

Jose Antonio Zarza Trujillo



**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN  
COMPLEJO DE PÁDEL: PLAN DE EMPRESA**

---

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**Plan de empresa**

Grado de administración y dirección de empresas



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA  
Universitat Rovira i Virgili**

**Reus**

**Curso 2021-2022**

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	6
1.1	EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA .....	6
1.1.1	Causas de la evolución .....	8
1.1.2	Oportunidad de mercado .....	8
1.1.3	¿Por qué instalaciones indoor?? .....	8
1.3	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	9
1.4	HIPÓTESIS .....	9
3.	ESTUDIO DE MERCADO .....	10
3.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	10
3.2	CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA .....	16
2.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	17
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER) .....	17
2.1.1	Poder negociador de los clientes .....	17
2.1.2	Poder negociador de los proveedores .....	17
2.1.3	Barreras de entrada .....	17
2.1.4	Fuerza de los competidores .....	18
2.1.5	Productos sustitutivos .....	18
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	19
2.2.1	DAFO .....	19
2.2.2	CAME .....	20
2.2.2.1	Corregir las debilidades .....	20
2.2.2.2	Afrontar las amenazas .....	20
2.2.2.3	Mantener las fortalezas .....	20
2.2.2.4	Explotar las oportunidades .....	21
3.	MODELO DE NEGOCIO .....	22
3.1	MISIÓN .....	22
3.2	VISIÓN .....	22
3.3	VALORES .....	22
3.4	NATURALEZA JURÍDICA .....	22
3.5	REQUISITOS Y LICENCIAS .....	23
3.5.1	Requisitos a tener en cuenta para poder obtener la licencia de actividad de un club de pádel .....	23

3.5.2	Ordenanza municipal que rige las licencias de apertura de bares y restaurantes.....	24
3.6	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	25
3.7	CANVAS .....	25
3	PLAN DE MARKETING.....	26
3.5	MARKETING MIX.....	26
3.5.1	Oferta de servicios .....	26
3.5.2	Precio .....	27
3.5.3	Promoción .....	28
3.5.4	Distribución .....	29
3.5.5	Resultados y costes de la estrategia de marketing.....	30
4	PLAN DE OPERACIONES .....	31
4.5	CAPACIDAD .....	31
4.5.1	Previsión de ingresos de reservas.....	31
4.5.2	Previsión de gastos de pistas.....	33
4.5.3	Rentabilidad prevista de la reserva de pistas .....	34
4.6	UBICACIÓN .....	35
4.7	RECURSOS NECESARIOS.....	36
4.7.1	Inmovilizado intangible.....	36
4.7.2	Inmovilizado material .....	36
4.7.3	Existencias iniciales y previsión de ventas.....	38
5	RECURSOS HUMANOS.....	41
5.5	RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.....	41
5.5.1	Funciones de los trabajadores.....	41
5.5.2	Organigrama.....	42
5.5.3	Horario .....	42
5.6	COSTES DE RECURSOS HUMANOS .....	43
6	ANÁLISIS FINANCIERO.....	44
6.5	INVERSIONES.....	44
6.5.1	Activo no corriente.....	44
6.5.2	Activo corriente .....	45
6.6	FINANCIACIÓN .....	45
6.7	ANÁLISIS DE COSTES.....	46
6.7.1	Costes variables .....	46
6.7.2	Costes fijos.....	48

6.8	INGRESOS.....	49
6.8.1	Estimación de ingresos en un escenario de demanda pesimista (30%).....	50
6.8.2	Estimación de ingresos en un escenario de demanda promedio (57,77%) .	52
6.9	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	53
6.9.1	Escenario de demanda promedio (30%) .....	54
6.9.2	Escenario de demanda promedio (57,77%).....	56
6.10	BALANCE DE SITUACIÓN INICIO ACTIVIDAD.....	58
6.11	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	58
6.12	PLAN DE TESORERÍA.....	59
6.12.1	Escenario de demanda pesimista (30%) .....	59
6.12.2	Escenario de demanda promedio (57,77%).....	60
6.13	CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR.....	61
6.13.1	Escenario de demanda pesimista (30%) .....	61
6.13.2	Escenario de demanda promedio (57,77%).....	62
7	CONCLUSIONES.....	63
7.1	CONCLUSIONES DEL SECTOR .....	63
7.2	RESULTADOS FINANCIEROS .....	63
7.3	CONCLUSIONES DEL PROYECTO .....	64
12.	BIBLIOGRAFIA .....	65
12.1	LIBROS .....	65
12.2	APUNTES ELECTRÓNICOS .....	65
12.3	LEGISLACIÓN .....	65
12.4	ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS .....	65
12.5	PÁGINAS WEB.....	66
13	ANEXOS.....	68
13.1	ANEXO I. Estudio de la demanda.....	68
13.2	ANEXO II. Simulación demanda con nuevo club en el mercado .....	68
13.3	ANEXO III. Presupuesto instalaciones técnicas.....	69
13.4	ANEXO IV. Tabla de amortización préstamo ICO (5 pistas) .....	71
13.5	ANEXO V. Tabla de amortización préstamo ICO (6 pistas).....	75
13.6	ANEXO VI. Cálculo punto muerto .....	78
13.7	ANEXO VII. Presupuesto Grúas Leman .....	79
13.8	ANEXO VIII. Cálculo reserva de pistas .....	79
13.9	ANEXO IX. Cálculo cuota de socios.....	79
13.10	ANEXO X. Cálculo ventas de recepción.....	80

13.11	ANEXO XI. Cálculo ventas bar.....	80
13.12	ANEXO XII. Cálculo costes variables.....	80
13.13	ANEXO XIII. Cálculo RE y RF.....	80
14	Índice de ilustraciones.....	81

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace dos años, el mundo entero se vio afectado por la pandemia del coronavirus. Sin excepción, todos los sectores se han visto afectados directa o indirectamente, provocando una crisis sin precedentes a nivel económico y social. Cómo en todas las crisis, indiferentemente de su naturaleza, surgen nuevas oportunidades de negocio y, especialmente en esta crisis sanitaria donde la salud de las personas ha sido expuesta y hemos pasado a ser “vulnerables”, se ha puesto aún más en valor la importancia de la alimentación y el deporte, la cual ya venía creciendo gracias a la tendencia a lo sano, a cuidarse a uno mismo, a crearse la propia salud...

Esto quizás no tenga mucho que ver con el pádel, o quizás sí. No todas las personas tienen la capacidad o, mejor dicho, la facilidad para dedicar el tiempo, la energía y las ganas de practicar deporte, pasando a convertirse en una obligación. El pádel es una alternativa accesible para todas las edades, sexos y condiciones físicas. Es un deporte fácil de practicar, divertido, alivia el estrés y como toda actividad física, genera beneficios increíbles sobre nuestro organismo. Desde el punto de vista del empresario, los factores indican un negocio muy viable sobre el papel, ya que tiene un segmento muy amplio (prácticamente desde los 5 a los 65 años) y encaja con el estilo de vida de cada vez más personas, por lo que encaja perfectamente en el contexto actual.

Ya en la crisis del 2007 fue el relacionado con las actividades deportivas uno de los sectores que mejor se sobrepusieron. Y es que el deporte no es una moda, es una parte fundamental en la vida de muchas personas.

En los últimos años hay un deporte en especial que ha conseguido aficionar a un gran número de personas, el pádel. El crecimiento en la práctica de pádel es indiscutible, los números hablan por sí solos y todo lo relacionado con este deporte ha crecido (demanda de productos, clubes y eventos). Hace años había una escasez de pistas en la mayoría de municipios del territorio nacional, ya que se trata de un deporte con una corta trayectoria todavía. Si hablamos de pistas indoor (cubiertas), estas eran prácticamente inexistentes. El aumento de estas pistas ha contribuido al crecimiento de este deporte, ya que estas permiten su práctica sin importar las condiciones climatológicas. En la mayoría de ciudades y grandes municipios, este tipo de pistas ha proliferado, incluida la provincia de Tarragona, pero, ¿Está realmente satisfecha la demanda? ¿Lo seguirá estando en los próximos cinco años?

En este proyecto se pretende estudiar y analizar la viabilidad de un complejo de pádel con pistas indoor en las demarcaciones de Tarragona, Reus y los municipios circundantes.

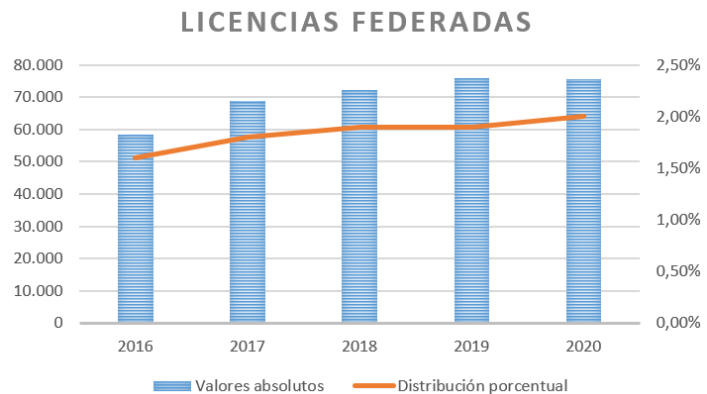
### 1.1 EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

En los últimos 20 años, se ha incrementado la práctica de este deporte en nuestro país. España y Argentina son los dos mayores impulsores del pádel, que, aunque también crece rápidamente alrededor del mundo, son estos dos países los que aportan los mejores jugadores al circuito y aglutinan la mayoría de torneos a nivel profesional. Actualmente, extrapolando el concepto a este deporte, se podría considerar que existe un oligopolio que tiende cada vez más a convertirse en un monopolio por parte de España, ya que disponemos de más medios que los argentinos.

Analizando los datos, se puede comprobar la evolución de este deporte en España gracias a los estudios que lleva realizando el Consejo Superior de Deportes en colaboración con el CIS, cada cinco años desde 1.975.

Según el anuario de estadísticas deportivas de 2.020, Cataluña es la comunidad autónoma con mayor número de licencias federadas, superando en 100.000 personas a la siguiente comunidad del ranking, Andalucía. Si nos fijamos en el pádel, este supone el 2% del total de licencias federadas en España (1.6% en 2.016). A nivel comparativo, ya ha superado al tenis (1,8%), el karate (1,7%) o la natación (1,8%), entre otros. Se encuentra al mismo nivel que el atletismo o el ciclismo y, el dato más revelador, es el deporte que más ha crecido en los últimos 4 años en este aspecto (sin contar el fútbol), igualado con el surf y el voleibol. Es decir, si no tenemos en cuenta el fútbol, que es el deporte por excelencia en toda Europa, el pádel es uno de los tres deportes que más ha crecido en los últimos

cinco años. En el gráfico de la derecha, se puede apreciar el crecimiento del pádel desde el 2016 tanto en valores absolutos como en distribución porcentual respecto al total de licencias federadas de todos los deportes. Aunque en el 2020 disminuye ligeramente el número de licencias, aumenta en un 0,1% sobre el total la cuota porcentual. Si observamos el total de licencias, en 2020 se redujo en más de



*Ilustración 1. Evolución federados España.*

100.000 el número total en España, pasando de 3.945.510 en 2.019 a 3.841.916 el 2.020. Esta disminución seguramente haya sido provocada por el impacto de la pandemia de Covid-19. Aun así, es un dato positivo, ya que, a pesar de reducirse el total de federados en España, el porcentaje de los federados de pádel respecto el total ha crecido. En pocas palabras, hay menos federados en España, pero sobre el total, hay más fidelidad con el deporte de la pala.

El número de federados del pádel ha crecido desde el 2016 un 29,5% (de 58.324 a 75.548). Si se mantiene este ritmo de crecimiento, en el año 2025 habrá aproximadamente 100.000 federados, y Cataluña es la comunidad con más federados en este deporte de forma abrumadora, con más del 25% respecto el total de federados actualmente. Siguiendo una simple regla aritmética, en Cataluña habrá 1.000 federados más cada año. Estos números se multiplican si se consideran a todas las personas que practican pádel, ya que los números oficiales no tienen en cuenta a la gran mayoría de los jugadores, los cuales no están federados.

Según un estudio no oficial elaborado por el medio Padel World Press junto a la marca ASICS en 2015, en España había un total de 3 millones de jugadores ocasionales y 1,7 millones de jugadores habituales (al menos, una vez por semana). Según los indicadores, estas cifras son aún mayores en 2.021.

### 1.1.1 Causas de la evolución

Posiblemente, los factores que han propiciado esta evolución son las siguientes:

- Se trata de un deporte que se puede practicar a cualquier edad, sin importar la condición física o el sexo.
- Es un deporte social, ya que ayuda a conocer personas y crear sentimiento de pertenencia a un colectivo. A menudo se hacen torneos amateurs con vermouths y fiestas incluidas en distintos clubes.
- Se puede considerar un deporte “agradecido”, ya que no requiere alcanzar un nivel técnico muy alto para poder comenzar a disfrutarlo ni desembolsar grandes cantidades de dinero para practicarlo.

### 1.1.2 Oportunidad de mercado

Como se ha comentado, todos los datos indican que este deporte se encuentra en pleno auge y seguirá creciendo, Cataluña es la comunidad donde más se practica y, personalmente, como jugador habitual de este deporte tengo la sensación de que la demanda no se encuentra satisfecha en las ciudades de Tarragona, Reus y los municipios próximos a estas.

A pesar de esto, la oferta de pistas ha crecido mucho en los últimos años y el coste de entrada al mercado parece bastante elevado, por ello, en este plan de empresa se pretende estudiar la viabilidad de implantar un complejo de pistas indoor y averiguar si este es rentable.

### 1.1.3 ¿Por qué instalaciones indoor??

La mayoría de pistas de pádel son al aire libre y se encuentran en complejos deportivos municipales o en algunas comunidades de vecinos. Normalmente cuentan con un nivel de desgaste bastante alto y se encuentran deterioradas.

Con el auge de este deporte, han ido apareciendo clubes o complejos privados donde poder llevar a cabo esta práctica, siendo los que cuentan con pistas indoor (cubiertas) las más demandadas. Y es que el hecho de tratarse de una pista cubierta aporta algunas ventajas:

- Permite la práctica a pesar de las condiciones climatológicas, como la lluvia, el viento o la humedad. Y no es solo el hecho de poder jugar o no, a veces la diferencia radica en poder jugar en condiciones de mayor calidad. Factores como que refleje el sol en la cara, que la humedad ablande las pelotas y afecte al golpeo o que haya una pequeña ráfaga de aire pueden afectar a la calidad de la práctica del pádel, por lo que los jugadores siempre eligen indoor por delante de outdoor.
- El mantenimiento de las pistas es más reducido, ya que estas tienen un menor impacto del clima y los materiales tendrán una vida útil más longeva. Este es un factor que beneficia al propio club en la reducción de los costes de mantenimiento.

### 1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

En este plan de empresa me he propuesto cumplir con los siguientes objetivos:

#### ➔ Objetivo principal

- El objetivo de este TFG es desarrollar un plan de empresa en el que se definan las características del modelo de negocio, los procedimientos y las estrategias que se deben llevar a cabo para la puesta en marcha de un complejo de pádel indoor. De esta forma, pretendo conocer la inversión necesaria y la rentabilidad esperada del negocio si se localiza en las demarcaciones de Tarragona, Reus y los municipios circundantes.

#### ➔ Objetivos secundarios

- Analizar la situación actual y la tendencia del sector a nivel nacional y territorial.
- Estudiar el entorno de este negocio en el territorio Tarragona – Reus para identificar si existen oportunidades de mercado.
- Ofrecer una propuesta de valor que nos diferencie de los complejos de pádel de la competencia.
- Desarrollar un plan para el negocio más conservador, enfocado en la supervivencia de la empresa en una primera fase y que, en el futuro, sirva de base para ofertar servicios adicionales (gimnasio, escuela, tienda...) e incluso una expansión a nivel local (nuevas ubicaciones).

### 1.4 HIPÓTESIS

- El proyecto será viable si la ubicación es lo suficientemente grande y con un coste asumible para ofrecer un mínimo de pistas, en torno a 5 o 6.
- Para ofrecer el servicio con la máxima disponibilidad posible será necesaria la contratación de, al menos, 2 trabajadores.
- La inversión no será rentable si superamos los 180.000 euros y, la puesta en marcha del negocio, se debería poder realizar en 4 meses.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

Se ha realizado una encuesta para conocer las preferencias de los jugadores de pádel de Tarragona/Reus y sus hábitos, con el fin de obtener la mayor información posible y tomar decisiones sobre varios factores para definir la política estratégica del club. La encuesta se ha llevado a cabo sobre 200 personas al azar mediante la herramienta de formularios de Google.

Con la encuesta se busca dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Edad media de los encuestados.
- Situación laboral de los encuestados.
- Nivel de estudios de los encuestados.
- Número de reservas por persona semanalmente (de media).
- Rango horario de preferencia a la hora de reservar pista.
- Principales factores que valoran los jugadores de un club.
- Hábitos de consumo en el bar del club. ¿Es necesario ofrecer este servicio?
- Nivel de dificultad para reservar pistas. ¿Se encuentra satisfecha la demanda?
- Nivel de aceptación de un nuevo club.
- Grado de participación en torneos/eventos.

#### 3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Finalmente, han participado en la encuesta 197 personas. Después de analizar las respuestas se extrae la siguiente información:

La edad media de los encuestados ha sido de 30,29 años. Esto es indicativo del amplio rango de edad de las personas que practican pádel habitualmente, siendo de 16 años el encuestado de menor edad y de 58 años el mayor.

A través de la encuesta podemos saber que las personas con un nivel bajo de ingresos no suelen practicar esta actividad. Únicamente el 7,4% de las personas encuestadas se encuentra actualmente en paro, estando el 75% ocupadas y el 17,6% estudiando.

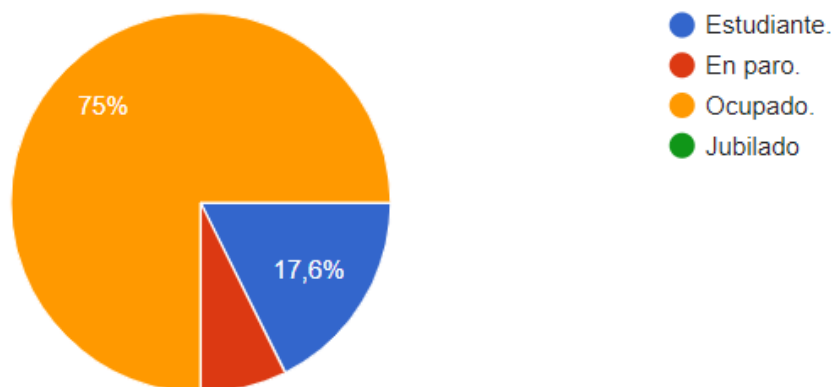


Ilustración 2 Gráfico ocupación encuestados

Hay una tendencia ligeramente menor de veces que se practica de media por semana en las personas que se encuentran en paro, aunque es poco significativa.

Etiquetas de fila		Promedio de ¿Cuántas veces juegas a pádel de media por semana?
En paro.		1,8
Estudiante.		2
Ocupado.		2,085106383
<b>Total general</b>		<b>2,046875</b>

Ilustración 3. Reservas semanales por ocupación

Respecto al nivel de estudios, no se puede relacionar directamente un alto nivel de educación con la práctica de este deporte, aunque sí existe una tendencia sobre las personas que han estudiado una carrera universitaria, representando el 44,1% de los encuestados.

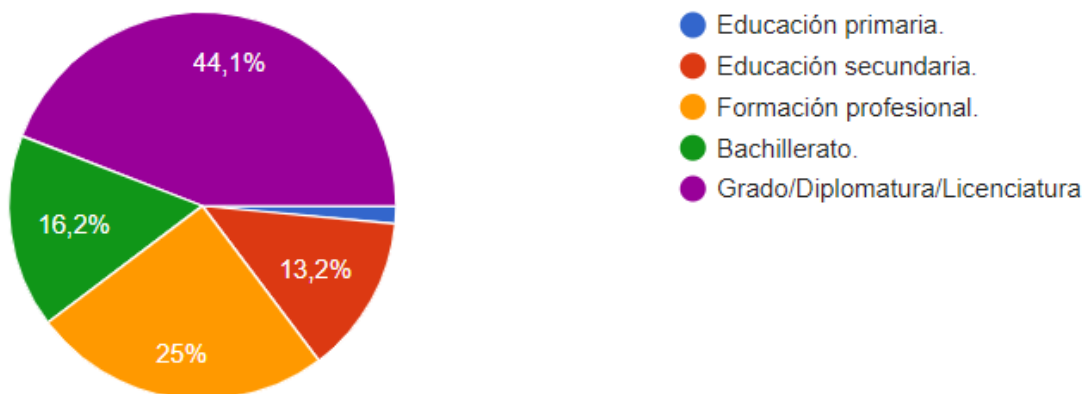


Ilustración 4. Nivel de estudios encuestados

Uno de los datos más importantes que nos aporta la encuesta es la media de reservas semanales de los encuestados. El 46% de los encuestados juegan al menos 2 veces por semana, de los cuales el 12% lo practica 3 veces o más. Más significativo aún es que el 84% de los encuestados juega a pádel al menos 1 vez por semana. Según estos resultados, suponiendo que todos los encuestados jugasen siempre en nuestro club, ya tendríamos 113 personas con reserva semanalmente.

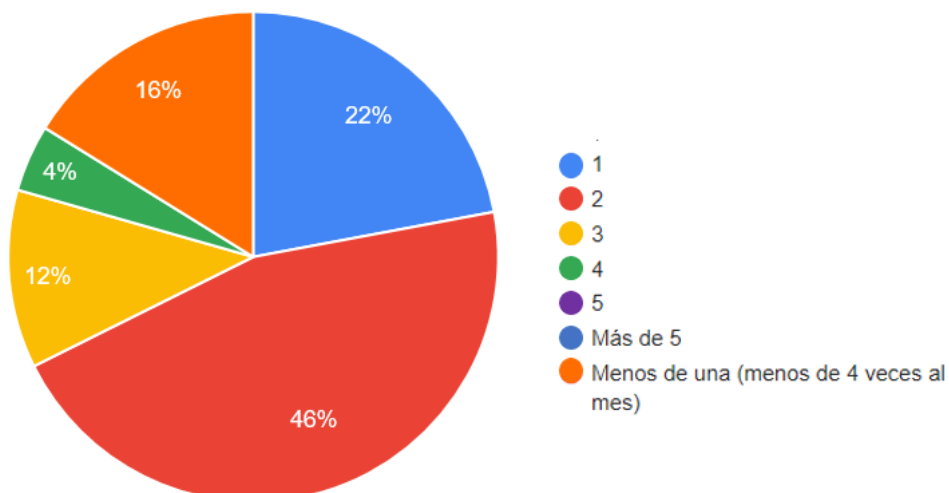


Ilustración 5. Media reservas semanales encuestados

No hay una diferencia de edad clara sobre el número de veces que se practica pádel de media por semana. Sí que se encuentra 5 años mayor de media en las personas que lo practican menos de una vez por semana.

Etiquetas de fila	Promedio de ¿Cuál es tu edad?
1	31,6875
2	29,1875
3	30,38461538
4	27,33333333
Menos de una (menos de 4 veces al mes)	35,5
<b>Total general</b>	<b>30,29411765</b>

*Ilustración 6. Edad promedio encuestados*

Una de las preguntas más importantes para decidir la política estratégica de la empresa ha sido en la que los encuestados debían marcar los tres factores que más valoran de un complejo de pádel entre un conjunto de opciones a la hora de reservar pista. Según sus respuestas, los factores más valorados son los siguientes:

1. Precio (89,7%)
2. Cercanía (63,2%)
3. Estado de las pistas (54,4%)
4. Climatización (36,8%)
5. Servicio de bar (27,9%)
6. Facilidad de aparcamiento (19,1%)
7. Distancia entre pistas (8,8%)
8. Otros (1,5%)

Según los resultados, se debería intentar aplicar una política de precios más bajos que la competencia, ya que para la gran mayoría de los encuestados este es un factor determinante y puede suponer una ventaja competitiva. Con esta información se podría decir que la demanda de pistas de pádel es elástica.

En segundo lugar, solo estudiaremos las naves cuya localización se encuentre a una distancia asumible entre Tarragona y Reus, ya que este es un requisito importante para los potenciales consumidores.

El tercer factor más valorado es el estado de las pistas, por lo que se priorizará la instalación de unas pistas de gran calidad que nos permitan cumplir con las exigencias de los jugadores y aportar un valor añadido respecto a la competencia, que dispone de unas pistas con tecnología más antigua y mayor desgaste.

Por último, sorprende que la climatización no se valora tanto por los encuestados. Había previsto que esta podía ser una oportunidad para desmarcarnos de la competencia, aunque habría que estudiar los costes de la climatización de una nave con tales dimensiones.

Otro factor a tener en cuenta es la necesidad de ofrecer servicio de bar, ya que el 51,5% de los encuestados consume la mayoría de las veces o siempre y el 33,8% lo hace de vez en cuando. Esto quiere decir que es importante para los jugadores que el club disponga de este servicio que, además, nos supondrá ingresos adicionales.

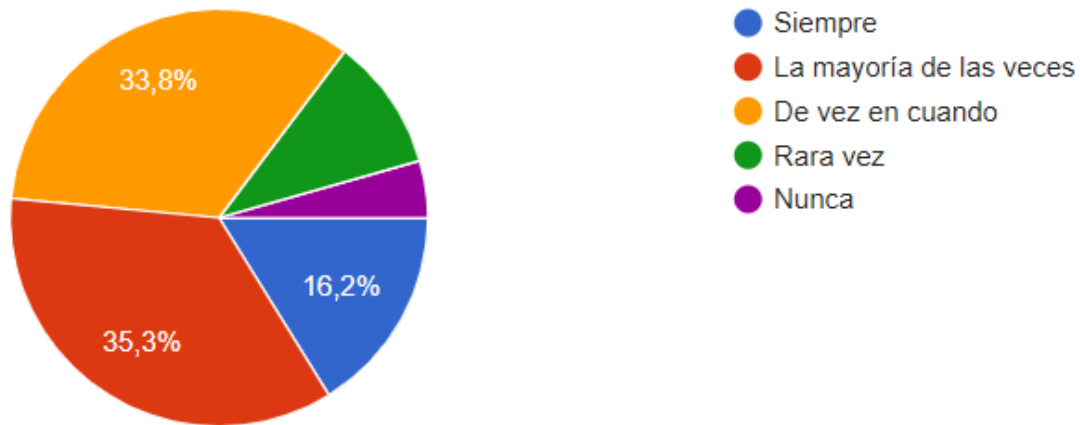


Ilustración 7. Consumo bar encuestados

Analizando los datos, vemos que a mayor número de reservas por semana el consumo de bar decrece. Esto puede ser un indicador de dos tipos de jugadores, los que juegan a un nivel más bajo y se lo plantean como una forma de socializar y pasar un buen rato y los jugadores de más nivel, que están interesados únicamente en la práctica del deporte. Aun así, las diferencias son pequeñas y nos encontramos con jugadores que a pesar de practicarlo muchas veces a la semana siempre consumen y, al contrario, jugadores muy esporádicos que nunca lo hacen.

