



TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE TENIS INDOOR EN VALENCIA

Autor: Carlota Llácer Arana

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutor: Elena de la Poza Plaza

Co-Tutor: Lucas Jódar

Curso Académico 2020-2021



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Agradecimientos

Quería agradecer a la Universidad Politécnica de Valencia por la oportunidad de haberme formado en esta universidad y en concreto a la Facultad de Administración y Dirección de Empresas por todos los conocimientos adquiridos y por haber intentado siempre mejorar la enseñanza para estar a la vanguardia.

En esta etapa universitaria que he vivido, he podido compaginar mi mayor pasión desde pequeña: el deporte, y en concreto el tenis. También, he podido ser Delegada de Deportes de mi Facultad y he ayudado a organizar tanto torneos locales como nacionales. Sé que esta experiencia no hubiera sido la misma en otra universidad y después de estos años estoy contenta de la decisión que tomé.

También, mencionar a mis padres que siempre me han apoyado desde pequeña en cualquier nueva actividad que me proponía.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 RESUMEN	6
1.2 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2. EL CONTEXTO SOCIOLÓGICO Y ECONÓMICO DEL DEPORTE EN ESPAÑA	9
2.1 MOTIVOS DE UNA PRÁCTICA INSUFICIENTE DEL DEPORTE	9
2.2 EL DEPORTE Y EL NIVEL DE ESTUDIOS	10
2.3 EMPLEO VINCULADO AL DEPORTE SEGÚN TRAMOS DE EDAD	11
2.4 EL DEPORTE EN EL CONTEXTO FAMILIAR	11
2.5 VINCULACIÓN ENTRE EL DEPORTE Y EL GÉNERO	12
2.6 EL GASTO MEDIO EN DEPORTE	12
2.7 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN EL GÉNERO	13
2.8 EL GASTO EN DEPORTE Y EL NIVEL DE EDUCACIÓN	14
2.9 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN LA EDAD	14
2.10 EL GASTO EN DEPORTE Y LA SITUACIÓN LABORAL	15
2.11 EL GASTO EN DEPORTE Y EL ESTADO CIVIL	16
2.12 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN LAS DIFERENTES CC. AA	16
2.13 INSTALACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA SEGÚN TIPO DE ESPACIO	17
2.14 RELACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA DEL DEPORTE Y LA SALUD	19
3. EL DEPORTE DEL TENIS	21
3.1 EVOLUCIÓN DEL TENIS	21
3.2 DESARROLLO DEL TENIS EN ESPAÑA	25
4. MARCO JURÍDICO Y CONSTITUCIÓN	27
4.1 PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS A CONSIDERAR	27
4.2 SELECCIÓN JUSTIFICADA DE UNA ESTRUCTURA LEGAL CONCRETA	31
4.3 TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA	31
5. PLAN DE OPERACIONES	34
5.1 INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS	34
5.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	35
5.3 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO	37
5.3.1. POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	37
6. ANÁLISIS DE MERCADO	40
6.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO	41
6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	46
6.3.1 COMPETIDORES	48
6.3.2 ANÁLISIS DAFO	49

7. PLAN DE MARKETING	51
7.1 MARKETING MIX	51
7.2.1 PRODUCTO	51
7.2.2 PRECIO	51
7.2.3 PROMOCIÓN	52
7.2.4 DISTRIBUCIÓN	52
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	53
8.1. APORTACIÓN INICIAL	53
8.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y GASTOS	56
8.3 ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROVISIONALES	68
9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA	71
9.1 ANÁLISIS DE RATIOS	71
CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80
ANEXO 1: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	80
ANEXO 2 PRECIOS DE VALENCIA TENNIS CENTRE	82
ANEXO 3 TABLA SALARIAL PERTENECIENTE AL CONVENIO COLECTIVO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	83
ANEXO 4. MODELO CANVAS	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Causas por las que no se practica deporte en España -----	9
Gráfico 2 Causas por las que no se practica deporte en la Comunidad Valenciana -----	9
Gráfico 3 Evolución del N° de personas vinculadas al deporte según nivel de estudios ----	10
Gráfico 4 Evolución del empleo vinculado al deporte según tramos de edad -----	11
Gráfico 5 Evolución del gasto vinculado al deporte en los hogares-----	11
Gráfico 6 Evolución del N° de personas vinculadas al deporte según el género -----	12
Gráfico 7 Evolución del gasto medio en deporte por persona-----	13
Gráfico 8 Evolución del porcentaje de gasto en deporte según el género -----	13
Gráfico 9 Evolución del gasto en deporte según el nivel de estudios alcanzado-----	14
Gráfico 10 Evolución del gasto en deporte según diferentes tramos de edad -----	15
Gráfico 11 Evolución del gasto en deporte según situación laboral-----	15
Gráfico 12 Evolución del gasto en deporte según el estado civil -----	16
Gráfico 13 Gasto en deporte según Comunidad Autónoma (2019)-----	17
Gráfico 14 N° de instalaciones deportivas en España según tipo de espacio-----	17
Gráfico 15 Reducción de la probabilidad de sufrir una determinada patología según se practique o no deporte -----	19
Gráfico 16. Tasa de paro en España separada por trimestres -----	42
Gráfico 17. Pirámide de población de la Comunidad Valenciana a Diciembre de 2020 ----	42
Gráfico 18. Evaluación de los clubes de tenis más importantes de Valencia -----	49
Gráfico 19. Distribución de los ingresos en 2021 -----	58
Gráfico 20. Evolución del ratio de liquidez en 5 años-----	72
Gráfico 21. Evolución del ratio de tesorería en 5 años -----	72
Gráfico 22. Evolución del Fondo de Maniobra en 5 años-----	73
Gráfico 23. Evolución del ratio de solvencia en 5 años -----	73
Gráfico 24. Evolución del ratio de endeudamiento en 5 años -----	74
Gráfico 25. Evolución de la rentabilidad económica en 5 años -----	74
Gráfico 26. Evolución del apalancamiento financiero en 5 años-----	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa de España clasificado por CCAA según el número de instalaciones y espacios deportivos -----	18
Ilustración 2. Instalaciones deportivas cubiertas en la Comunidad Valenciana-----	19
Ilustración 3. Jeu de paume -----	21
Ilustración 4. Jeu de Paume en París. -----	21
Ilustración 5. Hampton Court-----	22
Ilustración 6. Raquetas e instrumentos del Jeu de Paume-----	23
Ilustración 7. Trattato del giuoco Della palla di Messer, de Antonio Scaino (1555)-----	23
Ilustración 8. Falkland Palace Royal Tennis Club -----	24
Ilustración 9. Club Inglés Bella Vista, Huelva (1911)-----	25
Ilustración 10. Elección de la forma jurídica de la empresa -----	29
Ilustración 11. Localización del club de tenis -----	35
Ilustración 12. Distribución en planta del club de tenis -----	36
Ilustración 13. Cubierta para una pista de tenis -----	37
Ilustración 14. Grado de fuerza de cada competidor según unas características -----	48
Ilustración 15. Proyector LED MAGNUM AIR-----	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la Sociedad Anónima-----	29
Tabla 2. Características de la Sociedad Anónima Laboral -----	30
Tabla 3. Características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa -----	30
Tabla 4. Características de las Sociedades Profesionales -----	30
Tabla 5. Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada -----	31
Tabla 6. Localizaciones candidatas para el club de tenis-----	34
Tabla 7. Principales clubes competidores -----	48
Tabla 8. Matriz DAFO -----	49
Tabla 9. Inversión inicial del club de tenis -----	53
Tabla 10. Saldo final por meses del año 2021-----	55
Tabla 11. Precio de venta unitario diario de los distintos servicios ofrecidos-----	56
Tabla 12. Ingresos por ocupación desglosados en el año 2021 -----	56
Tabla 13. Ingresos Totales del club de tenis -----	57
Tabla 14. Coste unitario diario de los servicios ofrecidos-----	59
Tabla 15. Costes variables totales de los servicios ofrecidos del club -----	59
Tabla 16. Selección de la tabla de alumbrado-----	60
Tabla 17. Características necesarias para el alumbrado de la pista de tenis -----	61
Tabla 18. Nóminas mensuales de los trabajadores contratados-----	63
Tabla 19. Tipo de cotizaciones a la Seguridad Social -----	64
Tabla 20. Amortización del Inmovilizado de la empresa -----	65
Tabla 21. Préstamo concedido por el banco para la actividad en cuestión. -----	66
Tabla 22. Balance para los 5 años siguientes -----	68
Tabla 23. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los 5 años siguientes-----	69
Tabla 24. Expresión matemática de cada ratio-----	71
Tabla 25. Ratios calculados para el análisis -----	71

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

El objeto de este TFG es la elaboración de un Plan de Empresa relacionado con la creación de un club de tenis en Valencia pero únicamente con pistas de tenis cubiertas. Esta herramienta es necesaria para todas aquellas personas que desean comenzar un proyecto empresarial. Es un documento escrito por los promotores del nuevo negocio y recoge básicamente las áreas de actuación y objetivos que se abordarán.

Primeramente, se comenzará con un análisis genérico del deporte en España para ponerse en contexto y después ya entrar en el deporte pertinente: el tenis.

Se va a hacer una breve introducción de los orígenes del tenis para ver la evolución hasta hoy en día.

Después, se procede a realizar un análisis extenso de la forma jurídica a adoptar, el plan de operaciones, de máxima importancia para encontrar la localización óptima del nuevo club; el plan de marketing; la política de recursos humanos; el análisis de mercado del entorno descubriendo a nuestros competidores y además, estrategias de búsqueda de nuevas oportunidades y posibles debilidades internas presentes.

Se concluye con un estudio económico-financiero de suma importancia para poder cuantificar el proyecto y con las conclusiones derivadas de este trabajo.

En definitiva, a lo largo de este trabajo se desarrolla la idea y se definen los procedimientos y estrategias a seguir para llevar a cabo este nuevo negocio y conocer si esta inversión resulta viable económica y financieramente y aporta rentabilidad futura a sus inversores.

1.2 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Para llevar a cabo el presente proyecto se ha optado por la realización de un Plan de Empresa, ya que, habitualmente, se considera la herramienta más útil a la hora de emprender y crear un nuevo producto, servicio o línea de negocio.

Según un estudio elaborado por South Summit, su fundadora afirmó que “emprender como medio para alcanzar el éxito profesional, alineado con un sentimiento vocacional, está siendo una clara apuesta laboral en de la era Covid-19. Parece que ser emprendedor en España engancha”.(Benjumea, 2014)

Existen también otros métodos de gran ayuda para crear nuevas líneas de negocio como son Design Thinking o el Modelo Canvas. El primero es “una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”. (Brown, 2008)

Por otro lado, la metodología Canvas desarrollada en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur es una herramienta que permite definir y crear modelos de negocio. Consiste en rellenar un cuadro en blanco dividido en 9 bloques con las características fundamentales de la empresa que se desea crear. Está enfocado de una manera más interactiva a los

emprendedores, de manera que se puedan cambiar y eliminar ideas ya proyectadas en el Canvas. (Herrera, 2015)

Sin embargo, se ha elegido el Plan de Empresa ya que es la herramienta más completa que permite profundizar en todas las áreas de la empresa (marketing, operaciones, RRHH, jurídico-legal, económico-financiero) y a su vez, es un medio de previsión de los recursos necesarios en cada una de ellas.

Habitualmente, se considera que las ideas de negocio, para que tengan éxito tienen que ser innovadoras o revolucionarias, pero no tiene porqué ser necesariamente así. La oportunidad de negocio tiene que solucionar un problema o responder ante una necesidad de mercado, por la que los consumidores estén dispuestos a pagar.

En este caso, la idea de crear un club de tenis de pistas indoor responde a una necesidad actual del mercado. Esta circunstancia constituye la motivación para el desarrollo del presente proyecto, dada la vinculación personal al tenis.

La formación recibida en la Facultad de ADE y la posibilidad de estudiar una carrera de Administración y Dirección de Empresas en inglés, constituyen una base de confianza para poder desarrollar esta idea de negocio, analizar su viabilidad económica y establecer un planteamiento de futuro. La exigencia de la Universidad Politécnica de Valencia y de esta Facultad contribuyó al esfuerzo personal en la formación y a adquirir las aptitudes necesarias para realizar un Trabajo de Fin de Grado acorde a los estándares de la citada universidad.

En el presente proyecto se combinan dos pasiones personales, que son el tenis y la gestión de empresas.

Es un hecho que Valencia presenta un clima suave durante todo el año, con pocas precipitaciones y largos meses calurosos, pero a causa del cambio climático, los fenómenos atmosféricos están siendo más recurrentes y más adversos, por lo que ya no es posible disfrutar del deporte al aire libre de manera habitual. El viento y la humedad son dos factores muy influyentes en la práctica de tenis, ya que incrementa la dificultad de su correcta ejecución y, en ocasiones, no se practica el tenis mientras la humedad y el viento estén presentes.

El sol también puede influir negativamente en la práctica del tenis. Actualmente, otro deporte de raqueta similar al tenis, como es el pádel, se juega casi siempre en cubierto y las instalaciones gozan de plena ocupación, independientemente del clima existente.

Unas instalaciones cubiertas para la práctica del tenis en Valencia atraerían a muchos jugadores, independientemente de las circunstancias climatológicas. Otra de las ventajas de pistas indoor es que conllevan un mantenimiento reducido, puesto que los materiales no se verían afectados por las variaciones del clima.

1.3 OBJETIVOS

Este proyecto consta de un objetivo principal y unos objetivos secundarios o específicos. Estos últimos son necesarios para acometer el objetivo principal.

1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de este TFG es estudiar, mediante un Plan de Empresa, el atractivo y la viabilidad operativa y económica-financiera de establecer un club de tenis indoor en Valencia.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos necesarios corresponderán con los distintos apartados de este Plan de Empresa y son los siguientes:

1. Realización de un análisis sociológico y económico del deporte en general en España.
2. Explicación de los conceptos básicos del tenis y su incursión en nuestro país, así como la situación actual de clubes de tenis indoor en España.
3. Revisión del marco legal que engloba a las asociaciones deportivas, exponiendo los trámites requeridos para el inicio de la actividad.
4. Análisis de los procesos y las operaciones que se llevarán a cabo y delimitación de las responsabilidades de los trabajadores y la organización de las tareas. Este aspecto es clave puesto que debe planificarse minuciosamente cada procedimiento.
5. Realización de un análisis del entorno considerando múltiples componentes que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa, así como su actual competencia.
6. Determinación del segmento de mercado al que va dirigido y presentación de un Plan de Marketing acorde al público objetivo para asegurar la eficacia del proyecto.
7. Por último, se elaborarán estados financieros provisionales intentando aproximarlos en lo posible a la realidad, para estudiar la viabilidad económica y financiera del proyecto para lo cual, se realizará el correspondiente análisis de ratios.

2. EL CONTEXTO SOCIOLÓGICO Y ECONÓMICO DEL DEPORTE EN ESPAÑA

En el apartado 2 se procede a realizar un análisis previo del deporte en general tanto en España como en la Comunidad Valenciana.

2.1 MOTIVOS DE UNA PRÁCTICA INSUFICIENTE DEL DEPORTE

2.1.1 EN ESPAÑA

Como se puede apreciar en el *Gráfico 1* la principal causa de no practicar deporte en España, es la falta de tiempo, alcanzando un valor del 43,8%. Le sigue en el ranking, la falta de interés con un 20%, por lo que sería deseable la implementación de campañas favorecedoras de la práctica deportiva, por parte de las Administraciones, aludiendo, fundamentalmente, a los beneficios para la salud de tal práctica.

Gráfico 1 Causas por las que no se practica deporte en España



Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes

2.1.2 EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

La principal causa de no practicar deporte en la Comunidad Valenciana mostrado en el *Gráfico 2*, es también la falta de tiempo, alcanzando un valor del 41,7%. Los porcentajes en esta comunidad, son prácticamente iguales a los observados en todo el territorio nacional. Sin embargo, cabe destacar el hecho de no practicar deporte por motivos de salud, cuyo porcentaje es superior al observado en todo el Estado.

Gráfico 2 Causas por las que no se practica deporte en la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes

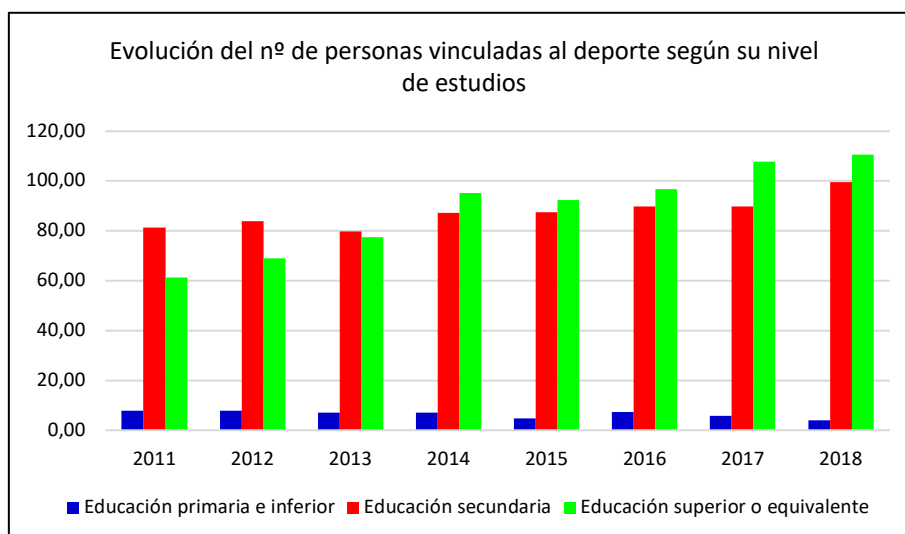
2.2 EL DEPORTE Y EL NIVEL DE ESTUDIOS

Según (Rodríguez, 2018), existe una estrecha relación entre la práctica deportiva y el nivel de estudios.

En el *Gráfico 3* se observa claramente tal relación, dado que el número de personas vinculadas al deporte es claramente superior en los individuos con una formación superior, que en aquellos que tienen una educación primaria.

No obstante, en ese mismo gráfico, se observa que, en los años 2011, 2012 y 2013, el número de personas vinculadas al deporte fue superior en los individuos con formación secundaria.

Gráfico 3 Evolución del nº de personas vinculadas al deporte según nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes (Deporte M. d., 2021)

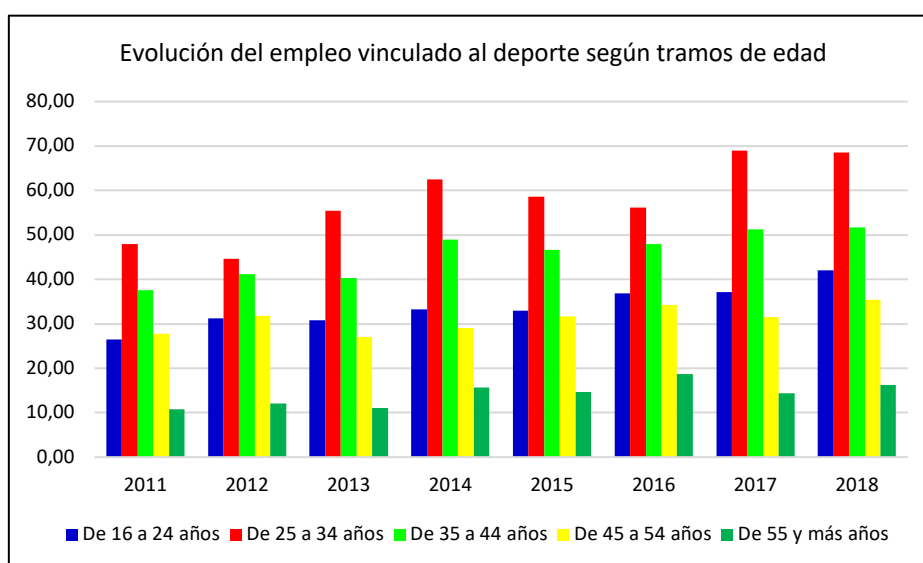
Según Izquierdo, (2019), un factor íntimamente relacionado con el empleo vinculado al deporte, es la edad del individuo. Se analiza tal relación en el periodo temporal 2011-2018 en España en el gráfico siguiente.

2.3 EMPLEO VINCULADO AL DEPORTE SEGÚN TRAMOS DE EDAD

Según el *Gráfico 4* la franja de edad comprendida entre los 25 y los 34 años es la que presenta un mayor grado de vinculación al deporte. Este resultado es, a priori, lógico, dado que, en dicha franja de edad, el individuo desarrolla sus mayores aptitudes físicas.

En esta misma línea de razonamiento, la franja de edad con menor vinculación al deporte, es la de individuos con más de 55 años.

Gráfico 4 Evolución del empleo vinculado al deporte según tramos de edad



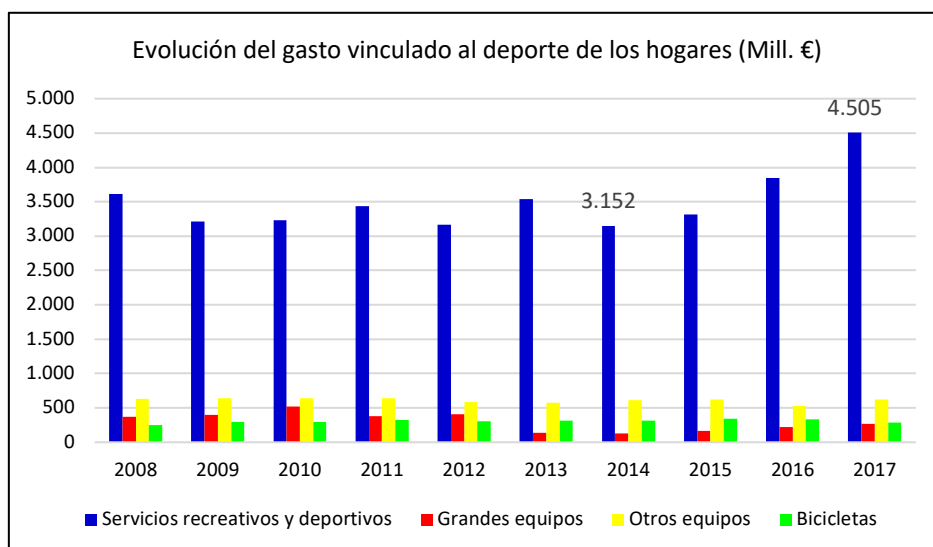
Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes (Deporte M. d., 2021)

2.4 EL DEPORTE EN EL CONTEXTO FAMILIAR

Mayoritariamente, el gasto en deporte de los hogares españoles se destina a la adquisición de servicios recreativos y deportivos. Este hecho se observa en todos los años del periodo temporal considerado.

Según el *Gráfico 5*, a partir del año 2014 se observa un incremento significativo en dicho gasto, pasando de 3.152 € en 2014 a 4.505 Mill. de € en 2017.

Gráfico 5 Evolución del gasto vinculado al deporte en los hogares



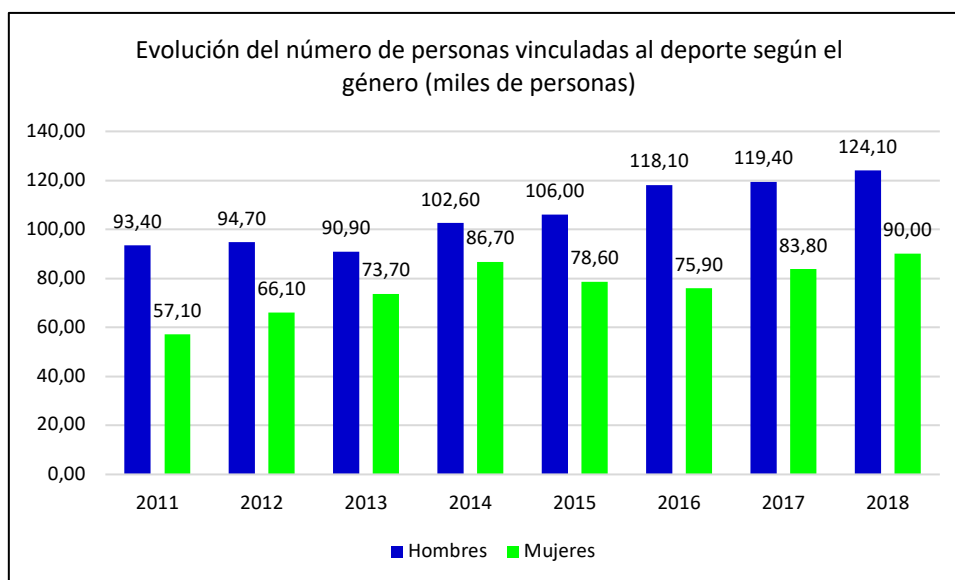
Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes (Deporte M. d., 2021)

2.5 VINCULACIÓN ENTRE EL DEPORTE Y EL GÉNERO

Según Hernández García (2018), existe una evidente relación entre la práctica de la actividad deportiva y el género del individuo.

