



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo:
Proyecto empresarial: Pádel ADMV

Autor/es

Álvaro Dueso Soler

Director/es

Rut Vicente Reñé

Facultad de economía y empresa

2023

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es analizar la viabilidad del negocio consistente en la construcción de un nuevo complejo de pistas de pádel, ubicado en la ciudad de Zaragoza.

Se llevará a cabo un plan de empresa completo, analizando el entorno general y específico, el marco legal, el plan operativo, el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan económico-financiero. Finalmente, se obtiene que el proyecto es viable y proporcionará rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of this Final Degree Project is to analyze the viability of the business consisting of the construction of a new paddle tennis court complex, located in the city of Zaragoza.

A complete business plan will be carried out, analyzing the general and specific environment, the legal framework, the operating plan, the marketing plan, the human resources plan and the economic-financial plan. Finally, it is obtained that the project is viable and will provide profitability.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	2
2.1 Factores políticos.....	2
2.2 Factores económicos.....	3
2.3 Factores sociales	4
2.4 Factores tecnológicos	4
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	5
3.1 Análisis de las fuerzas de Porter.....	5
3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	5
3.1.2. Rivalidad entre competidores existentes.	6
3.1.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos	13
3.1.4 Poder de negociación del proveedor.....	13
3.1.5 Poder de negociación del cliente	14
3.2 Análisis DAFO	15
3.2.1 Análisis externo	15
3.2.2 Análisis interno.....	16
4. MARCO LEGAL	17
4.1 Elección de la forma legal del negocio.....	17
4.2 Normativa aplicable.....	18
5. PLAN DE MARKETING	19
5.1 Descripción del servicio	19
5.2 Estrategia de precios.....	19
5.3. Estrategia de comunicación y distribución.....	23
5.4 Página web, redes sociales y aplicaciones.....	23
5.5 Folletos y reparto de publicidad	25

5.6 Patrocinios y Alianzas	25
5.7 Inauguración	25
5.8 Distribución	26
5.9 Previsión de ventas	26
6. PLAN OPERATIVO	29
6.1. Descripción del establecimiento.....	29
6.2. Equipos e instalaciones.....	29
6.3 Política de Calidad.....	33
7.PLAN DE RECURSOS HUMANOS	34
7.1 Organización Funcional de la empresa.....	34
7.2 Cuantificación y Cualificación del personal.....	35
7.3 Contratación y Salarios.....	35
8. PLAN ECONOMICO FINANCIERO	36
8.1. Desembolso inicial	36
8.2 Financiación de la inversión	37
8.3 Análisis de gastos	38
8.4 Ingresos.....	40
8.5 Necesidades fondo de rotación	41
8.6 Flujos de caja	41
8.7. Criterios de valoración.....	41
9. CONCLUSIONES.....	42
10.BIBLIOGRAFIA.....	44
11. ANEXOS.....	45

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

La idea de negocio a desarrollar en el presente Trabajo de Fin de Grado se centra en analizar un proyecto de inversión que consiste en abrir unas instalaciones de pádel en la ciudad de Zaragoza. En los últimos años ha incrementado mucho la cantidad de personas que juegan a este deporte y con ello las oportunidades de negocio. En mi opinión, considero que es muy interesante estudiar este modelo de negocio y cómo se podría diferenciar de la competencia.

El nombre del club será Pádel ADMV company. Las instalaciones contarán con siete pistas de pádel reglamentarias que funcionarán con código, vestuarios (con duchas y baños), aparcamiento privado de fácil acceso para todos los clientes y servicio de bar para aquellos clientes que quieran utilizarlo. Asimismo, contará con un circuito de SPA compuesto por jacuzzi, aguas termales y piscina interior.

Para diferenciarme del resto de competidores, no sólo ofreceré los servicios mencionados, sino también una serie de tarifas ajustadas a las necesidades de cada uno, así como tarifas reducidas para estudiantes y mayores de 65 años. Además, en el centro se impartirán clases de pádel para diferentes niveles, de forma que contaremos con una diversidad de servicios que permitirán alcanzar todo tipo de clientes.

Para la ejecución del proyecto buscaré inversores concienciados con este deporte y que estén dispuestos a desarrollar la idea mencionada, aportando sus fondos.

Los objetivos principales del proyecto serán los siguientes:

1. Estudiar la viabilidad del proyecto y la rentabilidad del mismo, con el objetivo de captar los posibles inversores.
2. Crear una comunidad cuyo vínculo común se base en el deporte y en la fidelización del cliente.
3. Impulsar nuestro centro diferenciándonos de la competencia con el objeto de poder abrir nuevos centros y ampliar nuestro sector, convirtiéndolo en un centro de referencia en Zaragoza.
4. Establecer una estrategia de marketing efectiva para atraer el mayor número de clientes posibles y así poder recuperar la inversión inicial lo antes posible.

En el siguiente apartado se realiza un estudio del entorno general, en el apartado tercero un análisis del entorno específico, en el apartado cuarto el análisis sobre el marco legal

de la empresa, en el apartado quinto la estrategia del plan de marketing, en el apartado sexto el plan operativo del proyecto, en el apartado séptimo se tratará el tema del plan de recursos humanos y por último en el apartado octavo se realizará un estudio del plan económico-financiero.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (ANÁLISIS PEST)

Con el objetivo de analizar la viabilidad del negocio, resulta interesante en primer lugar realizar un análisis PEST que permita observar los factores macroeconómicos que están fuera del control de nuestra empresa pero que pueden tener consecuencias en nuestro negocio afectando al bienestar de la sociedad. Este análisis incluye el estudio de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

2.1 Factores políticos

En los últimos veinte años de la política española siempre ha habido un bipartidismo donde se han ido repartiendo a lo largo de la historia el poder dos partidos políticos, el PSOE y el PP. Situación que ha ido cambiando poco a poco debido a la última crisis vivida; las necesidades y exigencias del pueblo han ido cambiando por lo que han surgido otros partidos políticos que han ido aumentando sus fuerzas.

En el año 2019, se celebraron elecciones generales, de forma que cambió el Gobierno de España, de uno dirigido por el Partido Popular, a uno en el que dirigiría y dirige el PSOE y PODEMOS. Las diferencias entre ambos partidos son evidentes, sobre todo en relación con la economía. Entre las políticas destacadas de este nuevo gobierno podemos destacar el programa de gobierno para emprendedores, autónomos y pymes de 50 medidas con el objetivo principal de que nazcan más empresas.

Tras la pandemia ocasionada por la COVID-19 en el año 2020 que desembocó en una crisis económica, emergencia sanitaria y social además de no tener precedentes a nivel global, llevo a que el gobierno adoptara medidas orientadas a reforzar el sistema sanitario, contrarrestar los efectos que la paralización de la actividad económica ha provocado en numerosos ámbitos, con las siguientes pérdidas de rentas para familias y trabajadores, así como para las diferentes empresas y sectores de la economía, impulsando diversos programas para recuperar la economía.

Los programas de ayudas que se han establecido en España son:

- **Fondo COVID**: fondo excepcional de carácter presupuestario, cuyo objeto es dotar de mayor financiación mediante transferencias a las Comunidades Autónomas y ciudades con estatuto de autonomía, para hacer frente a la incidencia presupuestaria derivada de la crisis originada por la COVID-19 y a las consecuencias generadas en la actividad económica.
- **Línea COVID**: ayudas directas a autónomos y empresas con el fin de apoyar la solvencia del sector privado, en relación con las consecuencias del COVID19.
- **Fondo extraordinario**: se establece con el objetivo de amortiguar los efectos de la crisis de la COVID-19 en las finanzas regionales.

Además, debido a la presente guerra que acontece en Ucrania y a la gran recesión económica que nos estamos adentrando todo el panorama europeo, están ofreciendo una respuesta a nivel europeo basada en la unidad, la determinación y la solidaridad, en la cual se han establecido ocho objetivos concretos para repartir de forma justa los efectos de la guerra y perseverar al máximo la senda del crecimiento y la creación de empleo iniciada en 2021. Los ocho objetivos establecidos son: bajar el precio del gas, la electricidad y los carburantes, ayudando en particular a los colectivos más vulnerables; apoyar a los sectores y a las empresas más afectados y particularmente a pymes y a autónomos; reforzar la estabilidad de precios; garantizar los suministros; proteger la estabilidad financiera; acelerar el despliegue del [Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia](#); impulsar la eficiencia energética y reforzar la ciberseguridad.

2.2 Factores económicos

Tras la crisis de la pandemia mencionada anteriormente ha cambiado mucho la dinámica económica española desde principios de 2020. El impacto de la crisis registró una caída del PIB en un 11%. Actividades asociadas al turismo, a la hostelería o al transporte de viajeros se vieron gravemente afectadas por la pandemia. Los sectores relacionados con el deporte sufrieron cierres y mayores restricciones entre abril de 2020 y marzo de 2021, de forma que la facturación anual de los mismos cayó fuertemente.

La pandemia también ha afectado al mercado de trabajo de una forma negativa, pero debemos tener en cuenta que se ha intentado mitigar el impacto de la crisis en los trabajadores y especialmente en las rentas de éstos, gracias al uso extendido de los programas de regulación temporal de empleo. En la actualidad los efectos del COVID siguen presentes en la economía.

Concretamente debemos tener en cuenta que, a finales de enero de 2021, casi 739.000 trabajadores se habían visto afectados por la suspensión total o parcial del empleo. En la actualidad esta cifra sigue siendo elevada. Además, en relación con los ERTE, estos han ayudado a contener el aumento de la tasa de paro; pero sigue siendo muy elevada.

Posteriormente, la economía mundial sufrió una desaceleración generalizada, con la inflación más alta registrada en varios años, a causa de los siguientes factores: el coste de vida elevado, el endurecimiento de las condiciones financieras, así como la reciente Guerra de Ucrania, la cual ha afectado de forma grave la economía europea. En relación con la guerra, debemos hacer referencia a que se aproxima una crisis económica europea derivada del aumento del precio de la energía que ha aumentado la inflación llegando ésta a máximos históricos.

2.3 Factores sociales

La COVID y sus restricciones han producido un cambio de mentalidad en la población, pues las personas empezaron a preocuparse en mayor medida por su salud, lo que favoreció el deporte y posteriormente la apertura de nuevos centros deportivos. Las consecuencias del COVID también se han dejado notar en la salud mental, pues el tiempo de confinamiento causó estragos en la sociedad. En la actualidad las personas intentan llevar una vida sana, no sólo en relación con la alimentación o el deporte, sino en general.

La pandemia también ha afectado directamente al mundo laboral, creando nuevas formas de trabajo como puede ser el trabajo telemático; así como la comunicación mediante videollamada o semejantes. Debemos tener en cuenta que esto ha llevado a que muchas empresas implanten el teletrabajo, y esto también ha afectado a la sociedad.

También hay que destacar que se está imponiendo un creciente respeto hacia el medioambiente, pues el cambio climático está concienciando a las personas acerca de este fenómeno y de la importancia de tomar actitudes respetuosas con el mismo, para poder preservar el planeta.

2.4 Factores tecnológicos

El desarrollo científico y tecnológico es uno de los factores más influyentes sobre la sociedad contemporánea de forma que no puede entenderse la sociedad actual sin este factor tan relevante.

En la actualidad se están produciendo grandes innovaciones tecnológicas y avances que afectan a todos los sectores de la sociedad, incluso en el ámbito deportivo.

El desarrollo en la tecnología afecta al deporte por las nuevas innovaciones en el ámbito de la salud, tanto para profesionales del mismo como personas que utilizan el deporte como ocio. Los avances tecnológicos en materia de medios de reproducción, audio y video afectan al ámbito deportivo pues abren una gran vía de oportunidades.

Los avances producidos en el campo de la tecnología han abarcado el mundo de las aplicaciones, sobre todo en relación con las redes sociales. En la actualidad las aplicaciones están relacionadas con todos los aspectos de la vida social de las personas, afectando también al deporte. Además, ello permite controlar la forma de vida de las personas y crear estadísticas acerca del comportamiento humano.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Las herramientas utilizadas para el análisis del entorno de la empresa específico y poder tomar decisiones estratégicas son dos: las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). La primera herramienta es utilizada por empresas, analistas e inversores con el objetivo de analizar el entorno competitivo; la segunda, sirve para analizar el potencial interno de un posible proyecto. Las 5 fuerzas de Porter tienden a una herramienta micro mientras que el análisis DAFO se mueve en el ámbito macro. A continuación, voy a analizar ambas para el proyecto objeto de estudio.