Etiquetas de fila	Promedio de ¿Cuántas veces juegas a pádel de media por semana?
De vez en cuando	1,909090909
La mayoría de las veces	2,227272727
Nunca	2,333333333
Rara vez	2,142857143
Siempre	1,8
<b>Total general</b>	<b>2,046875</b>

Ilustración 8. Consumo bar según media de reservas semanales

Por otro lado, si comparamos los rangos horarios en que suelen reservar los encuestados y sus hábitos de consumo en el bar, podemos ver que la mayoría de los jugadores que suelen consumir reservan habitualmente en el rango de 18:00 a 23:00 (el 64,71%). Se entiende que después de comer es menos apetecible o que el bar del club no es el mejor lugar para merendar, pero sorprende el bajo consumo por las mañanas. Se podría aplicar alguna oferta de desayuno/almuerzo complementaria a la reserva para potenciar el consumo en este rango horario.

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Sueles consumir en el bar del club cuando juegas un partido de pádel?
14:00 - 18:00	14,71%
18:00 - 23:00	64,71%
9:00 - 14:00	20,59%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Ilustración 9. Consumo bar respecto rango horario de reserva preferido de los encuestados

Casi tres cuartas partes de los encuestados suelen reservar pista en el rango horario de tarde y noche, siendo estas las horas pico. Esto significa que en estas horas habrá más jugadores

interesados en reservar pista y que, por lo tanto, deberíamos potenciar los esfuerzos en atraer jugadores en los rangos horarios de mañana y en las primeras horas de la tarde.

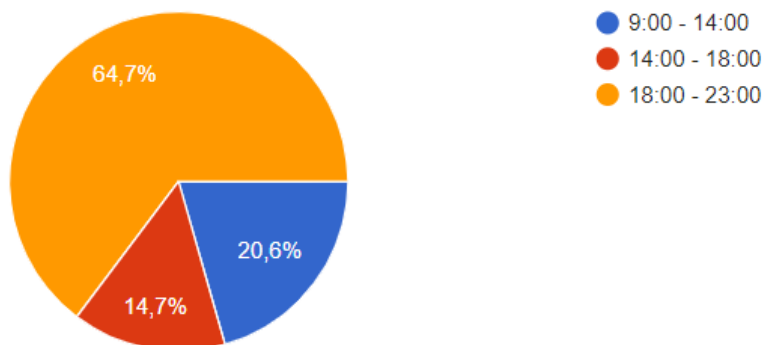


Ilustración 10. Rango horario habitual de reserva de los encuestados

Al preguntar sobre las dificultades de encontrar pistas disponibles se busca averiguar si la oferta actual satisface la demanda. Se puede apreciar que el 58,9% tiene dificultades para encontrar pistas y el 22,1% las tiene de vez en cuando. El 84,6% de las personas que nunca o rara vez tienen dificultades para encontrar pista suelen jugar en los rangos horarios menos solicitados. En cambio, el 92,5% de las personas que marcaron “la mayoría de las veces” o “siempre”, suelen jugar en el rango horario más solicitado (18:00 – 23:00).

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Cuál es el rango horario en el que sueles reservar pista?
<b>A veces</b>	<b>15</b>
14:00 - 18:00	6
18:00 - 23:00	5
9:00 - 14:00	4
<b>La mayoría de las veces</b>	<b>32</b>
18:00 - 23:00	29
9:00 - 14:00	3
<b>Nunca</b>	<b>2</b>
9:00 - 14:00	2
<b>Rara vez</b>	<b>11</b>
14:00 - 18:00	4
18:00 - 23:00	2
9:00 - 14:00	5
<b>Siempre</b>	<b>8</b>
18:00 - 23:00	8
<b>Total general</b>	<b>68</b>

Ilustración 11. Media de reservas sobre rango horario habitual de los encuestados

Respecto a la aceptación de un nuevo club, para el 54,4% sería una opción como cualquier otra, para el 35,5% sería su primera opción (al menos la primera vez) y únicamente el 10,3% no se plantearía reservar en este o tendría otras opciones preferentes. Estos son muy buenos resultados, ya que el nivel de fidelización del sector es bajo y otorgará a nuestro club mayores oportunidades de competir en el mercado.

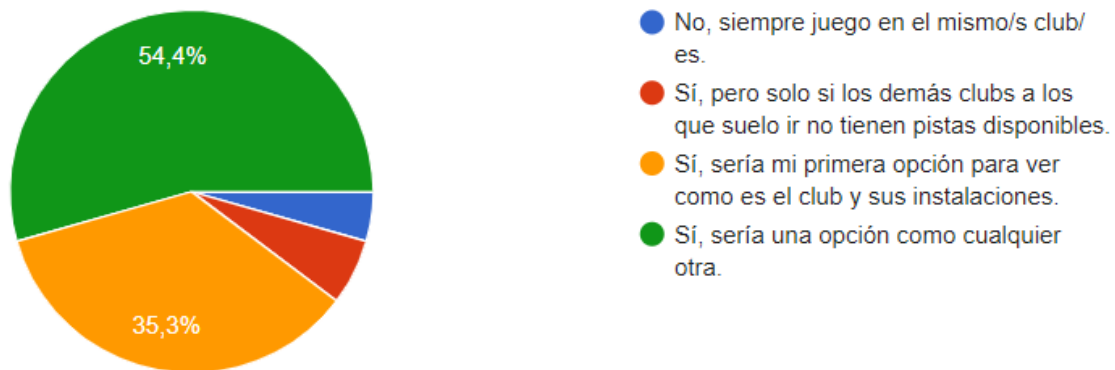


Ilustración 12. Fidelización de los encuestados

Por último, los resultados nos indican que el 75% de los encuestados está interesado, ya ha asistido o suele asistir a eventos, por lo que nos plantearemos realizar algunos torneos anualmente para conseguir ingresos extra y fidelizar clientes.

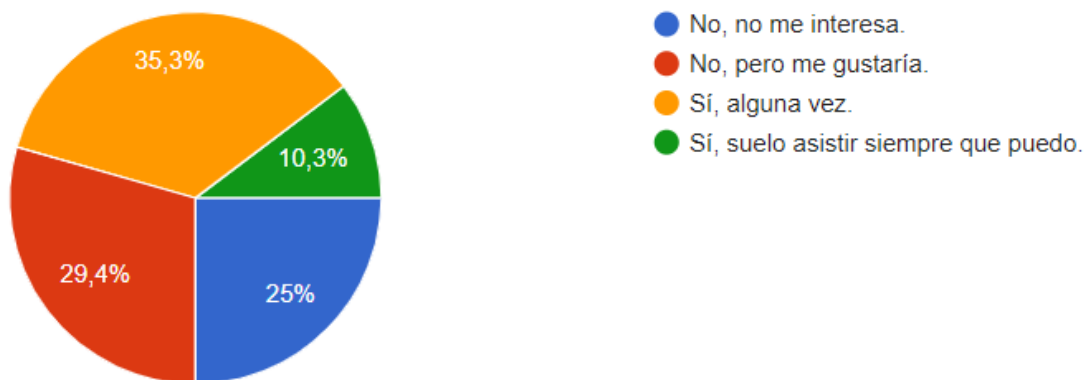


Ilustración 13. Interés en torneos de los encuestados

Se puede apreciar que la media de edad de las personas que no están interesadas en participar en torneos es 10 años mayor que el de las personas interesadas que nunca lo han hecho. De aquí extraemos que las personas mayores no están tan interesadas en realizar torneos y, por lo cual, se podrían enfocar los eventos a un público más joven.

Etiquetas de fila	Promedio de ¿Cuál es tu edad?
No, no me interesa.	35,41176471
No, pero me gustaría.	25,2
Sí, alguna vez.	31,45833333
Sí, suelo asistir siempre que puedo.	28,42857143
<b>Total general</b>	<b>30,29411765</b>

Ilustración 14. Interés en torneos sobre edad media

### 3.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Después de analizar los resultados y valorar la información, se extraen las siguientes conclusiones y se plantean diferentes estrategias:

- Las personas con un nivel bajo de ingresos o en paro no suelen practicar la actividad. Se plantea la posibilidad de hacer ofertas especiales por las mañanas para las personas en esta situación con el objetivo de incrementar el porcentaje de reservas en este rango horario.
- La demanda de pistas de pádel es elástica. La estrategia principal será ofrecer un precio más bajo que la competencia. Esta estrategia puede aportarnos algunas ventajas o beneficios como:
  - o Producir más ventas. Habrá más personas atraídas por reservar nuestro servicio.
  - o Ayudar a lanzar el nuevo servicio. Ofrecer precios más bajos ayudará a promover nuestro club en el nicho de jugadores que valoran el precio a la hora de reservar.
- Otro factor en el que se basará nuestra estrategia será ofrecer pistas de gran calidad, factor que importa a más de la mitad de los encuestados. El gran reto del proyecto será analizar si es posible ofrecer pistas de alta calidad a precios más bajos.
- La localización será esencial para ser una opción entre los clientes y será necesario ofrecer servicio de bar.
- Se intentará potenciar el consumo de bar en los horarios de mañanas con almuerzos entre semana y vermut los fines de semana.
- Se espera una ocupación muy alta en las horas pico, por lo que hay una oportunidad en potenciar las reservas en los otros rangos horarios.
- El sector no tiene un alto grado de fidelización de los clientes en Tarragona y Reus.
- Hay una aceptación bastante alta para la futura realización de eventos, siendo el público joven el que tiene más aceptación. Se planteará ofrecer eventos más enfocados a este segmento.

## 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER)

Analizar las 5 fuerzas competitivas de Porter nos aportará información relevante para determinar el potencial del sector y su atractivo. Además, nos permitirá medir el nivel de competitividad del mercado y crear las estrategias óptimas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Como señala Magretta, J. (2014) *“Para Porter, la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás. En vez de competir para ser las mejores, las compañías pueden —y deberían— competir para ser únicas.”* (pág. 28, Para entender a Michael Porter).

#### 2.1.1 Poder negociador de los clientes

El servicio ofrecido no es de primera necesidad, lo que quiere decir que se puede prescindir de él. Es muy importante tener en cuenta qué motivos afectan a la elección de un club de pádel por parte de los clientes. Según el informe Madison podemos observar que el precio de las pistas es el factor más influyente, siendo el 70% de los encuestados los que determinan su decisión basándose en el precio de las pistas y el motivo que más pesa en su decisión. La ubicación del club y el buen estado y calidad de las instalaciones también tienen un peso muy considerable a la hora de tomar decisiones.

Por estos motivos se considera que la demanda de este mercado es **elástica**, muy sensible al precio.

#### 2.1.2 Poder negociador de los proveedores

El negocio del pádel como recinto deportivo o club está clasificado como un servicio y no hay una alta dependencia con los proveedores para poder desarrollar la actividad. Hay multitud de empresas que ofrecen mantenimiento e instalación de pistas y una gran variedad de marcas si se pretende vender productos relacionados con el pádel. En cuanto al servicio de bar complementario, los proveedores tampoco están concentrados ya que en Cataluña hay una vasta oferta de proveedores de restauración.

Podemos concluir en que **la fuerza que ejercen los proveedores en el sector es baja**.

#### 2.1.3 Barreras de entrada

Para entrar en la industria de los complejos de pádel indoor hay una principal barrera de entrada, la alta inversión necesaria. Para ello es necesario disponer de una nave de grandes dimensiones y aclimatarla para poder desarrollar la actividad. El principal escollo es el precio de la instalación de cada pista, que ronda entre los 12.000€ y los 20.000€.

Como se requiere una financiación muy elevada se puede decir que la barrera de entrada es bastante fuerte, sobretodo en la situación de crisis actual motivada por la pandemia. Es importante mencionar que es la única barrera de entrada significativa para llevar a cabo el proyecto.

### 2.1.4 Fuerza de los competidores

Pistas públicas: la mayoría de polideportivos municipales cuentan con alguna pista de pádel. Todas ellas son pistas exteriores y el material de la mayoría es muro y no cristal, lo que baja la calidad del servicio y empeora la experiencia. Para acceder a ellas es necesario estar abonado como socio pagando una cuota mensual. Como ninguno ofrece pistas indoor no lo consideraremos un competidor directo.

Respecto a los clubes privados que ofrecen pistas de pádel indoor, en la tabla siguiente se muestra la información referente a cada uno:

	TPI	Global padel	Meskpadel	Tot padel	Padelx4	Padel indoor reus	Padel Reus	Cub Sports Centre
<i>Pistas indoor</i>	8	6	8	3	4	4	3	5
<i>Pistas outdoor</i>	2	8	2	0	0	0	0	3
<i>Pista invidiual</i>	0	0	1	0	0	1		0
<i>Precio libre</i>	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	7,00 €	8,00 €	8,00 €	7,00 €
<i>Precio socios</i>	3,50 €	3,50 €	4,00	4,00 €	3,00 €	4,00 €	4,50 €	2,50 €
<i>Escuela</i>	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí
<i>Tienda</i>	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	No
<i>Bar</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Localización</i>	Tarragona	Vila-seca	Riu Clar	Reus	Reus	Reus	Reus	Cambrils

Entre todos los clubes hay un total de **39 pistas indoor** para cubrir la demanda de una población de aproximadamente 324.614 habitantes en el 2019, según el INE.

Localidad	Habitantes
Tarragona	132.299
Reus	103.477
Cambrils	33.362
Salou	26.775
Vilaseca	22.107
Riudoms	6.594
<b>TOTAL</b>	<b>324.614</b>

### 2.1.5 Productos sustitutivos

Podemos considerar como productos sustitutos otros deportes de raqueta como el tenis o el frontón.

Para la práctica de tenis existen 5 clubes donde esta puede realizarse y no existe la modalidad indoor, por lo que las condiciones climatológicas adversas supondrán una ventaja para el pádel indoor respecto al tenis.

Las pistas de frontón son más reducidas todavía, habiendo 2 pistas en Reus y una en Tarragona, sin contar las posibles pistas que pueda haber en colegios a las cuales no se puede acceder libremente.

Otro producto sustitutivo serían las pistas existentes en urbanizaciones privadas, las cuales son difíciles de cuantificar y, en ningún caso, son cubiertas, aunque el precio de alquiler no es comparable, ya que estas pistas suelen ser gratis o de coste mínimo y si las condiciones meteorológicas lo permiten pueden suponer una amenaza.

En general, el número de pistas disponibles de los productos sustitutos es mucho más reducida y, por tanto, la práctica es menos accesible.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 DAFO

Con el objetivo de plasmar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en su puesta en marcha, realizaremos un análisis DAFO donde se pondrán en perspectiva todas las variables que pueden afectar al negocio.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Precios más bajos que la competencia.	D1	La inversión necesaria es elevada.
F2	Buenas infraestructuras.	D2	La competencia está asentada en el mercado y disponen de clientes ya fidelizados. Se requiere de esfuerzo para atraer clientes.
F3	Cuota de socio exclusivamente para practicar pádel, sin necesidad de contratar otros servicios.	D3	No dispondremos de escuela en el arranque del negocio.
F4	No dependencia de un proveedor.	D4	Poca conciencia de marca.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Muchos proveedores.	A1	Dificultad de financiación con entidades financieras.
O2	Auge generalizado en la práctica de pádel en los últimos años.	A2	Cambio en las preferencias de los clientes.
O3	Iniciarse en el deporte requiere una inversión baja.	A3	Remodelación de las pistas de los clubes competidores.
		A4	Entrada de nuevos competidores.

## 2.2.2 CAME

El CAME se entiende como la acción básica a aplicar a cada uno de los factores que hemos identificado en el DAFO. Las siglas responden a las acciones a realizar, por lo que hay que Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, para hacer que el negocio se desarrolle de manera correcta a largo plazo.

### 2.2.2.1 Corregir las debilidades

D1. Analizar la mejor forma jurídica que puede adoptar la empresa y estudiar y solicitar todas las subvenciones a las que se pueda optar.

D2, D3. Para atraer clientes es necesario no solo una buena campaña de marketing y promoción, sino conseguir buenos contactos y crear una escuela sólida con profesores altamente cualificados, que puedan traer clientela en el medio plazo. Además, la organización de eventos como liguillas o torneos sirven para dar a conocer el club.

D4. Será muy importante darse a conocer en el territorio. Para ello será necesaria la realización de una estrategia de marketing con la inversión que esta supone. En el punto 4 se explica con detalle cómo se aplicará esta estrategia.

### 2.2.2.2 Afrontar las amenazas

A1. Realizar un plan de negocio sólido para demostrar la viabilidad del proyecto y conseguir la financiación de entidades financieras.

A2, A3, A4. Conseguir un alto nivel de fidelización por parte de los clientes. Para ello es necesario mantener la calidad de las pistas y ofrecer el mejor mantenimiento posible de estas. Además de mantener las mejores condiciones para la práctica deportiva, es importante crear una comunidad y potenciar el factor social, creando un sentimiento de pertenencia al club para los clientes. Para ello es importante la realización de ligas y torneos y promover el consumo en el bar mediante la creación de packs que engloben la reserva de la pista y la bebida post-partido. También se pretende crear un clima de club con la decoración del bar y la instalación de pantallas donde ver los partidos del World Padel Tour.

### 2.2.2.3 Mantener las fortalezas

F1, F3. Al no disponer de otras instalaciones con un gasto elevado como piscina, escuela o gimnasio, se pueden reducir los costes y con ello ofrecer un precio más bajo que la competencia. Se priorizará un margen de beneficio más bajo con el objetivo de atraer clientes que valoren este factor. El objetivo es ser un club de pádel, no un complejo deportivo que ofrece pistas de pádel, entre otros servicios.

F2. Colaborar con la federación española de pádel y otras organizaciones para asociarse con otros clubes y adoptar una posición fuerte respecto a la empresa Playtomic, con el objetivo de mantener las condiciones de precios para los clubes y, en el caso de ofrecer condiciones abusivas, reaccionar conjuntamente y tomar una posición dominante.

#### 2.2.2.4 Explotar las oportunidades

O1. Se negocia con los distintos proveedores existentes en el sector para buscar la colaboración más rentable.

O2. Hay que hacer negocio de la novedad. Se promoverá la reserva de pistas en el arranque del negocio mediante promociones a precios reducidos con el objetivo de que los clientes puedan valorar la calidad de las mismas. No se escatimará en los costes de mantenimiento para ofrecer el estado óptimo de las instalaciones y seguir atrayendo a los clientes.

O3. El único coste para la práctica de pádel es la reserva de la pista y la adquisición de una pala (desde 20€) y un paquete de pelotas. De todas formas, ofreceremos en el propio club el préstamo de palas de pádel y pelotas recicladas de otros jugadores (con varios partidos) para la iniciación de nuevos jugadores.

## 3. MODELO DE NEGOCIO

### 3.1 MISIÓN

La misión de la empresa es ofrecer instalaciones de pádel que se encuentren a la altura de las expectativas de nuestros clientes, aportar un servicio que nos diferencie de la competencia y ser el punto de encuentro donde los jugadores puedan socializar después de los partidos.

### 3.2 VISIÓN

Posicionarnos como referentes en instalaciones deportivas para la práctica de pádel en Tarragona y Reus y convertirnos en la primera preferencia de los jugadores a la hora de reservar pista.

### 3.3 VALORES

- Apoyar a nuestros clientes en la práctica de este deporte, ofreciéndoles el soporte necesario para encontrar partidos, el mantenimiento idóneo de las instalaciones y realizando eventos que se adapten a todos los jugadores.
- Adaptarnos a las necesidades de la sociedad, ofreciendo servicios innovadores y creciendo junto a este deporte.
- Fomentar la práctica del pádel entre la población de Tarragona y Reus.

### 3.4 NATURALEZA JURÍDICA

PADELER S.L. será una pequeña empresa, por lo que analizando las ventajas e inconvenientes se ha decidido constituir la como una sociedad limitada. Una persona será suficiente para su constitución, aportando un capital de, como mínimo, 3.000,01 €. Se ha decidido este tipo de sociedad por los siguientes motivos:

- Rápida constitución de la empresa.
- No requiere de terceras personas.
- Protección del patrimonio personal.
- Menor pago de impuestos (aplica impuesto sociedades con tipo fijo del 25%).

## 3.5 REQUISITOS Y LICENCIAS

Las actividades con local necesitan la correspondiente licencia de actividad o apertura para poder abrir. Esta licencia la ha de tramitar un ingeniero o arquitecto. Se entrega una memoria técnica o proyecto al Ayuntamiento.

El Ayuntamiento hace una revisión documental y, en algunos casos, una inspección del local previa a la concesión de la licencia de actividad o apertura. En este apartado se recogen los requisitos y licencias necesarias para la puesta en marcha del negocio, obtenidos a través del ayuntamiento de Tarragona y la empresa Ingeniería grupo Nalba.

### 3.5.1 Requisitos a tener en cuenta para poder obtener la licencia de actividad de un club de pádel

Hay una serie de aspectos a tener en cuenta para poder obtener la licencia de una actividad, entre ellos podemos destacar los siguientes:

- **Instalación eléctrica.**

Cuando las actividades se consideran según el Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión como un local de pública concurrencia, el cableado del local debe ser un tipo de cable especial denominado libre de halógenos (cable no propagador del incendio y con emisión de humo y opacidad reducida).

En caso de elegir un local con una instalación eléctrica formada por cables que no son libres de halógenos, la instalación se deberá cambiar por completo de manera que los cables sean libres de halógenos, por tanto, este es uno de los requisitos a tener en cuenta cuando se están buscando locales para montar una actividad clasificada como pública concurrencia.

- **Accesibilidad para usuarios con silla de ruedas.**

Existen dos normativas que regulan la accesibilidad para usuarios en silla de ruedas en las actividades, por un lado, el Código de Accesibilidad de Catalunya y por otro lado El Código Técnico de la Edificación Sección SUA. El Código Técnico de la Edificación es mucho más restrictivo que el Código de Accesibilidad de Catalunya por eso está pendiente que la Generalitat de Catalunya haga una Ley nueva regulando la accesibilidad para usuarios con silla de ruedas para las actividades, hasta que no se redacte esta nueva ley la Generalitat de Catalunya ha publicado unas tablas (TAAC Taula d'Accessibilitat de les activitats a Catalunya) que regulan cuándo es obligatorio accesibilidad para minusválidos en las actividades.

- **Ventilación de la actividad.**

Las actividades deben estar ventiladas, bien de forma natural (a través de puertas y ventanas) o bien mecánicamente con un ventilador. La normativa que le aplica a la ventilación de las

actividades es el Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE). Según esta normativa las actividades dispondrán de un sistema de ventilación para el aporte del suficiente caudal de aire exterior que evite la formación de elevadas concentraciones de contaminantes.

- **Altura del local.**

La altura libre mínima del local tiene que ser de 2,5 m que se puede ver reducida a 2,1 m en zonas como los aseos, almacenes o cámaras de residuos. La altura libre se refiere, en caso de haber falso techo, a la altura desde el suelo hasta el falso techo.

- **Aislamiento acústico del local.**

Las actividades deberán de tener un aislamiento acústico tal que no provoque molestias a los vecinos. En caso de sobrepasar los valores indicados por la normativa se deberá de aislar acústicamente el local.

- **Resistencia al fuego de la estructura.**

Si la estructura del local es de hormigón prácticamente seguro que alcanzamos la resistencia al fuego que nos exige el Código Técnico de la Edificación, sin embargo, cuando la estructura es metálica o de madera, será necesaria la ignifugación de la estructura hasta alcanzar la resistencia al fuego requerida en cada caso. En caso de ignifugación de la estructura, en Barcelona es obligatorio que una Entidad haga una comprobación del espesor del material ignífugo instalado en el local.

### 3.5.2 Ordenanza municipal que rige las licencias de apertura de bares y restaurantes

En el caso de Cataluña, la obtención la licencia para abrir un restaurante o negocio de restauración similar de nueva adquisición, se rige por la OMAIIA, es decir la Ordenança Municipal d'Activitats i d'Intervenció Integral de l'Administració Ambiental

Con la OMAIIAA, los nuevos negocios de restauración pasan a regirse por los Anexos II y III.2a de la ordenanza, que clasifican lo que antes eran las licencias C1, C2 y C3 en bares, bares con restauración menor y restaurantes, y dentro de cada una de estas definiciones hay subtipos de bares y restaurantes. Según esta clasificación, el tipo de licencia necesaria para la actividad de bar ofrecida por el club es la siguiente:

#### **Bar sin servicio de restauración (C1)**

Requisitos generales:

- ✓ Pueden servir tapas frías y bocadillos fríos y calientes (no cocinados).
- ✓ Pueden servir tapas calientes no elaboradas en el local.
- ✓ Pueden tener aparatos generadores de calor como cafeteras, sandwicheras u hornos para calentar tapas o bocadillos.

- ✗ No pueden tener aparatos para cocinar, como planchas o cocinas.
- ✗ No pueden servir comidas o cenas.

Este tipo de bares no requieren obligatoriamente sistema de extracción o filtro de humos.

### Requisitos tecnicosanitarios para las licencias C1, C2 y C3

Servicio de bebidas:

- ✓ Sistema mecánico de higienización de la vajilla (lavavajillas o similar).
- ✓ Pica para la limpieza de utensilios y manos con agua fría y caliente.

## 3.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Conseguir 40 socios el primer año.	Incrementar la ocupación media anual en un 5% los primeros tres años.
Realizar 7 eventos como mínimo el primer año.	Fidelizar a los socios el segundo año y conseguir más de 50 en tres años.
Alcanzar una ocupación mínima del 40% el primer año.	Contratar a un entrenador especializado en 3 años para ofrecer clases de pádel.
	Disponer de un equipo federado en 5 años.