En el Gráfico 6 se corrobora tal relación, dado que, en el período comprendido entre los años 2011 y 2018, el empleo vinculado al deporte correspondió, mayoritariamente, al género masculino.

Gráfico 6 Evolución del Nº de personas vinculadas al deporte según el género

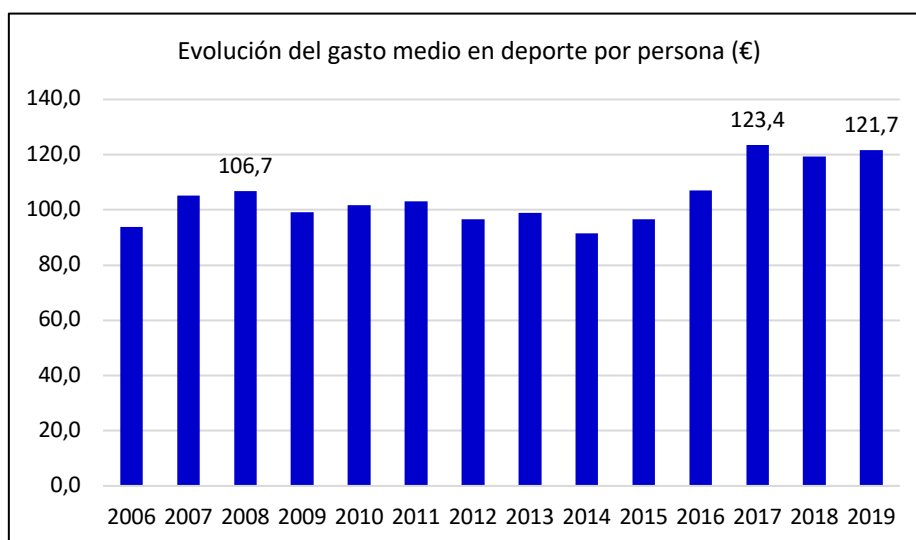


Fuente: Elaboración propia. Datos: Ministerio de Cultura y Deportes (Deporte M. d., 2021)

2.6 EL GASTO MEDIO EN DEPORTE

Según datos del INE que muestra el *Gráfico 7* el gasto medio en deporte por persona alcanzó un valor de 106,7 € al año en el año 2008, año del comienzo de la crisis financiera global. En el año 2009, experimentó una contracción sustancial, situándose en 99,1 €. En los años posteriores a la crisis el gasto medio en deporte presentó oscilaciones y a partir del año 2015 experimentó un fuerte crecimiento hasta situarse en 123,4 € en el año 2017. A partir de dicho año experimentó un leve retroceso, hasta situarse en 121,7 € en el año 2019.

Gráfico 7 Evolución del gasto medio en deporte por persona



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

2.7 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN EL GÉNERO

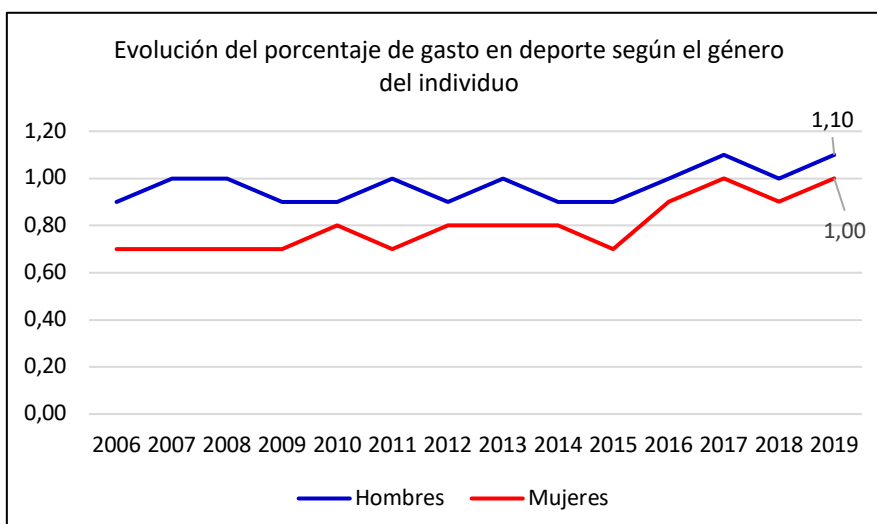
J. Piedra afirma que existe una estrecha vinculación entre el gasto en deporte y el género del individuo, en España. (Piedra, 2019), en el sentido de que existe un género que lo practica con mayor asiduidad. Tal género es el masculino.

El presente estudio, ratifica el hecho apuntado por el investigador.

A la vista del *Gráfico 8* se observa claramente, que el porcentaje del gasto en deporte es superior en los hombres que en las mujeres.

En el año 2019 los hombres destinaron un 1,1 % de su gasto total, al gasto en deporte, mientras que las mujeres destinaron un 1 %. Probablemente, esta diferencia no sea significativa y se deba a la mayor dedicación familiar de las mujeres, lo que implicaría menor tiempo disponible para dedicarlo al deporte.

Gráfico 8 Evolución del porcentaje de gato en deporte según el género



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

2.8 EL GASTO EN DEPORTE Y EL NIVEL DE EDUCACIÓN

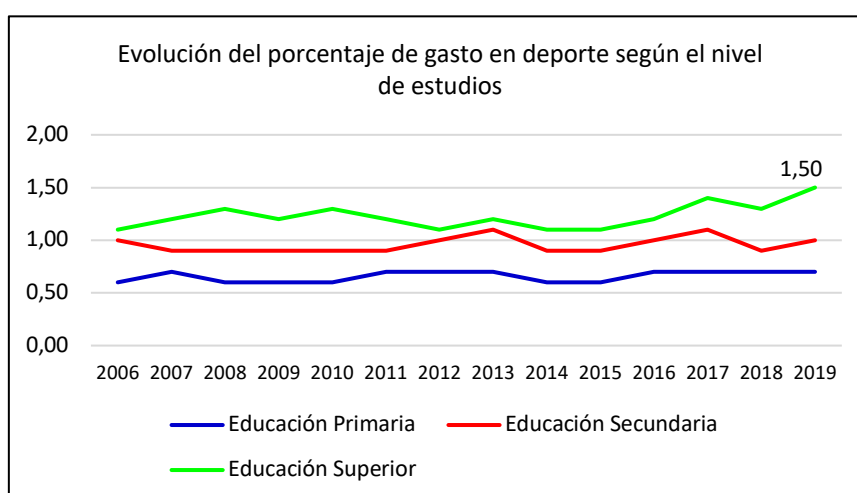
Según Iglesias (2019), existe una evidente relación entre el gasto en deporte y el nivel de formación alcanzado por el individuo.

En este sentido, el *Gráfico 9* evidencia tal relación.

El gasto en deporte es netamente superior en los individuos con un nivel de estudios superior, que en aquellos que poseen una educación secundaria y primaria.

Sin duda, este hecho relaciona el nivel cultural del individuo con la creencia de que el deporte mejora el estado de salud tanto física como mental.

Gráfico 9 Evolución del gasto en deporte según el nivel de estudios alcanzado



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

2.9 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN LA EDAD

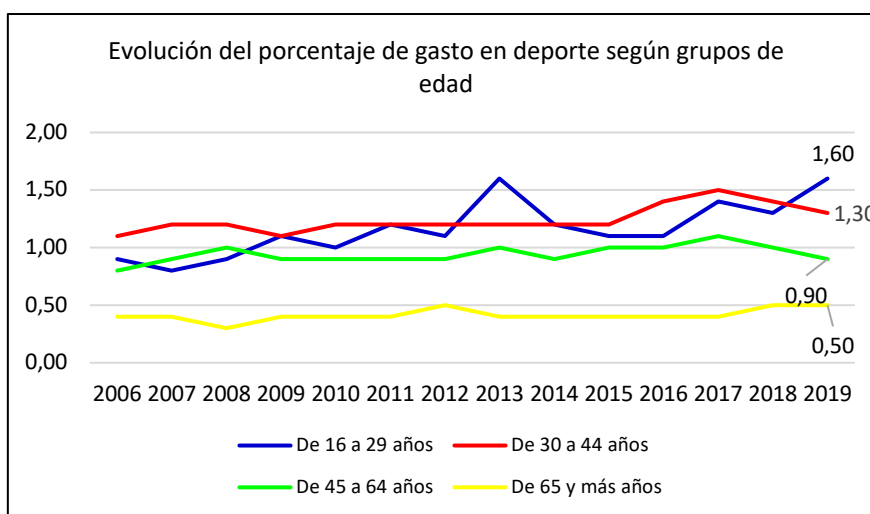
Al analizar el *Gráfico 10* se observa que los individuos con edades comprendidas entre 30 y 44 años, son los que presentan un mayor porcentaje de gasto en deporte.

Sin embargo, en el año 2013, se produjo un repunte significativo del gasto en deporte de los individuos con edad comprendida entre 16 y 29 años, superando a cualquier otra franja de edad. Este repunte se produjo al finalizar la crisis financiera global y sería interesante estudiar las causas del mismo.

Evidentemente, la franja de edad que menor porcentaje de su gasto dedica al deporte, es la de los individuos con 65 años y más. (García-Unanue, 2019)

No debe olvidarse que las conclusiones que se exponen, hacen referencia a su evolución en el periodo 2006-2019.

Gráfico 10 Evolución del gasto en deporte según diferentes tramos de edad



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

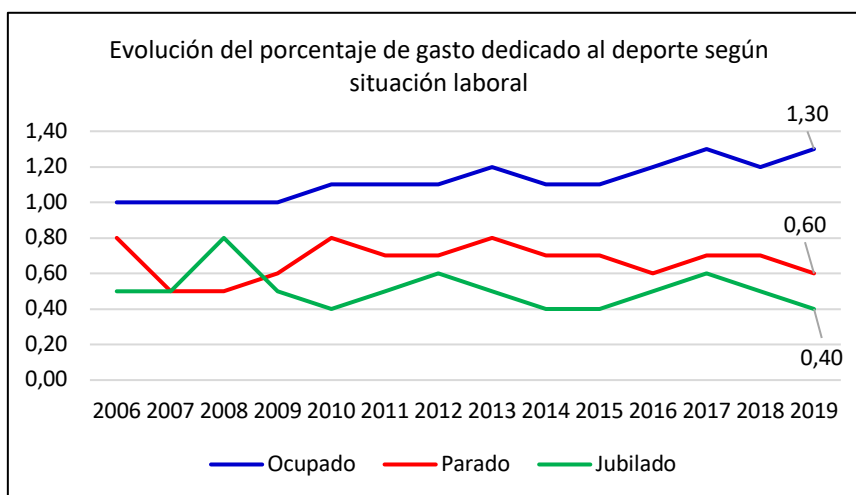
2.10 EL GASTO EN DEPORTE Y LA SITUACIÓN LABORAL

La situación laboral del individuo, es un factor esencial a la hora de analizar el porcentaje de gasto en deporte. Por razones económicas, los individuos ocupados presentan un mayor porcentaje de gasto en deporte, que los parados o los jubilados.

No obstante, deberían implementarse políticas públicas que promocionen el deporte de forma gratuita, para que puedan acceder al mismo los individuos parados.

En los años 2017 y siguientes se produjo una importante contracción del gasto en deporte, fundamentalmente, en los jubilados, mientras que se incrementó en los individuos ocupados. Todo esto se muestra en el gráfico siguiente. (Sanz, 2018)

Gráfico 11 Evolución del gasto en deporte según situación laboral



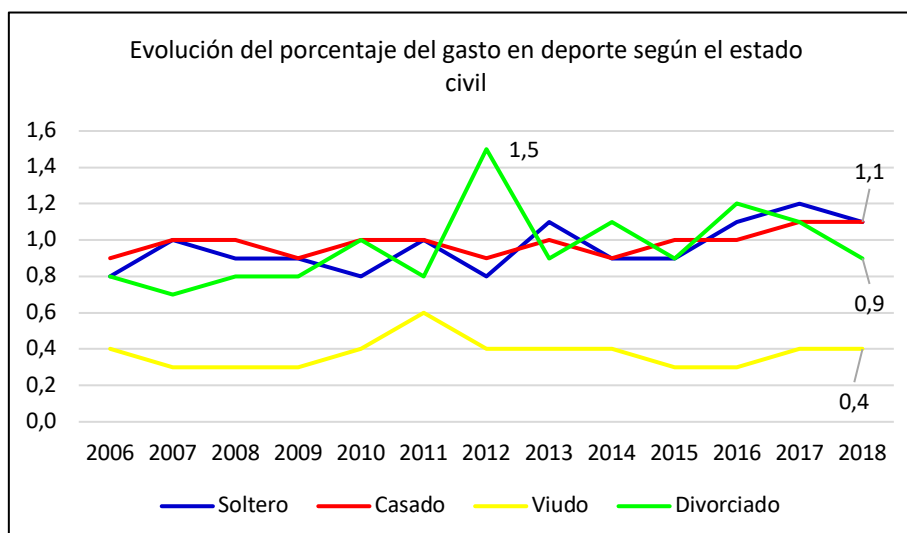
Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

2.11 EL GASTO EN DEPORTE Y EL ESTADO CIVIL

Referente al *Gráfico 12*, en el periodo 2006-2018 el porcentaje de gasto en deporte según el estado civil, es relativamente similar en los individuos solteros, casados y divorciados, aunque predomina el gasto de los casados. Sin embargo, en el año 2012, año en el que presumiblemente, finalizó la crisis financiera global, hubo un incremento sustancial del porcentaje de gasto en los divorciados, que alcanzó el valor de 1,5.

Claramente, el estado civil que presenta un menor porcentaje de gasto en deporte es el correspondiente a los viudos.

Gráfico 12 Evolución del gasto en deporte según el estado civil



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE(Estadística, 2021)

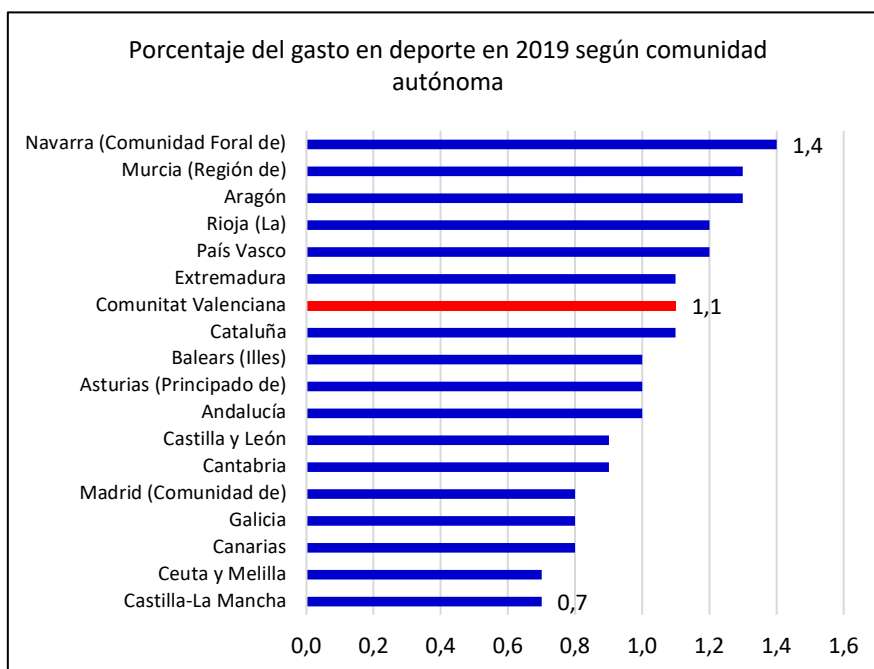
2.12 EL GASTO EN DEPORTE SEGÚN LAS DIFERENTES CC. AA

La comunidad autónoma que presentó un mayor porcentaje de gasto en deporte en el año 2019 fue Navarra, alcanzando un valor de 1,4 %. La comunidad que presentó un menor porcentaje de gasto fue Castilla La Mancha, con un 0,7 %.

Probablemente, estas diferencias son debidas al diferente grado de promoción del deporte, por parte de los gobiernos autonómicos respectivos, a las diferencias en el PIB entre las comunidades autónomas, a la edad media de la población, o, incluso a los gustos y preferencias de sus habitantes.

La Comunidad Valenciana presentó en el año 2019 un porcentaje del 1,1 %.

Gráfico 13 Gasto en deporte según Comunidad Autónoma (2019)



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE (Estadística, Gasto en deporte por Comunidades Autónomas en 2019, 2021)

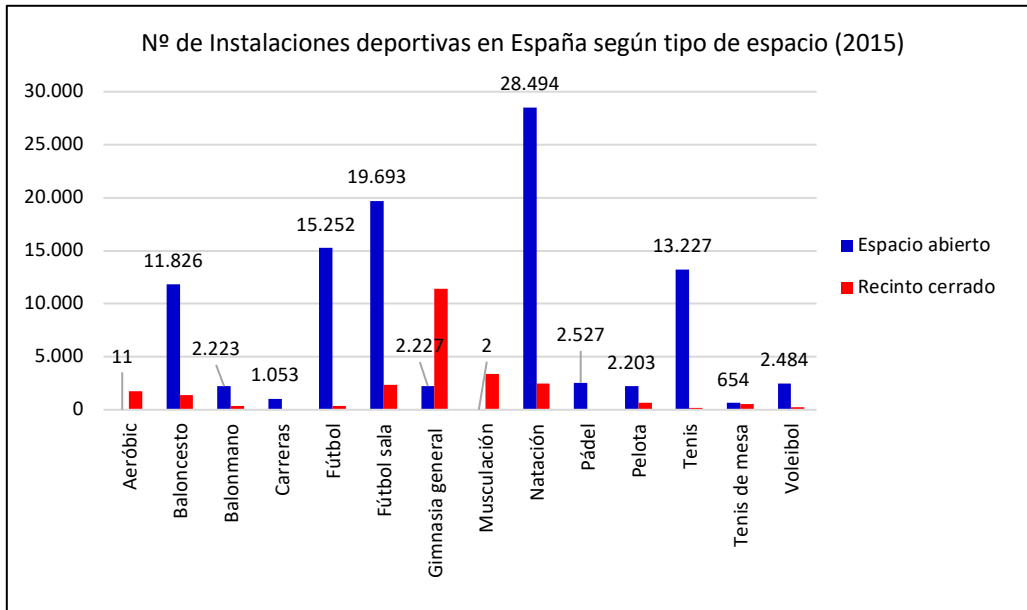
2.13 INSTALACIONES DEPORTIVAS EN ESPAÑA SEGÚN TIPO DE ESPACIO

2.13.1 EN ESPAÑA

La predominancia de un tipo de espacio abierto o cerrado, depende del tipo de deporte. Cabe destacar el hecho de la natación, deporte en el que mayoritariamente se practica en espacios cerrados. En el caso del tenis, objeto del presente TFG, la predominancia de su práctica en espacios abiertos es prácticamente total, siendo testimonial su práctica en espacios cerrados.

En el Gráfico 14 aparecen un total aproximado de instalaciones deportivas en España relacionadas con el tenis de 13385, de las cuales 13227 son espacios abiertos frente a un escaso número de recintos cerrados de 158; lo cual concuerda con el motivo de realizar este TFG debido a la escasez de instalaciones indoor.

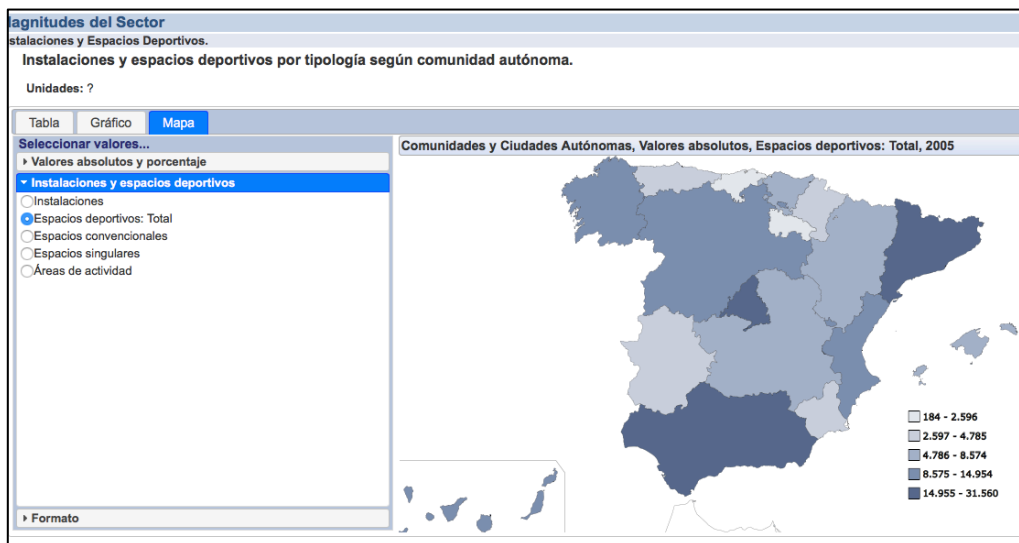
Gráfico 14 Nº de instalaciones deportivas en España según tipo de espacio



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE (Estadística, Nº de instalaciones deportivas según tipo y deporte, 2021)

Como se observa en la *Ilustración 1*, el conjunto de espacios deportivos predomina en las comunidades autónomas de Andalucía, Madrid y Cataluña, y que también coincide con la localización de la mayoría de clubes de tenis indoor conocidos por propia experiencia.

Ilustración 1. Mapa de España clasificado por CCAA según el número de instalaciones y espacios deportivos



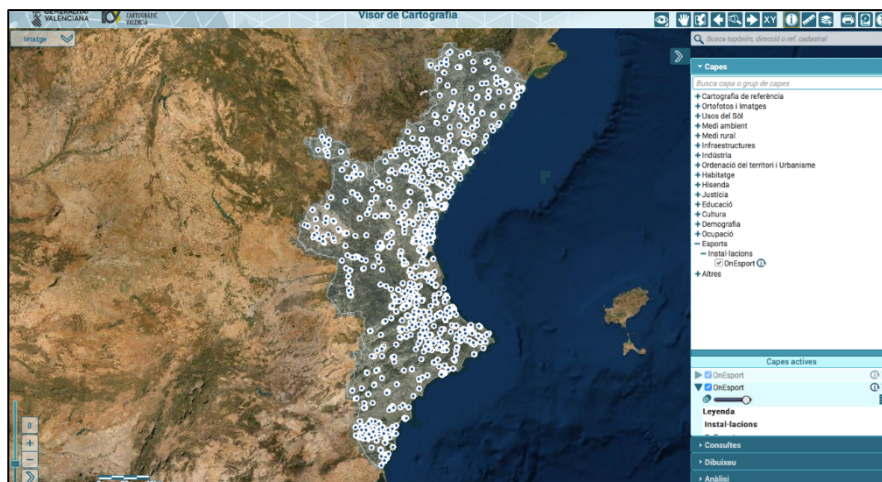
Fuente: (DeporteData, 2005)

2.13.2 EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

La Comunidad Valenciana tiene una plataforma llamada OnEsport en la que se puede acceder a las infraestructuras e instalaciones cubiertas de todo el territorio valenciano según categorías: Deportes, Cultura, Medioambiente, Educación, Justicia...etc.