3.1. Análisis de las fuerzas de Porter

Como he mencionado anteriormente el análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar y analizar la situación de tu empresa respecto a la competencia, por ello es interesante realizar este estudio ya que de esta manera se podrá elaborar un plan de marketing efectivo para posicionar nuestro club de forma eficaz en el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son:

3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Debemos considerar como competidores directos aquellos que pueden llevar a cabo el desarrollo del mismo negocio.

En relación con el pádel, es un deporte que ha incrementado mucho durante los últimos años, dando lugar a la apertura de un gran número de clubes. Esta tendencia puede seguir incrementándose al existir una amplia demanda por parte de la población. Además, el coste de la apertura de las instalaciones y del mantenimiento de las mismas, no es muy elevado en comparación con otras disciplinas. Todo esto, hace que se trate de un negocio interesante para personas que tienen la intención de abrir un negocio relacionado con el deporte, y por tanto, la posibilidad de entrada de nuevos competidores es elevada.

Sin embargo, desde otro punto de vista, como se trata de un sector en auge, esto puede ser negativo para la entrada de nuevos competidores al considerar que ya se trata de un mercado con amplio desarrollo. Además, al tratarse de un deporte tan generalizado, ello puede suponer un obstáculo al ser más difícil diferenciarse del resto de competidores, no sólo en relación con las tarifas sino también con los servicios que se ofrecen.

Por lo tanto, debemos concluir que, aunque el mercado del pádel sea atractivo, no parece posible la entrada de un número de competidores elevado, sino únicamente de algunos que a través de una estrategia de marketing adecuada sepan diferenciarse del resto.

3.1.2. Rivalidad entre competidores existentes.

Uno de los mayores retos al utilizar esta herramienta es el análisis del entorno de los competidores existentes, que han incrementado en los últimos años. A continuación, voy a realizar un análisis de los principales competidores sobre los servicios que ofrecen, precios, ubicación etc...

Pádel Zaragoza

Pádel Zaragoza es un club deportivo de carácter privado, que está ubicado en la calle San Juan Bautista de la Salle, CP.: 50.012, Zaragoza, en el barrio de Monte-canal.

Su página web es la siguiente: <https://www.padelzaragoza.es/>

Tiene un horario de apertura de lunes a viernes de 9:00 a 23:00h y los sábados y domingos de 8:00 a 22:00h. Se trata del club líder por excelencia en la ciudad de Zaragoza con clientes fidelizados que ha crecido mucho en los últimos años. Está dedicado exclusivamente a la práctica de pádel.

Los servicios principales con los que cuenta son las siguientes escuelas de pádel para adultos y niños, alquiler de pistas, escuela de competición, torneos, liga pádel Zaragoza, clase-partido, torneos y ligas de empresa, clínicas.

Asimismo, dispone de las siguientes instalaciones: 5 pistas indoor acondicionadas para mejorar el confort del juego, 2 pistas outdoor con juego exterior permitido, 1 pista central outdoor panorámica con juego exterior permitido, 6 pistas indoor en el pabellón de Pádel Zaragoza (3 de ellas con juego exterior permitido y 1 de ellas panorámica), zona infantil, tienda, vestuarios, zona de barbacoa y picnic, cafetería, aparcamiento y zonas verdes. Se adjunta plano en el Anexo 1.

Respecto a las tarifas, las establece distinguiendo entre socio/no socio, y después, diferenciando tarifa entre semana/fin de semana y festivos. Además, teniendo en cuenta que dispone de pistas indoor y outdoor, también diferencia las tarifas, siendo más cara la pista cubierta que la descubierta.

Tabla 1: Tarifas Pádel Zaragoza

Franja horaria	SOCIOS ENTRE SEMANA			NO SOCIOS ENTRE SEMANA		
	9:00-14:00	14:00-18:00 21:30-23:00	18:00-21:30	9:00-14:00	14:00-18:00 21:30-23:00	18:00-21:30
Cubierta	3€	3,75€	5,50€	4,50€	5,75€	8,25€
Descubierta	2€	3€	3,50€	3,75€	4,50€	5,50€

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://padelzaragoza.es>

Tabla 2: Tarifas Pádel Zaragoza

Franja horaria	SOCIOS FIN DE SEM Y FEST			NO SOCIOS FIN DE SEM Y FEST		
	9:00-14:00	14:00-18:00 21:30-23:00	18:00-21:30	9:00-14:00	14:00-18:00 21:30-23:00	18:00-21:30
Cubierta	3,75€	4,25€	3,75€	5,25€	5,75€	5,25€
Descubierta	3€	3€	3€	4,50€	4,50€	4,50€

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://padelzaragoza.es>

Las cuotas para hacerse socio se establecen por trimestre o anuales y estableciendo distintos porcentajes de descuento en relación con cónyuges o hijos.

Tabla 3: Tarifas con descuento

TRIMESTRE	DESCUENTO	PRECIO
Individual	-	72€
Cónyuge	20%	57,60€
1er.hijo	30%	50,40€

Finalmente se establece el bono monedero que facilita el pago de los alquileres, torneos, servicios y productos en el club. El club cuenta con trece profesores. Pádel Zaragoza es Club Oficial *World Pádel Tour 2016 y 2017* y el único club 5 estrellas¹ 2016 de la prestigiosa revista *Pádel Guide*.

Pádel Zaragoza trabaja con las marcas Siux y Bullpadel, patrocinan sus productos deportivos y recibe un porcentaje por su venta. A parte, generan muchos ingresos en relación con la publicidad puesto que tienen muchos patrocinadores.

Monte-canal Centro Deportivo (MCD)

Es una sociedad privada ubicada en la calle de la Mesta, s/n, de Zaragoza, con un horario de lunes a viernes de 9:00-22:00 y sábados y domingos de 08:00-21:00. Su página web es la siguiente: <https://cdmontecanal.com/>

Se trata de un club en el que se practican distintas disciplinas, con un amplio abanico de actividades. Este club, se desarrolla en la primera década del siglo XXI en una zona residencial emergente en la ciudad de Zaragoza.

El club cuenta con múltiples disciplinas deportivas como tenis, pádel y gimnasio, así como con un servicio de restauración y un bar. Tiene una zona para entrenamientos físicos y actividades infantiles, una zona de barbacoa al aire libre y una sala de fisioterapia destinada a los deportistas socios del club. También tiene piscina dentro de

¹ No existen unos requisitos determinados si no que la revista *Pádel Guide* determina cuales son los clubs de pádel a los que se les otorga las 5 estrellas con base a las instalaciones y calidad de los servicios.

sus instalaciones. En el Anexo 2, se puede observar un mapa de las instalaciones obtenido de su página web.

En cuanto a las tarifas, el club cuenta con un bono monedero que tiene dos modalidades: socios y no socios. Además, existe un bono VIP:

Tabla 4: Bono Monedero

BONO MONEDERO NO SOCIO	BONO MONEDERO SOCIO	BONO MONEDERO SOCIO
50€	25€	50€
Juega 52,5€ en pistas Recarga 25€	Juega 27,5€	Juega 57,5€ en pistas

Tabla 5: Bono VIP

BONO VIP NO SOCIO	BONO VIP SOCIO
20€/MES	10€/MES
Juega lo que quieras Lunes a Viernes Entre las 9h y las 17h	Juega lo que quieras Lunes a Viernes Entre las 9h y las 17h

Fuente elaboración propia a partir de: <https://cdmontecanal.com/>

También el club ofrece la posibilidad de hacerse socio, con las siguientes ofertas especiales:

Tabla 6: Precios con ofertas especiales para socios del MCD

	CUOTA ANUAL	OFERTA
Familia usuario (2+1)	424€	151€
Familia usuario (2+0)	352€	127€
Familia usuario (1+1)	292€	107€
Familia usuario (1+2)	354€	128€

Familia usuario (2+2)	479€	169€
Familia participante (2+1)	292€	107€
Familia participante (2+0)	245€	91€
Familia participante (1+1)	313€	114€
Familia participante (1+2)	415€	148€
Familia participante (2+2)	354€	128€
Partida individual adulto	179€	69€
Partida individual adulto	221€	83€
Partida individual niño	109€	46€
Partida individual niño	141€	57€

Fuente elaboración propia a partir de: <https://cdmontecanal.com/>

Además, se establecen una serie de ofertas y promociones generales indicadas en el Anexo 3.

El club cuenta con profesores para las distintas disciplinas ofrecidas, y tiene patrocinadores como Ambar , Honda o Carlin.

Regal pádel

Este club es también es uno de los más importantes de Zaragoza, ubicado dentro del Centro Comercial los Enlaces, en Avenida de las Estrellas.

La página web del complejo está en mantenimiento, por lo que no pueden encontrarse muchos datos acerca del mismo.

Sus instalaciones se componen por 8 pistas indoor (4 de ellas panorámicas), bar-cafetería, tienda deportiva, fisioterapia. La escuela está dirigida por Enrique Pinna, ex número 14 del mundo World Pádel Tour (WPT).

Pádel Cuarte

Se trata de una sociedad de carácter privado. Este club, a diferencia de los anteriores se encuentra situado en Cuarte de Huerva, Calle Río Arba 19-21-23, 50410.

Su horario es de Lunes a domingo de 08:00 a 0:00 (última hora de alquiler 22:30 o 23:00). Su página web es <https://padelindoorcuarte.com>.

Se trata de un club destinado a la práctica del pádel, en el que se realizan torneos. Cuenta con 3 pistas de pádel indoor de cristal en 1.000 metros cuadrados.

En cuanto a sus tarifas, son las siguientes:

Tabla 7: Tarifas Pádel Cuarte

Horario	No socio	Socio
8:00h-13:30h	4,50€	3,50€
13:30h-16:00h	5€	4€
16h-21:30h	7,50€	6,50€
21:30h-24:00h	6€	5€
Fines de semana y fest	6€	5€

Fuente elaboración propia a partir de: <https://padelindoorcuarte.com/>

Además, también tienen la posibilidad del bono monedero (Anexo 4). Este club cuenta con una escuela de pádel y también con la posibilidad de contratar clases particulares, cuyos precios son:

Tabla 8: Precios escuela

Horario	No socios 3 per	No socios 4 per	Socios 3 per	Socios 4 per
8:00h-16:00h	50€	45€	40€	35€
16:00h a 22:00h	65€	55€	55€	45€

Fuente elaboración propia a partir de: <https://padelindoorcuarte.com/>

Tabla 9: Precio clases particulares

Clases	No socio 1 per	No socios 2 pers	Socio 1 per	Socios 2 pers
1 clase	35€	19€/pers	30€	15€/pers
4 clases	125€	70€/pers	110€	65€/pers
10 clases	290€	150€/pers	225€	140€/pers

Fuente elaboración propia a partir de: <https://padelindoorcuarte.com/>

Black pádel Zaragoza

Este club, que adopta la forma de sociedad de carácter privado, está ubicado en Cuarte de Huerva, en C/ Polígono Pignatelli, Nave 8 50410. Su página web es: <https://padelblack.es/>

Ofrece el alquiler de una pista de pádel profesional y totalmente equipada. Cuenta con una pista, vestuarios y un hall. Sus tarifas y horarios son los siguientes:

Tabla 10: Tarifas y horarios Black pádel

Día	Horario	Precio
Lunes a viernes	01:00 a 13:00	7
Lunes a viernes	13:00 a 16:00	8
Lunes a viernes	16:00 a 22:00	16
Lunes a viernes	22:00 a 01:00	10
Sábado y domingo	01:00 a 13:00	10
Sábado y domingo	13:00 a 22:00	12
Sábado y domingo	22:00 a 01:00	7

Fuente elaboración propia a partir de: <https://padelblack.es/>

Los cinco clubes analizados son los competidores directos que nos encontraríamos a la hora de realizar el negocio, pues están situados en Zaragoza o Cuarte de Huerva. Pádel Zaragoza es el que cobra un precio mayor, debido al prestigio que ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, así como a la fidelización de sus socios. El resto de los clubes

tienen sus socios y usuarios, pero el mayor competidor con el que nos encontramos es el mencionado Pádel Zaragoza.

Es necesario destacar que la mayoría de los clubes presentan la posibilidad de hacerse socio o también adquirir un bono monedero que no implica tanta fidelización con el club. Existen también ofertas en algunas tarifas.

En cuanto a los horarios, estos son bastante amplios, pues el pádel es un deporte que puede practicarse con independencia de la hora, sobre todo en aquellos en los que cuentan con pistas indoor y outdoor.

Por lo tanto, los clubes analizados son los que podríamos considerar competidores directos y los más importantes a la hora de plantear nuestro proyecto de negocio.

