La práctica del deporte está cada vez menos unida al carácter deportivo y más como instrumento social, de entretenimiento y para hacer ejercicio.

Los hombres practican más deporte que las mujeres, pero ésta diferencia va siendo cada vez más pequeña y, hoy en día, una de cada tres personas que practican deporte en España es mujer.

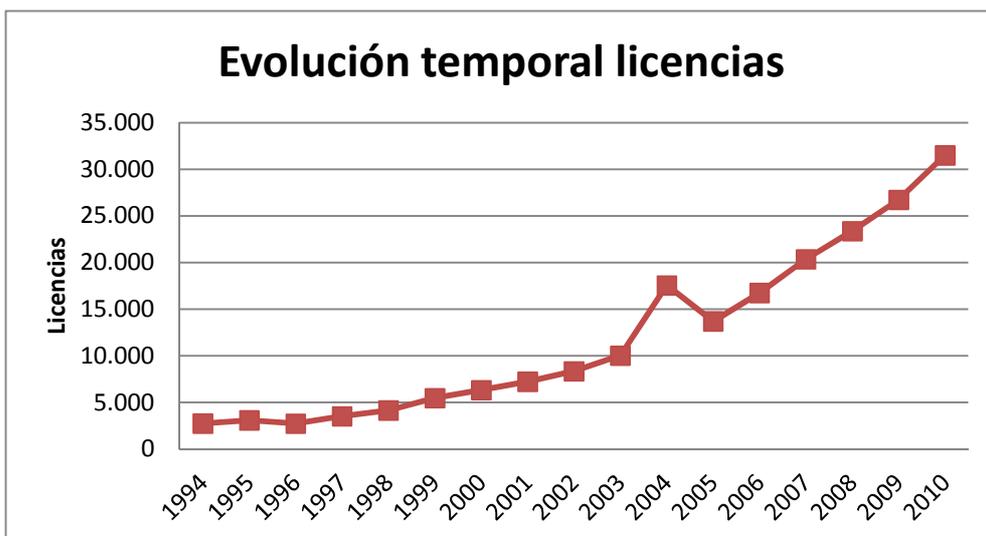
Los españoles prefieren hacer deporte por su cuenta y al aire libre sin ninguna institución o club deportivo. Los deportes más practicados son la gimnasia de mantenimiento, el fútbol y la natación.

En cuanto al pádel, el despegue de este deporte comenzó en el año 2006 y hoy en día, existe una sensación de que existe un gran crecimiento, debido a que cada vez es más difícil obtener pista a las horas que tu quieres, hay una mayor oferta de tiendas de pádel, existen más urbanizaciones que se decantan por construir dos pistas de pádel en lugar de una de tenis y cada vez es mayor la afluencia a los torneos profesionales.

Las licencias federativas

Una licencia federativa es un documento personal e intransferible que te permite competir en torneos federados. Aunque la mayoría de la gente practica el pádel sin estar federados, la evolución de las licencias puede dar una idea de cuál es la evolución del sector.

Complejo deportivo de pádel P4U



Este gráfico representa el número de licencias en cada año desde el año 1994 al año 2010. Se puede dividir el gráfico en dos zonas, la primera del año 1994 hasta el 2004 y la segunda desde el 2005 hasta el 2010. En la primera zona se ve un crecimiento escaso, más elevado al final del periodo y que prácticamente no crecía al principio. A partir del año 2005 comienza un crecimiento muy elevado con una media de crecimiento del 18%.

Situación actual

Según un informe de Media Sports Marketing para Pádel Pro Tour, el número de jugadores habituales de pádel en la actualidad es de 2 millones y existe un mercado potencial de 8 millones de jugadores, por lo que se prevé que en los 5 próximos años, la cifra de jugadores aumente un 100% y llegue a los 4 millones de jugadores habituales. Este informe consideró una franja de 26 millones de personas, que corresponde a las edades de 18 a 55 años y de esos 26 millones un 8% son jugadores habituales, un 7,3% son practicantes esporádicos, lo que significa que al menos han jugado una vez en el último año, y un 22,5% son susceptibles, es decir, que están abiertos a probarlo y pertenecen al mercado potencial.

En este informe, también se refleja que se ha producido un cambio en la visión social y cultural que se tiene del mismo. Hace unos años se consideraba el pádel como un deporte elitista y de “pijos”, pero esa visión ha cambiado y se ha ampliado a las clases medias de una manera exponencial. En el año 2004, el perfil del jugador de pádel era un varón, perteneciente a la alta sociedad y con una edad comprendida entre los 45 y

Complejo deportivo de pádel P4U

55 años. Hoy en día ese perfil ha cambiado a un perfil más amplio y rejuvenecido, perteneciendo en un 62% a la clase media y media-alta y con un 66% de los practicantes con una edad comprendida entre los 20 y los 45 años.

Hay que destacar que es uno de los deportes donde la presencia de las mujeres se nota más. Del total de practicantes un 35% son mujeres, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años.

Pistas de pádel en Madrid



Fuente: Federación madrileña de pádel.

En la ciudad de Madrid y en los alrededores existen una creciente oferta de pistas de pádel, pero la creciente oferta es inferior al crecimiento de la demanda, que se puede observar en la dificultad existente para obtener pista en ciertas horas. Hay ciertas zonas de Madrid donde hay un exceso de jugadores y otras donde los jugadores tienen que desplazarse mucho para poder jugar debido a la ausencia de pistas.

El pádel es un deporte que está triunfando. Esto es debido en primer lugar a que no hace falta tener una gran técnica para disfrutar ni un gran fondo físico debido a las dimensiones más reducidas de la pista. La franja de edad para jugar es muy amplia y

no es un deporte muy caro. Por todos estos factores, el mercado actual y potencial es muy amplio y tiene todavía grandes posibilidades de negocio.

2.2. Estructura sectorial

Competidores actuales y potenciales

A la hora de identificar a los competidores de este proyecto, es importante en primer lugar identificarlos para posteriormente analizarlos y entender cuáles son directos, actuales, indirectos y potenciales.

En primer lugar, los competidores actuales y directos, serían otros complejos de pádel de carácter privado, ya que ésta es la propia actividad que se realizará en el proyecto. Otros posibles competidores que restarían clientes e ingresos, serían clubes municipales, urbanizaciones privadas con pistas propias y clubes sociales con instalaciones deportivas.

En segundo lugar, el pádel es un deporte que no requiere una gran actividad física lo que deriva en que en muchas ocasiones se vea como una actividad social también o de ocio, lo que conlleva que aunque en menor escala también pueda ser competencia de actividades de ocio y tiempo libre.

Para entender todos estos factores, lo mejor será analizar los gustos e intereses de la población española, para poder extrapolarlo a Madrid.

En la actualidad, los españoles y las españolas prefieren hacer deporte en general en lugares abiertos, a pesar que en algunos casos como el pádel, las condiciones meteorológicas determinan la práctica o no del mismo.

En el siguiente gráfico se observa como en el intervalo de 20 años, ha habido un claro incremento de las actividades en lugares abiertos públicos, casos de parques, campo, montaña, sin embargo parece que no son competencia directa de nuestra actividad. Más destacados serían los datos del incremento de las instalaciones públicas en detrimento de los clubes privados.

Complejo deportivo de pádel P4U

<i>TIPO DE INSTALACIÓN DEPORTIVA</i>	2010	1990
INSTALACIÓN PÚBLICA	51	40
INSTALACIÓN DE UN CLUB PRIVADO	18	25
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE ENSEÑANZA	5	11
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE TRABAJO	1,4	1
EN LUGARES ABIERTOS PÚBLICOS (PARQUE, CALLE, CAMPO, MAR, LAGO, PANTANO, RÍO, MONTAÑA, ...)	45	19
EN LA PROPIA CASA	11	4

Encuesta sobre los Hábitos deportivos en España, CSD 2010

Es importante reseñar, que como actividad deportiva, el pádel también tiene una cierta connotación competitiva por lo que resultará de interés conocer el grado de competitividad con el que los españoles practican deporte.

Resulta evidente a través de los resultados que menos de un 15%, hace deporte con el fin de competir, sin embargo, estos datos no implican que no se busque la mejora personal o los mejores resultados cuando se practica un deporte.

Carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva 2005-2000

<i>Carácter de la práctica deportiva</i>	2005	2000
Participa en ligas o competiciones deportivas nacionales	3	3
Participa en ligas o competiciones locales o provinciales	11	12
Compite con amigos por divertirse	12	15
Hace deporte sin preocuparse de competir	70	66
Otra respuesta	1	--
No contesta	3	4

Complejo deportivo de pádel P4U

Respecto al interés y satisfacción de la población con la práctica deportiva, en datos del 2005, se observa como un 20% no practica tanto como quisiera, un 30 % tenía costumbre pero en la actualidad no lo hace y un 11% está interesado aunque ahora ni anteriormente lo hubiera hecho. Estos datos nos llevan a que en torno a un 60% de la población desea practicar más deporte, lo que es un dato muy atractivo si se pudiera atender a este porcentaje y presentarles un producto interesante para ellos.

Interés y satisfacción de la población con la práctica deportiva, 2005-2000

<i>Categorías de población</i>	<i>2005</i>	<i>2000</i>	<i>Estimación del número total, 2005</i>
Interesado y practica suficiente deporte	16	16	5.346.126
Interesado pero no practica tanto como quisiera	20	20	6.682.657
No interesado pero lo practica por obligación	2	2	668.266
Interesado, practicaba y ahora no	30	27	10.023.986
Interesado, no ha practicado pero sí le gustaría	11	12	3.675.462
No interesado y nunca ha practicado	21	24	7.016.790
	<i>(8.170)</i>	<i>(5.160)</i>	<i>33.413.287</i>

En la forma de practicar el deporte, es decir el cómo, muy significativo que aproximadamente el 70% lo hace de manera individual, por su cuenta. Por lo que hay que atender al individuo como uno sólo, no obstante, un 6% lo practica a través de su centro de enseñanza o trabajo, dato que abre un pequeño e interesante nicho de mercado, de cara a profesionales o centros de educación.

Complejo deportivo de pádel P4U

Forma de hacer deporte 2005-2000

<i>Cómo hace deporte</i>	<i>2005</i>	<i>2000</i>
Por su cuenta	68	66
Como actividad de un club, asociación, organización o federación	24	25
Como actividad del centro de enseñanza o de trabajo en el que está	6	7
Otra respuesta	2	2
	<i>(3.094)</i>	<i>(1.890)</i>

Tecnología aplicada por la competencia

El sector y competencia, no han introducido en sus instalaciones posible tecnología, lo que en el caso que nuestro proyecto lo instalara le otorgaría un valor añadido y ventaja competitiva.

Hay diversa tecnología que se utiliza en el tenis que se podría aplicar a las pistas, tales como medidores de potencia, de servicio o de golpes. También existe la posibilidad de tener alguna pista con cámaras de manera que se pudiera grabar el juego, de cara a que los jugadores puedan ver y analizar sus fallos.

También se podrían extender los servicios, hacia el control y monitorización de los jugadores, mediante pulsómetros, tensiómetros y demás instrumentos de control del ejercicio físico.

No obstante, el uso de esta tecnología se contemplará en revisiones anuales posteriores al inicio de la actividad en el complejo.

Complejo deportivo de pádel P4U

Competencia sustitutiva

La competencia sustitutiva, al tratarse de un deporte con una componente bastante social, los productos sustitutivos son muy numerosos, desde deportes similares como de raqueta, a todo tipo de actividades de ocio.

Definido el pádel, como deporte pero también como actividad de ocio, el siguiente gráfico es relevante para poder obtener futuras ventajas competitivas. Durante todo el periodo, la actividad más valorada es estar con la familia y de las más importantes estar con los amigos.

Estos dos factores, son muy importantes, ya que se pueden conjugar en el pádel y esto generaría unos ingresos y fidelización clave y fundamental para la actividad y el negocio.

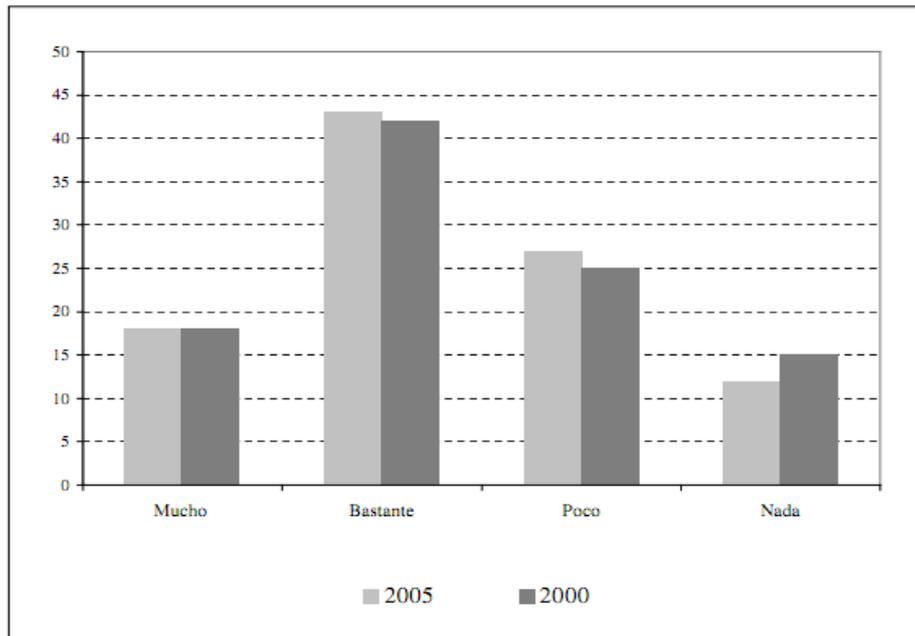
Las diez actividades de tiempo libre realizadas con mayor frecuencia

<i>2005</i>	<i>2000</i>
Estar con la familia	Estar con la familia
Ver televisión	Ver la televisión
Pasear (*)	Estar con amigo/as
Estar con los amigos/as	Leer libros y revistas
Escuchar música	Escuchar música
Leer libros, revistas	Oír la radio
Oír la radio	Ir al cine
Ir al cine	Hacer deporte
Ir de compras a centros comerciales (*)	Salir al campo
Ver deporte	Ver deporte

(*) Actividades no incluidas en el cuestionario de 2000

Complejo deportivo de pádel P4U

El grado de interés de la población por el deporte se mantiene constante con el paso de los años y entre mucho y bastante se sitúa en cifras algo superiores al 60 %.



Complejo deportivo de pádel P4U

Cientes

En primer lugar, lo primero que se ha hecho es identificar a los clientes objetivos. El target principal al que se va atender va a ser el de profesionales cuya actividad laboral esté cercana a la zona donde se localiza el complejo principalmente. Éste será el primer grupo al que se atenderá.

En segundo lugar, el entorno familiar que reside cerca del complejo. Este segundo grupo, corresponde a familias jóvenes de perfil medio-alto. Evidentemente, la escasez de complejos que existen en Madrid provocará el desplazamiento de muchos clientes hacia nuestras pistas. Así pues, a pesar de no estar identificados, supondrá una gran cuota de clientes para las instalaciones.

Se ha visto conveniente, identificar al jugador profesional de cara a poder definirlo para estudios posteriores dentro del proyecto, para ello se ha utilizado el informe de mercado de Telecyl Investigación Sociológica y de Mercados.

Se indica que en la actualidad el pádel se sitúa entre los deportes de moda. Siete de cada diez personas que practican pádel eran varones. Además, más del 60% tiene estudios superiores y casi la mitad de los asistentes son directivos o pertenecen a mandos intermedios de las empresas, mientras que el 56,6% son trabajadores por cuenta ajena. En cuanto a la media de edad, el 59,2% tiene entre 18 y 39 años y dos de cada diez asistentes provienen de una ciudad distinta de donde se celebra los torneos.

Clasificando en grupos: se determinaron cuatro perfiles donde el más destacado, con un 34% de los asistentes, viene definido por "hombres bastante aficionados, trabajadores por cuenta ajena que no asisten a clases de pádel". Respecto a la práctica de este deporte, 8 de cada diez afirma jugar y de todos ellos más de la mitad lo practican alguna vez por semana (52,4 %). De los que afirman jugar al pádel alguna vez, el 48,3 % asiste o ha asistido a clases de pádel y el 25,9 % disputa únicamente partidos amistosos.

El deporte más afín al pádel es el tenis con un 18,1 %. Respecto a los hombres, también destaca el fútbol con un 15,1% de los asistentes que declaran practicarlo; en

Complejo deportivo de pádel P4U

cuanto a las mujeres hay que destacar que el 23,4% de las féminas afirma no realizar ningún tipo de deporte. Por otro lado, las que sí practican se decantan por el tenis, la natación y el esquí (15,1%, 11,0% y 11,0% respectivamente).

La visión “in situ” de los partidos de pádel transmite un valor de aprendizaje y diversión (en el 44,8% y 24,8% de los casos, respectivamente), en opinión de los espectadores. Además los valores que fomenta el pádel como deporte son la agilidad, el dinamismo, la rapidez, el interés por el deporte y las relaciones personales. Tomando como referencia únicamente las fases finales de cada torneo, en total se obtiene una asistencia que supera las 50.000 personas de las que el 48,0% acudía por primera vez a alguno de los torneos.

El principal medio por el que se tuvo conocimiento del evento fue a través de buzz marketing 33,1 % (familiares, amigos o conocidos), seguido de su club deportivo (23,4%) y la publicidad en prensa (14,3%). Lo que más gusta al asistente es ver a los jugadores profesionales (46,4%), seguido de la organización del torneo (19,8 %).

El estudio también refleja un análisis pormenorizado de la presencia de cada aparición del evento en los medios de comunicación. Debido a la gran repercusión del circuito se han analizado más de 100 medios de comunicación (entre tv, prensa radio e Internet). Con esta evaluación de los medios más el valor añadido de la cuantificación y calificación del público asistente se ha llegado a determinar un valor económico que establece el roi (retorno de inversión) de cada torneo.

Complejo deportivo de pádel P4U

Proveedores

Los proveedores serán muy diversos, pero fácilmente de encontrar y tratar con ellos. Existe una gran variedad tanto de empresas que se dedican a la construcción de pistas de pádel. Se necesitará que satisfaga las siguientes necesidades:

- firmas y marcas deportivas que puedan suministrar material tanto para un posible alquiler como para vender y obtener beneficios.
- construcción de pistas de pádel.
- el desarrollo y mantenimiento de una base de datos que aporte valor añadido al complejo.
- desarrollar la aplicación para Smartphone.
- suministren máquinas de vending para la zona de ocio.

Complejo deportivo de pádel P4U

Barreras de entrada y salida

Se trata de un sector, en el cual las barreras de entrada y salida son muy escasas, prácticamente inexistentes.

En las barreras de entrada, la más importante y única es que se requiere una gran inversión inicial en la construcción e inmovilizado.

En lo referente a las barreras de salida, no se aprecia ninguna que sea evidente.

Por lo tanto, es un sector en el que se deberá otorgar un valor añadido y un prestigio a la instalación para poder fidelizar a los clientes y se encuentren satisfechos con los servicios recibidos.

Complejo deportivo de pádel P4U

Estructura de costes

Los mayores costes en este sector se deben a la construcción del complejo deportivo necesario, que varía dependiendo del número de pistas que quieras construir, que además dependerá de la variedad de deportes o servicios quieras ofrecer a tu target, pudiendo ser éstas de pádel, tenis, fútbol, gimnasio, sauna...incluso áreas para el descanso y el ocio de los clientes. Además, suelen tener unos vestuarios, y una zona para el pre-partido y el post-partido.

El coste del terreno es uno de los más importantes a tener en cuenta a la hora de valorar los costes fijos totales. No es lo mismo comprar que alquilar, al igual que no es lo mismo donde se localice dicho terreno, y si en esa zona se dispone de subvenciones, concesiones...etc.

Una vez analizadas las inversiones necesarias se incurrirá en unos costes de sueldos y salarios de personal como encargados de estar en el complejo, profesionales para el aprendizaje de los deportes, subcontratación o contratación de profesionales de limpieza, proveedores de material deportivo, proveedores de “Vending” o del área de pre-partido y de post-partido, seguros, y diferentes costes del “día a día” de un complejo deportivo, además de todo el mantenimiento, lo que conllevaría una amortización.

Complejo deportivo de pádel P4U

Comunicación

La comunicación se dirige al cliente objetivo, es decir, se suelen centrar en el target específico. Suelen ser clientes cercanos al complejo, de una determinada horquilla de edad, y que haga o quiera hacer deporte.

El objetivo en la comunicación es influenciar las actitudes de los clientes para que elijan venir al sector del deporte a través de lo que cada uno ofrezca en vez de ir a la competencia tanto directa como indirecta.

Esto se suele realizar llevando a cabo acciones como:

- Publicidad: Dar a conocer el complejo en algún medio de comunicación, folletos, carteles por la zona, a través de páginas web...
- Vender el complejo directamente al cliente, y que después este propague el "boca a boca".
- A través de promociones, como podrían ser regalo de horas gratis, alquiler gratuito de material deportivo, cheque descuento en los productos deportivos ofertados...
- Por medio de prescriptores, que pueden ser los proveedores de material deportivos como Decathlon o SportForum, los propios clientes a través de foros/blog, cooperaciones con empresas cercanas a la zona para la recomendación....

3. Análisis DAFO y objetivos generales

Antes de realizar el análisis DAFO hay que concretar cual va a ser el producto, el cliente y el mercado para un mejor análisis.

3.1. Producto

Pistas de pádel, con unas instalaciones de gran calidad y materiales para alquilar, en las que se facilita la búsqueda previa de otros jugadores del mismo nivel mediante una base datos, que explota de forma intensiva la tecnología disponible y existente. Dentro de las mismas instalaciones, se dotará de servicios anexos y actividades adicionales que sean atractivas al colectivo femenino, como prescriptor de nuestras actividades (si bien no se trata de un servicio exclusivo para mujeres), y a los niños que junto al colectivo femenino serán los grandes prescriptores.

3.2. Cliente

Nuestro target va a ser profesionales que trabajen por la zona o tengan facilidad de desplazamiento hacia la zona, mujeres y familias jóvenes residentes en la zona.

3.3. Mercado

Para realizar una primera estimación de la cuota de mercado que se pretende conseguir, se realizarán una serie de suposiciones previas, sin embargo, en el caso de este proyecto tomara mayor importancia, en lugar de la cuota de mercado, el porcentaje de ocupación del complejo, en concreto de las propias pistas.

Según estudios anteriores que se han realizado, se ha observado mediante el número de licencias federativas un claro incremento de las mismas, lo que junto a diversos estudios de mercado indican que en la actualidad existe unos 2 millones y existe un

Complejo deportivo de pádel P4U

mercado potencial de 8 millones de jugadores, y en un corto periodo la cifra de jugadores llegue a los 4 millones de jugadores habituales.

Así pues, para la Comunidad de Madrid se podrá estimar que cuenta con aproximadamente un 20 % del número potencial de jugadores habituales, lo que resultaría en torno a 1.500.000.

Estos datos, refleja la gran cantidad y número de posibles clientes que podría alcanzar el complejo. Sin embargo, tal como se ha comentado anteriormente, no es especialmente relevante el número o porcentaje de mercado para este proyecto, más bien sería importante poder estimar y calcular el porcentaje de ocupación que se tengan de las instalaciones, ya que es el principal activo que tendrá el complejo, a pesar de que contará con otras fuentes de ingresos.

Es significativo, reflejar que habrá una diferencia de ocupación dependiendo de las franjas horarias, ya que se prevé que durante las mañanas especialmente y quizá las primeras horas de la tarde se cuente que menos ocupación que ya durante la tarde y noche, hecho que se debe tanto a las jornadas laborales como escolares.

Una medida que se pretende imponer para incentivar la ocupación en los horarios desfavorables, son descuentos en el precio. Dada las características de la zona donde se localizará el complejo, cerca de una zona industrial y con muchos trabajadores, el horario del mediodía se presupone un pico de ocupación extra.

El complejo cuenta con 10 pistas, los porcentajes de ocupación que se pretenden conseguir son en torno a un 30 % en el horario de mañana y de primeras horas de la tarde, para durante las horas punta no bajar de un 80 %. En un horario de 8:00 a 00:00 horas.

Esto supondría aproximadamente entre un 40% y un 50% de la ocupación de media durante todo el día, ya que los fines de semana se incrementarán notablemente este porcentaje.

3.4. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Precios más bajos de la competencia
- Dificultad de financiación
- Pistas más económicas
- Desplazamientos lejanos
- Altos costes fijos
- Inexperiencia

AMENAZAS

- Polideportivos municipales con precios más bajos
- Gran importancia de la localización
- Existencia de gran competencia en el sector del ocio
- Aproximadamente un 25% de la población no está interesado en hacer deporte
- Pocas o nulas barreras de entrada de manera que nos puedan copiar

FORTALEZAS

- Facilidad de reservar
- Base de datos para poder jugar con rivales equivalentes
- Pistas cubiertas y de mejor calidad
- Tecnología
- Oferta de servicios extras
- Grandes y excelentes instalaciones

OPORTUNIDADES

- Gran crecimiento de la demanda a clases menos elitistas
- Deporte más practicado por mujeres
- No es necesario gran físico
- Gran componente social
- Deporte en crecimiento
- Diferenciación y fidelización de los clientes

Complejo deportivo de pádel P4U

3.5. ANÁLISIS QDAFO

		Oportunidades				Amenazas											
		crecimiento	Mujeres	social	ente	ión	fidelizac	ción	Localiza	entrada	de	barreras	públicos	ortivos	terreno	del	
Fortalezas	Tecnología	2	1	2		2		0		1		1		0		9	
	Facilidad reserva	1	1	0		2		0		0		1		0		5	
	Instalaciones	2	1	2		2		-1		-1		0		-2		3	
	Servicios extra	2	2	2		2		1		0		1		0		10	
Debilidades	Pistas más caras	0	0	-1		-1		-1		0		-2		0		-5	
	Desplazamientos	0	0	0		-1		-1		0		0		0		-2	
	Financiación	1	0	0		0		-1		0		0		-2		-2	
	Inexperiencia	0	0	0		0		0		0		0		0		0	
		8	5	5		6		-3		0		1		-4		18	

4. Plan de Operaciones

4.1. Producto

Como se ha comentado anteriormente, el producto principal es el alquiler de pistas de pádel de gran calidad con la ventaja competitiva respecto a la competencia del uso de un software informático para facilitar la búsqueda de partidos y mejorar la experiencia del cliente.

Existen otra series de servicios anexos como una guardería de fin de semana dentro del complejo para permitir a los padres jugar y dejar a sus hijos allí, zona de calentamiento, sala de spinning y una zona con máquinas de vending para tomar algo después de los partidos. También existirá la posibilidad de alquilar material deportivo para que todo el mundo pueda jugar aunque no tenga en ese momento el material necesario.

4.2. Plan a 5 años

La actividad principal, que es el alquiler de pistas de pádel, es de la que el proyecto va a sacar los ingresos. El resto de actividades son para atraer clientes y no se contemplan como fuentes de ingresos.

Durante el primer año se prevé un EBITDA positivo, que irá aumentando a lo largo de los años según padelforyou se va dando a conocer.