## 3.7 CANVAS

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Proveedores</u>: son un recurso clave para conseguir equipamiento deportivo y el mantenimiento de las instalaciones.</li> </ul>	<p><b>ACCIONES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Mantener las instalaciones</u>: esencial para retener a los clientes y desarrollar el negocio.</li> <li>- <u>Mantener la aplicación</u>.</li> <li>- <u>Organizar eventos</u>.</li> <li>- <u>Trabajar en la creación de una escuela</u>.</li> </ul>	<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Página web</u>.</li> <li>- <u>Aplicación móvil</u>.</li> <li>- <u>Redes sociales</u>.</li> <li>- <u>Presencial</u>.</li> <li>- <u>Telefónico</u>.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Público objetivo</u>: mujeres y hombres de Tarragona, Reus y alrededores entre 10 y 65 años.</li> <li>- <u>Segmento</u>: mujeres y hombres de Tarragona, Reus y alrededores de entre 10 y 65 años que ya lo practiquen o quieran iniciarse en el pádel.</li> </ul>
<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>¿Qué valor aportamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instalaciones con pistas indoor.</li> <li>✓ Organización de eventos, ligas y torneos.</li> <li>✓ Aplicación para realizar las reservas de forma sencilla.</li> <li>✓ Vestuarios, duchas, gimnasio y bar.</li> </ul> <p>¿Qué nos diferencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pistas de la mayor calidad.</li> <li>✓ Cuota de socio exclusiva para la practica de pádel.</li> <li>✓ Precios más bajos que la competencia.</li> </ul>	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>RRHH</u>. Trabajadores necesarios para el desarrollo de la actividad.</li> <li>- <u>Tecnología</u>. Soporte informático para la gestión de reservas.</li> <li>- <u>Infraestructura</u>. Nave, pistas, vestuarios, servicio de bar...</li> </ul>	<p><b>ESTRUCTURA DE COSTE</b></p> <p><u>Fijos</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de la nave</li> <li>- Mantenimiento de las instalaciones</li> <li>- Personal</li> <li>- Marketing</li> </ul> <p><u>Variables</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suministros (luz, agua).</li> </ul> <p><u>Economía de escala</u>: A mayor ocupación menor coste promedio</p>	
	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Autoservicio</u>: reserva de pistas online.</li> <li>- <u>Atención personalizada</u>. Disponibilidad de personas de forma presencial y telefónica para resolver problemas o aportar la información necesaria sobre la empresa y su actividad.</li> </ul>	<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p><u>Principales</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de pistas.</li> </ul> <p><u>Complementarias</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienda.</li> <li>- Bar.</li> <li>- Eventos.</li> <li>- Publicidad.</li> </ul>	

## 3 PLAN DE MARKETING

### 3.5 MARKETING MIX

Para lograr los objetivos propuestos se utilizará la herramienta marketing mix de 4P. Como señalan Vacher de Lapouge, T. Casillas y Martí Ramos, J. Manuel (2019):

*“El plan de marketing se puede estructurar sobre los siguientes puntos:*

- *Descripción del público objetivo al que decide dirigirse prioritariamente la empresa.*
- *Descripción del producto/servicio que se va a ofrecer, modificaciones a la oferta actual, catálogo de productos.*
- *Política de precios: tarifas de precios, descuentos, elementos que incluye y fórmulas de pago.*
- *Política de comunicación: publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, relaciones con los medios de comunicación o imagen corporativa.*
- *Canales de comercialización y gestión de ventas: sistema de ventas y medios por los que llega la oferta de la empresa al mercado.*
- *Presupuesto de las acciones de marketing.*
- *Distribución en el tiempo de las acciones de marketing.”*

(pág. 138, Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha)

Como ya se ha comentado a lo largo del documento, nuestro público objetivo es muy amplio, ya que la práctica de pádel es accesible para un rango de edad muy extenso sin importar la condición física. Tampoco requiere de una gran inversión para practicarlo.

#### 3.5.1 Oferta de servicios

**Alquiler de pistas mediante reserva.** Esta será la actividad principal del negocio y la que reportará la mayor parte de la facturación. El servicio se orienta a todas aquellas personas que deseen practicar este deporte en pistas indoor de gran calidad.

- Reservas socios: los socios tendrán una tarifa especial a cambio de un abono mensual, además de una semana de antelación respecto a los no socios para poder reservar las pistas a la hora convenida.
- Reservas no socios: podrán reservar al precio ofrecido según el rango horario.

**Liga de empresas.** La idea es ofrecer un servicio de competición a las empresas de la zona. Se ofrecerá un servicio de organización de liguillas entre los empleados, fomentando la actividad física en la plantilla y el desarrollo de las relaciones personales entre los empleados. Se realizarán trimestralmente en grupos de 10 parejas.

**Eventos.** Realización de algunos torneos al año durante el fin de semana, donde se entregarán recompensas a los ganadores y, además de la competición, el objetivo será ofrecer un servicio de comida (por ejemplo, barbacoa, paella, etc...) y la posibilidad de contratar un dj, un equipo de

animación, etc... Con esto se pretende generar ingresos extra y fidelizar a los clientes, permitiendo conocerse entre ellos y crear un sentimiento de pertenencia al club.

Al menos una vez al año se realizará un evento con fines benéficos, donde todo el beneficio irá destinado a la asociación benéfica correspondiente. Con esto pretendo mostrar una imagen de empresa comprometida con la sociedad y con la población tarraconense. También es una forma de darse a conocer y llegar a más personas.

**Bar.** Todo club de pádel debe ofrecer un servicio de bar. El pádel es un deporte en el que socializar y es muy habitual quedarse a tomar algo con los compañeros después del partido. Únicamente se pretende ofrecer servicio de bebidas, refrescos y snacks. También se venderá todo el material necesario para la práctica de pádel: pelotas, grips, muñequeras y otros accesorios.

**Vestuarios.** Es necesario ofrecer un servicio de vestuarios para cambiarse, ir al baño o ducharse después del partido. El complejo dispondrá de dos vestuarios, uno masculino y otro femenino.

**Vallas publicitarias.** Se realizará una búsqueda activa de empresas de la zona que quieran publicitarse en nuestro complejo. Para ello se realizará una inversión en la infraestructura de cartelería. El coste para las empresas será de 400 € anuales + 100 € del coste de rotulación con la empresa COMPOSSAR, la misma que nos proveerá las estructuras de carteles publicitarios.

### 3.5.2 Precio

Según los resultados obtenidos en la encuesta y los del informe Madison, el precio es un factor determinante a la hora de elegir pista, existiendo muchos jugadores de pádel que se decantan por un club u otro en función del precio de reserva. Por ello se puede decir que la práctica del pádel tiene una demanda elástica muy sensible al precio.

La fijación del precio se ha realizado teniendo en cuenta los establecidos por los clubes de la zona y aparecen con el IVA incluido. Hay que tener en cuenta que la mayoría de clubes han subido el precio de 7 a 8 euros en el último año.

Ofreceremos una tarifa para socios en la cual no se aplica un descuento en las reservas, sino que se dispondrá de un número ilimitado de reservas mensuales a un precio de 70 euros y los socios podrán reservar con una semana de antelación al resto de clientes. Este precio equivale a 10 reservas, por lo que será atractiva para todos los jugadores que jueguen de media 3 o más partidos por semana. Uno de los objetivos de esta tarifa es fidelizar a los clientes que más juegan y asegurarnos de que lo hagan en nuestro club.

Además, se incentivará la inscripción de nuevos socios realizando un sorteo mensual entre todos ellos de un premio valorado en 100€. Con esta pequeña inversión se espera multiplicar el número de socios y aportar un valor añadido a los socios de nuestro club.

HORARIO	NO SOCIO	SOCIO
09:00 - 23:00	7 €	70€ mensuales
	1,5h/pista	<i>Reservas ilimitadas</i>

**\*Reservas ilimitadas:** se podrá reservar 1 pista por día, siendo el máximo de reservas al mes de 30/31. En el caso de reservar una pista y no asistir sin un preaviso de 2 horas se cobrará la pista al precio normal.

### 3.5.3 Promoción

Para llegar a los clientes y darnos a conocer en la puesta en marcha del negocio utilizaremos distintos canales de comunicación.

#### 1. Radio.

Se realizará una inversión en publicidad en las radios locales para comunicar la apertura de nuestro complejo de pádel. Esta publicidad irá enfocada a cubrir un segmento de rango de edad más alto, a partir de los 35 años.

#### 2. Redes sociales.

La idea es contactar con algunas personas de Tarragona y Reus que dispongan de más de 10.000 seguidores para promocionar la apertura de nuestro club. Al no tratarse de personas con un número de seguidores tan alto que le permita dedicarse a ello profesionalmente, esperamos llegar un acuerdo por precios relativamente bajos y poder llegar a un público local de miles de personas con una pequeña inversión.

Para potenciar el alcance de las redes sociales abriremos nuestra propia página de Instagram, Facebook y TikTok, la cual deberá tener una imagen muy cuidada y ofrecer un contenido atractivo. Mediante los acuerdos de promoción comentados, el objetivo será la realización de un sorteo por el simple hecho de seguir nuestra cuenta y compartir la publicación en su historia, lo que multiplicará el alcance. Para invitar a las personas a realizar estas acciones, ofreceremos un sorteo entre todas las personas que realicen estas dos acciones. Este debe ofrecer una recompensa llamativa para animar a la gente y tener el alcance esperado.

Los premios serán:

- Una pala de pádel de gama alta.
- Dos entradas para el segundo evento del circuito profesional del WPT en Reus, en 2023.
- Bono de 3 reservas de pista gratuitas.

El primer día se organizará un partido de exhibición entre jugadores semi-profesionales. Este evento contará con un pequeño catering y una entrega de premios. Lo anunciaremos en las redes sociales del club (Instagram, Twitter y Facebook).

Por último, la forma de reservar pista explicada con detalle en el siguiente apartado será otra forma de promocionar el club entre los jugadores habituales.

### 3.5.4 Distribución

La aplicación Playtomic es el medio de reserva de pistas de tenis, pádel y fútbol más extendido en el país. Está tan extendida que muchos clubes solo aceptan reservas mediante la propia aplicación. Esta start-up supo resolver una necesidad y ahora es imprescindible colaborar con ellos para ser competitivos en el mercado.

Antes había que llamar uno a uno a cada club para saber su disponibilidad, por lo que conseguir reservar una pista era bastante engorroso dada la demanda de pistas en la zona. Con la llegada de Playtomic, una vez registrado de forma gratuita, simplemente se debe introducir el día y el rango horario en el que se desea reservar la pista y aparecen todas las que haya disponibles, mostrándose por orden de cercanía del club según nuestra ubicación actual u otro criterio elegido.

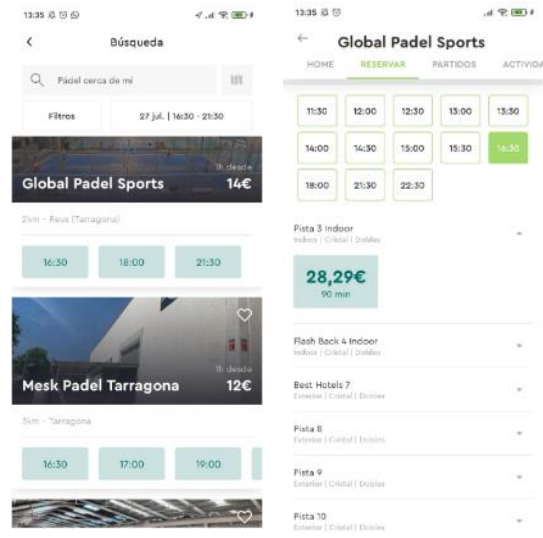


Ilustración 15. Muestra formato de reserva Playtomic

A través de la app se puede reservar la pista deseada y pagarlo directamente desde la misma.

También podemos invitar a nuestros amigos al partido, que cada uno pague su parte y añadir los resultados. Con la aplicación se reduce la morosidad a 0, ya que transcurridas dos horas después de la finalización del partido automáticamente se cobra el importe pendiente al jugador que realizó la reserva.

Una vez nuestro club esté en funcionamiento, a todos los jugadores les aparecerá nuestro club entre las opciones de reservar pista y, por un simple factor de disponibilidad o cercanía, apareceremos en la búsqueda de muchos jugadores. Es por ello que este se considera el mejor medio de promoción, ya que directamente muestra nuestra empresa a un segmento que demanda el servicio que ofrecemos.

Para reservar pista los jugadores dispondrán de cinco medios, aunque nuestra central de reservas estará basada únicamente en la aplicación Playtomic. A través de esta, los jugadores podrán reservar directamente las pistas disponibles y realizar el pago. Aun así, daremos la opción de reservar la pista desde los siguientes medios:

- Página web.
- Instagram.
- Telefónicamente.
- Presencialmente.

En el caso de la página web y nuestro perfil de Instagram, habrá un enlace que lleve directamente a la aplicación con un filtro aplicado de nuestro club, donde podrán realizar las reservas en el día y hora deseada. Cuando la reserva se realice telefónica o presencialmente, nosotros gestionaremos la reserva, aunque esta se hará desde la misma plataforma y una vez creado el partido el jugador ya podrá acceder a la información de este mediante la aplicación.

### 3.5.5 Resultados y costes de la estrategia de marketing

Haciendo números aproximados espero llegar a unas 100.000 personas potencialmente, con una inversión de solo 1.319€, siguiendo la siguiente estrategia.

Se destinarán 200€ para conseguir a cuatro personas, dos de Tarragona y dos de Reus con 10 mil seguidores en redes sociales como mínimo cada una, a las cuales se les pagarán 50€ por publicar nuestra promoción comentada anteriormente. Gracias a estos 4 perfiles conseguiremos un alcance de aproximadamente 50 mil personas, por lo tanto, estos serán los disparadores de la promoción. Con solo una participación del 2%, es decir, 1.000 personas que nos comiencen a seguir y realicen la publicación en su historia (requisitos para participar en el sorteo) y considerando una media de 300 seguidores por cada una de ellas, el alcance potencial se multiplica a 300.000 personas, sin contar los 50.000 iniciales.

Mediante la inversión en emisoras de radio se calcula llegar a unas 5.000 personas más.

\*Bono 3 reservas: coste  
\*Asociación con  
del pack profesional.

COSTES DE MARKETING		
Coste premios del sorteo	Pala de pádel	150,00 €
	Entradas WPT	90,00 €
	Bono 3 reservas*	- €
Coste acuerdos de promoción en redes sociales		200,00 €
Costes promoción en la radio		300,00 €
Coste evento inaugural		500,00 €
Asociación con Playtomic*		79,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>1.319,00 €</b>

de oportunidad = 84€.  
Playtomic: contratación

## 4 PLAN DE OPERACIONES

### 4.5 CAPACIDAD

Uno de los factores más importantes para los clientes es la ubicación del club. Será imprescindible para el éxito del negocio disponer de una localización con la mayor accesibilidad posible desde los núcleos urbanos de Tarragona y Reus, ya que, como ha quedado reflejado en las encuestas, es el segundo factor más valorado por los clientes.

Entonces, para encontrar una ubicación idónea se valorará la localización, pero como se ha definido en la hipótesis del proyecto, también será necesario que cuente con capacidad para 5 o 6 pistas. Se ha llevado a cabo un análisis de la demanda<sup>1</sup> de pistas a través de la propia aplicación Playtomic, donde se han ido anotando diariamente durante dos semanas todas las reservas en los clubes para determinar la ocupación según el rango horario. A partir de este, podemos predecir de forma aproximada la ocupación que tendrá nuestro club, estimar los ingresos y simular la rentabilidad, comparando los resultados para decidir el número de pistas óptimo de nuestro club.

El detalle de estos cálculos se encuentra en el anexo. Todos los datos reflejados en los siguientes subapartados están basados en estos cálculos.

#### 4.5.1 Previsión de ingresos de reservas

Para calcular la previsión de ingresos se ha realizado un promedio de ocupación de pistas de los días laborables y del fin de semana. Teniendo en cuenta que en el estudio de la demanda la reserva de pistas se divide en tres grupos horarios (09:00h a 13:30h, 13:30h a 18:00h y de 18:00h a 22:30h) pudiendo reservarse una misma pista como máximo 9 veces en un día, obtenemos un promedio de ocupación por pista del 66,65%. Este promedio se obtiene del siguiente cálculo:

TOTALES	
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE	52,4%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA	83,1%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE	52,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA	49,8%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE	93,0%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA	71,5%
<b>PROMEDIO</b>	<b>66,65%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>	<b>65,91%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>	<b>68,15%</b>

*Ilustración 16. Resultados estudio de la demanda de pistas*

En la siguiente tabla se aplican los siguientes cálculos:

Coste de la pista [28€ (7€ pers.)] x [Capacidad máxima diaria de reservas del club (Nº de pistas x Nº máximo de reservas diarias por pista)] x Promedio de reserva de pistas según estudio

<sup>1</sup> Detalle del estudio realizado en el ANEXO I.

Cálculo 5 pistas:

- **Laborable.**  $28€ \times (45 \text{ reservas} \times 65,9\% \text{ demanda}) = 830,34€$
- **Fin de semana.**  $28€ \times (54 \text{ reservas} \times 68,15\% \text{ demanda}) = 858,06€$

Para obtener una estimación más realista hay que tener en cuenta que dentro de estas reservas se engloban también las de los socios, que pagan una cuota fija mensual. Si el precio de socio es de 70€ mensuales, cada socio, como mínimo, reservará 3 veces por semana, o lo que es lo mismo, 12 veces al mes. No tendría sentido pagar la cuota de socio y realizar menos de 10 reservas mensuales, aunque dispongan de privilegios a la hora de reservar pista. Se considerará entonces que, alcanzando el número de 40 socios mensuales el primer año, estos representarán unos ingresos de 33.600,00€ fijos anuales y ocuparán 5.760 plazas anuales. A precio de no socio, estas suponen 40.320,00€ de coste de oportunidad, que se restarán del total.

Nº PISTAS	INGRESOS				
	Diario laborable	Diario fin de semana	Semanal	Mensual	Anual
5	830,34 €	858,06 €	5.867,82 €	23.471,28 €	305.126,64 €
6	996,41 €	1.029,67 €	7.041,38 €	28.165,54 €	366.151,97 €

Ilustración 17. Ingresos de la actividad según demanda promedio

Nº pistas	Ingresos de reserva anuales	Ingresos de socios anuales	Coste de oportunidad socios anual	Ingresos anuales
5	305.126,64 €	33.600,00 €	40.320,00 €	298.406,64 €
6	366.151,97 €	33.600,00 €	40.320,00 €	359.431,97 €

Ilustración 18. Ajuste ingresos respecto el coste de oportunidad de los socios

Esta estimación se ha calculado en base a la demanda actual del mercado basada en la oferta actual (sin la participación de nuestro club).

En la siguiente tabla se realiza una previsión de ingresos pesimista, contando una ocupación media de menos de la mitad de la demanda obtenida en el estudio, un 30%.

Nº PISTAS	INGRESOS				
	Diario laborable	Diario fin de semana	Semanal	Mensual	Anual
5	378,00 €	378,00 €	2.646,00 €	10.584,00 €	137.592,00 €
6	453,60 €	453,60 €	3.175,20 €	12.700,80 €	165.110,40 €

Ilustración 19. Ingresos de la actividad según demanda pesimista

Nº pistas	Ingresos de reserva anuales	Ingresos de socios anuales	Coste de oportunidad socios anual	Ingresos anuales
5	137.592,00 €	33.600,00 €	40.320,00 €	130.872,00 €
6	165.110,40 €	33.600,00 €	40.320,00 €	158.390,40 €

Ilustración 20. Ajuste ingresos respecto el coste de oportunidad de los socios

#### 4.5.2 Previsión de gastos de pistas

Para obtener el coste directo estimado de instalar 5 o 6 pistas se calculará el coste de la instalación de estas según el presupuesto facilitado por el proveedor Padelgalis<sup>2</sup>, así como las amortizaciones, los costes de mantenimiento y el coste energético. En este cálculo se tienen en cuenta únicamente los costes variables derivados de la actividad principal. No se incluye el coste fijo de reparaciones, para las cuales la empresa dispondrá de un fondo de reserva de 10.000 €.

##### Coste de las pistas y amortización de las mismas:

Para calcular el coste de instalación de las pistas se tienen en cuenta los siguientes factores:

- El precio de la pista incluye los materiales, el transporte y la instalación de las mismas por parte del proveedor.
- En el presupuesto no está incluido:
  - o El alquiler de una carretilla elevadora.
  - o El alquiler de un camión grúa.
  - o La gestión de residuos de obra.

Para calcular el precio del alquiler de la carretilla y el camión grúa se ha solicitado un presupuesto a la empresa Grúas Leman, SA<sup>3</sup>. El coste de ambos servicios es de 50€ la hora sin IVA, además de sumar 50€ de desplazamiento de cada vehículo. Según la información facilitada por Padelgalis, su capacidad de instalación es de 2 pistas diarias, por lo que se considerará el alquiler de ambos vehículos durante tres jornadas de trabajo (24 horas) para los supuestos de instalar 5 y 6 pistas.

Respecto a la gestión de los residuos se contratarán los servicios de la empresa Griñó, la cual pone a disposición del cliente un container de obra por un precio de aproximadamente 200€ semanales, incluido servicio de transporte.

Nº PISTAS	PRECIO PISTA	ALQUILER CARRETILLA	ALQUILER GRUA	GESTIÓN DE RESIDUOS	TOTAL	AÑOS	AMORT. ANUAL	AMORT. MENSUAL
1	17.900,00 €	450,00 €	450,00 €	200,00 €	19.000,00 €	12	1.583,33 €	131,94 €
5	89.500,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	200,00 €	92.200,00 €	12	7.683,33 €	640,28 €
6	107.400,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	200,00 €	110.100,00 €	12	9.175,00 €	764,58 €

Ilustración 21. Coste de instalación de pistas y amortización

##### Coste energético:

Cada pista se compone de 8 focos led de 200W cada uno. Esto quiere decir que dependiendo de si se instalan 5 o 6 pistas, el total de focos será de 40 o 48, respectivamente. Teniendo en cuenta que el precio medio del kWh hoy en España es de 0,4386 €/kWh según la web <https://tarifaluzhora.es> (impuestos incluidos), el consumo de cada pista por hora será de:

- $(200W/1000) \times 1 \text{ hora} \times 8 \text{ focos} \times 0,4386\text{€/kWh} = 0,7017 \text{ €}$

<sup>2</sup> Presupuesto en el ANEXO III

<sup>3</sup> Presupuesto en el ANEXO VII.

En la siguiente tabla se calcula el coste para 5 y 6 pistas, en función del precio de la pista por hora y la ocupación promedio obtenida en el estudio de la demanda, del 66'65%. La iluminación de cada pista solo se encenderá en los períodos que se encuentre reservada. En base a estas variables se estima el coste diario, semanal, mensual y anual.

Nº PISTAS	HORAS DISPONIBLES	ESTIMACIÓN HORAS OCUPADAS	COSTE PISTA/HORA	COSTE			
				Diario	Semanal	Mensual	Anual
5	67,5	44,955	0,7017 €	31,54 €	220,81 €	946,35 €	11.513,90 €
6	81	53,95	0,7017 €	37,85 €	264,98 €	1.135,62 €	13.816,68 €

Ilustración 22. Coste energético actividad según demanda promedio

A continuación, se muestra la misma tabla de costes energéticos teniendo en cuenta las mismas variables, pero considerando un escenario de ocupación de pistas pesimista, del 30%.

Nº PISTAS	HORAS DISPONIBLES	ESTIMACIÓN HORAS OCUPADAS	COSTE PISTA/HORA	COSTE			
				Diario	Semanal	Mensual	Anual
5	67,5	20,25	0,7017 €	14,21 €	99,47 €	426,28 €	5.186,44 €
6	81	24,30	0,7017 €	17,05 €	119,36 €	511,54 €	6.223,73 €

Ilustración 23. Coste energético actividad según demanda pesimista

#### Coste de mantenimiento:

La empresa proveedora Padelgalis ofrece un servicio de mantenimiento semestral de las pistas a sus clientes por un coste de 100€/pista. En este mantenimiento se incluye la tensión de las redes, reparación de rejas, tornillería, protectores de las puertas y tratamiento del césped. En el caso de rotura de focos, vidrios u otros desperfectos, también se incluye la reparación, pero no los materiales.

Nº PISTAS	COSTE SEMESTRAL	COSTE ANUAL
1	100,00 €	200,00 €
5	500,00 €	1.000,00 €
6	600,00 €	1.200,00 €

Ilustración 24. Costes de mantenimiento de las pistas

### 4.5.3 Rentabilidad prevista de la reserva de pistas

Esta simulación contempla únicamente la rentabilidad de las pistas, sin tener en cuenta muchos de los costes y gastos que incurrirá el club, explicados más adelante, como el alquiler mensual de la nave, el coste de los empleados u otros gastos fijos.

En la primera tabla se tiene en cuenta la demanda calculada en el estudio realizado sobre la competencia, del 65'9% los días laborables y el 68'1% los fines de semana.

	5 PISTAS	6 PISTAS
<i>Reservas según demanda actual</i>	305.126,64 €	366.151,97 €
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>	<b>305.126,64 €</b>	<b>366.151,97 €</b>
<i>Amortizaciones</i>	7.683,33 €	9.175,00 €
<i>Mantenimiento</i>	1.000,00 €	1.200,00 €
<i>Costes energéticos</i>	11.513,90 €	13.816,68 €
<b>TOTAL COSTES ANUALES</b>	<b>20.197,23 €</b>	<b>24.191,68 €</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>284.929,41 €</b>	<b>341.960,29 €</b>
<b>RENTABILIDAD UNITARIA</b>	<b>56.985,88 €</b>	<b>56.993,38 €</b>

Ilustración 25. Rentabilidad prevista demanda promedio

En esta segunda tabla se calcula la rentabilidad en un escenario pesimista con un 30% de demanda de pistas.

	5 PISTAS	6 PISTAS
<i>Reservas 30% ocupación</i>	137.592,00 €	165.110,40 €
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>	<b>137.592,00 €</b>	<b>165.110,40 €</b>
<i>Amortizaciones</i>	7.683,33 €	9.175,00 €
<i>Mantenimiento</i>	1.000,00 €	1.200,00 €
<i>Costes energéticos</i>	5.186,44 €	6.223,73 €
<b>TOTAL COSTES ANUALES</b>	<b>13.869,77 €</b>	<b>16.598,73 €</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>123.722,23 €</b>	<b>148.511,67 €</b>
<b>RENTABILIDAD UNITARIA</b>	<b>24.744,45 €</b>	<b>24.751,95 €</b>

Ilustración 26. Rentabilidad prevista demanda pesimista

## 4.6 UBICACIÓN

La cercanía es el segundo factor más valorado por los jugadores de pádel según los resultados de la encuesta, por lo que es necesario que la nave se encuentre ubicada dentro del perímetro que se muestra en la siguiente imagen, con el fin de ser una opción accesible para todas las personas de Tarragona, Reus y sus alrededores.

Según el portal inmobiliario [www.idealista.com](http://www.idealista.com), el precio medio del metro cuadrado de las naves industriales en la provincia de Tarragona es de entre 2,5€ y 3,5 euros. Teniendo en cuenta una capacidad necesaria de, como mínimo, 1.400 m<sup>2</sup> para poder construir 5 o 6 pistas, el precio del alquiler deberá situarse entre los 3.500 € y los 4.900 € mensuales.

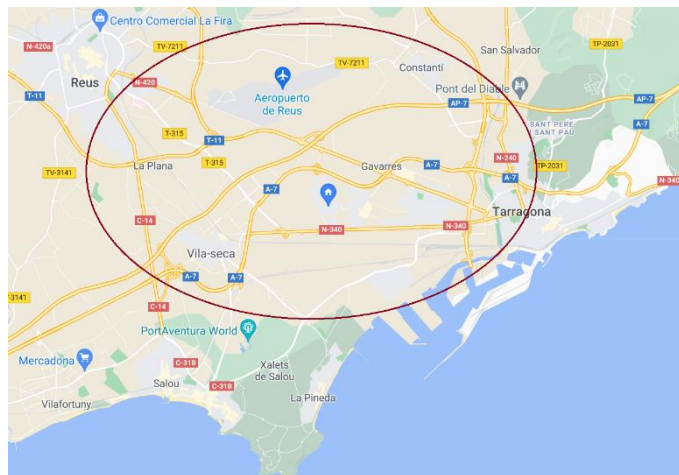


Ilustración 27. Rango territorial ubicación de la nave

## 4.7 RECURSOS NECESARIOS

### 4.7.1 Inmovilizado intangible

**Patentes:** 150€

Registro del nombre comercial.