3.1.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Como servicio sustituto podemos encontrar el tenis, ya que es el deporte más semejante al pádel, por el uso de raqueta y pelota; así como las normas que rigen ambos deportes. Sin embargo, no resultaría una gran amenaza ya que el pádel ha surgido como deporte paralelo al tenis, no como alternativo, sino como diferente. Además, en el pádel no se requiere tan buena forma física como en el tenis, y la posibilidad de practicar pádel se produce desde el inicio en este deporte, pues no tiene gran dificultad.

Además, como amenaza de servicio sustitutivo puede considerarse en términos generales el resto de los deportes, pues cuando no se tiene preferencia por la práctica de uno, los usuarios pueden decidir practicar cualquier deporte. Sin embargo, no se trataría de un servicio sustituto directo, y por lo tanto su importancia es menor.

3.1.4 Poder de negociación del proveedor

Para abordar este análisis vamos a distinguir entre los diferentes proveedores que vamos a requerir para poder llevar a cabo nuestro proyecto:

Inicialmente se necesitarán contratistas para la construcción de las pistas y de los diversos servicios comunes integrados dentro del club. Existe un gran número de posibilidades para llevar a cabo esta actividad y por lo tanto un gran abanico de opciones. Además, como se trata de la construcción de un club y ello implica una gran obra, el poder de negociación con los contratistas será elevado, pudiendo llegar a un acuerdo para la ejecución de todo el proyecto por un precio reducido.

En segundo lugar, una vez se haya construido el complejo, será necesario dotar de los diferentes suministros: luz, agua y gas en las instalaciones. Existen diferentes proveedores y por lo tanto las ofertas serán variadas, pudiendo negociar la mejor tarifa.

Finalmente, el club necesita adquirir material deportivo, mediante el patrocinio de distintas marcas podremos ofertar raquetas de pádel, pelotas, grips, de todas aquellas marcas que quieran tener a la venta estos productos en nuestro establecimiento. Al existir diversas marcas se nos abre un abanico de posibilidades sobre los proveedores, de forma que podremos negociar el patrocinio de las que nos interesen.

3.1.5 Poder de negociación del cliente

El poder de negociación de los clientes dentro del ámbito del pádel es muy alto ya que la sensibilidad al cambio es reducida. Los usuarios tienen un amplio abanico de posibilidades, al existir distintos clubes y pistas en la ciudad, por un precio similar y características semejantes.

Como ya se ha mencionado, existen diversos clubes a lo largo de Zaragoza que permiten que el cliente observe las distintas posibilidades que se le ofrecen y acuda a la que más se ajuste a sus necesidades. El precio, juega un papel fundamental, pues al tratarse de una actividad de ocio, las personas destinan menor parte de sus ingresos a este ámbito. Además, existen instalaciones de buena calidad con precios competitivos, por lo que precio y calidad no están necesariamente contrapuestos. Los clientes buscan además un buen trato por parte del club y de los trabajadores del mismo, así como un elevado nivel de exigencia respecto de los profesores. Por eso, los profesores juegan un papel determinante para los clientes en la elección del club al que inscribirse.

Ante una mejora de cualquier aspecto tecnológico relacionado con las pistas, así como el uso de una página web actualizada puede suponer un factor decisivo para la toma de decisión de los clientes de irse a un sitio u otro. Es decir, cualquier mejora tecnológica que se produzca en los campos de pádel o la mejora en la página web o redes sociales del club pueden provocar que el cliente prefiera un club a otro.

Por lo tanto, el poder de negociación del cliente es elevado y ello requiere que se produzca una gran diferenciación por parte del club, que permita ser el elegido por los usuarios. Esta diferenciación no solo podemos llevarla a cabo a través de un precio competitivo sino también mediante una buena profesionalidad de los profesores y de la amabilidad de los trabajadores y una página web actualizada.

3.2 Análisis DAFO

Podemos dividir el análisis DAFO en: análisis interno (debilidades y fortalezas) y análisis externo (oportunidades y amenazas). Se procede a desarrollar dicho análisis en relación con mi propuesta de negocio que ayudará a desarrollar una estrategia apropiada y tomar decisiones efectivas:

3.2.1. Análisis externo

Debilidades:

- Instalaciones nuevas. Se trata de un club que nace sin una actividad previa de forma que no es conocido y es necesario llegar a los potenciales clientes, suponiendo un mayor esfuerzo para su reconocimiento entre los potenciales clientes.
- Desembolso inicial alto y costes fijos. Supone un gasto que debe recuperarse en un plazo máximo de 4 años además de no poder invertir en mejoras durante un periodo de tiempo determinado.
- Falta de fidelización por parte de los clientes. Al existir diferentes clubes en la ciudad, hay varias opciones, y ello supone un esfuerzo a la hora de conseguir los clientes, pero también para mantenerlos en el club una vez ya se hayan inscrito. Por ello, es necesario diferenciarse del resto de competidores y adoptar mejores condiciones para que fidelizar a los clientes.
- Falta de experiencia en este sector. La falta de experiencia en este sector puede suponer una debilidad a la hora de iniciar el proyecto, puesto que la experiencia es muy importante a la hora de resolver posibles problemas, pero también para decidir cómo iniciar la actividad y tener éxito en la misma.

Amenazas:

- El entorno competitivo. La pluralidad de clubes en la ciudad puede suponer una amenaza, pues la población tiene una amplia oferta. Asimismo, parte de la población ya está inscrita en algún club. Debemos tener en cuenta que los clubes ya asentados en Zaragoza están muy familiarizados con este deporte y ya tienen una clientela propia.

- Entrada de nuevos competidores. La amenaza se encuentra en la posibilidad de que otras personas pretendan desarrollar el mismo modelo de negocio, lo que supone aumentar la competencia.
- Los servicios que ofrecen los demás competidores. Muchos de estos clubes tienen profesores cuyas clases son muy conocidas. Estos profesores mueven parte del mercado, pues parte de la población se inscribe en determinado club a consecuencia de que esa persona esté impartiendo clases.
- La situación política-económica actual. En la actualidad estamos sufriendo un periodo inestable económicamente en el entorno europeo, consecuencia de la crisis de la Covid-19; además se prevé una recesión económica debido a la Guerra de Ucrania. Ello supone un riesgo para nuestro proyecto debido a que la capacidad adquisitiva de las personas puede disminuir y ello implica que los clientes puedan destinar menor parte de su dinero a actividades de ocio.

3.2.2 Análisis interno

Fortalezas:

- Diversificación de servicios. El proyecto no sólo incluye pistas de pádel, sino también otras opciones lúdicas como pueden ser las piscinas o el SPA, que nos diferencia del resto de competidores, ya que muchos de ellos no cuentan con este tipo de servicios.
- Calidad de las instalaciones. Estamos buscando inversores concienciados con este deporte, con el objeto de diferenciarnos de la competencia a través de la calidad de nuestras instalaciones, invirtiendo así en los mejores materiales que ofrecen los proveedores en el mercado, para garantizar una experiencia única a nuestros clientes.
- La ubicación. Pretendemos ubicar las instalaciones en un lugar de fácil acceso, mediante tranvía y autobús. Además, se incluye un parking propio de carácter gratuito para permitir la entrada de coches y la mayor facilidad de aparcamiento.
- Profesores reconocidos por los clientes. Se pretende contar con profesores reconocidos en la ciudad, que atraigan a los potenciales clientes y les mantengan en el club.

- Precios competitivos. Se ofrecerán los precios más competitivos posibles, teniendo en cuenta las edades de los clientes, así como ofertas promocionales durante determinados meses con el objeto de captar mayor número de clientes, además de ofrecer descuentos para grupos grandes.

Oportunidades:

- Reducido número de competidores en la zona. En la ubicación elegida no hay competidores directos, de forma que sería atractivo para las personas que viven en la zona y realizan este deporte.
- Se trata de un deporte en auge. Cada vez existe mayor número de personas que practica este deporte o que tiene intención de practicarlo.
- El pádel no requiere relación con ningún club. Se trata de un deporte en que muchas personas que lo practican no están fidelizadas con ningún club, sino que van probando las instalaciones de unos y otros. Ello permite que no sea necesario tener un amplio número de clientes fijos. Por ello, la sensibilidad de cambio por parte de los clientes hacia otros clubes es muy baja.
- Empresa de nueva creación. Esto es una oportunidad debido a que puede estudiarse como se ha desarrollado la actividad de la competencia en el tiempo; observando los puntos débiles de la misma y procediendo a su estudio posterior, de forma que ello permite anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir. Además, se puede intentar ofrecer un mejor servicio de cara al futuro.

4. MARCO LEGAL

4.1 Elección de la forma legal del negocio

Sociedad Unipersonal limitada. Según el art. 12 de la ley de sociedades de capital: *Se entiende por sociedad unipersonal de responsabilidad limitada o anónima: a) La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.*

Se ha elegido esta forma de negocio porque considero que es la más adecuada para el proyecto, ya que mi idea inicial es ser el socio único de la sociedad. Además, la sociedad de responsabilidad limitada es la que más se ajusta a las necesidades del negocio.

Las posibilidades que se me planteaban a la hora de constituir la forma jurídica que adquiriría posteriormente la empresa eran dos: darme de alta como autónomo o constituir una sociedad limitada. La elección de la segunda opción se debe, porque, aunque en un principio es más fácil darse de alta como autónomo que constituir una sociedad, como autónomo se responde ante cualquier deuda con tus propios bienes; en la segunda opción la responsabilidad está limitada, únicamente se responde con aquellos bienes que formen parte de la sociedad ante las posibles deudas. Además, la forma de tributación también es distinta, pues como autónomo habrá que pagar la cuota correspondiente mes a mes y otros tributos; mientras que formando una sociedad se paga el correspondiente impuesto de sociedades. Además, el hecho de querer alcanzar un gran volumen de ingresos e importancia en el sector con el objeto de alcanzar un elevado número de clientes también supuso una mayor disposición hacia la constitución de una sociedad, pues esto mejora la imagen de la compañía.

Una vez decidida la forma de sociedad limitada se me planteaba una segunda cuestión: sociedad limitada unipersonal o sociedad limitada. Como mi idea inicial partía de ser el único socio, finalmente me decidí por la sociedad limitada unipersonal.

4.2 Normativa aplicable

En primer lugar, es preciso mencionar que al tratarse de una sociedad constituida en España y con domicilio en España es de aplicación la ley española. Además, se trata de una sociedad cuyo domicilio social se halla en España, por lo que la normativa territorial de aplicación no plantea mayores problemas.

En segundo lugar, la normativa viene constituida por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. El ámbito de aplicación de la ley se determina en el artículo 1 de la misma, pues como hemos dicho con anterioridad se trata de una sociedad limitada (S.L.), y este artículo dispone lo siguiente en su apartado primero: *son sociedades de capital la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad comanditaria por acciones*, asimismo, el artículo 3 dispone que *Las sociedades de capital, en cuanto no se rijan por disposición legal que les sea específicamente aplicable, quedarán sometidas a los preceptos de esta ley.*

Una vez determinada la norma aplicable, debemos tener en cuenta cuál es su régimen jurídico. Este se establece en el capítulo I del Título I de la mencionada ley, que dispone las reglas generales que se explican en el anexo 5.

En conclusión, este apartado hace referencia a las principales normas que regulan la constitución y funcionamiento de la sociedad, las cuáles deberé tener en cuenta para que la actividad sea legal y conforme a la ley. Estas normas tienen carácter imperativo por lo que debe constituirse la sociedad conforme a las mismas; si son incumplidas o no se observa su cumplimiento la sociedad devendría nula conforme al artículo 56, con los efectos determinados en el artículo 57.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Descripción del servicio

El servicio ofertado se centra en un club de pádel cuyas instalaciones se componen por 7 pistas de pádel reglamentarias, vestuarios, aparcamiento privado, servicio de bar y circuito SPA.

Las siete pistas de pádel estarán en el interior, y podrán utilizarse tanto para uso propio como para recibir clases impartidas por los profesores del club. Los vestuarios anexos a las pistas contarán con taquillas, duchas y baños.

Asimismo, para facilitar el acceso de los clientes se incorpora un parking de uso privado del club. Como servicios adicionales: un circuito de SPA con todas las comodidades y un bar-cafetería para uso de los socios.

El servicio que se pretende ofrecer se centra en un club de pádel pero que abarca otros servicios lúdicos y de ocio.

5.2 Estrategia de precios

Los precios ofertados se basan en la relación calidad-precio, es decir, pretendemos ofrecer un precio lo más ajustado posible pero siempre teniendo en cuenta los costes existentes.

En primer lugar y en relación con el coste de producción, teniendo en cuenta que el precio de construcción de una pista de pádel ronda los 18.500 euros, nuestro

desembolso mínimo oscila los 129.500 euros, sin incluir el resto de los servicios que ofrece el club.

Por su parte, el mantenimiento de las pistas de pádel es reducido, ya que no implica un gran desembolso.