Año	Ingresos	Gastos	EBITDA
1	381.632	- 340.764 €	40.867,80
2	477.040	- 322.102 €	154.937,62
3	491.351	- 330.040 €	161.310,75
4	501.178	- 339.761 €	161.416,56
5	506.190	- 349.774 €	156.415,50

4.3. Plan de producción

4.3.1. Crecimiento

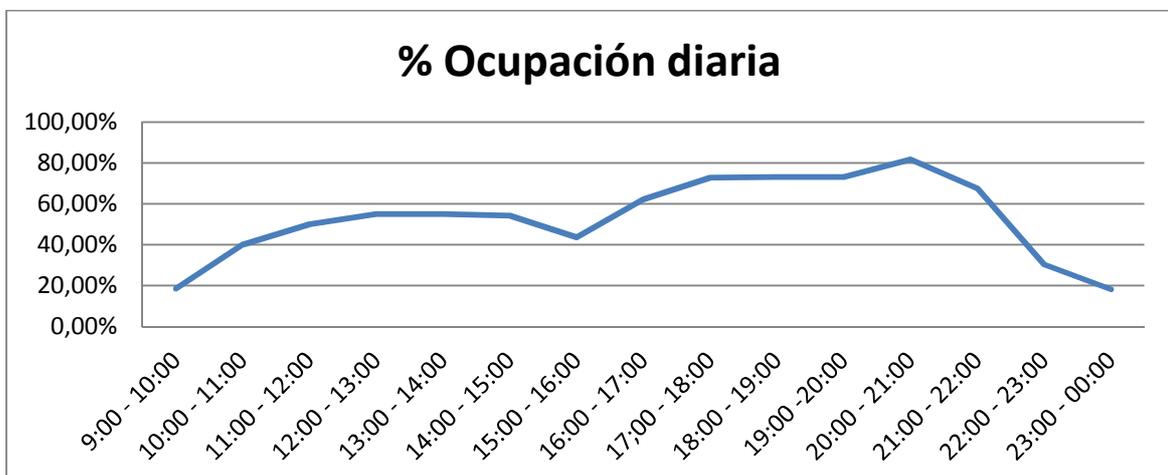
Al ser la actividad un servicio limitado por el número de pistas disponibles para alquilar, un crecimiento implicaría la construcción de nuevas instalaciones alejadas de la principal, ya que la ampliación de las ya existentes estaría condicionada por las empresas circundantes, por estar situados en un polígono industrial. No está previsto un crecimiento de la empresa en el corto plazo. En el caso de que fuera un gran éxito, se contempla la posibilidad de establecer franquicias en un futuro.

El proyecto prevé un porcentaje de ocupación de entre el 40% y el 50%, por lo que existen ciertas horas con una posibilidad de crecimiento alta.

4.3.2. Estacionalidad

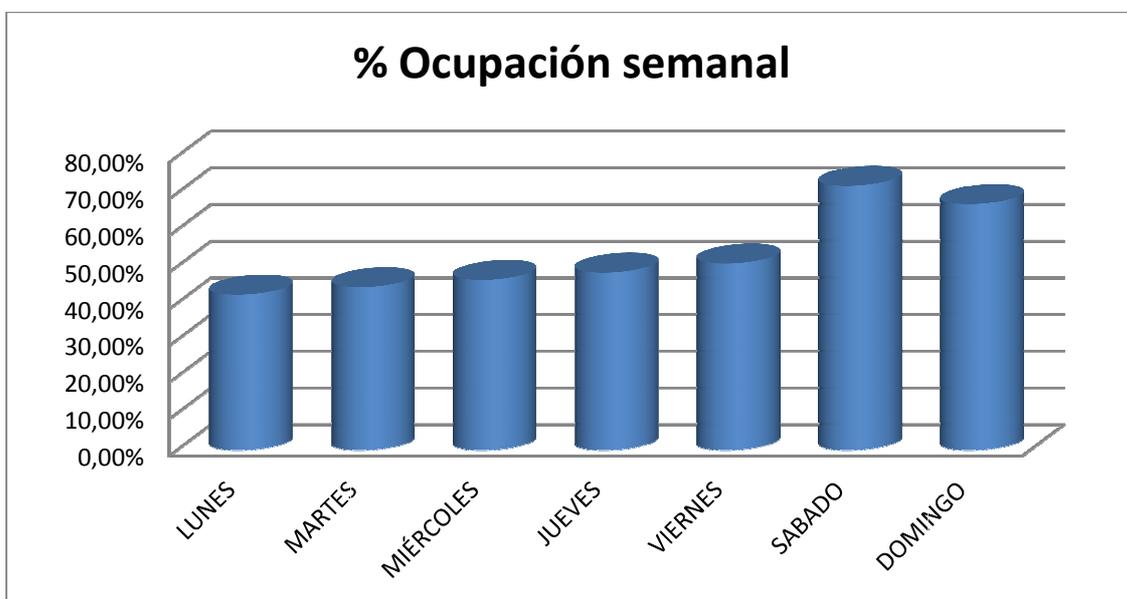
En nuestro negocio se presentan tres tipos de estacionalidad: diaria, semanal y anual.

La estacionalidad diaria: como se ve en el gráfico, dependiendo del momento del día se prevé un porcentaje de ocupación diferente. Se estima que por las mañanas la ocupación sea menor que por las tardes. Existirán una serie de periodos a las 12 de la mañana y a las 8 de la noche, cuando los profesionales salen del trabajo



Complejo deportivo de pádel P4U

La estacionalidad semanal: dentro de la semana, existirá una mayor demanda durante los fines de semana que durante la semana. La demanda también irá aumentando a lo largo de la semana, siendo menor los lunes y mayor el Viernes.



La estacionalidad anual: los meses de verano, exceptuando el mes de agosto cuando gran parte de los posibles clientes se van de veraneo, habrá una mayor demanda debido a las vacaciones. Debido a que las pistas son cubiertas y climatizadas, durante los días de lluvia o de mucho frío y los días de mucho calor en verano, se prevé que aumente la demanda debido al desplazamiento de clientes de otras pistas de pádel sin estas características. Por el contrario, los meses de exámenes (Febrero, Junio y Septiembre) también una demanda ligeramente menor.

4.3.3. Servicios directos (deportivos)

Las instalaciones lejos de contentarse con las prácticas habituales de la competencia, pretende englobar la máxima tecnología disponible, tanto la base de datos que será en principio la palanca estratégica del proyecto, como tecnología más aplicada a la propia actividad del pádel, como monitorización del rendimiento, esfuerzo de los jugadores que lo demanden, así como la posibilidad de ser grabados con el fin de que

Complejo deportivo de pádel P4U

el propio jugador pueda verse a sí mismo y ser recomendado modificaciones en su forma de jugar.

No obstante, como se ha comentado anteriormente, el desarrollo de la tecnología aplicada al jugador se dejará para ejercicios posteriores, con el fin de ofrecer exactamente lo que el jugador o cliente desea.

Lista de servicios ofrecidos:

- Alquiler de pistas de pádel.
- Garaje para los clientes.
- Zona de precalentamiento con espalderos, bicicletas, cintas de correr, máquinas de abdominales...
- Zona post-partido con máquinas vending.
- Servicio de monitor para el cuidado de los niños los fines de semana.
- Mediación en la contratación de profesores.
- Clases de pilates, yoga, spinning...
- Vestuarios con duchas, un pequeño spa y saunas para la relajación de los clientes tras el partido.

4.3.4. Temas administrativos

Como se ha reseñado previamente, la palanca estratégica del complejo, aparte de instalaciones de gran calidad, es la base de datos potente que registra y gestiona todos los clientes que pasan y desean permanecer en ella.

La manera de gestionar y acceder a esta base de datos será a través de internet quien lo desee, aunque también se podrá hacer por teléfono o presencialmente en las propias instalaciones.

La base de datos será de fácil uso, y contará con una aplicación para Smartphone que pueda facilitar cualquier consulta que salga de manera casual.

Complejo deportivo de pádel P4U

El sistema de altas y bajas de clientes, como se ha comentado, será a través de la base de datos. En ella, se solicitará a los futuros clientes, desde los datos básicos de contacto, a datos más específicos sobre su nivel, sus expectativas, lo que busca en el complejo o espera.

A partir de esta información, se podrá buscar el mejor servicio para cada cliente y conseguir fidelizarlo.

4.3.5. Mantenimiento

El mantenimiento requerido para las instalaciones, será muy sencillo y económico. La actividad principal, el pádel apenas requiere un propio mantenimiento salvo en caso de incidente puntual. Serán otras áreas del complejo, las que necesiten un mantenimiento más preciso o continuo, como los vestuarios y más concretamente la pequeña zona de spa. Otro punto que requerirá un mantenimiento, pero en este caso de los propios proveedores será la zona de vending, para tener en todo momento los productos deseados y la venta de artículos deportivos de pádel. El mantenimiento en estos dos casos, será dependiente de las compañías encargadas de suministrar los productos y material.

Complejo deportivo de pádel P4U

4.3.6. Servicios auxiliares para el cliente

Se contará con diferentes salas adicionales a las pistas de pádel, dentro de las cuales se ofrecerá a los clientes diversos servicios auxiliares:

- Un espacio para el disfrute y actividad post-partido con máquinas de vending con productos de gran calidad
- Una sala de estiramientos/abdominales para antes y después de la actividad
- Una sala dedicada al spinning con bicicletas estáticas y que será controlada virtualmente
- Una sala multiusos, para actividades diversas como pilates, yoga...
- Pequeña área infantil para el disfrute de los pequeños
- Vestuarios con instalaciones para el relax, como sauna, jacuzzi y pilas de agua fría
- Alquiler de material deportivo

4.3.7. Servicios exteriores

Los servicios de limpieza y seguridad del complejo, se han decidido externalizar por completo, de esta manera se deberá contactar con empresas u organizaciones especialistas de estas materias y obtener las mejores condiciones posibles.

No obstante, a la hora de buscar el mejor presupuesto de seguridad posible, se debe tener en cuenta una serie de consideraciones, la seguridad sería nocturna, durante unas 8 horas. De esta manera, se considera que con un sistema de alarma eficiente sería suficiente, ya que es más preventivo y no se considera que haya un gran peligro de incidentes o robos.

Respecto a la limpieza, se procederá de la misma manera que en materia de seguridad, sin embargo, el personal se necesitará a primera hora de la mañana coincidiendo con los niveles de menor actividad dentro del complejo.

4.4. Tamaño empresa e infraestructuras

4.4.1. Infraestructura

La nave seleccionada, para el complejo deportivo, se encuentra en el Polígono Industrial Las Arenas, en Pinto (Madrid). La superficie será de:

- Nave: 3.115 m².
- Oficinas: 242 m².
- Parcela: 4.139 m²

Las características de la nave:

- Altura 10 m.
- Instalación eléctrica.
- Sistema contra-incendios (rociadores).
- Aseos y vestuarios.
- 6 muelles y 1 acceso.
- Oficinas instaladas.
- Parking subterráneo de 1.240 m².

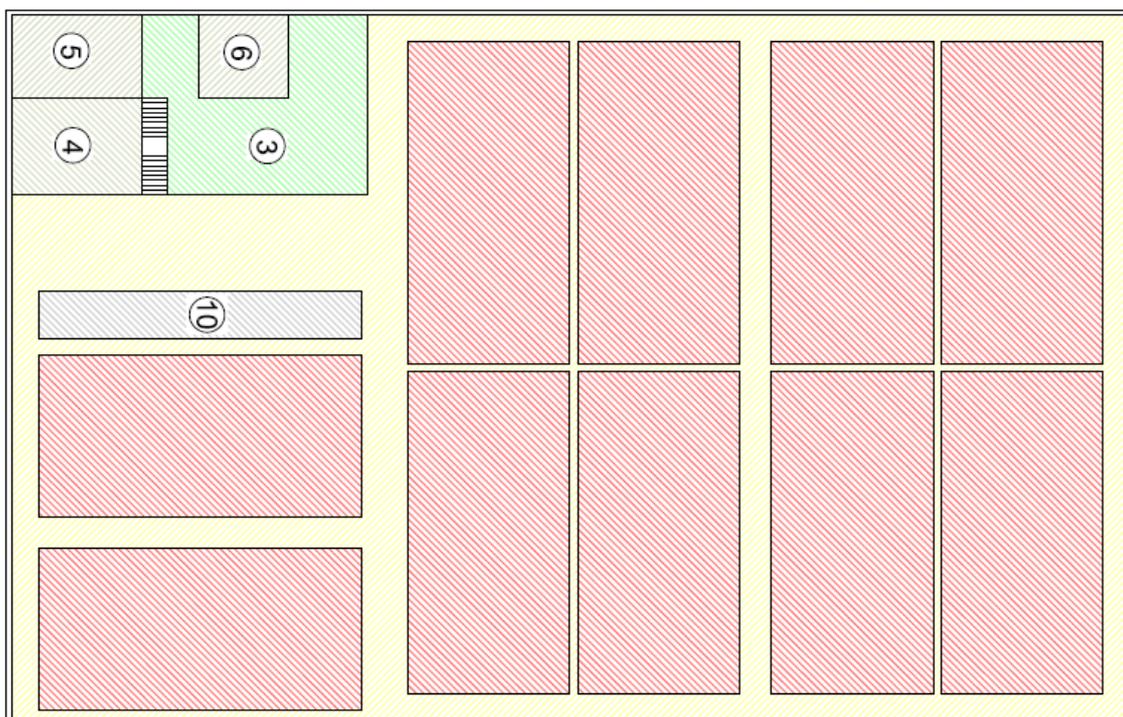


Complejo deportivo de pádel P4U

4.4.2. Planos

La planta de arriba, constará de 242 metros cuadrados, divididos de la siguiente manera:

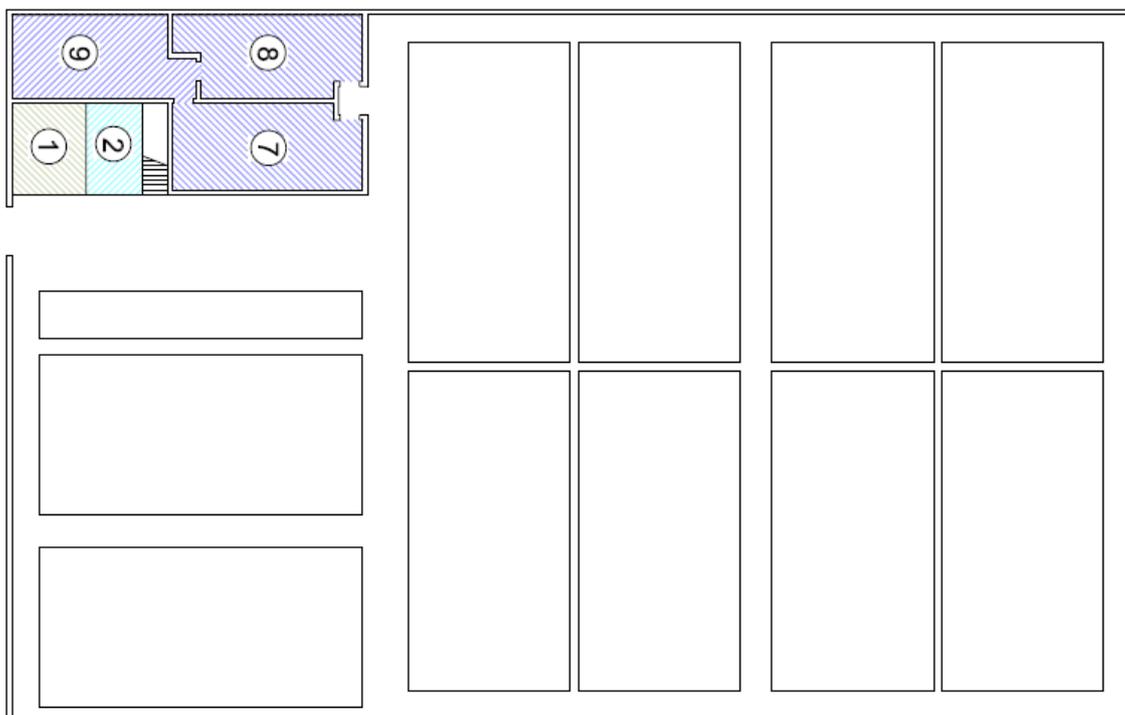
- **Número 3:** 118 metros cuadrados, zona de relax con máquinas de vending de alta calidad para el esparcimiento de los clientes.
- **Número 4:** 48 metros cuadrados, sala dedicada al spinning con bicicletas estáticas y que será controlada virtualmente.
- **Número 5:** 42 metros cuadrados, sala multiusos para actividades diversas como pilates, yoga...
- **Número 6:** 28 metros cuadrados, sala de estiramientos/abdominales para antes y después de la actividad, con algunas máquinas para correr o musculación.



Complejo deportivo de pádel P4U

La planta de abajo cuenta con 3.115 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

- **Número 1:** 26 metros cuadrados, pequeña área infantil para el disfrute de los pequeños.
- **Número 2:** 30 metros cuadrados, área de recepción donde se encontrará el personal y además un pequeño mostrador con venta de productos relacionados con el pádel.
- **Número 7 y 8:** 61 Y 57 metros cuadrados, vestuarios masculinos y femeninos a los cuales se accede por el mismo lado y acaban también en la zona de spa.
- **Número 9:** 55 metros cuadrados, instalaciones para el relax, como sauna, jacuzzi y pilas de agua fría.
- **Número 10:** grada para pista principal.
- **10 pistas de pádel** distribuidas por toda la nave.



4.4.3. Software

Una de las palancas competitivas sobre la cual se cimienta el proyecto deportivo, es la base de datos que relacione a los clientes entre ellos y obtenga los máximos niveles de eficiencia a la hora de reservar.

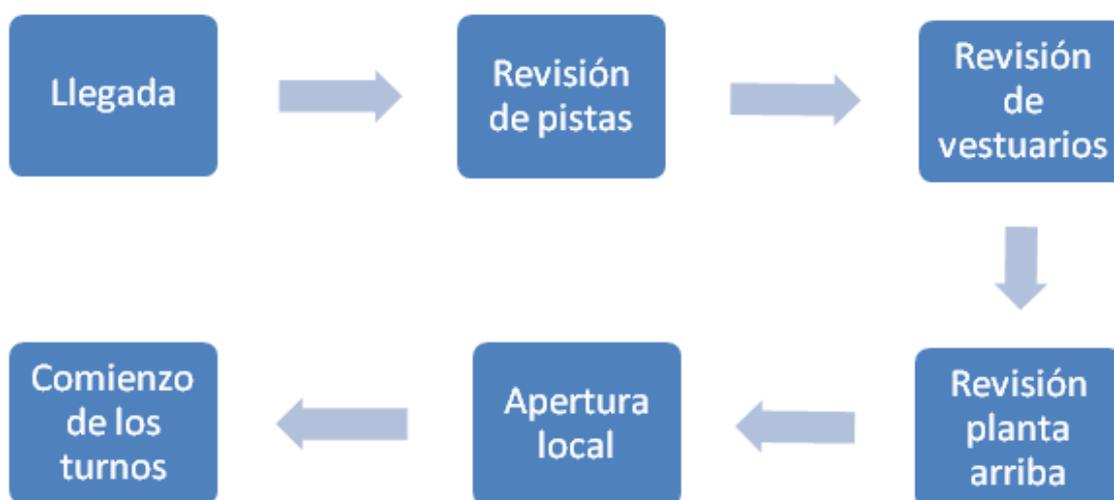
El desarrollo de la misma se hará mediante la contratación de un experto, que bajo unos requisitos que se le demandarán, llevará a la realidad la base de datos. Además también se encargará de la implementación y desarrollo de la aplicación que habrá para Smartphone. Las características de la base de datos serán:

- El usuario o cliente deberá introducir sus datos básicos personales (Nombre, número de contacto, correo...)
- Su nivel de juego, de la manera más objetiva que se pueda, ya que será más provechoso para el mismo, ya que podrá jugar con gente de su nivel.
- Parametrización de los resultados que se vayan obteniendo, para ir ajustando el nivel del jugador a partir de los mismos y se gestione su evolución como jugador.
- Sistema que ajuste correctamente la gestión de reservas de las pistas de manera sencilla y eficiente.

La base de datos vendrá integrada dentro de la propia web del complejo, con el fin de hacerla visible a los clientes. El formato de la aplicación será una versión más reducida y simple que el de la web, pero lo suficientemente interesante y útil.

4.5. Esquema de flujo

El esquema de flujo de las operaciones, es muy simple, al contar con un único empleado, básicamente se reflejará todas las actividades que tendrá que realizar en un día a día. Estas operaciones son muy sencillas y salvo en el caso de que se reflejara alguna anomalía, que se tendrá que notificar a los responsables de las mismas, ya sea limpieza o mantenimiento de pistas, será el siguiente para el turno de mañana:



En el cambio de turno que se realiza para la tarde, las actividades son prácticamente las mismas, pero cambiando la llegada al principio por el cierre al final.

4.6. Recursos humanos

La mayoría de los servicios van a estar externalizados, como son la seguridad, las máquinas de vending, la limpieza...En la empresa van a trabajar cuatro tipos empleados según sus funciones: profesores, monitores y empleados de recepción, además de un administrativo. Uno de los socios también trabajara en el complejo, pero a tiempo parcial como se especifica más adelante en el punto de recursos humanos.

4.6.1. Profesores:

Los profesores van a trabajar de forma independiente al las instalaciones y la empresa solo se van a encargar de mediar en la contratación del servicio.

4.6.2. Monitor de tiempo libre

Se va a contratar durante los fines de semana a un monitor infantil para que se encargue de zona de ocio infantil. Su función principal va a ser cuidar de los niños de aquellas personas que se encuentren jugando al pádel.

4.6.3. Empleados de recepción

Se van a necesitar cuatro empleados. Dos de ellos entre semana y para los fines de semana se contrataran otros dos trabajadores a tiempo parcial. Es necesario que siempre haya al menos un empleado en el establecimiento. Se instalará un sistema para que si cualquier cliente llega y el empleado no se encuentra porque esté haciendo otra tarea, con apretar un botón se avisará a un dispositivo que el empleado llevará en todo momento.

Las funciones de los empleados de recepción son:

- Gestionar las reservas, tanto telefónicas como por internet
- Organizar las pistas
- Atender a los clientes y asignarles la pista correspondiente
- Vigilar el correcto uso de las instalaciones mediante cámaras de seguridad
- Venta de los productos de la tienda
- Sellado del ticket del garaje a los clientes que hayan hecho uso de las instalaciones
- El empleado de la mañana, nada más llegar a las instalaciones, se encargará de revisar tanto las pistas como el resto de instalaciones para que estén en correcto estado de funcionamiento. En caso contrario, avisará a la empresa encargada del mantenimiento
- El empleado de la tarde se encargará de cerrar las instalaciones y de conectar la alarma

Complejo deportivo de pádel P4U

4.6.4. Turnos

El establecimiento va a estar abierto todos los días de la semana, de 9 de la mañana a 12 de la noche. No obstante, durante el turno de la mañana se prevé media hora para poner en funcionamiento las instalaciones y realizar las correspondientes revisiones de mantenimiento. Por lo tanto, existirán dos turnos al día, el primero de 8:30 de la mañana a 4 de la tarde y el segundo de 4 de la tarde a 12 de la noche, con lo que habrá 14 turnos semanales. Cada semana, los dos empleados a tiempo completo realizarán 5 turnos, un empleado el turno de mañana y el otro el turno de tarde. Durante los sábados y domingos, los empleados a tiempo parcial realizarán lo mismo. La organización de los turnos se observa en el siguiente gráfico.

	MAÑANA	TARDE
LUNES		
MARTES		
MIÉRCOLES		
JUEVES		
VIERNES		
SABADO		
DOMINGO		

Empleado 1
Empleado 2
Empleado 3
Empleado 4

4.7. Inversiones

Estas son las inversiones iniciales para empezar la actividad del proyecto:

1. Construcción de pistas de pádel: 16.200 € por pista, siendo el proveedor la empresa “Mipadel”.



2. Construcción de vestuarios, sala vending-bar, sala multiusos (spinning, yoga, pilates...), sala infantil, y recepción: 150.000€
3. Construcción e instalación de sauna y spa:
 - o 3 saunas por la empresa Quirumed por valor de 1.298€ cada una.
 - o 2 spa con la empresa Aquaenol, por el precio de 5.664€ cada uno

Complejo deportivo de pádel P4U



4. Contratación a un programador informático para la creación del software de nuestra base de datos por 2580€, además de la aplicación para Smartphone que se deberá invertir otros 2500€ por la licencia para dicha aplicación. Desarrollará el consultor informático también la página web con la ayuda de un diseñador gráfico (incluido en los 2580€) desde la que gestionaremos a todos nuestros clientes, y que es una de nuestras claves de la palanca estratégica. Además se invertirá en la adquisición de hardware por valor de 909€ cada ordenador de sobremesa. Se adquirirá a través de El Corte Inglés.



Complejo deportivo de pádel P4U

5. Hará falta invertir en la compra de material deportivo como son bicicletas para la actividad de Spinning, cinta para correr/calentar, instrumentos para la zona de abdominales, espalderas, colchonetas...etc. Los proveedores serán Decathlon, Deporvillage, y Compragym.es



INVERSIONES	
Pistas de pádel (10)	162.000,00€
Vestuarios, salas multiusos, sala infantil, sala de vending-bar y recepción	150.000,00€
Sauna (3), y Spa (2)	15.222,00€
Hardware y Software	6.898,00€
Adquisición de material deportivo (Spinning, espalderas, pesas...)	12.442,00€
Taquillas	3.970,00 €
Material de oficina	5.830,00 €
TOTAL	356.362,00€

4.8. Prevención de riesgos laborales, medioambientales

4.8.1. Riesgos laborales

La prevención de riesgos laborales es la suma de acciones y medidas que tienen por objeto prevenir, eliminar o minimizar los riesgos que están o pueden estar presentes en la actividad del proyecto. Se trata de un requerimiento indispensable para garantizar la seguridad y salud de los empleados, colaboradores y clientes.

Se contratará un Servicio de prevención ajeno (SPA) a través de una mutua, con lo que se tratará de demostrar que se tiene entre los principales objetivos la prevención de todos los posibles riesgos en el recinto.

Para esto, se requiere identificar y evaluar peligros para la salud y la seguridad laboral en el recinto deportivo, como pueden ser peligros eléctricos, zonas peligrosas por caídas, ruido interior...Para ello la comunicación debe ser bidireccional, tanto interna como externa en el complejo por parte de los empleados.

Se podrá llevar en el recinto también un control operacional asociados con estos aspectos de seguridad y salud laboral, por ejemplo con inspecciones de seguridad para el mejoramiento del complejo en su conjunto.

4.8.2. Medio ambiente

En este apartado, realmente no hay nada que afecte directamente. Se cree conveniente intentar minimizar el gasto tanto en consumo de agua como en consumo energético, ya que se pretende estar realmente preocupado por la responsabilidad social corporativa, y sobre todo respecto al tema medioambiental. Para esto una de las actuaciones que se llevarán a cabo será instar a los clientes que las pelotas de pádel que desechen, es decir, que ya no vayan a utilizar las cambien por pelotas nuevas que se venderán, para su reciclaje. Además de que por esto, las pelotas nuevas les saldrán más baratas al aplicarle un descuento en la compra.

Complejo deportivo de pádel P4U

Mencionar simplemente que se tendrá muy en cuenta todo tipo de residuos, pero el 90% de los residuos serán urbanos. Se reciclarán el papel, cartón y vidrio, y con los residuos peligrosos procedentes del mantenimiento como pudieran ser las grasas se las tratará de forma reciclable igualmente.

Con todo esto, el objetivo que se persigue es seguir unas buenas prácticas medioambientales.