**Aplicaciones informáticas:** 948€/año (79€/mensuales)

La aplicación Playtomic ofrece un servicio gratuito para los clubes con el cual es suficiente para llevar a cabo la actividad, pero también ofrece servicios adicionales que aportan valor al club mediante suscripción mensual. En el arranque se contratará la licencia "Profesional", que tiene un coste de 79 euros mensuales. A largo plazo no se descarta ampliar a los planes "Champion" o "Master", pero para ello se requiere un crecimiento de club para poder aprovechar los servicios ofrecidos por la aplicación. Este coste no se incluirá dentro del inmovilizado dado que es un servicio de suscripción y, por lo tanto, se considerará un gasto y no una inversión.

El plan Premium ofrece las siguientes ventajas respecto al gratuito →

	Basic <sup>4</sup>	Profesional <sup>4</sup>
<b>Módulos principales</b>	<b>€0/mes</b>	<b>€79/mes</b>
Parrilla <sup>4</sup>	●	●
Informes <sup>4</sup>	●	●
Partidos <sup>4</sup>	●	●
Chats <sup>4</sup>	●	●
Clientes <sup>4</sup>	●	●
Beneficios del cliente <sup>4</sup>		●
Torneos <sup>4</sup>		●
Clases <sup>4</sup>		●
Pantalla informativa <sup>4</sup>		●
Atención al cliente <sup>4</sup>		●
	Tiempo respuesta: 48h	Tiempo respuesta: 9h
	<input type="button" value="Empezar ya"/>	<input type="button" value="Solicitar"/>

Ilustración 28. Ventajas plan premium Playtomic

**Dominio web:** 50€ anuales

Se creará una web oficial del club mediante el editor wordpress, para la cual no será necesaria la externalización de este servicio. Únicamente se deberá asumir el coste anual del dominio.

### 4.7.2 Inmovilizado material

**Instalaciones técnicas (pistas de pádel)<sup>4</sup>:** 19.000€ por pista (92.200€ / 110.100€)

En el precio está incluida la compra de las pistas de pádel, el transporte y su instalación, todo ello provisto por la empresa Padelgalis. También se incluyen los gastos a cargo del club del camión grúa, la carretilla elevadora y la gestión de residuos. Esta empresa ofrece pistas de varias calidades, destacando por ser el proveedor oficial de pistas del World Padel Tour. Se ha acordado un presupuesto para pistas de alta calidad con los siguientes acabados:

- Paredes panorámicas de cristal templado.
- Mallas electrosoldadas.

<sup>4</sup> Presupuesto en el ANEXO III.

- Pilares de acero galvanizado.
- Iluminación de ocho focos de 200W de bajo consumo (aproximadamente 6KWatts por pista/hora).
- Césped artificial monofilamento (mayor durabilidad).

**Acondicionamiento del recinto:** 224.000€ desglosados en los siguientes conceptos:

- Adecuación de la nave. El coste total de la adecuación de la nave es de 100.000€, incluido en la inversión inicial. Se incurre en el toda la decoración y la fachada, pintura interior y exterior de la nave, suelo necesario e instalación de una oficina.
- Iluminación. Engloba toda la iluminación de la nave, vestuarios, bar, zonas comunes, iluminación exterior y rótulo. Tendrá un coste de 15.000€.
- Vestuarios. El recinto deberá contar con un vestuario femenino y otro masculino, los cuales deberán disponer de duchas, baños, lavabos, bancos y taquillas. El coste de la instalación será de 60.000 €.
- Bar/recepción. Se estima un coste aproximado de instalación de 40.000 €. en la entrada al club se encontrará la barra del bar, la cual contará con una parte dedicada a los cobros y adaptada como recepción, por lo que una sola persona será la encargada de la barra y de las gestiones relacionadas con la actividad principal (estas deben ser mínimas, ya que toda la gestión de reserva y cobros se realiza desde la aplicación). Se venderán en la recepción packs de pelotas y otros accesorios para la práctica de pádel (grips, muñequeras, cintas, etc...).

En el bar se ofrecerán los productos básicos, bebidas, snacks, alimentación deportiva (barras energéticas, bebidas isotónicas, etc...) y aperitivos. No dispondremos de cocina, por lo que no será necesaria ninguna licencia especial para la manipulación de alimentos. Además, se contará con algunas mesas en el interior con vistas a las pistas y otras en el exterior, estilo chill-out. En total serán 12 mesas, 7 exteriores y 5 en el interior, con capacidad para 60 personas. No se dispondrá de servicio de mesa, todas las consumiciones se harán directamente en barra.

**Equipos informáticos:** 2.000€

Constará de un ordenador en la recepción, un teléfono e impresora. También se adquirirá una caja registradora y se rentará un datafono con la entidad financiera.

**Mobiliario:** 3.000 €

Bancos para las pistas, papeleras y otros elementos.

**Utillaje:** 2.000€

Stock de palas para préstamos y material necesario para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

**Vallas publicitarias:** 2.000 €

Se invertirá en la instalación de 10 vallas publicitarias con el fin de obtener ingresos mediante la publicidad en estas de diferentes empresas de la zona.

### 4.7.3 Existencias iniciales y previsión de ventas

Además de los ingresos derivados de las reservas de pistas, que son la actividad principal del negocio, se esperan obtener beneficios con la venta de productos complementarios en el bar y en la recepción.

**Existencias recepción:** 1.500 € (1000,00€ + 280,00€ + 220,00€)

En la recepción se venderán los productos necesarios para la práctica de pádel que se deben renovar cada cierto número de partidos.

- **Pelotas:** se ofrecerán las tres gamas disponibles de la marca Head. Se espera que sea el producto más vendido, ya que las pelotas se renuevan de media cada cuatro partidos. Según las estimaciones de reservas, podemos hacer un cálculo aproximado de la venta de pelotas anual.

Escenario pesimista (30% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Durabilidad media pelotas	Estimación venta de sets pelotas	Precio coste medio pelotas	Precio venta medio pelotas	Estimación beneficios
5	45	30,00%	4928	4 partidos	1231,9	2,50 €	4,50 €	2.463,75 €
6	54	30,00%	5913	4 partidos	1478,3	2,50 €	4,50 €	2.956,50 €

Ilustración 29. Cálculo venta pelotas escenario pesimista

Escenario según demanda actual (66'65% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Durabilidad media pelotas	Estimación venta de sets pelotas	Precio coste medio pelotas	Precio venta medio pelotas	Estimación beneficios
5	45	66,65%	10947	4 partidos	2736,8	2,50 €	4,50 €	5.473,63 €
6	54	66,65%	13136,715	4 partidos	3284,2	2,50 €	4,50 €	6.568,36 €

Ilustración 30. Cálculo venta pelotas demanda promedio

Según las estimaciones, aproximadamente se venderán mensualmente 274 sets de pelotas como máximo, considerando que se alcanza la ocupación media del mercado actual para 6 pistas. Por lo tanto, en las existencias iniciales se hará una adquisición de 400 sets de pelotas con un coste total de 1.000 €.

- **Grips:** son las cintas que se ponen en la empuñadura de la raqueta. Algunos jugadores utilizan hasta 3 o 4 grips simultáneamente. Se estima que de media se deben reemplazar cada 6 o 7 partidos. Los grips de la marca Wilson se venden a un precio de 35€ el pack de

60 unidades, lo que equivale a un coste unitario de 0,58€ y se venderán a un precio de 2€. Inicialmente se comprarán 8 packs con un coste de 280€ para disponer de 480 unidades. En las estimaciones se contemplará la renovación cada 10 partidos.

Escenario pesimista (30% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Durabilidad media grips	Estimación venta de grips	Precio coste medio grips	Precio venta medio grips	Estimación beneficios
5	45	30,00%	4928	10 partidos	1971,0	0,58 €	2,00 €	2.798,82 €
6	54	30,00%	5913	10 partidos	2365,2	0,58 €	2,00 €	3.358,58 €

Ilustración 31. Cálculo venta grips demanda pesmista

Escenario según demanda actual (66'65% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Durabilidad media grips	Estimación venta de grips	Precio coste medio grips	Precio venta medio grips	Estimación beneficios
5	45	66,65%	10947	10 partidos	4378,9	0,58 €	2,00 €	6.218,05 €
6	54	66,65%	13136,715	10 partidos	5254,7	0,58 €	2,00 €	7.461,65 €

Ilustración 32. Cálculo venta grips demanda promedio

Se ha tenido en cuenta que, el desgaste de los grips es por persona, a diferencia de las pelotas que son por pista. En el mejor de los casos, manteniendo la ocupación del 66'65% y una oferta de 6 pistas, si cada cliente cambiase de grip cada 10 partidos, se venderían 438 unidades mensualmente.

- Complementos: se venderán otros complementos no imprescindibles para la práctica pero que mejoran la experiencia, como protectores de raqueta, muñequeras, empuñaduras o antivibradores. La venta de estos productos es incierta, por lo que se invertirán 520€ en pocas cantidades de distintos productos. A medida que se disponga de mayor información sobre las ventas de estos se irán renovando los productos.

**Existencias bar:** 2.500,00 € (1.650,00€ + 250,00€ + 600,00€)

Respecto a las existencias del bar, consideramos la compra de varios tipos de refrescos de las marcas más conocidas, aguas, bebidas isotónicas, snacks y otros productos enfocados al deporte como barritas energéticas.

En la siguiente tabla se calcula la estimación de reservas anuales y personas que asistirán al club considerando un escenario pesimista, con una ocupación del 30% y otro según la ocupación media actual. También se recogen los costes y precios de los snacks y bebidas que se ofertarán.

Escenario pesimista (30% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Estimación afluencia de personas anuales	Coste medio bebidas	Coste medio snacks	Precio medio bebidas	Precio medio snacks
5	45	30,00%	4928	19710	0,33 €	0,50 €	1,50 €	1,50 €
6	54	30,00%	5913	23652	0,33 €	0,50 €	1,50 €	1,50 €

Ilustración 33. Tabla afluencia y costes de restauración demanda pesimista

Escenario según demanda actual (66'65% ocupación):

Nº pistas	Capacidad máxima de reservas diaria	Ocupación media	Estimación de reservas anuales	Estimación afluencia de personas anuales	Coste medio bebidas	Coste medio snacks	Precio medio bebidas	Precio medio snacks
5	45	66,65%	10947	43789	0,33 €	0,50 €	1,50 €	1,50 €
6	54	66,65%	13137	52547	0,33 €	0,50 €	1,50 €	1,50 €

Ilustración 34. Tabla afluencia y costes de restauración demanda promedio

A continuación, en función de los clientes estimados en la tabla anterior, se ha realizado un cálculo en el que se contemplan los diferentes grados de consumo de estos, pudiendo ser bajo (20%), medio (40%) o alto (60%).

Escenario pesimista (30% ocupación):

Beneficios anuales previstos según consumo			
Nº pistas	Consumo bajo (20%)	Consumo moderado (40%)	Consumo alto (60%)
5	4.545,13 €	9.090,25 €	13.635,38 €
6	5.454,15 €	10.908,30 €	16.362,45 €

Ilustración 35. Beneficios anuales según tendencia de consumo clientes demanda pesimista

Escenario según demanda actual (66'65% ocupación):

Beneficios anuales previstos según consumo			
Nº pistas	Consumo bajo (20%)	Consumo moderado (40%)	Consumo alto (60%)
5	10.097,75 €	20.195,51 €	30.293,26 €
6	12.117,31 €	24.234,61 €	36.351,92 €

Ilustración 36. Beneficios anuales según tendencia de consumo clientes demanda promedio

Para realizar los cálculos se ha considerado que el 90% de las ventas son bebidas y el 10% snacks y productos energéticos. Estos cálculos son muy aproximados, aplicando precios generalizados a toda la línea de productos.

En el caso de producirse un consumo alto, habrá una media de 1.183 personas consumiendo mensualmente si se cumple una demanda de reservas del 30%. Si con la entrada del club al mercado se mantiene la demanda actual y el consumo es alto, la media de personas consumiendo mensualmente sería de 2.627.

En el peor de los casos, con una ocupación del 30% de media, una oferta de 5 pistas y un consumo bajo de los consumidores, obtendríamos un consumo medio de 11 personas al día y unos beneficios anuales de 4.545,13€.

Para cubrir esta demanda máxima o incluso una posible demanda mayor, se realizará la compra de las siguientes existencias iniciales:

- 5.000 bebidas a un precio de 1.650 €.
- 500 snacks a un precio de 250 €.
- 5 barriles de 50l de cerveza por 600,00€ (120,00€ barril)

## 5 RECURSOS HUMANOS

### 5.5 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

Los propios socios de la empresa actuarán como trabajadores del club (asalariados), llevando a cabo cualquier tarea necesaria para el buen desempeño de la actividad. El mayor inconveniente es el amplio abanico de horas que se ofrecerá el servicio, que es de 98 horas semanales, por lo que será indispensable la contratación de, al menos, dos trabajadores a jornada completa con el puesto de auxiliar de hostelería para cubrir el bar y la recepción y un trabajador a tiempo parcial, encargado de las tareas de limpieza.

#### 5.5.1 Funciones de los trabajadores

Los auxiliares de hostelería no requerirán ser profesionales ni tener mucha experiencia en el sector, ya que únicamente deberán realizar tareas sencillas en barra y no habrá servicio de mesa. Será necesario que los trabajadores dispongan de un mínimo de conocimientos ofimáticos para las tareas de recepción. Las competencias de los auxiliares de hostelería serán las siguientes:

- Ofrecer asesoramiento acerca del club y sus servicios a los clientes.
- Atender la recepción y las llamadas.
- Resolver los problemas relacionados con la actividad del negocio a los clientes.
- Servir en barra y cobrar los productos vendidos.
- Mantener la limpieza de las mesas del bar.

Las competencias del trabajador a jornada parcial serán únicamente de limpieza, siendo de 18 horas semanales (2 horas diarias de martes a sábado, 8 horas los lunes):

- Limpieza de los vestuarios y baños.
- Mantenimiento de basuras del recinto.
- Limpieza del suelo.
- Limpieza de cristales y otros elementos.

Los socios, además de realizar todas las tareas de los demás trabajadores cuando sea necesario, deberán cumplir con las siguientes funciones:

- Contabilidad y flujo de caja del club.
- Mantenimiento de la web.
- Promociones y ofertas.
- Mejora continua del servicio.
- Acciones para el crecimiento del negocio.
- Pago de nóminas.
- Pago de impuestos.
- Organización y planificación de los eventos.

### 5.5.2 Organigrama

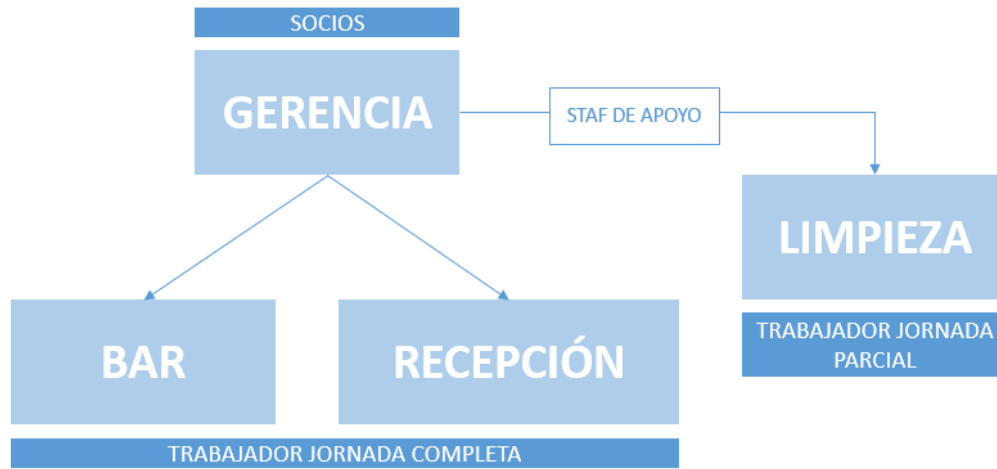


Ilustración 37. Organigrama empresa

### 5.5.3 Horario

En este punto se muestra el horario de los cuatro trabajadores del club (incluido socio asalariado). Los trabajadores a jornada completa tendrán un horario rotativo semanalmente. De esta forma, se cubrirán todas las horas en las que se encuentra abierto el club, habiendo siempre una persona en el bar/recepción.

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07:00 - 08:00							
08:00 - 09:00							
09:00 - 10:00							
10:00 - 11:00							
11:00 - 12:00							
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00							
14:00 - 15:00							
15:00 - 16:00							
16:00 - 17:00							
17:00 - 18:00							
18:00 - 19:00							
19:00 - 20:00							
20:00 - 21:00							
21:00 - 22:00							
22:00 - 23:00							

■	Socio / Gerente
■	Trabajador 1 (jornada completa)
■	Trabajador 2 (jornada completa)
■	Trabajador 3 (jornada parcial)

Ilustración 38. Cuadrante horario trabajadores

## 5.6 COSTES DE RECURSOS HUMANOS

En la siguiente tabla se muestra en detalle el cálculo del coste total de los trabajadores de la empresa. Se deberá soportar un coste mensual de 7.189,00€ para poder llevar a cabo la actividad, lo que supone un coste anual de 86.268,00€.

PUESTO	EMPLEADOS	JORNADA EN HORAS	SALARIO BASE	PAGAS PRORRATEADAS	SALARIO	DESEMPLEO (5,5%)	CONTINGENCIAS COMUNES (23,6%)	FOGASA (0,2%)	FORMACIÓN PROFESIONAL (0,7%)	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Gerente	1	40	1.800,00 €	300,00 €	2.100,00 €	115,50 €	495,60 €	4,20 €	14,70 €	2.730,00 €	32.760,00 €
Bar/Recepción	2	40	1.200,00 €	200,00 €	1.400,00 €	77,00 €	330,40 €	2,80 €	9,80 €	3.640,00 €	43.680,00 €
Limpieza	1	18	540,00 €	90,00 €	630,00 €	34,65 €	148,68 €	1,26 €	4,41 €	819,00 €	9.828,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>									<b>7.189,00 €</b>	<b>86.268,00 €</b>

Il·lustració 39. Taula de costes de recursos humans

## 6 ANÁLISIS FINANCIERO

En este apartado se realizará el análisis económico de la empresa para determinar la viabilidad del negocio. Se calculará la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, así como el plan de financiación, se estimarán los ingresos y los costes que se producirán en un plazo de 5 años y, finalmente, se determinará la viabilidad del proyecto mediante el VAN y la TIR.

### 6.5 INVERSIONES

#### 6.5.1 Activo no corriente

##### Inmovilizado intangible

Únicamente contamos con la propiedad industrial como inmovilizado intangible, ya que la aplicación que utilizaremos para llevar a cabo la actividad no es una licencia que se pueda adquirir permanentemente, sino que es un servicio mediante suscripción, por lo que se contemplará como un gasto como puede ser el internet.

Inmovilizado intangible	Coste	Años	Importe amort. anual
Propiedad industrial	150,00 €	5	30,00 €

Ilustración 40. Inmovilizado intangible

##### Inmovilizado material

En este subapartado se recogen las inversiones en elementos físicos necesarios para llevar a cabo la actividad. Forman parte del día a día de la empresa y tendrán una durabilidad mayor a un año. Todas estas partidas se describen en el apartado de recursos necesarios 5.3.

En base a la instalación de 5 pistas:

Inmovilizado material	Coste	Años	Importe amort. anual
Acondicionamiento de la nave	224.000,00 €	20	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	92.200,00 €	12	7.683,33 €
Utillaje	2.000,00 €	5	400,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	10	300,00 €
Equipos informáticos	2.000,00 €	10	200,00 €
Vallas publicitarias	2.000,00 €	10	200,00 €
<b>Total</b>	<b>325.200,00 €</b>	<b>11,17</b>	<b>19.983,33 €</b>

Ilustración 41. Inmovilizado material 5 pistas

En base a la instalación de 6 pistas:

Inmovilizado material	Coste	Años	Importe amort. anual
Acondicionamiento de la nave	224.000,00 €	20	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	110.100,00 €	12	9.175,00 €
Utillaje	2.000,00 €	5	400,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	10	300,00 €
Equipos informáticos	2.000,00 €	10	200,00 €
Vallas publicitarias	2.000,00 €	10	200,00 €
<b>Total</b>	<b>343.100,00 €</b>	<b>11,17</b>	<b>21.475,00 €</b>

Ilustración 42. Inmovilizado material 6 pistas

### 6.5.2 Activo corriente

Se refiere a todos aquellos activos del club que pueden hacerse líquidos o que se van renovando en periodos inferiores a un año. En este apartado se refleja la inversión inicial en existencias destinadas a la venta complementaria en el bar y en la recepción. Estas se describen con más detalle en el apartado 5.3.3.

Existencias	Coste
Recepción	1.500,00 €
Bar	2.500,00 €

Ilustración 43. Activo corriente

## 6.6 FINANCIACIÓN

Para poder hacer frente a las inversiones contempladas será necesaria la combinación de financiación interna y externa.

	5 pistas	6 pistas
Inmovilizado intangible	150,00 €	150,00 €
Inmovilizado material	325.200,00 €	343.100,00 €
Existencias iniciales	4.000,00 €	4.000,00 €
Tesorería	10.500,00 €	10.500,00 €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>339.850,00 €</b>	<b>357.750,00 €</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>180.000,00 €</b>	<b>180.000,00 €</b>
<b>FINANCIACIÓN EXTERNA</b>	<b>159.850,00 €</b>	<b>177.750,00 €</b>
<b>Autofinanciación (%)</b>	<b>52,96%</b>	<b>50,31%</b>

Ilustración 44. Plan de financiación

La suma de las inversiones hace un total de 339.850€ y 357.750€, para 5 y 6 pistas respectivamente. También se contemplan 500 € de caja y 10.000 € como fondo de maniobra en el banco, provistos para hacer frente a posibles reparaciones, necesidades de compra o imprevistos de personal.

- Los recursos propios serán el capital aportado por los socios, estimado en 180.000 €.

- Para la financiación externa se solicitará la concesión de un crédito ICO<sup>56</sup> por valor de 159.850€ o 177.750€, según el caso.

Los préstamos ICO son las vías de financiación que ofrece el Instituto de Crédito Oficial, una institución que pertenece al Estado español. Éstos están destinados a autónomos y emprendedores dentro del territorio nacional.

Según las condiciones que se pueden consultar en la propia página web [www.ico.es](http://www.ico.es), para una financiación de 12 años sin carencia con tipo de interés fijo, aplica una TAE del 4.474%. En base a estas condiciones se presenta el coste de amortización siguiente:

	Capital	TAE	Cuota mensual	Cuota anual
5 pistas	159.850,00 €	4,474%	1.436,61 €	17.239,32
6 pistas	177.750,00 €	4,474%	1.597,48 €	19.169,76

Ilustración 45. Cuotas a pagar préstamo ICO

## 6.7 ANÁLISIS DE COSTES

### 6.7.1 Costes variables

Dentro de los costes variables se consideran los costes que dependen directamente de la producción o de los servicios prestados.

Para calcular los costes energéticos se calculan, por un lado, los costes directos del consumo de las pistas (en función del número de reservas) detallado en el punto 5.1.2 y, por otro lado, el resto de costes energéticos necesarios para llevar a cabo la actividad, como la iluminación de las zonas comunes, de los vestuarios o del bar. En la siguiente tabla se realiza una estimación del consumo por kWh:

Uso	Concepto	Consumo	Unidades	W/Unidad	Precio kWh	Coste kWh
Cuadro eléctrico	Pantalla estanca	2 x 36W	1	72	0,7017 €	0,0505 €
Vestuario hombres	Pantalla estanca	2 x 36W	4	288	0,7017 €	0,2021 €
	Lámpara compacta	26W	4	104	0,7017 €	0,0730 €
Vestuario mujeres	Pantalla estanca	2 x 36W	4	288	0,7017 €	0,2021 €
	Lámpara compacta	26W	4	104	0,7017 €	0,0730 €
Nave	Foco	200W	6	1200	0,7017 €	0,8420 €
Oficina	Pantalla estanca	2 x 36W	1	72	0,7017 €	0,0505 €
Bar	Pantalla estanca	2 x 36W	2	144	0,7017 €	0,1010 €
Exterior	Foco	200W	2	400	0,7017 €	0,2807 €
	Rótulo	400W	1	400	0,7017 €	0,2807 €
Emergencias	Pantalla emergencias	Led 6 W	1	6	0,7017 €	0,0042 €
<b>Totales</b>			<b>30</b>	<b>3078</b>		<b>2,1598 €</b>

Ilustración 46. Tabla conceptos energéticos fijos

<sup>5</sup> ANEXO IV. Tabla amortización préstamo ICO 5 pistas

<sup>6</sup> ANEXO V. Tabla amortización préstamo ICO 6 pistas

Considerando un rango de apertura de 14 horas diarias (9:00h a 23:00h) todos los días de la semana y un coste de 2,1598€ la hora, el coste periódico será de:

Coste kWh	Horas diarias	Coste diario	Coste mensual	Coste anual
2,1598 €	14 horas	30,24 €	907,12 €	11.036,58 €

Ilustración 47. Costes energéticos fijos

En la siguiente tabla se calcula el coste anual según el número de pistas previsto para los próximos 5 años para un escenario de ocupación pesimista y otro según la media de ocupación actual del mercado en el territorio. Se tendrá en cuenta un crecimiento del 1% anual en el precio de los costes energéticos y otros suministros, aunque es muy difícil de predecir dada la situación de incerteza actual, en la que suben los precios continuamente. Respecto al coste de otros suministros se considera un precio medio de 300€ al mes para 5 pistas y un 20% más para 6 pistas (proporcional al aumento de la capacidad). Los costes del mantenimiento de las pistas ya han sido previamente calculados en el apartado 5.1.2.

Ocupación pesimista (30%)	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas
<b>Costes energéticos</b>	16.223,02 €	17.260,31 €	16.385,25 €	17.432,91 €	16.549,10 €	17.607,24 €	16.714,59 €	17.783,31 €	16.881,74 €	17.961,14 €
<b>Otros suministros</b>	3.600,00 €	4.320,00 €	3.636,00 €	4.363,20 €	3.672,36 €	4.406,83 €	3.709,08 €	4.450,90 €	3.746,17 €	4.495,41 €
<b>Mantenimiento</b>	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.823,02 €</b>	<b>22.780,31 €</b>	<b>21.021,25 €</b>	<b>22.996,11 €</b>	<b>21.221,46 €</b>	<b>23.214,07 €</b>	<b>21.423,68 €</b>	<b>23.434,21 €</b>	<b>21.627,91 €</b>	<b>23.656,55 €</b>

Ilustración 48. Tabla de costes variables según demanda pesimista

Ocupación media actual (66'6%)	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas	5 pistas	6 pistas
<b>Costes energéticos</b>	22.550,48 €	24.853,25 €	22.775,98 €	25.101,79 €	23.003,74 €	25.352,80 €	23.233,78 €	25.606,33 €	23.466,11 €	25.862,40 €
<b>Otros suministros</b>	3.600,00 €	4.320,00 €	3.636,00 €	4.363,20 €	3.672,36 €	4.406,83 €	3.709,08 €	4.450,90 €	3.746,17 €	4.495,41 €
<b>Mantenimiento</b>	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>27.150,48 €</b>	<b>30.373,25 €</b>	<b>27.411,98 €</b>	<b>30.664,99 €</b>	<b>27.676,10 €</b>	<b>30.959,64 €</b>	<b>27.942,86 €</b>	<b>31.257,23 €</b>	<b>28.212,29 €</b>	<b>31.557,81 €</b>

Ilustración 49. Tabla de costes variables según demanda promedio

## 6.7.2 Costes fijos

Se calculan todos los costes que no varían en función de una disminución o aumento en la oferta de servicios, para 5 y 6 pistas.