La estrategia de precios se inicia por establecer una cuota atractiva para los nuevos clientes y que incite a probar nuestros establecimientos mediante el alquiler de pistas. Se trata de una estrategia de penetración en el mercado estableciendo precios por debajo de la competencia para atraer un mayor número de clientes y poder fidelizarlos. Ello permite que un no-socio pueda probar las pistas de pádel y que termine asociándose al club, lo cual nos interesa porque implica una mayor fidelización hacia el mismo.

El bar y el circuito de SPA serán dirigidas por empresas externas que obtendrán sus beneficios pero que deberán de pagarnos mensualmente una cuota por poder dirigir su actividad en nuestro terreno y bajo nuestra marca.

En cuanto al precio por el alquiler de las pistas, como ya se ha mencionado, debemos fijarnos en nuestros competidores directos e indirectos y sus precios establecidos. Debemos tener en cuenta a la hora de establecer los precios del alquiler de pistas las horas de mayor y menor afluencia. En cuanto a las primeras, las de mayor afluencia se sitúan desde las 17:00 a 21:00 los días laborables; mientras que los fines de semana y festivos de 09:00 a 14:00. Las de menor afluencia son las restantes, que son aquellas en las que se establecerá un precio reducido para promover su alquiler por parte de los clientes. De esta forma, debemos distinguir los siguientes precios:

- Días laborables en horas de mayor afluencia (primera franja) y días laborables en horas de menor afluencia (segunda franja):

Tabla 11: Precios lunes a viernes.

<u>Lunes a viernes (precios por persona)</u>	<u>Socios</u>	<u>No Socios</u>
De 9:00 a 14:00	2,50 €	3,50 €
De 14:00 a 17:00	3 €	4 €

De 17:00 a 21:00	4,75 €	7 €
De 21:00 a Cierre	2,60 €	3,60 €

- Fines de semana y festivos en horas de mayor afluencia (tercera franja) y fines de semana y festivos en horas de menor afluencia (cuarta franja):

Tabla 12: Precios Fines de semana y festivos

Sábados y Domingos (precios por persona)	<u>Socios</u>	<u>No Socios</u>
De 9:00 a 14:00	2,75 €	3,75 €
De 14:00 a 17:00	3 €	4 €
De 17:00 a 21:00	3,75 €	4,50 €
De 21:00 a Cierre	2,60 €	3,60 €

En segundo lugar, también permitimos al cliente asociarse al club, de forma que éste pueda utilizar las instalaciones sin necesidad de alquilar las pistas, sino mediante el pago de una cuota mensual. Todos nuestros competidores ofrecen esta opción, pero en relación con nuestro negocio acoge una mayor importancia puesto que no sólo ofrecemos pistas de pádel sino más instalaciones que pueden atraer al cliente a llevar a cabo su inscripción como asociado.

Podemos diferenciar distintos precios según el número de personas que se apunten ya que damos la posibilidad de obtener descuentos para familias, para jóvenes de 16 a 25 años, para personas mayores de 65 años y para aquellas personas que realicen la inscripción anual.

Tabla 13: Precios con descuento trimestral

Trimestral	Descuentos	Precio
Persona (25-65 años)		77 €
Personas >65 años	20%	62 €
Familias (cada miembro)	25%	58 €
Jóvenes de 16 a 25 años	30%	54 €

Tabla 14: Precios con descuento anual.

Anual	Descuentos	Precio
Persona (25-65 años)	2 meses gratis	240 €
Personas >65 años	1 mes gratis	192 €
Familias (cada miembro)	1 mes gratis	180 €
Jóvenes de 16 a 25 años	2 meses gratis	168 €

En tercer lugar, se establece un sistema de bonos para los no socios, que permite acceder al alquiler de las pistas y a las clases impartidas por un monitor a un precio reducido. Todos los competidores ofrecen esta modalidad adicional, que va a permitir que, sin la necesidad de hacerse socio, se pueda adquirir una mayor fidelidad hacia el club por parte del cliente. Los precios de los bonos, que caducan al año, son los siguientes:

- Bono de alquiler de pistas (5),(10) y (20)

Tabla 15: Alquiler pistas (5), (10) y (20)

Duración de bono/partido	5	10	20
Mayor afluencia	33,75 €	67,00 €	135,00 €
Menor Afluencia	15,00 €	30,00 €	68,00 €

A tiempo completo	37,00 €	70,00 €	140,00 €
--------------------------	---------	---------	----------

- Bono de clases (5), (10) y (20)

Tabla 16: Bono clases

Duración de las clases	Precio
5 clases	95 €
10 clases	185 €
20 clases	370€

5.3. Estrategia de comunicación y distribución

Al tratarse una empresa de nueva creación necesita ser conocida, por ello la estrategia de comunicación es muy importante para que la empresa obtenga buenos resultados en el tiempo.

Como la tecnología avanza muy rápido y hoy en día todo negocio debe estar de una u otra forma online, a continuación, se muestran las diferentes campañas para dar a conocer la empresa.

5.4 Página web y redes sociales

La tecnología y las redes sociales son un aspecto fundamental para darse a conocer en cualquier negocio, por lo que tendremos una página web de fácil acceso para todos los públicos. La página web contendrá en primer lugar la historia de nuestra empresa, horarios del establecimiento, actividades que se realizan en el centro, los servicios y precios que ofrecemos, así como donde está ubicado. Además, tendrá diversos enlaces para acceder a las distintas plataformas de nuestro establecimiento. Es de vital importancia la página web ya que a través de ella los usuarios podrán darse de alta en nuestro establecimiento y hacerse socio sin tener que acudir al establecimiento o reservar pista sin la necesidad de estar afiliado. También se anunciarán partidos que vayan surgiendo, diferenciando por niveles.

Por otro lado, se dará lugar a la creación de las redes sociales: Facebook e Instagram para colgar post sobre nuestro establecimiento, actividades o futuros eventos. Además, se realizarán directos todas las semanas contestando preguntas que realicen los clientes en relación con el pádel, así como una parte práctica recordando la importancia de la técnica.

Por otro lado, se invitarán a personas conocidas para dar una mayor visibilidad a nuestro establecimiento.

En primer lugar, a Patricia Martínez Fortún, jugadora profesional de pádel y una referente en Zaragoza. Para aquellas personas que ya tienen un conocimiento previo sobre pádel puede resultar interesante ver a Patricia jugar un partido, así como dar una charla sobre su historia y como ha llegado al punto en el que se encuentra hoy.

Invitar también a las influencers Teresa Sanz Macetas y María Cerdá para llegar a un público que no tengan una experiencia previa en pádel. Su actividad consistirá en enseñar y promocionar por las redes sociales nuestro establecimiento, así como mostrar a sus seguidores como disfrutan de una clase de iniciación de pádel y del resto de las instalaciones del centro.

Todas ellas, tendrán un porcentaje de descuento que colgarán en sus redes sociales y todas las personas que entren a través de su link obtendrán un 10% de descuento para hacerse socio de nuestro club y del alquiler de cualquiera de nuestros servicios.

Por último y lo más importante es promocionar nuestros servicios a través de la aplicación Playtomic ya que es la aplicación líder en el sector de pádel. Todos los establecimientos de pádel se anuncian en la mencionada aplicación para que los usuarios puedan reservar su pista desde allí y jugar con gente que no conocen.

No se creará una aplicación propia ya que el coste es muy elevado, por lo que se hará todo a través de la página web y de Playtomic.

El coste estimado de la creación de la página web y de la contratación de las 2 influencers y la jugadora de pádel es de 3.000 euros, de los cuales, 700 euros serán para la creación de la página web y 2.300 para las influencers y la jugadora de pádel (700 euros para las creadoras de contenido y 900 para la jugadora profesional).

5.5 Folletos y reparto de publicidad

Otra opción para darnos a conocer es la contratación de una empresa de publicidad que se dedique a repartir folletos y pegar carteles en todo el municipio de Zaragoza. Se indicará en los carteles el día de la inauguración, servicios a ofertar y la ubicación del establecimiento. Para llegar a un mayor público aquellos folletos que no se hayan podido entregar a mano a las personas se dejarán los buzones de restaurantes, casas, colegios etc... El precio de este servicio ronda los 650 a 750 euros.

5.6 Patrocinios y Alianzas

Todas aquellas empresas que quieran darse a conocer en nuestro establecimiento pagarán una cuota mensual y tendrán carteles de sus empresas y anuncios en nuestras televisiones ofertando sus servicios. Otros patrocinios que queremos tener en nuestro club son todos los dedicados al sector del deporte o el de bebidas.

Por otro lado, queremos buscar acuerdos o alianzas con gimnasios, asociaciones, colegios y con juntas de vecinos para que puedan disfrutar de nuestros servicios a través de una cuota mensual o anual con descuentos. Buscando así hacer actividades innovadoras como torneos entre miembros de gimnasios, colegios, etc...

5.7 Inauguración

El día de la inauguración se hará un tour guiado por nuestras instalaciones para que las personas que acudan puedan verlo. Después se procederá a la charla de Patricia, jugadora de pádel, contándonos su historia, claves del éxito sobre el pádel, consejos y dudas que les surja a las personas que estén presentes. Después podremos ver a Patricia jugando un partido de pádel con profesores. Contrataremos un profesor para aquellas personas que quieran iniciarse en ese mismo instante para que durante 4 horas esté dando clase. Por otro lado, diferentes influencers estarán el día de la inauguración promocionando a través de sus perfiles de redes sociales el club y sus instalaciones para dar visibilidad y darlo a conocer. Por último, se hará un aperitivo de bienvenida en el bar del club donde se servirá comida gratuita y cada uno pagará la bebida que quiera.

Coste estimado de esta forma de promocionarnos a parte de lo mencionado anteriormente es aproximadamente 500 o 600 euros variable en función de las personas que acudan.

5.8 Distribución

En el club se venderán productos relacionados con el pádel. Buscaremos dos proveedores que nos proporcionen stock de palas, pelotas, zapatillas y ropa de pádel de estas marcas. El proveedor seleccionado es Kombat, ya que es una marca que ha entrado hace relativamente poco en este sector y está ganando cuota de mercado por que tiene unos precios muy competitivos y sus clientes están muy contentos. Otro proveedor será Head ya que es una marca establecida en el mercado y que tiene una gran variedad de productos donde los clientes pueden elegir.

5.9 Previsión de ventas

La estimación de ventas es uno de los principales aspectos y uno de los puntos más importantes para tener en cuenta cuando desarrollamos un proyecto, ya que de ello dependerá el futuro de nuestra empresa. En función de la estimación sobre las ventas que tenga nuestra empresa hará que varíen nuestros ingresos y gastos, por lo tanto, es necesario realizar una previsión lo más real posible.

Por poder realizar la previsión de ventas voy a realizar una encuesta a la población contándoles la idea, la localización, la oferta de actividades y cuestiones más específicas relacionadas con el pádel. Además, he realizado un estudio sobre los clubes rivales investigando número de personas asociadas, si las personas que están en algún club se cambiarían, así como las horas en las que más juegan la gente a este deporte.

La previsión de ventas se hará referida al periodo de un año y se tendrá en cuenta un aumento progresivo del número de personas asociadas al club, el alquiler de pistas y la venta de materiales.

En la previsión de ventas no vamos a tener en cuenta los días de la semana, porque al no tener resultados o datos previos, resulta complicado sacar diferencias entre los días, siendo las variaciones entre los mismos, mínimas. De esta forma, la previsión de ventas se hará referida a un año, pudiendo sacar mayores diferencias.

Los resultados de la encuesta en la que han participado 37 participantes se muestran en el Anexo 6.

En general los resultados han sido bastante positivos en consonancia con lo que se espera del proyecto. Lo más destacable de la encuesta realizada es que un 56,8% de las personas entrevistadas juega los sábados y domingos y un 27% de lunes a viernes.

También cabe destacar que un 52,9% juega de las 17:00 a las 21:00. Un 83,8% compraría material relacionado con el pádel en nuestro establecimiento y a un 91,9 % le parece buena la localización y la idea de negocio.

Por tanto, tras un estudio sobre la competencia sobre las horas de mayor afluencia del alquiler de pistas, con la información que nos reporta la aplicación Playtomic y la encuesta realizada, podemos concluir que la ocupación media anual que se espera de nuestro establecimiento es de un 80% para el alquiler de pistas en las horas punta y de un 40% en las horas menos concurrida haciendo una ocupación media anual de un 60%. Parece un resultado poco atractivo para el primer año, pero estos resultados han intentado ser lo más realista posible para no excedernos en costes, teniendo en cuenta la ocupación de nuestros rivales principales y que es el primer año de nuestro proyecto.