4.8.3. Ley Orgánica de Protección de datos

A consecuencia de la Ley Orgánica 15/99 de Protección de Datos (LOPD) de carácter personal, las empresas están obligadas a declarar los ficheros que contienen datos de carácter personal a la Agencia de Protección de Datos, así como a implantar las medidas de seguridad establecidas en el Real Decreto 994/1999 en dichos ficheros, en este caso en la Comunidad de Madrid

La Ley Orgánica 15/1999 tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar. Dicha Ley se aplica tanto a los ficheros públicos como privados, en soporte informático y papel que contengan datos de carácter personal.

En función de los datos que contienen los ficheros se establecen distintos niveles de seguridad:

- Nivel Básico: datos de carácter personal como pueden ser nombre y apellidos, correos electrónicos, direcciones etc.
- Nivel Medio: datos relativos a la comisión de infracciones administrativas o penales, Hacienda Pública, servicios financieros, de solvencia patrimonial y de crédito. Se incluyen datos personales que permitan obtener una evaluación de personalidad.
- Nivel Alto: datos sobre ideología, religión, creencias, origen racial, salud o vida sexual.

En este caso, es importante tenerlo en cuenta, sobre todo el nivel básico, tanto por la página web como por los datos en posesión escritos porque de forma general, la

Complejo deportivo de pádel P4U

función de la Agencia Española de Protección de Datos es velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos.

Dentro de sus funciones en materia de protección de datos, figura la realización de inspecciones a organizaciones privadas como es este recinto deportivo, para comprobar el cumplimiento de la legislación.

Se pretende garantizar a todos los stakeholders, que los riesgos de la seguridad de la información son conocidos, asumidos, gestionados y minimizados por la organización de una forma documentada, sistemática, estructurada, repetible, eficiente y adaptada a los cambios que se produzcan en los riesgos, el entorno y las tecnologías, a través de los siguiente atributos:

- Confidencialidad: la información no se pone a disposición ni se revela a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- Integridad: mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso.
- Disponibilidad: acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos, entidades o procesos autorizados cuando lo requieran.

Por último mencionar que en el recinto de la actividad se hará una mención sobre la grabación con videovigilancia de todo el complejo para la mayor seguridad y bienestar tanto de las instalaciones como de los propios consumidores/clientes (grabación proporcionada por la empresa externalizada de seguridad).

5. Plan de Marketing

5.1. Producto

Se trata de un complejo con pistas de pádel, basado en unas instalaciones de gran calidad y materiales para alquilar, en las que se facilita la búsqueda previa de otros jugadores del mismo nivel mediante una base datos, que explota de forma intensiva la tecnología disponible y existente. Dentro de las mismas instalaciones, se dotará de servicios anexos y actividades adicionales que sean atractivas al colectivo femenino, como prescriptor de nuestras actividades (si bien no se trata de un servicio exclusivo para mujeres), y a los niños que junto al colectivo femenino serán los grandes prescriptores.

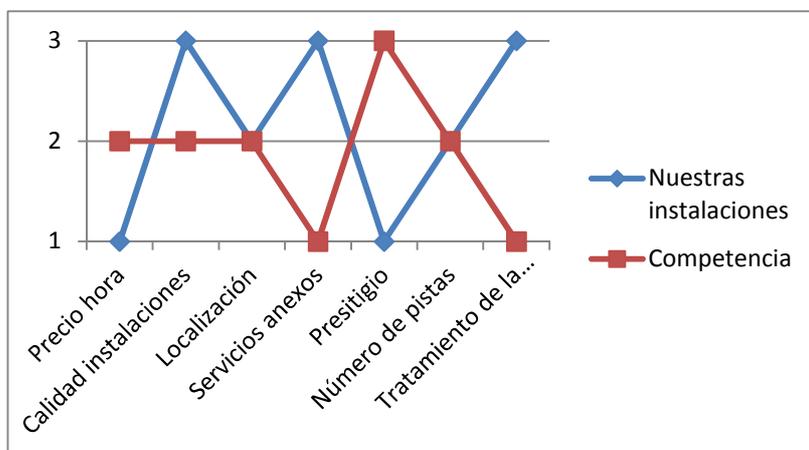
5.2. Posicionamiento/ Lienzo estratégico

El lienzo estratégico, es una herramienta que ha servido para el diagnóstico y ejecución de una estrategia de marketing para el proyecto ya que, en primer lugar, captura el estado actual del mercado reconocido o competencia, y en segundo lugar, permite identificar rápidamente dónde invierte la competencia, los factores sobre los cuales basan su competencia y el valor que reciben los clientes a través de sus ofertas de productos y servicios. El eje horizontal del lienzo estratégico captura el rango de factores en los que el mercado invierte y basa su competencia actualmente. Se han identificado los siguientes 7 factores como clave para el éxito en dicho mercado:

1. Precio hora
2. Calidad de las instalaciones
3. Localización
4. Servicios anexos
5. Prestigio
6. Número de pistas
7. Tratamiento de la familia

Complejo deportivo de pádel P4U

De esta manera queda el siguiente lienzo estratégico en relación a la competencia que ya ha sido identificada anteriormente:



Tal como se observa, en el gráfico anterior, en el primer factor de éxito el precio de la hora, nos encontramos peor que la competencia, ya que nuestros precios serán más caros que los de la competencia media, esto se debe al segundo factor crítico que es la calidad de las instalaciones, en este caso, el complejo presentará tanto una calidad máxima en sus materiales como también será cubierta lo que supone un plus respecto a otras pistas de la competencia.

La localización, no será muy destacado ya que se considera que instalación atenderá principalmente al núcleo cercano donde se localice, aunque siempre puede atraer jugadores de toda la Comunidad. Una de las palancas estratégicas sobre la que está cimentado el proyecto, son los servicios anexos, ya que no se trata exclusivamente de unas instalaciones donde realizar el deporte, sino que además contará con una serie de servicios anexos gratuitos que aumentan la oferta en gran magnitud. Es en este factor, donde se observa una gran diferencia con la competencia.

La diferencia en prestigio, se debe fundamentalmente a que al tratarse de un proyecto nuevo, hay clubes, instalaciones o complejos que ya gozan de una reputación ganada con el paso del tiempo, así pues se debe intentar recuperar esta ventaja con un eficiente plan de marketing.

Complejo deportivo de pádel P4U

El número de pistas, al igual que la localización no será muy destacado ya que cada entidad habrá decidido el número apropiado para el público o número de jugadores que desea o cree que puede atender.

Por último, el tratamiento a la familia es otro de las palancas que se utilizarán, puesto que en estudios de mercado se ha visto que el pádel es un deporte que practican tanto hombres como mujeres y niños, así que paralelamente al propio deporte se podrá realizar actividades dentro del propio complejo, así como una zona habilitada para los niños, que permitirá a los padres tener tiempo para practicar este deporte.

El posicionamiento que se desea obtener en la mente de los consumidores y posibles clientes, es que no sólo vean el complejo deportivo, como unas instalaciones de pádel o deportivas, sino como un lugar donde poder acudir con la familia y hasta de conocer gente mediante el sistema de búsqueda de jugadores de tu propio nivel.

Se buscará conseguir un posicionamiento simbólico, de manera que se genere un incremento de la propia imagen del complejo, y que cree en los clientes una identificación y pertenencia al mismo para que se empiece a formar una red de jugadores constantes que se encuentren *orgullosos* y *especiales*.

5.3. Plaza

Al tratarse de un servicio, más concretamente de unas pistas de pádel, todo el marketing de plaza, vendrá supeditado a lo que suceda dentro del propio complejo.

La distribución de los servicios se hará de manera directa, sin necesidad de intermediarios propiamente dichos, aunque como se verá a posterior sí se utilizarán prescriptores que fomenten y promocionen el complejo.

Complejo deportivo de pádel P4U

El servicio, se encontrará disponible para reservar, a través de vía telefónica, web, presencial dentro de las propias instalaciones o mediante la aplicación para Smartphones.

Como limitación física o logística, será la propia del espacio del que se cuenta, pero que satisface suficientemente las necesidades previstas tanto de materiales como de clientes.

Finalmente, una pequeña parte de los ingresos del complejo vendrán como porcentaje de venta de productos relacionados con la actividad principal, el pádel. No supondrá ningún tipo de coste de almacenamiento, ya que hay un espacio especialmente dedicado para mostrar y mantener el material deportivo.

5.4. Precio

- Oferta Normal

Después de los estudios de mercado realizados, comparado una gran muestra de instalaciones similares o que en algún momento pudieran suponer competencia, se ha determinado un precio por hora de pista de 20 €. Este precio se sitúa en un rango alto de precios, pero los servicios anexos y la alta calidad del complejo posicionan el complejo como una oferta muy atractiva para el target definido.

El precio repercute exclusivamente sobre la hora de la pista, adicionalmente a eso, el usuario tendrá acceso gratuito al resto de servicios anexos, como vestuarios con zona spa, parking, zona de relax con máquinas de vending, sala de spinning, sala de estiramientos/abdominales y una pequeña área infantil.

Sin embargo, la sala multiusos sí supondrá un coste independiente a los clientes, que dependerá de la actividad que se realice y cuyo precio dependerá del profesor o responsable de la misma.

Complejo deportivo de pádel P4U

- Ofertas Especiales

Independientemente de las ofertas de promoción inicial y diversas campañas especiales que se lleven a cabo durante el año, el complejo deportivo ofrecerá una serie de cursos extraordinarios.

Durante el verano, se impartirán cursos intensivos para todos los alumnos que lo deseen. En estos cursos se trabajará tanto la técnica individual como la táctica, cómo colocarse en la pista en función de la fase del juego. Estos cursos se ven como una posibilidad de captar nuevos clientes y fidelizarlos. Los cursos tendrán 5 días de duración, de lunes a viernes, con grupos reducidos de 3 a 4 personas, de distintos niveles. El precio de los cuales será de 40 €/ semana en caso de 4 personas o de 50 €/persona en caso de 3.

Una clave fundamental como se ha ido comentando a lo largo del desarrollo del plan, es poder fidelizar a los clientes. Para ello, se utilizará una base de datos, que además de para poder gestionar partidos entre los jugadores, supondrá una fuente de información importante para la administración de los mismos. Se pondrá a disposición de los jugadores una tarjeta de socio, con la que se podrá gestionar todo lo relacionado con la web del complejo, como gestionar partidos con otros socios de forma automática, reservas pistas, y observar ranking.

Otra oferta especial que se realizará a los clientes normales será la posibilidad de adquirir un bono por el alquiler de 20 horas de pista de pádel por el que se cobrará 380 euros (350 euros para los "Premium"), es decir, un descuento de 20 (50) euros en total.

Por otra parte, los clientes que jueguen más de 25 partidos al mes se les entregarán la "Tarjeta Premium". Los beneficios de esta tarjeta serán que el precio de la pista les saldrá a 18 euros la pista, y si de los cuatro que juegan al menos dos de ellos tienen dicha tarjeta el precio de la pista será de 17 euros. Cuando alguno de los "Premium"

Complejo deportivo de pádel P4U

llegue a 30 partidos, el siguiente partido será gratuito para ellos, pero esto será una estrategia sorpresa, es decir, los clientes no lo sabrán y por tanto se intentará sorprender. Por último, comentar que dicha tarjeta solo tiene dos meses de validez, y a partir de esos dos meses se podrá autorenovar de nuevo bajo las mismas condiciones, teniendo las mismas obligaciones y derechos sus propietarios.

5.5. Mix de Promoción

5.5.1. Promoción inicial

Buzoneo

Se realizará un buzoneo de unos folletos diseñados por una agencia por todo Pinto y alrededores. Al ser la actividad más local, sólo interesan las zonas más cercanas, por lo que se realizará en las localidades de Pinto, Valdemoro, Getafe, Leganés, Fuenlabrada, Parla, Torrejón de la Calzada, Humanes, San Martín de la Vega, Ciempozuelos, Aranjuez, incluso Seseña (perteneciente a la provincia de Toledo). La población de estas localidades suma un total de unas 900.000 personas.

Para la elaboración de los folletos y su distribución se va a contratar a una empresa especializada. Se estima un coste de unos 1.500 euros

Empresas cercanas

Se va a prestar especial atención a las empresas cercanas al complejo, por lo que se procederá a repartir unos folletos especiales donde se les ofrecerá la tarjeta especial a parte de una oferta de descuento especial para todos los trabajadores de las empresas cercanas.

Partido de exhibición

EL día de la inauguración y con el objetivo de darnos a conocer en los principales medios de comunicación relacionados con el pádel, tendrá lugar una exhibición por parte de 4 entre los 10 mejores palistas de España según el ranking de la federación española de pádel. Jugarán en la pista principal y estará indicado en el folleto antes mencionado para que todo el mundo interesado en verles estará invitado de forma gratuita.

Ese mismo día y tras el partido se ofrecerán un pequeño catering gratuito en las instalaciones para todas aquellas personas que hayan asistido al partido de exhibición.

Complejo deportivo de pádel P4U

Stand en centros comerciales

Con el objetivo de que los clientes tengan un mayor conocimiento del complejo deportivo antes del lanzamiento de éste, se pondrán en los centros comerciales stand de información del complejo. Se cree que es una buena iniciativa, ya que la afluencia a centros comerciales cercanos, como es el caso del “Plaza Éboli” y “Nassica”, va parte de nuestro target, como son las familias jóvenes. Esto se realizará las dos semanas anteriores a la apertura del complejo deportivo.

5.5.2. Comunicación

Imagen corporativa

Los colores de la imagen corporativa van a ser el verde y el naranja, los cuales también van a estar en el logo de la empresa (Ver imagen siguiente). El logo consiste en el nombre de la empresa y al lado una pala de pádel con forma de “P”.



Complejo deportivo de pádel P4U

Página web

Se va a crear una página web cuyo diseño va a ser externalizado. La página tiene que dar la sensación de un complejo moderno y respetará el logo y los colores corporativos. En ellas habrá algún sistema para poder identificarse y una vez dentro poder realizar múltiples funciones como la reserva de pistas online, resultado últimos partidos, foro para discutir sobre cualquier tema que nuestros clientes consideren de interés así como sugerencias para la dirección.

Social media

En cuanto a Social Media, es muy importante para todos nuestros target crear un perfil de Facebook y Tuenti en el que contar noticias sobre el pádel y sobre las actividades que se van a desarrollar en el complejo. Otra red social también importante para nosotros será Twitter en cuestiones sobre todo publicitarias como se explicará en los puntos siguientes. Sería interesante realizar promociones a través de las redes sociales para darse a conocer, por lo que tiene un valor estratégico en la campaña de lanzamiento del proyecto.

5.5.3. Publicidad

Se utilizará la publicidad para tratar de seducir a nuestro target objetivo, y de esta forma atraerlos al complejo deportivo e intentar una fidelización al mismo. Esta publicidad va a ser bajo el formato BTL (below the line), ya que esta publicidad será dirigida a un target específico.

- Publicidad:
 - Anuncios en radios locales. Se anunciará al complejo deportivo en las radios locales de la Comunidad de Madrid en horario de primera hora de la mañana, a medio día, y a última hora de la tarde. Con el objetivo de llegar a parte de nuestro target objetivo como son profesionales que trabajen por la zona, ya que está demostrado que la mayoría de la gente escucha la radio cuando va hacia el trabajo y de vuelta a casa del propio trabajo. En teoría es una acción planeada para el primer mes de lanzamiento, pero no se descarta usar esta acción en los años posteriores para publicitar ofertas especiales en el complejo deportivo.

- RR.PP. /Lobbying:
 - Se creará una PÁGINA WEB. En ella se tramitará todos los emparejamientos a quién lo desee, se podrá ver el ranking, catálogo de la tienda, reserva de pistas, contactar con el complejo deportivo, dejar opiniones...etc.
 - Se creará un FORO, para quién lo desee, comente todo lo relacionado con noticias principalmente de pádel pero también que sea abierto a cualquier cuestión, sobre todo en el ámbito deportivo. Al igual que tendrá un apartado para el propio complejo y todo lo relacionado con éste.
 - Se aparecerá en todas las redes sociales más importantes a nivel local y nacional, como son Facebook, Tuenti, y Twitter. Además se contratará a profesional que lleve una campaña agresiva de marketing viral en Internet a través de alguna red social y un blog, para posicionarnos positivamente en la mente de nuestro target.
 - Se contratarán varios expertos para que hagan las estrategias en SEO, SEM Y SMM para el complejo deportivo en la red. Con esto lo que se conseguirá es mejorar el posicionamiento de nuestra web en los buscadores. Deben ser profesionales especializados en cada ámbito, no un profesional que se encargue de todo, ya que estará menos especializado, y será menos eficiente.

Complejo deportivo de pádel P4U

- Product Place:
 - Publicity, a través de salir en muchas páginas web relacionadas con el mundo del pádel dentro de la comunidad de Madrid. No solo enlaces relacionados a la página web del complejo sino aparecer en otros foros o blog positivamente.
- Marketing Directo:
 - La principal acción en este punto va a ser lo conocido como “buzoneo” a través de folletos en toda la zona sur de Madrid cercana a Pinto. Esta técnica también se hace en la promoción inicial del complejo deportivo, y se seguirá haciendo para atraer a nuevos clientes de la zona sur de Madrid al complejo deportivo. Esto engloba a Pinto, Valdemoro, Getafe, Leganés, Fuenlabrada, Parla, Torrejón de la Calzada, Humanes, San Martín de la Vega, Ciempozuelos, Aranjuez, incluso Seseña (perteneciente a la provincia de Toledo). Al igual que en la promoción inicial se contratará una agencia para llevar la campaña con un coste de 1.500 euros.
- Merchandasing:
 - La técnica más fundamental para el complejo dentro de este apartado, son las estrategias de rumor, es decir, el BuzzMarketing o el Boca-oído que puedan proporcionar clientes satisfechos del complejo.

Con todo esto se quiere lograr unos aspectos claves. Que el target objetivo relacione el posicionamiento con la marca, a través de una diferenciación con la que se tratará de conectar con dicho target. Y para ello, se debe sorprender, pero sorprender con todo lo anteriormente mencionado.

Por todo esto, la mejor publicidad, es una publicidad de experiencias, que el cliente se vaya completamente satisfecho del complejo, y nada más salir tenga una gran necesidad de volver cuanto antes, y no solo esto sino que también tenga la necesidad de contárselo a más gente. Con esto, y nuestras acciones publicitarias se generará cada vez una mayor notoriedad de marca, lo que a su vez proporcionará unas mayores ventas (lo que en este caso es mayor

Complejo deportivo de pádel P4U

afluencia de clientes al complejo), y esto mayor notoriedad de marca, generando mayores ventas. Un círculo cerrado.

5.5.4. Costes

COSTES DE MARKETING	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promoción Inicial						
Buzoneo	1.500,00 €					
Empresas cercanas	- €					
Partido de exhibición	3.150,00 €					
Stand centros comerciales	8.000,00 €					
Comunicación						
Imagen corporativa						
Estrategia de Publicidad						
Publicidad-Radio	675,00 €	675,00 €	675,00 €	675,00 €	675,00 €	675,00 €
RR.PP./Lobbying (Web, marketing viral,...)	10.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Product Place		1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Marketing Directo	3.000,00 €	3.000,00 €	1.500,00 €	- €	- €	- €
Merchandasing	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COSTE	26.325,00 €	6.675,00 €	5.175,00 €	3.675,00 €	3.675,00 €	3.675,00 €

5.6. Comercialización

La comercialización del complejo deportivo básicamente se va a dar en tres aspectos básicos.

- A través de la página web, donde se podrá reservar y ponerse en contacto con el personal del complejo, más todo lo mencionado anteriormente en el apartado de la publicidad. Para esta comercialización, el cliente que desee participar en el ranking, y emparejamientos automáticos deberá hacerse la “Tarjeta de Socio” que será gratuita, y proporcionada por parte del complejo deportivo.
- A través del número de teléfono
- In Situ en el complejo deportivo.

Además de todo esto se llevarán a cabo alianzas con:

- Fisioterapeutas locales en un radio de 15 kilómetros a la redonda. Serán prescriptores del complejo deportivo a cambio de promociones especiales en el mismo.
- Grandes superficies deportivas, en las que por la compra de material deportivo se realizarán promociones especiales exclusivamente para nuestro complejo deportivo
- Se visitarán empresas cercanas a la zona para ofrecer el complejo deportivo a todos los empleados.

Al principio, los primeros meses desde la apertura se llevará a cabo una labor de acción comercial por parte de los socios por toda la zona sur de Madrid para intentar captar más clientes y dar un mayor conocimiento del complejo por toda la zona.

La comercialización tiene un aspecto muy apegado a la comunicación, por esto también se entiende como se comunicará el recinto con todos sus stakeholders, es decir, empleados, clientes, proveedores...por eso es muy importante la imagen que se quiere dar, y por este motivo se ha decidido que los colores sean el amarillo y el verde, tan predominante es este tipo de deportes para la imagen corporativa del proyecto. Esto tendrá una importancia relativa a la hora de crear toda la estrategia en la red del complejo deportivo, y tendrá que tenerla en cuenta el profesional que se contrate para la realización de dicho trabajo.

5.7. Plan de contingencia

Las previsiones de ventas estimadas durante el primer año son de 34,73% de ocupación, lo que representa un total de 31.802 € mensuales. Las previsiones pesimistas es de un 30% de ocupación, que representarían 27.409 € mensuales. Si los resultados obtenidos al sexto mes son iguales o inferiores a esta cifra se procederá a llevar a cabo un plan de contingencia para aumentar el volumen de ventas.

Este plan de contingencia estará destinado a darnos más a conocer, ya que la mejor publicidad con la que contamos es el marketing de experiencia gracias a la calidad de las instalaciones.

- Promoción

El bono de 10 pistas se reducirá a 140 € para todos los socios y los nuevos socios. Esta promoción tendrá una vigencia para su contratación de un mes.

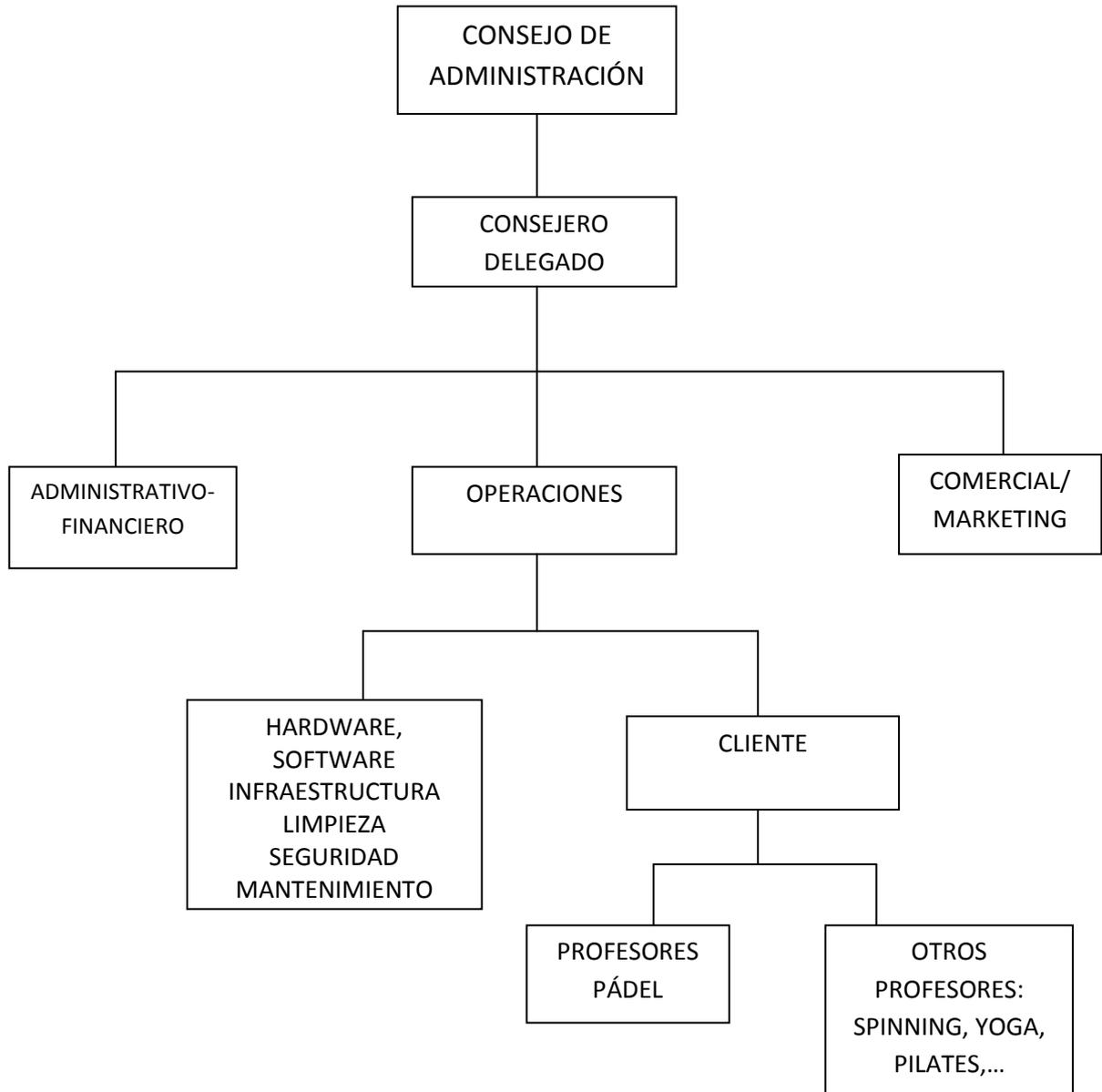
Una oferta de una hora de pista al contratar la primera para todos los nuevos clientes que se hagan socios. Esta promoción tendrá también una duración de un mes

- Buzoneo

Para la divulgación de este plan de contingencia se va a realizar otro buzoneo por toda la zona antes mencionada para dar a conocer las nuevas ofertas y así poder atraer a nuevos clientes y afianzar a los nuevos

6. Organización y Recursos Humanos

6.2. Organigrama



Complejo deportivo de pádel P4U

En primer lugar comentar que el Consejo de Administración estará compuesto por los tres socios del proyecto en cuestión, delegando a uno de ellos que ocupará el puesto de Consejero Delegado. A su vez este Consejero Delegado será responsable de todo el área Comercial o Marketing haciendo las propias funciones él mismo y los otros dos socios.

Lo mismo sucederá en el área de Operaciones donde será el responsable de la contratación de los profesionales pertinentes para el Hardware, Software, limpieza, seguridad...etc. Dentro del apartado de Operaciones, en la sección de Clientes el responsable será al igual el Consejero Delegado, delegando funciones en los empleados que se encargarán del recinto deportivo. Estos responderán ante él, y este les informará de sus funciones, responsabilidades y obligaciones. En cuanto a los profesores, el responsable de seleccionar, contratar, requisitos y demás características de los profesores, tanto de pádel como de yoga, pilates y demás servicios anexos también será el Consejero delegado con la inestimable ayuda de los otros dos socios, ya que será un tema importante estratégico de la sociedad por la imagen que se quiere ofrecer a nuestro target objetivo.

En la última área que queda por cubrir, el administrativo-financiero será el que tome las decisiones y se encargue de toda la parte contable, de cobros a clientes, pago a proveedores, pago de salarios,...etc. Este profesional responderá en todo momento ante el Consejero Delegado, que al igual que a los demás empleados le mantendrá informado de sus funciones, responsabilidades y demás informaciones relevantes para su puesto en cuestión.

6.2. Política de Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos vendrá definida por el escaso número de empleados del que se dispone. Es por ello que no existen planes de desarrollo profesional dentro de la Compañía.