5 pistas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Arrendamientos</b>	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
<b>Gastos de personal</b>	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>Costes de marketing</b>	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
<b>Seguros</b>	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
<b>Teléfonos e internet</b>	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
<b>Dominio web</b>	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
<b>Amortización inmovilizado</b>	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €
Propiedad industrial -	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave -	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel -	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €
Ustillaje -	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario -	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos -	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias -	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>168.519,33 €</b>	<b>167.512,33 €</b>	<b>167.546,44 €</b>	<b>167.581,71 €</b>	<b>167.618,17 €</b>

Ilustración 50. Tabla de costes fijos para 5 pistas

6 pistas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Arrendamientos</b>	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
<b>Gastos de personal</b>	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>Costes de marketing</b>	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
<b>Seguros</b>	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
<b>Teléfonos e internet</b>	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
<b>Dominio web</b>	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
<b>Amortización inmovilizado</b>	21.505,00 €	21.505,00 €	21.505,00 €	21.505,00 €	21.505,00 €
Propiedad industrial -	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave -	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel -	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €
Ustillaje -	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario -	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos -	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias -	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>170.011,00 €</b>	<b>169.004,00 €</b>	<b>169.038,11 €</b>	<b>169.073,37 €</b>	<b>169.109,84 €</b>

Ilustración 51. Tabla de costes fijos para 6 pistas

- Se define el precio de 4.900€ mensuales como máximo importe en el arrendamiento de una nave según los siguientes parámetros:
  - o Precio medio de naves industriales en Tarragona según el portal web Idealista, entre 2,50€ y 3,50€.
  - o El tamaño mínimo de la nave necesario para llevar a cabo la actividad es de 1.400 m<sup>2</sup>.
- Los costes de marketing corresponden a los 79,00€ mensuales de la suscripción profesional a Playtomic más 200,00 € para realizar otras acciones de marketing durante

el año. En el año 1 se tiene en cuenta los costes de marketing detallados en el apartado 6.1.3.1 para la promoción de apertura del club, de 1.319,00€.

- Se estima un aumento del 5% anual en el precio de los seguros.
- Respecto al precio de teléfonos e internet se definen 75,00 € mensuales y se prevé un incremento del precio del 2% anual.
- No se esperan aumentos de precio en el resto de costes fijos en los primeros 5 años.

## 6.8 INGRESOS

Para calcular los ingresos se considerará un volumen de reservas pesimista, del 30% de ocupación y otro según el promedio de ocupación actual en el mercado. Según el estudio de la demanda realizado por elaboración propia en el mes de agosto de 2022, en base a las reservas de pistas de las empresas establecidas actualmente en Tarragona y Reus, se estimó un promedio de ocupación total de pistas indoor del 66,65%. De ahora en adelante, para calcular los ingresos, se estimará una demanda promedio del 57,77% para el escenario optimista, obtenido en el estudio de simulación de demanda con la entrada de un nuevo club al mercado<sup>7</sup>. Además, a diferencia del apartado 5.1.2, en este apartado se muestra una estimación de ingresos completa, considerando todas las vías de ingreso del club: reservas, cuotas de socio, venta complementaria y vallas publicitarias.

No se va a tener en cuenta el IVA al ser este un impuesto neutro y por tanto se considera que este impuesto no va a afectar a las decisiones económicas de la empresa.

Para realizar los cálculos se aplican los siguientes supuestos en función de la oferta de 5 y 6 pistas:

- **Reservas de pistas<sup>8</sup>:** estimación de ingresos previstos en base a las reservas de pistas. Se estimará un crecimiento del 5% anual los primeros 5 años en el escenario pesimista, dado que hay más margen de crecimiento a medida que la empresa adquiera una mejor posición en el mercado. En el escenario con volumen de reservas promedio, se considerará un crecimiento del 2% anual, ya que una vez situados en el volumen de reservas promedio del mercado, para crecer será necesario arrebatar cuota de mercado a los competidores.
- **Cuotas se socios<sup>9</sup>:** ingresos fijos obtenidos por las cuotas mensuales de los socios. Las reservas de los socios suponen un coste de oportunidad por las potenciales reservas de otros clientes. Se espera alcanzar 40 socios de media el primer año y mediante la aplicación de distintas estrategias se promoverá un crecimiento del 10% anual los primeros 5 años, pasando de 40 a 58 socios.
- **Ventas de recepción<sup>10</sup>:** es la suma de las ventas esperadas de pelotas y grips en base al volumen de clientes.

---

<sup>7</sup> Anexo II. Simulación demanda con nuevo club en el mercado

<sup>8</sup> Anexo VIII. Cálculo reserva de pistas.

<sup>9</sup> Anexo IX. Cálculo cuota de socios.

<sup>10</sup> Anexo X. Cálculo ventas de recepción.

- Sets de pelotas: se computa el total de reservas anuales esperadas y se calcula el número de sets vendidos a 4,5€ suponiendo que se compra un set cada 4 reservas.
  - Grips: se computa el total de reservas anuales esperadas y se calcula el número de grips vendidos a 2€ suponiendo que estos se renuevan por persona cada 10 reservas.
- **Ventas del bar<sup>11</sup>**: se calcula en base a la afluencia de personas al club (reservas) considerando un consumo medio moderado (consumen el 40% de las personas que reservan) de 1,5€ por persona, que es el equivalente a consumir una bebida o un snack.
  - **Vallas publicitarias**: se tiene en cuenta el precio anual definido para anunciarse (400€) considerando la máxima capacidad (8 vallas).

### 6.8.1 Estimación de ingresos en un escenario de demanda pesimista (30%)

5 pistas					
Origen de los ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	97.650,00 €	100.516,50 €	103.324,73 €	106.051,60 €	108.670,89 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	9.485,44 €	9.959,71 €	10.457,69 €	10.980,58 €	11.529,61 €
Ventas del bar	11.826,00 €	12.417,30 €	13.038,17 €	13.690,07 €	14.374,58 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>155.761,44 €</b>	<b>163.053,51 €</b>	<b>170.676,58 €</b>	<b>178.643,85 €</b>	<b>186.968,83 €</b>

6 pistas					
Origen de los ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	125.244,00 €	129.490,20 €	133.747,11 €	137.995,11 €	142.211,56 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	11.382,53 €	11.951,65 €	12.549,23 €	13.176,70 €	13.835,53 €
Ventas del bar	14.191,20 €	14.900,76 €	15.645,80 €	16.428,09 €	17.249,49 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>187.617,73 €</b>	<b>196.502,61 €</b>	<b>205.798,14 €</b>	<b>215.521,49 €</b>	<b>225.690,35 €</b>

Ilustración 52. Tablas de estimación de ingresos totales demanda pesimista 5 y 6 pistas

<sup>11</sup> Anexo XI. Cálculo ventas de bar.

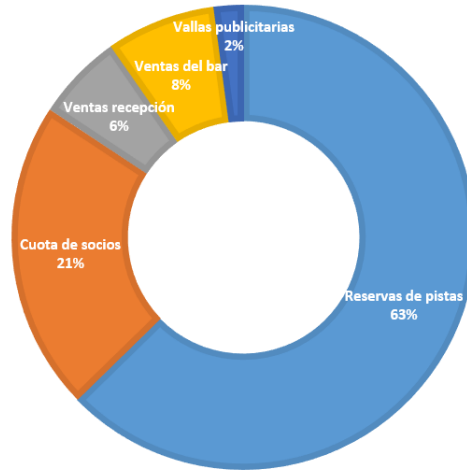


Ilustración 53. Desglose ingresos 5 pistas demanda pesimista

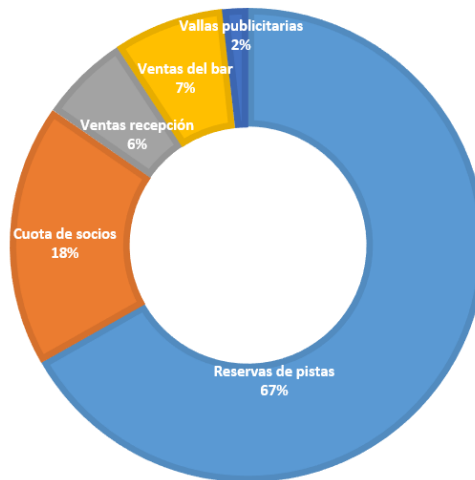


Ilustración 54. Desglose ingresos 6 pistas demanda pesimista

### 6.8.2 Estimación de ingresos en un escenario de demanda promedio (57,77%)

5 pistas					
Origen de los ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	225.364,23 €	226.645,91 €	227.630,67 €	228.280,31 €	228.552,64 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	18.265,79 €	18.631,11 €	19.003,73 €	19.383,80 €	19.771,48 €
Ventas del bar	22.772,93 €	23.228,39 €	23.692,96 €	24.166,82 €	24.650,16 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>303.202,95 €</b>	<b>308.665,41 €</b>	<b>314.183,36 €</b>	<b>319.752,53 €</b>	<b>325.368,04 €</b>

6 pistas					
Origen de los ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	278.501,08 €	280.845,50 €	282.914,25 €	284.669,56 €	286.069,67 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	21.918,95 €	22.357,33 €	22.804,47 €	23.260,56 €	23.725,78 €
Ventas del bar	27.327,52 €	27.874,07 €	28.431,55 €	29.000,18 €	29.580,19 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>364.547,55 €</b>	<b>371.236,90 €</b>	<b>378.006,27 €</b>	<b>384.851,90 €</b>	<b>391.769,40 €</b>

Ilustración 55. Tablas de estimación de ingresos totales demanda promedio 5 y 6 pistas.

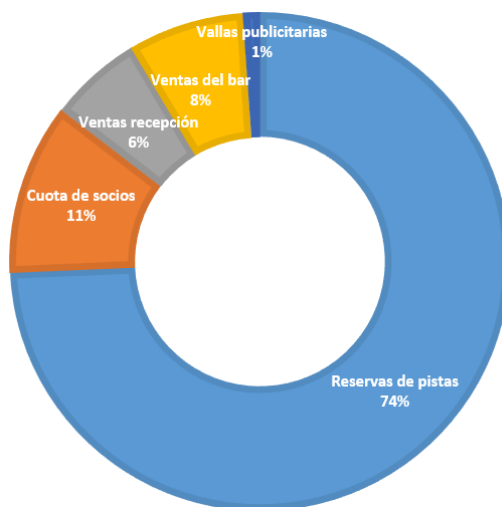


Ilustración 56. Desglose ingresos 5 pistas demanda promedio

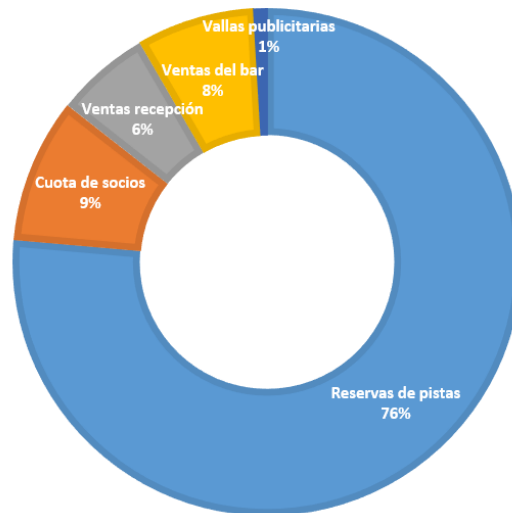


Ilustración 57. Desglose ingresos 6 pistas demanda promedio

## 6.9 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias se ha calculado con las siguientes estimaciones:

- Los resultados de los ingresos de explotación se han calculado en base a dos posibles escenarios, uno pesimista con una demanda del 30% y otro promedio con una demanda del 57,77%, ambos sobre una oferta de 5 y 6 pistas. Detallado en el apartado 6.8.
- Para calcular los costes variables se ha tenido en cuenta el crecimiento de la demanda y el aumento del precio de los costes energéticos.
- Los costes fijos no se ven afectados por el aumento de la demanda, por lo que se han calculado en base al punto 6.7.2.
- El detalle de las amortizaciones se recoge en el apartado 6.5.
- Los gastos financieros corresponden a los intereses reflejados en las tablas de amortización de los anexos IV y V, calculados según el sistema de amortización francés.

## 6.9.1 Escenario de demanda promedio (30%)

	5 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	97.650,00 €	100.516,50 €	103.324,73 €	106.051,60 €	108.670,89 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	9.485,44 €	9.959,71 €	10.457,69 €	10.980,58 €	11.529,61 €
Ventas del bar	11.826,00 €	12.417,30 €	13.038,17 €	13.690,07 €	14.374,58 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>155.761,44 €</b>	<b>163.053,51 €</b>	<b>170.676,58 €</b>	<b>178.643,85 €</b>	<b>186.968,83 €</b>
Aprovisionamientos recepción	4.222,87 €	4.434,01 €	4.655,71 €	4.888,50 €	5.132,92 €
Aprovisionamientos bar	2.735,75 €	2.872,54 €	3.016,16 €	3.166,97 €	3.325,32 €
Costes energéticos	16.223,02 €	16.647,16 €	16.922,17 €	17.210,94 €	17.514,14 €
Otros suministros	3.600,00 €	3.817,80 €	3.855,98 €	3.894,54 €	3.933,48 €
Mantenimiento pistas	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>27.781,63 €</b>	<b>28.771,51 €</b>	<b>29.450,03 €</b>	<b>30.160,94 €</b>	<b>30.905,86 €</b>
Arrendamientos	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
Costes de marketing	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
Seguros	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
Teléfonos e internet	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
Dominio web	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Sueldos y salarios	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>148.506,00 €</b>	<b>147.499,00 €</b>	<b>147.533,11 €</b>	<b>147.568,37 €</b>	<b>147.604,84 €</b>
Propiedad industrial	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €
Ustillaje	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>196.300,97 €</b>	<b>196.283,84 €</b>	<b>196.996,47 €</b>	<b>197.742,65 €</b>	<b>198.524,03 €</b>
<b>BAII</b>	<b>- 40.539,53 €</b>	<b>- 33.230,33 €</b>	<b>- 26.319,88 €</b>	<b>- 19.098,80 €</b>	<b>- 11.555,20 €</b>
Intereses préstamo ICO	6.942,24 €	6.471,97 €	5.980,24 €	5.466,06 €	5.314,06 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>6.942,24 €</b>	<b>6.471,97 €</b>	<b>5.980,24 €</b>	<b>5.466,06 €</b>	<b>5.314,06 €</b>
<b>BAIT</b>	<b>- 47.481,77 €</b>	<b>- 39.702,30 €</b>	<b>- 32.300,12 €</b>	<b>- 24.564,86 €</b>	<b>- 16.869,26 €</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES (25%)</b>					
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 47.481,77 €</b>	<b>- 39.702,30 €</b>	<b>- 32.300,12 €</b>	<b>- 24.564,86 €</b>	<b>- 16.869,26 €</b>

Ilustración 58. Cuenta PyG demanda pesimista 5 pistas

	6 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	125.244,00 €	129.490,20 €	133.747,11 €	137.995,11 €	142.211,56 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	11.382,53 €	11.951,65 €	12.549,23 €	13.176,70 €	13.835,53 €
Ventas del bar	14.191,20 €	14.900,76 €	15.645,80 €	16.428,09 €	17.249,49 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>187.617,73 €</b>	<b>196.502,61 €</b>	<b>205.798,14 €</b>	<b>215.521,49 €</b>	<b>225.690,35 €</b>
Aprovisionamientos recepción	5.067,44 €	5.320,81 €	5.586,85 €	5.866,20 €	6.159,51 €
Aprovisionamientos bar	3.282,90 €	3.447,04 €	3.619,39 €	3.800,36 €	3.990,38 €
Costes energéticos	17.260,31 €	17.747,21 €	18.077,22 €	18.423,73 €	18.787,57 €
Otros suministros	4.320,00 €	4.581,36 €	4.858,53 €	5.152,47 €	5.464,20 €
Mantenimiento pistas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>31.130,64 €</b>	<b>32.296,42 €</b>	<b>33.342,00 €</b>	<b>34.442,77 €</b>	<b>35.601,66 €</b>
Arrendamientos	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
Costes de marketing	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
Seguros	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
Teléfonos e internet	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
Dominio web	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Sueldos y salarios	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>148.506,00 €</b>	<b>147.499,00 €</b>	<b>147.533,11 €</b>	<b>147.568,37 €</b>	<b>147.604,84 €</b>
Propiedad industrial	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €
Uillaje	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>201.141,64 €</b>	<b>201.300,42 €</b>	<b>202.380,11 €</b>	<b>203.516,14 €</b>	<b>204.711,50 €</b>
<b>BAIL</b>	<b>- 13.523,92 €</b>	<b>- 4.797,81 €</b>	<b>3.418,03 €</b>	<b>12.005,35 €</b>	<b>20.978,85 €</b>
Intereses préstamo ICO	7.719,63 €	7.196,71 €	6.649,93 €	6.078,16 €	5.909,12 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>7.719,63 €</b>	<b>7.196,71 €</b>	<b>6.649,93 €</b>	<b>6.078,16 €</b>	<b>5.909,12 €</b>
<b>BAIT</b>	<b>- 21.243,55 €</b>	<b>- 11.994,52 €</b>	<b>- 3.231,90 €</b>	<b>5.927,19 €</b>	<b>15.069,73 €</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES (25%)</b>				1.481,80 €	3.767,43 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 21.243,55 €</b>	<b>- 11.994,52 €</b>	<b>- 3.231,90 €</b>	<b>4.445,39 €</b>	<b>11.302,29 €</b>

Ilustración 59. Cuenta PyG demanda pesimista 6 pistas

## 6.9.2 Escenario de demanda promedio (57,77%)

	5 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	225.364,23 €	226.645,91 €	227.630,67 €	228.280,31 €	228.552,64 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	18.265,79 €	18.631,11 €	19.003,73 €	19.383,80 €	19.771,48 €
Ventas del bar	22.772,93 €	23.228,39 €	23.692,96 €	24.166,82 €	24.650,16 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>303.202,95 €</b>	<b>308.665,41 €</b>	<b>314.183,36 €</b>	<b>319.752,53 €</b>	<b>325.368,04 €</b>
Aprovisionamientos recepción	8.131,84 €	8.294,47 €	8.460,36 €	8.629,57 €	8.802,16 €
Aprovisionamientos bar	5.268,14 €	5.373,50 €	5.480,97 €	5.590,59 €	5.702,40 €
Costes energéticos	22.550,48 €	23.008,56 €	23.245,79 €	23.487,77 €	23.734,59 €
Otros suministros	3.600,00 €	3.708,72 €	3.820,72 €	3.936,11 €	4.054,98 €
Mantenimiento pistas	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>40.550,45 €</b>	<b>41.385,25 €</b>	<b>42.007,85 €</b>	<b>42.644,04 €</b>	<b>43.294,13 €</b>
Arrendamientos	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
Costes de marketing	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
Seguros	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
Teléfonos e internet	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
Dominio web	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Sueldos y salarios	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>148.506,00 €</b>	<b>147.499,00 €</b>	<b>147.533,11 €</b>	<b>147.568,37 €</b>	<b>147.604,84 €</b>
Propiedad industrial	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €	7.683,33 €
Uillaje	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>	<b>20.013,33 €</b>
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>209.069,78 €</b>	<b>208.897,59 €</b>	<b>209.554,29 €</b>	<b>210.225,75 €</b>	<b>210.912,30 €</b>
<b>BAIL</b>	<b>94.133,17 €</b>	<b>99.767,83 €</b>	<b>104.629,07 €</b>	<b>109.526,79 €</b>	<b>114.455,74 €</b>
Intereses préstamo ICO	6.942,24 €	6.471,97 €	5.980,24 €	5.466,06 €	5.314,06 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>6.942,24 €</b>	<b>6.471,97 €</b>	<b>5.980,24 €</b>	<b>5.466,06 €</b>	<b>5.314,06 €</b>
<b>BAIT</b>	<b>87.190,93 €</b>	<b>93.295,86 €</b>	<b>98.648,83 €</b>	<b>104.060,73 €</b>	<b>109.141,68 €</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES (25%)</b>	<b>21.797,73 €</b>	<b>23.323,96 €</b>	<b>24.662,21 €</b>	<b>26.015,18 €</b>	<b>27.285,42 €</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>65.393,20 €</b>	<b>69.971,89 €</b>	<b>73.986,62 €</b>	<b>78.045,55 €</b>	<b>81.856,26 €</b>

Ilustración 60. Cuenta PyG demanda promedio 5 pistas

	6 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reservas de pistas	278.501,08 €	280.845,50 €	282.914,25 €	284.669,56 €	286.069,67 €
Cuota de socios	33.600,00 €	36.960,00 €	40.656,00 €	44.721,60 €	49.193,76 €
Ventas recepción	21.918,95 €	22.357,33 €	22.804,47 €	23.260,56 €	23.725,78 €
Ventas del bar	27.327,52 €	27.874,07 €	28.431,55 €	29.000,18 €	29.580,19 €
Vallas publicitarias	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
<b>INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>364.547,55 €</b>	<b>371.236,90 €</b>	<b>378.006,27 €</b>	<b>384.851,90 €</b>	<b>391.769,40 €</b>
Aprovisionamientos recepción	9.758,20 €	9.953,37 €	10.152,43 €	10.355,48 €	10.562,59 €
Aprovisionamientos bar	6.321,77 €	6.448,20 €	6.577,17 €	6.708,71 €	6.842,88 €
Costes energéticos	24.853,25 €	25.380,88 €	25.665,56 €	25.955,94 €	26.252,11 €
Otros suministros	4.320,00 €	4.450,46 €	4.584,87 €	4.723,33 €	4.865,98 €
Mantenimiento pistas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>46.453,22 €</b>	<b>47.432,92 €</b>	<b>48.180,03 €</b>	<b>48.943,46 €</b>	<b>49.723,57 €</b>
Arrendamientos	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €	58.800,00 €
Costes de marketing	2.188,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €	1.148,00 €
Seguros	300,00 €	315,00 €	330,75 €	347,29 €	364,65 €
Teléfonos e internet	900,00 €	918,00 €	936,36 €	955,09 €	974,19 €
Dominio web	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Sueldos y salarios	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €	86.268,00 €
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>148.506,00 €</b>	<b>147.499,00 €</b>	<b>147.533,11 €</b>	<b>147.568,37 €</b>	<b>147.604,84 €</b>
Propiedad industrial	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Acondicionamiento de la nave	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Instalación pistas de pádel	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €	9.175,00 €
Uillaje	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mobiliario	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Vallas publicitarias	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>	<b>21.505,00 €</b>
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>216.464,22 €</b>	<b>216.436,92 €</b>	<b>217.218,14 €</b>	<b>218.016,83 €</b>	<b>218.833,41 €</b>
<b>BAIL</b>	<b>148.083,32 €</b>	<b>154.799,98 €</b>	<b>160.788,13 €</b>	<b>166.835,07 €</b>	<b>172.935,99 €</b>
Intereses préstamo ICO	7.719,63 €	7.196,71 €	6.649,93 €	6.078,16 €	5.909,12 €
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>7.719,63 €</b>	<b>7.196,71 €</b>	<b>6.649,93 €</b>	<b>6.078,16 €</b>	<b>5.909,12 €</b>
<b>BAIT</b>	<b>140.363,69 €</b>	<b>147.603,27 €</b>	<b>154.138,20 €</b>	<b>160.756,91 €</b>	<b>167.026,87 €</b>
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES (25%)</b>	<b>35.090,92 €</b>	<b>36.900,82 €</b>	<b>38.534,55 €</b>	<b>40.189,23 €</b>	<b>41.756,72 €</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>105.272,77 €</b>	<b>110.702,45 €</b>	<b>115.603,65 €</b>	<b>120.567,68 €</b>	<b>125.270,15 €</b>

Ilustración 61. Cuenta PyG demanda promedio 6 pistas

## 6.10 BALANCE DE SITUACIÓN INICIO ACTIVIDAD

BALANCE DE SITUACIÓN				
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>343.250,00 €</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>180.000,00 €</b>
Inmovilizado intangible	Propiedad industrial	150,00 €	Capital	170.000,00 €
			Reservas	10.000,00 €
Inmovilizado material	Acondicionamiento de la nave	224.000,00 €	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>158.580,24 €</b>
	Pistas de pádel	110.100,00 €	Deudas a largo plazo	158.580,24 €
	Utillaje	2.000,00 €		
	Mobiliario	3.000,00 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>19.169,76 €</b>
	Equipos informáticos	2.000,00 €	Deudas a corto plazo	19.169,76 €
	Vallas publicitarias	2.000,00 €		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>14.500,00 €</b>		
Existencias	Recepción	1.500,00 €		
	Bar	2.500,00 €		
Disponible	Cuentas bancarias	10.000,00 €		
	Caja	500,00 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>357.750,00 €</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>357.750,00 €</b>

Ilustración 62. Balance de situación inicio actividad

## 6.11 PUNTO DE EQUILIBRIO<sup>12</sup>

Mediante el cálculo del punto de equilibrio podemos determinar el número de reservas necesarias para no sufrir pérdidas ni beneficios, es decir, para que los ingresos menos los costes sean igual a 0.

En función de si se instalan 5 o 6 pistas, los resultados son los siguientes:

	5 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costes variables	27.781,63 €	28.771,51 €	29.450,03 €	30.160,94 €	30.905,86 €
Costes fijos	168.519,33 €	167.512,33 €	167.546,44 €	167.581,71 €	167.618,17 €
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>196.300,97 €</b>	<b>196.283,84 €</b>	<b>196.996,47 €</b>	<b>197.742,65 €</b>	<b>198.524,03 €</b>
<b>Punto de equilibrio (nº reservas)</b>	<b>7536</b>	<b>7465</b>	<b>7420</b>	<b>7378</b>	<b>7339</b>
Punto de equilibrio (ventas)	211.007,87 €	209.025,75 €	207.772,85 €	206.594,95 €	205.487,16 €
<b>Punto de equilibrio ocupación (%)</b>	<b>45,88%</b>	<b>45,45%</b>	<b>45,18%</b>	<b>44,92%</b>	<b>44,68%</b>

Ilustración 63. Cálculo punto de equilibrio 5 pistas

<sup>12</sup> Anexo VI. Explicación de los cálculos aplicados para determinar el punto de equilibrio.

Serán necesarias 7.536 reservas el primer año para llegar al punto de equilibrio. Estas se alcanzarán con una media de 21 reservas diarias.

La ocupación necesaria para alcanzar el equilibrio con una oferta de 5 pistas será de entre el 44,68% y el 45,88% los primeros 5 años. Con el volumen de demanda actual en el sector obtenido según el estudio realizado se cubrirían los costes.