La primera fuente de ingresos que obtenemos, siguiendo con los precios del plan de marketing y sacando un precio medio de lunes a domingo para socios y no socios, es de 3,68 euros por persona teniendo en cuenta que hay diferentes precios según la hora, el día y la condición dentro del club. Un 60% de ocupación media anual teniendo en cuenta que las pistas están abiertas las 24 horas, pero sabiendo que no van a estar todas cubiertas llegamos a una estimación de una ocupación de 7 horas/día. De esta forma, contando que el establecimiento estará abierto los 7 días de la semana, el ingreso mensual por pista sale unos 3.091,2. Es decir, de 21.638,4 euros mensuales, por todas las pistas (teniendo en cuenta que usaremos 4 pistas, puesto que no todas estarán ocupadas al mismo tiempo). Por tanto, los ingresos anuales para el primer año serán de **86.000 euros aproximadamente**. Hay que destacar que para poder alquilar una pista se necesita un número mínimo de 4 jugadores o pagar el precio de esas 4 plazas.

La segunda fuente de ingresos será la cuota mensual que pagarán las personas responsables del bar y del circuito de Spa por el disfrute de nuestro terreno que son 3200 (1.200 y 1.200 euros, respectivamente) euros mensuales, es decir **28.800 euros** anuales, siendo conscientes del riesgo que supone el hecho de buscar personas interesadas en la gestión de las dos actividades y que estén implicados y concienciados con el proyecto.

La tercera fuente de ingresos será la procedente de las personas que se asocien a nuestro club, que se estima que el primer año serán unas 250 personas. Al haber diferentes tarifas según la edad estimamos un precio medio de 16,25 euros mensual. Por tanto, el ingreso anual estimado es de **48.750 euros**.

La cuarta fuente de ingresos serán los patrocinios de empresas que quieran promocionarse en nuestro club generando un ingreso anual aproximado de **6.500 euros**.

De la venta y alquiler de productos que se ofertarán en el establecimiento se espera obtener un ingreso de **14.000 euros/año**.

Por último, en cuanto las clases de pádel que se impartirán en nuestro club, se estima que el número de personas que comprarán bonos es de 80 al año, de las cuales elegirán el bono de 5 clases 10 personas, 25 personas el bono de 10 clases y 45 personas el bono de 20 clases. Dejando unos ingresos totales anuales de **22.225 euros**.

Por otro lado, daremos la opción para aquellos profesores autónomos que quieran dar clases en nuestro establecimiento, con un precio reducido del alquiler de pista (igual que un socio) y se le cobrará un porcentaje por cada clase que imparta (dependiendo del número de alumnos). Se estima un ingreso estimado **de 22.100 euros anuales**.

A continuación, en la siguiente tabla, se indican las diferentes partidas que formarán parte de la previsión de ventas para el primer año.

Tabla 17: Previsión de ventas

<u>Previsión de ventas (primer año)</u>	
Alquiler de pistas	86.000€
Alquiler restauración y spa	28.800 €
Cuota socios	48.750€
Patrocinios	6.500€
Venta y alquiler	14.000 €
Clases	22.225€
Clases profesores	22.100€
TOTAL	228.375€

6. PLAN OPERATIVO

6.1. Descripción del establecimiento

El servicio que se ofertará consta de un complejo deportivo de pádel de siete pistas reglamentarias indoor para el disfrute de los clientes. El complejo tendrá también un aparcamiento privado de fácil acceso para los clientes, así como vestuarios equipados con todo lo necesario. También constará de servicio de restauración para el uso y disfrute de los clientes y de un circuito de spa y piscina exterior. El establecimiento estará ubicado entre el barrio de Valdespartera y Arco-sur ya que son 2 barrios que en los últimos años están creciendo mucho y con buenas proyecciones de futuro, ya que se espera que Arco-sur sea uno de los barrios más grandes de Zaragoza.

6.2. Equipos e instalaciones

-Terreno

Como se ha mencionado en apartados anteriores, uno de los objetivos del proyecto es la elección estratégica del sitio para establecer un contrato de alquiler con opción a compra siempre que cumpla con los permisos y requisitos necesarios para desarrollar el proyecto. Por ello, es muy importante la elección de dónde se ubicará el complejo. El terreno estará ubicado entre el barrio de Valdespartera y Arco-sur ya que son dos barrios jóvenes, compuestos principalmente por familias que buscan estar en la periferia con servicios diferenciadores y con un precio más económico y competitivo que el centro de la ciudad.

Bien es cierto que tras la pandemia mundial vivida muchas personas han decidido irse a vivir a la periferia para disfrutar de la tranquilidad y de los parques que lo rodean, por ello, la elección de la ubicación ha sido entre estos dos barrios, ya que en los últimos años ha aumentado exponencialmente el volumen de personas y de cara al futuro se espera continúe creciendo. Además, se ha buscado una ubicación que sea de fácil acceso para hacerlo más atractivo a los clientes y que esté bien comunicado.

Ilustración 5: Ubicación pádel ADMV

Por otro lado, el vestuario de hombres estará compuesto por 3 duchas, 2 baños, 10 taquillas, 2 lavabos y 3 bancos. Entre ambos vestuarios se utilizará un espacio de 150 metros cuadrados (Anexo 9).

-Servicio Restauración, Circuito de spa

En primer lugar, hay que destacar que el servicio bar y el circuito de spa serán contruidos y decorados según los propietarios de estos servicios.

En cuanto a la distribución del servicio de restauración, este se encontrará en medio del complejo, pudiendo disfrutar los clientes de la pista principal donde se realizarán torneos, así como de las clases impartidas por los profesores en las demás pistas. El circuito de spa estará ubicado al lado de la recepción para que las personas que vengan solo a disfrutar de este servicio no tengan que recorrer todo el complejo.

-Sistemas de seguridad y tornos.

El complejo cuenta con 4 cámaras de seguridad las 24 horas del día alrededor de todo el establecimiento, también cuenta con alarma de seguridad para las zonas de restauración, circuito de spa y recepción contratadas con la empresa Securitas Direct ya que es una empresa líder en el sector español.

Gracias a la innovación que queremos implementar en el complejo para que los clientes puedan disfrutar las 24 horas del día de este deporte, los clientes podrán reservar por medio de la aplicación Play-tomic y de nuestra página web a cualquier hora, facilitándose se le facilitará en su correo electrónico un código QR para poder acceder al parking y pasar a jugar a las pistas, encendiéndose las luces de manera automática.

Gracias a este código QR los clientes pasaran por medio de los tornos de la recepción a las pistas sin necesidad de tener a un trabajador las 24 horas del día. Para cualquier incidente se facilitará un número de teléfono.

-Venta de productos

Habrà un pequeño almacén de 25 metros cuadrados donde se guardarán todos los productos de las distintas marcas con las que trabajaremos, así como un pequeño stand donde colocaremos los productos y un catálogo de todas las mercancías disponibles.

-Gestión de suministros y Materias Primas

Razones de la elección del proveedor:

La empresa **Pistas de pádel**², es una empresa que se dedica a la construcción de pistas de pádel que ha incrementado mucho en los últimos años. Son personas que son entusiastas del pádel y por tanto las necesidades del cliente. Realizan pistas especializadas para cada tipo de cliente respetando siempre las medidas que marca la federación.

Existen diferentes opciones: pistas de cristal u hormigón, individuales, indoor o outdoor... adaptándose al proyecto de cada empresa.

Los precios de esta empresa son los siguientes: 9.000 euros para las pistas de hormigón, 25.000 euros las pistas acondicionadas de World Pádel Tour y 19.000 euros para las pistas de cristal.

Por ello, pienso que la elección de este proveedor es la más adecuada ya que además de ofrecer precios competitivos asegura gran calidad.

En cuanto al suministro básico de los elementos que conforman las 7 pistas de pádel, la empresa pistas de pádel sería la encargada de proporcionarnos los faros LED, los cristales de las paredes, el acondicionamiento del suelo y las cubiertas indoor.

La única condición indispensable en nuestras pistas es el tipo de hierba ya que es el elemento principal donde los clientes notan la calidad. A continuación, se explicarán los motivos.

-Césped

He seleccionado la empresa Mondo porque es líder en el sector de césped artificial en el pádel. La calidad y la buena fama le preceden, ya que desde el 2004 llevan produciendo y diseñando superficies de césped artificial. Además, llevan trabajando con World Pádel Tour desde 2012 buscando maximizar el rendimiento de las pistas. Un elemento diferenciador respecto al resto de empresas es la durabilidad del césped porque apuestan por la innovación ya que han diseñado estructuras de filamentos de polietileno que son más resistentes y aguantan más que otro tipo de césped (Anexo 10).

La elección de este césped se debe a la seguridad que ofrece, puesto que esta empresa apuesta por las I+D+I.

Los aspectos técnicos del césped SUPERCOURT XN® se basan en que se trata de un sistema de césped artificial de última generación que combina monofilamentos texturizados STX de estructura recta con nervio central, con monofilamentos XNOVA

² [Fabricantes de pistas de pádel en España \[Todos los tipos\] \(pistas-padel.es\)](http://pistas-padel.es)

en forma de paralelogramo con lados cóncavos que forman 4 acanaladuras y 4 nervaduras asimétricas que actúan como refuerzos laterales, todo ello relleno de arena de sílice.

-Suministro de productos (Palas, zapatillas, ropa)

EL proveedor que venderá Head. Nos va a suministrar un stock de 150 botes de pelotas, 60 camisetas, 40 polos, 30 pantalones, 30 zapatillas y 20 palas de pádel.

Por otro lado, Kombat nos va a suministrar un 70% del catálogo actual (40 palas de pádel).

Se pedirá un stock fijo buscando reducir costes. El periodo de reposición es de 2 días de ambas marcas por lo que se llevará un control continuado sobre lo que se vende y lo que queda en almacén para que no haya rotura de stock.

6.3 Política de Calidad

Como ya se ha comentado anteriormente, uno de nuestros objetivos principales se basa en la búsqueda de la máxima calidad a la hora de ofrecer el servicio al cliente.

En primer lugar, pretendemos contratar profesores con amplia trayectoria en el mundo del pádel, de forma que se pueda ofrecer a los clientes un servicio de calidad en relación con las clases dirigidas, dónde explotar el potencial del cliente para sacar el máximo rendimiento. De esta forma se ofrece un servicio único y diferenciado, que permite una distinción del club en el ámbito del pádel.

En segundo lugar, cabe hablar de la política de calidad implementada en relación con los servicios y las instalaciones. Como ya se ha mencionado, los materiales con los que van a construirse las pistas han sido seleccionados minuciosamente y teniendo en cuenta la calidad del constructor. Estos materiales serán similares a los del World Padel Tour, buscando la satisfacción de los clientes, involucrándolos en una experiencia única y diferenciadora respecto a las demás empresas, que permita asimismo la diferenciación en relación con las demás.

En relación con el ámbito medioambiental y su importancia, cabe decir que teniendo en cuenta que nuestra empresa se encuentra muy concienciada con la sostenibilidad y el medio ambiente, es necesario que se cumplan determinados estándares. Para la construcción del complejo, se buscará la utilización de productos renovables y el uso de

materiales reciclados. En relación con el terreno, se intentará minimizar el impacto ambiental que se pueda llegar a causar.

Finalmente, el ámbito de calidad también se extiende a la venta de productos. En relación con los proveedores, se ha seleccionado aquellos que cumplen los requisitos y valores que forman la empresa, teniendo en cuenta la calidad que ofrecen los mismos, y por lo tanto, permitiendo a los clientes acceder a los productos que mejor valoración tienen en el mercado. Asimismo, se exigirá a los que exploten los servicios de bar y piscinas-spa que se sometan a los estándares de calidad de la empresa, sometiéndose a exámenes de calidad periódicos para valorar si cumplen con las directrices exigidas.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Organización Funcional de la empresa

La clave de éxito para que una empresa funcione correctamente es establecer desde el principio las funciones que va a tener cada uno de los miembros del equipo, por ello es importante hacerlo de manera clara.

A continuación, se explica el organigrama de la empresa.

Director general y financiero, Alvaro Dueso Soler (Fundador): Se encargará de la administración y dirección del complejo, así como de garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad para que los clientes queden satisfechos. Por otro lado, también llevará la dirección financiera realizando la gestión efectiva de los costes, la contabilidad, el pago a los empleados y la gestión de los ingresos de la empresa.

Responsable de Marketing: Se encargará de la gestión de la página web, de las publicaciones diarias, así como el buen uso de las redes sociales, de la atención al cliente vía teléfono o internet y del correcto aseguramiento de la satisfacción de los clientes. Por último, se encargará de la organización de eventos de torneos en nuestro club.

