



**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

**PLAN DE EMPRESA
FARO PADEL CENTER**



**REALIZADO POR: IVÁN GARCÍA MARTÍNEZ
TUTOR: ANTONIO JUAN BRIONES
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Contenido

CAPITULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1 IDEA DE NEGOCIO	4
CAPITULO 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2.1 OBJETIVOS	5
2.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	6
2.2.1 MISIÓN	6
2.2.2 VISIÓN.....	6
2.2.3 ETICA EMPRESARIAL.....	6
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	7
3.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO	7
3.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS	7
3.1.2 MERCADO	7
3.2 ANÁLISIS DE MERCADO.....	9
3.2.1 MERCADO DE GIMNASIO	9
3.2.3 MERCADO DE PÁDEL	12
3.3 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	16
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	17
3.4.1 COMPETENCIA ACTUAL.....	18
3.4.2 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	19
3.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	20
3.4.4 AMENAZA NUEVOS ENTRANTES	20
3.4.5 AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	23
3.4.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	23
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	24
4.1 ANÁLISIS DAFO	24
4.1.1 OPORTUNIDADES	24
4.1.2 AMENAZAS	25
4.1.3 FORTALEZAS	27
4.1.4 DEBILIDADES	28
CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING	30
5.1 ESTRATEGIA DE MARKETING	30
5.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS	33
5.1.1.1 ANÁLISIS DE TARIFAS DE LA COMPETENCIA	33
5.1.1.2 DETERMINACIÓN TARIFAS DEL CENTRO.....	35
5.1.2 ESTRUCTURA RRFF MARKETING	38
5.1.3 DISEÑO LOGO.....	38
5.1.4 SITIO WEB	39

5.1.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	40
5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS.....	40
5.3 MERCADO POTENCIAL	42
5.3.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO	42
5.4 ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	43
CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES	46
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	46
6.1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	46
6.1.2 LOCALIZACIÓN DEL CENTRO.....	46
6.1.3 CONDICIONES URBANÍSTICAS Y LEGALES.....	49
6.1.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES	49
6.2 PLANIFICACIÓN IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA	49
6.2.1 FECHA INICIO ACTIVIDAD.....	49
6.2.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN Y REQUISITOS LEGALES	50
6.2.3 DIAGRAMA DE GANTT.....	51
6.3 DESARROLLO DEL SERVICIO.....	52
6.3.1 RECURSOS MATERIALES	52
6.3.2 PROCESO O DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	58
6.4 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	59
6.5 SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	60
CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO	60
7.1 INTRODUCCIÓN.....	60
7.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	61
7.3 PREMISAS.....	63
7.4 PLAN DE INVERSIONES	64
7.4.1 ACTIVO DE LA EMPRESA	64
7.4.2 PASIVO DE LA EMPESA.....	68
7.5 FINANCIAMIENTO INVERSIÓN INICIAL	70
7.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	71
7.7 BALANCE DE SITUACIÓN.....	72
7.8 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	73
7.8.1 RESULTADOS	73
7.9 CUENTA DE RESULTADOS.....	75
7.10 RATIOS FINANCIEROS	76
7.10.1 RATIO DE APALANCAMIENTO.....	76
7.10.2 RATIO DE LIQUIDEZ.....	77
7.10.3 RATIOS DE RENTABILIDAD.....	78
7.11 VALIDACIÓN DEL PROYECTO	79
7.11.1 VALOR ACTUAL	80

7.11.2 TIR.....	82
7.11.3 PAY-BACK.....	82
CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	84
8.1 ORGANIGRAMA GENERAL	84
8.2 NECESIDADES DE PERSONAL	84
8.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	85
8.4 RESTO DE POLÍTICA DE PERSONAL	92
8.4.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	92
8.4.4 FUNCIONES A SUBCONTRATAR.....	93
CAPITULO 9. PLAN JURÍDICO.....	94
9.1 MARCO LEGAL DEL PROYECTO.....	94
9.2 DOCUMENTOS LEGALES.....	95
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES	99
ANEXOS.....	101

CAPITULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 IDEA DE NEGOCIO

Este negocio nace por la percepción de su creador, de una necesidad insatisfecha en la ciudad portuguesa de Faro. Esta necesidad es un lugar donde los ciudadanos de Faro y sus visitantes habituales puedan desarrollar una actividad deportiva, que les proporcione salud, bienestar, socialización, entretenimiento, y la cual se pueda realizar durante todo el año.