La mayoría de instalaciones deportivas cubiertas de la *Ilustración 2* corresponden a polideportivos que engloban deportes como Fútbol Sala, Balonmano, Baloncesto, Piscina y en los últimos años, Pádel.

Ilustración 2. Instalaciones deportivas cubiertas en la Comunidad Valenciana



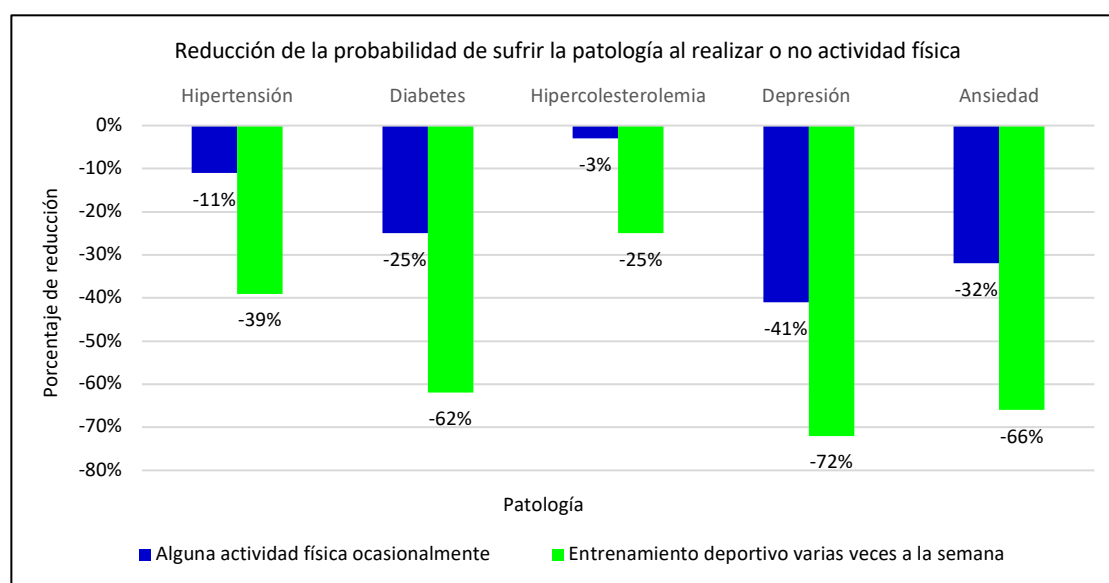
Fuente: IDEV (Infraestructura Valenciana de Dades Espacials)

2.14 RELACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA DEL DEPORTE Y LA SALUD

El *Gráfico 15* es lo suficientemente aclarativo, como para evidenciar la notable reducción de la probabilidad de padecer determinadas patologías especialmente frecuentes, por la simple realización de un entrenamiento deportivo varias veces a la semana.

Patologías tan frecuentes como la ansiedad o la depresión, consiguen una reducción del 66 % y del 72 % respectivamente, por la sencilla realización de determinados ejercicios deportivos de forma cotidiana.

Gráfico 15 Reducción de la probabilidad de sufrir una determinada patología según se practique o no deporte



Fuente: Elaboración propia. Datos: AEPSAD(Deporte A. E., 2020)

Independientemente de su estado de salud real, los españoles se sienten bien de salud, aunque existen diferencias significativas en tal percepción, según la comunidad autónoma considerada.

3. EL DEPORTE DEL TENIS

Este apartado va enfocado al tenis y se detalla su origen y evolución hasta el momento presente.

3.1 EVOLUCIÓN DEL TENIS

El tenis, originariamente llamado 'lawn tennis', es un deporte practicado en todo el mundo hoy en día. Sus orígenes se remontan al siglo VI a. C donde persas y egipcios ya lo practicaban, con la excepción de que se jugaba con la mano.

Los romanos y los griegos también jugaban y lo extendieron por todos los países a orillas del mar Mediterráneo. Algunos historiadores aseguran que en tiempos de Carlomagno en España los árabes ya lo jugaban y existen evidencias de que en 1300 había un juego semejante llamado Boude. Asimismo, durante la Edad Media, fueron practicados en las ciudades italianas del siglo XI.

(Martínez, 2013)

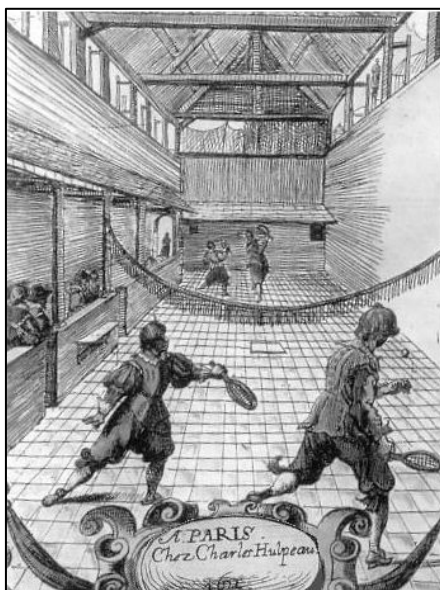
Hacia el siglo XII, en Francia se jugaba al 'jeu de paume' tal y como se puede ver en la *Ilustración 3 y 4* y que es considerado predecesor del tenis moderno. Se jugaba en interior y se golpeaba con la mano hasta en ocasiones se utilizaba un guante. Cuando los jugadores se lanzaban la pelota entre ellos acompañaban con 'Tenez' que viene del verbo en francés 'Tenir' y significa 'Allá va'. Así se fue modificando y evolucionó hasta como lo conocemos hoy, 'Tenis'. (Gillmeister, 2008)

Ilustración 3. Jeu de paume



Fuente: A partir de (Fournier, 2016)

Ilustración 4. Jeu de Paume en París.



Fuente: A partir de (Carlier, 2001)

Anna Comnena, en el XII, se refiere a un juego así en Bizancio y en Inglaterra, Enrique VIII, conocido por ser un excelente tenista, construyó en 1530 el famoso Hampton Court para practicarlo. En la *Ilustración 5* se muestra un ejemplo del mismo. En Inglaterra lo denominaban “Royal o Real Tennis”, una especie de tenis Indoor cuyo nombre proviene de los que lo practicaban, reyes y aristócratas. (Martínez, 2013)

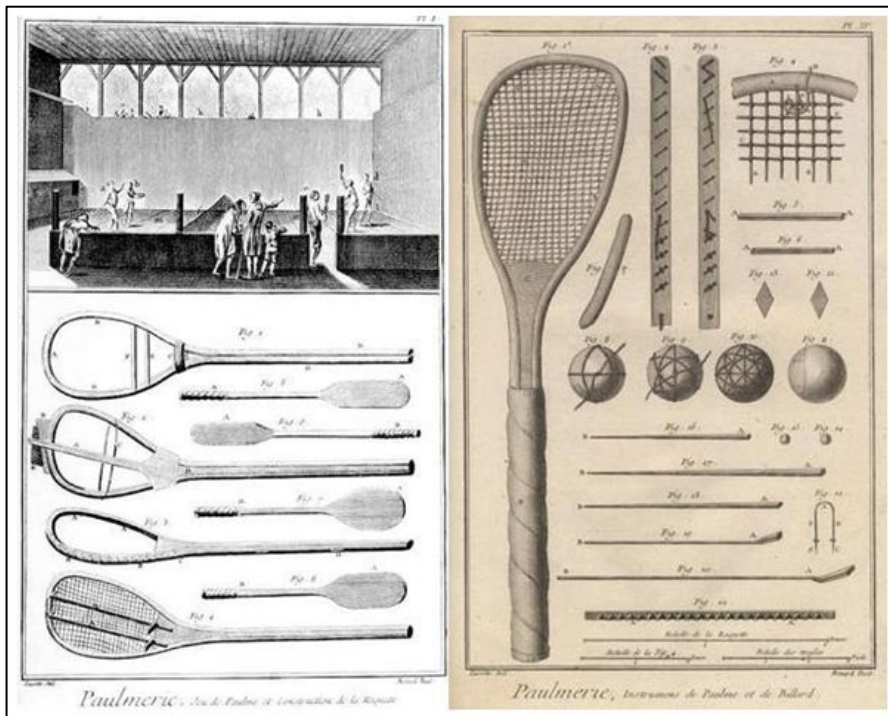
Ilustración 5. Hampton Court



Fuente: A partir de (Gillmeister, 2008)

En 1555, el italiano Antonio Scaino escribió el primer tratado sobre el tenis con el que se han podido conocer las reglas y la vestimenta de los juegos de pelota en el siglo XVI. En las siguientes imágenes encontramos un claro ejemplo de ello.

Ilustración 6. Raquetas e instrumentos del Jeu de Paume



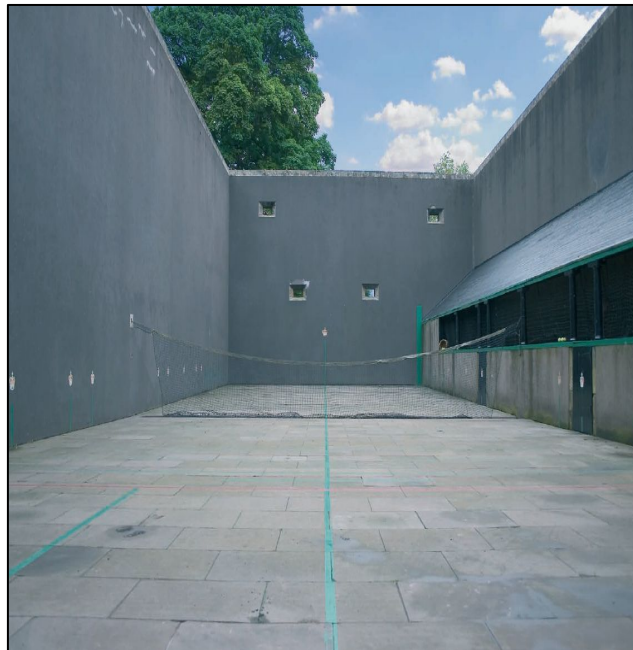
Fuente: A partir de (Scaino)

Ilustración 7. Trattato del giuoco Della palla di Messer, de Antonio Scaino (1555)



Fuente: (Scaino)

También, la reina Isabel I de Inglaterra, hija de Enrique VIII, seguía de cerca este deporte, aunque se limitaba a ver su padre jugar en Westminster y en Hampton Court.



Fuente: A partir de (Haggard, 2005)

En la *Ilustración 8* se puede apreciar un campo de tenis construido en 1536 en Escocia todavía en uso, ya que predominaba mucho este deporte allí.

El tenis llegó a su máximo esplendor en el siglo XVI. En Francia, Francisco I construyó en el palacio del Louvre un patio para que su hijo Enrique II entrenara. Hacia el año 1596, había mas de 250 lugares en París donde se practicaba el Royal Tennis. Sin embargo, con la llegada de la Revolución Francesa hubo un declive de este deporte.

En la época moderna hubo ciertos avances. La llegada de la goma y de la máquina cortacésped permitieron mejorar la calidad de las pelotas y el juego al aire libre. Hubo una transición del 'Royal Tennis' practicado únicamente por la realeza y las clases altas al 'Lawn Tennis' dirigido a un grupo más heterogéneo de clases sociales.

En 1873, el militar Walter Clopton Wingfield decidió comercializar y patentar el tenis y se le comenzó a llamar tenis sobre hierba. Walter fue quien redactó las primeras reglas de tenis y en 1878 se estableció el sistema de puntuación moderno.

Por esto, se considera que fue en Inglaterra donde nació el tenis de manera oficial con uno de los torneos más importantes del mundo hoy en día: Wimbledon. Más adelante, se crearían el resto de los 3 Grand Slam: Roland Garros, US Open y el Abierto de Australia.

3.2 DESARROLLO DEL TENIS EN ESPAÑA

En España, el tenis se jugaba más entre las clases populares. Cada región del país tuvo distintas reglas del juego. Lo más parecido al tenis fue el trinquete o pelota valenciana que tenía buena acogida y sigue presente este deporte en la actualidad.

En 1506 Felipe I el Hermoso jugó una partida de tenis y poco después falleció de lo que se cree que fue un resfriado después del deporte.

Al principio del siglo XX, se reunieron varios clubes españoles con la intención de crear la Asociación de Lawn-Tennis de España. La Asociación de Lawn-Tennis de Londres era la que ejercía de representante internacional. (Martínez, 2013)

En 1910, un año después, se celebró en Madrid el primer Campeonato de España de Tenis, cuya copa fue cedida por S.M El Rey D. Alfonso XIII como premio.

Gracias a la colonia inglesa, la cual se estableció en Huelva para la explotación de una zona minera, se creó un espacio exclusivo para sus miembros donde practicaban sus costumbres como la práctica de fútbol o el 'lawn-tennis', observado en la ilustración siguiente.

Ilustración 9. Club Inglés Bella Vista, Huelva (1911)



Fuente: A partir de (Tenis, 2021)

Otros historiadores afirman que militares afincados en Gibraltar al principio del siglo XVIII fueron los pioneros y ya en Sandpits existía un club.

En 1889 se formó el Barcelona Lawn-Tennis Club conocido también como 'Club de los Ingleses' que junto a otros tres iniciaron la promoción del Lawn-Tennis por todo el territorio español.

Este deporte se fue internacionalizando con la organización de partidos amistosos y exhibiciones para atraer el interés del público.

Ya en los años 20, España participaba en sus primeros Juegos Olímpicos. Y en 1923, Barcelona acogía el Campeonato del Mundo.

Hubo un parón por la I Guerra Mundial, pero el tenis español sufrió un boom en los 60. A raíz de los éxitos del equipo español, el tenis llegó a todas las ciudades y se convirtió en uno de los deportes más populares en nuestro país.

Con la profesionalización del tenis, España alcanzó su máximo esplendor con el reconocimiento internacional de sus jugadores. Algunos tenistas que cabe destacar en el histórico palmarés español son: Arantxa Sánchez-Vicario, Conchita Martínez, Sergi Bruguera, Juan Carlos Ferrero, Rafael Nadal y Garbiñe Muguruza.

4. MARCO JURÍDICO Y CONSTITUCIÓN

En este apartado se van a explorar las distintas opciones que tiene un empresario a la hora de constituir la sociedad, como la forma jurídica que mejor se adapta a este club de tenis y de forma más desglosada trámites burocráticos que se deben solicitar para la puesta en marcha de la sociedad cumpliendo con la legalidad.

4.1 PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS A CONSIDERAR

Antes de elegir la forma jurídica idónea para nuestra empresa, debemos tener en cuenta todos los tipos de sociedades que pueden constituirse en España: sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, comanditaria simple o por acciones, comunidad de bienes, cooperativa o empresario individual.

También, hay otros tipos de constituir esta empresa: Asociaciones Deportivas como puede ser un Club Deportivo o una Sociedad Anónima Deportiva.

Un club deportivo ha de estar abierto a cualquier persona interesada en formar parte de él. Es una asociación o entidad privada que constituye el desarrollo de la práctica deportiva continuada sin ánimo lucrativo. Éstos se rigen bajo normas de su Comunidad Autónoma correspondiente y pueden ser Básicos, Elementales o Sociedades Anónimas Deportivas.

Las ganancias que obtengan servirán para financiar el club y esos beneficios no serán repartibles entre sus socios. Los artículos 22.1 y 34.1 de la Constitución Española, reconocen el derecho de asociación y el derecho de fundación para fines de interés general.

Respecto al régimen fiscal, no tributan por el IVA ni el Impuesto de Sociedades con excepción de actividades por la que se perciban ingresos que no pertenezcan a los socios.

Los clubes que participen en competiciones oficiales deberán inscribirse en la Federación de Tenis de su provincia correspondiente.

Primeramente, estas asociaciones necesitarán inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas, por lo cual, adquirirán el título de club.

Un Club Deportivo Básico es una asociación privada y sin ánimo de lucro y lo conforman personas físicas o jurídicas cuya finalidad esencial es promover la práctica de una o varias modalidades deportivas entre sus asociados e incentivar la participación en actividades y competiciones deportivas. (*Bengoetxea, 2020*)

Un Club Deportivo Elemental es similar a uno básico con la diferencia de que el primero sólo está integrado por personas físicas exclusivamente.

Algunas de las ventajas del Club Básico frente al Club Elemental son:

- Al ser persona jurídica, tiene capacidad de obrar por lo que puede percibir subvenciones públicas o donaciones y tener bienes o gestionar negocios.
- Los directivos responden ante el club y los socios sólo en los actos que intervienen.
- Puede ser manifestado de utilidad pública.

Posibles desventajas son:

- El Club Deportivo Básico presenta mayores gastos de constitución.
- Se han de preparar estatutos obligatoriamente.

Los trámites para un Club Deportivo Elemental son los siguientes:

- Formulario de solicitud
- Acta fundacional
- Normas internas de funcionamiento o estatutos
- NIF/NIE de los firmantes del acta fundacional
- Justificante del pago de tasas

Los trámites para un Club Deportivo Básico serían:

- Formulario de solicitud
- Acta fundacional otorgada ante notario
- Estatutos
- NIF/NIE de los firmantes del acta fundacional
- Justificante del pago de tasas

Los órganos de gobierno de un Club Deportivo son los siguientes:

- Asamblea General: órgano supremo de gestión de un club. Formada por todos los socios o accionistas del club. Se encarga de tomar las decisiones para el correcto funcionamiento a medio plazo. Sus principales funciones son las de elegir la junta directiva y aprobar las cuentas anuales principalmente. Se reunirán mínimo una vez al año.
- Junta Directiva: es el órgano que toma las decisiones que afectan al día a día de la organización. Está integrado por el presidente, el tesorero, el secretario y los vocales.

Respecto a las Sociedades Anónimas Deportivas, fueron introducidas por la Ley del Deporte de 1990 para disponer de un nuevo método de organización del deporte en España, que ya se llevaba a cabo en algunos países.

La SAD se basa en el régimen general de la sociedad anónima mercantil pero con ciertas particularidades. Se someten a la Ley de Sociedades de Capital (que sustituye a la derogada Ley de Sociedades Anónimas) pero con especialidades contenidas en la LD y el RDSAD. Además, están bajo un fuerte control por parte del Consejo Superior de Deportes y por la Liga Profesional a la que estén adscritas.

Este modelo persigue establecer una herramienta de responsabilidad jurídica y económica para todos los clubes o sus equipos profesionales que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal.

Sus características esenciales son:

- En su denominación social se incluirá la abreviatura SAD.
- Estas SSAADD solo podrán participar en competiciones profesionales de una práctica deportiva.
- Podrán constituirse como SAD cuando su actividad principal sea posible en España por existir esa modalidad deportiva.

- Su capital social mínimo según el artículo 3.1 del RDSAD establece que “en ningún caso podrá ser inferior al establecido en la Ley de Sociedades Anónimas”.
- Las acciones sólo pueden ser nominativas y representadas por títulos o anotaciones a cuenta y a diferencia de las SSAA tienen que estar suscritas y desembolsadas en su totalidad exclusivamente por medio de aportaciones dinerarias.
- El órgano de administración deberá ser siempre un Consejo de Administración eliminando la posibilidad de estructuras como administradores mancomunados o solidarios o la figura de administrador único.
- La SAD previa a su inscripción en el RM, tendrá que darse de alta en el Registro de Asociaciones Deportivas y en la Federación correspondiente. Asimismo, se enviará el informe de auditoría de las CCAA obligatorio y el informe de gestión al RAD.

Se ha rellenado un cuestionario en la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España con las distintas formas jurídicas aplicables a una sociedad y los requisitos que buscamos en nuestra empresa.

Ilustración 10. Elección de la forma jurídica de la empresa

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

A partir de filtrarlo, nos muestran las posibles formas jurídicas según las características que nos interesan.

- **Sociedad Anónima:** Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, dividido en acciones, está formado por las aportaciones de los socios. Éstos no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino su responsabilidad se limita al capital aportado.

Tabla 1. Características de la Sociedad Anónima

Nº Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada	>= 60,000€	Impuesto Sociedades

Fuente: Elaboración propia

- **Sociedad Anónima Laboral:** Para que sea además de anónima, laboral deben cumplir una serie de requisitos: que la mayor parte del capital esté en manos de los trabajadores y que no haya socio alguno que tenga más de un tercio del patrimonio, así como los trabajadores que no son socios no participen de más del 15% o 25% de las horas productivas por los socios. Esta calificación de laboral las diferencia en cuanto a materia fiscal al tener un régimen tributario más favorable y además pueden acceder a ayudas y subvenciones de las administraciones estatales y autonómicas.

Tabla 2. Características de la Sociedad Anónima Laboral

Nº Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 2	Limitada	>= 60,000€	Impuesto Sociedades

Fuente: Elaboración propia

- **Sociedad Limitada Nueva Empresa:** Aparece como consecuencia de la modificación de la LSRL de marzo de 2003 y facilita la creación de una sociedad limitada con plazos (un plazo reducido de 24h) y trámites más favorables. Éstos se tratarán como una unidad ante Notario quien realizará todo el proceso electrónicamente. La denominación social se formará con los datos de uno de los socios fundadores, es decir, nombre y apellidos seguido de un código alfanumérico único y las siglas "SLNE".

Tabla 3. Características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa

Nº Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Máximo 5	Limitada	Entre 3,000 y 120,000€	Impuesto Sociedades

Fuente: Elaboración propia

- **Sociedades Profesionales:** aquella destinada a ejercer una actividad profesional. Tiene que estar integrada por personas con titulación universitaria y que estén inscritos en el Colegio Profesional correspondiente a la actividad de la empresa. Nuestra actividad no se puede recoger en un Colegio Profesional por lo que descartaremos esta opción primero. Ejemplos de sociedades profesionales pueden ser clínicas veterinarias o médicas así como estudios de arquitectura o ingeniería industrial.

Tabla 4. Características de las Sociedades Profesionales

Nº Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada	Según la forma social que adopte	Impuesto Sociedades

Fuente: Elaboración propia

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** es una sociedad capitalista cuyo capital se divide en participaciones sociales (si bien en dinero u otros bienes y derechos) en la que los socios no responden personalmente con su patrimonio ante las deudas sociales; tan solo pueden perder lo que aportaron inicialmente.

Tabla 5. Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada

Nº Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Mínimo 1	Limitada	Según la forma social que adopte	Impuesto Sociedades

Fuente: *Elaboración propia*

4.2 SELECCIÓN JUSTIFICADA DE UNA ESTRUCTURA LEGAL CONCRETA

La forma jurídica más adecuada es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada ya que solo hay que desembolsar 3000€ de capital inicial y se exige un mínimo de 1 socio. Estos requisitos son más sencillos que otras sociedades por lo que para esta empresa dedicada al ámbito deportivo no hace falta una forma jurídica más compleja.

Además, los socios no responden personalmente por las deudas, por lo que se limita al capital aportado y los órganos de gobierno son democráticos.

4.3 TRÁMITES PARA LA PUESTA EN MARCHA

Los trámites para la constitución de la sociedad *Indoor Tennis Valencia como Sociedad de Responsabilidad Limitada* son los siguientes:

1.Registro del nombre de la sociedad

Para registrar el nombre de este club de tenis habrá que acudir al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado de denominación social. Es decir, un escrito que acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra empresa ya existente con anterioridad.

2.Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa

A partir del certificado, habrá que abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que se va a constituir e ingresar la cuantía mínima inicial: 3.000 euros. El banco emitirá un certificado del ingreso, que más adelante habrá que presentar en la notaría.

3.Redacción de los Estatutos Sociales

Los socios tendrán que redactar los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas de la empresa y que se incluirán en la escritura pública de la constitución. Normalmente, se recomienda delegar esta tarea en un abogado o a una notaría, dada su complejidad.

Hay unos elementos mínimos que debe contener cualquier Estatuto Social, como la denominación de la sociedad, donde figurará la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida y su valor nominal y la numeración de las mismas, así como también el sistema de administración de la sociedad.

4. Alta en Hacienda y declaración censal

Tras la firma de las escrituras, se acudirá a Hacienda para obtener el NIF provisional de la sociedad, así como las tarjetas y etiquetas identificativas. Para ello, se aportará debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del DNI del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa, obtenida en el notario. De esta forma, obtendremos un NIF provisional que tendrá una validez de seis meses, plazo en que la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

Posteriormente, se presentará el modelo 036 de la declaración censal junto con el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), indicando el comienzo de la actividad o actividades que se van a desarrollar y cuáles son las mismas.