No obstante, se considera factor clave de éxito, impulsar el potencial y la mejora del desempeño de los colaboradores, ya que serán la cara visible del complejo deportivo.

Complejo deportivo de pádel P4U

Adquiere relevancia la selección de personal por parte de los socios. Será tarea de estos últimos ser promotores de una constante motivación, ofreciendo el mejor ambiente de trabajo, satisfaciendo las expectativas y a su vez las necesidades personales y profesionales de los empleados, con el fin que se transmita al cliente.

La comunicación interna juega un papel fundamental en la motivación del equipo humano. Los empleados se podrán expresar y sus ideas serán escuchadas y valoradas, porque serán los que estén en trato directo con el cliente. Al mismo tiempo, se dará a conocer a los empleados datos relevantes sobre la organización, estableciendo las pautas a seguir, las políticas a adoptar, etc. mediante reuniones periódicas de carácter informativo.

6.3. RR.HH. Cuantificación. Selección de personal

Antes de comenzar la actividad, no se tendrá que contratar a ningún empleado. Sin embargo, para el comienzo de la actividad se deberá contratar seis empleados, cuatro de ellos para permanecer en el recinto, que en el punto posterior se definirá sus responsabilidades, y requisitos, y el quinto empleado que se encargará de la parte administrativa-financiera, y el sexto y último será un monitor de ocio y tiempo libre. En principio se mantendrá constante durante los siguientes años, ya que por mucho que crezca el nivel de actividad, con este nivel de empleados consideramos suficiente para el complejo deportivo. De la única forma que se expandiese el nivel de empleados en la compañía, sería si se montase otro complejo deportivo en otro lugar, cosa que en principio durante los próximos cinco años no se contempla.

Antes del comienzo de la actividad (periodo cero), se contratará un diseñador y un programador informático para el diseño y su posterior creación de la página web, la base de datos, y la aplicación para smartphone. Además se contratará un especialista Seo para posicionar a la compañía en google de manera natural en los primeros lugares del buscador. Otro especialista Sem para mejorar el posicionamiento también en dicho buscador pero esta vez con recursos monetarios para administrarlos

Complejo deportivo de pádel P4U

eficientemente, sobre todo para aparecer en el buscador en los primeros lugares los primeros meses desde la apertura. Se necesitará otro empleado especializado en contenido viral y linkbuilder para mejorar todos los enlaces a otras páginas para un mayor conocimiento de nuestro target en la red. Todos ellos no pertenecerán a la plantilla de la compañía, sino que serán autónomos contratados por contratos de obra y servicio.

Los profesores no se consideran empleados, ya que serán freelance. Se les retribuirá con las clases que impartan a los alumnos, es decir, dependiendo del número de alumnos que asistan a las clases. Por otra parte, la limpieza y seguridad, serán subcontratadas a empresas especializadas del sector, y por tanto tampoco permanecerán a la plantilla de la compañía.

6.4. Perfiles. Definición del puesto

Como se ha comentado anteriormente, se dispondrá de 3 tipos de puestos de trabajo diferentes, uno que estará encargado de todo lo que acontezca en el recinto, desde labores de control, asesoramiento, cobro y ventas comerciales; otro empleado responsable de las funciones administrativo-financieras; y los fines de semana se contará con un monitor infantil.

El proceso de selección será llevado a cabo por parte de los socios y no se contempla la posibilidad de desarrollo de los trabajadores, debido a la estructura organizativa de la empresa.

6.4.1. Responsable Administrativo-financiero

En dependencia de Gerencia se responsabilizará de gestionar el área administrativa-financiera. Entre sus funciones destacan:

- Cierre mensual financiero y de costes: elaboración de informes financieros mensuales y análisis de costes, márgenes y rentabilidades.

Complejo deportivo de pádel P4U

- Coordinación y seguimiento de los cierres contables.
- Control de tesorería.
- Control de procedimientos administrativos.
- Realización de informes de gestión.
- Realización de informes y seguimiento a través de la Base de Datos.

Para ello, se pedirán los siguientes requisitos:

Estudios mínimos: Diplomado - Ciencias Empresariales.

Experiencia mínima: Al menos 3 años.

Requisitos mínimos:

- Titulación universitaria en el área económica (ADE o estudios afines)
- 3 años de experiencia desempeñando las funciones descritas.
- Dominio de MS Office.
- Conocimiento de Bases de Datos.

Se busca una persona con capacidad de análisis, planificación y responsable.

6.4.2. Encargado del Complejo Deportivo

En dependencia de Gerencia se responsabilizará de gestionar todo aquello que suceda en el complejo deportivo. Entre sus funciones destacan:

- Velar por la correcta explotación comercial de la unidad de negocio.
- Garantizar los estándares de Imagen y limpieza requeridos.
- Servicio al Cliente.
- Gestión y control de los productos.

Complejo deportivo de pádel P4U

- Trato con proveedores de material deportivo y de máquinas de vending.

Para ello, se pedirán los siguientes requisitos:

Estudios mínimos: Formación Profesional Grado Medio – Administración.

Experiencia mínima: Al menos 2 años.

Requisitos mínimos:

- Se busca personas comunicativas y con iniciativa, organizadas, con un alto concepto de la responsabilidad y buen manejo de herramientas informáticas, buena presencia y comunicación de cara al público.
- Al menos 2 años.
- Nivel de estudios FP de Grado Medio.

6.4.3. Monitor infantil

Adicionalmente, se contempla la posibilidad de contratar los fines de semana a un monitor infantil, para lo cual sus funciones serán:

- Realización y participación en las actividades con los niños de 3 a 12 años.
- Velar por la seguridad de los niños en todo momento.
- Dar apoyo al personal de la instalación.

Se pedirá:

Estudios mínimos: Educación Secundaria Obligatoria

Experiencia mínima: Al menos 2 años

Requisitos mínimos:

- Valorable formación profesional en el área de la educación, la atención a la infancia, los servicios sociales y a la comunidad, el sector de ocio y similar.

Complejo deportivo de pádel P4U

- Valorable formación complementaria en el área de los servicios educativos, sociales y de ocio: monitor/a de tiempo libre, animador/a sociocultural, etc.
- Experiencia mínima de 2 años en actividades de animación, atención a la infancia y similar. Preferentemente en parques infantiles, escuelas, guarderías, ludotecas, campamentos y similares.
- Don de gentes y trato con clientes.

6.4.4. Profesor de Pádel

A pesar de no estar en nómina, actuará como freelance. Entre sus funciones destacan:

- Impartición tanto de clases individuales como de grupos.
- Actuar como prescriptor del complejo con los clientes.
- Posible búsqueda y organización de campeonatos.
- Asesoramiento en la venta de material deportivo relacionado con el pádel.

Para ello, se pedirán los siguientes requisitos:

Estudios mínimos: Graduado escolar.

Experiencia mínima: Al menos 3 años como profesor.

Requisitos mínimos:

- Titulación de monitor de Pádel
- 3 años de experiencia desempeñando las funciones descritas.
- Experiencia como jugador en torneos de máxima categoría.

Se busca una persona responsable, con grandes habilidades sociales y con experiencia demostrable en el sector.

Complejo deportivo de pádel P4U

6.4.5. Remuneración

Los empleados de entre semana son el financiero y los dos empleados de recepción. Los 2 empleados de recepción van a tener un sueldo fijo de 1100 € con 14 pagas, 12 pagas ordinarias y 2 extraordinarias. El sueldo variable va a ser de hasta el 15% de ese sueldo fijo, solo en las 12 pagas ordinarias, en función de la consecución de los objetivos de la empresa.

El administrativo va a tener un sueldo ligeramente superior al de los empleados de recepción, debido a su mayor cualificación. El sueldo fijo va a ser 1300 euros al mes con 14 pagas y el sueldo variable, al igual que en el caso anterior, se va a fijar hasta un 15% en función del nivel de consecución de los objetivos de la empresa.

Los empleados de fin de semana cobran 400 € con 12 pagas como sueldo fijo. También tendrán el mismo variable del 15% de ese sueldo fijo en función de la consecución de los objetivos de la empresa.

La remuneración del consejero delegado, cuya función va a desempeñar uno de los tres socios, va a ser de 1.500 € con 14 pagas.

	Nº	Sueldo fijo	Sueldo variable	Seguridad social	TOTAL
Financiero	1	18.200,00	2.340,00	4.929,60	25.469,60
Recepción entre semana	2	15.400,00	1.980,00	8.342,40	43.102,40
Recepción Fines de semana	2	4.800,00	720,00	2.649,60	13.689,60
Monitor tiempo libre	1	4.800,00	720,00	1.324,80	6.844,80
Consejero Delegado	1	21000	-	5.040,00	26.040,00
					115.146,40

Complejo deportivo de pádel P4U

6.5. Costes

Como se observa en la tabla siguiente, los costes totales de recursos humanos son de 115.146,40 € en el primer año, costes que irán aumentando con el IPC durante los siguientes años.

Como se ha comentado con anterioridad, la selección de los empleados la van a realizar los socios, por lo que no existen costes de selección.

	1	2	3	4	5
Nóminas fijas	84.400,00	86.932,00	89.539,96	92.226,16	94.992,94
Nóminas variables	8.460,00	8.713,80	8.975,21	9.244,47	9.521,80
Seguridad social	22.286,40	22.954,99	23.643,64	24.352,95	25.083,54
Desarrollo	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
Selección	-	-	-	-	-
TOTAL	117.146,40	120.660,79	124.280,62	128.009,03	131.849,31

6.6. Políticas para Socios

Se firmará un contrato por todos los socios de la empresa en el que se exponen claramente las condiciones sobre las que se crea o se rige la empresa, en él se definen los diferentes roles de los emprendedores, el porcentaje de empresa que poseerán y lo que sucederá en el supuesto de que uno de los socios abandone la empresa. Se trata de un documento privado que se firma siempre que se constituya, se añada un socio nuevo o se modifique las condiciones de un socio o de la empresa.

Regulación de las condiciones de los Administradores de la sociedad

En esta cláusula del pacto de socios se especifica qué puede y qué no puede hacer el Administrador de la misma con y sin supervisión del Órgano de Gobierno de la Sociedad. Un socio podrá realizar compras a nombre de la Sociedad hasta un importe máximo de 6000 €, sin embargo, no podrá solicitar préstamos a nombre de la Sociedad o contratar personal para la Sociedad sin la aprobación del Órgano de Gobierno.

Regulación del consejo de administración

En esta cláusula se debe explicar los miembros en número y nombre del consejo de administración, el periodo expresando la periodicidad de las reuniones. Se contará con 3 socios y el periodo de reuniones será mensual, donde se revisarán la información financiera y las políticas a seguir en materia de marketing.

7. Plan económico-financiero

7.1. Introducción

7.1.1. Asunciones previas y tipo de sociedad

El Plan Económico/financiero parte de la idea de comenzar la actividad el 2 de Enero del año 2013, y para ello el proyecto en sí deberá comenzar en el mes de Julio con toda la planificación

La estructura legal de “Padel for You” será una Sociedad limitada, con razón social de “Padel for You” S.L. Esta estructura es la que mejor se adapta, ya que la empresa contará con un Consejo de administración compuesto por tres socios (D. Carlos Herrera Boxó, D. Vicente Pavón Alonso, y D. Manuel Fernández-Montes Moraleda), con el mismo porcentaje de participaciones y aportaciones.

La empresa tendrá domicilio en distrito zona industrial, polígono industrial Las arenas (Pinto), Madrid, al tratarse de un punto estratégico como se explica anteriormente en el proyecto.

7.1.2. Inversiones

A continuación se detallará las inversiones realizadas por P4U S.L.

La mayor inversión proviene de la construcción de las pistas de pádel, y del acondicionamiento de toda la nave. Es decir, la construcción de los vestuarios, la sala multiusos, la sala infantil, la zona de vending-bar y la recepción (con todo el material para oficina) para el comienzo de la actividad.

Además se contará con unas inversiones menores, como la adquisición de la sauna y el spa, la compra de las taquillas, todo el material deportivo (espalderas, bicicletas, cintas de correr...) y por último el diseño y programación de todo lo necesario en cuanto a software y adquisición de todo el hardware necesario.

Complejo deportivo de pádel P4U

Todo lo anteriormente descrito queda reflejado en la siguiente tabla:

INVERSIONES	
Pistas de pádel (10)	162.000,00 €
Taquillas	3.970,00 €
Vestuarios, salas multiusos, sala infantil, sala de vending-bar y recepción	150.000,00 €
Sauna (3), y Spa (2)	15.222,00 €
Hardware y Software	6.898,00 €
Material de oficina	5.830,00 €
Adquisición de material deportivo (Spinning, espalderas, pesas...)	12.442,00 €
TOTAL	356.362,00 €

7.1.3. Financiación

En cuanto a la financiación del proyecto los tres socios aportarán un 33,33% cada uno, es decir 65.000€, con un Capital social total de 195.000€, lo que hace un total de 44,83% de la inversión.

Por otra parte el 55,17% restante será mediante financiación a largo plazo con entidades de crédito. Un préstamo por valor de 240.000€ a 5 años con un tipo de interés del 12%.

Este préstamo se devolverá antes (en un plazo de cuatro años) al disponer, según previsiones, de un exceso de tesorería. En el segundo año (año 2014) se devolverá además de lo establecido, 80.000€ más por esta razón. De esta forma se recalculará con la entidad los nuevos intereses y el pago del principal restante (79909,93) a devolver en los años 2015 y 2016.

Complejo deportivo de pádel P4U

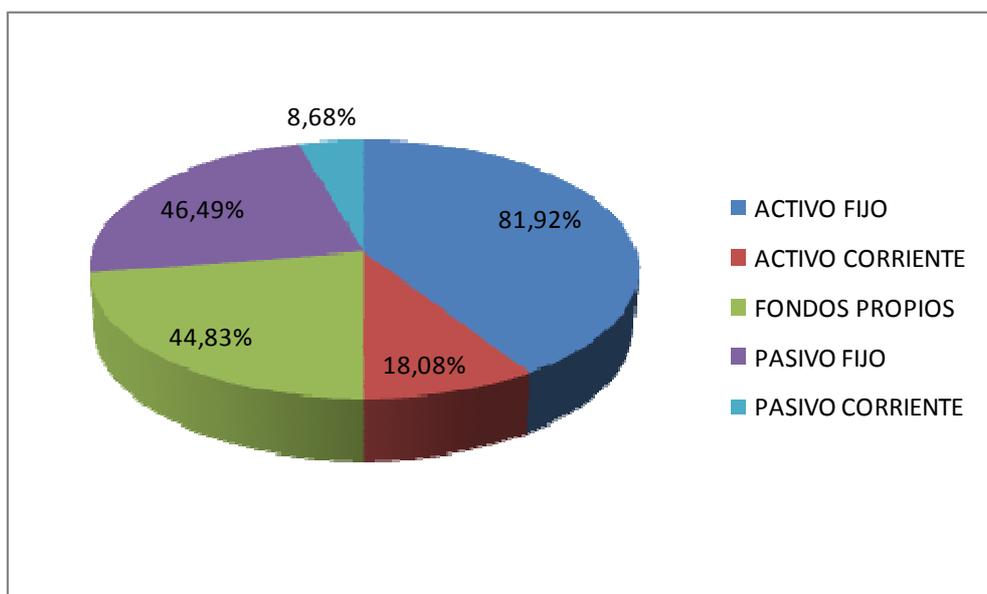
Los siguientes gráficos muestran de forma clara y concisa la información relativa a lo explicado anteriormente.

Capital Social		
Titular	%	Participaciones
D. Manuel Fernández-Montes Moraleda	33,33%	65000
D. Carlos Herrera Boxó	33,33%	65000
D. Vicente Pavón Alonso	33,33%	65000

Préstamo bancario		
Cuantía	Plazo	Tipo de interes
240.000,00 €	5 años	12%

7.2. Balance

7.2.1. Estructura de Balance



Complejo deportivo de pádel P4U

Como se puede observar en el gráfico anterior, al principio de la creación del negocio la estructura de activo está compuesta en más de un 80% por activo fijo debido a la gran inversión en inmovilizado material, y el bajo activo corriente al no poseer de existencias por el modelo de negocio, y la baja tesorería.

En cuanto al pasivo, la estructura de fondos propios con respecto al pasivo total es de un 45% compuesto en este momento únicamente por el capital social, por el 55% de fondos ajenos.

Dichos fondos ajenos están compuestos a su vez en un 84% con obligaciones a largo plazo, por un 16% de las obligaciones en un periodo de un año, es decir, pasivo corriente.

En el siguiente gráfico se observa cómo evoluciona tanto la composición del activo como la composición de la financiación, es decir, la composición de la empresa a la hora de financiarse.

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo fijo	81,92%	83,68%	91,98%	81,08%	76,63%	74,35%
Activo corriente	18,08%	16,32%	8,02%	18,92%	23,37%	25,65%

En el activo se ve que se mantiene bastante constante con un ligero aumento en la proporción del activo fijo en 2013 y 2014, debido en parte a la salida de tesorería para pagar los dividendos establecidos. Después en 2015, 2016 y 2017 desciende progresivamente por el descenso del activo fijo debido a la amortización, y el aumento de la tesorería acumulada durante los años.

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fondos propios	44,83%	43,42%	63,40%	67,25%	78,44%	79,00%
Fondos ajenos	55,17%	56,58%	36,60%	32,75%	21,56%	21,00%

En la composición del pasivo, la empresa va aumentando su proporción de fondos propios debido a los incrementos en las reservas y los resultados de los ejercicios, ya que el capital social se mantiene constante. Además la empresa va devolviendo su deuda, por lo que sus obligaciones ajenas disminuyen en el largo plazo.

Complejo deportivo de pádel P4U

7.2.2. Balance de situación

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Activo fijo	356.362	318.209	280.056	241.902	203.749	203.749
Inmovilizado material	356.362	318.209	280.056	241.902	203.749	203.749
Activo corriente	78.638	62.051	24.416	56.464	62.131	70.290
Existencias						
Cientes		8.756	10.945	11.274	11.499	11.614
Hacienda IVA	64.145	32.014	0	0	0	0
Tesorería	14.493	21.281	13.471	45.190	50.631	58.676
Total	435.000	380.260	304.472	298.366	265.880	274.040

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVO						
Fondos Propios	195.000	165.098	193.032	200.638	208.561	216.485
Capital	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
Reservas		0	-29.902	-1.968	5.638	13.561
Resultado	0	-29.902	27.933	7.606	7.923	7.924
Pasivo fijo	202.222	79.910	42.217	0	0	0
Deuda l/p	202.222	79.910	42.217	0	0	0
Pasivo corriente	37.778	135.252	69.223	97.729	57.319	57.555
Deuda c/p	37.778	122.312	37.693	42.217	0	0
Proveedores	0	8.190	4.175	4.046	4.141	4.238
Hacienda IRPF		1.900	1.957	2.016	2.076	2.139
SS		2.850	2.936	3.024	3.115	3.208
Hacienda IS		0	17.114	32.596	33.956	33.960
IVA	0	0	5.348	13.830	14.032	14.010
Total	435.000	380.260	304.472	298.366	265.880	274.040

7.2.3. Dividendos

La política de dividendos que se va a seguir va a ser muy ambiciosa, ya que no se necesita reinvertir constantemente en el negocio, ni se van a realizar fuertes inversiones financieras desde la compañía, al no ser esa su actividad principal.

El primer periodo, es decir, el año 2013, se prevé tener pérdidas, por lo que no se repartirán dividendos. Sin embargo, desde el año 2014 que se prevé tener resultados positivos que se repartirán en forma de dividendos entre los socios.

Complejo deportivo de pádel P4U

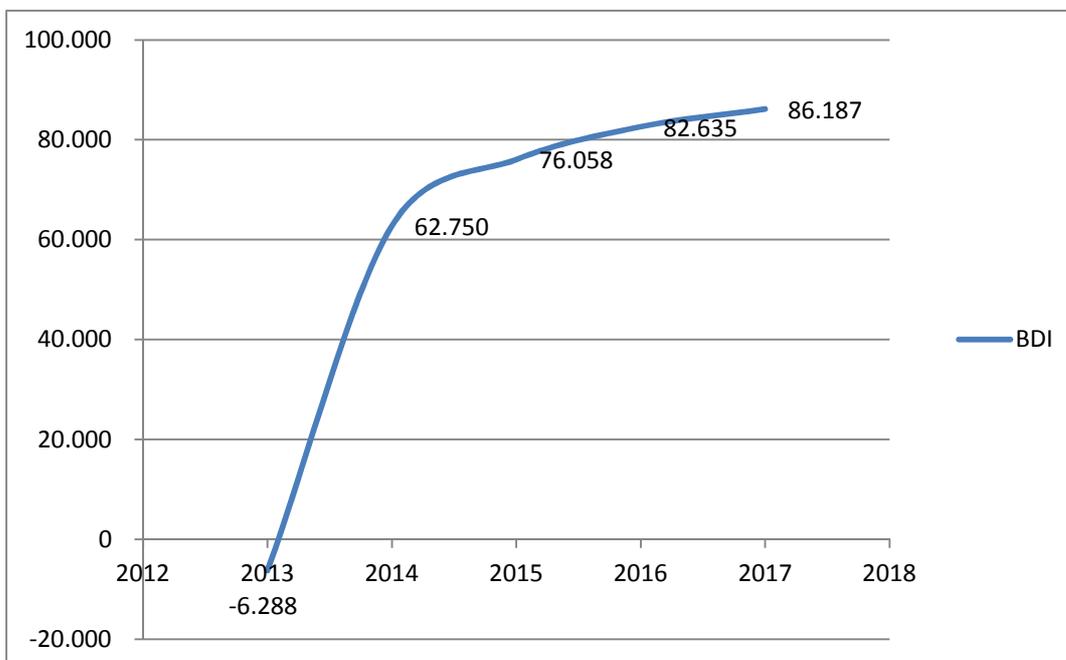
Ese año se repartirá un dividendo del 60% del resultado del ejercicio. A partir de los siguientes ejercicios, es decir, el 2015 en adelante, se repartirá un dividendo del 90% del resultado para no tener demasiada liquidez innecesaria en tesorería.

Siendo esta la política de dividendos la mencionada en el párrafo anterior, se reparten dividendos por 41.900€, 68.500€, 71.300€, y otros 71.300€ para los años 2014, 2015, 2016, y 2017 respectivamente. Aumentan gracias al aumento del beneficio neto de la compañía.

AÑO	BENEFICIO	%DIV	CANTIDAD/ACCIONISTA	DOT.RESERVAS
2013	-29.902			
2014	69.834	60%	41.900,23 €	27.933,49 €
2015	76.058	90%	68.452,56 €	7.605,84 €
2016	79.230	90%	71.306,92 €	7.922,99 €
2017	79.240	90%	71.316,25 €	7.924,03 €

7.3. Pérdidas y Ganancias

En el siguiente gráfico se observa el Beneficio después de impuestos de los primeros 5 años de actividad de P4U.



Como vemos en el gráfico anterior, P4U empieza a obtener beneficios en el segundo año, por lo que es importante tener recursos financieros suficientes para aguantar hasta ese momento.

Durante el primer año el beneficio es negativo debido a que se prevé un tiempo para darnos a conocer y atraer al número suficiente de clientes para alcanzar el punto de equilibrio, que es de 17.038 pistas alquiladas al año.

Ya en el segundo año se alcanza un nivel de beneficios de más de 60.000 euros, que aumenta en los siguientes años pero con una pendiente de crecimiento menor, ya que es más complicada la captación de nuevos clientes.

Complejo deportivo de pádel P4U

7.3.1. Tabla pérdidas y ganancias

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	405.484	477.040	491.351	506.092	516.214
Consumo					
MARGEN BRUTO	405.484	477.040	491.351	506.092	516.214
Gastos personal	-134.639	-138.678	-142.839	-147.124	-151.538
Marketing	-35.325	-7.500	-6.000	-6.000	-6.000
Otros costes fijos	-170.800	-175.924	-181.202	-186.638	-192.237
EBITDA	64.720	154.938	161.311	166.330	166.439
Amortización	-38.153	-38.153	-38.153	-38.153	-38.153
EBIT	26.567	116.784	123.158	128.177	128.286
Gastos financieros	-4.055	-4.770	-4.914	-5.061	-5.162
Intereses Financieros	-28.800	-25.067	-9.589	-5.066	0
BAI	-6.288	86.947	108.655	118.050	123.124
Impuesto	0	-24.198	-32.596	-35.415	-36.937
BDI	-6.288	62.750	76.058	82.635	86.187

De la cuenta de pérdidas y ganancias se destaca:

- Como se ha comentado con anterioridad, el año 2013 la empresa tiene unas ligeras pérdidas, que tan solo duraran un año y los años siguientes se obtendrán beneficios, que irán aumentando ligeramente.
- No existe consumo, por lo que los costes van a ser costes fijos.
- Los gastos de personal, especificados en el punto específico de recursos humanos, aumentan con el IPC.
- Los gastos de marketing son muy fuertes durante la pre-apertura y el primer año y durante los siguientes años se mantienen ligeramente bajos, a no ser que sea necesario realizar campañas especiales como se verá más adelante en el plan de contingencia.

Complejo deportivo de pádel P4U

- La amortización durante los 5 primeros años es constante. Como se ha comentado con anterioridad, parte del inmovilizado se amortiza a 5 años y otra parte a 10, por lo que en el 6 año se llevara a cabo una nueva inversión.
- Los gastos financieros están divididos entre gastos financieros debidos a las comisiones del 5% que cobra el banco por los clientes que pagan con tarjeta y los intereses financieros del préstamo adquirido con la entidad de crédito.
- El impuesto de sociedades del primer año es 0, debido a las pérdidas y ello provoca que el segundo año la cantidad a pagar es menor de lo que debería.

7.4. Estado de flujos de caja

7.4.1. Estado de tesorería

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cobro de accionistas	195.000					
Préstamos bancario	240.000	-37.778	-122.312	-37.693	-42.217	0
Pago de activos	-420.507	0	0	0	0	-38.153
Pago de intereses		-28.800	-25.067	-9.589	-5.066	0
Gastos financieros		-3.816	-4.770	-4.914	-5.012	-5.062
Dividendos			-41.900	-68.453	-71.307	-71.316
Cobro clientes		441.569	560.718	579.466	591.165	597.189
Otros gastos fijos y mk		-234.498	-219.899	-220.454	-226.628	-233.214
Pago al personal		-92.836	-95.621	-98.490	-101.444	-104.488
Pago SS		-31.352	-35.143	-36.198	-37.283	-38.402
Pago IRPF		-5.700	-7.772	-8.005	-8.245	-8.492
Pago IVA	0	0	-16.045	-46.838	-55.925	-56.061
Pago IS		0	0	-17.114	-32.596	-33.956
Cash Flow	14.493	6.788	-7.811	31.719	5.441	8.045
Tesorería acumulada	14.493	21.281	13.471	45.190	50.631	58.676

Antes de empezar la actividad del negocio, P4U tiene una tesorería de 14.493€. Esta tesorería es para poder aguantar durante los primeros meses del año 2013, en los que, al estar empezando la actividad, las ventas van a ser bajas.

Complejo deportivo de pádel P4U

Cabe destacar también que el año 2014 el Cash Flow es negativo. Esto es debido a la amortización del préstamo que se realiza debido a la gran tesorería obtenida entre ese año y el anterior.

El flujo de caja del año 2015 destaca sobre los demás ya que, por un lado los impuestos que se pagan son menores debido a las pérdidas de años anteriores y por el otro lado, la amortización del préstamo es menor por lo amortizado en el año anterior.