Profesores de pádel: Se encargarán de impartir clases para los alumnos, así como la evaluación del progreso de estos. Por otro lado, se encargarán también de la captación de nuevos clientes. Una idea innovadora es abrir un canal de YouTube donde los profesores se encargarán de hacer videos dando “Tips” sobre técnicas de pádel que serán resubidas en las distintas redes sociales.

Para el bar y el circuito aquellos propietarios que quieran dirigir el negocio tendrán que estar comprometidos con la misión, visión y los valores que la empresa quiere transmitir a los clientes teniendo en cuenta la calidad como valor fundamental.

7.2 Cuantificación y Cualificación del personal.

Director general y financiero: Se pedirá grado en administración y dirección de empresas y experiencia previa en actividades semejantes. En cuanto a las aptitudes requeridas, se requerirá alto nivel de inglés escrito y hablado y se valorará el dominio de otros idiomas. También se tendrá en cuenta las habilidades personales como la capacidad de trabajar bajo presión y el trabajo en equipo.

Responsable de Marketing: Grado en marketing o semejante, aptitudes demostrables en marketing digital, así como experiencia en actividades semejantes. Se valorará máster en marketing digital. Indispensable habilidades sociales y capacidades comunicativas. Se requerirá un alto nivel de inglés, así como otros idiomas.

Profesores de pádel: Se requerirá curso de profesor de pádel, experiencia mínima de 2 años y medio dando clases, así como demostrar las aptitudes que tiene el profesor para comprobar si encaja en el puesto. Se valorará positivamente tener carrera universitaria (INEF) o grado medio y superior. También tener un nivel de inglés alto. Criterio indispensable tener habilidades sociales, así como ser una persona paciente y agradable.

El número de empleados será de 6, el director general y financiero, responsable de marketing, y 4 profesores de pádel.

Por otro lado, los propietarios del bar y del circuito de SPA serán personas que tengan experiencia previa demostrable en su sector, donde ellos elegirán los requisitos y el número de personas a contratar en función de sus necesidades. El complejo no se hará responsable de sus trabajadores, serán ellos quienes les paguen y establezcan las condiciones del contrato.

7.3 Contratación y Salarios

Las condiciones contractuales de duración, vacaciones y horario serán las mismas, teniendo en cuenta la legislación aplicable. La duración del contrato será de 6 meses de prueba para ver las capacidades de los empleados y si encajan en el puesto. Tras el periodo de prueba se fijará un contrato indefinido. La jornada laboral será de 8 horas que constará de 10:00 de la mañana hasta las 14:00 y de 16:00 a 20:00 horas.

Los salarios se han adaptado en base a las responsabilidades y cargos que tiene cada persona dentro de la empresa. El salario del responsable de marketing será de 25.000 euros anuales y tendrá una parte variable en función de las personas que consiga atraer al club por mediación de redes sociales. El sueldo de los profesores de pádel será variable, es decir, recibirán 50.400 euros anuales (1050 euros/mes) de sueldo base y fijo mientras que la parte variable será en función de las personas que entrenen al mes para dar clases al club. Este método lo he establecido para que los trabajadores den el 100% día a día en la empresa y tengan una motivación extra que beneficia a la empresa y a ellos.

El director general se pondrá un salario de 29.600 euros anuales (2.466,66 euros/mes) debido al presupuesto ajustado, que irá ascendiendo a lo largo de los años.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En primer lugar, se analizarán las inversiones necesarias para poder llevar a cabo este proyecto, así como las posibles necesidades de financiación resultantes de las inversiones. También se llevará a cabo un análisis exhaustivo sobre los ingresos y costes derivados de la actividad empresarial durante los primeros 10 años.

8.1. Desembolso inicial

Tabla 18: Inmovilizado intangible y material

INMOVILIZADO INTANGIBLE	Importe(€)
Propiedad industrial	130,00 €
Aplicaciones informaticas	1.400,00 €
TOTAL IN.INTANGIBLE	1.530,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	Importe(€)
Construcción de pistas	120.400,00 €
Césped	12.600,00 €
Mobiliario	3.500,00 €
Equipos informaticos	1.000,00 €
Utillaje	1.300,00 €
Instalación de seguridad	3.000,00 €
Acondicion.complejo	165.000,00 €
Creación nueva empresa	600,00 €
Gestoria, notaria	500,00 €
Permiso de obra	900,00 €
TOTAL IN.MATERIAL	308.800,00 €

Propiedad industrial: El coste del registro y patente para el nombre comercial es de 130€.

Aplicaciones informáticas: El coste por las licencias del manejo de la aplicación web y el uso de la página web donde los clientes podrán reservar pistas, reservar clases con los monitores, elegir los monitores y reservar hora para el circuito de Spa tendrá un coste de 1.400 euros.

Construcción de pistas y césped: La inversión de las 7 pistas tendrá un coste total con el césped (mondo) de 133.000 euros en la cual se ha buscado primar la calidad de los materiales a un precio competitivo para el uso y disfrute de los clientes.

Mobiliario: Hace referencia al equipamiento de los vestuarios de bancos, taquillas, duchas y el stand de la recepción.

Acondicionamiento del complejo: En este apartado se incluye la construcción y acondicionamiento de un pequeño almacén para recibir stock, la recepción para atender a los clientes, los vestuarios, así como la construcción del parking.

Instalación de seguridad: En este subgrupo se ha incluido la instalación y preparación tanto de la alarma para el complejo, así como de las distintas cámaras que habrá en todo el club para permanecer vigilado las 24 horas del día.

Equipos informáticos y utillaje: En estos dos subgrupos metemos lo relacionado la compra de un ordenador, así como de los utensilios para la limpieza de las pistas etc.

Los gastos de creación de nueva empresa, gestión, asesoramiento y aranceles notariales ascienden a la cantidad de 2.000 euros.

8.2 Financiación de la inversión

Para poder llevar a cabo las inversiones que se han ido comentado a lo largo del punto anterior acudiré a obtener dos tipos de financiación. Financiación interna y financiación externa.

La suma de las inversiones asciende a un total de 312.613,75 (308.800+1.530+2.283,75) euros. Se necesitará un fondo de maniobra que para el primer año será de 2.283,75 euros.

La forma de distribuir los recursos financieros será la siguiente:

- Financiación Propia, mediante una aportación por parte del dueño de la empresa por valor de 125.046 euros.

- Financiación ajena, a través de un préstamo con una entidad bancaria que cubre el 60% de las inversiones por importe de 187.568 euros con un tipo de interés del 7% con una devolución de 10 años y mediante términos amortizativos constantes. En la tabla 19 se observa el cuadro de amortización del préstamo.

Tabla 19: Amortización del préstamo

Amortización del préstamo (Préstamo frances)				
	Termin Amortizativo	Intereses	Cuota amortización	Capital pendiente
0				187.568 €
1	26.705,50 €	13.129,78 €	13.575,72 €	173.992,53 €
2	26.705,50 €	12.179,48 €	14.526,02 €	159.466,51 €
3	26.705,50 €	11.162,66 €	15.542,84 €	143.923,66 €
4	26.705,50 €	10.074,66 €	16.630,84 €	127.292,82 €
5	26.705,50 €	8.910,50 €	17.795,00 €	109.497,82 €
6	26.705,50 €	7.664,85 €	19.040,65 €	90.457,17 €
7	26.705,50 €	6.332,00 €	20.373,50 €	70.083,67 €
8	26.705,50 €	4.905,86 €	21.799,64 €	48.284,03 €
9	26.705,50 €	3.379,88 €	23.325,62 €	24.958,41 €
10	26.705,50 €	1.747,09 €	24.958,41 €	0,00 €

8.3 Análisis de gastos

8.3.1 Costes variables

Para la determinación de los costes reflejados en la tabla se han tenido en cuenta diversas empresas para estimarlos. En base a ello, he hecho una aproximación de los costes de suministros (gas, luz, agua, WIFI y teléfono). El gasto estimado anual es de 25.000 euros y se estima un incremento anual para los próximos 10 años de un 1%.

Tabla 20: Costes variables

Costes variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Suministros	25.000,00 €	25.250,00 €	25.502,50 €	25.757,53 €	26.015,10 €	26.275,25 €	26.538,00 €	26.803,38 €	27.071,42 €	27.342,13 €
TOTAL COST.VARIABLE	25.000,00 €	25.250,00 €	25.502,50 €	25.757,53 €	26.015,10 €	26.275,25 €	26.538,00 €	26.803,38 €	27.071,42 €	27.342,13 €

8.3.2 Costes Fijos

Tabla 21: Costes fijos

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Seguridad Anual	1.800,00 €	1.890,00 €	1.984,50 €	2.083,73 €	2.187,91 €	2.297,31 €	2.412,17 €	2.532,78 €	2.659,42 €	2.792,39 €
Alquiler terreno	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Gastos personal	105.000,00 €	107.100,00 €	109.242,00 €	111.426,84 €	113.655,38 €	115.928,48 €	118.247,05 €	120.612,00 €	123.024,24 €	125.484,72 €
Mantenimiento	1.500,00 €	1.515,00 €	1.530,15 €	1.545,45 €	1.560,91 €	1.576,52 €	1.592,28 €	1.608,20 €	1.624,29 €	1.640,53 €
Marketing	3.500,00 €	3.570,00 €	3.641,40 €	3.714,23 €	3.788,51 €	3.864,28 €	3.941,57 €	4.020,40 €	4.100,81 €	4.182,82 €
Seguros	4.500,00 €	4.545,00 €	4.590,45 €	4.636,35 €	4.682,72 €	4.729,55 €	4.776,84 €	4.824,61 €	4.872,86 €	4.921,58 €
Gastos extra	2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €	2.315,25 €	2.431,01 €	2.552,56 €	2.680,19 €	2.814,20 €	2.954,91 €	3.102,66 €
Amortización inmov	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €
TOTAL COST. FIJOS	160.412,50 €	160.942,50 €	163.321,50 €	165.750,62 €	168.231,03 €	170.763,89 €	173.350,43 €	175.991,91 €	178.689,59 €	181.444,81 €

Como se puede observar en la tabla los costes no dependen de la producción ni de las horas de servicio realizadas.

El alquiler del terreno, que será el mismo para los próximos 10 años se ha calculado en base a cuanto está el m2 en los barrios mencionados y cuantos m2 se necesita para la construcción del terreno. Según la página indica que el precio de alquiler esta por 7,80 y se necesitan 3.000 m2 por lo que da un importe de 23.790euros (1.983 euros mensuales) en un año, que redondeado son 24.000 euros.

Los gastos de mantenimiento y seguros aumentan 1% anual. En cuanto a los gastos de marketing y personal aumentarán un 2 % anual.

Los gastos de personal están explicados en el apartado contratación y salarios.

En el apartado de marketing se incluyen los gastos de la contratación de 2 influencers, la jugadora de pádel profesional, así como del servicio de reparto de folletos y el coste por la inauguración.

Respecto a los gastos extra se incluirá este importe por si se incurre en gastos que no se han previsto en el transcurso del ejercicio.

8.3.3 Amortización

Tabla 22: Amortización del préstamo

INMOVILIZADO INTANGIBLE	Años a amortizar	Cuota amort anual
Propiedad industrial	4	32,50 €
Aplicaciones informaticas	4	350,00 €
TOTAL IN.INTANGIBLE		382,50 €
INMOVILIZADO MATERIAL	Años a amortizar	Cuota amort anual
Construcción de pistas	20	6.020,00 €
Césped	10	1.260,00 €
Mobiliario	4	875,00 €
Equipos informaticos	4	250,00 €
Utillaje	4	325,00 €
Instalación de seguridad	4	750,00 €
Acondicion.complejo	20	8.250,00 €
TOTAL IN.MATERIAL		17.730,00 €
TOTAL AMORTIZACIÓN		18.112,50 €

En la tabla se refleja la amortización que se ha llevado a cabo por el método de amortización lineal con horizonte temporal especificado en la tabla para cada caso.

Para el cálculo de la amortización se ha seguido la normativa vigente, en función del número de años y el porcentaje a amortizar.

8.3.4 Existencias

Tabla 23: Existencias

Existencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total	6.500 €	6.630,00 €	6.762,60 €	6.897,85 €	7.035,81 €	7.176,53 €	7.320,06 €	7.466,46 €	7.615,79 €	7.768,10 €

Existencias:

- Palas: Se comprarán 40 palas a un precio de 65 euros que nos deja el proveedor a coste de fabricante obteniendo un coste total anual de 2.600 euros.
- Pelotas: Es el producto por el cual se obtendrá unos mayores ingresos y se comprará de forma anual 1.250 sets de pelotas a 2,5 euros obteniendo un coste total de 3.125 euros.
- Camisetas y grips: Al tener un menor ingreso y ser un producto que se vende menos, el coste total anual será de 775 euros.