5. Inscripción en el Registro Mercantil

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social, en este caso será Valencia. Para ello, hay un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución e irá acompañado de:

- Copia original de la escritura de constitución de la nueva sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Copia del NIF provisional.

6. Obtención del NIF definitivo

Habrá que canjear en Hacienda la tarjeta provisional de NIF por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

7. Escritura pública de constitución

La firma de la escritura pública de la constitución de esta sociedad por parte de los socios se realiza ante notario, acarrea un pequeño coste, normalmente un porcentaje sobre el capital escriturado y para la que es necesario aportar (*Centros Europeos de Empresas Innovadoras*):

- Estatutos Sociales de la sociedad.
- Certificación original del Registro Mercantil Central.
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social.
- DNI de cada socio inversor.
- Declaración de inversiones extranjeros (si los hay).

Asimismo, hay una serie de obligaciones periódicas de necesario cumplimiento para la empresa.

-Obligación con la Seguridad Social y con Hacienda de comunicarse mediante el Servicio de Notificaciones Electrónicas.

-Obligaciones registrables y contables:

1. Legalización de Libros Sociales

-Libro de Actas: El libro de actas recopila todos los acuerdos realizados en la Juntas de la empresa y los Consejos de administración así como el resto de órganos responsables de la toma de decisiones en la sociedad

-Libro de registro de socios: Recoge las participaciones sociales de cada socio. Este libro incluye la titularidad y las siguientes transmisiones de las participaciones sociales.

-Libro de registro de contratos: La llevanza de este libro es obligatoria solo si hablamos de una Sociedad Limitada Unipersonal (SLU) que no será el caso de la nuestra ya que con un único dueño no se puede desembolsar tanta cantidad monetaria. (Infoautónomos, 2019)

2.Libros contables de una Sociedad Limitada

-Libro de inventario y libro de cuentas anuales: El libro de inventario incluye el balance inicial detallado, balance de comprobación de sumas y saldos e inventario de cierre. También, consta de un libro de Cuentas Anuales compuestas por el Balance de situación y la Cuenta de pérdidas y ganancias. Se trata de documentos contables obligatorios para todas las sociedades mercantiles, según el artículo 25 del Código de Comercio. El período de vencimiento es de hasta cuatro meses tras el cierre del ejercicio.

Junto con las cuentas anuales, se expedirá una certificación del resultado final del año, firmado por los administradores de la sociedad.

Las cuentas anuales, serán la imagen de nuestra empresa frente a terceros, de ahí la importancia de tener siempre unas cuentas bien gestionadas contable y fiscalmente, y presentadas en tiempo y forma.

-Libro Diario: Registra de forma cronológica y con periodicidad diaria todas las operaciones de la empresa por el desarrollo de su actividad económica (asientos contables). Ha de legalizarse ante el Registro Mercantil.

-Libro Registro del Impuesto de Valor Añadido (IVA): Este libro no requiere su legalización en el Registro Mercantil como ocurre con los otros, aunque, las empresas cuya actividad empresarial está sujeta a IVA deben de tener este libro compuesto por:

- Libro de facturas emitidas
- Libro de facturas recibidas
- Libro de bienes de inversión

5. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se va a abordar principalmente las cuestiones sobre la localización del nuevo club de tenis indoor en Valencia, así como su distribución en planta y la organización interna de este club, es decir, medios técnicos y humanos.

5.1 INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS

A la hora de encontrar el local adecuado para la empresa, hay que tener en cuenta diversos factores entre los que destacan la cercanía a nuestros competidores, la zona en la que se encuentra, los servicios adicionales que ofrece.

La localización de las instalaciones a medida no se evalúa como se debería pues es un factor más que influyente en el continuado funcionamiento de un nuevo negocio, ya que de éste va a depender la ocupación pertinente y por tanto los ingresos necesarios para mantener a flote el comienzo de una empresa.

Se va a proceder a alquilar el solar en cuestión, ya que se ha descartado desde un inicio comprar un terreno; pues debido a las grandes dimensiones que se necesitan, el importe de esta adquisición puede llegar al millón de euros y el plazo para amortizarlo se alargaría más de lo deseado. Si bien es cierto que la compra origina una disminución de la base imponible, no compensa la gran inversión inicial a realizar. Alquilar es la opción más rápida y económica para inicial este proyecto.

La construcción del *Indoor Tennis Valencia* tiene aproximadamente 4519m² incluyendo las 5 pistas de tenis de resina sintética, servicio de restaurantes, vestuarios, oficina, un pequeño almacén y parking para usuarios gratuito.

En la *Tabla 6* se refleja el estudio de posibles localizaciones según requisitos tanto en la ciudad de Valencia como alrededores y se han obtenido las posibles localizaciones:

Tabla 6. Localizaciones candidatas para el club de tenis

Área	Dimensión	Precio/m ²	Alquiler mensual
Zona Alta, Puzol	5.737m ²	0,99€/m ²	5.700€
Fuente del Jarro, Táctica	5.000m ²	1,20€/m ²	6.000€
Zona Universidades	8.584m ²	1,3€/m ²	5.772€ los 4600m ²

Fuente: Elaboración propia a partir de (Idealista, 2021)

La idea desde un principio era que el club de tenis estuviera en la ciudad de Valencia, ya que por conocimiento propio, hay una inmensidad de personas jóvenes que se tienen que desplazar fuera con coche y algunas al no tener carné de conducir tienen verdaderas dificultades para jugar todo lo que les gustaría.

Por tanto, se va a descartar las dos primeras opciones por la lejanía a Valencia ciudad.

Se va a escoger Zona de Universidades, pese a que el coste del suelo es un poco más elevado.

Esta zona es un área donde viven multitud de jóvenes que acuden a dos de las universidades más importantes de la Comunidad Valenciana, y coincide con nuestro público objetivo que pertenece a esa franja de edad.

También, hay varios colegios alrededor por lo que la demanda de clases puede ser cubierta. Posibles competidores cercanos son las pistas de la Universidad de Valencia, las de la Universidad Politécnica de Valencia y los demás comentados en el apartado 6.

Estas dos universidades cuentan con 3 pistas de tenis cada una y generalmente tienen mucha demanda de clases y de alquiler de pista que en ocasiones con 4 días de antelación ya no queda ninguna pista de tenis disponible.

Cuando se produzcan fenómenos atmosféricos adversos, que cada vez son más recurrentes estos días por el cambio climático, muchas personas acudirán al único sitio que se permitirá jugar pese al mal tiempo. Esto hará que el *Indoor Tennis Club* vaya llegando a oídos de personas interesadas en practicar este deporte.

Como es una zona universitaria el acceso a ella está muy bien comunicada mediante transporte público, ya sea EMT, Metro o Tranvía así no hará falta coger el coche para venir a estas instalaciones.

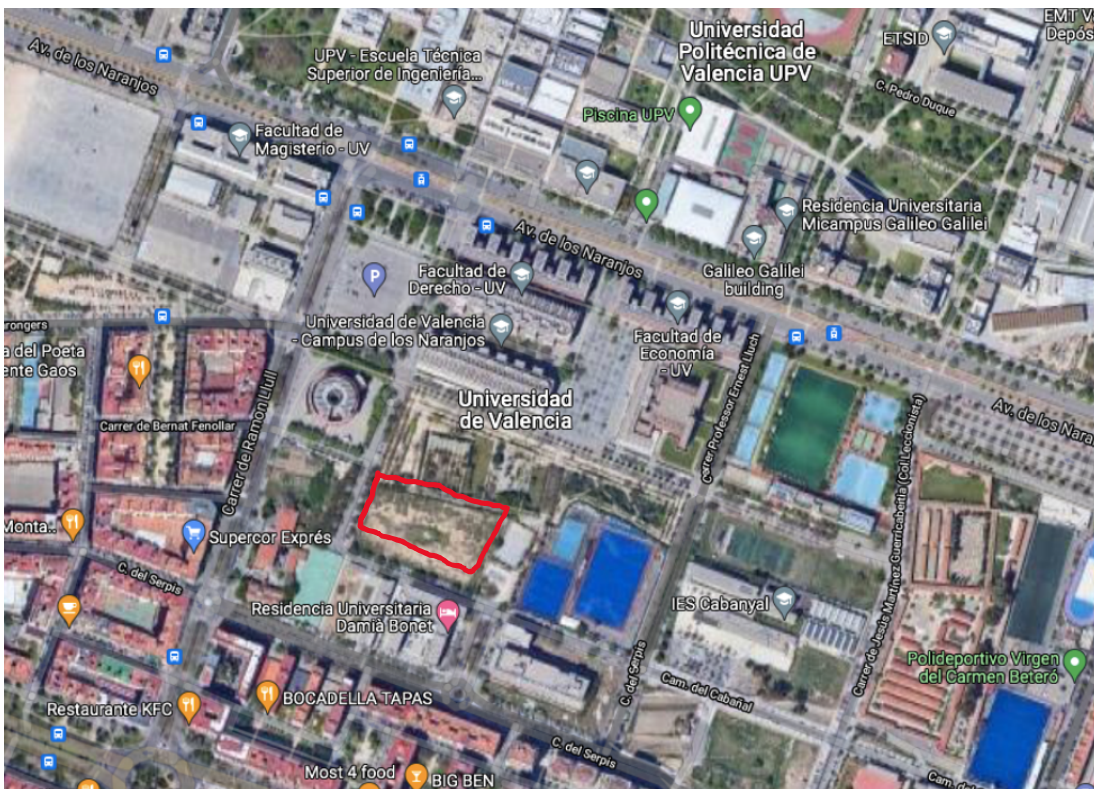
Asimismo, si el gobierno implementa medidas más restrictivas sobre el uso de los automóviles en las ciudades por la acumulación de gases nocivos nuestros clientes podrán seguir acudiendo al club con total normalidad.

5.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

En la *Ilustración 11* se puede observar el terreno en el que se procederá a construir el club de tenis.

Hay que mencionar que este terreno tiene unas dimensiones de 8.584m² mucho mayores a las necesarias, pero se puede alquilar sólo la parte deseada y puede que más adelante, si el negocio es próspero, se amplíen el número de pistas. En resumen, las dimensiones arrendadas serán de 4.600 m².

Ilustración 11. Localización del club de tenis



Fuente: Google Maps

A continuación, se detalla la distribución en planta en la *Ilustración 12*.

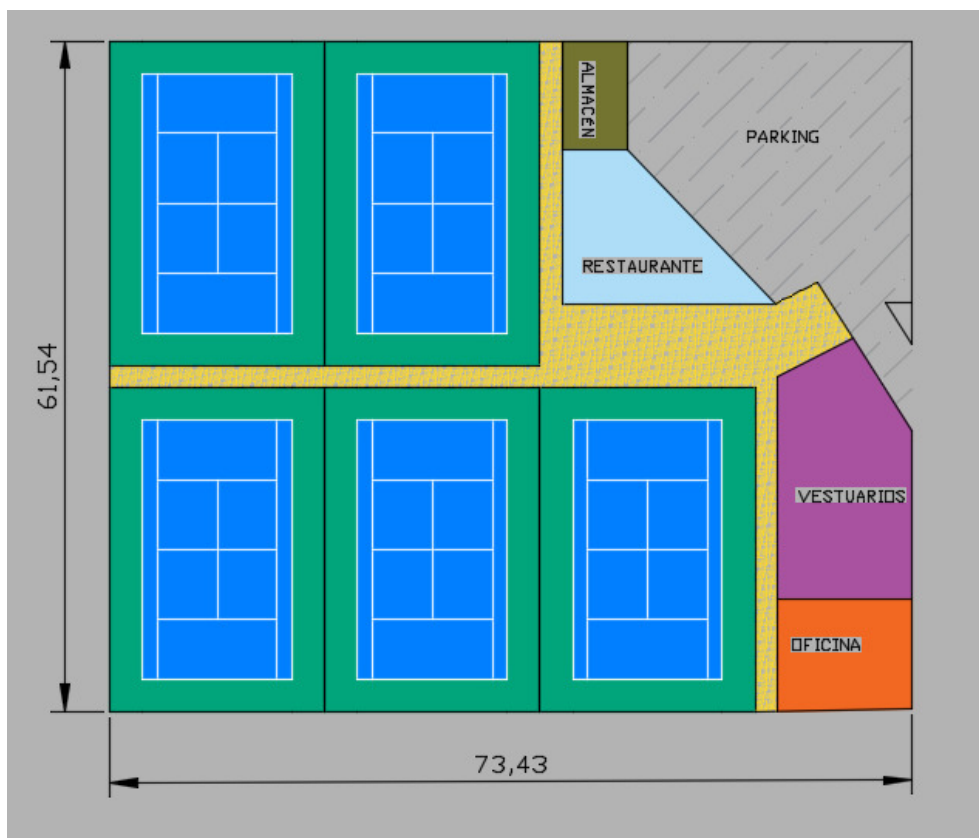
Las medidas son las siguientes:

- ALMACÉN: 60m²
- RESTAURANTE: 200m²
- VESTUARIOS: 260m²
- OFICINA: 125m²
- PISTAS DE TENIS: 3.012m²
- PARKING: 500 m²
- PASILLOS:361 m²

La superficie de nuestro club de tenis son 61,54m*73,43m= 4.518 m² y se ha redondeado a 4600 m² para tener algo de margen a la hora de construir.

El objetivo principal de la distribución en planta es que haya una correcta movilidad de personas por el club y así, evitar posibles congestiones, dar facilidades, mejorar la visibilidad y el disfrute de los asistentes o maximizar la utilización de estos servicios.

Ilustración 12. Distribución en planta del club de tenis



Fuente: Elaboración propia

En lugar de cubrir toda la instalación con un techo tradicional, se instalarán unas carpas resistentes al viento y a la lluvia para cubrir las pistas. La cubierta translúcida garantiza una comodidad óptica y facilita el ahorro lumínico.

Las paredes laterales de las canchas de tenis cubiertas se pueden abrir fácilmente para poder disfrutar también de la sensación de estar al aire libre en verano, estando protegidas contra el frío, el viento y la nieve durante el invierno.

Ilustración 13. Cubierta para una pista de tenis



Fuente: tecnodimension

5.3 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

Para el correcto funcionamiento de un negocio ha de existir un equilibrio entre los medios técnicos, humanos y económicos. Hay una visión tradicional hacia los medios humanos que los consideran costes antes que recursos claves de las empresas. El bien más apreciado en las empresas son sus empleados, pues de éstos depende el éxito de una empresa respecto a las otras al desarrollar ventajas competitivas únicas.

5.3.1. POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La estructura organizativa a seguir será de tipo funcional. Es la más usada en las empresas y consiste en agrupar las actividades en torno a las funciones típicas que tienen lugar en la empresa. Esta estrategia fomenta la especialización y garantiza una cierta eficiencia y control de las funciones. Las competencias y responsabilidades están bien definidas y permite que no se solapen actividades en dos departamentos y se caracteriza por la rapidez en la toma de decisiones.

La creación de los puestos de trabajo necesarios es un proceso de análisis con el objetivo de identificar las tareas básicas, obligaciones y responsabilidades de las personas que los ocupan.

El horario de apertura de las instalaciones será de 8:00 a 22:30h(14,5h) entre semana y fines de semana y festivos de 8:00 a 22:00h.

DIRECCIÓN/GERENCIA

Se contratará a una persona con amplia experiencia en la gerencia de instalaciones deportivas de modo que pueda controlar la buena marcha del nuevo club de tenis. Pertenece al área de dirección y está ocupando el nivel jerárquico más alto. La jornada laboral del gerente será de 160 horas mensuales.

Las funciones fundamentales son las siguientes:

- Llevar la marcha general de la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas.
- Llevar la parte contable de la empresa, gestiones administrativas con la Administración pública, el personal, y los grupos de interés(proveedores) en torno a la organización.
- Responsable del departamento de marketing así como precios y tarifas.
- Evaluación continuada de posibles deficiencias que vayan surgiendo.
- Seguimiento de la evolución de las ventas.
- Control de la competencia actual y posibles estrategias a ejecutar.
- Responsable del área de Recursos Humanos.
- Contratación de servicios con proveedores.

JEFE DE MANTENIMIENTO

La jornada laboral del jefe de mantenimiento será de 160 horas mensuales.

Las funciones a realizar son:

- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones.
- Apoyo al personal de limpieza si es necesario.
- Tareas de reparación de desperfectos que vayan apareciendo.
- Ejecutar programas de mantenimiento preventivo.
- Estimar el coste de posibles reparaciones.
- Transparencia y claridad de comunicación con la Dirección/Gerencia.

RECEPCIONISTAS 1 y 2

Los requisitos para este puesto es tener don de gentes, comunicarse con claridad y tener una actitud atenta y amable pues son las personas que estarán cara al público y a menudo es un trabajo complicado, además de experiencia laboral previa en puestos similares.

Las funciones a realizar son:

- Atención telefónica
- Informar de las altas y bajas de los clientes
- Facilitar información a posibles nuevos clientes
- Gestionar software de reserva de pistas
- Reportar averías a la dirección

-Conectar y desconectar el sistema de seguridad a la entrada y salida del recinto

Una recepcionista tendrá una jornada de 160h mensuales y otra de 120h mensuales.

La jornada laboral diaria de la recepcionista 1 será de 8:00 a 16:00(8h) mientras que la recepcionista 2 tendrá un horario de 16:00 a 22:30(6,5h)

ENTRENADOR-COORDINADOR

Es un tipo de Director deportivo que dirigirá a otro entrenador siempre dependiendo de la demanda de clases en ese momento. Esta persona trabajará 30 horas mensuales. Su horario será flexible.

Las funciones a realizar son:

- Planificación de actividades y las clases.
- Organización de torneos amistosos en el club o fuera del club.
- Creación de equipos para que representen al club en competiciones locales o regionales.
- Comunicación semanal con el resto de entrenadores

ENTRENADOR

Los requisitos mínimos de este puesto es tener el Título de entrenador de tenis Nivel 1 y tener una experiencia mínima de 2 años en otro club. Además, es importante disponer de formación psicológica y habilidades de comunicación, liderazgo o don de gentes en especial para los alumnos de más temprana edad. El entrenador trabajará en función de las clases ya cerradas, pero se calcula que al inicio oscilarán en 24 horas mensuales. Su horario dependerá a la hora que se haga cada clase.

Las funciones a realizar son:

- Recibir nuevos alumnos y presentarlos al resto de compañeros de la misma clase.
- Atraer posibles clientes para el club
- Enseñanza de la modalidad de tenis

Otros socios inversores puede que tengan poder de decisión en la elección de cargos.

6. ANÁLISIS DE MERCADO

En este apartado se va a describir tanto la filosofía interna de la organización como el macro y micro entorno actual a través de distintos métodos y modelos como Porter o PESTEL.

6.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento estratégico representa la filosofía que la dirección seguirá en el transcurso de la creación de este club de tenis en el que está representado la principal estrategia de la organización. Es importante tener establecidos desde un primer momento las características que componen la razón de ser de la empresa y los métodos para poder desarrollarla con éxito mediante los recursos necesarios.

- Misión:

La misión y visión se han de complementar entre ellas, aunque la misión es más específica. Define cómo la organización será o aportará algo distinto del resto de sociedades en la industria o sector.

La misión de nuestra empresa es la de ofrecer servicios únicos diferenciados del resto de la competencia. Hacemos posible la práctica de este deporte a diario independientemente de las condiciones meteorológicas que haya acercándonos a cualquier segmento de la población.

- Visión:

En ocasiones, la misión y visión se confunden y se consideran términos intercambiables en algunas empresas. Sin embargo, cada una tiene un propósito diferente. La visión describe el lugar en el que la empresa quiere encontrarse en el futuro.

Nuestra visión es tener la capacidad de posicionarse como un club de tenis indoor referente en toda la Comunidad Valenciana.

- Valores:

En este apartado se hace referencia a la cultura corporativa, es decir, a diferentes conjuntos de hábitos, rutinas y costumbres existentes internamente. También se denomina Código de Ética y proporciona una dirección moral hacia los empleados al mismo tiempo que muestra las creencias de la empresa y cómo se espera que los grupos de interés se comporten.

En concreto esta empresa se caracteriza por:

- Actitud positiva para tener un trato cercano con los clientes y motivarles para transmitirles a ilusión de mejorar y practicar este deporte.
- Adaptación a la sociedad y a la demanda de necesidades actuales para poder brindar el mejor servicio en todo momento.
- Aproximar el tenis a todas las clases sociales para mostrar que este deporte de raqueta no es tan elitista como antes y que con una raqueta(ya sea alquilada en nuestro centro) puedes empezar a disfrutar.
- Calidad en todos los servicios que proveamos.

6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

El análisis externo trata de realizar un diagnóstico del entorno en el que nuestra sociedad está desarrollando su actividad, así como todos los factores ajenos a la empresa pero que inciden en su correcto funcionamiento.

Para ello se va a proceder a realizar un análisis conocido por las siglas PESTEL. Originariamente se conocía como PEST compuesto por las iniciales de Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Muchos consideran que la extensión de factores Ecológicos y Legales es innecesaria puesto que si se elabora correctamente se pueden englobar estos dos últimos en los otros cuatro factores principales. Esta herramienta (Chapman, 2004) analizará el contexto en el que se encuentra la organización midiendo el potencial y la situación de mercado a través de estos 6 factores.

- Factores económicos:

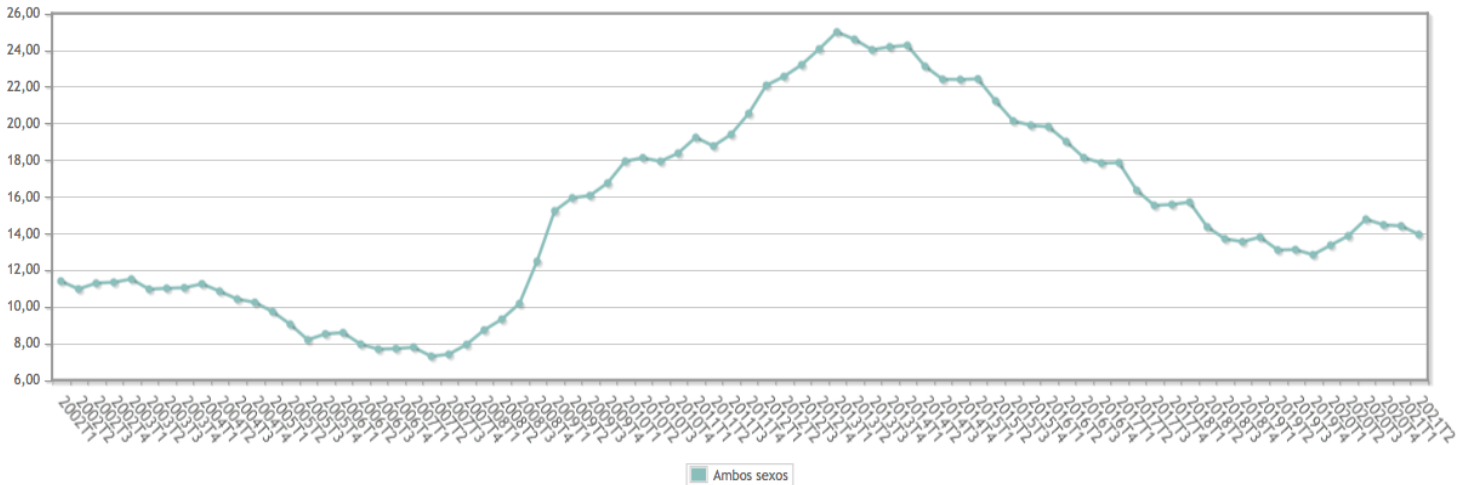
El factor económico más significativo en la actualidad es la crisis económica del COVID-19 que ha dificultado la apertura de nuevos negocios y también el cierre de muchos de ellos. Durante más de 1 año, están habiendo medidas drásticas para frenar la propagación de este coronavirus entre las que destacan: despido temporales masivos o reducciones de jornada para muchos trabajadores y por consiguiente cierre de hostelería, comercios. Muchas compañías han tenido que disminuir o frenar su producción para cumplir con el distanciamiento social, lo que ha hecho a los empresarios percibir unos menores ingresos. Además, con el estado de alarma y la población prohibida a salir a la calle salvo causas esenciales ha generado incertidumbre y por tanto un incremento de la propensión marginal a ahorrar en detrimento de la propensión marginal a consumir; y por ello una paralización de la economía.