Según la CDC (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos) «El retorno previsto para 1 dólar invertido en actividad física puede proporcionar un ahorro de 3,3 dólares en costes médicos »

Faro Padel Center está pensando para todas aquellas personas que quieran mejorar sus capacidades físicas, su salud, su nivel de socialización, su atractivo físico y todo ello al mismo tiempo que se divierten realizando una actividad física. Además es un centro de reunión para todas las personas aficionadas al mundo del pádel, donde podrán disfrutar de este deporte en un ambiente y en unas condiciones inigualables en la región portuguesa del Algarve.

En definitiva, Faro Padel Center es un centro deportivo y de pádel, que tiene como objetivo acercar el deporte a todas las personas de la ciudad de Faro y alrededores.

CAPITULO 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Nuestro proyecto se basa en una empresa de instalaciones deportivas de pistas de pádel y zonas de gimnasio y diferentes actividades de fitness, junto a la explotación de otros servicios: cafetería, venta y alquiler de artículos deportivos relacionados con el pádel y organización de eventos, también relativos al mundo del pádel y del fitness.

La empresa se llamará Faro Padel Center. El club será una PYME dentro del sector de los servicios; se constituye como una sociedad limitada, lo que le proporciona las mayores ventajas fiscales para su tamaño. La compondrán dos socios, siendo las aportaciones para la constitución de la sociedad, de un 60% y un 40% respectivamente.

2.1 OBJETIVOS

El objetivo principal de la empresa es proporcionar servicios de pádel, gimnasio y actividades de fitness, muchos de ellos innovadores en la ciudad de Faro, con una orientación hacia la calidad y el servicio al cliente, todo ello con precios competitivos, que nos permita diferenciarnos de los servicios ofertados por la competencia.

En un primer periodo de actividad, la empresa va a buscar hacerse con una cuota de mercado suficiente para poder asentarse en el mercado, y así, asegurar su supervivencia y una base que le permita crecer en el futuro.

Se ha decidido emprender este negocio en la capital del Algarve, Faro, al sur de Portugal, donde existe un gran potencial en este mercado, ya que el deporte en toda la parte Centro y Norte del país está experimentando un gran crecimiento, y solo es cuestión de tiempo que esta moda llegue al sur del país, donde la competencia es muy baja y de poca calidad.

La ubicación seleccionada dentro del municipio es la zona de Bom João, a unos 15 min andando de la avenida principal de la ciudad, la Avenida 5 de Octubre, y

donde se sitúan otras instalaciones deportivas, como el Campo de Fútbol Municipal Horta da Areia, y supermercados como Lidl. Esto supone una gran ventaja frente a los principales competidores que se encuentran en zonas más periféricas.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN

2.2.1 MISIÓN

Ofrecer servicios de mejora del bienestar a través de la práctica de actividades deportivas, a todo tipo de clientes, haciendo posible compatibilizar el ocio con las demás actividades personales, de manera cercana y dinámica.

2.2.2 VISIÓN

Hacerse un hueco en el mercado de las actividades deportivas, convirtiéndose en uno de los principales centros deportivos de la ciudad, y generar un equipo y una escuela, que lo convierta en uno de los clubes de pádel de referencia a nivel nacional.

2.2.3 ETICA EMPRESARIAL

La consecución de la misión y la visión, será el resultado de la oferta de un servicio de calidad, a través de unos recursos humanos abocados a esa consecución.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO

En este apartado vamos a describir, por un lado, cuál es el producto/s o servicio/s a cuya producción va a dedicarse su empresa. Por otro lado, cuál es importante que se señale a qué segmento de mercado va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector quedan cubiertas.

3.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La mayoría de la actividad de la empresa, es la oferta de servicios. Las personas reciben una experiencia como puede ser jugar un partido de pádel, o realizar una actividad deportiva (Spinning, Pilates, Musculación...) las cuales tienen todas las características de los servicios (Intangibilidad, Heterogeneidad, Inseparabilidad, Perecibilidad, Ausencia de propiedad).

Pero también, ligado a estos servicios, la empresa oferta una cierta gama de productos, como son palas de pádel, bolas de pádel entre otro material deportivo.

3.1.2 MERCADO

El mercado se encuentra determinado por la existencia de un conjunto de personas físicas y/o jurídicas, que sienten la necesidad de disponer de un producto o servicio determinado, desean o pueden desear comprarlo y tienen capacidad para hacerlo.

Zona geográfica

El territorio de nuestro mercado va a ser la ciudad de Faro, donde se ubica nuestra empresa, que cuenta una población de 64.560 habitantes y una extensión de 201,31 km² (datos ine.pt 2011), y la ciudad con la que colinda por el este Olhão, que cuenta con 45.396 habitantes y una extensión de 126,82 km² (datos ine.pt 2011), y se encuentra a una distancia de 9,7 km y 14 minutos en coche (datos google.es/maps).