El exceso de tesorería del año 2017 se debe a la necesidad de realizar nuevas inversiones al 6º año de funcionamiento de la empresa.

7.4.2. Flujos de caja libres

Cálculo del WACC

WACC	9,01%
%e	45%
%d	55%
I	12,00%
T	30%
Rf	4%
PRM	8%
Beta de riesgo	0,72

En la tabla siguiente se muestra los flujos de caja libres y actualizados mediante el WACC calculado en la tabla anterior. Para el cálculo del WACC hemos tenido en cuenta nuestros porcentajes en fondos propios (e) y fondos ajenos (d), con un tipo de interés del 12% para nuestra deuda, y un tipo impositivo del 30%. La tasa libre de riesgo, se considerará la española, y se aproxima al 4%, y un 8% que se esperará obtener.

La beta de riesgo se ha obtenido de la fuente de Damodaran (página web) para el sector del ocio en Europa.

Complejo deportivo de pádel P4U

En la siguiente tabla se muestra los Free Cash Flow de todos los periodos

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Inversión	-420.507	0	0	0	0	-38.153
EBITDA		40.868	154.938	161.311	161.417	156.415
Variación WCAP		36.315	48.415	23.654	1.582	121
Impuesto		0	0	-17.114	-32.596	-33.956
FCF	-420.507	77.183	203.352	167.851	130.402	84.427
FCF actualizado	-420.507	70.804	171.127	129.577	92.347	54.848

7.5. Ratios

7.5.1. Rentabilidad

RENTABILIDAD

	2013	2014	2015	2016	2017
ROE (Retorno sobre Inversión)	-18,11%	36,18%	37,91%	37,99%	36,60%
ROA (Retorno sobre activos)	0,71%	38,36%	41,28%	46,36%	43,16%

Los ratios de rentabilidad que se han calculado para evaluar el proyecto son el ROE y el ROA. En el año 2013 ambos ratios son bajos e incluso negativos en el caso del ROE debido a que todavía en el proyecto no se obtiene un resultado positivo, pero ya en el 2014 cambian a positivo y la rentabilidad obtenida, tanto por los recursos propios como el activo es muy elevada.

7.5.2. Solvencia

RATIOS DE SOLVENCIA

	2013	2014	2015	2016	2017
Garantía o solvencia	1,767	2,732	3,053	4,639	4,761
Endeudamiento	1,225	0,414	0,210	-	-
Apalancamiento	1,037	0,410	0,216	-	-
Calidad de la Deuda	0,605	0,472	1,000	-	-

Complejo deportivo de pádel P4U

Podemos observar a través de estos ratios que la empresa cada vez es más solvente en el tiempo, lo que está relacionado con que está menos endeudada, por lo que su apalancamiento es menor, al igual que la calidad de su deuda. No tendrá problemas en solventar sus deudas en el largo plazo.

7.5.3. Liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ

	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez o solvencia a c.p.	0,507	0,648	1,337	-	-
Liquidez inmediata	0,174	0,357	1,070	-	-

La empresa cada vez tiene una mayor liquidez, al disponer de mayor tesorería en su activo, es decir, lo más líquido posible en una compañía. Por lo que no tendrá problemas para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

7.5.4. Análisis de la inversión

Análisis de la inversión

VAN	98.196
IR VAN	123%
TIR	17,71%
PAY BACK	3,370

7.6. Análisis sensibilidad

Para hacer el análisis de sensibilidad de P4U, hemos tenido en cuenta las dos variables que más pueden hacer variar la TIR, que son el porcentaje de ocupación de las pistas y el precio medio unitario de las mismas.

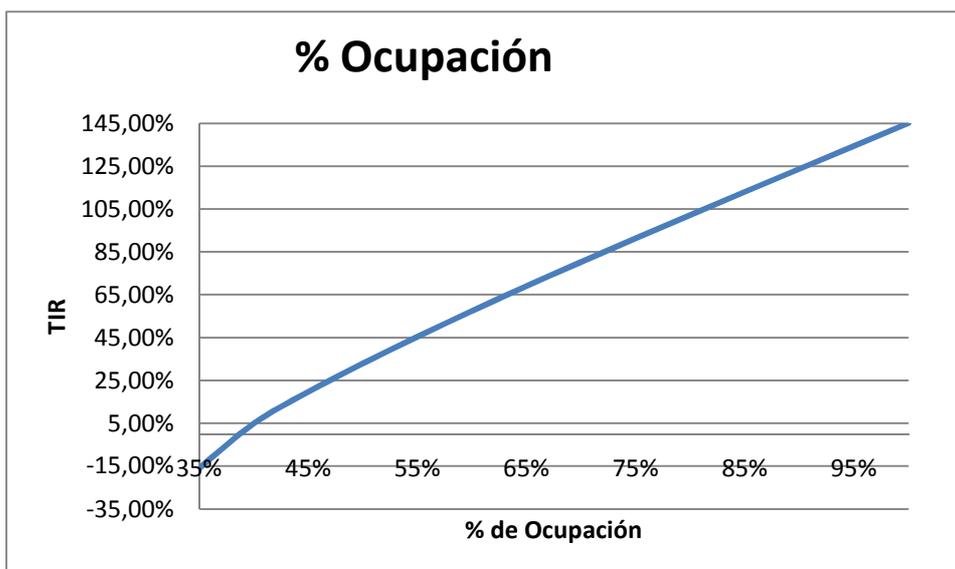
% Ocupación	TIR
35%	-15,78%
40%	5,06%
45%	19,79%
50%	33,08%
55%	45,53%
60%	57,54%
65%	69,18%
70%	80,37%
75%	91,38%
80%	102,27%
85%	113,06%
90%	123,79%
95%	134,47%
100%	145,11%

El porcentaje de ocupación de las pistas es la parte más crítica del negocio, ya que con pequeñas variaciones se obtiene grandes diferencias en la TIR. Para realizar este análisis de sensibilidad se ha supuesto un % de ocupación desde el 35% hasta el 100%. A partir de un 40% de ocupación ya se obtienen TIR positivos.

Con una ocupación máxima (100%) la TIR se dispararía al 145,11%, pero es un caso imposible.

El aumento de la TIR, como se observa en la gráfica siguiente, es lineal en cuanto aumenta la ocupación de las pistas.

Complejo deportivo de pádel P4U



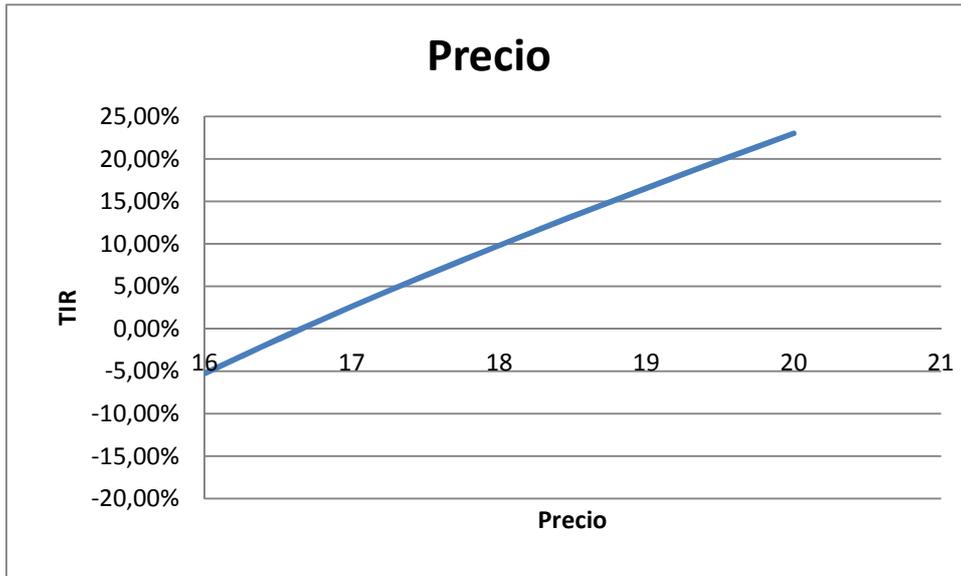
La otra variable tenida en cuenta es el precio de la pista de pádel. Este precio es un precio irreal ya que existe la posibilidad de adquirir bonos con un precio menor y también a los clientes Premium el precio por pista les sale más barato, por lo que el precio es un precio medio. El precio medio actual es de 18,82€.

Precio	TIR
16,00	-5,27%
16,50	-1,23%
17,00	2,61%
17,50	6,28%
18,00	9,80%
18,50	13,22%
19,00	16,55%
19,50	19,80%
20,00	22,98%

Los cambios en el precio afectan en mucha menor medida a la TIR que los cambios en el % de ocupación. A partir de un precio unitario de 17€, la TIR ya es positiva.

Al igual que sucedía con la variable ocupación, conforme aumenta el precio aumenta linealmente la TIR del proyecto.

Complejo deportivo de pádel P4U



7.7. Escenarios

7.7.1. Escenario pesimista

Las variables para la modificación del escenario pesimista van a ser:

- En primer lugar, se va suponer que el porcentaje de ocupación de las pistas de P4U disminuye en un 5% hasta el 37% de ocupación
- Existe un sobrecoste medio en el total de las inversiones del 10%
- El tipo de interés al cuál la entidad bancaria nos concede el préstamos es del 16% en vez del 12%
- Por último, aumento del IVA por parte del gobierno por la situación actual del país en el que opera la compañía hasta el 21%

Análisis de la inversión

VAN	-140.591
IR VAN	68%
TIR	-2,40%

Como consecuencia, para cubrir las necesidades de tesorería del año 2012 y 2013 habría que aumentar tanto el Capital social, como la cantidad del préstamo bancario. El Capital social se aumentaría en 14.000€ cada socio (42.000€ en total) y el préstamo con la entidad bancaria en un aumento de 40.000€ hasta un total de 280.000€.

Debido a que ya no se tiene un exceso de tesorería en el segundo año (2013), no se lleva a cabo la amortización del préstamo en ese periodo sino que sigue el curso normal de los cinco años de plazo.

En este caso las pérdidas en el primer año se acentúan hasta los 100.000€ aunque el resto de años la empresa sigue ganando dinero aunque no lo suficiente para garantizar el retorno de la inversión en los cinco primeros años, por lo que el TIR es negativo, al igual que el VAN.

7.7.2. Escenario optimista

Las variables para la modificación del escenario optimista van a ser:

- El porcentaje de ocupación aumenta un 5% hasta alcanzar una ocupación del 48%
- No suponemos disminuciones en el precio de las inversiones iniciales, ya que no esperamos un escenario deflacionista.
- Tampoco suponemos una disminución en el IVA ya que considerando la situación coyuntural del país, es un escenario imposible.
- El tipo de interés que la entidad bancaria nos presta el dinero baja al 7% con las mismas condiciones

Análisis de la inversión

VAN	318.172
IR VAN	176%
TIR	33,24%

En este escenario, desde el primer momento se obtiene un resultado positivo, y como se puede observar con la TIR del 33% es muy rentable, con la recuperación de la inversión al comienzo del segundo año. Obtenemos un VAN alrededor de los 318.000€

Sería factible la cancelación total del préstamo en el segundo año, con los ahorros que ello conlleva, o incluso negociar con la entidad bancaria un préstamo con un plazo menor al concedido.

8. Puesta en marcha del proyecto

8.1. Meta y los objetivos del Proyecto

Meta: Construcción y acondicionamiento de un complejo deportivo de pádel.

Objetivos:

- Tiempo: De 1 Julio de 2012 a 1 Enero de 2013.
- Coste: 400.000€
- Calidad: 10 pistas cubiertas en un complejo de gran calidad.

8.2. Stakeholders

Ayuntamiento de Pinto:

El Ayuntamiento de Pinto, que es donde se localiza el complejo, será fundamental en la subvención de cursos para la población local y para los diversos permisos y trámites que se requieren para el inicio de la actividad.

Clientes:

Serán el grupo de interés fundamental, ya que es el pivote sobre el que girará toda la actividad. Es a ellos a los que hay que llegar y cumplir con los estándares de calidad y tiempos que se han planificado en las instalaciones. Por lo tanto, será fundamental tenerlos en cuenta para el éxito del proyecto.

Proveedores:

Los proveedores que intervienen son de diversos tipos, desde comerciales como los que suministrarán material deportivo para su venta o los encargados de las máquinas de vending, que serán continuos y constantes, hasta el proveedor de la pista de pádel encargado de su instalación y montaje.

Empleados:

Complejo deportivo de pádel P4U

Los empleados, serán los encargados del funcionamiento del día a día del proyecto, por lo cual es fundamental su implicación e identificación en el mismo. Se contará con un informático capaz de gestionar la base de datos y la página web, con personal de administración, con tareas de supervisión y con profesores asociados que den prestigio al complejo.

Accionistas:

En ellos recae, todas las actividades previas al inicio de la actividad. Se trata de Manuel Fernández-Montes Moraleda, Carlos Herrera Boxó y Vicente Pavón Alonso. También serán los que conformen la sociedad y aportarán el capital inicial y por lo consiguiente los que recibirán los dividendos del negocio.

Propietario de la nave:

Como propietario de la misma, será con el que se deberá negociar las condiciones de la misma.

Profesores:

No serán propiamente empleados, no obstante, son parte fundamental del proyecto, ya que gracias al servicio de clases particulares se espera obtener nuevos clientes y atraerlos para posteriormente fidelizarlos. Cobrarán en relación al número de horas de clases que impartan y el número de alumnos.

Federación de pádel:

Al tratarse de unas instalaciones que pretenden conseguir la mayor calidad y con una gran número de pistas, se desea que en un futuro próximo obtener importantes torneos, para ello será necesario mantener buenas relaciones con la Federación para poder entrar en el circuito tanto local como nacional.

Empresas subcontratadas para obra:

La nave en cuestión, a pesar de estar acondicionada, necesitará ciertas reformas tanto exteriores como interiores para lo cual habrá que subcontratar empresas especialistas capaces de realizar las pequeñas obras correspondientes.

8.3. Fases del Proyecto

El proyecto se dividirá en diversas fases, desde el inicio y registro de la empresa a las actividades de marketing final antes del primer día de actividad.

La primera fase, será todas las actividades necesarias para el registro de la empresa como Sociedad Limitada con 3 socios, para poder obtener la financiación necesaria y poder establecerse en alquiler en una nave destinada a la actividad.

Una vez conseguida la nave, se procederá al acondicionamiento de la misma, con obras tanto a nivel de fachada como a nivel interno y de instalaciones.

Preparada la nave para la actividad, según el plan diseñado, en paralelo se podrá empezar a instalar y preparar el interior de la misma. De esta manera, vestuarios, pistas y servicios anexos se podrán trabajar al mismo tiempo en su elaboración.

Un mes antes del inicio del negocio, se debe tener preparada ya la página web, para ello habrá que contratar un profesional que se encargue de la misma. En las últimas semanas se procederá al buzoneo y contacto con empresas de la zona para ofrecer los servicios.

Finalmente, la última fase será el proceso de selección y tramitación de los contratos del personal necesario.

8.4. Work Breakdown Structure

Haciendo una estructura detallada de trabajo, se pueden agrupar todos los elementos del proyecto en una serie de entregables, a partir de los cuales se puede controlar el estado del mismo. Son los siguientes:

- RRHH: tiene como objetivo la contratación de las personas necesarias para el desarrollo de la actividad, personal de administración, informático y los profesores de clases particulares
- Trámites burocráticos: abarca desde el establecimiento de la empresa como Sociedad Limitada, a la obtención de la financiación necesaria para poner en marcha el complejo y contratación de una correduría de seguros que se encargue de todos los trámites y seguros demandados.
- Vestuarios: se debe estudiar desde los distintos proveedores de material de vestuarios, como a las empresas que se encargan de instalaciones de SPAs en busca del que mejor se ajuste a los estándares de calidad y precio que precisamos, una vez decidido y contratadas se procederá a la instalación de ambos.
- Servicios anexos: para el resto de servicios que se ofertan de manera adicional, en su puesta a punto y preparación, habrá una importante actividad de compra de todo el material necesario para las diversas zonas: infantil, calentamiento, spinning, sala multiusos y de descanso.
- Marketing: las acciones de marketing se realizarán lo más próximo al inicio de la actividad, por lo tanto será cuanto más cercano a la fecha de fin de año cuando más intensas serán las actividades programadas. Éstas consistirán en actividades de buzoneo, visitas a empresas del sector con el fin de ofertarse y ofrecer descuentos y stands en centros comerciales de la zona.
- Acondicionamiento de la nave: la nave necesita una serie de remodelaciones para adecuarla al uso que se le pretende dar. Estas remodelaciones vendrán a cabo por parte de una/s empresa/s subcontratadas que habrá que contratar primero y se llevarán a cabo tanto exteriormente como interiormente, así como las instalaciones de suministros: agua, luz, calefacción...

Complejo deportivo de pádel P4U

- Pistas: son 10 las pistas necesarias de una alta calidad en sus materiales, para ello habrá que buscar la mejor oferta de proveedores que se encarguen de la instalación y mantenimiento de las mismas.

En el gráfico de la página siguiente se observa el organigrama dividido en entregables del Work Breakdown Structure que resume todo lo dicho anteriormente:

Complejo deportivo de pádel P4U



8.5. Requerimientos

A continuación se detallan todos los requerimientos necesarios para la puesta en funcionamiento del proyecto:

1. Apertura del complejo en 184 días.
2. Capital de 400.000 €.
3. 10 pistas cubiertas con iluminación suelo de césped artificial caracterizado por sus fibras en monofilamento, y una altura de 11 mm, con una red de longitud de 10 m y una altura de 0,88 m en su centro, elevándose, en sus extremos, un máximo de 0,92 m.
4. Alquiler de la nave por 11.000 € al mes.
5. Medida establecidas de 20x10 por pista.
6. Distribución en planta.
7. Vestuarios para 15 personas por sexo.
8. Zona spa para 15 personas en total.
9. Remodelación de la nave a nivel exterior según las indicaciones del plan.
10. Remodelación de la nave a nivel interior según las indicaciones del plan.
11. Remodelación de la nave a nivel de instalaciones según las indicaciones del plan.
12. 3 empleados para la administración, con experiencia en complejos deportivos.
13. Informático con experiencia y conocimientos en desarrollo de base de datos, aplicaciones y páginas web.
14. 2 profesores con experiencia.
15. Monitor de tiempo libre para los fines de semana.
16. 4 bancos de abdominales.
17. Espalderas para 4 personas.
18. 2 máquinas de correr.
19. 10 bicicletas estáticas.
20. Acondicionamiento sala multiusos, con suelo preparado para las actividades.
21. Acondicionar sala infantil.
22. Dar de alta los suministros.

Complejo deportivo de pádel P4U

23. Correduría de seguro que tramite los seguros de responsabilidad civil, licencias, y demás procedimientos.
24. Base de datos.
25. Página web.
26. Aplicación para Smartphones.
27. Acciones de marketing, parte de promoción pre-apertura.
28. Programa virtual de spinning.
29. Inclusión del complejo como referencia en la Federación de Pádel.
30. Proveedor de máquinas de vending de la mejor calidad.
31. Sociedad Limitada.

Requerimientos	Tipo	Stakeholders	Entregable	Medio de verificación
1	Tiempo	Todos	Complejo	A fecha 1 de Enero 2013
2	Coste	Todos	Complejo	Presupuesto
3	Calidad	Cliente, Proveedores	Pistas	Comprobación a final de obra de proveedor
4	Coste	Accionistas, Propietario de la nave	Complejo	Presupuesto
5	Calidad	Proveedores, Cliente.	Pista	Comprobación a final de obra de proveedor
6	Calidad	Empresas subcontratadas	Complejo	Planos
7	Calidad	Cliente, proveedores, empresa subcontratada	Vestuario	Planos, test de verificación.
8	Calidad	Cliente, proveedores, empresa subcontratada	Vestuario	Planos, test de verificación.
9	Calidad	Empresa subcontratada	Acondicionamiento de la nave	Planos y plan de negocio
10	Calidad	Empresa subcontratada	Acondicionamiento de la nave	Planos y plan de negocio
11	Calidad	Empresa subcontratada	Acondicionamiento de la nave	Planos y plan de negocio
12	Calidad	Empleados,	Personal	CV

Complejo deportivo de pádel P4U

		accionistas.		
13	Calidad	Empleados, accionistas.	Personal	CV
14	Calidad	Profesores, accionistas.	Personal	CV
15	Calidad	Empleados, accionistas.	Personal	CV
16	Coste	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Presupuesto
17	Coste	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Presupuesto
18	Coste	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Presupuesto
19	Coste	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Presupuesto
20	Calidad	Cliente, Proveedores	Servicios anexos	Test de verificación
21	Coste	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Presupuesto
22	Calidad	Accionistas, Proveedores	Acondicionamiento nave	Test de verificación
23	Calidad	Proveedores, Ayuntamiento de Pinto, Accionistas	Trámites	Documentación
24	Calidad	Empleados, Clientes	Personal	Test de verificación
25	Calidad	Empleados, Clientes	Personal	Test de verificación
26	Calidad	Empleados, Clientes	Personal	Test de verificación
27	Coste	Clientes, Accionistas	Marketing	Estudios de mercado
28	Calidad	Proveedores, Cliente	Servicios anexos	Test de verificación
29	Calidad	Federación de pádel	Marketing	Verificación
30	Calidad	Cliente, Proveedores.	Servicios anexos	Documentación
31	Calidad	Accionistas	Complejo	Registro

8.6. Organización del proyecto (OBS) y Matriz de Responsabilidad

En este proyecto, se trata de la planificación antes del inicio y apertura de la actividad, por lo tanto, no se dispondrá de personal empleado, a excepción de la contratación de un informático, con lo que la responsabilidad recaerá en los accionistas que serán los encargados de la puesta a punto de todo lo relativo tanto de las actividades como los procesos.

Así pues, la matriz de responsabilidad no tiene gran repercusión para esta parte puesto que la responsabilidad será de los 3 accionistas en acción conjunta, aunque cada uno pueda estar más enfocado a algunas actividades que otras.

Solamente el desarrollo de la aplicación para Smartphones, el desarrollo de la base de datos y la página web recaerá la responsabilidad en el empleado, que deberá informar a los accionistas.

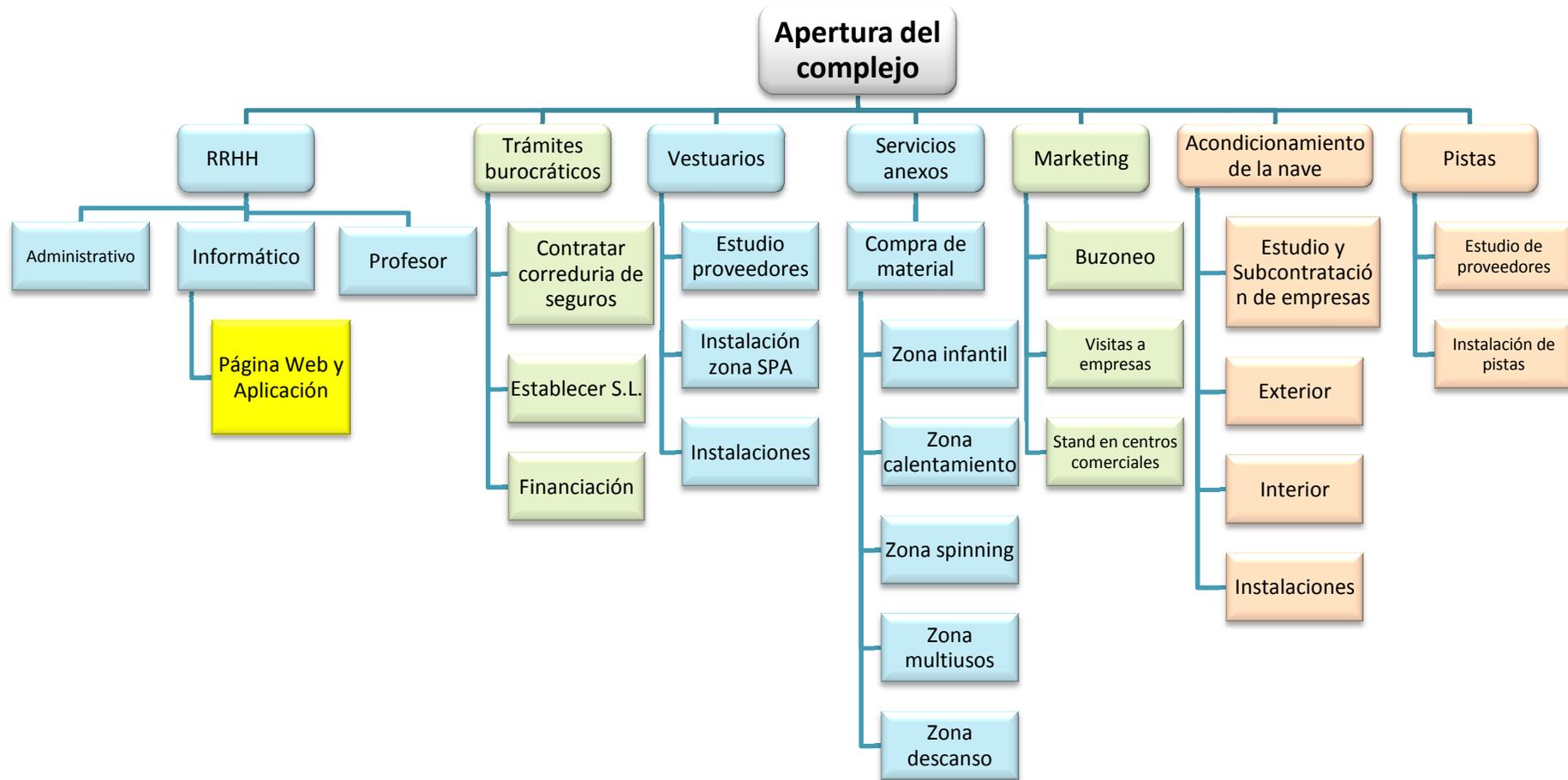
Separando en responsabilidad por socio, se distinguirá la siguiente:

- Manuel Fernández-Montes Moraleda (color azul): RRHH, Vestuarios, Servicios Anexos.
- Carlos Herrera Boxó (color rosa): Acondicionamiento de la Nave, Pistas.
- Vicente Pavón Alonso (color verde): Trámites Burocráticos y Marketing.
- Informático (color amarillo): Desarrollo Página Web, Aplicación y Base de Datos. Deberá informar y tener en cuenta la opinión en todo momento de Manuel Fernández-Montes Moraleda que estará en contacto con los demás socios.

A pesar de que las responsabilidades aparecen divididas, todos los socios deberán contar con la opinión y el consenso de los otros 2.

A continuación se observa gráficamente la separación de responsabilidades por entregables:

Complejo deportivo de pádel P4U



8.7. Planificación (cronograma): Diagrama de Gantt.

El camino crítico vendrá determinado en primer lugar por el establecimiento como Sociedad Limitada y posterior obtención del préstamo financiero. Conseguido el capital necesario y presupuestado, se procederá al alquiler de una nave que ya está identificada y obtener los permisos necesarios para las pequeñas obras necesarias para la puesta a punto. El acondicionamiento de la nave, es la actividad clave porque el resto de actividades (instalación de pistas, vestuarios y servicios anexos) no se podrán emprender hasta que finalice ésta. A pesar de que la actividad estará preparada antes de la fecha prevista, por decisión estratégica se esperará hasta el día 2 de Enero de 2012.