	6 PISTAS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costes variables	31.130,64 €	32.296,42 €	33.342,00 €	34.442,77 €	35.601,66 €
Costes fijos	170.011,00 €	169.004,00 €	169.038,11 €	169.073,37 €	169.109,84 €
TOTAL COSTES	201.141,64 €	201.300,42 €	202.380,11 €	203.516,14 €	204.711,50 €
<b>Punto de equilibrio (nº reservas)</b>	<b>7478</b>	<b>7413</b>	<b>7386</b>	<b>7361</b>	<b>7338</b>
Punto de equilibrio (ventas)	209.380,34 €	207.565,55 €	206.815,32 €	206.113,32 €	205.456,76 €
<b>Punto de equilibrio ocupación (%)</b>	<b>37,94%</b>	<b>37,61%</b>	<b>37,47%</b>	<b>37,35%</b>	<b>37,23%</b>

Ilustración 64. Cálculo punto de equilibrio 6 pistas

Si la oferta es de 6 pistas, disminuirá notablemente el punto muerto. En este escenario, considerando que el volumen de demanda sea el mismo que con una oferta de 5 pistas, serán necesarias 7.478 reservas el primer año. Esto supone una media de 20 reservas diarias, por lo que con la demanda esperada en las horas pico (18:00 h – 22:30 h) casi será suficiente para cubrir los costes (6 pistas x 3 reservas por pista = 18).

Los primeros cinco años será necesaria una ocupación de entre el 37,23% y el 37,94%.

## 6.12 PLAN DE TESORERÍA

### 6.12.1 Escenario de demanda pesimista (30%)

5 PISTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	10.500,00 € -	44.504,84 € -	92.200,48 € -	132.985,67 € -	166.549,77 €
+ Beneficio neto	57.778,85 € -	50.469,65 € -	43.559,20 € -	36.338,12 € -	28.794,52 €
- Deudas	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €
+ Amortizaciones	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €
Saldo final	55.004,84 € -	47.695,64 € -	40.785,19 € -	33.564,10 € -	26.020,51 €
<b>TESORERÍA</b>	<b>- 44.504,84 €</b>	<b>- 92.200,48 €</b>	<b>- 132.985,67 €</b>	<b>- 166.549,77 €</b>	<b>- 192.570,28 €</b>
6 PISTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	10.500,00 € -	21.350,11 € -	44.474,10 € -	59.382,26 € -	65.703,10 €
+ Beneficio neto	32.693,68 € -	23.967,57 € -	15.751,73 € -	7.164,41 €	1.356,81 €
- Deudas	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €
+ Amortizaciones	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €
Saldo final	31.850,11 € -	23.124,00 € -	14.908,16 € -	6.320,84 €	2.200,39 €
<b>TESORERÍA</b>	<b>- 21.350,11 €</b>	<b>- 44.474,10 €</b>	<b>- 59.382,26 €</b>	<b>- 65.703,10 €</b>	<b>- 63.502,71 €</b>

Ilustración 65. Estimación de tesorería pesimista

## 6.12.2 Escenario de demanda promedio (57,77%)

5 PISTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	10.500,00 €	70.944,40 €	135.614,80 €	203.931,12 €	275.920,74 €
+ Beneficio neto	57.670,39 €	61.896,38 €	65.542,31 €	69.215,60 €	72.912,31 €
- Deudas	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €	17.239,32 €
+ Amortizaciones	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €
Saldo final	60.444,40 €	64.670,39 €	68.316,33 €	71.989,61 €	75.686,33 €
<b>TESORERÍA</b>	<b>70.944,40 €</b>	<b>135.614,80 €</b>	<b>203.931,12 €</b>	<b>275.920,74 €</b>	<b>351.607,06 €</b>
6 PISTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	10.500,00 €	108.028,75 €	210.594,98 €	317.652,34 €	429.244,90 €
+ Beneficio neto	96.685,17 €	101.722,67 €	106.213,78 €	110.748,98 €	115.324,67 €
- Deudas	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €	19.169,76 €
+ Amortizaciones	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €	20.013,33 €
Saldo final	97.528,75 €	102.566,24 €	107.057,35 €	111.592,56 €	116.168,25 €
<b>TESORERÍA</b>	<b>108.028,75 €</b>	<b>210.594,98 €</b>	<b>317.652,34 €</b>	<b>429.244,90 €</b>	<b>545.413,14 €</b>

Ilustración 66. Estimación de tesorería según demanda promedio

### 6.13 CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizarán los parámetros VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno). Para el cálculo se utilizará un periodo de 10 años, manteniendo las previsiones de incremento de facturación de cada escenario, del 5% y el 2% para la estimación de demanda pesimista y promedio, respectivamente.

Financiación	Importe	Porcentaje	Interés	Tasa descuento ponderada
Interna (aportación socios)	180.000	52,96%	6%	3,18%
Externa (préstamo ICO)	159.850	47,04%	4,474%	2,10%
<b>TOTAL</b>	<b>339.850</b>	<b>100,00%</b>		<b>5,28%</b>

#### 6.13.1 Escenario de demanda pesimista (30%)

5 PISTAS				
Incremento ventas 5%		Tasa de descuento = 5,28%		
Años	Inversión	Flujo de caja	BNA	Acumulado
0	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €
1		- 47.481,77 €	- 45.100,46 €	- 225.100,46 €
2		- 39.702,30 €	- 35.819,87 €	- 260.920,33 €
3		- 32.300,12 €	- 27.680,03 €	- 288.600,36 €
4		- 24.564,86 €	- 19.995,43 €	- 308.595,79 €
5		- 16.869,26 €	- 13.042,68 €	- 321.638,47 €
6		- 8.563,89 €	- 6.289,21 €	- 327.927,67 €
7		75,12 €	52,40 €	- 327.875,27 €
8		6.853,22 €	4.540,75 €	- 323.334,51 €
9		13.922,56 €	8.762,06 €	- 314.572,45 €
10		21.294,44 €	12.729,38 €	- 301.843,07 €
<b>VAN = - 301.843,07 €</b>				
<b>TIR = -137,24 %</b>				

Ilustración 67. Cálculo del VAN y la TIR demanda pesimista 5 pistas

6 PISTAS				
Incremento ventas 5%		Tasa de descuento = 5,28%		
Años	Inversión	Flujo de caja	BNA	Acumulado
0	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €
1		- 21.243,55 €	- 20.178,14 €	- 200.178,14 €
2		- 11.994,52 €	- 10.821,59 €	- 210.999,74 €
3		- 3.231,90 €	- 2.769,62 €	- 213.769,36 €
4		4.445,39 €	3.618,48 €	- 210.150,88 €
5		11.302,29 €	8.738,51 €	- 201.412,37 €
6		18.594,12 €	13.655,27 €	- 187.757,10 €
7		26.180,48 €	18.262,34 €	- 169.494,76 €
8		34.069,35 €	22.573,39 €	- 146.921,36 €
9		42.267,81 €	26.600,93 €	- 120.320,44 €
10		50.781,79 €	30.356,33 €	- 89.964,11 €
<b>VAN = - 89.964,11 €</b>				
<b>TIR = -114,51 %</b>				

Ilustración 68. Cálculo del VAN y la TIR demanda pesimista 6 pistas

## 6.13.2 Escenario de demanda promedio (57,77%)

En esta estimación, al ser el VAN y la TIR positivos se calculan para el primer año la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

5 PISTAS				
Incremento ventas 2%		Tasa de descuento = 5,28%		
Años	Inversión	Flujo de caja	BNA	Acumulado
0	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €
1		65.393,20 €	62.113,60 €	- 117.886,40 €
2		69.971,89 €	63.129,43 €	- 54.756,97 €
3		73.986,62 €	63.403,84 €	8.646,87 €
4		78.045,55 €	63.527,92 €	72.174,79 €
5		81.856,26 €	63.288,16 €	135.462,95 €
6		85.604,01 €	62.866,44 €	198.329,39 €
7		89.352,39 €	62.328,26 €	260.657,66 €
8		93.096,15 €	61.682,89 €	322.340,55 €
9		96.829,32 €	60.938,82 €	383.279,36 €
10		100.545,13 €	60.103,85 €	443.383,21 €
<b>VAN = 443.383,21 €</b>				
<b>TIR = 26,70%</b>				
<b>RE (1er año) = 26,31 %</b>				
<b>RF (1er año) = 36,33 %</b>				

Ilustración 69. Cálculo del VAN y la TIR demanda promedio 5 pistas

6 PISTAS				
Incremento ventas 2%		Tasa de descuento = 5,28%		
Años	Inversión	Flujo de caja	BNA	Acumulado
0	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €	- 180.000,00 €
1		105.272,77 €	99.993,13 €	- 80.006,87 €
2		110.702,45 €	99.877,00 €	19.870,13 €
3		115.603,65 €	99.068,12 €	118.938,25 €
4		120.567,68 €	98.140,31 €	217.078,56 €
5		125.270,15 €	96.854,15 €	313.932,71 €
6		129.973,82 €	95.451,03 €	409.383,74 €
7		134.696,61 €	93.958,38 €	503.342,12 €
8		139.433,75 €	92.384,88 €	595.727,00 €
9		144.179,75 €	90.738,45 €	686.465,45 €
10		148.928,32 €	89.026,34 €	775.491,79 €
<b>VAN = 775.491,79 €</b>				
<b>TIR = 51,73 %</b>				
<b>RE (1er año) = 41,39 %</b>				
<b>RF (1er año) = 58,48 %</b>				

Ilustración 70. Cálculo del VAN y la TIR demanda promedio 6 pistas

## 7 CONCLUSIONES

### 7.1 CONCLUSIONES DEL SECTOR

Una vez finalizado el plan de empresa y analizado el sector desde diferentes puntos de vista, se concluye que:

- La práctica del pádel se encuentra en pleno crecimiento y no se ha visto afectada por los factores negativos del entorno económico de los últimos años. Según las fuentes oficiales, en los últimos 5 años el número de federados ha aumentado un 29,5%, siendo Cataluña la comunidad que aporta el 25% de federados de toda España.
- Según el estudio de la demanda realizado, en algunos rangos horarios la demanda supone más de un 90% de la oferta disponible. El promedio actual respecto la oferta de pistas es del 66,65%.
- Hay dos factores que favorecen la entrada de este club al mercado:
  - o El precio es el factor más valorado por los clientes según los resultados de la encuesta y PADELER ofrecerá el precio más bajo del territorio.
  - o Las pistas de la competencia se encuentran más deterioradas y son de menor calidad, siendo este el tercer factor más importante para los encuestados. La tecnología ha crecido mucho en los últimos años y esto permitirá al club ofrecer unas mejores pistas que la competencia.
- En base a los resultados de la encuesta no hay un alto grado de fidelización en los clubes establecidos actualmente y la acogida de un nuevo club sería positiva para el 89,7% de los encuestados.
- El público objetivo es muy amplio, ya que se trata de un deporte que requiere de una inversión mínima y se puede disfrutar en un rango muy amplio de edad.

### 7.2 RESULTADOS FINANCIEROS

Según los resultados de las herramientas del VAN y la TIR, se puede determinar que, en función del escenario previsto, será viable o no llevar a cabo este proyecto en un plazo de 10 años.

#### Escenario pesimista

Si la ocupación es del 30% de media, pese a producirse un aumento sostenido del 5% anual, el proyecto no sería rentable. En el caso de ofrecer 5 pistas, no se obtendrán beneficios en los primeros 5 años y, si la oferta es de 6 pistas, no se obtendrán hasta el cuarto año.

Independientemente de la oferta de pistas, los resultados del VAN y la TIR son muy negativos, por lo que el proyecto no será rentable en el caso de cumplirse este nivel medio de ocupación.

### Escenario promedio

En el caso de cumplirse la demanda prevista según el número de reservas promedio realizadas en base a la oferta actual en el mercado, los resultados son muy distintos.

Según los resultados del VAN y la TIR, para una oferta de 5 pistas el proyecto aportará riqueza a partir del tercer año y lo hará un año antes en el caso de ofrecer 6 pistas, exigiéndole una tasa mínima del 5,28%. El VAN arroja unos resultados excepcionales, ofreciendo un resultado a 10 años de 443.383,21 € y 775.491,79 € para una oferta de 5 y 6 pistas, respectivamente.

En este contexto se obtendrían beneficios desde el primer año de actividad, independientemente del número de pistas ofertado.

## 7.3 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

En base a los análisis financieros realizados podemos determinar que, el negocio será viable siempre y cuando se puedan instalar como mínimo 5 pistas y la ocupación de las reservas no sea inferior al 45,88% anual. Si la oferta es de 6 pistas la demanda mínima para cubrir los costes sería del 37,94%.

El club debería superar este nivel de demanda, ya que todo el estudio de la rentabilidad está basado en ofrecer el precio más bajo del mercado y la instalación de pistas de la mejor calidad, el primer y el tercer factor más valorado por los clientes.

Se puede concluir en que se cumplen los factores definidos en la hipótesis al inicio del plan de empresa:

- **El proyecto será viable si la ubicación es lo suficientemente grande para ofrecer un mínimo de 5 pistas.** En el estudio de mercado se muestra la importancia de la ubicación para los consumidores. Todo el estudio realizado depende de la disponibilidad de una nave con la capacidad necesaria para ofrecer la cantidad de pistas mínima al coste previsto.
- **Para ofrecer el servicio con la máxima disponibilidad posible será necesaria la contratación de, al menos, 2 trabajadores.** Finalmente, se ha contemplado la contratación de cuatro trabajadores, los dos previstos más alguien que realice las tareas de limpieza y la propia contratación del socio. El negocio será rentable para este número de trabajadores.
- **El negocio será rentable con una inversión de 180.000 euros y la puesta en marcha del mismo se debería poder realizar en 4 meses.** La empresa proveedora de las pistas puede realizar el 100% de la instalación en 1 mes después del pago de la señal, aunque es difícil determinar los tiempos necesarios para la adecuación de la nave, la contratación de los trabajadores y el resto de recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

## 12. BIBLIOGRAFIA

### 12.1 LIBROS

- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia.
- Vacher de Lapouge, T. Casillas y Martí Ramos, J. Manuel. Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha (2019).
- Herrera Rojo, M. (16 de febrero 2016). Plan de Empresa de SOCIAL PÁDEL. Obtenido de: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4983/HERRERA%20ROJO%2C%20MIGUEL%20ANGEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### 12.2 APUNTES ELECTRÓNICOS

- Universidad Rovira i Virgili (2020). Diseño organizativo. Tema 2: parámetros del diseño organizativo y diseño de los lugares de trabajo.
- Universidad Rovira i Virgili (2018). Dirección financiera: inversión. Tema 5.3: cálculo del VAN y la TIR.

### 12.3 LEGISLACIÓN

- Constitución Española de 1978. Boletín Oficial del Estado, 311, de 29 de diciembre de 1978.
- Resolución de 29 de mayo de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, sobre el Impuesto sobre Sociedades. Boletín Oficial del Estado, 288, de 28 de noviembre de 2014.

### 12.4 ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS

- Datos 2015: Más de cuatro millones de practicantes de pádel en España. Padel Wolrd Press, 26 de enero del 2016. <https://padelworldpress.es/datos-2015-mas-de-cuatro-millones-de-practicantes-de-padel-en-espana/>
- La fiebre por el pádel se dispara en España. El País, 8 de marzo del 2021, por Diego Fonseca. <https://elpais.com/deportes/2021-03-07/la-fiebre-por-el-padel-se-dispara-en-espana.html>

- Damm, casi 30 años apostando por el crecimiento del pádel. *elEconomista*, 30 de junio del 2021. <https://www.economista.es/especial-deportes/noticias/11287458/06/21/Damm-casi-30-anos-apostando-por-el-crecimiento-del-padel.html>
- CIS (2014). Barómetro de junio de 2014. Estudio nº 3029. [http://datos.cis.es/pdf/Es3029mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3029mar_A.pdf)
- 

## 12.5 PÁGINAS WEB

- Ministerio de cultura y deporte (2021). Anuario de estadísticas deportivas. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b24c68ad-75ff-48d0-aa1f-d57075f22e64/anuario-de-estadisticas-deportivas-2021.pdf>
- Instituto nacional de estadística (2019). Población por municipios y sexo de la provincia de Tarragona. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2900&L=0>
- Federación Internacional de Pádel (2017). Reglamento de juego del pádel. [https://www.padelfederacion.es/refs/docs/REGLAMENTO\\_DE\\_JUEGO\\_FIP\\_2017.pdf](https://www.padelfederacion.es/refs/docs/REGLAMENTO_DE_JUEGO_FIP_2017.pdf)
- Instalador de pistas. Padelgalis. [https://www.padelgalis.com/presupuesto-pistas-de-padel/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G78xaAgX5aVUwI5bStLDKEbEk1\\_5B4WEcKI4HrOXcfgrPRduJ8glw2BoCWIsQAvD\\_BwE](https://www.padelgalis.com/presupuesto-pistas-de-padel/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G78xaAgX5aVUwI5bStLDKEbEk1_5B4WEcKI4HrOXcfgrPRduJ8glw2BoCWIsQAvD_BwE)
- Creador de logos. TailorBrands. <https://www.tailorbrands.com/es/logo-maker>
- Préstamos ICO. Tipos de interés TAE para emprendedores y empresas. <https://www.ico.es/web/guest/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>
- Seguros de responsabilidad civil para clubes y empresas. Segurartic. <https://www.segurartic.com/seguros-responsabilidad-civil/responsabilidad-civil-para-clubes-y-empresas/#1553151597428-e1307898-b467>
- Simulador de préstamos ICO. <https://www.ibercaja.es/simuladores/prestamos/>
- Central de reservas de pádel. Playtomic. <https://playtomic.io/>
- Encuesta. Formularios de Google. <https://www.google.es/intl/es/forms/about/>
- Portal inmobiliario. Idealista. <https://www.idealista.com/>
- Artes gráficas para la empresa. Compossar. <https://www.compossar.es/es/>

- DAFO y CAME. Creative Commons (2015). La cultura del marketing. <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/#gsc.tab=0>
- Consulta licencias federativas. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t12/a115/a01/l0/&file=o20010.px&type=pcaxis&L=0>
- Informe Madison. Vivir del deporte (2015). *Gestión deportiva*. <http://www.vivirdeldeporte.com/2014/04/14/informe-de-la-industria-del-padel-en-espana/>
- Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos. (2020) Pedro Ramírez. <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>
- Clubs de pádel Tarragona y Reus:
  - Padelx4Reus. <https://padelx4reus.com/#1>
  - Meskpadel Tarragona. <https://www.meskpadelarragona.com/>
  - Tarragona pádel indoor. No dispone de página web.
  - Pádel indoor Reus. <https://padelindooreus.apuntat.com/>
  - Global Pádel. No dispone de página web.
  - Tot padel. <https://tiendatotpadel.com/>
  - Pádel Reus. <https://padelreus.matchpoint.com.es/>
  - Cub sports centre. <https://cubsportscentre.com/>

## 13 ANEXOS

### 13.1 ANEXO I. Estudio de la demanda

Día		Rango horario	Total pistas	Pistas disponibles	% Ocupación
Miércoles	03-ago	9:00 - 13:30	117	58	50,6%
		13:30 - 18:00	117	68	41,5%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Jueves	04-ago	9:00 - 13:30	117	64	45,5%
		13:30 - 18:00	117	61	47,6%
		18:00 - 23:00	117	7	93,9%
Viernes	05-ago	9:00 - 13:30	117	57	51,6%
		13:30 - 18:00	117	66	43,5%
		18:00 - 23:00	117	12	89,9%
Sábado	06-ago	9:00 - 13:30	117	41	64,7%
		13:30 - 18:00	117	31	73,8%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Domingo	07-ago	9:00 - 13:30	117	17	85,9%
		13:30 - 18:00	117	51	56,6%
		18:00 - 23:00	117	32	72,8%
Lunes	08-ago	9:00 - 13:30	117	27	76,8%
		13:30 - 18:00	117	76	35,5%
		18:00 - 23:00	117	45	61,7%
Martes	09-ago	9:00 - 13:30	117	55	52,6%
		13:30 - 18:00	117	53	54,6%
		18:00 - 23:00	117	9	91,9%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE					53,0%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA					81,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE					52,2%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA					46,0%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE					92,3%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA					67,2%
<b>PROMEDIO</b>					<b>65,7%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>					<b>65,8%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>					<b>64,9%</b>

Día		Rango horario	Total pistas	Pistas disponibles	% Ocupación
Miércoles	10-ago	9:00 - 13:30	117	53	54,6%
		13:30 - 18:00	117	71	39,5%
		18:00 - 23:00	117	13	88,9%
Jueves	11-ago	9:00 - 13:30	117	71	39,5%
		13:30 - 18:00	117	60	48,6%
		18:00 - 23:00	117	6	95,0%
Viernes	12-ago	9:00 - 13:30	117	61	47,6%
		13:30 - 18:00	117	71	39,5%
		18:00 - 23:00	117	6	95,0%
Sábado	13-ago	9:00 - 13:30	117	51	56,6%
		13:30 - 18:00	117	22	80,8%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Domingo	14-ago	9:00 - 13:30	117	21	81,8%
		13:30 - 18:00	117	41	64,7%
		18:00 - 23:00	117	20	82,9%
Lunes	15-ago	9:00 - 13:30	117	14	87,9%
		13:30 - 18:00	117	67	42,5%
		18:00 - 23:00	117	37	68,7%
Martes	16-ago	9:00 - 13:30	117	46	60,7%
		13:30 - 18:00	117	54	53,6%
		18:00 - 23:00	117	4	97,0%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE					51,8%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA					84,9%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE					52,4%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA					53,6%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE					93,7%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA					75,8%
<b>PROMEDIO</b>					<b>67,6%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>					<b>66,0%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>					<b>71,4%</b>

TOTALES	
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE	52,4%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA	83,1%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE	52,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA	49,8%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE	93,0%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA	71,5%
<b>PROMEDIO</b>	<b>66,65%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>	<b>65,91%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>	<b>68,15%</b>

### 13.2 ANEXO II. Simulación demanda con nuevo club en el mercado

Para calcular la demanda de pistas se ha recogido el número de pistas disponibles por rangos horarios en función de la oferta total de pistas sumando todos los clubes. Para realizar esta simulación, se ha mantenido la demanda real de cada período analizado, añadiendo la oferta de pistas de un nuevo club que entra al mercado tanto a la oferta total como a la cantidad de pistas

disponibles. Esto quiere decir que si el día 3 de agosto en el rango horario de 09:00h a 13:30h se reservaron 59 pistas sobre 117, en la simulación para este día se contempla que se reservaron 59 pistas sobre 135 posibles (6 pistas x 3 posibles reservas por pista en el rango horario).

<b>TOTALES</b>	
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE	45,4%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA	72,0%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE	45,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA	43,2%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE	80,6%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA	62,0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>57,77%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>	<b>57,12%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>	<b>59,06%</b>

### 13.3 ANEXO III. Presupuesto instalaciones técnicas.





El exportador de los productos incluidos en el presente documento (Nº Autorización Aduanera ESEAD020000721) declara que, salvo indicación en sentido contrario, estos productos gozan de un origen preferencial Español.  
The exporter of the products covered by this document (customs Authorization No. ESEAD020000721) declares that, except where otherwise clearly indicated, these products are of Spanish preferential origin.

**GRUPO GALIS WORLD, S.L.**  
C/PUIG CAMPANA, 7 POL.IND. POU DE GODOFREDO  
46460 SILLA  
VALENCIA  
CIF: B98688419  
TFNO: +34963 767 781

**MONDO**  
AUTHORIZED DEALER

**WORLD PADEL TOUR**

**PADEL GALIS**  
OFFICIAL COURT

**JOSE ZARZA**

N.I.F.