El turismo se ha visto muy afectado por la pandemia ya que la movilidad entre países era casi nula, y España depende mucho del turismo. Poco a poco se va recuperando este sector y gracias a la vacunación masiva que se está realizando, ya se puede viajar más regularmente.

Medidas del gobierno de izquierdas como la mencionada subida del salario mínimo dificultaría la contratación de personal, a pesar de que hubiera personas dispuestas a trabajar por una cantidad inferior, lo que también resultaría en un aumento aún mayor del desempleo.

El número de parados del segundo trimestre de 2021 en la Comunidad Valenciana es de un total de 410.000 personas siendo 223.000 mujeres y el resto hombres. Desde el 2019 la tasa de paro incrementó tanto en España como en las Comunidades Autónomas debido a la pandemia del COVID-19 pero estos dos trimestres del 2021 la tasa de paro de la Comunidad Valenciana se ha situado alrededor de un 14,42% reflejada en el *Gráfico 16* por lo que se ha reducido un punto porcentual respecto al 2020 que estaba en torno al 15,2% según datos del INE.

Gráfico 16. Tasa de paro en España separada por trimestres



Fuente: Instituto nacional de Estadística(INE) (Estadística, 2021)

El PIB, medidor del crecimiento económico se ha visto afectado alcanzando niveles tan bajos como en la Guerra Civil y se calculan descensos de hasta más de 13 puntos porcentuales. Los indicadores bursátiles de todo el mundo también han sufrido una caída considerable. Por ejemplo, el IBEX 35 sufrió en marzo de 2020 un descenso histórico del 14%.

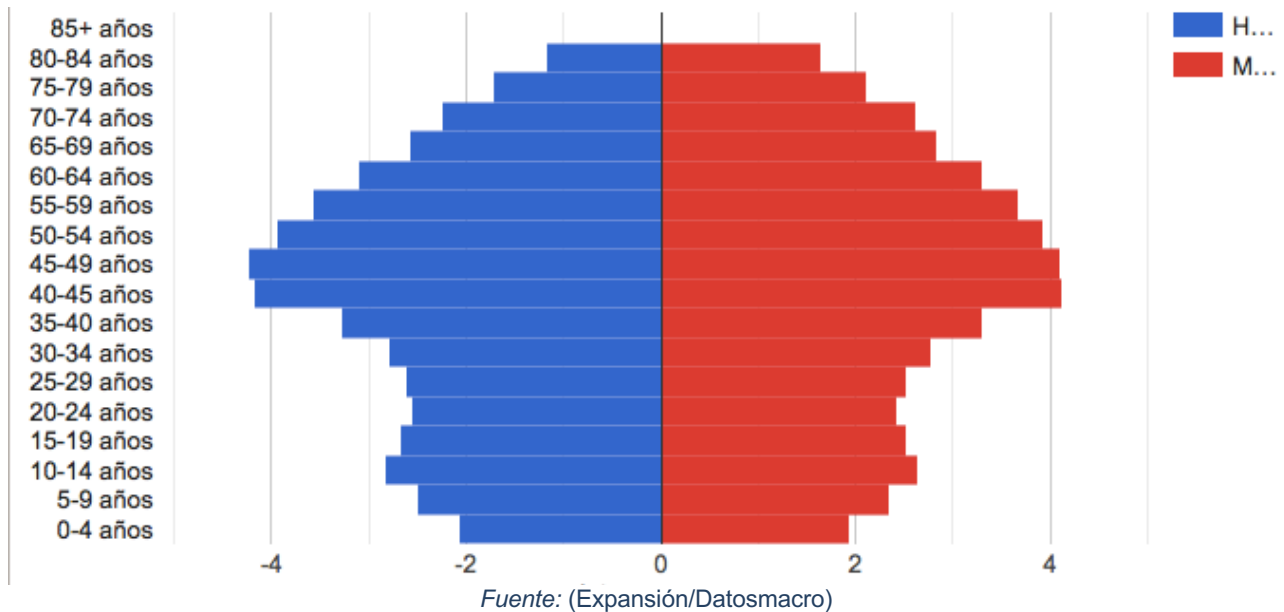
- Factores Socio-Culturales:

Demográficamente, la población de la Comunidad Valenciana ha crecido considerablemente. Según (Expansión/Datosmacro) los últimos datos de Diciembre de 2020 indican una población de 5 Millones de personas donde el número de mujeres supera al de hombres.

La Comunidad Valenciana es la cuarta Comunidad de España con más población y ocupa el puesto número 12 en cuanto a densidad se refiere.

Los grupos de edad comprendidos entre 0 a 14 años y de 25 a 50 años del Gráfico 17 son los más predominantes en la Comunidad, por lo que es un indicador de que esta población es gente joven en su mayoría.

Gráfico 17. Pirámide de población de la Comunidad Valenciana a Diciembre de 2020



En este país tenemos una cultura muy diversa. Hay eventos como Sanfermines, Fallas, Feria de Abril... que atraen a mucho público de diversas partes de España y del mundo. El tenis es uno de los deportes más practicados en España, después del fútbol, que lleva aquí desde principios del siglo XX.

Actualmente, España es uno de los países con más fama de este deporte por cultivar grandes jugadores como entre ellos Rafa Nadal. Esto ha originado un aumento de la demanda de practicar tenis en España, y al año miles de jugadores desde pequeñas edades vienen a España buscando academias de alto rendimiento para seguir formándose.

Esto ha contribuido a la continuidad de este deporte y a la búsqueda de academias y clubes donde poder jugar. En concreto, España es uno de los únicos países del mundo en el que se puede hacer deporte durante todo el año debido a las buenas condiciones climatológicas. Hoy en día, los padres introducen a sus hijos a este deporte desde muy temprana edad, alrededor de los 3 años ya pueden apuntarse a una escuela de tenis. Muchos de estos niños ya se fijan en los tenistas profesionales y algunos de sus sueños es llegar a ser tan buenos como ellos, por lo que se promueve la competición y el esfuerzo.

- Factores Tecnológicos:

Los materiales para una pista de tenis no han diferido mucho a lo largo de los años. En nuestro caso se construirán pistas de tenis de superficie dura Greenset. Es un tipo de hormigón poroso que es un material muy duradero que no necesita casi mantenimiento. Últimamente, la conexión a internet a través de WIFI (una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar todo tipo de aparatos electrónicos a internet por medio de infrarrojos para la transmisión de información) está propiciando una serie de errores que hacen que los programas y software no funcionen como deberían, por eso habrá que tener en cuenta este aspecto a la hora de realizar la instalación informática de los aparatos en el club de tenis.

Al contratar a empleados de mantenimiento y gerentes, éstos tendrán las habilidades para manejar la parte tecnológica de la empresa y anticiparse a los problemas actuales que pudieran surgir, por su larga experiencia en este ámbito.

Ha habido un gran avance en los diseños de las páginas web y de las APP del móvil por lo que será posible crear una aplicación para reservar y ver toda la información en todo momento en el móvil; pues hay una dependencia general de las personas con los Smartphones por lo que esto nos favorecerá de tal forma que aproximará más al público.

- Factores Políticos-Legales:

Nuestra empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada por lo que se verá regida por la Ley de Sociedades de Capital en cuanto a Normas Fiscales, Mercantiles.

Desde la crisis de 2008, España no se ha recuperado completamente.

La forma de gobierno de España es la monarquía parlamentaria, en la que el rey ejerce como jefe de Estado, pero los poderes de gobierno corresponden a las Cortes Generales.

Actualmente el Gobierno de España está presidido por Pedro Sánchez Castejón, líder del Partido Socialista Obrero Español, habiendo firmado un acuerdo de coalición con Unidas Podemos. En los últimos años, ha habido un descenso de los votantes debido a la reticencia generalizada de la población contra los políticos. Debido a numerosos escándalos de corrupción y falsedad de titulaciones, la población está muy dividida respecto a qué partido es el más idóneo para estar al frente del Gobierno.

Medidas del partido socialista incluyen la Subida del Salario Mínimo Interprofesional y una subida de impuestos que genera descontento para los empresarios y autónomos y todavía se acentúa más en plena pandemia COVID-19 que ha provocado disminuciones y paralizaciones de la actividad productiva con el consiguiente descenso de los ingresos y el aumento de los despidos temporales.

- Factores Ecológicos y de Calidad:

Cada vez son más las acciones realizadas por los gobiernos para reducir la emisión de gases nocivos provenientes de los vehículos. Hay más restricciones por zonas para acceder a ellas a determinadas horas de más tráfico, especialmente en las grandes ciudades.. por lo que habrá que tener esto en cuenta para la localización de las instalaciones ya que suponemos que la mayoría de nuestros clientes acudirán en coche a las instalaciones.

Entre las normas más utilizadas en la gestión de instalaciones deportivas destacan la ISO 9001(Gestión de Calidad), ISO 14001(Gestión ambiental y sostenibilidad) y 50001.

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma UNE-EN ISO 9001 permite a la organización sistematizar y demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implantar y mejorar la eficacia en la prestación del servicio y está basada en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar)

Algunos beneficios de la ISO 14001(Gestión Ambiental y de Calidad) son: reducir costes de gestión de residuos, ahorrar recursos, posibilitar acceso a subvenciones y obtener ventaja competitiva en licitaciones públicas y posibilitar a la empresa a posicionarse como organización socialmente responsable.

La ISO 50001 se trata de un sistema similar a otros modelos de gestión enfocado en el consumo eficiente de electricidad, la reducción de los costes financieros asociados, la

disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, la adecuada utilización de los recursos naturales, así como el fomento de las energías alternativas y las renovables.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para este análisis se va a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Riquelme, 2015)
Se trata de un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una respecto a otra a través de 5 elementos y éstos son los que determinan el éxito o fracaso de un sector o empresa. (Riquelme, 2015)

- Competidores potenciales

Posibles nuevos competidores son otros clubes de tenis indoor que puedan aparecer antes de llevar a cabo este proyecto.

La primera gran barrera de entrada es el importante desembolso inicial a realizar, por lo que necesitaríamos inversores ya que no hay tanto poder adquisitivo actualmente.

Otra barrera de entrada podría basarse en la diferenciación de este nuevo club de tenis. Este sector no se caracteriza por una diferenciación entre marcas, por lo que sería una oportunidad para adquirir ventaja competitiva respecto a las otras.

Otros elementos influyentes en el grado de intensidad de las barreras de entradas son los costes asociados a los clientes cuando éstos están interesados en cambiar de servicio. Si pertenecen a Clubes de Tenis que son Sociedades Anónimas Deportivas, dependiendo de su poder adquisitivo, podrían complementar su actividad deportiva allí con visitas esporádicas a nuestro club, sin necesidad de tener que vender su acción, ya que aquí con una cuota mensual si se desea o incluso pagando la pista el día que se juegue. Por tanto, hay lo que se denomina “*no switching cost*”, que indica una ausencia de coste para el cliente por pasar de un servicio a otro.

- Competidores actuales

Éstos son los clubes de tenis al aire libre. En la Comunidad Valenciana habrá mas de 50 clubes de tenis además de complejos deportivos municipales y pistas de tenis públicas que compiten contra nuestro posible proyecto que se traduce en una alta rivalidad empresarial. En el

En el Gráfico 18 se evalúa a los distintos competidores según las 7 variables mostradas en la Ilustración 14. En el eje de abscisas se toman los valores del 1 al 4 que corresponden con los respectivos de la ilustración: Débil, Neutro, Fuerte y Muy Fuerte. Cuanto más elevada es la línea mejor establecido está ese competidor en esa variable. Por ejemplo, se puede observar que en la Rentabilidad las cuatro sociedades coinciden y a nivel de Rentabilidad no destaca ninguna más que otra. También, destacar que el competidor que presenta un precio más elevado es el Club de Tenis Valencia. No obstante, *Indoor Tennis Club* presenta niveles muy similares a los de la competencia salvo en la Marca que es neutral pero con el paso del tiempo desde la apertura irá ejerciendo más influencia.

Gráfico 18 se pueden observar los principales competidores de Valencia según unos factores establecidos.

- Clientes

El servicio que se ofrece es único, no hay otros clubes con pistas indoor en Valencia y alrededores. Sí que es verdad que habrá una gran parte de la población acostumbrada a jugar toda su vida en pistas al aire libre que prefieren seguir jugando así. Habrá que ser sensibles con el precio ya que si es muy elevado seguirán prefiriendo pistas al aire libre.

Como productos sustitutivos cabe destacar otros deportes de raqueta como el pádel, que se juega mayoritariamente indoor y que actualmente está en un boom por lo que las instalaciones están completas todos los días. Hay una tendencia creciente de jugadores de tenis que se están pasando al pádel.

Nuestro perfil de cliente es aquel jugador que busca practicar tenis en unas instalaciones cuidadas; ya sea porque prefiere jugar indoor que al aire libre, por falta de disponibilidad en su lugar habitual de juego o por imposibilidad de jugar al aire libre debido a inclemencias del tiempo. También, adultos o padres que quieran llevar a sus hijos a la escuela deportiva del club.

- Productos sustitutivos

Un producto sustitutivo es aquel que puede actuar como sustituto, de ahí la definición, de un servicio ya que se caracteriza por ser similar a otro.

El primer sustituto claro son el resto de clubes de tenis e instalaciones deportivas así como pistas públicas que llevan presente en el mercado mucho más tiempo y se reparten entre ellas la totalidad de la cuota de mercado. Al estar operando durante un largo período, son más conocidos por los clientes que son más reacios a utilizar lo que ya conocen por lo que habría que incidir en la calidad de nuestros servicios.

- Proveedores

Existen muchos fabricantes de pistas de tenis y es un servicio bastante común por lo que no hay mucha diferencia entre unos proveedores y otros. La tienda de material deportivo también tendría diferentes marcas deportivas por lo que habría suministro regular de material. Por tanto, la fuerza que ejercen los proveedores es baja.

6.3.1 COMPETIDORES

Tabla 7. Principales clubes competidores

Principales empresas competidoras
Competidor 1 Sporting Tennis Valencia
Competidor 2 Club Tennis Valencia
Competidor 3 Valencia Tennis Centre

Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 14 muestra un análisis comparativo de los actuales clubes que representan la competencia con respecto al nuestro basado en 7 características(calidad, precio, innovación, imagen, marca, rentabilidad y servicio). Éstas juntas se han definido porque son capaces de medir adecuadamente la implicación de un competidor en el sector que “Indoor Tennis Club” se va a incorporar. Las variables escogidas vienen de una página de emprendimiento de la Generalitat Valenciana, que ofrece recursos y manuales a aquellos interesados en emprender.

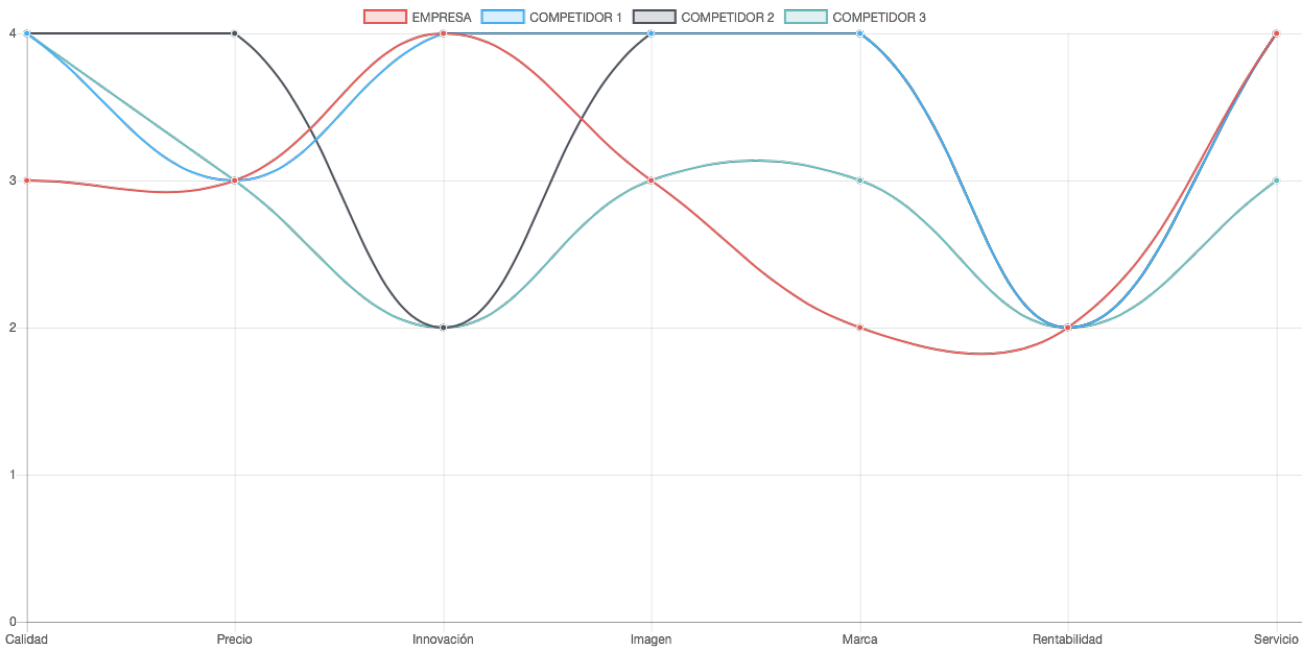
Ilustración 14. Grado de fuerza de cada competidor según unas características

D: Débil N: Normal F: Fuerte MF: Muy fuerte																
	Tu Empresa				Sporting Tennis Vlc				Club Tennis Vlc				Club Español			
	D	N	F	MF	D	N	F	MF	D	N	F	MF	D	N	F	MF
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: A partir de (Emprenemjunts, s.f.)

En el Gráfico 18 se evalúa a los distintos competidores según las 7 variables mostradas en la Ilustración 14. En el eje de abscisas se toman los valores del 1 al 4 que corresponden con los respectivos de la ilustración: Débil, Neutro, Fuerte y Muy Fuerte. Cuanto más elevada es la línea mejor establecido está ese competidor en esa variable. Por ejemplo, se puede observar que en la Rentabilidad las cuatro sociedades coinciden y a nivel de Rentabilidad no destaca ninguna más que otra. También, destacar que el competidor que presenta un precio más elevado es el Club de Tennis Valencia. No obstante, *Indoor Tennis Club* presenta niveles muy similares a los de la competencia salvo en la Marca que es neutral pero con el paso del tiempo desde la apertura irá ejerciendo más influencia.

Gráfico 18. Evaluación de los clubes de tenis más importantes de Valencia



Fuente: Elaboración a partir de la Ilustración 14

6.3.2 ANÁLISIS DAFO

El objetivo de este análisis es descubrir sus factores estratégicos para después poder formular cambios y medidas necesarias en la organización potenciando las fortalezas, disminuyendo o eliminando las amenazas, reduciendo las debilidades y aprovechando las oportunidades.

Tabla 8. Matriz DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Inversión importante a desembolsar.	Servicio diferenciador para llegar a un público objetivo extenso.
Nuevos en el mercado. Esfuerzo por darnos a conocer.	Novedad que llamará la atención de los jugadores amateurs.
Competencia y clubes de tenis sustitutivos muy asentados.	Situación interna: Productos, canales de distribución, clientes, organización.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dificultades para conseguir financiación dada la crisis del COVID-19.	Mucha oferta de proveedores.
Empleo inestable ya que la demanda puede descender.	Incremento de las inclemencias del tiempo que hará más frecuente la imposibilidad de practicar tenis al aire libre.
	Barreras de entrada: mercado inexplorado y elevado desembolso inicial.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo desarrollado con anterioridad, algunas líneas estratégicas que se podrían tomar son:

1. Estrategia de diferenciación ofreciendo un servicio único al cliente.
2. Intentar introducirnos en el segmento actual de clubes de tenis al aire libre.
3. Atraer clientes potenciales que están en los clubes tradicionales de la competencia aumentando nuestra Tasa de atracción.

7. PLAN DE MARKETING

En este apartado se van a transformar los análisis anteriores elaborados en acciones y propuestas concretas para alcanzar los objetivos y llegar al consumidor final.

7.1 MARKETING MIX

Se ha de seguir una estrategia de Marketing Mix diferenciada para ser capaces de captar nuevos clientes. Esta estrategia incluye las 4P's y es importante que esté alineada con los objetivos de la empresa.

7.2.1 PRODUCTO

Nuestro servicio será el de prestar las instalaciones para el desarrollo de la práctica deportiva del tenis. Las diferentes líneas de nuestro producto o servicio se detallan en las tablas de ingresos del Plan económico-financiero y son las siguientes:

- Pista de tenis 1h
- Clase particular de tenis
- Pre-tenis 1 vez por semana
- Iniciación 1 vez por semana
- Competición 2 veces por semana
- Adultos 1 vez por semana
- Otros ingresos derivados de la actividad
- Otros ingresos por servicios añadidos

7.2.2 PRECIO

El precio es la cantidad que el consumidor paga por disfrutar un bien o servicio que proporciona valor al individuo en contraprestación.

Hay que ser sensible con el precio ya que uno muy bajo puede ser sinónimo de ofrecer un producto/servicio de baja calidad mientras que un precio muy elevado puede suponer la pérdida de clientes o la falta de retención de los mismos. Es crítico en relación a las unidades vendidas o servicios utilizados que se traduce a la larga en los ingresos de la sociedad.

Comparándolo con los precios de la competencia, el importe de una pista de tenis cuesta alrededor de 14€ y en concreto, 7€ por persona.

Lo que también, actualmente cuesta de media jugar a pádel indoor. Creemos que se podría comenzar a cargar el mismo importe por pista e ir viendo como evoluciona; ya que este club va a ser algo revolucionario en Valencia y se tiene que ver mostrado en su precio.

El precio de todos los servicios para los años posteriores se ha incrementado un 10%.

Respecto a las clases, una particular de tenis impartida en instalaciones deportivas municipales está en torno a 31€; precio impuesto por el Ayuntamiento, pero consideramos que 26 € es un precio correcto para atraer a los más interesados. (Fundación Deportiva Municipal, 2018)

También, se ha pensado ofrecer una pista gratis a la semana para aquellas personas mayores de 65 años o jubilados.

Hay que tener en cuenta los distintos segmentos del mercado ya que el precio variará dependiendo la edad de los clientes y otros factores. También el precio variará en función del número de hijos que se apunten a la escuela y en función del nivel del jugador, ya que no se puede aplicar el mismo precio a jugadores más experimentados que a niños que comienzan ahora a practicar este deporte.

El mercado objetivo es cualquier deportista de cualquier edad aficionado por el tenis que prefiera jugar indoor que al aire libre.

También jugadores que no encuentren pistas disponibles y acudan a este club.

7.2.3 PROMOCIÓN

Con la comunicación y promoción nos daremos a conocer a nuestro público objetivo y a posibles clientes potenciales.

Como posibles canales utilizaremos la radio ya que nuestros clientes también son jugadores adultos que escuchan más frecuentemente la radio en vez de utilizar otros medios como las redes sociales.

Especialmente, utilizaremos las redes sociales por medio de Instagram y Facebook, que son las más utilizadas por los jóvenes, gran parte de nuestros clientes incluyen a este segmento. Además, este medio de promoción no supone un coste casi elevado y nos permite ahorrar una parte debido al resto de costes que tendremos al comienzo de la actividad.

También, se realizarán eventos posiblemente con tenistas más reconocidos del mundo del tenis y liguillas para la inauguración con el fin de captar a nuestros futuros clientes.

Para la publicidad se han destinado 500€ que se mostrarán en el análisis de los gastos.