Una vez finalizado, el resto de actividades se podrá realizar en paralelo. Finalmente las actividades de marketing y contratación se programarán lo más cercano al primer día de actividad del complejo. No obstante, la búsqueda del empleado informático se deberá realizar con el tiempo necesario para que diseñe la web para un mes antes del día 1 de la empresa abierta al público.

Los recursos humanos serán inexistentes hasta la contratación del informático, así que serán los propios socios los encargados de gestionar y controlar todas las operaciones que se llevarán a cabo. Para ver el cronograma, mirar el archivo adjunto.

Complejo deportivo de pádel P4U

8.8. Estimación de costes

A continuación se detalla la estimación de costes desglosado para cada actividad:

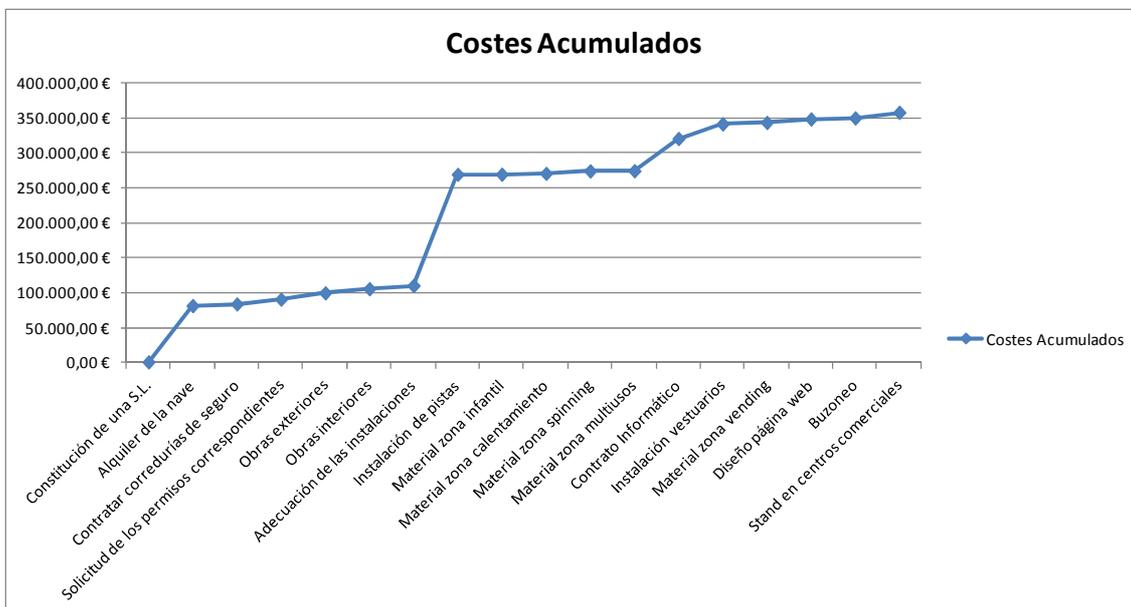
Etapa	Actividad	Coste	Acumulado
0	Constitución de una S.L.	550,00 €	550,00 €
0	Alquiler de la nave	80.500,00 €	81.050,00 €
1	Contratar corredurías de seguro	2.300,00 €	83.350,00 €
1	Solicitud de los permisos correspondientes	6.850,00 €	90.200,00 €
2	Obras exteriores	9.000,00 €	99.200,00 €
3	Obras interiores	6.000,00 €	105.200,00 €
4	Adecuación de las instalaciones	4.500,00 €	109.700,00 €
4	Instalación de pistas	159.000,00 €	268.700,00 €
4	Material zona infantil	150,00 €	268.850,00 €
4	Material zona calentamiento	1.200,00 €	270.050,00 €
4	Material zona spinning	3.500,00 €	273.550,00 €
4	Material zona multiusos	300,00 €	273.850,00 €
4	Contrato Informático	46.000,00 €	319.850,00 €
5	Instalación vestuarios	21.000,00 €	340.850,00 €
5	Material zona vending	2.000,00 €	342.850,00 €
5	Diseño página web	5.000,00 €	347.850,00 €
6	Buzoneo	1.500,00 €	349.350,00 €
6	Stand en centros comerciales	8.000,00 €	357.350,00 €
6	Instalación zona spa	28.000,00 €	385.350,00 €
	Total	385.350,00 €	385.350,00 €

En el siguiente gráfico se especifica los costes por periodo, que en este caso, se trata de costes mensuales, menos en el periodo 0 que son los costes anteriores a Julio. Los proveedores de pistas se les pagará al comienzo de la actividad el 30%, y cuando finalicen el 70% restante aunque sucede en el mismo periodo, es decir, en el cuarto (octubre).

Complejo deportivo de pádel P4U



Finalmente, en este tercer gráfico los costes anteriores se detallan por actividad y se acumulan progresivamente.



8.9. Análisis de riesgos y 3 KPI's principales

Dentro de los tipos de riesgos existentes: financiero, tiempo producto, humano y procesos, será los 3 primeros los principales, ya que apenas existe riesgo con el factor humano, ya que no es parte de la cadena principal de valor del negocio y los procesos están bien definidos.

La gestión del riesgo garantiza la conservación de los objetivos del proyecto mediante la minimización de las pérdidas accidentales producidas por sucesos no deseados, por lo tanto será fundamental identificarlos con el fin de tener planes de acción para mitigar las pérdidas.

Los 3 riesgos principales que tiene el proyecto antes de su puesta en funcionamiento son:

Riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad	Criticidad	Monitorización
Coste	Sobrepasar el presupuesto en adecuar la nave	El impacto provocaría una renegociación del préstamos solicitado	Alto	Alto	Presupuesto
Tiempo	Establecimiento de la S.L.	Retrasaría toda la planificación	Muy alto	Media	Diagrama de Gantt
Calidad	Las pistas no reúnan los materiales solicitados	Alejaría al complejo de la percepción de calidad que se desea dar	Baja	Alta	Testeo

Como se ha comprobado, una de las actividades críticas en la planificación es la adecuación de la nave, porque hasta que no se finalice no se puede proseguir con muchas actividades de las que se tiene planificado. No obstante, desde el punto de vista económico y de costes, también presenta criticidad, ya que tal vez sean necesarias unas reformas superiores a las que se estimaban inicialmente, que no se podrán atender hasta el momento del inicio de las mismas. En un presupuesto de

Complejo deportivo de pádel P4U

esta magnitud, una variación de una de las actividades supondría una ampliación del capital inicial necesario. Para intentar controlarlo se utilizará informes detallados de gastos y evaluación de la nave una vez alquilada. Como plan de acción, se optará por acciones preventivas como adjuntar una cláusula al contrato de arrendamiento que fije el precio de las posibles remodelaciones en las instalaciones de suministros, y en el caso de sobrepasarse en un 15 % correría a cargo del dueño de la nave.

La documentación y trámites para el registro de una Sociedad Limitada supondrá la primera actividad que se deba hacer en este proyecto, se estima en unos 47 días, sin embargo, es una media y siempre pueden haber variaciones en la duración, dependiendo de muchos factores, muchos de los mismos ajenos a la voluntad de los socios. La criticidad es media, ya que la planificación permite mucha holgura en días, con lo que se dispone de un margen importante. El plan de acción que se llevará a cabo, será llevado a cabo por los socios de la Sociedad que tendrán que tener en cuenta el número de trámites necesario que son en torno a 14 y deberán gestionar cada uno de los mismos tan pronto como sea posible. En este caso se optará por un plan contingencia o mitigación, que será la compra de otra Sociedad Limitada similar y cambio de estatutos y acción social.

El último aspecto crítico, será el relacionado con la calidad, puesto que el complejo pretende utilizar como palanca estratégica el máximo nivel de confort y calidad de sus materiales para atraer a los clientes. La probabilidad es baja ya que se contrataría y definiría claramente los materiales de las pistas, no obstante, será necesario comprobarlo una vez se instalen. El plan de acción que se llevará a cabo, es solicitar la instalación de una primera pista, para poder comprobar si está todo conforme, y en caso positivo proseguir con el resto de las mismas. Previamente al contratar al proveedor de pistas, se deberá dejar contractualmente, todos los parámetros solicitados y una cláusula de rescisión del mismo en caso que no se cumplan las características solicitadas. Por lo tanto se optará por acciones de detención al finalizar la construcción de la primera pista.

Complejo deportivo de pádel P4U

Los responsables de todos los planes de acción serán siempre los 3 socios del proyecto.

En el siguiente cuadro, se identifican y clasifican los 3 riesgos descritos anteriormente. Como se observa es el primero, el que se refiere al coste el más importante y el que deberá ser tratado con mayor meticulosidad.

Probabilidad	Muy Alta		2		
	Alta			1	
	Media				
	Baja			3	
		Baja	Media	Alta	Muy Alta
		Severidad/Impacto			

Respecto a los Key Performance Indicators(KPI) principales, serán los factores que se han incluido como monitorización:

- Presupuesto: habrá una partida presupuestaria destinada a adecuar la nave en sus instalaciones exteriores, interiores y de instalaciones. A la hora de firmar los contratos con las empresas subcontratadas, se contratará la que más se aproxime a las estimaciones iniciales.
- Diagrama de Gantt: La primera actividad que comienza antes del 1 de Julio, será registrar la Sociedad, a partir de ella se configuran y planifican el resto de actividades. A pesar, de la holgura que se observa en el Diagrama de Gantt, se debe ir revisando periódicamente el estado de los trámites. Teniendo presente el posible plan de acción.
- Testeo: Finalizada la primera pista, será momento para el testeo de la calidad de la misma, y continuación en caso de que todo sea positivo y conforme, o rescisión del contrato si no se cumplen los términos.

8.10. Plan de comunicación.

Stakeholder	Mensaje a transmitir	Cuándo	Dónde	Signos de mejora/Objetivos
Clientes	Instalaciones familiares	Mensual	E-mail, teléfono, buzón de sugerencias	Mayor cantidad de bonos vendidos
Proveedores comerciales	Nuestra clientela	Trimestrales	Negociaciones	Aumentar márgenes de venta
Ayuntamiento de Pinto	Servicios a los vecinos	Trimestrales	Presencial	Mayor subvenciones a torneos/clases
Federación de Pádel	Instalaciones de calidad	Anuales	Informes de seguimiento	Disponer de un torneo del circuito
Propietario de la nave	Ingresos fijos	Anuales	Negociaciones	Rebaja del alquiler

La función de la comunicación es mantener a todos los stakeholders con la información precisa para desarrollar su trabajo, sirviendo de nexo de unión entre todos ellos. De esta manera se desea formalizar, ordenar y dejar constancia de las actuaciones que se llevan a cabo en el proyecto.

De esta manera se pretende conseguir una imagen corporativa que posea unas implicaciones y significado para todas las partes interesadas.

Cada 3 meses, los socios o cabezas visibles del complejo deben reunirse con los proveedores comerciales de material deportivo con el fin de demostrarles y hacerles ver, lo beneficioso de tener sus productos a la venta en el complejo, ya que al contar con gran número de clientes y de un poder adquisitivo lo suficientemente importante para comprar, todas las partes pueden sacar beneficio del mismo. El objetivo concreto será aumentar la comisión por producto por parte del complejo.

El Ayuntamiento de Pinto, debe estar también interesado en el buen funcionamiento de la actividad, ya que supone una alternativa de deporte y ocio para la población de la ciudad. Por lo tanto será necesario, personarse en el propio Ayuntamiento con el fin de conseguir mayores subvenciones tanto para las clases como para torneos importantes que se desean albergar dentro del mismo.

Complejo deportivo de pádel P4U

Dentro del plan de excelencia que se pretende seguir, adquiere una relevancia importante obtener un torneo del circuito nacional, para ello se deberá al finalizar el primer año de funcionamiento enviar informes a la Federación con la calidad de las instalaciones que se posee.

Conociendo la situación del mercado, tras año y medio de alquiler de la nave, sin problemas de pago, se procederá a la negociación del nuevo precio de alquiler que se pactó en su momento.

Finalmente, el eje sobre el que se mueve todo el proyecto será el cliente y es a ellos a los que se debe tener una comunicación más fluida. En este caso, por encima de los demás la comunicación tendrá que fluir en los 2 sentidos, para intentar alcanzar estándares de calidad lo más alto posibles. Mediante la base de datos, se tendrá monitorizado e identificados a los clientes tanto en su poder como en su grado de satisfacción. En este tipo de proyecto, cobra una gran importancia la fidelización de los clientes, puesto que se pretende obtener una clientela fija con diversas acciones de agradecimiento a los mismos. El marketing pretenderá ser agresivo al principio con el fin de captar rápidamente clientes e irá decreciendo en su intensidad.

9. ANEXOS

I. Encuesta hábitos deportivos

1) PRÁCTICA DEPORTIVA DE LOS ESPAÑOLES

- Cerca de 16 millones de las personas mayores de 14 años hacen deporte en España
- El 43% de los comprendidos entre 15 y 75 años hacen deporte, 6 puntos porcentuales más que en 2000 y en 2005

LACCIÓN QUE HACE DEPORTE : 15 Y 75 AÑOS		
	2005	2000
43	37	37

- EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN LOS 30 ÚLTIMOS AÑOS (1980-2010). POBLACIÓN DE 15 A 65 AÑOS

La práctica deportiva de la población española entre 15 y 65 años ha subido 20 puntos porcentuales de 1980 a 2010

2010		2000	1995	1990	1985	1980
45	40	38	39	35	34	25

Complejo deportivo de pádel P4U

PRÁCTICA DEPORTIVA POR GÉNERO

Casi una de cada tres personas practicantes de deporte en España son mujeres

La diferencia de práctica deportiva entre hombres y mujeres continúa en torno a 18 puntos porcentuales

	2010	2000	SUBIDA PRÁCTICA
HOMBRES	49	46	+3
MUJERES	31	27	+4

PRÁCTICA DEPORTIVA POR EDAD

El incremento en el grupo de mayores ha sido mucho mayor que en los jóvenes, con una subida de 18 puntos en la última década

	2010	2005	2000
15-24 AÑOS	60	58	57
55 Y MÁS	30	24	12

CÓMO SE HACE DEPORTE

Los españoles hacen deporte 'por su cuenta', al margen de cualquier institución o club deportivo

de cualquier

2010 - 2005			
	2010	2005	
POR SU CUENTA	75	68	
COMO ACTIVIDAD DEL CENTRO DE ENSEÑANZA	4	6	
COMO ACTIVIDAD DEL CLUB ASOCIADO	19	24	
2010 - 1990			
	201	200	199
POR SU CUENTA	75	66	63
COMO ACTIVIDAD DEL CENTRO DE ENSEÑANZA	4	7	10
COMO ACTIVIDAD DEL CLUB ASOCIADO	19	25	21

Complejo deportivo de pádel P4U

DEPORTES MÁS PRACTICADOS

Gimnasia de mantenimiento, fútbol y natación son los deportes más practicados

GIMNASIA DE MANTENIMIENTO SUAVE EN CENTRO DEPORTIVO	10,9
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO INTENSIVA EN CENTRO DEPORTIVO	10,7
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO EN CASA	9,4
GIMNASIA DE MANTENIMIENTO EN PISCINA	4,0
TOTAL GIMNASIA MANTENIMIENTO	35,0
FÚTBOL EN CAMPO GRANDE	17,9
FÚTBOL SALA / FUTBITO / FÚTBOL 7	9,6
TOTAL FÚTBOL	27,5
NATACIÓN	22,4
CICLISMO	19,4
CARRERA PIE / RUNNING / FOOTING	12,9
MONTAÑISMO / SENDERISMO / EXCURSIONISMO	8,6
BALONCESTO / MINIBASKET	7,7
TENIS	6,9
ATLETISMO	6,0
PÁDEL	5,9
ESQUÍ Y OTROS DEPORTES DE INVIERNO	4,4
MUSCULACIÓN / CULTURISMO / HALTEROFILIA	4,3
PESCA	2,9
TIRO Y CAZA	2,4
ARTES MARCIALES	2,2

Complejo deportivo de pádel P4U

ARTÍCULOS DEPORTIVOS EN LOS HOGARES ESPAÑOLES

En los hogares españoles hay más bicicletas que balones de fútbol

ARTÍCULO DEPORTIVO	
BICICLETA DE ADULTO	58
BALÓN DE FÚTBOL	57
JUEGO DE AJEDREZ	48
RAQUETA DE TENIS	41
PALAS DE JUGAR A LA PELOTA	39
BICICLETA DE NIÑO	36
BALÓN DE BALONCESTO, VOLEIBOL O BALONMANO	33
TIENDA DE CAMPAÑA	32
PATINES	32
EQUIPO DE PESCA (CAÑA, RED)	22
APARATO DE EJERCITACIÓN (BICICLETA O REMOS ESTÁTICOS)	22
APARATOS DE MUSCULACIÓN (PESAS, MÁQUINAS DE DISCOS)	21
EQUIPO DE BUCEAR (GAFAS, ALETAS)	16
ÚTILES DE MONTAÑISMO	15
ESCOPETA DE CAZA	10
EQUIPO DE ESQUIAR	10
MESA DE PING-PONG	6
MOTO DEPORTIVA	5
EQUIPO DE NAVEGACIÓN (VELA, TABLA, CANOA)	5
PALOS DE GOLF	3

Complejo deportivo de pádel P4U

CARÁCTER COMPETITIVO O RECREATIVO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

Se incrementa la práctica deportiva de carácter no competitivo

	2010	2005	2000
PARTICIPA EN LIGAS O COMPETICIONES DEPORTIVAS NACIONALES	3	3	3
PARTICIPA EN LIGAS O COMPETICIONES LOCALES O PROVINCIALES	10	11	12
COMPITE CON AMIGOS POR DIVERTIRSE	12	12	15
HACE DEPORTE SIN PREOCUPARSE DE COMPETIR	74	70	66

2) INSTALACIONES DEPORTIVAS

USO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Los españoles y las españolas prefieren hacer deporte en lugares abiertos

TIPO DE INSTALACIÓN DEPORTIVA		1990	
CA		51	40
CLUB PRIVADO		18	25
CENTRO DE		5	11
CENTRO DE TRABAJO		1,4	1
TOS PÚBLICOS (CAMPO, MAR, LAGO, TAÑA, ...)		19	
		11	4

ADMINISTRACIONES RESPONSABLES DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

Los ayuntamientos son identificados como los mayores gestores deportivos

2010 -1990			
PÚBLICAS		1990	
		45	
DE		9	15
ICIA		6	6
MICO		5	7

3) GÉNERO Y DEPORTE

AUTOPERCEPCIÓN DEL PESO CORPORAL

Más de la mitad de los hombres se sienten bien con su peso y más de la mitad de las mujeres no está de acuerdo el suyo

	TOTALES	HOMBRES	MUJERES
ESTÁ BIEN CON EL PESO QUE TIENE	47	51	43
LE VENDRÍA BIEN PERDER ALGUNOS KILOS	49	45	53
LE VENDRÍA BIEN GANAR ALGO DE PESO	4	5	4

PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA PROGRAMACIÓN DEPORTIVA

La población española considera que los medios de comunicación dedican mucha más atención al deporte masculino que al femenino

		TOTALES	HOMBRES	MUJERES
PERCEPCIÓN				
EN LA ACTUALIDAD LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEDICAN MUCHA MÁS ATENCIÓN AL DEPORTE MASCULINO QUE AL FEMENINO	DE ACUERDO	88	88	87
	EN DESACUERDO	6	7	4
OPINIÓN				
LAS RETRANSMISIONES DE COMPETICIONES DE DEPORTE FEMENINO Y MASCULINO DEBERÍAN OCUPAR EL MISMO TIEMPO EN HORARIO DE MÁXIMA AUDIENCIA	DE ACUERDO	76	72	80
	EN DESACUERDO	13	19	8

Complejo deportivo de pádel P4U

MEDIDAS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA MUJER EN EL DEPORTE

<i>MEDIDA MÁS EFECTIVA...</i>	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
FOMENTAR EL DEPORTE DE COMPETICIÓN ENTRE NIÑAS Y CHICAS JÓVENES	42	44	39
AYUDAS ECONÓMICAS PARA MUJERES DEPORTISTAS	21	19	22
DEDICAR MÁS ATENCIÓN AL DEPORTE FEMENINO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	19	19	19
FOMENTAR LOS PUESTOS DIRECTIVOS DE MUJERES EN ORGANISMOS DEPORTIVOS Y FEDERACIONES	9	8	10

II. Prevención de riesgos laborales

La prevención de riesgos laborales es la suma de acciones y medidas que tienen por objeto prevenir, eliminar o minimizar los riesgos que están o pueden estar presentes en la actividad del proyecto. Se trata de un requerimiento indispensable para garantizar la seguridad y salud de los empleados, colaboradores y clientes.

Se contratará un Servicio de prevención ajeno (SPA) a través de una mutua, con lo que se tratará de demostrar que se tiene entre los principales objetivos la prevención de todos los posibles riesgos en el recinto.

Para esto, se requiere identificar y evaluar peligros para la salud y la seguridad laboral en el recinto deportivo, como pueden ser peligros eléctricos, zonas peligrosas por caídas, ruido interior...Para ello la comunicación debe ser bidireccional, tanto interna como externa en el complejo por parte de los empleados.

Se podrá llevar en el recinto también un control operacional asociados con estos aspectos de seguridad y salud laboral, por ejemplo con inspecciones de seguridad para el mejoramiento del complejo en su conjunto.

III. Medioambiente

En este apartado, realmente no hay nada que afecte directamente. Se cree conveniente intentar minimizar el gasto tanto en consumo de agua como en consumo energético, ya que se pretende estar realmente preocupado por la responsabilidad social corporativa, y sobre todo respecto al tema medioambiental. Para esto una de las actuaciones que se llevarán a cabo será instar a los clientes que las pelotas de pádel que desechen, es decir, que ya no vayan a utilizar las cambien por pelotas nuevas que se venderán, para su reciclaje. Además de que por esto, las pelotas nuevas les saldrán más baratas al aplicarle un descuento en la compra.

Mencionar simplemente que se tendrá muy en cuenta todo tipo de residuos, pero el 90% de los residuos serán urbanos. Se reciclarán el papel, cartón y vidrio, y con los residuos peligrosos procedentes del mantenimiento como pudieran ser las grasas se las tratará de forma reciclable igualmente.

Con todo esto, el objetivo que se persigue son seguir unas buenas prácticas medioambientales.

IV. Anexo Plan financiero

En la siguiente gráfica vemos los datos de ventas definidos por cada producto específico que se ofrece en el complejo deportivo de pádel.

Servicios	Precio	nº	TOTAL
Cursos de verano	20	160	3.200,00 €
Bono 20 horas normal	380,00 €	185	70.300,00 €
Bono 20 horas premium	350,00 €	180	63.000,00 €
Alquiler pista normal	20,00 €	9852	197.040,00 €
Alquiler pista premium	17,50 €	8200	143.500,00 €
TOTAL			477.040,00 €

En esta gráfica que se muestra a continuación, se muestra el nivel de ocupación previsto, y también el máximo que se podría dar posible.

	Nº Pistas año	Nº pistas día	Nº pistas hora	Ocupación
Actual	25352	69	7	43,41%
Máxima	58400	160	16	

Ahora se muestra la totalidad de salarios que va a tener que hacer frente la compañía anualmente, especificando por puesto, y entre el salario fijo y el salario variable, y la seguridad social. Y en la siguiente como serían las nóminas correspondientes a lo largo de los cinco años.

	Número	Sueldo fijo	Sueldo variable	Sueldo fijo	Sueldo Variable	Seguridad social	TOTAL
Financiero	1	23.800,00	3.060,00	23.800,00	3.060,00	6.446,40	33.306,40
Recepción entre semana	2	15.400,00	1.980,00	30.800,00	3.960,00	8.342,40	43.102,40
Recepción Fines de semana	2	4.800,00	720,00	9.600,00	1.440,00	2.649,60	13.689,60
Monitor tiempo libre	1	4.800,00	720,00	4.800,00	720,00	1.324,80	6.844,80
Consejero Delegado	1	28.000,00	-	28.000,00	-	6.720,00	34.720,00
Sustituciones	1			2400		576,00	2.976,00
							134.639,20

Complejo deportivo de pádel P4U

	2013	2014	2015	2016	2017
Nóminas fijas	99.400,00	102.382,00	105.453,46	108.617,06	111.875,58
Nóminas variables	9.180,00	9.455,40	9.739,06	10.031,23	10.332,17
Seguridad social	26.059,20	26.840,98	27.646,21	28.475,59	29.329,86
Desarrollo	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
Selección	-	-	-	-	-
TOTAL	136.639,20	140.738,38	144.960,53	149.309,34	153.788,62

A continuación se muestra en una gráfica todo el cálculo del IVA correspondiente a los cinco años de la compañía

IVA	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Repercutido		68.694	85.867	88.443	90.212	91.114
Soportado	-64.145	-36.563	-32.460	-33.123	-34.085	-35.075
por inversión	-64.145					
por gastos fijos		-30.204	-31.110	-32.043	-33.005	-33.995
por marketing	0	-6.359	-1.350	-1.080	-1.080	-1.080
Diferencia	-64.145	32.131	53.407	55.320	56.127	56.039
A compensar		-64.145	-32.014	0	0	0
Liquidación	-64.145	-32.014	21.393	55.320	56.127	56.039

Gastos fijos especificados en la siguiente tabla

	Mensual	Total
Alquiler	10.500	126.000
Suministros	1.000	12.000
Limpieza	1.800	21.600
Seguros		3.000
Desarrollo rrhh		2.000
Materiales		3.000
Varios		3.200
Total		170.800

Complejo deportivo de pádel P4U

Y por último anexo del plan financiero realista se muestra el estado de tesorería con todas las partidas especificadas

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cobro de accionistas	195.000					
Préstamos bancario	240.000	-37.778	-122.312	-37.693	-42.217	0
Pago de activos	-420.507	0	0	0	0	-38.153
Pago de intereses		-28.800	-25.067	-9.589	-5.066	0
Gastos financieros		-3.816	-4.770	-4.914	-5.012	-5.062
Dividendos			-41.900	-68.453	-71.307	-71.316
Cobro clientes		441.569	560.718	579.466	591.165	597.189
Otros gastos fijos y mkt		-234.498	-219.899	-220.454	-226.628	-233.214
Pago al personal		-92.836	-95.621	-98.490	-101.444	-104.488
Pago SS		-31.352	-35.143	-36.198	-37.283	-38.402
Pago irpf		-5.700	-7.772	-8.005	-8.245	-8.492
Pago IVA	0	0	-16.045	-46.838	-55.925	-56.061
Pago IS		0	0	-17.114	-32.596	-33.956
Cash Flow	14.493	6.788	-7.811	31.719	5.441	8.045
Tesorería acumulada	14.493	21.281	13.471	45.190	50.631	58.676

Complejo deportivo de pádel P4U

Anexo Plan financiero pesimista

Al igual que en el plan realista, a continuación mostraremos las ventas de la compañía especificando por productos, y el nivel de ocupación de las pistas

Servicios	Precio	nº	TOTAL
Cursos de verano	20	130	2.600,00 €
Bono 20 horas normal	380,00 €	155	58.900,00 €
Bono 20 horas premium	350,00 €	150	52.500,00 €
Alquiler pista normal	20,00 €	8382	167.640,00 €
Alquiler pista premium	17,50 €	7400	129.500,00 €
TOTAL			411.140,00 €

	Nº Pistas año	Nº pistas día	Nº pistas hora	Ocupación
Actual	21882	60	6	37,47%
Máxima	58400	160	16	

Ahora se observará el capital social que tienen pensado poner cada socio, especificado en participaciones de la sociedad, y la deuda externa especificando su plazo y tipo de interés

Capital Social			
Titular	%	Participaciones	
D. Manuel Fernández-Montes Moraleda	33,33%	79000	
D. Carlos Herrera Boxó	33,33%	79000	
D. Vicente Pavón Alonso	33,33%	79000	

Préstamo bancario		
Cuantía	Plazo	Tipo de interes
280.000,00 €	5 años	12%

Complejo deportivo de pádel P4U

Los gastos fijos serán los mismos que en el plan realista, ya que no se especifica en dicho plan que haya una subida ni bajada de los mismos.