DOCUMENTO	NÚMERO	PÁGINA	FECHA
Presupuesto	1 212503	2	31/08/2021

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	UNDS	PRECIO UND	SUBTOTAL	DTO.	TOTAL		
882	AGENTE 7 CARLO CORTESI							
	FORMA DE PAGO							
	REFERENCIA JOSE ZARZA							
	- GESTIÓN DE RESIDUOS NO INCLUIDA. - VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 días y para las cantidades ofertadas.							
TIPO	IMPORTE	DESCUENTO	PRONTO PAGO	PORTES	FINANCIACIÓN	BASE	L.V.A.	R.E.
21,00 10,00 4,00	144.200,00					144.200,00	30.282,00	

**TOTAL: 174.482,00€**

CUENTA DE PAGO BANCO CAJAMAR IBAN : ES60 3058 2239 8227 2000 5512 BIC: CCRIES2AXXX

OBSERVACIONES:

Responsable: GRUPO GALIS WORLD, S.L. - Privacidad: Prestar los servicios solicitados y enviar comunicaciones comerciales. Legitimación: Ejecución de un contrato, interés legítimo del Responsable. Destinatario: Datos personales cedidos de datos a: Administración Tributaria, Entidades Financieras, Bancos, Terceros de dicho y acceder, modificar y seguir los datos, así como otros derechos, indicados en la información adicional. Sin ánimo de ser diligencia a info@padelgalis.com o C/ PUIG CAMPANA, 7 Y POLÍGONO GODOFREDO 46460 SILLA (VALENCIA) - Privacidad: El precio informado. Información adicional: En la página web www.padelgalis.com



### 13.4 ANEXO IV. Tabla de amortización préstamo ICO (5 pistas)

No. Mes	Tipo Interés (%)	Cuota	Amortizado	Interés	Capital Pendiente
0	0,00	0,00	0,00	0,00	159850,00
1	4,47	1436,61	840,64	595,97	159009,36
2	4,47	1436,61	843,77	592,84	158165,59
3	4,47	1436,61	846,92	589,69	157318,67
4	4,47	1436,61	850,07	586,54	156468,60
5	4,47	1436,61	853,24	583,37	155615,36

6	4,47	1436,61	856,42	580,19	154758,94
7	4,47	1436,61	859,62	576,99	153899,32
8	4,47	1436,61	862,82	573,79	153036,50
9	4,47	1436,61	866,04	570,57	152170,46
10	4,47	1436,61	869,27	567,34	151301,19
11	4,47	1436,61	872,51	564,10	150428,68
12	4,47	1436,61	875,76	560,85	149552,92
13	4,47	1436,61	879,03	557,58	148673,89
14	4,47	1436,61	882,30	554,31	147791,59
15	4,47	1436,61	885,59	551,02	146906,00
16	4,47	1436,61	888,90	547,71	146017,10
17	4,47	1436,61	892,21	544,40	145124,89
18	4,47	1436,61	895,54	541,07	144229,35
19	4,47	1436,61	898,87	537,74	143330,48
20	4,47	1436,61	902,23	534,38	142428,25
21	4,47	1436,61	905,59	531,02	141522,66
22	4,47	1436,61	908,97	527,64	140613,69
23	4,47	1436,61	912,36	524,25	139701,33
24	4,47	1436,61	915,76	520,85	138785,57
25	4,47	1436,61	919,17	517,44	137866,40
26	4,47	1436,61	922,60	514,01	136943,80
27	4,47	1436,61	926,04	510,57	136017,76
28	4,47	1436,61	929,49	507,12	135088,27
29	4,47	1436,61	932,96	503,65	134155,31
30	4,47	1436,61	936,43	500,18	133218,88
31	4,47	1436,61	939,93	496,68	132278,95
32	4,47	1436,61	943,43	493,18	131335,52
33	4,47	1436,61	946,95	489,66	130388,57
34	4,47	1436,61	950,48	486,13	129438,09
35	4,47	1436,61	954,02	482,59	128484,07
36	4,47	1436,61	957,58	479,03	127526,49
37	4,47	1436,61	961,15	475,46	126565,34
38	4,47	1436,61	964,73	471,88	125600,61
39	4,47	1436,61	968,33	468,28	124632,28
40	4,47	1436,61	971,94	464,67	123660,34
41	4,47	1436,61	975,56	461,05	122684,78
42	4,47	1436,61	979,20	457,41	121705,58
43	4,47	1436,61	982,85	453,76	120722,73
44	4,47	1436,61	986,52	450,09	119736,21
45	4,47	1436,61	990,19	446,42	118746,02
46	4,47	1436,61	993,89	442,72	117752,13
47	4,47	1436,61	997,59	439,02	116754,54
48	4,47	1436,61	1001,31	435,30	115753,23
49	4,47	1436,61	1005,04	431,57	114748,19
50	4,47	1436,61	1008,79	427,82	113739,40
51	4,47	1436,61	1012,55	424,06	112726,85
52	4,47	1436,61	1016,33	420,28	111710,52
53	4,47	1436,61	1020,12	416,49	110690,40

54	4,47	1436,61	1023,92	412,69	109666,48
55	4,47	1436,61	1027,74	408,87	108638,74
56	4,47	1436,61	1031,57	405,04	107607,17
57	4,47	1436,61	1035,41	401,20	106571,76
58	4,47	1436,61	1039,27	397,34	105532,49
59	4,47	1436,61	1043,15	393,46	104489,34
60	4,47	1436,61	1047,04	389,57	103442,30
61	4,47	1436,61	1050,94	385,67	102391,36
62	4,47	1436,61	1054,86	381,75	101336,50
63	4,47	1436,61	1058,79	377,82	100277,71
64	4,47	1436,61	1062,74	373,87	99214,97
65	4,47	1436,61	1066,70	369,91	98148,27
66	4,47	1436,61	1070,68	365,93	97077,59
67	4,47	1436,61	1074,67	361,94	96002,92
68	4,47	1436,61	1078,68	357,93	94924,24
69	4,47	1436,61	1082,70	353,91	93841,54
70	4,47	1436,61	1086,74	349,87	92754,80
71	4,47	1436,61	1090,79	345,82	91664,01
72	4,47	1436,61	1094,86	341,75	90569,15
73	4,47	1436,61	1098,94	337,67	89470,21
74	4,47	1436,61	1103,04	333,57	88367,17
75	4,47	1436,61	1107,15	329,46	87260,02
76	4,47	1436,61	1111,28	325,33	86148,74
77	4,47	1436,61	1115,42	321,19	85033,32
78	4,47	1436,61	1119,58	317,03	83913,74
79	4,47	1436,61	1123,75	312,86	82789,99
80	4,47	1436,61	1127,94	308,67	81662,05
81	4,47	1436,61	1132,15	304,46	80529,90
82	4,47	1436,61	1136,37	300,24	79393,53
83	4,47	1436,61	1140,60	296,01	78252,93
84	4,47	1436,61	1144,86	291,75	77108,07
85	4,47	1436,61	1149,13	287,48	75958,94
86	4,47	1436,61	1153,41	283,20	74805,53
87	4,47	1436,61	1157,71	278,90	73647,82
88	4,47	1436,61	1162,03	274,58	72485,79
89	4,47	1436,61	1166,36	270,25	71319,43
90	4,47	1436,61	1170,71	265,90	70148,72
91	4,47	1436,61	1175,07	261,54	68973,65
92	4,47	1436,61	1179,45	257,16	67794,20
93	4,47	1436,61	1183,85	252,76	66610,35
94	4,47	1436,61	1188,26	248,35	65422,09
95	4,47	1436,61	1192,69	243,92	64229,40
96	4,47	1436,61	1197,14	239,47	63032,26
97	4,47	1436,61	1201,60	235,01	61830,66
98	4,47	1436,61	1206,08	230,53	60624,58
99	4,47	1436,61	1210,58	226,03	59414,00
100	4,47	1436,61	1215,09	221,52	58198,91
101	4,47	1436,61	1219,63	216,98	56979,28

102	4,47	1436,61	1224,17	212,44	55755,11
103	4,47	1436,61	1228,74	207,87	54526,37
104	4,47	1436,61	1233,32	203,29	53293,05
105	4,47	1436,61	1237,92	198,69	52055,13
106	4,47	1436,61	1242,53	194,08	50812,60
107	4,47	1436,61	1247,16	189,45	49565,44
108	4,47	1436,61	1251,81	184,80	48313,63
109	4,47	1436,61	1256,48	180,13	47057,15
110	4,47	1436,61	1261,17	175,44	45795,98
111	4,47	1436,61	1265,87	170,74	44530,11
112	4,47	1436,61	1270,59	166,02	43259,52
113	4,47	1436,61	1275,32	161,29	41984,20
114	4,47	1436,61	1280,08	156,53	40704,12
115	4,47	1436,61	1284,85	151,76	39419,27
116	4,47	1436,61	1289,64	146,97	38129,63
117	4,47	1436,61	1294,45	142,16	36835,18
118	4,47	1436,61	1299,28	137,33	35535,90
119	4,47	1436,61	1304,12	132,49	34231,78
120	4,47	1436,61	1308,98	127,63	32922,80
121	4,47	1436,61	1313,86	122,75	31608,94
122	4,47	1436,61	1318,76	117,85	30290,18
123	4,47	1436,61	1323,68	112,93	28966,50
124	4,47	1436,61	1328,61	108,00	27637,89
125	4,47	1436,61	1333,57	103,04	26304,32
126	4,47	1436,61	1338,54	98,07	24965,78
127	4,47	1436,61	1343,53	93,08	23622,25
128	4,47	1436,61	1348,54	88,07	22273,71
129	4,47	1436,61	1353,57	83,04	20920,14
130	4,47	1436,61	1358,61	78,00	19561,53
131	4,47	1436,61	1363,68	72,93	18197,85
132	4,47	1436,61	1368,76	67,85	16829,09
133	4,47	1436,61	1373,87	62,74	15455,22
134	4,47	1436,61	1378,99	57,62	14076,23
135	4,47	1436,61	1384,13	52,48	12692,10
136	4,47	1436,61	1389,29	47,32	11302,81
137	4,47	1436,61	1394,47	42,14	9908,34
138	4,47	1436,61	1399,67	36,94	8508,67
139	4,47	1436,61	1404,89	31,72	7103,78
140	4,47	1436,61	1410,12	26,49	5693,66
141	4,47	1436,61	1415,38	21,23	4278,28
142	4,47	1436,61	1420,66	15,95	2857,62
143	4,47	1436,61	1425,96	10,65	1431,66
144	4,47	1437,00	1431,66	5,34	0,00

## 13.5 ANEXO V. Tabla de amortización préstamo ICO (6 pistas)

Tabla de Amortización					
No. Mes	Tipo Interés (%)	Cuota	Amortizado	Interés	Capital Pendiente
0	0,00	0,00	0,00	0,00	177750,00
1	4,47	1597,48	934,77	662,71	176815,23
2	4,47	1597,48	938,25	659,23	175876,98
3	4,47	1597,48	941,75	655,73	174935,23
4	4,47	1597,48	945,26	652,22	173989,97
5	4,47	1597,48	948,79	648,69	173041,18
6	4,47	1597,48	952,32	645,16	172088,86
7	4,47	1597,48	955,88	641,60	171132,98
8	4,47	1597,48	959,44	638,04	170173,54
9	4,47	1597,48	963,02	634,46	169210,52
10	4,47	1597,48	966,61	630,87	168243,91
11	4,47	1597,48	970,21	627,27	167273,70
12	4,47	1597,48	973,83	623,65	166299,87
13	4,47	1597,48	977,46	620,02	165322,41
14	4,47	1597,48	981,10	616,38	164341,31
15	4,47	1597,48	984,76	612,72	163356,55
16	4,47	1597,48	988,43	609,05	162368,12
17	4,47	1597,48	992,12	605,36	161376,00
18	4,47	1597,48	995,82	601,66	160380,18
19	4,47	1597,48	999,53	597,95	159380,65
20	4,47	1597,48	1003,26	594,22	158377,39
21	4,47	1597,48	1007,00	590,48	157370,39
22	4,47	1597,48	1010,75	586,73	156359,64
23	4,47	1597,48	1014,52	582,96	155345,12
24	4,47	1597,48	1018,30	579,18	154326,82
25	4,47	1597,48	1022,10	575,38	153304,72
26	4,47	1597,48	1025,91	571,57	152278,81
27	4,47	1597,48	1029,73	567,75	151249,08
28	4,47	1597,48	1033,57	563,91	150215,51
29	4,47	1597,48	1037,43	560,05	149178,08
30	4,47	1597,48	1041,29	556,19	148136,79
31	4,47	1597,48	1045,18	552,30	147091,61
32	4,47	1597,48	1049,07	548,41	146042,54
33	4,47	1597,48	1052,98	544,50	144989,56
34	4,47	1597,48	1056,91	540,57	143932,65
35	4,47	1597,48	1060,85	536,63	142871,80
36	4,47	1597,48	1064,81	532,67	141806,99
37	4,47	1597,48	1068,78	528,70	140738,21
38	4,47	1597,48	1072,76	524,72	139665,45
39	4,47	1597,48	1076,76	520,72	138588,69
40	4,47	1597,48	1080,78	516,70	137507,91
41	4,47	1597,48	1084,80	512,68	136423,11
42	4,47	1597,48	1088,85	508,63	135334,26

43	4,47	1597,48	1092,91	504,57	134241,35
44	4,47	1597,48	1096,98	500,50	133144,37
45	4,47	1597,48	1101,07	496,41	132043,30
46	4,47	1597,48	1105,18	492,30	130938,12
47	4,47	1597,48	1109,30	488,18	129828,82
48	4,47	1597,48	1113,43	484,05	128715,39
49	4,47	1597,48	1117,59	479,89	127597,80
50	4,47	1597,48	1121,75	475,73	126476,05
51	4,47	1597,48	1125,94	471,54	125350,11
52	4,47	1597,48	1130,13	467,35	124219,98
53	4,47	1597,48	1134,35	463,13	123085,63
54	4,47	1597,48	1138,58	458,90	121947,05
55	4,47	1597,48	1142,82	454,66	120804,23
56	4,47	1597,48	1147,08	450,40	119657,15
57	4,47	1597,48	1151,36	446,12	118505,79
58	4,47	1597,48	1155,65	441,83	117350,14
59	4,47	1597,48	1159,96	437,52	116190,18
60	4,47	1597,48	1164,28	433,20	115025,90
61	4,47	1597,48	1168,63	428,85	113857,27
62	4,47	1597,48	1172,98	424,50	112684,29
63	4,47	1597,48	1177,36	420,12	111506,93
64	4,47	1597,48	1181,74	415,74	110325,19
65	4,47	1597,48	1186,15	411,33	109139,04
66	4,47	1597,48	1190,57	406,91	107948,47
67	4,47	1597,48	1195,01	402,47	106753,46
68	4,47	1597,48	1199,47	398,01	105553,99
69	4,47	1597,48	1203,94	393,54	104350,05
70	4,47	1597,48	1208,43	389,05	103141,62
71	4,47	1597,48	1212,93	384,55	101928,69
72	4,47	1597,48	1217,46	380,02	100711,23
73	4,47	1597,48	1221,99	375,49	99489,24
74	4,47	1597,48	1226,55	370,93	98262,69
75	4,47	1597,48	1231,12	366,36	97031,57
76	4,47	1597,48	1235,71	361,77	95795,86
77	4,47	1597,48	1240,32	357,16	94555,54
78	4,47	1597,48	1244,95	352,53	93310,59
79	4,47	1597,48	1249,59	347,89	92061,00
80	4,47	1597,48	1254,25	343,23	90806,75
81	4,47	1597,48	1258,92	338,56	89547,83
82	4,47	1597,48	1263,62	333,86	88284,21
83	4,47	1597,48	1268,33	329,15	87015,88
84	4,47	1597,48	1273,06	324,42	85742,82
85	4,47	1597,48	1277,80	319,68	84465,02
86	4,47	1597,48	1282,57	314,91	83182,45
87	4,47	1597,48	1287,35	310,13	81895,10
88	4,47	1597,48	1292,15	305,33	80602,95
89	4,47	1597,48	1296,97	300,51	79305,98
90	4,47	1597,48	1301,80	295,68	78004,18

91	4,47	1597,48	1306,65	290,83	76697,53
92	4,47	1597,48	1311,53	285,95	75386,00
93	4,47	1597,48	1316,42	281,06	74069,58
94	4,47	1597,48	1321,32	276,16	72748,26
95	4,47	1597,48	1326,25	271,23	71422,01
96	4,47	1597,48	1331,19	266,29	70090,82
97	4,47	1597,48	1336,16	261,32	68754,66
98	4,47	1597,48	1341,14	256,34	67413,52
99	4,47	1597,48	1346,14	251,34	66067,38
100	4,47	1597,48	1351,16	246,32	64716,22
101	4,47	1597,48	1356,20	241,28	63360,02
102	4,47	1597,48	1361,25	236,23	61998,77
103	4,47	1597,48	1366,33	231,15	60632,44
104	4,47	1597,48	1371,42	226,06	59261,02
105	4,47	1597,48	1376,54	220,94	57884,48
106	4,47	1597,48	1381,67	215,81	56502,81
107	4,47	1597,48	1386,82	210,66	55115,99
108	4,47	1597,48	1391,99	205,49	53724,00
109	4,47	1597,48	1397,18	200,30	52326,82
110	4,47	1597,48	1402,39	195,09	50924,43
111	4,47	1597,48	1407,62	189,86	49516,81
112	4,47	1597,48	1412,86	184,62	48103,95
113	4,47	1597,48	1418,13	179,35	46685,82
114	4,47	1597,48	1423,42	174,06	45262,40
115	4,47	1597,48	1428,73	168,75	43833,67
116	4,47	1597,48	1434,05	163,43	42399,62
117	4,47	1597,48	1439,40	158,08	40960,22
118	4,47	1597,48	1444,77	152,71	39515,45
119	4,47	1597,48	1450,15	147,33	38065,30
120	4,47	1597,48	1455,56	141,92	36609,74
121	4,47	1597,48	1460,99	136,49	35148,75
122	4,47	1597,48	1466,43	131,05	33682,32
123	4,47	1597,48	1471,90	125,58	32210,42
124	4,47	1597,48	1477,39	120,09	30733,03
125	4,47	1597,48	1482,90	114,58	29250,13
126	4,47	1597,48	1488,43	109,05	27761,70
127	4,47	1597,48	1493,98	103,50	26267,72
128	4,47	1597,48	1499,55	97,93	24768,17
129	4,47	1597,48	1505,14	92,34	23263,03
130	4,47	1597,48	1510,75	86,73	21752,28
131	4,47	1597,48	1516,38	81,10	20235,90
132	4,47	1597,48	1522,03	75,45	18713,87
133	4,47	1597,48	1527,71	69,77	17186,16
134	4,47	1597,48	1533,40	64,08	15652,76
135	4,47	1597,48	1539,12	58,36	14113,64
136	4,47	1597,48	1544,86	52,62	12568,78
137	4,47	1597,48	1550,62	46,86	11018,16
138	4,47	1597,48	1556,40	41,08	9461,76

139	4,47	1597,48	1562,20	35,28	7899,56
140	4,47	1597,48	1568,03	29,45	6331,53
141	4,47	1597,48	1573,87	23,61	4757,66
142	4,47	1597,48	1579,74	17,74	3177,92
143	4,47	1597,48	1585,63	11,85	1592,29
144	4,47	1598,23	1592,29	5,94	0,00


### 13.6 ANEXO VI. Cálculo punto muerto

$$Q = \text{Costes fijos} / \text{Precio} \times \text{Coste variable unitario}$$

Punto de equilibrio número de reservas:

$$\text{Costes fijos} / (\text{Precio pista} - (\text{Costes variables} / (\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda})))$$

## 13.7 ANEXO VII. Presupuesto Grúas Leman



GRUAS LEMAN, S.A.  
 LG PARTIDA DEL POMERAL, NAVE 3  
 43140 POBLA DE MAFLUNET (LA)  
 TARRAGONA  
 CIF: A43035708  
 Teléfono: 977840864  
 eMail: gruasleman@gruasleman.com

FACTURA			
Seña	Número	Fecha	Cliente
	19825	20/07/2022	430000337

Observaciones: PEDIDO: 147162 OB: 701010

Artículo	Descripción	Unidades	Precio	Importe(EUR)
	Albarán nº 7281833 de fecha 08/07/2022			
CB30R	SERVICIO HORA CAMIÓN BRAZO 3 EJES	5,00	50,00	250,00
CB30E	DESPLAZAMIENTO CAMIÓN BRAZO 3 EJES	1,00	50,00	50,00

Importe neto	Base IVA	%IVA	Cuota IVA	Total Factura(EUR)
300,00	300,00	21,00	63,00	363,00

Forma de pago

Pagaré aceptado - 60 DIAS

Plazo máximo 60 días según Ley 15/2010

Vencimientos

18-08-2022      363,00

## 13.8 ANEXO VIII. Cálculo reserva de pistas

(Oferta de pistas anual x Porcentaje demanda x Precio pista) – (Número de socios x Reservas mensuales x Doce meses x Precio persona)

## 13.9 ANEXO IX. Cálculo cuota de socios

Número de socios x Precio de cuota x 12 meses

### 13.10 ANEXO X. Cálculo ventas de recepción.

$$\left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de pelotas}) \times \text{Precio venta pelotas} + \left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de grips}) \times \text{Cuatro personas} \right) \times \text{Precio venta grip}}{1} \right)$$

### 13.11 ANEXO XI. Cálculo ventas bar

$$(\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) \times \text{Personas por reserva} \times \text{Promedio consumo bar por persona} \times \text{Precio de venta bebidas y snack (1,50€)}$$

### 13.12 ANEXO XII. Cálculo costes variables.

Aprovisionamientos recepción:

$$\left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de pelotas}) \times \text{Coste pelotas} + \left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de grips}) \times \text{Cuatro personas} \right) \times \text{Coste grip}}{1} \right)$$

Aprovisionamientos bar:

$$[(\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) \times \text{Personas por reserva}] \times (\text{Consumo ponderado bebidas y snacks} \times \text{Coste})$$

Costes energéticos:

$$(\text{Costes energéticos actividad} \times \text{Porcentaje demanda}) + \text{Costes energéticos fijos}$$

### 13.13 ANEXO XIII. Cálculo RE y RF

$$\text{RE} = (\text{BAII} / \text{Activo}) \times 100$$

$$\text{RF} = (\text{Beneficio neto} / \text{Patrimonio neto}) \times 100$$

## 14 Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN FEDERADOS ESPAÑA.....	7
ILUSTRACIÓN 2 GRÁFICO OCUPACIÓN ENCUESTADOS.....	10
ILUSTRACIÓN 3. RESERVAS SEMANALES POR OCUPACIÓN.....	11
ILUSTRACIÓN 4. NIVEL DE ESTUDIOS ENCUESTADOS.....	11
ILUSTRACIÓN 5. MEDIA RESERVAS SEMANALES ENCUESTADOS.....	11
ILUSTRACIÓN 6. EDAD PROMEDIO ENCUESTADOS.....	12
ILUSTRACIÓN 7. CONSUMO BAR ENCUESTADOS.....	13
ILUSTRACIÓN 8. CONSUMO BAR SEGÚN MEDIA DE RESERVAS SEMANALES.....	13
ILUSTRACIÓN 9. CONSUMO BAR RESPECTO RANGO HORARIO DE RESERVA PREFERIDO DE LOS ENCUESTADOS.....	13
ILUSTRACIÓN 10. RANGO HORARIO HABITUAL DE RESERVA DE LOS ENCUESTADOS.....	14
ILUSTRACIÓN 11. MEDIA DE RESERVAS SOBRE RANGO HORARIO HABITUAL DE LOS ENCUESTADOS.....	14
ILUSTRACIÓN 12. FIDELIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS.....	15
ILUSTRACIÓN 13. INTERÉS EN TORNEOS DE LOS ENCUESTADOS.....	15
ILUSTRACIÓN 14. INTERÉS EN TORNEOS SOBRE EDAD MEDIA.....	15
ILUSTRACIÓN 15. MUESTRA FORMATO DE RESERVA PLAYTOMIC.....	29
ILUSTRACIÓN 16. RESULTADOS ESTUDIO DE LA DEMANDA DE PISTAS.....	31
ILUSTRACIÓN 17. INGRESOS DE LA ACTIVIDAD SEGÚN DEMANDA PROMEDIO.....	32
ILUSTRACIÓN 18. AJUSTE INGRESOS RESPECTO EL COSTE DE OPORTUNIDAD DE LOS SOCIOS.....	32
ILUSTRACIÓN 19. INGRESOS DE LA ACTIVIDAD SEGÚN DEMANDA PESIMISTA.....	32
ILUSTRACIÓN 20. AJUSTE INGRESOS RESPECTO EL COSTE DE OPORTUNIDAD DE LOS SOCIOS.....	32
ILUSTRACIÓN 21. COSTE DE INSTALACIÓN DE PISTAS Y AMORTIZACIÓN.....	33
ILUSTRACIÓN 22. COSTE ENERGÉTICO ACTIVIDAD SEGÚN DEMANDA PROMEDIO.....	34
ILUSTRACIÓN 23. COSTE ENERGÉTICO ACTIVIDAD SEGÚN DEMANDA PESIMISTA.....	34
ILUSTRACIÓN 24. COSTES DE MANTENIMIENTO DE LAS PISTAS.....	34
ILUSTRACIÓN 25. RENTABILIDAD PREVISTA DEMANDA PROMEDIO.....	35
ILUSTRACIÓN 26. RENTABILIDAD PREVISTA DEMANDA PESIMISTA.....	35
ILUSTRACIÓN 27. RANGO TERRITORIAL UBICACIÓN DE LA NAVE.....	35
ILUSTRACIÓN 28. VENTAJAS PLAN PREMIUM PLAYTOMIC.....	36
ILUSTRACIÓN 29. CÁLCULO VENTA PELOTAS ESCENARIO PESMISTA.....	38
ILUSTRACIÓN 30. CÁLCULO VENTA PELOTAS DEMANDA PROMEDIO.....	38
ILUSTRACIÓN 31. CÁLCULO VENTA GRIPS DEMANDA PESMISTA.....	39
ILUSTRACIÓN 32. CÁLCULO VENTA GRIPS DEMANDA PROMEDIO.....	39
ILUSTRACIÓN 33. TABLA AFLUENCIA Y COSTES DE RESTAURACIÓN DEMANDA PESIMISTA.....	39
ILUSTRACIÓN 34. TABLA AFLUENCIA Y COSTES DE RESTAURACIÓN DEMANDA PROMEDIO.....	40
ILUSTRACIÓN 35. BENEFICIOS ANUALES SEGÚN TENDENCIA DE CONSUMO CLIENTES DEMANDA PESIMISTA.....	40
ILUSTRACIÓN 36. BENEFICIOS ANUALES SEGÚN TENDENCIA DE CONSUMO CLIENTES DEMANDA PROMEDIO.....	40
ILUSTRACIÓN 37. ORGANIGRAMA EMPRESA.....	42
ILUSTRACIÓN 38. CUADRANTE HORARIO TRABAJADORES.....	42
ILUSTRACIÓN 39. TABLA DE COSTES DE RECURSOS HUMANOS.....	43
ILUSTRACIÓN 40. INMOVILIZADO INTANGIBLE.....	44
ILUSTRACIÓN 41. INMOVILIZADO MATERIAL 5 PISTAS.....	44
ILUSTRACIÓN 42. INMOVILIZADO MATERIAL 6 PISTAS.....	45
ILUSTRACIÓN 43. ACTIVO CORRIENTE.....	45
ILUSTRACIÓN 44. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	45
ILUSTRACIÓN 45. CUOTAS A PAGAR PRÉSTAMO ICO.....	46
ILUSTRACIÓN 46. TABLA CONCEPTOS ENERGÉTICOS FIJOS.....	46
ILUSTRACIÓN 47. COSTES ENERGÉTICOS FIJOS.....	47
ILUSTRACIÓN 48. TABLA DE COSTES VARIABLES SEGÚN DEMANDA PESIMISTA.....	47
ILUSTRACIÓN 49. TABLA DE COSTES VARIABLES SEGÚN DEMANDA PROMEDIO.....	47

ILUSTRACIÓN 50. TABLA DE COSTES FIJOS PARA 5 PISTAS .....	48
ILUSTRACIÓN 51. TABLA DE COSTES FIJOS PARA 6 PISTAS .....	48
ILUSTRACIÓN 52. TABLAS DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS TOTALES DEMANDA PESIMISTA 5 Y 6 PISTAS.....	50
ILUSTRACIÓN 53. DESGLOSE INGRESOS 5 PISTAS DEMANDA PESIMISTA.....	51
ILUSTRACIÓN 54. DESGLOSE INGRESOS 6 PISTAS DEMANDA PESIMISTA.....	51
ILUSTRACIÓN 55. TABLAS DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS TOTALES DEMANDA PROMEDIO 5 Y 6 PISTAS.....	52
ILUSTRACIÓN 56. DESGLOSE INGRESOS 5 PISTAS DEMANDA PROMEDIO .....	52
ILUSTRACIÓN 57. DESGLOSE INGRESOS 6 PISTAS DEMANDA PROMEDIO .....	53
ILUSTRACIÓN 58. CUENTA PYG DEMANDA PESIMISTA 5 PISTAS .....	54
ILUSTRACIÓN 59. CUENTA PYG DEMANDA PESIMISTA 6 PISTAS .....	55
ILUSTRACIÓN 60. CUENTA PYG DEMANDA PROMEDIO 5 PISTAS.....	56
ILUSTRACIÓN 61. CUENTA PYG DEMANDA PROMEDIO 6 PISTAS.....	57
ILUSTRACIÓN 62. BALANCE DE SITUACIÓN INICIO ACTIVIDAD .....	58
ILUSTRACIÓN 63. CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO 5 PISTAS .....	58
ILUSTRACIÓN 64. CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO 6 PISTAS .....	59
ILUSTRACIÓN 65. ESTIMACIÓN DE TESORERÍA PESIMISTA .....	59
ILUSTRACIÓN 66. ESTIMACIÓN DE TESORERÍA SEGÚN DEMANDA PROMEDIO .....	60
ILUSTRACIÓN 67. CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR DEMANDA PESIMISTA 5 PISTAS.....	61
ILUSTRACIÓN 68. CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR DEMANDA PESIMISTA 6 PISTAS.....	61
ILUSTRACIÓN 69. CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR DEMANDA PROMEDIO 5 PISTAS.....	62
ILUSTRACIÓN 70. CÁLCULO DEL VAN Y LA TIR DEMANDA PROMEDIO 6 PISTAS.....	62

## 12 ANEXOS

### 12.1 ANEXO I. Estudio de la demanda

Día		Rango horario	Total pistas	Pistas disponibles	% Ocupación
Miércoles	03-ago	9:00 - 13:30	117	58	50,6%
		13:30 - 18:00	117	68	41,5%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Jueves	04-ago	9:00 - 13:30	117	64	45,5%
		13:30 - 18:00	117	61	47,6%
		18:00 - 23:00	117	7	93,9%
Viernes	05-ago	9:00 - 13:30	117	57	51,6%
		13:30 - 18:00	117	66	43,5%
		18:00 - 23:00	117	12	89,9%
Sábado	06-ago	9:00 - 13:30	117	41	64,7%
		13:30 - 18:00	117	31	73,8%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Domingo	07-ago	9:00 - 13:30	117	17	85,9%
		13:30 - 18:00	117	51	56,6%
		18:00 - 23:00	117	32	72,8%
Lunes	08-ago	9:00 - 13:30	117	27	76,8%
		13:30 - 18:00	117	76	35,5%
		18:00 - 23:00	117	45	61,7%
Martes	09-ago	9:00 - 13:30	117	55	52,6%
		13:30 - 18:00	117	53	54,6%
		18:00 - 23:00	117	9	91,9%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE					53,0%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA					81,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE					52,2%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA					46,0%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE					92,3%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA					67,2%
<b>PROMEDIO</b>					<b>65,7%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>					<b>65,8%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>					<b>64,9%</b>

Día		Rango horario	Total pistas	Pistas disponibles	% Ocupación
Miércoles	10-ago	9:00 - 13:30	117	53	54,6%
		13:30 - 18:00	117	71	39,5%
		18:00 - 23:00	117	13	88,9%
Jueves	11-ago	9:00 - 13:30	117	71	39,5%
		13:30 - 18:00	117	60	48,6%
		18:00 - 23:00	117	6	95,0%
Viernes	12-ago	9:00 - 13:30	117	61	47,6%
		13:30 - 18:00	117	71	39,5%
		18:00 - 23:00	117	6	95,0%
Sábado	13-ago	9:00 - 13:30	117	51	56,6%
		13:30 - 18:00	117	22	80,8%
		18:00 - 23:00	117	8	92,9%
Domingo	14-ago	9:00 - 13:30	117	21	81,8%
		13:30 - 18:00	117	41	64,7%
		18:00 - 23:00	117	20	82,9%
Lunes	15-ago	9:00 - 13:30	117	14	87,9%
		13:30 - 18:00	117	67	42,5%
		18:00 - 23:00	117	37	68,7%
Martes	16-ago	9:00 - 13:30	117	46	60,7%
		13:30 - 18:00	117	54	53,6%
		18:00 - 23:00	117	4	97,0%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE					51,8%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA					84,9%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE					52,4%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA					53,6%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE					93,7%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA					75,8%
<b>PROMEDIO</b>					<b>67,6%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>					<b>66,0%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>					<b>71,4%</b>

TOTALES	
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE	52,4%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA	83,1%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE	52,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA	49,8%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE	93,0%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA	71,5%
<b>PROMEDIO</b>	<b>66,65%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>	<b>65,91%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>	<b>68,15%</b>

### 12.2 ANEXO II. Simulación demanda con nuevo club en el mercado

Para calcular la demanda de pistas se ha recogido el número de pistas disponibles por rangos horarios en función de la oferta total de pistas sumando todos los clubes. Para realizar esta simulación, se ha mantenido la demanda real de cada período analizado, añadiendo la oferta de

pistas de un nuevo club que entra al mercado tanto a la oferta total como a la cantidad de pistas disponibles. Esto quiere decir que si el día 3 de agosto en el rango horario de 09:00h a 13:30h se reservaron 59 pistas sobre 117, en la simulación para este día se contempla que se reservaron 59 pistas sobre 135 posibles (6 pistas x 3 posibles reservas por pista en el rango horario).