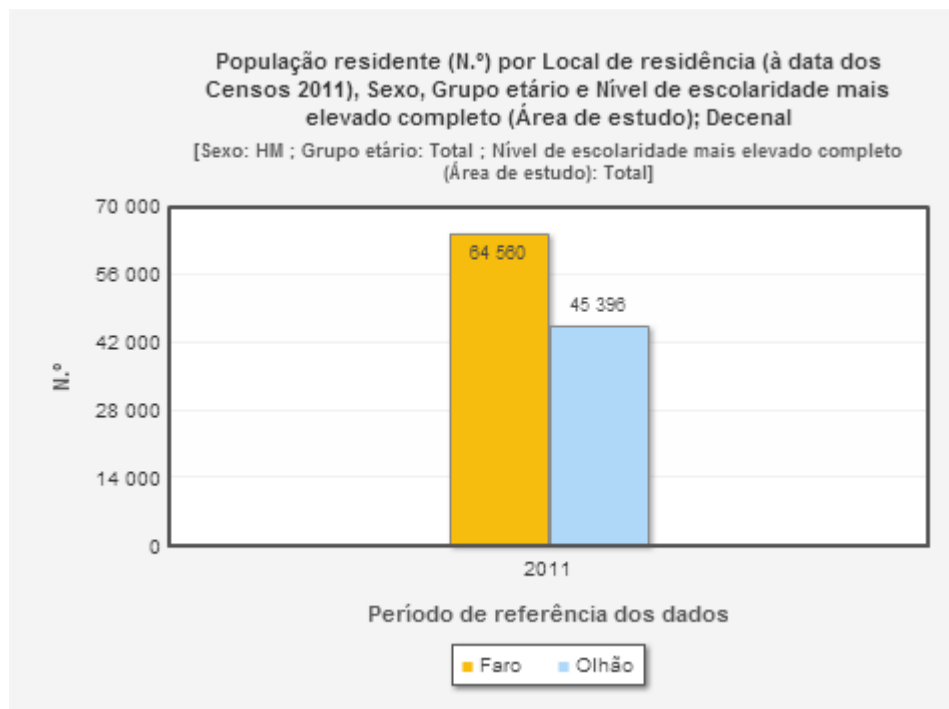


Figura 1: Característica población. Número habitantes.

Nos situamos en este mercado, porque consideramos que tiene un gran potencial de demanda de nuestros productos y servicios, ya que aunque la demanda de algunos de nuestros productos no existe en una cantidad suficiente, creemos que el mercado de gimnasio está en expansión y el de pádel es prácticamente desconocido en nuestra zona geográfica pero que puede tener una gran aceptación. A todo ello se añade que en el mundo del pádel la competencia es muy reducida, y en ambos sectores, nuestra compañía ofrece unas condiciones y calidad por encima de la competencia.

Como se puede observar cada día, las personas tienden a cuidarse más, bien para mejorar en salud (muchas veces aconsejados por los médicos), o bien para mejorar sus condiciones físicas (personas que quieren tener un buen tono físico y personas que quieren estar a punto para realizar ciertos deportes al máximo nivel) o estar más atractivos para encontrarse bien con uno mismo y con los demás (el deporte mejora el autoestima y la seguridad en uno mismo). También el deporte crea vínculos sociales y para muchas personas es un tiempo de recreo.

Situación económica

Según la última actualización del INE, la región del Algarve donde se sitúan las ciudades de Faro y Olhão, nuestra zona geográfica de actuación, tuvo un PIB a precios corrientes de 6.922 M€ en el año 2012, lo que significa un PIB per cápita de 15.895€ situándose por encima de la media del país (15.607€).