	Mensual	Total
Alquiler	10.500	126.000
Suministros	1.000	12.000
Limpieza	1.800	21.600
Seguros		3.000
Desarrollo rrhh		2.000
Materiales		3.000
Varios		3.200
Total		170.800

Los gastos por salario, y sus diferentes partidas no se especifican, ya que son los mismos, por tanto es innecesario. Lo que si se especifica es el gasto por IVA

IVA	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Repercutido		59.204	74.005	76.225	77.750	78.527
Soportado	-67.644	-36.563	-32.460	-33.123	-34.085	-35.075
por inversión	-67.644					
por gastos fijos		-30.204	-31.110	-32.043	-33.005	-33.995
por marketing	0	-6.359	-1.350	-1.080	-1.080	-1.080
Diferencia	-67.644	22.642	41.545	43.102	43.665	43.452
A compensar		-67.644	-45.002	-3.457	0	0
Liquidación	-67.644	-45.002	-3.457	39.645	43.665	43.452

Complejo deportivo de pádel P4U

Y ahora se mostrarán las partidas más importantes de dicho plan, como son la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación, el estado de tesorería, el free cash flow.

PyG

	1	2	3	4	5
Ventas	328.912,00	411.140,00	423.474,20	431.943,68	436.263,12
Consumo					
MARGEN BRUTO	328.912,00	411.140,00	423.474,20	431.943,68	436.263,12
Gastos personal	-134.639,20	-138.678,38	-142.838,73	-147.123,89	-151.537,61
Marketing	-35.325,00	-7.500,00	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
Otros costes fijos	-170.800,00	-175.924,00	-181.201,72	-186.637,77	-192.236,90
EBITDA	-11.852,20	89.037,62	93.433,75	92.182,02	86.488,61
Amortización	-40.348,52	-40.348,52	-40.348,52	-40.348,52	-40.348,52
EBIT	-52.200,72	48.689,10	53.085,23	51.833,50	46.140,09
Gastos financieros	-3.289,12	-4.111,40	-4.234,74	-4.319,44	-4.362,63
Intereses Financieros	-44.800,00	-38.285,66	-30.729,02	-21.963,33	-11.795,12
BAI	-100.289,84	6.292,04	18.121,47	25.550,74	29.982,34
Impuesto	0,00	28.199,34	-5.436,44	-7.665,22	-8.994,70
BDI	-100.289,84	34.491,38	12.685,03	17.885,52	20.987,64

ESTADO DE TESORERÍA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cobro de accionistas	237.000					
Préstamos bancario	280.000	-40.715	-47.229	-54.786	-63.551	-73.720
Pago de activos	-443.442	0	0	0	0	-40.349
Pago de intereses		-44.800	-38.286	-30.729	-21.963	-11.795
Gastos financieros		-3.289	-4.111	-4.235	-4.319	-4.363
Dividendos			-20.695	-11.417	-16.097	-18.889
Cobro clientes		380.569	483.259	499.417	509.499	514.691
Otros gastos fijos y mk		-234.498	-219.899	-220.454	-226.628	-233.214
Pago al personal		-92.836	-95.621	-98.490	-101.444	-104.488
Pago SS		-31.352	-35.143	-36.198	-37.283	-38.402
Pago irpf		-5.700	-7.772	-8.005	-8.245	-8.492
Pago IVA	0	0	2.593	-29.734	-42.660	-43.506
Pago IS		0	0	28.199	-5.436	-7.665
Cash Flow	73.558	-72.621	17.096	33.570	-18.129	-70.190
Tesorería acumulada	73.558	937	18.033	51.603	33.474	-36.716

Complejo deportivo de pádel P4U

FREE CASH FLOW

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Inversión	-443.442	0	0	0	0	-40.349
EBITDA		-11.852	89.038	93.434	92.182	86.489
Variación WCAP		28.035	7.587	46.739	3.286	1.431
Impuesto		0	0	28.199	-5.436	-7.665
FCF	-443.442	16.183	96.624	168.372	90.031	39.905
Cash flow actualizado	-443.442	14.640	79.077	124.656	60.300	24.179

BALANCE DE SITUACIÓN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Activo fijo	375.798	335.450	295.101	254.753	214.404	214.404
Inmovilizado material	375.798	335.450	295.101	254.753	214.404	214.404
Activo corriente	141.202	53.486	30.923	61.319	43.385	-26.706
Existencias						
Clientes		7.547	9.433	9.716	9.911	10.010
Hacienda IVA	67.644	45.002	3.457	0	0	0
Tesorería	73.558	937	18.033	51.603	33.474	-36.716
Total	517.000	388.936	326.025	316.072	257.789	187.698

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVO						
Fondos Propios	237.000	136.710	150.507	151.775	153.564	155.663
Capital	237.000	237.000	237.000	237.000	237.000	237.000
Reservas		0	-100.290	-86.493	-85.225	-83.436
Resultado	0	-100.290	13.797	1.269	1.789	2.099
Pasivo fijo	239.285	192.056	137.271	73.720	0	0
Deuda l/p	239.285	192.056	137.271	73.720	0	0
Pasivo corriente	40.715	60.169	35.654	87.985	101.633	29.443
Deuda c/p	40.715	47.229	54.786	63.551	73.720	0
Proveedores	0	8.190	4.175	4.046	4.141	4.238
Hacienda IRPF		1.900	1.957	2.016	2.076	2.139
SS		2.850	2.936	3.024	3.115	3.208
Hacienda IS		0	-28.199	5.436	7.665	8.995
IVA	0	0	0	9.911	10.916	10.863
Total	517.000	388.936	323.432	313.479	255.196	185.105

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fondos propios	45,84%	35,15%	46,53%	48,42%	60,17%	84,09%
Fondos ajenos	54,16%	64,85%	53,47%	51,58%	39,83%	15,91%

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo fijo	72,69%	86,25%	90,52%	80,60%	83,17%	114,23%
Activo corriente	27,31%	13,75%	9,48%	19,40%	16,83%	-14,23%

Complejo deportivo de pádel P4U

Ahora se mostrarán los ratios más importantes para la compañía en el futuro, y para sus accionistas

RATIOS DE SOLVENCIA

	2013	2014	2015	2016	2017
Garantía o solvencia	1,542	1,885	1,955	2,536	6,375
Endeudamiento	1,750	1,276	0,904	0,480	0,000
Apalancamiento	1,010	0,810	0,579	0,311	0,000
Calidad de la Deuda	0,197	0,285	0,463	1,000	0,000

RATIOS DE LIQUIDEZ

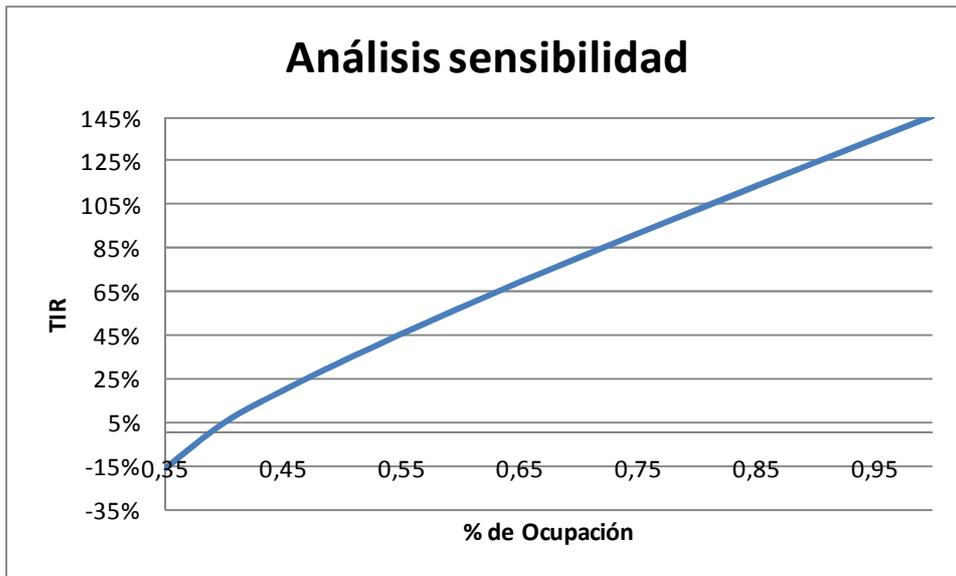
	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez o solvencia a c.p.	1,132	0,564	0,965	0,589	
Liquidez inmediata	0,020	0,329	0,812	0,454	

RENTABILIDAD

	2013	2014	2015	2016	2017
ROE (Retorno sobre Inversión)	-73,36%	22,92%	8,36%	11,65%	13,48%
ROA (Retorno sobre activos)	-13,42%	14,93%	16,80%	20,11%	24,58%

Ahora se realizarán un análisis de sensibilidad para observar su impacto en la TIR. Consistirá en el nivel de ocupación de las pistas de pádel.

Complejo deportivo de pádel P4U



% Ocupación	TIR
35%	-15,78%
40%	5,06%
45%	19,79%
50%	33,08%
55%	45,53%
60%	57,54%
65%	69,18%
70%	80,37%
75%	91,38%
80%	102,27%
85%	113,06%
90%	123,79%
95%	134,47%
100%	145,11%

Complejo deportivo de pádel P4U

Anexo Plan financiero optimista

Al igual que en el plan realista, a continuación mostraremos las ventas de la compañía especificando por productos, y el nivel de ocupación de las pistas

Servicios	Precio	nº	TOTAL
Cursos de verano	20	200	4.000,00 €
Bono 20 horas normal	380,00 €	210	79.800,00 €
Bono 20 horas premium	350,00 €	205	71.750,00 €
Alquiler pista normal	20,00 €	10500	210.000,00 €
Alquiler pista premium	17,50 €	9700	169.750,00 €
TOTAL			535.300,00 €

	Nº Pistas año	Nº pistas día	Nº pistas hora	Ocupación
Actual	28500	78	8	48,80%
Máxima	58400	160	16	

Ahora se observará el capital social que tienen pensado poner cada socio, especificado en participaciones de la sociedad, y la deuda externa especificando su plazo y tipo de interés

Capital Social		
Titular	%	Participaciones
D. Manuel Fernández-Montes Moraleda	33,33%	65000
D. Carlos Herrera Boxó	33,33%	65000
D. Vicente Pavón Alonso	33,33%	65000

Préstamo bancario		
Cuantía	Plazo	Tipo de interes
240.000,00 €	5 años	12%

Complejo deportivo de pádel P4U

Los gastos fijos serán los mismos que en el plan realista, ya que no se especifica en dicho plan que haya una subida ni bajada de los mismos.

	Mensual	Total
Alquiler	10.500	126.000
Suministros	1.000	12.000
Limpieza	1.800	21.600
Seguros		3.000
Desarrollo rrhh		2.000
Materiales		3.000
Varios		3.200
Total		170.800

Los gastos por salario, y sus diferentes partidas no se especifican, ya que son los mismos, por tanto es innecesario. Lo que si se especifica es el gasto por IVA

IVA	-	1	2	3	4	5
Repercutido		77.083	96.354	99.245	101.230	102.242
Soportado	-64.145	-36.563	-32.460	-33.123	-34.085	-35.075
por inversión	-64.145					
por gastos fijos		-30.204	-31.110	-32.043	-33.005	-33.995
por marketing	0	-6.359	-1.350	-1.080	-1.080	-1.080
Diferencia	-64.145	40.521	63.894	66.121	67.145	67.167
A compensar		-64.145	-23.624	0	0	0
Liquidación	-64.145	-23.624	40.269	66.121	67.145	67.167

Y ahora se mostrarán las partidas más importantes de dicho plan optimista, como son la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación, el estado de tesorería, y el free cash flow.

Complejo deportivo de pádel P4U

PyG

	1	2	3	4	5
Ventas	428.240	535.300	551.359	562.386	568.010
Consumo					
MARGEN BRUTO	428.240	535.300	551.359	562.386	568.010
Gastos personal	- 134.639,20	- 138.678,38	- 142.838,73	- 147.123,89	- 151.537,61
Marketing	- 35.325,00 €	- 7.500,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Otros costes fijos	- 170.800,00	- 175.924,00	- 181.201,72	- 186.637,77	- 192.236,90
EBITDA	87.476	213.198	221.319	222.625	218.236
Amortización	- 38.153	- 38.153	- 38.153	- 38.153	- 38.153
EBIT	49.323	175.044	183.165	184.471	180.082
Gastos financieros	- 4.282	- 5.353	- 5.514	- 5.624	- 5.680
Intereses Financieros	- 16.800	- 14.679	- 5.153	- 2.664	-
BAI	28.240	155.013	172.499	176.184	174.402
Impuesto	- 8.472	- 46.504	- 51.750	- 52.855	- 52.321
BDI	19.768	108.509	120.749	123.329	122.082

ESTADO DE TESORERÍA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cobro de accionistas	195.000					
Préstamos bancario	240.000	-41.734	-124.655	-35.561	-38.050	0
Pago de activos	-420.507	0	0	0	0	-38.153
Pago de intereses		-16.800	-14.679	-5.153	-2.664	0
Gastos financieros		-4.282	-5.353	-5.514	-5.624	-5.680
Dividendos			-65.105	-108.674	-110.996	-109.873
Cobro clientes		495.497	629.198	650.235	663.363	670.123
Otros gastos fijos y mk		-234.498	-219.899	-220.454	-226.628	-233.214
Pago al personal		-92.836	-95.621	-98.490	-101.444	-104.488
Pago SS		-31.352	-35.143	-36.198	-37.283	-38.402
Pago irpf		-5.700	-7.772	-8.005	-8.245	-8.492
Pago IVA	0	0	-30.202	-59.658	-66.889	-67.161
Pago IS		0	-8.472	-46.504	-51.750	-52.855
Cash Flow	14.493	68.295	22.297	26.025	13.790	11.804
Tesorería acumulada	14.493	82.788	105.084	131.109	144.900	156.703

FREE CASH FLOW

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Inversión	-420.507	0	0	0	0	-38.153
EBITDA		87.476	213.198	221.319	222.625	218.236
Variación WCAP		52.107	65.395	11.358	1.354	-405
Impuesto		0	-8.472	-46.504	-51.750	-52.855
FCF	-420.507	139.583	270.120	186.173	172.229	126.823
Cash flow actualizado	-420.507	130.356	235.587	151.638	131.007	90.091

Complejo deportivo de pádel P4U

BALANCE DE SITUACIÓN

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO						
Activo fijo	356.362	318.209	280.056	241.902	203.749	203.749
Inmovilizado material	356.362	318.209	280.056	241.902	203.749	203.749
Activo corriente	78.638	116.238	117.366	143.760	157.803	169.736
Existencias						
Clientes		9.826	12.282	12.651	12.904	13.033
Hacienda IVA	64.145	23.624	0	0	0	0
Tesorería	14.493	82.788	105.084	131.109	144.900	156.703
Total	435.000	434.447	397.422	385.662	361.553	373.485

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVO						
Fondos Propios	195.000	214.768	258.172	270.247	282.580	294.788
Capital	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
Reservas		0	19.768	63.172	75.247	87.580
Resultado	0	19.768	43.404	12.075	12.333	12.208
Pasivo fijo	198.266	73.611	38.050	0	0	0
Deuda l/p	198.266	73.611	38.050	0	0	0
Pasivo corriente	41.734	146.068	101.200	115.416	78.973	78.697
Deuda c/p	41.734	124.655	35.561	38.050	0	0
Proveedores	0	8.190	4.175	4.046	4.141	4.238
Hacienda IRPF		1.900	1.957	2.016	2.076	2.139
SS		2.850	2.936	3.024	3.115	3.208
Hacienda IS		8.472	46.504	51.750	52.855	52.321
IVA	0	0	10.067	16.530	16.786	16.792
Total	435.000	434.447	397.422	385.662	361.553	373.485

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fondos propios	44,83%	49,43%	64,96%	70,07%	78,16%	78,93%
Fondos ajenos	55,17%	50,57%	35,04%	29,93%	21,84%	21,07%

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo fijo	81,92%	73,24%	70,47%	62,72%	56,35%	54,55%
Activo corriente	18,08%	26,76%	29,53%	37,28%	43,65%	45,45%

Complejo deportivo de pádel P4U

Ahora se mostrarán los ratios más importantes para la compañía en el futuro, y para sus accionistas

RATIOS DE SOLVENCIA

	2013	2014	2015	2016	2017
Garantía o solvencia	1,978	2,854	3,342	4,578	4,746
Endeudamiento	0,923	0,285	0,141	0,000	0,000
Apalancamiento	1,017	0,377	0,195	0,000	0,000
Calidad de la Deuda	0,629	0,483	1,000		

RATIOS DE LIQUIDEZ

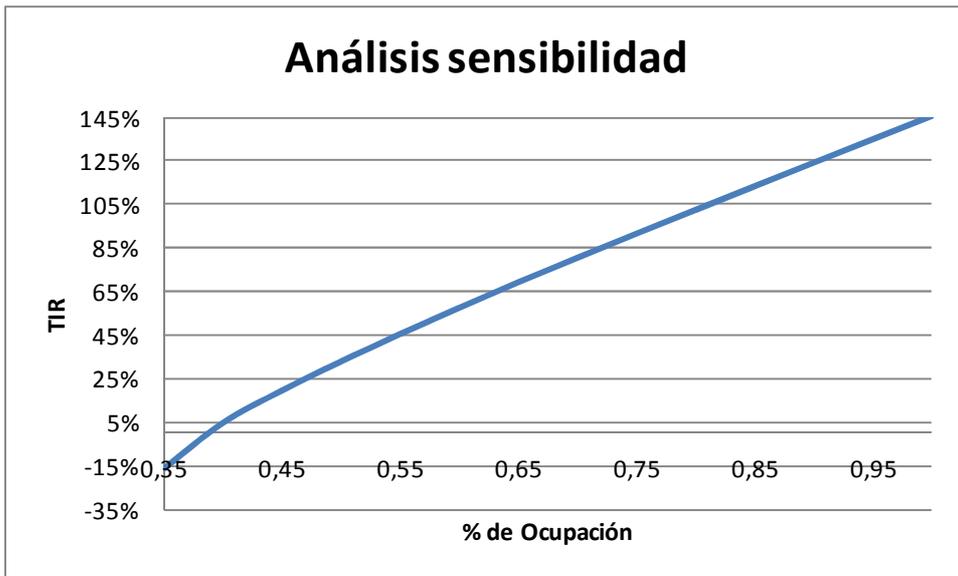
	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez o solvencia a c.p.	0,932	3,300	3,778		
Liquidez inmediata	0,664	2,955	3,446		

RENTABILIDAD

	2013	2014	2015	2016	2017
ROE (Retorno sobre Inversi	9,20%	42,03%	44,68%	43,64%	41,41%
ROA (Retorno sobre activo:	11,35%	44,04%	47,49%	51,02%	48,22%

Ahora se realizarán un análisis de sensibilidad para observar su impacto en la TIR. Consistirá en el nivel de ocupación de las pistas de pádel.

Complejo deportivo de pádel P4U



% Ocupación	TIR
35%	-15,78%
40%	5,06%
45%	19,79%
50%	33,08%
55%	45,53%
60%	57,54%
65%	69,18%
70%	80,37%
75%	91,38%
80%	102,27%
85%	113,06%
90%	123,79%
95%	134,47%
100%	145,11%

V. Ley de protección de datos

JEFATURA DEL ESTADO

23750 LEY ORGÁNICA 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

JUAN CARLOS I REY DE ESPAÑA

A todos los que la presente vieren y entendieren.

Sabed: Que las Cortes Generales han aprobado y Yo vengo en sancionar la siguiente Ley Orgánica.

TÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1. Objeto.

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

1. La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

Se regirá por la presente Ley Orgánica todo tratamiento de datos de carácter personal:

Cuando el tratamiento sea efectuado en territorio español en el marco de las actividades de un establecimiento del responsable del tratamiento.

Cuando al responsable del tratamiento no establecido en territorio español, le sea de aplicación la legislación española en aplicación de normas de Derecho Internacional público.

Cuando el responsable del tratamiento no esté establecido en territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, salvo que tales medios se utilicen únicamente con fines de tránsito.

2. El régimen de protección de los datos de carácter personal que se establece en la presente Ley Orgánica no será de aplicación:

A los ficheros mantenidos por personas físicas en el ejercicio de actividades exclusivamente personales domésticas.

Complejo deportivo de pádel P4U

A los ficheros sometidos a la normativa sobre protección de materias clasificadas.

A los ficheros establecidos para la investigación del terrorismo y de formas graves de delincuencia organizada. No obstante, en estos supuestos el responsable del fichero comunicará previamente la existencia del mismo, sus características generales y su finalidad a la Agencia de Protección de Datos.

3. Se regirán por sus disposiciones específicas, y por lo especialmente previsto, en su caso, por esta Ley

Orgánica los siguientes tratamientos de datos persona-les:

Los ficheros regulados por la legislación de régimen electoral.

Los que sirvan a fines exclusivamente estadísticos, y estén amparados por la legislación estatal o auto-nómica sobre la función estadística pública.

Los que tengan por objeto el almacenamiento de los datos contenidos en los informes personales de calificación a que se refiere la legislación del régimen del personal de las Fuerzas Armadas.

Los derivados del Registro Civil y del Registro Central de penados y rebeldes.

Los procedentes de imágenes y sonidos obtenidos mediante la utilización de videocámaras por las

Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, de conformidad con la legislación sobre la materia.

Artículo 3. Definiciones.

A los efectos de la presente Ley Orgánica se entenderá por:

Datos de carácter personal: cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.

Fichero: todo conjunto organizado de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de su creación, almacenamiento, organización y acceso.

Tratamiento de datos: operaciones y procedimientos técnicos de carácter automatizado o no, que permitan la recogida, grabación, conservación, elaboración, modificación, bloqueo y cancelación, así como las cesiones de datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.

Responsable del fichero o tratamiento: persona física o jurídica, de naturaleza pública o privada, u órgano administrativo, que decida sobre la finalidad, contenido uso del tratamiento.

Afectado o interesado: persona física titular de los datos que sean objeto del tratamiento a que se refiere el apartado c) del presente artículo.

Procedimiento de disociación: todo tratamiento de datos personales de modo que la información que se obtenga no pueda asociarse a persona identificada o identificable.

Encargado del tratamiento: la persona física o jurídica, autoridad pública, servicio o cualquier otro organismo que, sólo o conjuntamente con otros, trate datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.

Complejo deportivo de pádel P4U

Consentimiento del interesado: toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada, mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernen

Se prohíbe la recogida de datos por medios fraudulentos, desleales o ilícitos.

Artículo 5. Derecho de información en la recogida de datos.

1. Los interesados a los que se soliciten datos personales deberán ser previamente informados de modo expreso, preciso e inequívoco:

a) De la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de los destinatarios de la información.

Del carácter obligatorio o facultativo de su respuesta a las preguntas que les sean planteadas.

De las consecuencias de la obtención de los datos de la negativa a suministrarlos.

De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.

De la identidad y dirección del responsable del tratamiento o, en su caso, de su representante.

Cuando el responsable del tratamiento no esté establecido en el territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, deberá designar, salvo que tales medios se utilicen con fines de trámite, un representante en España, sin perjuicio de las acciones que pudieran emprenderse contra el propio responsable del tratamiento.

Cuando se utilicen cuestionarios u otros impresos para la recogida, figurarán en los mismos, en forma claramente legible, las advertencias a que se refiere el apartado anterior.

No será necesaria la información a que se refieren las letras b), c) y d) del apartado 1 si el contenido de ella se deduce claramente de la naturaleza de los datos personales que se solicitan o de las circunstancias en que se recaban.

Cuando los datos de carácter personal no hayan sido recabados del interesado, éste deberá ser informado de forma expresa, precisa e inequívoca, por el responsable del fichero o su representante, dentro de los tres meses siguientes al momento del registro de los datos, salvo que ya hubiera sido informado con anterioridad, del contenido del tratamiento, de la procedencia de los datos, así como de lo previsto en las letras a), d) y e) del apartado 1 del presente artículo.

No será de aplicación lo dispuesto en el apartado anterior, cuando expresamente una ley lo prevea, cuando el tratamiento tenga fines históricos, estadísticos o científicos, o cuando la información al interesado resulte imposible o exija esfuerzos desproporcionados, a criterio de la Agencia de Protección de Datos o del organismo autonómico equivalente, en consideración al número de interesados, a la antigüedad de los datos y a las posibles medidas compensatorias.

Asimismo, tampoco regirá lo dispuesto en el apartado anterior cuando los datos procedan de fuentes accesibles al público y se destinen a la actividad de publicidad o prospección comercial, en cuyo caso, en cada comunicación que se dirija al interesado

Complejo deportivo de pádel P4U

se le informará del origen de los datos y de la identidad del responsable del tratamiento así como de los derechos que le asisten.

Artículo 6. Consentimiento del afectado.

El tratamiento de los datos de carácter personal requerirá el consentimiento inequívoco del afectado, salvo que la ley disponga otra cosa.

No será preciso el consentimiento cuando los datos de carácter personal se recojan para el ejercicio de las funciones propias de las Administraciones públicas en el ámbito de sus competencias; cuando se refieran

Cesión o comunicación de datos: toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado.

Fuentes accesibles al público: aquellos ficheros cuya consulta puede ser realizada, por cualquier persona, no impedida por una norma limitativa o sin más exigencia que, en su caso, el abono de una contraprestación. Tienen la consideración de fuentes de acceso público, exclusivamente, el censo promocional, los repertorios telefónicos en los términos previstos por su normativa específica y las listas de personas pertenecientes a grupos de profesionales que contengan únicamente los datos de nombre, título, profesión, actividad, grado académico, dirección e indicación de su pertenencia al grupo. Asimismo, tienen el carácter de fuentes de acceso público los diarios y boletines oficiales y los medios de comunicación.

TÍTULO II

Principios de la protección de datos

Artículo 4. Calidad de los datos.

Los datos de carácter personal sólo se podrán recoger para su tratamiento, así como someterlos a dicho tratamiento, cuando sean adecuados, pertinentes y no excesivos en relación con el ámbito y las finalidades determinadas, explícitas y legítimas para las que se hayan obtenido.

Los datos de carácter personal objeto de tratamiento no podrán usarse para finalidades incompatibles con aquellas para las que los datos hubieran sido recogidos. No se considerará incompatible el tratamiento posterior de éstos con fines históricos, estadísticos o científicos.

Los datos de carácter personal serán exactos y puestos al día de forma que respondan con veracidad la situación actual del afectado.

Si los datos de carácter personal registrados resultaran ser inexactos, en todo o en parte, o incompletos, serán cancelados y sustituidos de oficio por los correspondientes datos rectificados o completados, sin perjuicio de las facultades que a los afectados reconoce el artículo 16.