<b>TOTALES</b>	
PROMEDIO 9:00 - 13:30 LABORABLE	45,4%
PROMEDIO 9:00 - 13:30 FIN DE SEMANA	72,0%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 LABORABLE	45,3%
PROMEDIO 13:30 - 18:00 FIN DE SEMANA	43,2%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 LABORABLE	80,6%
PROMEDIO 18:00 - 23:00 FIN DE SEMANA	62,0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>57,77%</b>
<b>PROMEDIO LABORABLE</b>	<b>57,12%</b>
<b>PROMEDIO FIN DE SEMANA</b>	<b>59,06%</b>

### 12.3 ANEXO III. Presupuesto instalaciones técnicas.





El exportador de los productos incluidos en el presente documento (Nº Autorización Aduanera ESEAD020000721) declara que, salvo indicación en sentido contrario, estos productos gozan de un origen preferencial Español.  
The exporter of the products covered by this document (customs Authorization No. ESEAD020000721) declares that, except where otherwise clearly indicated, these products are of Spanish preferential origin.

**GRUPO GALIS WORLD, S.L.**  
C/PUIG CAMPANA, 7 POL.IND. POU DE GODOFREDO  
46460 SILLA  
VALENCIA  
CIF: B98688419  
TFNO: +34963 767 781

**MONDO**  
AUTHORIZED DEALER

**WORLD PADEL TOUR**

**PADEL GALIS**  
OFFICIAL COURT

**JOSE ZARZA**

N.I.F.

DOCUMENTO	NÚMERO	PÁGINA	FECHA
Presupuesto	1 212503	2	31/08/2021

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	UNDS	PRECIO UND	SUBTOTAL	DTO.	TOTAL		
882	AGENTE 7 CARLO CORTESI							
	FORMA DE PAGO							
	REFERENCIA JOSE ZARZA							
	- GESTIÓN DE RESIDUOS NO INCLUIDA. - VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 días y para las cantidades ofertadas.							
TIPO	IMPORTE	DESCUENTO	PRONTO PAGO	PORTES	FINANCIACIÓN	BASE	L.V.A.	R.E.
21,00 10,00 4,00	144.200,00					144.200,00	30.282,00	

**TOTAL: 174.482,00€**

CUENTA DE PAGO BANCO CAJAMAR IBAN : ES60 3058 2239 8227 2000 5512 BIC: CCRIES2AXXX

OBSERVACIONES:

Responsable: GRUPO GALIS WORLD, S.L. - Publicidad. Prestar los servicios solicitados y enviar comunicaciones comerciales. Legitimación: Ejecución de un contrato, interés legítimo del Responsable. Destinatario no. Datos personales cedidos de datos a: Administración Tributaria, Entidades Financieras, Bancos, Terceros de dicho y acceder, modificar y seguir los datos, así como otros derechos, indicados en la información adicional. Sin ánimo de ser diligencia a info@padelgalis.com o C/ PUIG CAMPANA, 7 Y POLÍGONO GODOFREDO ASABE SILLA (VALENCIA). Presencia: El precio informado. Información adicional: En la página web www.padelgalis.com



## 12.4 ANEXO IV. Tabla de amortización préstamo ICO (5 pistas)

No. Mes	Tipo Interés (%)	Cuota	Amortizado	Interés	Capital Pendiente
0	0,00	0,00	0,00	0,00	159850,00
1	4,47	1436,61	840,64	595,97	159009,36
2	4,47	1436,61	843,77	592,84	158165,59
3	4,47	1436,61	846,92	589,69	157318,67
4	4,47	1436,61	850,07	586,54	156468,60
5	4,47	1436,61	853,24	583,37	155615,36

6	4,47	1436,61	856,42	580,19	154758,94
7	4,47	1436,61	859,62	576,99	153899,32
8	4,47	1436,61	862,82	573,79	153036,50
9	4,47	1436,61	866,04	570,57	152170,46
10	4,47	1436,61	869,27	567,34	151301,19
11	4,47	1436,61	872,51	564,10	150428,68
12	4,47	1436,61	875,76	560,85	149552,92
13	4,47	1436,61	879,03	557,58	148673,89
14	4,47	1436,61	882,30	554,31	147791,59
15	4,47	1436,61	885,59	551,02	146906,00
16	4,47	1436,61	888,90	547,71	146017,10
17	4,47	1436,61	892,21	544,40	145124,89
18	4,47	1436,61	895,54	541,07	144229,35
19	4,47	1436,61	898,87	537,74	143330,48
20	4,47	1436,61	902,23	534,38	142428,25
21	4,47	1436,61	905,59	531,02	141522,66
22	4,47	1436,61	908,97	527,64	140613,69
23	4,47	1436,61	912,36	524,25	139701,33
24	4,47	1436,61	915,76	520,85	138785,57
25	4,47	1436,61	919,17	517,44	137866,40
26	4,47	1436,61	922,60	514,01	136943,80
27	4,47	1436,61	926,04	510,57	136017,76
28	4,47	1436,61	929,49	507,12	135088,27
29	4,47	1436,61	932,96	503,65	134155,31
30	4,47	1436,61	936,43	500,18	133218,88
31	4,47	1436,61	939,93	496,68	132278,95
32	4,47	1436,61	943,43	493,18	131335,52
33	4,47	1436,61	946,95	489,66	130388,57
34	4,47	1436,61	950,48	486,13	129438,09
35	4,47	1436,61	954,02	482,59	128484,07
36	4,47	1436,61	957,58	479,03	127526,49
37	4,47	1436,61	961,15	475,46	126565,34
38	4,47	1436,61	964,73	471,88	125600,61
39	4,47	1436,61	968,33	468,28	124632,28
40	4,47	1436,61	971,94	464,67	123660,34
41	4,47	1436,61	975,56	461,05	122684,78
42	4,47	1436,61	979,20	457,41	121705,58
43	4,47	1436,61	982,85	453,76	120722,73
44	4,47	1436,61	986,52	450,09	119736,21
45	4,47	1436,61	990,19	446,42	118746,02
46	4,47	1436,61	993,89	442,72	117752,13
47	4,47	1436,61	997,59	439,02	116754,54
48	4,47	1436,61	1001,31	435,30	115753,23
49	4,47	1436,61	1005,04	431,57	114748,19
50	4,47	1436,61	1008,79	427,82	113739,40
51	4,47	1436,61	1012,55	424,06	112726,85
52	4,47	1436,61	1016,33	420,28	111710,52
53	4,47	1436,61	1020,12	416,49	110690,40

54	4,47	1436,61	1023,92	412,69	109666,48
55	4,47	1436,61	1027,74	408,87	108638,74
56	4,47	1436,61	1031,57	405,04	107607,17
57	4,47	1436,61	1035,41	401,20	106571,76
58	4,47	1436,61	1039,27	397,34	105532,49
59	4,47	1436,61	1043,15	393,46	104489,34
60	4,47	1436,61	1047,04	389,57	103442,30
61	4,47	1436,61	1050,94	385,67	102391,36
62	4,47	1436,61	1054,86	381,75	101336,50
63	4,47	1436,61	1058,79	377,82	100277,71
64	4,47	1436,61	1062,74	373,87	99214,97
65	4,47	1436,61	1066,70	369,91	98148,27
66	4,47	1436,61	1070,68	365,93	97077,59
67	4,47	1436,61	1074,67	361,94	96002,92
68	4,47	1436,61	1078,68	357,93	94924,24
69	4,47	1436,61	1082,70	353,91	93841,54
70	4,47	1436,61	1086,74	349,87	92754,80
71	4,47	1436,61	1090,79	345,82	91664,01
72	4,47	1436,61	1094,86	341,75	90569,15
73	4,47	1436,61	1098,94	337,67	89470,21
74	4,47	1436,61	1103,04	333,57	88367,17
75	4,47	1436,61	1107,15	329,46	87260,02
76	4,47	1436,61	1111,28	325,33	86148,74
77	4,47	1436,61	1115,42	321,19	85033,32
78	4,47	1436,61	1119,58	317,03	83913,74
79	4,47	1436,61	1123,75	312,86	82789,99
80	4,47	1436,61	1127,94	308,67	81662,05
81	4,47	1436,61	1132,15	304,46	80529,90
82	4,47	1436,61	1136,37	300,24	79393,53
83	4,47	1436,61	1140,60	296,01	78252,93
84	4,47	1436,61	1144,86	291,75	77108,07
85	4,47	1436,61	1149,13	287,48	75958,94
86	4,47	1436,61	1153,41	283,20	74805,53
87	4,47	1436,61	1157,71	278,90	73647,82
88	4,47	1436,61	1162,03	274,58	72485,79
89	4,47	1436,61	1166,36	270,25	71319,43
90	4,47	1436,61	1170,71	265,90	70148,72
91	4,47	1436,61	1175,07	261,54	68973,65
92	4,47	1436,61	1179,45	257,16	67794,20
93	4,47	1436,61	1183,85	252,76	66610,35
94	4,47	1436,61	1188,26	248,35	65422,09
95	4,47	1436,61	1192,69	243,92	64229,40
96	4,47	1436,61	1197,14	239,47	63032,26
97	4,47	1436,61	1201,60	235,01	61830,66
98	4,47	1436,61	1206,08	230,53	60624,58
99	4,47	1436,61	1210,58	226,03	59414,00
100	4,47	1436,61	1215,09	221,52	58198,91
101	4,47	1436,61	1219,63	216,98	56979,28

102	4,47	1436,61	1224,17	212,44	55755,11
103	4,47	1436,61	1228,74	207,87	54526,37
104	4,47	1436,61	1233,32	203,29	53293,05
105	4,47	1436,61	1237,92	198,69	52055,13
106	4,47	1436,61	1242,53	194,08	50812,60
107	4,47	1436,61	1247,16	189,45	49565,44
108	4,47	1436,61	1251,81	184,80	48313,63
109	4,47	1436,61	1256,48	180,13	47057,15
110	4,47	1436,61	1261,17	175,44	45795,98
111	4,47	1436,61	1265,87	170,74	44530,11
112	4,47	1436,61	1270,59	166,02	43259,52
113	4,47	1436,61	1275,32	161,29	41984,20
114	4,47	1436,61	1280,08	156,53	40704,12
115	4,47	1436,61	1284,85	151,76	39419,27
116	4,47	1436,61	1289,64	146,97	38129,63
117	4,47	1436,61	1294,45	142,16	36835,18
118	4,47	1436,61	1299,28	137,33	35535,90
119	4,47	1436,61	1304,12	132,49	34231,78
120	4,47	1436,61	1308,98	127,63	32922,80
121	4,47	1436,61	1313,86	122,75	31608,94
122	4,47	1436,61	1318,76	117,85	30290,18
123	4,47	1436,61	1323,68	112,93	28966,50
124	4,47	1436,61	1328,61	108,00	27637,89
125	4,47	1436,61	1333,57	103,04	26304,32
126	4,47	1436,61	1338,54	98,07	24965,78
127	4,47	1436,61	1343,53	93,08	23622,25
128	4,47	1436,61	1348,54	88,07	22273,71
129	4,47	1436,61	1353,57	83,04	20920,14
130	4,47	1436,61	1358,61	78,00	19561,53
131	4,47	1436,61	1363,68	72,93	18197,85
132	4,47	1436,61	1368,76	67,85	16829,09
133	4,47	1436,61	1373,87	62,74	15455,22
134	4,47	1436,61	1378,99	57,62	14076,23
135	4,47	1436,61	1384,13	52,48	12692,10
136	4,47	1436,61	1389,29	47,32	11302,81
137	4,47	1436,61	1394,47	42,14	9908,34
138	4,47	1436,61	1399,67	36,94	8508,67
139	4,47	1436,61	1404,89	31,72	7103,78
140	4,47	1436,61	1410,12	26,49	5693,66
141	4,47	1436,61	1415,38	21,23	4278,28
142	4,47	1436,61	1420,66	15,95	2857,62
143	4,47	1436,61	1425,96	10,65	1431,66
144	4,47	1437,00	1431,66	5,34	0,00

## 12.5 ANEXO V. Tabla de amortización préstamo ICO (6 pistas)

Tabla de Amortización					
No. Mes	Tipo Interés (%)	Cuota	Amortizado	Interés	Capital Pendiente
0	0,00	0,00	0,00	0,00	177750,00
1	4,47	1597,48	934,77	662,71	176815,23
2	4,47	1597,48	938,25	659,23	175876,98
3	4,47	1597,48	941,75	655,73	174935,23
4	4,47	1597,48	945,26	652,22	173989,97
5	4,47	1597,48	948,79	648,69	173041,18
6	4,47	1597,48	952,32	645,16	172088,86
7	4,47	1597,48	955,88	641,60	171132,98
8	4,47	1597,48	959,44	638,04	170173,54
9	4,47	1597,48	963,02	634,46	169210,52
10	4,47	1597,48	966,61	630,87	168243,91
11	4,47	1597,48	970,21	627,27	167273,70
12	4,47	1597,48	973,83	623,65	166299,87
13	4,47	1597,48	977,46	620,02	165322,41
14	4,47	1597,48	981,10	616,38	164341,31
15	4,47	1597,48	984,76	612,72	163356,55
16	4,47	1597,48	988,43	609,05	162368,12
17	4,47	1597,48	992,12	605,36	161376,00
18	4,47	1597,48	995,82	601,66	160380,18
19	4,47	1597,48	999,53	597,95	159380,65
20	4,47	1597,48	1003,26	594,22	158377,39
21	4,47	1597,48	1007,00	590,48	157370,39
22	4,47	1597,48	1010,75	586,73	156359,64
23	4,47	1597,48	1014,52	582,96	155345,12
24	4,47	1597,48	1018,30	579,18	154326,82
25	4,47	1597,48	1022,10	575,38	153304,72
26	4,47	1597,48	1025,91	571,57	152278,81
27	4,47	1597,48	1029,73	567,75	151249,08
28	4,47	1597,48	1033,57	563,91	150215,51
29	4,47	1597,48	1037,43	560,05	149178,08
30	4,47	1597,48	1041,29	556,19	148136,79
31	4,47	1597,48	1045,18	552,30	147091,61
32	4,47	1597,48	1049,07	548,41	146042,54
33	4,47	1597,48	1052,98	544,50	144989,56
34	4,47	1597,48	1056,91	540,57	143932,65
35	4,47	1597,48	1060,85	536,63	142871,80
36	4,47	1597,48	1064,81	532,67	141806,99
37	4,47	1597,48	1068,78	528,70	140738,21
38	4,47	1597,48	1072,76	524,72	139665,45
39	4,47	1597,48	1076,76	520,72	138588,69
40	4,47	1597,48	1080,78	516,70	137507,91
41	4,47	1597,48	1084,80	512,68	136423,11
42	4,47	1597,48	1088,85	508,63	135334,26

43	4,47	1597,48	1092,91	504,57	134241,35
44	4,47	1597,48	1096,98	500,50	133144,37
45	4,47	1597,48	1101,07	496,41	132043,30
46	4,47	1597,48	1105,18	492,30	130938,12
47	4,47	1597,48	1109,30	488,18	129828,82
48	4,47	1597,48	1113,43	484,05	128715,39
49	4,47	1597,48	1117,59	479,89	127597,80
50	4,47	1597,48	1121,75	475,73	126476,05
51	4,47	1597,48	1125,94	471,54	125350,11
52	4,47	1597,48	1130,13	467,35	124219,98
53	4,47	1597,48	1134,35	463,13	123085,63
54	4,47	1597,48	1138,58	458,90	121947,05
55	4,47	1597,48	1142,82	454,66	120804,23
56	4,47	1597,48	1147,08	450,40	119657,15
57	4,47	1597,48	1151,36	446,12	118505,79
58	4,47	1597,48	1155,65	441,83	117350,14
59	4,47	1597,48	1159,96	437,52	116190,18
60	4,47	1597,48	1164,28	433,20	115025,90
61	4,47	1597,48	1168,63	428,85	113857,27
62	4,47	1597,48	1172,98	424,50	112684,29
63	4,47	1597,48	1177,36	420,12	111506,93
64	4,47	1597,48	1181,74	415,74	110325,19
65	4,47	1597,48	1186,15	411,33	109139,04
66	4,47	1597,48	1190,57	406,91	107948,47
67	4,47	1597,48	1195,01	402,47	106753,46
68	4,47	1597,48	1199,47	398,01	105553,99
69	4,47	1597,48	1203,94	393,54	104350,05
70	4,47	1597,48	1208,43	389,05	103141,62
71	4,47	1597,48	1212,93	384,55	101928,69
72	4,47	1597,48	1217,46	380,02	100711,23
73	4,47	1597,48	1221,99	375,49	99489,24
74	4,47	1597,48	1226,55	370,93	98262,69
75	4,47	1597,48	1231,12	366,36	97031,57
76	4,47	1597,48	1235,71	361,77	95795,86
77	4,47	1597,48	1240,32	357,16	94555,54
78	4,47	1597,48	1244,95	352,53	93310,59
79	4,47	1597,48	1249,59	347,89	92061,00
80	4,47	1597,48	1254,25	343,23	90806,75
81	4,47	1597,48	1258,92	338,56	89547,83
82	4,47	1597,48	1263,62	333,86	88284,21
83	4,47	1597,48	1268,33	329,15	87015,88
84	4,47	1597,48	1273,06	324,42	85742,82
85	4,47	1597,48	1277,80	319,68	84465,02
86	4,47	1597,48	1282,57	314,91	83182,45
87	4,47	1597,48	1287,35	310,13	81895,10
88	4,47	1597,48	1292,15	305,33	80602,95
89	4,47	1597,48	1296,97	300,51	79305,98
90	4,47	1597,48	1301,80	295,68	78004,18

91	4,47	1597,48	1306,65	290,83	76697,53
92	4,47	1597,48	1311,53	285,95	75386,00
93	4,47	1597,48	1316,42	281,06	74069,58
94	4,47	1597,48	1321,32	276,16	72748,26
95	4,47	1597,48	1326,25	271,23	71422,01
96	4,47	1597,48	1331,19	266,29	70090,82
97	4,47	1597,48	1336,16	261,32	68754,66
98	4,47	1597,48	1341,14	256,34	67413,52
99	4,47	1597,48	1346,14	251,34	66067,38
100	4,47	1597,48	1351,16	246,32	64716,22
101	4,47	1597,48	1356,20	241,28	63360,02
102	4,47	1597,48	1361,25	236,23	61998,77
103	4,47	1597,48	1366,33	231,15	60632,44
104	4,47	1597,48	1371,42	226,06	59261,02
105	4,47	1597,48	1376,54	220,94	57884,48
106	4,47	1597,48	1381,67	215,81	56502,81
107	4,47	1597,48	1386,82	210,66	55115,99
108	4,47	1597,48	1391,99	205,49	53724,00
109	4,47	1597,48	1397,18	200,30	52326,82
110	4,47	1597,48	1402,39	195,09	50924,43
111	4,47	1597,48	1407,62	189,86	49516,81
112	4,47	1597,48	1412,86	184,62	48103,95
113	4,47	1597,48	1418,13	179,35	46685,82
114	4,47	1597,48	1423,42	174,06	45262,40
115	4,47	1597,48	1428,73	168,75	43833,67
116	4,47	1597,48	1434,05	163,43	42399,62
117	4,47	1597,48	1439,40	158,08	40960,22
118	4,47	1597,48	1444,77	152,71	39515,45
119	4,47	1597,48	1450,15	147,33	38065,30
120	4,47	1597,48	1455,56	141,92	36609,74
121	4,47	1597,48	1460,99	136,49	35148,75
122	4,47	1597,48	1466,43	131,05	33682,32
123	4,47	1597,48	1471,90	125,58	32210,42
124	4,47	1597,48	1477,39	120,09	30733,03
125	4,47	1597,48	1482,90	114,58	29250,13
126	4,47	1597,48	1488,43	109,05	27761,70
127	4,47	1597,48	1493,98	103,50	26267,72
128	4,47	1597,48	1499,55	97,93	24768,17
129	4,47	1597,48	1505,14	92,34	23263,03
130	4,47	1597,48	1510,75	86,73	21752,28
131	4,47	1597,48	1516,38	81,10	20235,90
132	4,47	1597,48	1522,03	75,45	18713,87
133	4,47	1597,48	1527,71	69,77	17186,16
134	4,47	1597,48	1533,40	64,08	15652,76
135	4,47	1597,48	1539,12	58,36	14113,64
136	4,47	1597,48	1544,86	52,62	12568,78
137	4,47	1597,48	1550,62	46,86	11018,16
138	4,47	1597,48	1556,40	41,08	9461,76

139	4,47	1597,48	1562,20	35,28	7899,56
140	4,47	1597,48	1568,03	29,45	6331,53
141	4,47	1597,48	1573,87	23,61	4757,66
142	4,47	1597,48	1579,74	17,74	3177,92
143	4,47	1597,48	1585,63	11,85	1592,29
144	4,47	1598,23	1592,29	5,94	0,00


## 12.6 ANEXO VI. Cálculo punto muerto

$Q = \text{Costes fijos} / \text{Precio} \times \text{Coste variable unitario}$

Punto de equilibrio número de reservas:

$\text{Costes fijos} / (\text{Precio pista} - (\text{Costes variables} / (\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda})))$

## 12.7 ANEXO VII. Presupuesto Grúas Leman



GRUAS LEMAN, S.A.  
 LG PARTIDA DEL POMERAL, NAVE 3  
 43140 POBLA DE MAFUNET (LA)  
 TARRAGONA  
 CIF: A43035708  
 Teléfono: 977840864  
 eMail: gruasleman@gruasleman.com

FACTURA			
Seña	Número	Fecha	Cliente
	19825	20/07/2022	430000337

Observaciones: PEDIDO: 147162 OB: 701010

Artículo	Descripción	Unidades	Precio	Importe(EUR)
	Albarán nº 7281833 de fecha 08/07/2022			
CB30R	SERVICIO HORA CAMIÓN BRAZO 3 EJES	5,00	50,00	250,00
CB30E	DESPLAZAMIENTO CAMIÓN BRAZO 3 EJES	1,00	50,00	50,00

Importe neto	300,00	Base IVA	300,00	%IVA	21,00	Cuota IVA	63,00
--------------	--------	----------	--------	------	-------	-----------	-------

Forma de pago

Pagaré aceptado - 60 DIAS

Plazo máximo 60 días según Ley 15/2010

**Total Factura(EUR):** 363,00

Vencimientos

18-08-2022 363,00

## 12.8 ANEXO VIII. Cálculo reserva de pistas

(Oferta de pistas anual x Porcentaje demanda x Precio pista) – (Número de socios x Reservas mensuales x Doce meses x Precio persona)

## 12.9 ANEXO IX. Cálculo cuota de socios

Número de socios x Precio de cuota x 12 meses

## 12.10 ANEXO X. Cálculo ventas de recepción.

$$\left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de pelotas}) \times \text{Precio venta pelotas} + \left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de grips}) \times \text{Cuatro personas} \right) \times \text{Precio venta grip}}{1} \right)$$

## 12.11 ANEXO XI. Cálculo ventas bar

$$(\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) \times \text{Personas por reserva} \times \text{Promedio consumo bar por persona} \times \text{Precio de venta bebidas y snack (1,50€)}$$

## 12.12 ANEXO XII. Cálculo costes variables.

Aprovisionamientos recepción:

$$\left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de pelotas}) \times \text{Coste pelotas} + \left( \frac{((\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) / \text{Reservas promedio renovación de grips}) \times \text{Cuatro personas} \right) \times \text{Coste grip}}{1} \right)$$

Aprovisionamientos bar:

$$[(\text{Oferta de pistas anual} \times \text{Porcentaje demanda}) \times \text{Personas por reserva}] \times (\text{Consumo ponderado bebidas y snacks} \times \text{Coste})$$

Costes energéticos:

$$(\text{Costes energéticos actividad} \times \text{Porcentaje demanda}) + \text{Costes energéticos fijos}$$

## 12.13 ANEXO XIII. Cálculo RE y RF

$$\text{RE} = (\text{BAII} / \text{Activo}) \times 100$$

$$\text{RF} = (\text{Beneficio neto} / \text{Patrimonio neto}) \times 100$$