7.2.4 DISTRIBUCIÓN

La distribución al igual que la comunicación se realizará a través de los medios de comunicación por lo que se tratará de unos canales indirectos y la cobertura de éstos será selectiva ya que se podrá reservar este servicio a través de nuestra página web y también las redes sociales; no habrá una única plataforma digital desde la que se informe de todo.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se analizarán las inversiones a considerar para llevar a cabo nuestro proyecto, además de las necesidades de financiación correspondientes derivadas de dichas inversiones. Se procederá a estimar los ingresos y gastos a soportar y se evaluarán en un período de 5 años, que se cree que es suficiente para poder ver una evolución o no favorable del nuevo proyecto.

Es importante traer a mención que nos basamos en meras estimaciones, ya sea por ser similares a la de competidores rivales, y puede ocurrir que no se asemejen a los resultados con exactitud, pero será de buena ayuda para estudiar si el proyecto es viable o no además de proporcionar una idea del plan estratégico de la empresa.

8.1. APORTACIÓN INICIAL

Tabla 9. Inversión inicial del club de tenis

APORTACIÓN INICIAL		500000
INVERSIÓN INICIAL		546539,28
CONSTRUCCIÓN NAVE		434289,28
MOBILIARIO		10000
CONSTRUCCIÓN 5 PISTAS TENIS		90000
EQUIPO ALMACÉN(UTILLAJE)		3000
EQUIPO INFORMÁTICO		3000
MARCA		200
PUBLICIDAD LANZAMIENTO		500
GASTOS CONSTITUCIÓN		550
LIMPIEZA TRAS LA OBRA		
FIANZA		0
EXISTENCIAS INICIALES		5000

Fuente: Elaboración propia

En la *Tabla 9* se refleja la inversión inicial necesaria para empezar a hacer funcionar el negocio. Es una cantidad muy sustancial por lo que es importante tener un buen desembolso inicial por parte de los socios así como préstamos para tener suficiente dinero para hacer frente a esta inversión inicial.

El desembolso inicial aportado por los socios es de 500.000€, en el que 150.000€ será desembolsado por la autora de este TFG; Carlota Llácer Arana y los otros 350.000€ serán aportados por otros inversores interesados en aportar capital a este nuevo proyecto.

El resto de socios podrían tratarse de Sociedades de inversión, Venture capital, Sociedades capital-riesgo...

Tal y como se aprecia en la *Tabla 10* el saldo inicial es de 600.000€ que se compone de 500.000€ de capital social y 100.000€ del préstamo solicitado.

Los siguientes datos numéricos se han obtenido a partir de entrevistas con clubes en activo de características similares como el Club de Tenis Pamplona que es uno de los más

importantes a nivel estatal pues es la sede final de los Campeonatos de España en las distintas categorías. Por lo que, el coste de instalar estas carpas es de 12.000€ del montaje más 6.000€-8.000€ anuales de energía que es el aire que sale del globo para mantenerlas tersas. Este coste es para cubrir 3 pistas por lo que el de la construcción de las carpas para las 5 pistas será aproximadamente 30.000€. Esta cifra es considerablemente inferior a si se construyera un techo fijo tradicional.

El resto de la construcción (edificio principal) ascendería a 400.000€ aproximadamente.

Aquí también incluimos el coste de los proyectores de luz detallado en el Gasto por suministros de este TFG que asciende a 4.289,28€.

Por lo que para la construcción de la nave se necesitarían 434.289,28€ que se amortizarían en los siguientes años.

Consultando con otros clubes, el coste de una pista de tenis de resina sintética, que es la más utilizada en torneos profesionales pero también en polideportivos, asciende a 18.000€ aproximadamente.

En la *Tabla 10* se recogen todos los flujos de efectivo correspondientes a los gastos explicados más adelante, así como los intereses y la amortización del préstamo concedido. También, los ingresos y costes variables que se detallarán a continuación.

Los primeros meses nuestro saldo final de cobros y pagos es negativo, debido a la gran inversión inicial pero ya hacia final del primer año la situación se regulariza y nuestros cobros por los ingresos son superiores a nuestros pagos.

Tabla 10. Saldo final por meses del año 2021

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALDO INICIAL	600.000	- 50.547	- 39.782	- 29.016	- 18.251	- 7.486	3.280	14.045	24.810	35.576	112.027	122.792	
COBROS POR VENTAS	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	37.342	448.109
IVA REPERCUTIDO	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	7.842	
TOTAL COBROS	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	45.184	
INVERSIÓN INICIAL	546.539												
ALQUILER	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	5.772	69.260
LUZ	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1.560
AGUA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
TELÉFONO/INTERNET	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
MANTENIMIENTO	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1.150
SEGUROS	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	495
GAS	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	150
PAGOS POR COMPRAS	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	13.070	156.838
IVA SOPORTADO	117.161	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	2.388	16.362
LIQUIDACION IVA				- 98.411			- 82.048			- 65.686			
INTERESES	375	369	364	358	353	347	341	335	330	324	318	312	4.127
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	1.489	1.495	1.500	1.506	1.512	1.517	1.523	1.529	1.535	1.540	1.546	1.552	
NOMINA/SEG SOC.	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	10.706	128.469
TOTAL PAGOS	695.731	34.419	34.419	34.419	34.419	34.419	34.419	34.419	34.419	- 31.267	34.419	34.419	
SALDO FINAL	- 50.547	- 39.782	- 29.016	- 18.251	- 7.486	3.280	14.045	24.810	35.576	112.027	122.792	133.558	

Fuente: Elaboración propia

8.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y GASTOS

Esta sociedad debe apoyarse en unos ingresos importantes sobretodo en los dos primeros años para asegurar el correcto funcionamiento del club y el mantenimiento de su actividad durante los siguientes años.

A continuación, se mostrarán los ingresos de distinta naturaleza para contribuir a la buena solvencia del club. Todos estos ingresos y gastos son estimaciones en función de previsiones de venta y precios similares a los de la competencia. (Ver Anexo)

INGRESOS

Tabla 11. Precio de venta unitario diario de los distintos servicios ofrecidos

Precio de venta unitario diario	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Pista de tenis 1h	14	15,7	17,6	19,7	22,0
Clase particular de tenis	26	28,6	31,46	34,61	38,07
Pre-tenis 1 vez por semana	9,25	10,18	11,19	12,31	13,54
Iniciación 1 vez por semana	10	11,00	12,10	13,31	14,64
Competición 2 veces por semana	12,5	13,75	15,13	16,64	18,30
Adultos 1 vez por semana	11,25	12,38	13,61	14,97	16,47
Otros ingresos derivados de la actividad	20	22	24,20	26,62	29,28
Otros ingresos por servicios añadidos	5	5,50	6,05	6,66	7,32
Precio medio por servicio	13,500	14,885	16,413	18,098	19,957

Fuente: Elaboración propia

La *Tabla 11* nos muestra los precios de venta unitarios calculados diariamente de los diferentes servicios que el club ofrecerá. Estos precios han sido basados en los de la competencia más directa.

Cada año que transcurre desde la apertura se ha incrementado alrededor de un 10% el precio de cada servicio, siendo optimistas de que cada año el club será más conocido e irá incrementando su afluencia proporcionalmente.

También, se ha calculado el precio medio de todos los servicios para tener en mente cuál es el precio medio de nuestros productos/servicios presentes.

Tabla 12. Ingresos por ocupación desglosados en el año 2021

	Precio	Ocupación	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
Pista de tenis 1h	14	25	350	10500	126000
Clase particular de tenis	26	6	156	4680	56160
Pre-tenis 1 vez por semana	9,25	8	10,57	317	3806
Iniciación 1 vez por semana	10	16	22,86	686	8229
Competición 2 veces por semana	12,5	16	28,57	857	10285,71
Adultos 1 vez por semana	11,25	8	12,86	386	4628,57

Otros ingresos derivados de la actividad	20	20	400	12000	194000
Otros ingresos por servicios añadidos	5	25	125	3750	45000
Total					448109

Fuente: *Elaboración propia*

En la *Tabla 12* se muestra los ingresos por ocupación del 2021 según las personas que hay diariamente en el club utilizando cada servicio. Es decir, en un día concreto hay 25 personas que han reservado una pista de tenis de 1 hora para jugar. Si el club oferta sus instalaciones 14,5 horas, aproximadamente un total de 12 parejas de personas han ocupado 12 horas una o varias pistas del club.

Se ha tenido en cuenta que en el período estival, la afluencia se reducirá por vacaciones y altas temperaturas para jugar indoor y se han establecido unos porcentajes medios de ocupación diarios.

Habrà horas de mayor ocupación según la jornada laboral y se espera que los fines de semana aumente también ya que la población dispone de más horas para el ocio. No se va a diferenciar sin embargo, entre los días de la semana pues no hay datos previos y puede ser mínima la diferencia.

Para los servicios expuestos en la *Tabla 12*, se va a estimar un porcentaje medio de ocupación del 60%, puede ser un porcentaje poco ambicioso pero es mejor ser cauto en esta previsión que luego tener ventas ficticias. Se espera una ocupación máxima de 75% en las horas de mayor afluencia y de entre 35%-40% en horas valle que se traduce en el anterior porcentaje medio mencionado.

Tabla 13. Ingresos Totales del club de tenis

Ingresos por ocupación	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Pista de tenis 1h	126000	129780	133673	137684	141814
Clase particular de tenis	56160	57844,8	59580	61368	63209
Pre-tenis 1 vez por semana	3806	3919,89	4037	4159	4283
Iniciación 1 vez por semana	8229	8475,43	8730	8992	9261
Competición 2 veces por semana	10286	10594,29	10912	11239	11577
Adultos 1 vez por semana	4629	4767,43	4910	5058	5209
Otros ingresos derivados de la actividad	194000	199820	205815	211989	218349
Otros ingresos por servicios añadidos	45000	46350	47741	49173	50648
Ingresos totales	448109	461552	475398	489660	504350

Fuente: *Elaboración propia*

Así pues, del resultado de la *Tabla 12* se llega a unos ingresos totales anuales para el 2021 de 448.109€. En la *Tabla 13* se muestra los ingresos totales derivados de las ventas para cada servicio ofrecido por el club.

En el gráfico siguiente se muestra con claridad qué porcentaje de cada servicio prestado por el club contribuye a los ingresos totales obtenidos.

Hay que destacar un predominio claro con un 43% de las ventas totales de *Otros ingresos derivados de la actividad* en los que se incluyen servicios como encordado de raquetas,

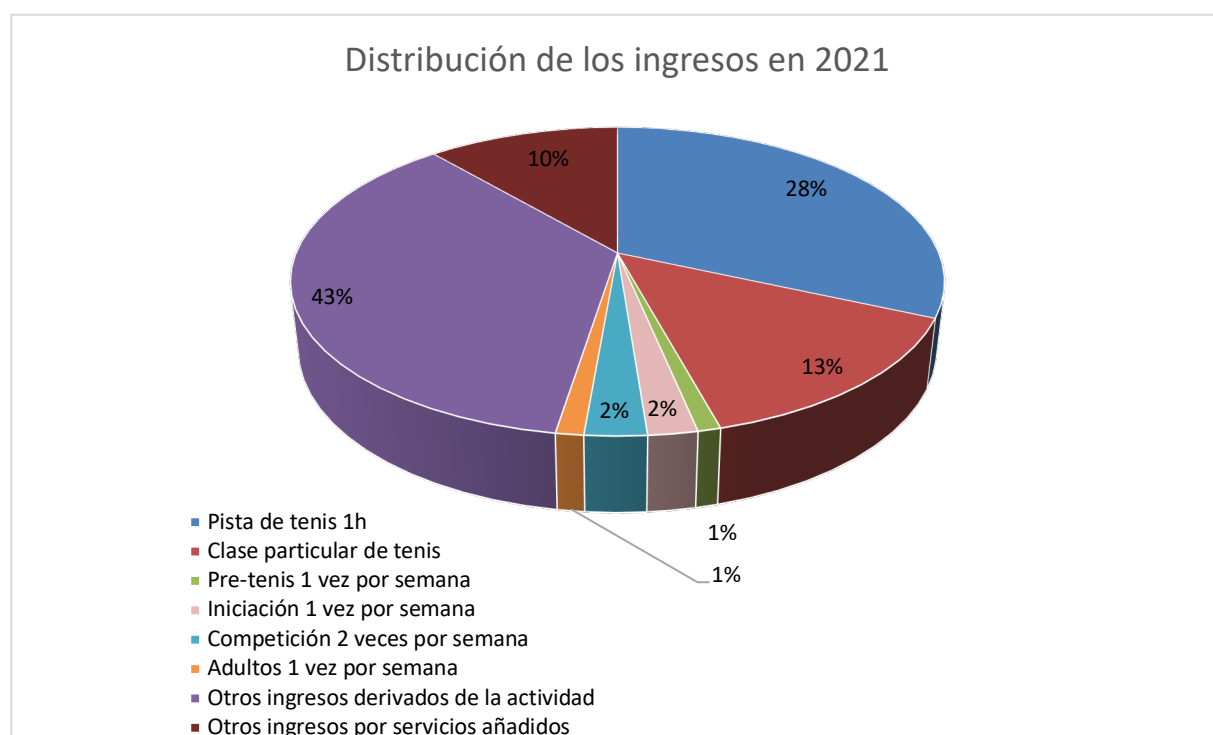
donde es muy común romper cuerdas mínimo una vez al mes y también servicios de compra de pelotas de tenis o material deportivo y alquiler de raquetas. Y también los 50000€ anuales que se reciben por patrocinios.

El coste de encordado variará en función de si se compra un rollo entero en la tienda, si el cliente trae su propio rollo, o si se encuerda individualmente cada vez que rompa cuerdas. Este precio va desde 8€ de mano de obra trayendo el rollo el cliente y de 14€ a 17€ un encordado individual en función del nivel de calidad de las cuerdas elegidas.

Después, destaca como segunda fuente de ingresos principales el *alquiler de la pista de tenis 1h* representando un 28% del total.

Las clases de tenis para las diferentes edades representan menos del 10% de los ingresos generados, por lo que no hay que darle demasiada prioridad a la hora de promocionar este servicio ya que si se amplía el número de clases a la semana podrá afectar a la disponibilidad de pistas para los jugadores y esto, también influirá negativamente en *Otros ingresos derivados de la actividad* pues si se organizan más grupos de entrenamiento menos raquetas se encordarán y botes de pelotas necesitarán para la práctica deportiva.

Gráfico 19. Distribución de los ingresos en 2021



Fuente: Elaboración propia

Según sea la acogida de este nuevo proyecto, se considerarán otros servicios adicionales para los años posteriores como pueden ser cuota personalizadas para las personas que se hagan socias o ingresos por la organización de torneos amateurs o nacionales en nuestras instalaciones.

GASTOS

Después de haber expuesto todos los ingresos de nuestra sociedad se va a proceder a detallar los pertinentes gastos de ésta para poder estar operativa.
En primer lugar, se mostrarán los costes asociados a los servicios que prestamos.

Tabla 14. Coste unitario diario de los servicios ofrecidos

	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Pista de tenis 1h	4,90	5,49	6,15	6,88	7,71
Clase particular de tenis	9,10	10,01	11,01	12,11	13,32
Pre-tenis 1 vez por semana	3,24	3,56	3,92	4,31	4,74
Iniciación 1 vez por semana	3,50	3,85	4,24	4,66	5,12
Competición 2 veces por semana	4,38	4,81	5,29	5,82	6,41
Adultos 1 vez por semana	3,94	4,33	4,76	5,24	5,76
Otros ingresos derivados de la actividad	7,00	7,70	8,47	9,32	10,25
Otros ingresos por servicios añadidos	1,75	1,93	2,12	2,33	2,56
Precio medio por persona	4,725	5,210	5,744	6,334	6,985

Fuente: Elaboración propia

En la tabla superior se ha considerado unos costes asociados a los servicios prestados del 35%, es decir, que de los ingresos generados por estos servicios nos conllevan un coste del 35%. Aquí, se incluyen gastos relacionados con la pista de tenis como suministros, nóminas de los entrenadores o mantenimiento de las pistas. Es un porcentaje que se considera adecuado para poder obtener una previsión cercana a la realidad.

En la siguiente tabla se muestran el total de costes variables relacionados con nuestros servicios. También, se incrementan linealmente cada año como los ingresos; aproximadamente un 10% anualmente.

Por lo que los servicios más costosos para la empresa son aquellos que nos generan los mayores ingresos, que son Pista de tenis 1h y Otros ingresos derivados de la actividad.

Tabla 15. Costes variables totales de los servicios ofrecidos del club

COSTES VARIABLES 35%	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Pista de tenis 1h	44100	45423,00	46785,69	48189,26	49634,94
Clase particular de tenis	19656	20245,68	20853,05	21478,64	22123,00
Pre-tenis 1 vez por semana	1332	1371,96	1413,12	1455,51	1499,18
Iniciación 1 vez por semana	2880	2966,40	3055,39	3147,05	3241,47
Competición 2 veces por semana	3600	3708,00	3819,24	3933,82	4051,83
Adultos 1 vez por semana	1620	1668,60	1718,66	1770,22	1823,32
Otros ingresos derivados de la actividad	67900	69937,00	72035,11	74196,16	76422,05
Otros ingresos por servicios añadidos	15750	16222,50	16709,18	17210,45	17726,76
Costes variables totales	156838	161543,14	166389,43	171381,12	176522,55

Fuente: Elaboración propia

Gasto por servicios exteriores:

- Gastos por suministros(luz, agua, gas, teléfono, internet)

Estos gastos a menudo se clasifican como variables por su relación con el volumen de producción, pero se van a considerar como gastos fijos ya que van a estar presentes por el mero hecho de poner en marcha el negocio.

Iberdrola será la empresa escogida para el gas y la electricidad. Respecto a las tarifas de su web, el Plan Elige 8 Horas 2.1 DHA será para la luz mientras que para el gas se contratará la tarifa para grandes consumos.

Respecto al contrato de gas, se escogerá la tarifa Plan Gas Hogar 3.2 para viviendas con un consumo anual más elevado, concretamente situado entre 5.000 a 50.000kWh/año. El precio final se compone de dos partes: una cuantía fija que se pagará cada mes por el precio de la potencia que tiene el gas y un término variable que se multiplicará por los kWh de gas natural que se hayan consumido y viene establecido por un precio de 8,84€ mensuales. Se calcula que anualmente rondará la cifra de 150€, teniendo en cuenta un importe extra variable.

La electricidad es un tema muy controvertido sobretodo en estos últimos meses debido a los picos tan elevados que ha alcanzado. No se va a entrar en los motivos de estas subidas de precio históricas porque no es el tema a tratar. Durante el día, el precio del kWh va variando por lo que se va a calcular un precio medio diario. Se ha escogido un día de agosto y se ha obtenido un precio medio de 0,16112 €/kWh.

Según el nivel de competición deportiva, varía los tipos de iluminación que se deben implantar ya sea para competiciones estatales o niveles amateurs.

Hay una norma la UNE-EN 12193:2009 referente a la iluminación de establecimientos deportivos así como de uniformidad o de propiedades lumínicas. Los niveles de iluminación y la dirección de la luz sobre las pelotas y sobre los jugadores son críticos. En el movimiento la pelota puede ser perdida temporalmente de vista debido al resplandor de las fuentes de luz o un fondo de bajo contraste. La ubicación apropiada de los postes y la orientación son esenciales para una buena visibilidad.

Tabla 16. Selección de la tabla de alumbrado

Nivel de competición	Clase de alumbrado		
	I	II	III
Internacional y nacional	X		
Regional	X	X	
Local	X	X	X
Entrenamiento		X	X
Recreativo/deportes escolares (Educación física)			X

Fuente: A partir de (UNE, 2020)

El nivel de competición en este club será mayoritariamente amateur por lo que se espera que haya competiciones a nivel regional como máximo. Por tanto, la que más se ajusta a nuestras necesidades es la clase de alumbrado de Tipo II.

Tabla 17. Características necesarias para el alumbrado de la pista de tenis

Clase	Iluminación horizontal (EMED Lux)	Rdo Cromático	Valor Brillo	Uniformidad
1	750	>60	<50	0,7
2	500	>60	<50	0,7
3	300	>60	<50	0,5

Fuente: A partir de (UNE, 2020)

(Luxes, 2018) Para la iluminación en pistas de tenis se recomienda el proyector LED MAGNUM AIR de 60%, que garantiza hasta un 70% menos de consumo energético que las fuentes de luz tradicionales, y múltiples opciones de montaje además de tener tecnología LED de vanguardia y drivers de alto rendimiento.

Ilustración 15. Proyector LED MAGNUM AIR



Fuente: (Luxes, 2018)

Se utiliza la distribución bilateral, es decir, las luminarias se ubican a una altura determinada en los laterales del campo. Para este tipo de deporte al ángulo de apertura varía entre 40° y 70° según la altura de los postes, que normalmente son entre 8 y 12 metros.

Se distribuirían alrededor de 4 proyectores de luz por pista, por lo que la potencia requerida será de 4000W al necesitar 20 proyectores para las 5 pistas.

Pista 1: 4*200w= 800w

Pista 2: 4*200w= 800w

Pista 3: 4*200w= 800w

Pista 4: 4*200w= 800w

Pista 5: 4*200w= 800w

Para hallar el coste específico de luz se aplica lo que se llama un factor de simultaneidad, que es la relación entre la potencia contratada y el importe total de las potencias de los equipos conectados a la instalación. Toma el valor de 1 si se alcanza el máximo y 0,2 si la utilización es reducida que no va a ser el caso pues al ser cubierto la luz deberá estar siempre en funcionamiento.

La potencia requerida será:

$$(4.000W * 1) / 1000 = 4.1 KW.$$

A este valor se le añade un margen de 2kW para cubrir posibles incrementos de demanda. Luego el precio por contratar electricidad será el resultado de 6.1kW*0,16112€/kWh*30 días que tiene un valor de 29,48€ mensuales.

También, tendremos en cuenta el coste de la luz de los vestuarios, almacén, oficina y restaurantes. Éstos al tener una dimensión mucho más reducida, ya mencionada en el plan de operaciones, la potencia eléctrica recomendada es inferior a la de las pistas, en concreto puede oscilar entre los 5kW.

Por tanto, quedaría así:

Almacén: $5\text{kW} \cdot 0,16112\text{€/kWh} \cdot 30 \text{ días} = 24,168\text{€}$
Vestuarios: $5\text{kW} \cdot 0,16112\text{€/kWh} \cdot 30 \text{ días} = 24,168\text{€}$
Oficina: $5\text{kW} \cdot 0,16112\text{€/kWh} \cdot 30 \text{ días} = 24,168\text{€}$
Restaurante: $5\text{kW} \cdot 0,16112\text{€/kWh} \cdot 30 \text{ días} = 24,168\text{€}$

Así pues, el importe total mensual de electricidad rondará los 130€ y los 1.560,84€ anuales. El coste de los 24 proyectores es de 178,72€ por lo que mínimo se desembolsará 4.289,28€ para su compra pero se comprarán 4 extra en caso de fallo en alguno y así, poder sustituirlo sin tener que esperar a que llegue el nuevo. Además, disponen de 5 años de garantía que es igual a nuestra previsión de negocio por lo que no asumiremos coste adicional alguno por rotura. El importe de 4.289€ se incluirá en la inversión inicial bajo el epígrafe de *Construcción Nave* que es Inmovilizado material y por tanto, se amortizará.

Para el servicio de telefonía, se ha buscado una compañía conocida por sus tarifas no muy elevadas, Jazztel, para disponer de internet y teléfono. Con una tarifa de 40€/mes se cubrirá con holgura el servicio requerido.

En cuanto al agua, consultando a otros centros de características similares se estima que los gastos de agua rondarán los 300€ mensuales.

- **Gastos de constitución**

Como ya se ha mencionado en el apartado previo sobre la forma jurídica de la empresa, una sociedad de Responsabilidad Limitada era la mejor opción por disponer de los menores gastos de constitución y facilidad de trámites.

Los gastos de constitución se dividen en:

- Gasto de reserva de Denominación Social 15€
- Gasto de notaría 200€ aunque puede aumentar en función del capital escriturado
- Gastos de Registro 150€
- Gasto Firma Digital 24€
- Gastos de Asesoría 150€

El total sería aproximadamente 550€. En esta cifra no incluimos los 3.000€ necesarios para constituir la sociedad pues no es un gasto como tal sino que forma parte de la inversión que hacen los socios al comienzo del negocio.