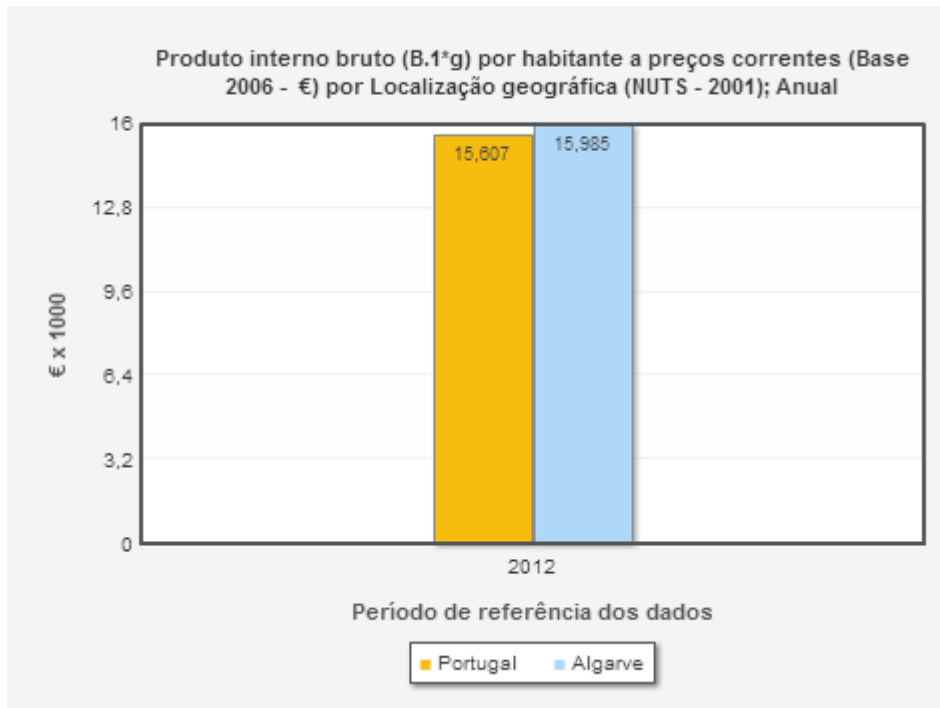


Figura 2: Característica población. PIB per cápita.

3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

3.2.1 MERCADO DE GIMNÁSIO

En Portugal se está produciendo un aumento significativo de las personas que utilizan su tiempo libre y parte de sus ingresos en realizar actividades físicas. Relativas a nuestro negocio, por un lado, según la AGAP (Asociación de Gimnasios de Portugal), en el último año el número de asociados regulares a gimnasios en Portugal, aumentó de 111.541 en el año 2012 a 138.485 en 2013, esto supone un aumento del 24,16%.

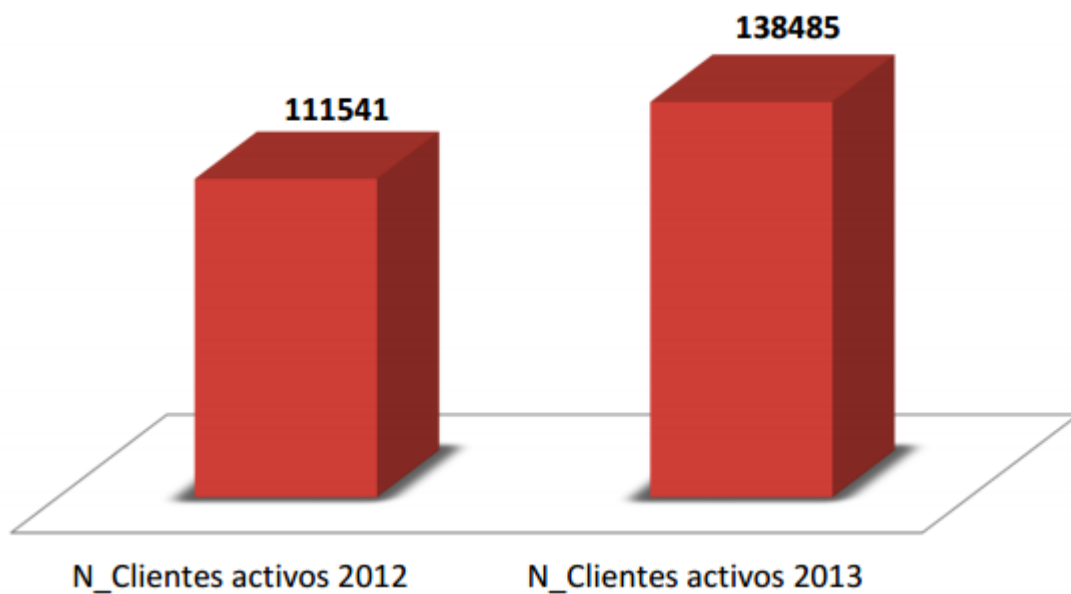


Figura 3: Gimnasios en Portugal. Nº clientes activos.

Según este mismo estudio el gasto medio por cliente varía en función de la dimensión del gimnasio:

Facturação média por sócio por mês (IVA inc.)