Hay que destacar que el incremento de las existencias respecto a años posteriores será de un 2% debido a un incremento en la demanda que habrá por parte de los clientes.

Por tanto, los gastos del primer año serán la suma de los costes variables (25.000 euros) más los costes fijos (160.412,50 euros) y el gasto que se incurre por la compra de existencias (6.500 euros.) suponiendo un total de 191.912,50 euros que irán incrementando con el transcurso de los ejercicios.

8.4 Ingresos

Los ingresos que obtenemos provienen de las inversiones comentadas en apartados anteriores. Las fuentes de ingresos se han estimado sobre los diversos servicios que ofrece el complejo. Estimamos que los ingresos crecerán un 5% anual.

Tabla 24: Previsión de ventas

ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler de pistas	86.000,00 €	90.300,00 €	94.815,00 €	99.555,75 €	104.533,54 €	109.760,21 €	115.248,23 €	121.010,64 €	127.061,17 €	133.414,23 €
Alquiler	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €	28.800 €
Cuota socios	48.750 €	51.188 €	53.747 €	56.434 €	59.256 €	62.219 €	65.330 €	68.596 €	72.026 €	75.627 €
Patrocinios	6.500 €	6.825 €	7.166 €	7.525 €	7.901 €	8.296 €	8.711 €	9.146 €	9.603 €	10.084 €
Venta y alquiler	14.000 €	14.700 €	15.435 €	16.207 €	17.017 €	17.868 €	18.761 €	19.699 €	20.684 €	21.719 €
Clases	22.225 €	23.336 €	24.503 €	25.728 €	27.015 €	28.365 €	29.784 €	31.273 €	32.836 €	34.478 €
Clases profesores	22.100 €	23.205 €	24.365 €	25.584 €	26.863 €	28.206 €	29.616 €	31.097 €	32.652 €	34.284 €
TOTAL	228.375,00 €	238.353,75 €	248.831,44 €	259.833,01 €	271.384,66 €	283.513,89 €	296.249,59 €	309.622,07 €	323.663,17 €	338.406,33 €

8.5 Necesidades fondo de rotación

Para este apartado, tanto las partidas de proveedores como de clientes no se han tenido en cuenta ya que en ambos casos se paga/cobra al contado.

Únicamente se ha tenido en cuenta la partida de tesorería que será un 1% de las ventas.

Tabla 25: Necesidades fondo de rotación

Necesidades fondo de rotación										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tesorería/1%	2.283,75 €	2.383,54 €	2.488,31 €	2.598,33 €	2.713,85 €	2.835,14 €	2.962,50 €	3.096,22 €	3.236,63 €	3.384,06 €
NFR	2.283,75 €	2.383,54 €	2.488,31 €	2.598,33 €	2.713,85 €	2.835,14 €	2.962,50 €	3.096,22 €	3.236,63 €	3.384,06 €
incremento FC	2.283,75 €	99,79 €	104,78 €	110,02 €	115,52 €	121,29 €	127,36 €	133,72 €	140,41 €	147,43 €

8.6 Flujos de caja

Se ha procedido al cálculo de los flujos de caja durante los 10 años de duración del proyecto.

Tabla 25: Flujos de caja

FLUJOS DE CAJA											
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS		228.375,00 €	238.353,75 €	248.831,44 €	259.833,01 €	271.384,66 €	283.513,89 €	296.249,59 €	309.622,07 €	323.663,17 €	338.406,33 €
COSTES		-173.800,00 €	-176.600,00 €	-179.458,60 €	-182.377,23 €	-185.357,35 €	-188.400,47 €	-191.508,17 €	-194.682,03 €	-197.923,72 €	-201.234,94 €
AMORTIZACION		- 18.112,50 €	- 18.112,50 €	- 18.112,50 €	- 18.112,50 €	- 16.280,00 €	- 16.280,00 €	- 16.280,00 €	- 16.280,00 €	- 16.280,00 €	- 16.280,00 €
BAIT		36.462,50 €	43.641,25 €	51.260,34 €	59.343,28 €	69.747,31 €	78.833,42 €	88.461,42 €	98.660,04 €	109.459,45 €	120.891,39 €
-INTERESES		- 13.129,78 €	- 12.179,48 €	- 11.162,66 €	- 10.074,66 €	- 8.910,50 €	- 7.664,85 €	- 6.332,00 €	- 4.905,86 €	- 3.379,88 €	- 1.747,09 €
BAT		23.332,72 €	31.461,77 €	40.097,68 €	49.268,63 €	60.836,82 €	71.168,57 €	82.129,42 €	93.754,18 €	106.079,57 €	119.144,30 €
-IMPUESTOS		3.499,91 €	4.719,27 €	10.024,42 €	12.317,16 €	15.209,20 €	17.792,14 €	20.532,35 €	23.438,55 €	26.519,89 €	29.786,08 €
BENEFICIO NETO		19.832,81 €	26.742,51 €	30.073,26 €	36.951,47 €	45.627,61 €	53.376,43 €	61.597,06 €	70.315,64 €	79.559,68 €	89.358,23 €
DESEMBOLSO INICIAL	-312.613,75 €										
PRESTAMO	187.568,25 €										
AMORTIZACION		18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	18.112,50 €	16.280,00 €	16.280,00 €	16.280,00 €	16.280,00 €	16.280,00 €	16.280,00 €
CUOTA PRESTAMO		- 13.575,72 €	- 14.526,02 €	- 15.542,84 €	- 16.630,84 €	- 17.795,00 €	- 19.040,65 €	- 20.373,50 €	- 21.799,64 €	- 23.325,62 €	- 24.958,41 €
INCREMENTO NFR	- 2.283,75 €	- 99,79 €	- 104,78 €	- 110,02 €	- 115,52 €	- 121,29 €	- 127,36 €	- 133,72 €	- 140,41 €	- 147,43 €	- €
RECUPERACION NFR											3.384,06 €
AJUSTE VALOR RESIDUAL											142.700,00 €
FLUJO DE CAJA	-127.329,25 €	24.269,81 €	30.224,21 €	32.532,90 €	38.317,61 €	43.991,32 €	50.488,42 €	57.369,84 €	64.655,58 €	72.366,63 €	226.763,88 €

Respecto al ajuste por valor residual se incluye tanto la construcción de las pistas y del acondicionamiento del complejo por los 10 años restantes que quedan por amortizar, ya que en el año 10 el valor residual coincide con el valor neto contable.

8.7. Criterios de valoración

Para poder analizar la viabilidad del proyecto, tras la obtención de los flujos de caja, se van a aplicar los siguientes criterios de decisión:

- **Plazo de recuperación o Pay-back:** Método de valoración de inversiones que indica el plazo temporal en el que se recupera el capital invertido. En este caso, se obtiene que tardará aproximadamente 4 años en recuperar el desembolso inicial, que coincide con el plazo máximo establecido por la empresa.

- **VAN (Valor Actual Neto):** Criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

Para el cálculo del VAN se ha establecido un coste de capital aproximado de 13,76% que se ha obtenido haciendo una media de las rentabilidades financieras de empresas con características similares a mi proyecto de inversión y los datos se han obtenido en SABI. El VAN obtenido es 140.190,46€ >0 por lo que este proyecto generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto.

- **TIR (Tasa Interna de Rentabilidad):** Es la rentabilidad que ofrece una inversión. Al obtener una tasa del 30% superior al coste de capital (13,76%), indica que el proyecto es viable.

9. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha realizado un plan de empresa para la construcción de un complejo de pádel en la ciudad de Zaragoza.

Mediante el estudio de la competencia puedo concluir que este sector en Zaragoza no está del todo explotado, y que estableciendo estrategias innovadoras es posible hacerse con una cuota de mercado. Todo ello gracias al crecimiento exponencial del número de jugadores de pádel en los últimos años. En la actualidad no existe un club en Zaragoza que oferte la variedad de servicios de calidad que ofertará Padel ADMV.

Por otro lado, he observado que para diferenciarse de la competencia con el objeto de atraer nuevos clientes y retenerlos, resulta muy importante el preocuparse por las necesidades de ellos y del trato que tenga la empresa con el cliente.

La estrategia de marketing comentada en los apartados anteriores tendrá un impacto muy positivo para club, ya que considero que no solo estamos atrayendo personas que se dedican a este deporte y que podrán aprender de una jugadora profesional, sino que

también estamos incitando a personas que no tienen nada que ver con este deporte a animarse a probarlo y a tener una experiencia positiva con el mismo gracias a la presencia de las 2 influencers.

Tras el análisis económico-financiero podemos indicar que el proyecto sería viable y rentable.

En cuanto a la posible apertura de más centros puedo concluir que un centro de tan grandes dimensiones tiene ciertas limitaciones y variables a tener en cuenta. En primer lugar, resulta difícil y costoso encontrar empresas o personas que quieran involucrarse en el proyecto para la gestión del bar y del spa además de trabajar en la misma dirección para que el complejo tenga éxito. Por otro lado, podría no ser rentable debido a los altos costes, así como si buscamos el elemento diferenciador con la competencia mediante la cercanía con los clientes podría no cumplimentarse. Por otro lado, la apertura de centro deportivos de pádel en pueblos de la provincia de Zaragoza con 2 pistas máximo creo que sería una buena opción para crear comunidad en los distintos pueblos, así como fomentar este deporte.

Por último, puedo concluir que este trabajo me ha aportado mucha información sobre la situación actual de las empresas de pádel en España, así como cuales son los proveedores de materiales más importantes, además, a través de la creación del complejo deportivo he podido comprender desde cero la forma de creación de una empresa y la complejidad del procedimiento hasta llegar a su conclusión. También me ha hecho darme cuenta sobre todos los parámetros que hay que tener en cuenta para llevar un negocio de estas dimensiones y sobre que estrategias son fundamentales para tener éxito en este sector. Gracias a la titulación que he cursado he podido aplicar, desarrollar y afianzar conceptos estudiados a lo largo de la carrera.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Arivsport.com (2022) Información acerca sobre el crecimiento del pádel en el mundo. Recuperado de: <https://www.arivsport.com/> (20/11/22)
- Cdmontecanal.com (2022) Página web del centro deportivo monte canal. Recuperado de: <https://cdmontecanal.com/> (08/11/22)
- Cronoshare.com (2023) Instalación sistemas de vigilancia. Recuperado de: <https://www.cronoshare.com/> (16/02/23)
- Certicalia.com (2023). Precios permiso de obras en Aragón. Recuperado de: <https://www.certicalia.com/>(30/05/23)
- Emprendedores.es (31/05/22) Negocios de pistas de pádel. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/> (04/02/23)
- Easyoffer.es (22/04/22) Creación de una nueva empresa. Recuperado de: <https://www.easyoffer.es/> (30/05/23)
- Gestoriapalmademallorca.com (10/02/2022). Gastos de gestoría, registro mercantil y asesoramiento. www.gestoriapalmademallorca.com(30/05/22)
- Head.com (2023) Página web de HEAD. Recuperado de: [/www.head.com](http://www.head.com) (15/01/23)
- <https://www.regalpadelclub.com/>(2022). Página web de Regal pádel. Recuperado de: <https://www.regalpadelclub.com> (08/11/22)
- Indominio.es (2022) Mercado inmobiliario Monte canal/Valdespartera. Recuperado de: <https://www.indominio.es> (09/10/22)
- Kombatpadel.com (2022) Página web de Kombat pádel. Recuperado de: <https://kombatpadel.com/es/> (05/10/22)
- Lamoncloa.gob.es (16/06/20) Información acerca de fondo COVID. Recuperado de: <https://www.lamoncloa.gob.es/> (08/11/22)
- Ledsindriver.es (02/10/2015) Tipos de alumbrado para pistas de pádel. Recuperado de: <https://ledsindriver.es/> (16/11/22)
- Mondoworldwide.com (2022) Césped mondo. Recuperado de: <https://www.mondoworldwide.com> (12/11/22)

- Padel.Zaragoza.es (2022) Página web de pádel zaragoza. Recuperado de: <https://padelzaragoza.es/> (05/10/22)
- Padelblack.es (2022) Página web de pádel black. Recuperado de: <https://padelblack.es/> (07/10/22)
- Padelindoorcuarte.com (2022) Página web pádel indoor cuarte. Recuperado de: <https://padelindoorcuarte.com/> (08/10/22)
- Padelvending.com (2022) Información sobre la calidad y duración de las pelotas. Recuperado de: <https://www.padelvending.com/> (27/11/22)
- Pistasdepadel.es (2022) Proveedor de pistas de pádel. Recuperado de: <https://www.pistas-padel.es/> (09/11/2022)
- Realgrass.es (2023) Información acerca de la duración de las pistas de pádel. Recuperado de: <https://www.realgrass.es/> (08/01/23)
- Time2padel.com (03/01/14) Mantenimiento pistas de pádel. Recuperado de: <https://www.time2padel.com/> (16/11/22)
- Zonadepadel.es (26/02/19) Mejores lugares para jugar a pádel en Zaragoza. Recuperado de: <https://www.zonadepadel.es/> (12/11/22)
- Zaask.es (2023). Precios construcción de parking. Recuperado de: <https://www.zaask.es/> (30/05/23)

11. ANEXOS

ANEXO 1-INSTALACIONES PÁDEL ZARAGOZA.