- **Gastos de seguros de responsabilidad social**

Cualquier instalación deportiva necesita de un seguro de obligada contratación en caso de accidentes laborales o que le ocurra a algún jugador mientras practica tenis dentro de esa instalación.

El seguro que se suscribirá es con la compañía Segurartic y cubre una amplia rama de deportes, entre ellos el tenis. (Segurartic) Por una tarifa de 495€, se proporciona una amplia cobertura tanto de daños materiales como de daños personales.

- **Gastos de publicidad**

Este gasto no supondrá mucho ya que la mayoría de información se comunicará a través de las redes sociales más utilizadas: Instagram y Facebook, por lo que estos 500€ se destinarán a imprimir folletos informativos, poner algún cartel publicitario o anunciarlo en la radio.

- **Gastos por arrendamiento del terreno**

Dada la localización escogida, este gasto que se asumirá será de 5.980€ mensuales. Anualmente, el primer año este importe estará alrededor de 71.760€. Se mantendrá este gasto durante los 5 primeros años de duración del contrato. Nuestro coste real de arrendamiento será solo de la parte alquilada que coincide con nuestras dimensiones.

No obstante, como se suscribe un contrato para 5 años, el dueño del terreno nos hace un descuento de 2.500€ anuales. Luego, la nueva cuota mensual es de 5.772€ y anualmente conlleva un gasto de 69.260€.

- **Gasto por Reparación y Conservación(Mantenimiento)**

Se corresponden con gastos de pequeño importe relacionados con el mantenimiento tanto de locales como de bienes de inversión afectos a la actividad, como mano de pintura, cambio de redes, reparación de un equipo informático... En definitiva, consta de mantenimiento de pistas y aplicaciones varias. Será de aproximadamente 1.150€ en el año 2021.

Gastos de personal

Los gastos de personal en 2021 serán de 128.469€ como se puede ver más adelante en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se ha considerado el convenio colectivo de Instalaciones Deportivas para obtener las distintas nóminas de los trabajadores. Debido al comienzo de la actividad, no se prevén tantas clases de entrenamiento por lo que se calcula que los entrenadores harán unas 25 horas mensuales aproximadamente y su contrato será temporal. En el Anexo se adjunta una tabla salarial del 2018 en referencia a los grupos profesionales del convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. Se estima un Salario Base por hora algo superior ya que hay que contar los efectos de la inflación en estos últimos años. Todas las contrataciones que se produzcan cumplirán con todas la obligaciones tributarias y laborales para garantizar el cumplimiento de la legislación vigente.

Tabla 18. Nóminas mensuales de los trabajadores contratados

	Grupo profesional	Salario Base por hora	Horas mensuales	Sueldo	Seguridad Social	Total mensual
Dirección-gerente	Grupo 1	14	160	2240	708,96	2948,96
Recepción 1	Grupo 4.1	9	160	1440	455,76	1895,76
Recepción 2	Grupo 4.1	9	120	1080	341,82	1421,82
Jefe de Mantenimiento	Grupo 2	11	160	1760	557,04	2317,04
Limpieza	Grupo 5	7	160	1120	354,48	1474,48
Entrenador-coordinador	Grupo 3	10	30	300	94,95	394,95
Entrenadores 2	Grupo 4.2	8	24	192	60,768	252,768
						10705,78

Fuente: Elaboración propia a partir de((BOE, 2018)

En la *Tabla 18* se muestra el importe total mensual de las nóminas a pagar a los trabajadores del club de tenis. Para la Seguridad Social se ha estimado un porcentaje de las cotizaciones de 31,65% que son las que hay que ingresar por cualquier trabajador en general:

Tabla 19. Tipo de cotizaciones a la Seguridad Social

Tipos cotiz. Empresa	
C.C.	23,60%
AT y EP	1,75%
Desempleo	5,50%
F.P.	0,60%
FOGASA	0,20%

Fuente: Seguridad Social

Se debe mencionar que en cuanto a los gastos de Servicios Exteriores, Personal y de Consumos se ha considerado un aumento del 3% anual.

Gasto por Amortizaciones

Respecto al gasto por amortización, se puede ver en la siguiente tabla el inmovilizado material e intangible que dispone la empresa.

Se va a amortizar cada tipo de inmovilizado en función de los coeficientes de amortización respectivos y el valor obtenido es 55.469€ anuales de gasto por amortización que se verá reflejado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias más adelante. Se ha amortizado mediante el método lineal o de cuotas en el cual el gasto por amortización es constante todos los años.

Se ha hecho un análisis económico a 5 años y se puede comprobar que en el año 5 falta por amortizar 266.895€ así lo indica el Valor Contable que es aproximadamente la mitad del inmovilizado total que se amortiza.

Por su parte, el inmovilizado intangible(marca) ya está totalmente amortizado para el año 5.

Tabla 20. Amortización del Inmovilizado de la empresa

INMOVILIZADO MATERIAL	COSTE	% AMORT	% AMORT ANUAL	ACUMULAD		ACUMULAD		ACUMULAD		ACUMULADA AÑO 5	VC AÑO 5		
				AÑO 1	VC AÑO 1	A AÑO 2	VC AÑO 2	A AÑO 3	VC AÑO 3			A AÑO 4	VC AÑO 4
CONSTRUCCIÓN NAVE	434.289	10%	43.429	43.429	390.860	86.858	347.431	130.287	304.002	173.716	260.574	217.145	217.145
MOBILIARIO	10.000	12,5%	1.250	1.250	8.750	2.500	7.500	3.750	6.250	5.000	5.000	6.250	3.750
CONSTRUCCIÓN 5 PISTAS	90.000	10%	9000	9.000	81.000	18.000	72.000	27.000	63.000	36.000	54.000	45.000	45.000
EQUIPO INFORMÁTICO	3.000	25%	750	750	2.250	1.500	1.500	2.250	750	3.000	-	3.750	
EQUIPO ALMACÉN(UTILLAJE)	3.000	33,3%	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	3.000	-	1.000	2.000	2.000	1.000
	540.289		55428,93	55.429	484.860	110.858	429.431	166.287	374.002	218.716	321.574	274.145	266.895
INMOVILIZADO INTANGIBLE	COSTE	% AMORT	% AMORT ANUAL	ACUMULAD		ACUMULAD		ACUMULAD		ACUMULADA AÑO 5	VC AÑO 5		
MARCA	200	0,2	40	40	160	80	120	120	80			160	40
	200		40	40	160	80	120	120	80	160	40	200	0
FINANCIERO													
FIANZA	0												
	0												
TOTAL INMOVILIZADO	540.489		55.469	55469	485020	110938	429551	166407	374082	218876	321614	274345	266895

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Préstamo concedido por el banco para la actividad en cuestión.

Importe	100000,00	Mes	Anualidad	Intereses	Amortización	Pendiente
Tipo	4,50%					
Años	5					
Meses	60					
						100.000,00
		1	1.864,30 €	375,00	1.489,30	98.510,70
		2	1.864,30	369,42	1.494,89	97.015,81
		3	1.864,30	363,81	1.500,49	95.515,32
		4	1.864,30	358,18	1.506,12	94.009,20
		5	1.864,30	352,53	1.511,77	92.497,43
		6	1.864,30	346,87	1.517,44	90.980,00
		7	1.864,30	341,17	1.523,13	89.456,87
		8	1.864,30	335,46	1.528,84	87.928,03
		9	1.864,30	329,73	1.534,57	86.393,46
		10	1.864,30	323,98	1.540,33	84.853,13
		11	1.864,30	318,20	1.546,10	83.307,03
		12	1.864,30	312,40	1.551,90	81.755,13
		13	1.864,30	306,58	1.557,72	80.197,41
		14	1.864,30	300,74	1.563,56	78.633,85
		15	1.864,30	294,88	1.569,43	77.064,42
		16	1.864,30	288,99	1.575,31	75.489,11
		17	1.864,30	283,08	1.581,22	73.907,89
		18	1.864,30	277,15	1.587,15	72.320,75
		19	1.864,30	271,20	1.593,10	70.727,65
		20	1.864,30	265,23	1.599,07	69.128,57
		21	1.864,30	259,23	1.605,07	67.523,50
		22	1.864,30	253,21	1.611,09	65.912,41
		23	1.864,30	247,17	1.617,13	64.295,28
		24	1.864,30	241,11	1.623,19	62.672,09
		25	1.864,30	235,02	1.629,28	61.042,81
		26	1.864,30	228,91	1.635,39	59.407,42
		27	1.864,30	222,78	1.641,52	57.765,89
		28	1.864,30	216,62	1.647,68	56.118,21
		29	1.864,30	210,44	1.653,86	54.464,35
		30	1.864,30	204,24	1.660,06	52.804,29
		31	1.864,30	198,02	1.666,29	51.138,01
		32	1.864,30	191,77	1.672,53	49.465,47
		33	1.864,30	185,50	1.678,81	47.786,67
		34	1.864,30	179,20	1.685,10	46.101,57
		35	1.864,30	172,88	1.691,42	44.410,14
		36	1.864,30	166,54	1.697,76	42.712,38

			37	1.864,30	160,17	1.704,13	41.008,25
			38	1.864,30	153,78	1.710,52	39.297,73
			39	1.864,30	147,37	1.716,94	37.580,79
			40	1.864,30	140,93	1.723,37	35.857,42
			41	1.864,30	134,47	1.729,84	34.127,58
			42	1.864,30	127,98	1.736,32	32.391,26
			43	1.864,30	121,47	1.742,83	30.648,42
			44	1.864,30	114,93	1.749,37	28.899,05
			45	1.864,30	108,37	1.755,93	27.143,12
			46	1.864,30	101,79	1.762,52	25.380,61
			47	1.864,30	95,18	1.769,12	23.611,48
			48	1.864,30	88,54	1.775,76	21.835,73
			49	1.864,30	81,88	1.782,42	20.053,31
			50	1.864,30	75,20	1.789,10	18.264,21
			51	1.864,30	68,49	1.795,81	16.468,39
			52	1.864,30	61,76	1.802,55	14.665,85
			53	1.864,30	55,00	1.809,30	12.856,54
			54	1.864,30	48,21	1.816,09	11.040,45
			55	1.864,30	41,40	1.822,90	9.217,55
			56	1.864,30	34,57	1.829,74	7.387,82
			57	1.864,30	27,70	1.836,60	5.551,22
			58	1.864,30	20,82	1.843,48	3.707,73
			59	1.864,30	13,90	1.850,40	1.857,34
			60	1.864,30	6,97	1.857,34	0,00

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla superior se ha obtenido un préstamo de 100.000€ al 4,5% a devolver en 5 años o 60 mensualidad. Este préstamo sigue el método francés o de cuotas constantes, de modo que se pagarán unas cuotas periódicas constantes hasta terminar de devolver el préstamo y el importe de los intereses será más alto en los años iniciales.

El préstamo conlleva unos intereses que al final de los 5 años se habrá devuelto una cantidad superior a la inicial prestada. Estos intereses y la amortización se habrán reflejado en la *Tabla 10* de distintos cobros y pagos desglosados por meses para el año 2021.

8.3 ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROVISIONALES

En este apartado se van a mostrar dos de las cuentas anuales más importantes de una empresa: que son el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se han elaborado para los 5 años siguientes al inicio de la actividad.

Tabla 22. Balance para los 5 años siguientes

Partidas del balance	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE					
INMOV. INTANGIBLE	160,00	120,00	80,00	40,00	-
INMOV MATERIAL	484.860,35	429.431,42	374.002,50	321.573,57	266.894,64
INVERSIONES FINANCIERAS A LP	-	-	-	-	-
ACTIVO CORRIENTE					
EXISTENCIAS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TESORERÍA	133.557,78	184.243,15	245.951,51	309.522,42	375.008,26
TOTAL ACTIVO	623.578,14	618.794,57	625.034,00	636.135,98	646.902,90
NETO					
CAPITAL	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
RESERVAS		19.095,42	41.544,35	66.646,30	94.491,33
RESULTADO	19.095,42	22.448,93	25.101,95	27.845,03	30.681,38
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE					
DEUDAS LP	62.672,09	42.712,38	21.835,73		
PASIVO CORRIENTE					
DEUDAS CP	19.083,04	19.959,71	20.876,66	21.835,73	-
HP ACREEDORA IS	6.365,14	7.482,98	8.367,32	9.281,68	10.227,13
HP ACREEDORA IVA	16.362,45	7.095	7.308	7.527	7.753
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	623.578,14	618.794,57	625.034,00	636.135,98	646.902,90

Fuente: Elaboración propia

Respecto al Balance, hay un predominio del Activo No Corriente por el Inmovilizado que va disminuyendo a lo largo de los 5 años debido a la amortización del mismo.

Dentro del Activo Corriente, no existe el Realizable. Esta masa patrimonial incluye los créditos con clientes, derechos a cobrar de los mismos pero al ser un club de tenis el pago de los servicios se efectúa al momento de la utilización del mismo.

La estructura financiera del club de tenis se compone casi en su totalidad de patrimonio neto por lo que una sociedad sobrecapitalizada.

El Pasivo tan sólo representa un 17% de la estructura financiera por lo que no hay tensiones ya que no existe una deuda elevada pero sí que se traduce en un esfuerzo mayor para los inversores.

Estas deudas se refieren al montante de capital pendiente de amortizar del préstamo que irá reduciéndose anualmente con el pago de las cuotas.

Para saber si hay equilibrio económico-financiero se va a recurrir al Fondo de Maniobra. Es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo corriente, o lo que es igual, las inversiones a corto plazo son suficientes para cubrir la financiación a corto plazo.

El Fondo de Maniobra en 2021 tiene un valor de 96.747,16€, positivo y mayor que cero luego hay aparente equilibrio. A lo largo de los años evoluciona hacia arriba como se puede ver en la Tabla 25 y el Gráfico 22.

Tabla 23. Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los 5 años siguientes

CUENTA DE PYG			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE NETO	CIFRA		448.109	461.552	475.398	489.660	504.350
NEGOCIOS							
CONSUMOS		-	156.838	161.543	166.389	171.381	176.523
PERSONAL		-	128.469	132.323	136.293	140.382	144.593
SERVICIOS EXTERIORES		-	77.745	78.996	81.366	83.807	86.321
AMORTIZACIONES		-	55.469	55.469	55.469	55.469	55.469
RESULTADO EXPLOTACIÓN			29.587	33.220	35.881	38.622	41.444
RESULTADO FINANCIERO		-	4.127	3.289	2.412	1.495	536
RESULTADO ANTES IMPUESTOS			25.461	29.932	33.469	37.127	40.909
IMPUESTO SOBRE Bº		-	6.365	7.483	8.367	9.282	10.227
RESULTADO DEL EJERCICIO			19.095	22.449	25.102	27.845	30.681

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la cuenta de Pérdidas y Ganancias se obtiene un resultado del ejercicio poco abundante pero positivo por lo que ya es un primer indicador del posible correcto funcionamiento del nuevo club de tenis. Éste evoluciona con los años incrementando también nuestro Patrimonio Neto que se muestra en el Balance.

El importe neto de la cifra de negocios, es decir, los ingresos netos procedentes de las actividades ordinarias aumentan al ritmo de un 3% anual al igual que el resto de gastos.

Se podría afirmar que la estructura de gastos es rígida pues el coste de ventas(Consumos) solo representa un 35% de las ventas. Esto es desfavorable pues existe una menor capacidad de actuación para modificar la estructura de gastos de la empresa al predominar los fijos.

Los gastos de personal y los consumos son los que tienen una incidencia elevada dentro del resultado de explotación.

El resultado de explotación o BAI sobre ventas es del 6%, algo escaso, pues con este importe tiene que cubrir la política financiera y fiscal y se traduce en un resultado del ejercicio positivo pero residual.

La presión fiscal está en torno al 25% durante los 5 años de este análisis por lo que es adecuada y no disminuye mucho el resultado del ejercicio.

Pese a tener unos gastos financieros sobre ventas insignificantes(0,9%) muy inferior al valor medio que está en torno al 4%, al no disponer de ingresos financieros que cubran estos gastos, nuestro resultado financiero provoca un empeoramiento del resultado de explotación. Estos gastos financieros se refieren a los intereses del préstamo de 100.000€ que ha sido concedido mostrado en la *Tabla 21*.

Existe un crecimiento real de las ventas anual teniendo aún en cuenta la inflación y este el aumento del 3% origina un aumento del resultado del ejercicio de entre 12% y 18% por lo que se puede hablar de apalancamiento operativo.

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Seguidamente, se han calculado varios ratios importantes para tener una visión general de la situación actual de la empresa.

9.1 ANÁLISIS DE RATIOS

En primer lugar, se mostrarán las expresiones matemáticas de los respectivos ratios.

Tabla 24. Expresión matemática de cada ratio

Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Tesorería	$\frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$
FM	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
Solvencia	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$
Rentabilidad Económica	$\frac{\text{BAII}}{\text{Total Activo}}$
Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Activo}}{\text{Fondos Propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Ratios calculados para el análisis

	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez	3,314	5,479	6,866	8,139	21,35
Tesorería	3,194	5,335	6,729	8,009	20,857
FM	96.747,16	154.705,31	214.399,53	275.877,76	362.028,07
Solvencia	5,968	8,010	10,705	16,461	35,979
Endeudamiento	0,1676	0,1248	0,0934	0,0607	0,0278
Rentabilidad económica	0,047	0,054	0,057	0,061	0,064
Apalancamiento financiero	1,034	1,030	1,029	1,029	1,021

Fuente: Elaboración propia

Los ratios de liquidez, tesorería y solvencia son muy superiores a sus valores de referencia pero esto no significa que sean adecuados.

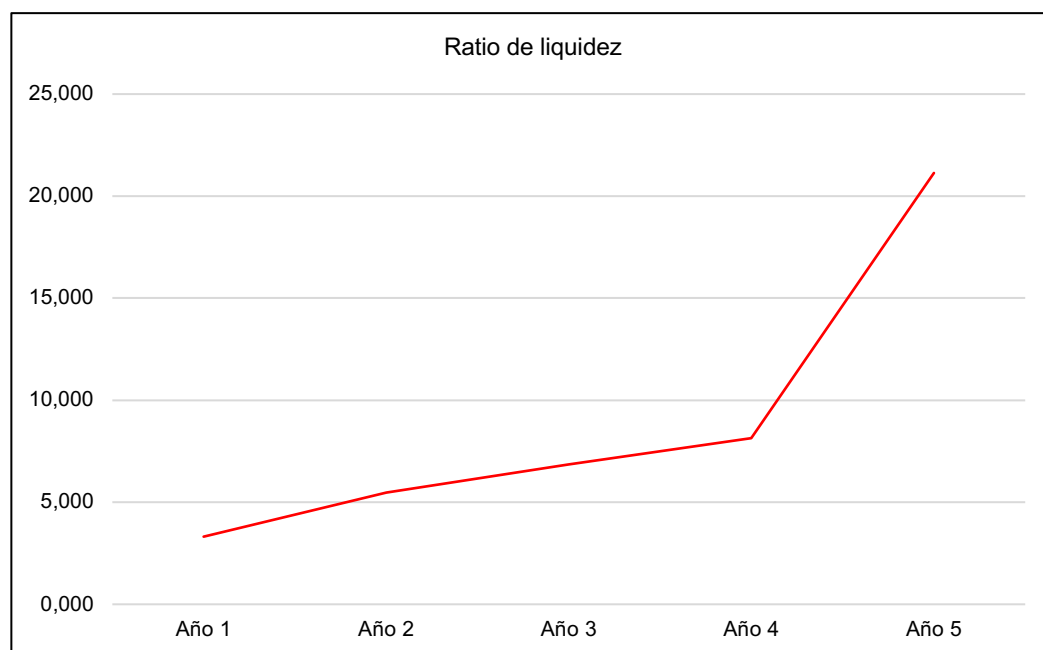
El ratio de endeudamiento es del 17% y se reduce en los años posteriores. Este valor es inferior al ideal que se sitúa en torno al 50%. Como ya se ha mencionado previamente, al tener una estructura financiera muy capitalizada se carece prácticamente de deuda.

La rentabilidad económica se sitúa en un 5% el primer año y va aumentando conforme pasa el tiempo. En los tres primeros años aumenta unos puntos porcentuales extra a causa del aumento del resultado de explotación y la disminución del Activo pero luego no aumenta tanto porque el Activo también empieza a incrementarse. A priori, parece adecuada pues es mayor que el coste de la deuda(5%) aunque algo escasa.

El apalancamiento financiero es mayor que uno y por tanto, es conveniente utilizar deuda para aumentar la rentabilidad financiera que es el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los socios o propietarios de este negocio.

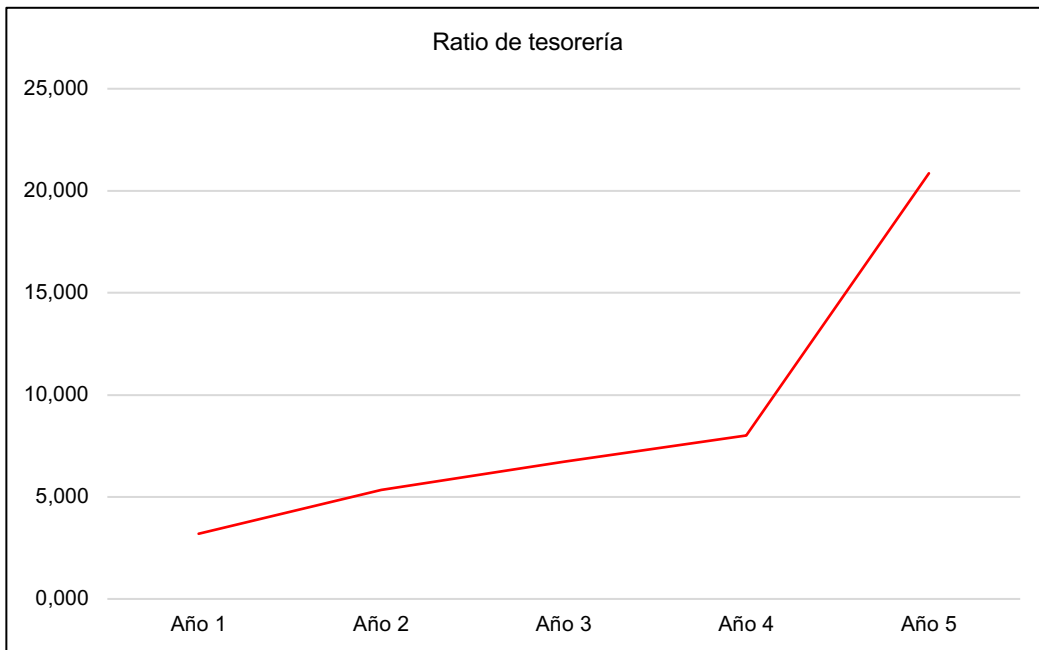
Además, se han elaborado los gráficos correspondientes a esos ratios para tener una mayor visualización de la evolución de las magnitudes económicas de la empresa.