Los datos de carácter personal serán cancelados cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la finalidad para la cual hubieran sido recabados o registrados.

No serán conservados en forma que permita la identificación del interesado durante un período superior al necesario para los fines en base a los cuales hubieran sido recabados o registrados.

Complejo deportivo de pádel P4U

Reglamentariamente se determinará el procedimiento por el que, por excepción, atendidos los valores históricos, estadísticos o científicos de acuerdo con la legislación específica, se decida el mantenimiento íntegro de determinados datos.

Los datos de carácter personal serán almacenados de forma que permitan el ejercicio del derecho de acceso, salvo que sean legalmente cancelados.

las partes de un contrato o precontrato de una relación comercial, laboral o administrativa y sean necesarios para su mantenimiento o cumplimiento; cuando el tratamiento de los datos tenga por finalidad proteger un interés vital del interesado en los términos del artículo 7, apartado 6, de la presente Ley, o cuando los datos figuren en fuentes accesibles al público y su tratamiento sea necesario para la satisfacción del interés legítimo perseguido por el responsable del fichero o por el del tercero

quien se comuniquen los datos, siempre que no se vulneren los derechos y libertades fundamentales del interesado

El consentimiento a que se refiere el artículo podrá ser revocado cuando exista causa justificada para ello y no se le atribuyan efectos retroactivos.

En los casos en los que no sea necesario el consentimiento del afectado para el tratamiento de los datos de carácter personal, y siempre que una ley no disponga lo contrario, éste podrá oponerse a su tratamiento cuando existan motivos fundados y legítimos relativos a una concreta situación personal. En tal supuesto, el responsable del fichero excluirá del tratamiento los datos relativos al afectado.

Artículo 7. Datos especialmente protegidos.

1. De acuerdo con lo establecido en el apartado 2 del artículo 16 de la Constitución, nadie podrá ser obligado a declarar sobre su ideología, religión o creencias.

Cuando en relación con estos datos se proceda a recabar el consentimiento a que se refiere el apartado siguiente, se advertirá al interesado acerca de su derecho a no prestarlo.

Sólo con el consentimiento expreso y por escrito del afectado podrán ser objeto de tratamiento los datos de carácter personal que revelen la ideología, afiliación sindical, religión y creencias. Se exceptúan los ficheros mantenidos por los partidos políticos, sindicatos, iglesias, confesiones o comunidades religiosas y asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, cuya finalidad sea política, filosófica, religiosa o sindical, en cuanto a los datos relativos a sus asociados o miembros, sin perjuicio de que la cesión de dichos datos precisará siempre el previo consentimiento del afectado.

Los datos de carácter personal que hagan referencia al origen racial, a la salud y a la vida sexual sólo podrán ser recabados, tratados y cedidos cuando, por razones de interés general, así lo disponga una ley o el afectado consienta expresamente.

Quedan prohibidos los ficheros creados con la finalidad exclusiva de almacenar datos de carácter personal que revelen la ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial o étnico, o vida sexual.

Los datos de carácter personal relativos a la comisión de infracciones penales o administrativas sólo podrán ser incluidos en ficheros de las Administraciones públicas competentes en los supuestos previstos en las respectivas normas reguladoras.

Complejo deportivo de pádel P4U

No obstante lo dispuesto en los apartados anteriores, podrán ser objeto de tratamiento los datos de carácter personal a que se refieren los apartados 2 y 3 de este artículo, cuando dicho tratamiento resulte necesario para la prevención o para el diagnóstico médicos, la prestación de asistencia sanitaria o tratamientos médicos o la gestión de servicios sanitarios, siempre que dicho tratamiento de datos se realice por un profesional sanitario sujeto al secreto profesional o por otra persona sujeta asimismo a una obligación equivalente de secreto.

También podrán ser objeto de tratamiento los datos a que se refiere el párrafo anterior cuando el tratamiento sea necesario para salvaguardar el interés vital del afectado o de otra persona, en el supuesto de que el afectado esté física o jurídicamente incapacitado para dar su consentimiento.

Artículo 8. Datos relativos a la salud.

Sin perjuicio de lo que se dispone en el artículo 11 respecto de la cesión, las instituciones y los centros sanitarios públicos y privados y los profesionales correspondientes podrán proceder al tratamiento de los datos de carácter personal relativos a la salud de las personas que a ellos acudan o hayan de ser tratados en los mismos, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación estatal o autonómica sobre sanidad.

Artículo 9. Seguridad de los datos.

1. El responsable del fichero, y, en su caso, el encargado del tratamiento deberán adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural.

2. No se registrarán datos de carácter personal en ficheros que no reúnan las condiciones que se determinen por vía reglamentaria con respecto a su integridad y seguridad y a las de los centros de tratamiento, locales, equipos, sistemas y programas.

3. Reglamentariamente se establecerán los requisitos y condiciones que deban reunir los ficheros y las personas que intervengan en el tratamiento de los datos a que se refiere el artículo 7 de esta Ley.

Artículo 10. Deber de secreto.

El responsable del fichero y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal están obligados al secreto profesional respecto de los mismos y al deber de guardarlos, obligaciones que subsistirán aun después de finalizar sus relaciones con el titular del fichero o, en su caso, con el responsable del mismo.

Artículo 11. Comunicación de datos.

1. Los datos de carácter personal objeto del tratamiento sólo podrán ser comunicados a un tercero para el cumplimiento de fines directamente relacionados con las funciones legítimas del cedente y del cesionario con el previo consentimiento del interesado.

2. El consentimiento exigido en el apartado anterior no será preciso:

a) Cuando la cesión está autorizada en una ley.

b) Cuando se trate de datos recogidos de fuentes accesibles al público.

c) Cuando el tratamiento responda a la libre y legítima aceptación de una relación jurídica cuyo desarrollo, cumplimiento y control implique necesariamente la conexión de dicho tratamiento con ficheros de terceros. En este caso la comunicación sólo será legítima en cuanto se limite a la finalidad que la justifique.

d) Cuando la comunicación que deba efectuarse tenga por destinatario al Defensor del Pueblo, el Ministerio Fiscal o los Jueces o Tribunales o el Tribunal de Cuentas, en el ejercicio de las funciones que tiene atribuidas. Tampoco será preciso el consentimiento cuando la comunicación tenga como destinatario a instituciones autonómicas con funciones análogas al Defensor del Pueblo o al Tribunal de Cuentas.

Complejo deportivo de pádel P4U

e) Cuando la cesión se produzca entre Administraciones públicas y tenga por objeto el tratamiento posterior de los datos con fines históricos, estadísticos o científicos.

f) Cuando la cesión de datos de carácter personal relativos a la salud sea necesaria para solucionar una urgencia que requiera acceder a un fichero o para realizar los estudios epidemiológicos en los términos establecidos en la legislación sobre sanidad estatal o autonómica.

MBA Full Time 2011-2012

Madrid

Complejo deportivo de pádel P4U

RESUMEN EJECUTIVO

padel
fempau



Tutor: Serafín Carballo

Alumnos

Fernández-Montes, Manuel

Herrera Boxó, Carlos

Pavón Alonso, Vicente

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. ¿Qué es P4U?	3
1.2. Misión.....	4
1.3. Visión	4
1.4. Valores.....	4
1.5. Descripción general del servicio	4
1.6. Entorno	5
1.7. Competidores.....	5
1.8. Clientes	6
1.9. Consumidores	6
2. FACTORES CLAVE	6
3. MARKETING Y VENTAS	7
4. INVERSIÓN Y RENTABILIDAD.....	8
4.1. Financiación	8
4.2. Análisis rentabilidad. Ratios.....	9
4.3. Política de dividendos.....	9
4.4. Escenarios.....	10
4.4.1. <i>Escenario pesimista</i>	10
4.4.2. <i>Escenario optimista</i>	11
4.5. Plan de contingencia.....	11
5. CONCLUSIONES	12

1. INTRODUCCIÓN

En España, un 43 % de la población mayor de 14 años practica deporte, lo que corresponde a unos **16 millones de personas**. Porcentaje que ha aumentado en un 6 % en los últimos 5 años. La práctica del deporte está cada vez menos unida al carácter deportivo y más como instrumento social, de entretenimiento y para hacer ejercicio.

Cada vez más mujeres practican deporte, siendo en la actualidad 1 de cada 3 personas que practican deporte mujer.

En cuanto al pádel, el despegue de este deporte comenzó en el año 2006 y hoy en día, existe una sensación de que existe un gran crecimiento, debido a que cada vez es más difícil obtener pista a las horas deseadas, hay una mayor oferta de tiendas de pádel, existen más urbanizaciones que se decantan por construir dos pistas de pádel en lugar de una de tenis y cada vez es mayor la afluencia a los torneos profesionales.

El número de jugadores habituales de pádel en la actualidad es de 2 millones y existe un mercado potencial de 8 millones de jugadores, por lo que se prevé que en los 5 próximos años, la cifra de jugadores aumente un 100% y llegue a los 4 millones de jugadores habituales.

El pádel es un deporte en auge. Son muchas las razones que lo explican, como que no hace falta tener una gran técnica para disfrutar ni un gran fondo físico debido a las dimensiones más reducidas de la pista o su componente social. La franja de edad para jugar es muy amplia y no es un deporte muy caro. Por todos estos factores, el mercado actual y potencial es muy amplio y tiene todavía grandes posibilidades de negocio.

1.1. ¿Qué es P4U?

El proyecto surge como idea a constatar la dificultad que existe en la Comunidad de Madrid a determinadas horas y con condiciones aceptables.

El modelo de negocio que presenta P4U consiste en un complejo con pistas de pádel en Pinto, basado en unas instalaciones de gran calidad y materiales para alquilar, en las que se facilita la búsqueda previa de otros jugadores del mismo nivel mediante un SW, que explota de forma intensiva la tecnología disponible y existente.

Dentro de las mismas instalaciones, se dotará de servicios anexos y actividades adicionales que sean atractivas al colectivo femenino, como prescriptor de nuestras actividades (si bien no se trata de un servicio exclusivo para mujeres), y a los niños que junto al colectivo femenino serán los grandes prescriptores.

1.2. Misión

La misión de P4U es ofrecer servicios orientados al bienestar de las personas, a través de la gestión de servicios integrales en los ámbitos del ocio y el deporte, concretamente el pádel, siendo prestados con calidad, eficacia y eficiencia, consiguiendo la plena satisfacción de los usuarios y clientes y trabajadores, además de aportar un valor y un sentimiento de pertenencia a las instalaciones a los clientes.

1.3. Visión

La visión de P4U es ser la empresa líder y referencia en complejos deportivos de pádel en la Comunidad de Madrid, buscando siempre satisfacer plenamente a los clientes y conseguir asociar las instalaciones a un centro de máxima calidad y bienestar de los clientes.

1.4. Valores

Las señas de identidad que definen P4U son:

- ➔ **CALIDAD:** En todos los ámbitos y servicios del complejo.
- ➔ **INNOVACIÓN:** En las estrategias y métodos de trabajo, contando con todas las herramientas al alcance para la mejora del cliente.
- ➔ **COHERENCIA:** Entre el compromiso con el cliente y la forma en la que se efectúa el trabajo.
- ➔ **COMUNICACIÓN:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la empresa, así como con proveedores y clientes.
- ➔ **CONFIANZA:** En la realización de las labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- ➔ **COMPROMISO:** Con los clientes, al brindarles un servicios de calidad.

1.5. Descripción general del servicio

Las instalaciones lejos de contentarse con las prácticas habituales de la competencia, pretenden añadir una serie de servicios adicionales, sin coste adicional para los clientes, así como una base de datos que será en principio una palanca estratégica del proyecto, junto al tratamiento y valoración del factor familiar en su conjunto de los clientes y la máxima calidad de los servicios.

La **lista de servicios** ofrecidos es la siguiente:

- 🎾 Alquiler de pistas de pádel.
- 🎾 Garaje para los clientes.

- 🔍 Zona de precalentamiento con espalderos, bicicletas estáticas, cintas de correr, máquinas de abdominales...
- 🔍 Zona post-partido con máquinas vending.
- 🔍 Servicio de monitor para el cuidado de los niños los fines de semana.
- 🔍 Mediación en la contratación de profesores.
- 🔍 Clases de pilates, yoga, spinning...
- 🔍 Vestuarios con duchas, un pequeño spa y saunas para la relajación de los clientes tras la actividad física.

La nave seleccionada, para el complejo deportivo, se encuentra en el Polígono Industrial Las Arenas, en **Pinto** (Madrid). La superficie será de:

- 🔍 Nave: 3.115 m².
- 🔍 Oficinas: 242 m².
- 🔍 Parcela: 4.139 m²
- 🔍 Parking subterráneo de 1.240 m².

1.6. Entorno

En la Comunidad de Madrid existe una creciente oferta de pistas de pádel, pero la creciente oferta es inferior al crecimiento de la demanda, que se puede observar en la dificultad existente para obtener pista en ciertas horas. Hay ciertas zonas de Madrid donde hay un exceso de jugadores y otras donde los jugadores tienen que desplazarse mucho para poder jugar debido a la ausencia de pistas.

El pádel es un deporte que está triunfando. Esto es debido en primer lugar a que no hace falta tener una gran técnica para disfrutar ni un gran fondo físico debido a las dimensiones más reducidas de la pista. La franja de edad para jugar es muy amplia y no es un deporte muy caro. Por todos estos factores, el mercado actual y potencial es muy amplio y tiene todavía grandes posibilidades de negocio.

1.7. Competidores

Los competidores actuales y directos, son otros complejos de pádel de carácter privado, ya que ésta es la principal actividad que se realizará en el proyecto. Otros posibles competidores que restarían clientes e ingresos, serían clubes municipales, urbanizaciones privadas con pistas propias y clubes sociales con instalaciones deportivas.

En segundo lugar, el pádel al ser un deporte que no requiere una gran actividad física provoca que en muchas ocasiones se vea como una actividad social también o de ocio, lo que conlleva que aunque en menor escala también pueda ser competencia de actividades de ocio y tiempo libre.

1.8. Clientes

El target principal al que se va atender va a ser el de profesionales cuya actividad laboral esté cercana a la zona donde se localiza el complejo principalmente. En segundo lugar, el entorno familiar que reside cerca del complejo. Este segundo grupo, corresponde a familias jóvenes de perfil medio-alto. Evidentemente, la escasez de complejos que existen en Madrid provocará el desplazamiento de muchos clientes hacia estas pistas. Así pues, a pesar de no estar identificados, supondrá una gran cuota de clientes para las instalaciones.

1.9. Consumidores

El perfil del jugador ha cambiado en los últimos años a un perfil más amplio y rejuvenecido, perteneciendo en un 62% a la clase media y media-alta y con un 66% de los practicantes con una edad comprendida entre los 20 y los 45 años.

Hay que destacar que es uno de los deportes donde la presencia de las mujeres se nota más. Del total de practicantes un 35% son mujeres, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años, de lo que se concluye que es un deporte que irá adquiriendo mayor importancia en este género.

2. FACTORES CLAVE

Dentro del modelo de negocio de P4U se destacan cuatro factores claves de éxito:

Localización y accesos

Se ha elegido minuciosamente la localización del complejo, para poder atender a los target seleccionados y situarse en un entorno accesible y atractivo para los clientes. Así como las plazas de aparcamiento suficiente para albergar los vehículos de los jugadores.

Base de datos

P4U dispone de una base de datos, donde se registran sus clientes, que facilita tanto la información de los mismos como el desarrollo de partidos con jugadores de nivel parecido.

Papel de la mujer y de la familia

A través del análisis y estudio de los jugadores de pádel se ha observado el papel relevante de la mujer como potencial cliente. Es por ello, que se pretende otorgar al complejo de un factor familiar, donde puedan ir todos los miembros de la familia, desde los adultos a jugar al pádel a los niños que dispondrán de una sala de juegos con un monitor los fines de semana y también clases particulares para niños.

Calidad de la oferta e instalaciones

P4U ofrece un servicio pistas de los mejores materiales, ya que ofrece numerosas actividades y servicios adicionales a la actividad principal que es el pádel.

3. MARKETING Y VENTAS

En este proyecto, el plan de marketing adquiere una gran importancia para posicionar a P4U en la mente de los clientes. Al tratarse de un proyecto nuevo, hay clubes, instalaciones o complejos que ya gozan de una reputación ganada con el paso del tiempo, así pues mediante acciones de marketing se pretende recuperar esta desventaja.

Identificado las fortalezas y palancas estratégicas, se va a llevar a cabo este plan, permitiendo potenciar las fuerzas diferenciadoras del negocio:

- 🔍 Calidad de las instalaciones.
- 🔍 Uso de los servicios adicionales.
- 🔍 Unas instalaciones para toda la familia.

La fidelización de los clientes y el deseo de crear una cultura de clientes asiduos determinan en gran medida la política de precios del complejo. Así pues, se ha determinado un precio por hora de pista de **20 €**. Este precio se sitúa en un **rango alto** de precios, pero los servicios anexos y la alta calidad del complejo posicionan el complejo como una oferta muy atractiva para el target definido.

No obstante, existe una serie de ofertas para los clientes más habituales, como la posibilidad de obtener la tarjeta Premium a los jugadores con al menos 25 horas al mes. Los beneficios de esta tarjeta serán que el precio de la pista les saldrá a 18 euros la pista, y si de los cuatro que juegan al menos dos de ellos tienen dicha tarjeta el precio de la pista será de 17 euros. También se puede comprar un bono por el alquiler de 20 horas de pista de pádel por el que se cobrará 380 euros (350 euros para los “Premium”), es decir, un descuento de 20 (50) euros en total.

La promoción del complejo se realizará mediante varios canales:

- 🔍 **Buzoneo:** Se realizará un buzoneo de unos folletos diseñados por una agencia por todo Pinto y alrededores, ya que es el principal target al que se atiende.
- 🔍 **Empresas cercanas:** Se va a prestar especial atención a las empresas cercanas al complejo, por lo que se procederá a repartir unos folletos especiales donde se les ofrecerá la tarjeta especial a parte de una oferta de descuento especial para todos los trabajadores de las empresas cercanas.
- 🔍 **Partido exhibición** de 4 jugadores de gran nivel el día de la inauguración.
- 🔍 **Stands en centros comerciales:** desde dos semanas antes del inicio de la actividad en los centros comerciales “Plaza Éboli” y “Nassica”, donde se atenderá a otro de los principales target, como son las familias jóvenes.

También se dará mucha presencia al complejo en las redes sociales y en una aplicación para Smartphones. Existen perfiles en Facebook y Tuenti en el que contar noticias sobre el pádel y sobre las actividades que se van a desarrollar en el complejo. Otra red social, con valor importante será Twitter en cuestiones sobre todo publicitarias y de promoción, por lo que tendrá un gran valor estratégico en la campaña de lanzamiento del proyecto.

La inversión en marketing durante el primer año asciende a 35.325 € y durante los siguientes años bajará hasta 7.500 €.

4. INVERSIÓN Y RENTABILIDAD

Consideraciones sobre los datos económicos:

- 🔍 P4U empieza a obtener beneficios en el segundo año, por lo que es importante tener recursos financieros suficientes para aguantar hasta ese momento.
- 🔍 Durante el primer año el beneficio es negativo debido a que se prevé un tiempo para dar a conocer el complejo y atraer al número suficiente de clientes para alcanzar el punto de equilibrio, que es aproximadamente de 17.038 pistas alquiladas al año.
- 🔍 No existe consumo, por lo que los costes van a ser costes fijos.
- 🔍 La amortización durante los 5 primeros años es constante. Como se ha comentado con anterioridad, parte del inmovilizado se amortiza a 5 años y otra parte a 10.

4.1. Financiación

En cuanto a la financiación del proyecto los tres socios aportarán un 33,33% cada uno, es decir 65.000€, con un Capital social total de 195.000€, lo que representa un 44,83% de la inversión.

Por otra parte, el 55,17% restante será mediante financiación a largo plazo con entidades de crédito. Un préstamo por valor de 240.000€ a 5 años con un tipo de interés del 12%.

Este préstamo se devolverá antes (en un plazo de cuatro años) al disponer, según previsiones, de un exceso de tesorería. En el segundo año (año 2014) se devolverá además de lo establecido, 80.000€ más por esta razón. De esta forma se recalculará con la entidad los nuevos intereses y el pago del principal restante (79909,93) a devolver en los años 2015 y 2016.

Los siguientes gráficos muestran de forma clara y concisa la información relativa a lo explicado anteriormente.

Capital Social		
Titular	%	Participaciones
D. Manuel Fernández-Montes Moraleda	33,33%	65000
D. Carlos Herrera Boxó	33,33%	65000
D. Vicente Pavón Alonso	33,33%	65000

Préstamo bancario		
Cuantía	Plazo	Tipo de interes
240.000,00 €	5 años	12%

4.2. Análisis rentabilidad. Ratios

Ratios de Rentabilidad	2013	2014	2015	2016	2017
ROE (Retorno sobre Inversión)	18,11%	36,18%	37,91%	37,99%	36,60%
ROA (Retorno sobre activos)	0,71%	38,36%	41,28%	46,36%	43,16%

Tabla [3]: Ratios de Rentabilidad

Ratios de Solvencia	2013	2014	2015	2016	2017
Garantía o solvencia	1,767	2,732	3,053	4,639	4,761
Endeudamiento	1,225	0,414	0,210	-	-
Apalancamiento	1,037	0,410	0,216	-	-
Calidad de la Deuda	0,605	0,472	1,000	-	-

Tabla [4]: Ratios de Solvencia

Análisis de la Inversión	
VAN	98,196
TIR	17,71 %
PAY BACK	3,37

Tabla [5]: Análisis de la Inversión

4.3. Política de dividendos

La política de dividendos que se va a seguir va a ser muy ambiciosa, ya que no se necesita reinvertir constantemente en el negocio, ni se van a realizar fuertes inversiones financieras desde la compañía, al no ser esa su actividad principal.

El primer periodo, es decir, el año 2013, se prevé tener pérdidas, por lo que no se repartirán dividendos. Sin embargo, desde el año 2014 que se prevé tener resultados positivos que se repartirán en forma de dividendos entre los socios.

Ese año se repartirá un dividendo del 60% del resultado del ejercicio. A partir de los siguientes ejercicios, es decir, el 2015 en adelante, se repartirá un dividendo del 90% del resultado para no tener demasiada liquidez innecesaria en tesorería.

Siendo esta la política de dividendos la mencionada en el párrafo anterior, se reparten dividendos por 41.900€, 68.500€, 71.300€, y otros 17.300€ para los años 2014, 2015, 2016, y 2017 respectivamente. Aumentan gracias al aumento del beneficio neto de la compañía.

AÑO	BENEFICIO	%DIV	CANTIDAD/ACCIONISTA	DOT.RESERVAS
2013	-29.902			
2014	69.834	60%	41.900,23 €	27.933,49 €
2015	76.058	90%	68.452,56 €	7.605,84 €
2016	79.230	90%	71.306,92 €	7.922,99 €
2017	79.240	90%	71.316,25 €	7.924,03 €

4.4. Escenarios

4.4.1. Escenario pesimista

Las variables para la modificación del escenario pesimista van a ser:

- ☞ En primer lugar, se va suponer que el porcentaje de ocupación de las pistas de P4U disminuye en un 5% hasta el 37% de ocupación
- ☞ Existe un sobrecoste medio en el total de las inversiones del 10%
- ☞ El tipo de interés al cuál la entidad bancaria nos concede el préstamos es del 16% en vez del 12%
- ☞ Por último, aumento del IVA por parte del gobierno por la situación actual del país en el que opera la compañía hasta el 21%

Análisis de la inversión

VAN	-140.591
IRVAN	68%
TIR	-2,40%

Como consecuencia, para cubrir las necesidades de tesorería del año 2012 y 2013 habría que aumentar tanto el Capital social, como la cantidad del préstamo bancario. El Capital social se aumentaría en 14.000€ cada socio(42.000€ en total) y el préstamo con la entidad bancaria en un aumento de 40.000€ hasta un total de 280.000€.

Debido a que ya no se tiene un exceso de tesorería en el segundo año (2013), no se lleva a cabo la amortización del préstamo en ese periodo sino que sigue el curso normal de los cinco años de plazo.

En este caso las pérdidas en el primer año se acentúan hasta los 100.000€ aunque el resto de años la empresa sigue ganando dinero aunque no lo suficiente para garantizar el retorno de la inversión en los cinco primeros años, por lo que el TIR es negativo, al igual que el VAN.

4.4.2. Escenario optimista

Las variables para la modificación del escenario optimista van a ser:

- 👍 El porcentaje de ocupación aumenta un 5% hasta alcanzar una ocupación del 48%
- 👍 No se supone disminuciones en el precio de las inversiones iniciales, ya que no se espera un escenario deflacionista.
- 👍 Tampoco se supone una disminución en el IVA ya que considerando la situación coyuntural del país, es un escenario imposible.
- 👍 El tipo de interés que la entidad bancaria presta el dinero baja al 7% con las mismas condiciones

Análisis de la inversión

VAN	318.172
IR VAN	176%
TIR	33,24%

En este escenario, desde el primer momento se obtiene un resultado positivo, y como se puede observar con la TIR del 33% es muy rentable, con la recuperación de la inversión al comienzo del segundo año. Obtenemos un VAN alrededor de los 318.000€

Sería factible la cancelación total del préstamo en el segundo año, con los ahorros que ello conlleva, o incluso negociar con la entidad bancaria un préstamo con un plazo menor al concedido.

4.5. Plan de contingencia

Las previsiones de ventas estimadas durante el primer año son de 34,73% de ocupación, lo que representa un total de 31.802 € mensuales. Las previsiones pesimistas es de un 30% de ocupación, que representarían 27.409 € mensuales. Si los resultados obtenidos al sexto mes son iguales o inferiores a esta cifra se procederá a llevar a cabo un plan de contingencia para aumentar el volumen de ventas.

Este plan de contingencia estará destinado a dar más a conocer el complejo, ya que la mejor publicidad con la que se cuenta es el marketing de experiencia gracias a la calidad de las instalaciones.

Promoción

El bono de 10 pistas se reducirá a 140 € para todos los socios y los nuevos socios. Esta promoción tendrá una vigencia para su contratación de un mes.

Una oferta de una hora de pista al contratar la primera para todos los nuevos clientes que se hagan socios. Esta promoción tendrá también una duración de un mes

Buzoneo

Para la divulgación de este plan de contingencia se va a realizar otro buzoneo por toda la zona antes mencionada para dar a conocer las nuevas ofertas y así poder atraer a nuevos clientes y afianzar a los nuevos

5. CONCLUSIONES

Una vez descrito el proyecto se pueden sacar una serie de conclusiones del mismo:

-  El proyecto se basa en tres palancas estratégicas bien definidas: la **base de datos**, el desarrollar unas **instalaciones para toda la familia** y el papel cada vez más importante de la **mujer**, en el deporte en especial y en el pádel en particular.
-  El **target principal será los profesionales** cuya actividad principal esté por la zona, **y las familias** que vivan cerca del complejo.
-  El marketing está orientado a posicionar las instalaciones en la **mente de los clientes** y sobre todo a darlo a conocer.
-  Los **socios aportan a partes iguales** 195.000 € y se financia el resto con un **préstamo** a 4 años de 240.000 €.
-  Los ratios y análisis de la inversión muestran que se trata de una empresa sólida, con un **Pay Back de 3,37 años**
-  La **política de dividendos es muy ambiciosa** ya que menos el primer año que se estiman pérdidas, los posteriores se retribuye el beneficio entre los socios empezando con un 60 % y llegando hasta un 90%.