En esta imagen se muestran las instalaciones del complejo deportivo Pádel Zaragoza.



ANEXO 2-CLUB DEPORTIVO MONTECANAL

En esta imagen se puede observar la distribución del Club deportivo Montecanal y las distintas instalaciones que componen el complejo.






ANEXO 3 – DESCUENTOS CLUB DEPORTIVO MONTECANAL

En este anexo, continuando con el Club Deportivo Montecanal, hago referencia a las distintas posibilidades existentes sobre descuentos.



ANEXO 4 – BONOMONEDERO PADEL CUARTE

Este anexo hace referencia a los precios existentes en el club y relacionados con la posibilidad de adquirir un bonomonedero.

-  25 €
-  50 € con regalo de 5 € más
-  100 € con regalo de 20 € más

ANEXO 5 – RÉGIMEN LEGAL DE LA SOCIEDAD

Este anexo, en forma documental, recoge el régimen jurídico aplicable al tipo de sociedad elegido.

, siendo las siguientes:

- Capital mínimo (Art. 4): *no podrá ser inferior a un euro y se expresará precisamente en esa moneda.*
- Denominación (Art. 6): *En la denominación de la sociedad de responsabilidad limitada deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad de Responsabilidad Limitada», «Sociedad Limitada» o sus abreviaturas «S.R.L.» o «S.L.» La sociedad en cuestión se denominará PADEL ADMV S.L.*
- Nacionalidad (Art. 8): *Serán españolas y se registrarán por la presente ley todas las sociedades de capital que tengan su domicilio en territorio español, cualquiera que sea el lugar en que se hubieran constituido. Como ya se ha adelantado, la sociedad tiene nacionalidad española puesto que se tiene su domicilio en Zaragoza, España.*

- Domicilio (Art. 9): *Las sociedades de capital fijarán su domicilio dentro del territorio español en el lugar en que se halle el centro de su efectiva administración y dirección, o en el que radique su principal establecimiento o explotación.* El domicilio de mi sociedad se encuentra en Zaragoza, Aragón, España, puesto que es en esta ciudad donde se halla su efectiva administración y dirección.
- Página web (art. 11 bis): *Las sociedades de capital podrán tener una página web corporativa.* Mi sociedad tendrá página web puesto que así lo he decidido, sin embargo, se trata de una posibilidad, no es obligatorio.
- Publicidad (art. 13): *La constitución de una sociedad unipersonal se hará constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil. En la inscripción se expresará necesariamente la identidad del socio único.* Al tratarse de una sociedad de tipo unipersonal limitada es necesario dar publicidad de la constitución de la misma, de forma que se debe hacer constar en escritura pública que posteriormente se inscribirá en el Registro Mercantil para dar publicidad de la misma.
- Decisiones (art. 15): *En la sociedad unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la junta general. Las decisiones del socio único se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.* Al tratarse de una sociedad unipersonal el régimen de toma de decisiones es distinto, pues no existe junta general. En este caso, el socio único, que soy yo, tomará las decisiones que conciernan a la sociedad consignándolas en acta.
- Constitución (art. 19 y 20): *Las sociedades de capital se constituyen, en caso de sociedades unipersonales, por acto unilateral. La constitución exigirá escritura pública, que deberá inscribirse en el Registro Mercantil. Se constituirá la sociedad por escritura pública y posteriormente la inscribiré en el Registro Mercantil.*
- Contenido de la escritura de constitución (art. 21):
 - a) *La identidad del socio*: Alvaro Dueso Soler

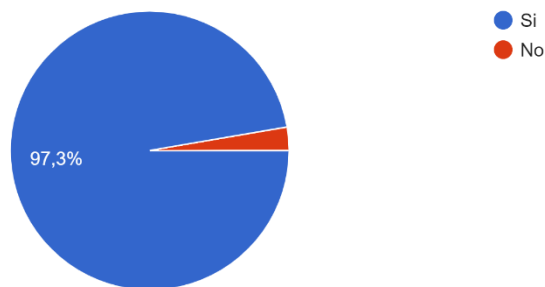
- b) *La voluntad de constituir una sociedad de capital, con elección de un tipo social determinado: Voluntad de constituir la sociedad con forma de sociedad limitada.*
- c) *Las aportaciones que cada socio realice*
- d) *Los estatutos de la sociedad: que tienen que cumplir con el contenido determinado en el art. 22.*
- e) *La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación de la sociedad: el socio único, es decir, Alvaro Dueso Soler.*
- Aportaciones (art. 58) *En las sociedades de capital sólo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica.*

ANEXO 6 – RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Estas gráficas recogen el resultado de la encuesta realizada a los 37 participantes seleccionados.

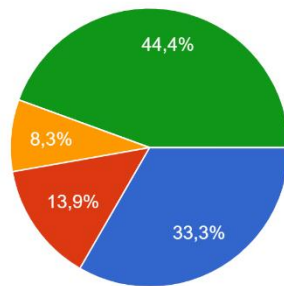
¿Has practicado pádel alguna vez?

37 respuestas



¿Juegas regularmente a pádel?

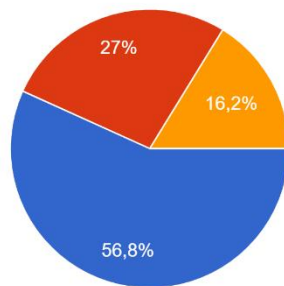
36 respuestas



- Más de 1 vez por semana.
- Menos de una vez al mes.
- Entre 4 y 5 veces al mes.
- De vez en cuando.

Si juegas a pádel, ¿Qué días de la semana juegas?

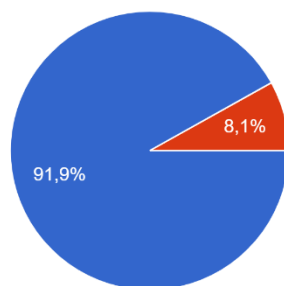
37 respuestas



- Sabados y Domingos
- De Lunes a Viernes.
- Nunca.

¿Qué os parece la idea de abrir un complejo deportivo de pádel entre el barrio de Arco Sur y Valdespartera además de incluir bar y Spa con jac... Sauna con precios por debajo de la competencia?

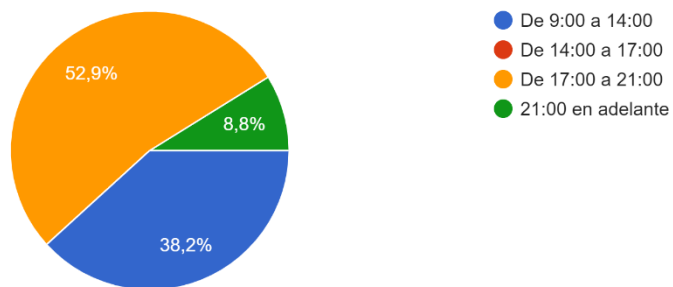
37 respuestas



- Me parece buena idea.
- Lo abriría en otro lado.

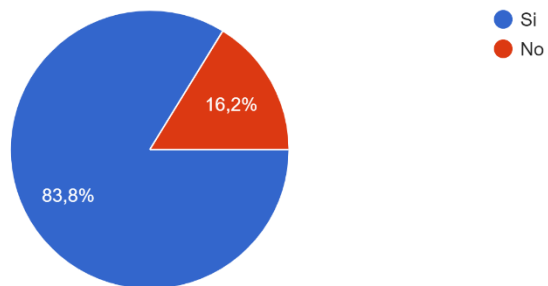
Dentro de los días que juegas, ¿En que franja horaria lo haces?

34 respuestas



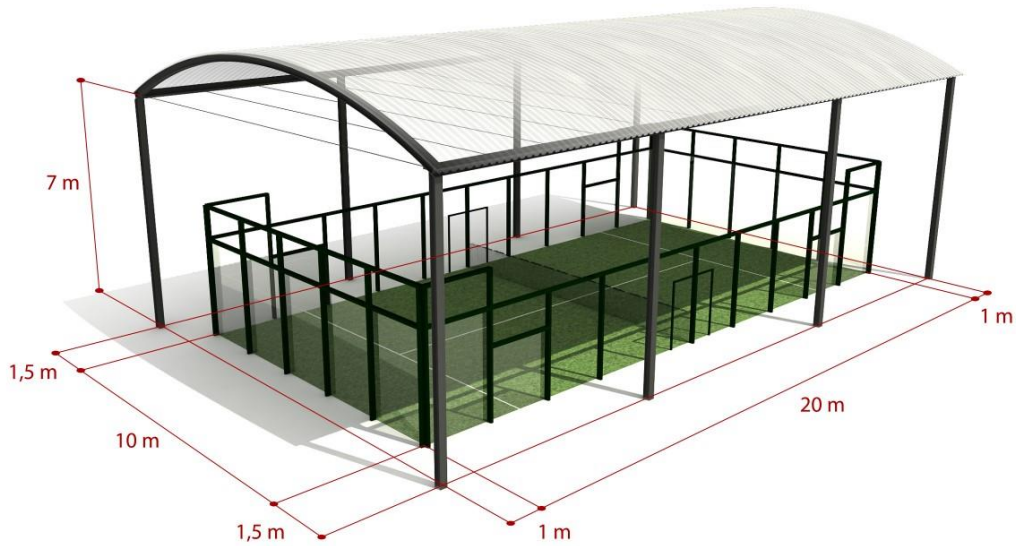
¿Comprarías material (Palas, ropa, bolas, greeps) en nuestro establecimiento de marcas reconocidas como Head, Kombat, etc..?

37 respuestas



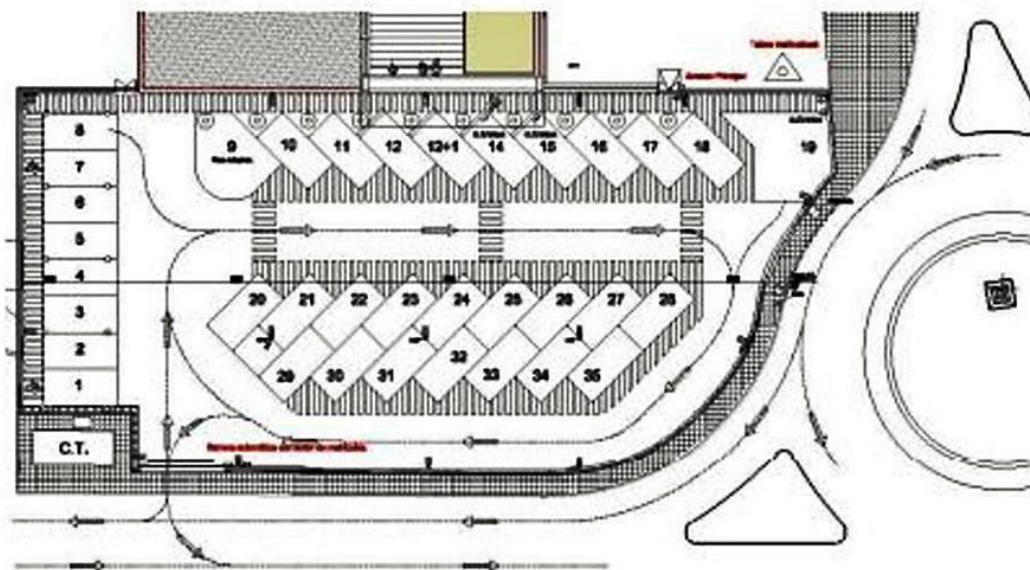
ANEXO 7 – PISTAS

En esta imagen se recoge el modelo de pista de pádel que queremos instalar.



ANEXO 8 – APARCAMIENTO

En esta imagen se recoge el posible parquin a construir en las instalaciones para servicio de los usuarios.



ANEXO 9 – TAQUILLAS

En esta imagen se recoge el modelo de taquilla que se quiere instalar.



ANEXO 10 – CÉSPED MONDO

Se incluye en este anexo el tipo de césped que pretendemos instalar, elegido por su gran calidad.