Gráfico 20. Evolución del ratio de liquidez en 5 años



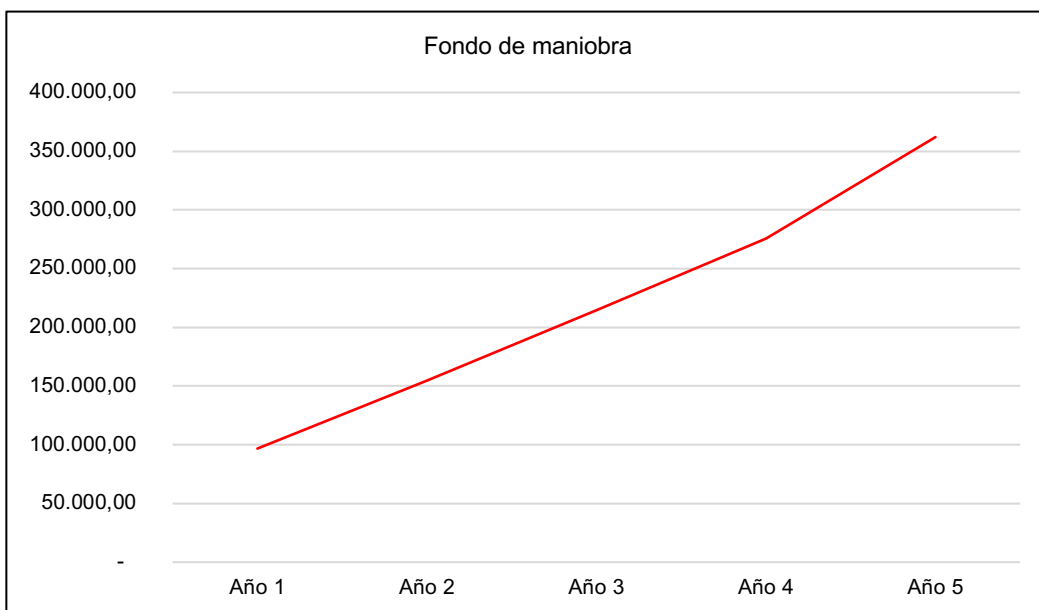
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Evolución del ratio de tesorería en 5 años



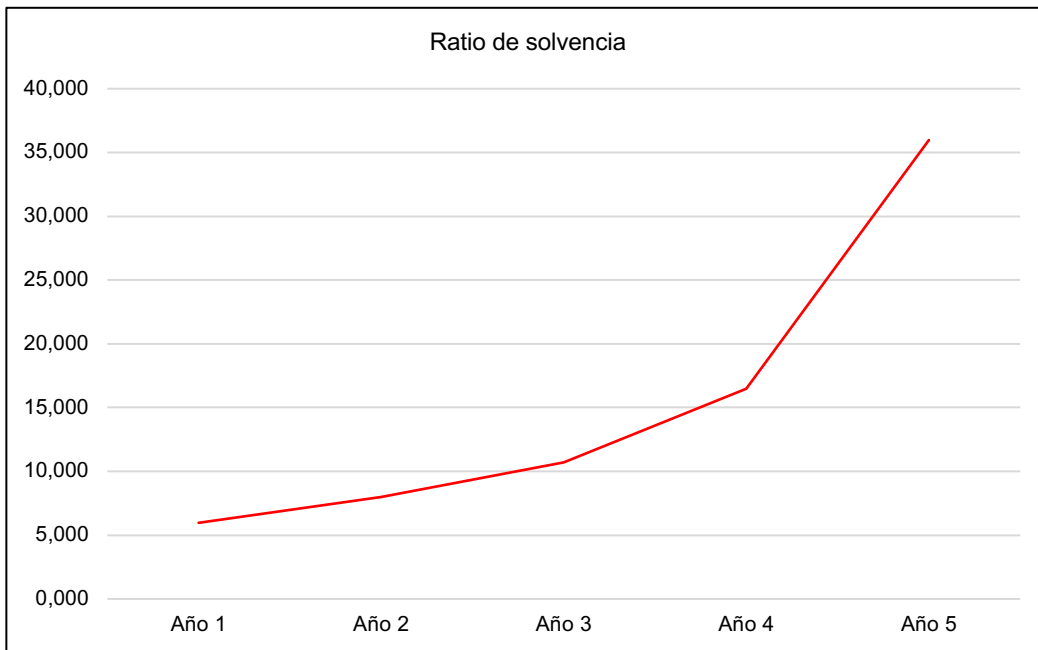
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Evolución del Fondo de Maniobra en 5 años



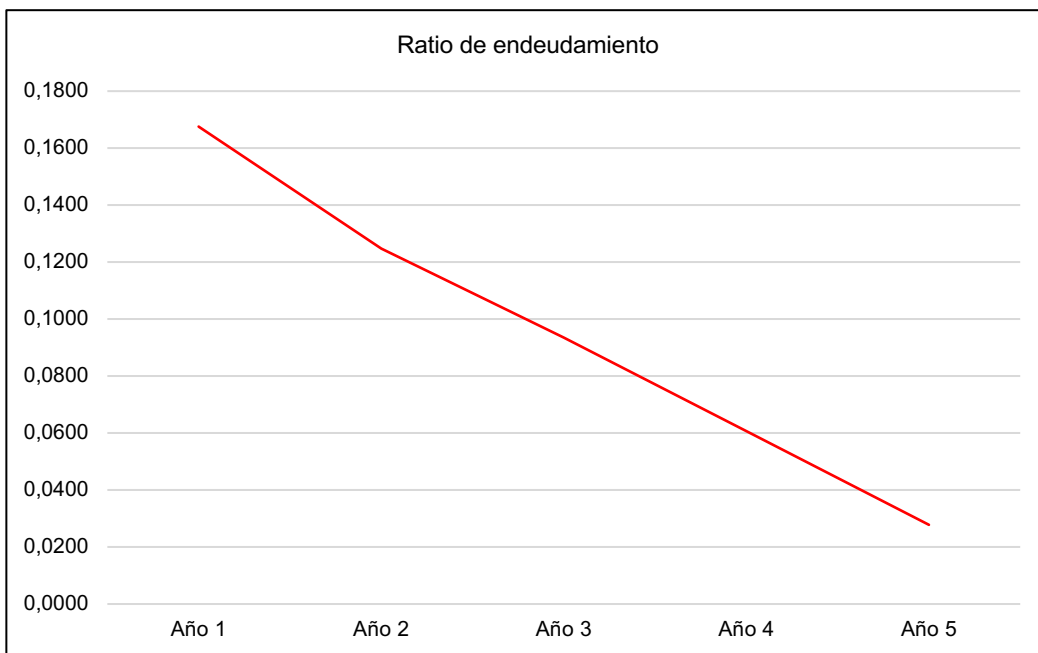
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Evolución del ratio de solvencia en 5 años



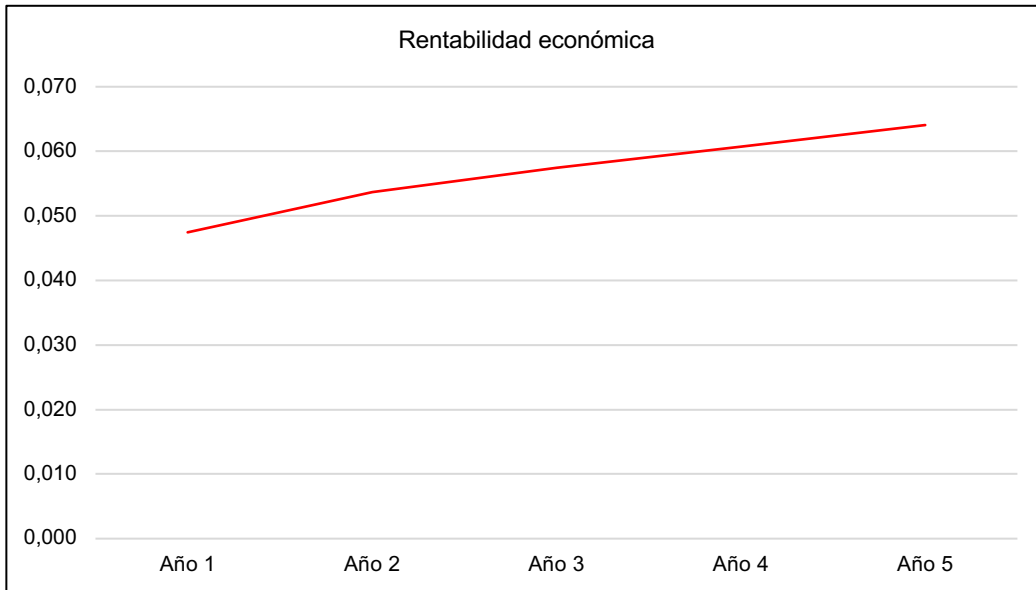
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Evolución del ratio de endeudamiento en 5 años



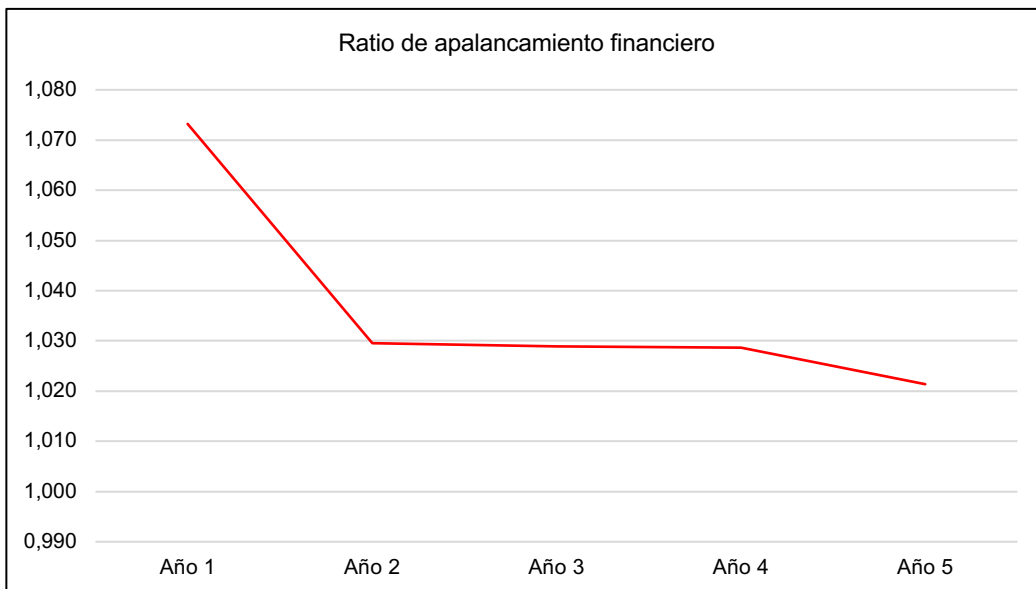
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Evolución de la rentabilidad económica en 5 años



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Evolución del apalancamiento financiero en 5 años



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Tras la realización de este Plan de Empresa, ha habido aspectos muy extensos que no se habían contemplado inicialmente que influirían de manera decisiva en la empresa.

Hay mucho trámite jurídico a considerar antes de elegir una forma u otra que se adecue a la sociedad en cuestión así como gastos de registros que son importantes si no dispones del capital necesario.

También, se ha comprobado que, si bien se han obtenido buenos resultados económico-financieros, es muy arriesgado empezar un negocio financiándose ya que, si no sale bien, habrá que estar mucho tiempo pagando el intento de emprender fallido.

A menudo, hay que dar un salto de fe pero creer que las propias ganas de crear una sociedad y los conocimientos serán suficientes para alcanzar el éxito cuando no es del todo así.

Estos datos numéricos son previsiones que se han intentado aproximar a la realidad lo más posible de manera que se trabaje en un entorno real.

En cuanto a los resultados, de acuerdo con el análisis exhaustivo realizado esta empresa tiene mucha holgura económica y resulta viable seguir adelante con el proyecto.

Sin embargo, hay varios aspectos que han llamado la atención y se podrían modificar para mejorar la creación del club de tenis.

En primer lugar, el Fondo de Maniobra es muy elevado, demasiado para que resulte adecuado a esta empresa. Hay una clara ociosidad de sus recursos. Se habla de una financiación sobredimensionada.

La partida de Tesorería es muy abundante, y parte de este dinero no está rentabilizado. Se podría invertir en Inversiones Financieras rentables que generaran Ingresos Financieros y así mejoraría el Beneficio Antes de Impuestos (BAI) y por consiguiente, tendríamos más holgura para el Resultado del Ejercicio.

Además, los Gastos financieros son muy reducidos por lo que se podría haber aumentado el préstamo solicitado y al mismo tiempo la cantidad inicial que aportarían los socios sería menor. No se ha considerado que encontrar a socios inversores para este negocio puede resultar más tedioso de lo esperado. Será más fácil captar personas interesadas en inyectar capital al negocio si las cantidades no son tan elevadas como las ya mencionadas mencionados en este trabajo.

No hay cuenta de Proveedores en el Balance, y por tanto, el dinero desembolsado para las pistas de tenis se financió totalmente de la aportación de los socios inversores. Se podría tener deuda con proveedores pues se ha comprobado que el ratio de endeudamiento era escaso.

Asimismo, el apalancamiento financiero era mayor que uno por lo que interesaba endeudarse desde el punto de vista de aumentar el rendimiento de los socios inversores.

Otro elemento a tener en cuenta es intentar reducir los gastos fijos para que la estructura sea más flexible y predominen los costes variables, que pueden variar más fácilmente.

Si se lanzara este proyecto y se obtuviera la financiación deseada, hay un claro optimismo de que puede desbancar en poco tiempo al resto de clubes más asentados de Valencia y alrededores y generar una cartera de clientes fidelizados que tengan *Indoor Tennis Club* como número uno de instalación deportiva.

Con la implementación de estas mejoras puede llegar a ser un club de tenis referente en Valencia, un sitio donde acudan personas de todas las clases sociales y edades a divertirse, formarse, y competir.

BIBLIOGRAFÍA

- Bengoetxea, B. (18 de Marzo de 2020). *Esportter*. Obtenido de <https://www.esportter.com/blog/como-crear-un-club-deportivo/>
- Benjumea, M. (2014). Emprendimiento: actitud y aptitud. *Cuenta y razón*, 32, 21-25.
- BOE. (29 de Mayo de 2018). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-7816
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Carlier, Y. &.-T. (2001). *Jeu des rois, roi des jeux: le jeu de paume en France*. Éditions de la Réunion des musées nationaux.
- Centros Europeos de Empresas Innovadoras. (s.f.). Fiscalidad y Formas Jurídicas.
- Chapman. (22 de Agosto de 2004). *degerencia.com*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Deporte, A. E. (2020). *Reducción de la probabilidad de sufrir la patología al realizar o no actividad física*. Recuperado el 2020, de <https://aepsad.culturaydeporte.gob.es/inicio.html>
- Deporte, M. d. (2021). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2020*. Recuperado el 2020, de <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-de-estadisticas-deportivas.html>
- DeporteData. (2005). Recuperado el Junio de 2021, de <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d10/f10/a2012//I0/&file=D10F1005.px&type=pcaxis>
- Emprenemjunts. (s.f.). Obtenido de <https://www.emprenemjunts.es>
- Estadística, I. N. (2021). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto en deporte por Comunidades Autónomas en 2019*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto en deporte según estado civil*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto en deporte según género*. Recuperado el 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto en deporte según nivel de estudios*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto en deporte según situación laboral*. Recuperado el Julio de 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Gasto medio en deporte por persona*. Recuperado el 2020, de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (Julio de 2021). *Gasto medio en deporte según grupos de edad*. Recuperado el Julio de 2020, de INE.es: <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Estadística, I. N. (2021). *Nº de instalaciones deportivas según tipo y deporte*. *Expansión/Datosmacro*. (s.f.). Recuperado el Julio de 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/valencia>
- Fournier, É. (2016). *Le Jeu de paume: Son histoire et sa description*.
- Fundación Deportiva Municipal. (2018). Obtenido de <https://www.fdmvalencia.es/wp-content/uploads/2018/03/180323-prec-publicos-18cs.pdf>

- García-Unanue, J. F.-S.-L. (2019). La dimensión del deporte a escala municipal. Análisis desde la nueva perspectiva del coste efectivo y el tipo de gestión. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 15(57), 254-265.
- Gillmeister, H. (2008). Historia del tenis. *ITF Coaching and Sport Science Review*, 15(46), 16-21.
- Haggard, W. I. (2005). *Tennis Collection*. South Carolina.
- Hernández García, E. (2018). *Salud y deporte: análisis de la concepción social del deporte y sus repercusiones*.
- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).
- Idealista. (Julio de 2021). Obtenido de <https://www.idealista.com/alquiler-terrenos/valencia-provincia/>
- Iglesias Serrano, E. (2019). *Economía del deporte en España: estructura, dimensión y análisis regional*.
- INE. (2021). *Nº de instalaciones deportivas según tipo de espacio y deporte*. Recuperado el 2021, de INE.es
- Infoautónomos. (6 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/obligaciones-sociedad-limitada-sl/>
- Izquierdo, A. C. (2019). Ocupaciones, empleo y perfil de los Graduados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en España. *Cultura, ciencia y deporte: revista de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad Católica de San Antonio*, 14, 113-123.
- Luxes. (2018). Obtenido de <https://luxes.es/iluminacion-en-pistas-de-tenis/>
- Martínez, B. J. (2013). Historia y evolución del Tenis. *Materiales para la historia del deporte*, 52.
- Piedra, J. (2019). La perspectiva de género en sociología del deporte en España: presente y futuro. *Revista Española de Sociología*, 28(3), 489-500.
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *5fuerzasdeporter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>
- Rodríguez, M. M.-S.-B. (2018). La práctica de actividad física y deporte: una demanda sociológicamente construida. *Revista de humanidades*, 34, 87-105.
- Sanz, R. P. (2018). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*, 26, 61-84.
- Scaino, A. (s.f.). *Trattato del giuoco della palla di Messer Antonio Scaino*.
- Segurartic. (s.f.). Obtenido de <https://www.segurartic.com/seguros-responsabilidad-civil/responsabilidad-civil-para-clubes-y-empresas/>
- Tenis, R. F. (2021). *REFT*. Obtenido de <https://www.rfet.es/>
- UNE. (abril de 2020). Obtenido de <http://lumsport.com/uploads/normatives/UNE12193-2020.PDF>

ANEXOS

ANEXO 1: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012.

Los ODS sustituyen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con los que se emprendió en 2000 una iniciativa mundial para abordar la indignidad de la pobreza, ya que además de seguir persiguiendo este objetivo, añaden la protección del planeta y que todas las personas gocen de paz y de prosperidad para el año 2030.

Los líderes mundiales adoptaron en el seno de Naciones Unidas un acuerdo: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se trata de un acuerdo internacional con vigencia hasta 2030, y reconoce la necesidad de abordar la lucha contra la pobreza, el cuidado del planeta, y la disminución de las desigualdades.

El contenido de la Agenda 2030 se divide en 5 apartados fundamentales.

1. Personas: no dejar a nadie atrás; igualdad y dignidad de todas las personas en un ambiente saludable.
2. Planeta: la protección de éste como prioridad.
3. Prosperidad: Transformar las economías para disfrutar de una vida en línea con la naturaleza.
4. Paz: Propiciar sociedades pacíficas.
5. Alianza: Crear una unión mundial

Para conseguirlo, se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible entre los que destacan Hambre Cero, Salud o Igualdad de Género.

Estos ODS se detallan en metas e indicadores que nos irán mostrando si avanzamos en los propósitos que queremos acometer. Es importante que todos los sectores se involucren para ello: gobiernos e instituciones públicas, entidades sociales, sector privado así como multinacionales que son las responsables de la generación de empleo y de recursos monetarios a nivel global.

El tema que se va a abordar aquí y que está ligado a este Trabajo de Fin de Grado trata sobre el uso responsable de los recursos naturales, en referencia a la ODS 12. Hoy en día, el cambio climático ya es un hecho y se está intentando lanzar medidas para frenarlo pero todavía consumimos y contaminamos a una velocidad muy por encima de la recuperación del planeta.

El consumo y la producción mundial dependen de la utilización del medio ambiente natural de una forma que tiene efectos nocivos para el planeta. El progreso económico hasta el momento ha estado ligado a una degradación del medio ambiente que pone en peligro los sistemas (los mismos de los que nos nutrimos) e incluso nuestra supervivencia.

Aquí van unas cifras relevantes:

- Si toda la población mundial cambiara sus bombillas por unas eficientes desde el punto de vista energético, se ahorrarían 120.000 millones de dólares anuales.
- Si aumenta la población global a casi 10.000 millones de personas se necesitarán tres planetas para poder suministrar los recursos necesarios manteniendo el mismo estilo de vida que ahora.
- El excesivo consumo de agua contribuye a la escasez de agua actual.

En este nuevo club se fomentará la separación de residuos para que se recicle adecuadamente todo tipo de materiales(papel, orgánico, y plástico).

También, se establecerán papeleras especiales destinadas a las pelotas de tenis para que se les pueda dar un segundo uso.

Hemos mencionado anteriormente el alumbrado que vamos a utilizar en este trabajo, y en las pistas se instalarán los proyectores con luz led que se caracteriza por ser alumbrado de bajo consumo energético. Esto podrá suponer un ahorro energético de hasta un 60% con respecto a las luces convencionales y en el resto de las instalaciones se instalaran luces de bajo consumo.

Otros aspectos importantes serán los relacionados con el consumo de agua y energía.

En los aseos se instalarán dispositivos de luz con sensores de movimiento y los secadores también dispondrán de esta tecnología.

En cuanto al ahorro de agua los vestuarios tendrán duchas con sensores de movimiento y regulador de temperatura automático al igual que los grifos y las cisternas dispondrán de sistemas de descargas parciales.

Todas estas medidas tienen que ver con el consumo y la producción sostenibles. También consiste en aumentar la eficiencia de los recursos y fomentar estilos de vida sostenibles.

Todo esto puede extenderse hacia economías verdes y disminuciones de las emisiones de carbono.

ANEXO 2 PRECIOS DE VALENCIA TENNIS CENTRE



TEMPORADA 2020 – 2021

PRECIOS

ESCUELAS TENIS DE LUNES A SÁBADO.

● PRETENIS

- 1 Día SEMANA – 35€ MES
- 2 Días SEMANA – 60€ MES
- 1 Día SEMANA + ESCOLETA SABADO - 95€ MES
- 2 Días SEMANA + ESCOLETA SÁBADO – 120€ MES

● INICIACIÓN

- 1 Día SEMANA – 35€ MES
- 2 Días SEMANA – 60€ MES
- 3 Días SEMANA – 80€ MES
- 1 Día SEMANA + ESCOLETA SABADO - 95€ MES
- 2 Días SEMANA + ESCOLETA SÁBADO – 120€ MES

● PERFECCIONAMIENTO

- 2 Días SEMANA – 80€ MES
- 3 Días SEMANA – 115€ MES
- 1 Día SEMANA + CAMPUS SÁBADO – 110€ MES
- 2 Días SEMANA + CAMPUS SÁBADO – 140€ MES
- 3 Días SEMANA + CAMPUS SÁBADO – 175€ MES

● PRECOMPETICIÓN

- 2 Días SEMANA – 100€ MES
- 3 Días SEMANA - 135€ MES
- 2 Días SEMANA + CAMPUS SÁBADO – 160€ MES
- 3 Días SEMANA + CAMPUS SÁBADO – 195€ MES

● ADULTOS

- 1 Día SEMANA – 45€ MES
- 2 Días SEMANA – 80€ MES
- CAMPUS TENIS SABADOS – 80€ MES
- ESCOLETA VTC – 70€ MES

ESCUELAS PADEL DE LUNES A SÁBADO.

● BASE

- 1 Día SEMANA – 35€ MES
- 2 Días SEMANA – 60€ MES
- 1 Día SEMANA + ESCOLETA/CAMPUS SÁBADO - 95€ MES
- 2 Días SEMANA + ESCOLETA/CAMPUS SÁBADO – 120€ MES

● ADULTOS

- 1 Día SEMANA – 35€ MES
- 2 Días SEMANA – 60€ MES
- CAMPUS PADEL – 80€ MES
- ESCOLETA VTC – 70€ MES

ANEXO 3 TABLA SALARIAL PERTENECIENTE AL CONVENIO COLECTIVO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Tablas salariales año 2018

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15 % S.H.	Art. 13 15 % S.B.
		Salario Base Anual - Euros	Salario Base Mensual 14 pagas - Euros	*Salario Base Hora - Euros/hora	*Hora extra no festiva - Euros/hora	*Hora extra festiva - Euros/hora	Plus Transporte - Euros	*Plus hora nocturna - Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	15.835,51	1.131,11	9,04	13,56	15,82	2,58	1,36	169,67
Grupo 2.	1	14.515,90	1.036,85	8,29	12,43	14,50	2,58	1,24	155,53
	2	14.075,92	1.005,42	8,03	12,05	14,06	2,58	1,21	150,81
Grupo 3.	1	12.756,31	911,17	7,28	10,92	12,74	2,58	1,09	136,67
	2	11.964,68	854,62	6,83	10,24	12,47	2,58	1,02	128,19
Grupo 4.	1	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72
	2	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72
Grupo 5.	-	11.453,88	818,13	6,54	9,81	11,44	2,58	0,98	122,72

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

ANEXO 4. MODELO CANVAS