Pequeno (Menos de 750 m2) = 172 ginásios
 Médio (Entre 750 e 1500 m2) = 62 ginásios
 Grande (Mais de 1500 m2) = 32 ginásios

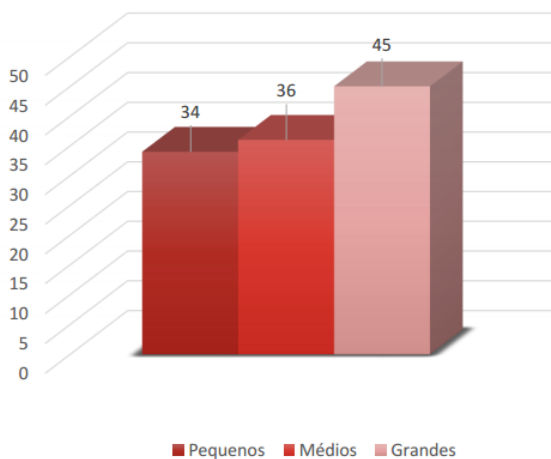


Figura 4: Gimnasios en Portugal. Facturación Media.

Siendo el número medio de clientes activos por mes, en 2013, de 490.

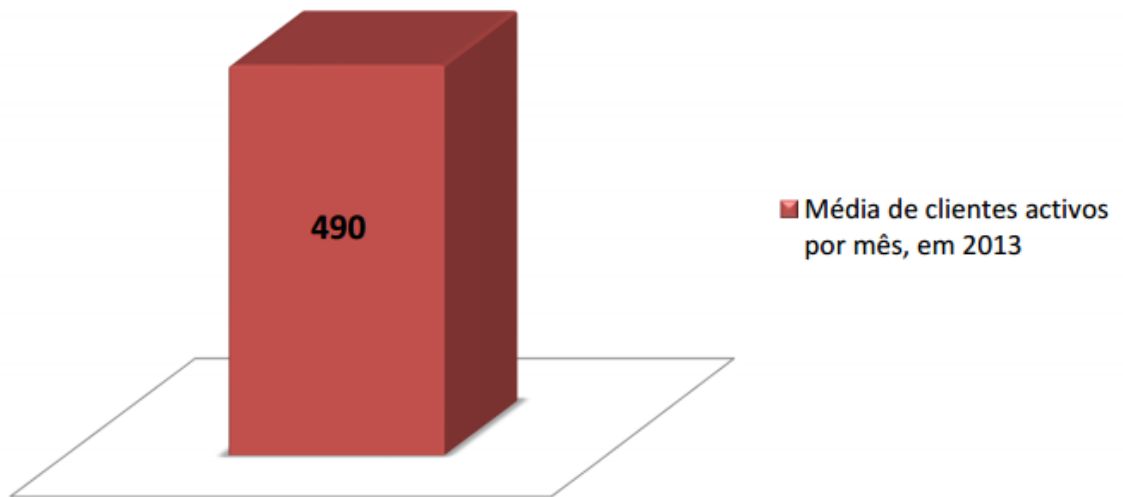


Figura 5: Gimnasios en Portugal. Media Clientes.

Finalmente, este estudio revela que el número total de clientes del mercado es de 634.446, y que el valor total del mercado es de 290M€, lo que supone un gasto medio por cliente de 457,09€al año (38,09€mes).



Figura 6: Gimnasios en Portugal. Resumen.

3.2.3 MERCADO DE PÁDEL

Según datos de la Federación Portuguesa de pádel, se estima que actualmente hay un número de jugadores de pádel ocasionales que oscila entre los 7.000 a 9.000 practicantes, en más de 100 campos explotados por más de 50 lugares en todo el territorio.

Cada vez queda más de manifiesto que el pádel está cogiendo una trayectoria para convertirse en un deporte de masas. España, el país donde más practicantes hay de pádel, y vecino de Portugal con aproximadamente 4,5 veces mayor población, cuenta actualmente con más de 2 millones de practicantes.

Aunque se están realizando estudios de mercado sobre el pádel en Portugal, como el de la compañía Youth Culture Agency (empresa que actúa en el área del marketing y nuevas tendencias), por el momento no existen estadísticas detalladas del crecimiento del pádel en Portugal. Hay que tener en cuenta que el primer campo de pádel apareció fue en la ciudad de Lisboa en la década de los 90, pero que no fue hasta 2001 cuando comenzó su expansión.

Si seguimos los escrutinios realizados por los diferentes periódicos portugueses, podemos observar que en el año 2012 se hacía una estimativa de que en Portugal existían alrededor de 5.000 practicantes de este deporte, y en el año 2014 la estimativa se acerca a los 9.000.

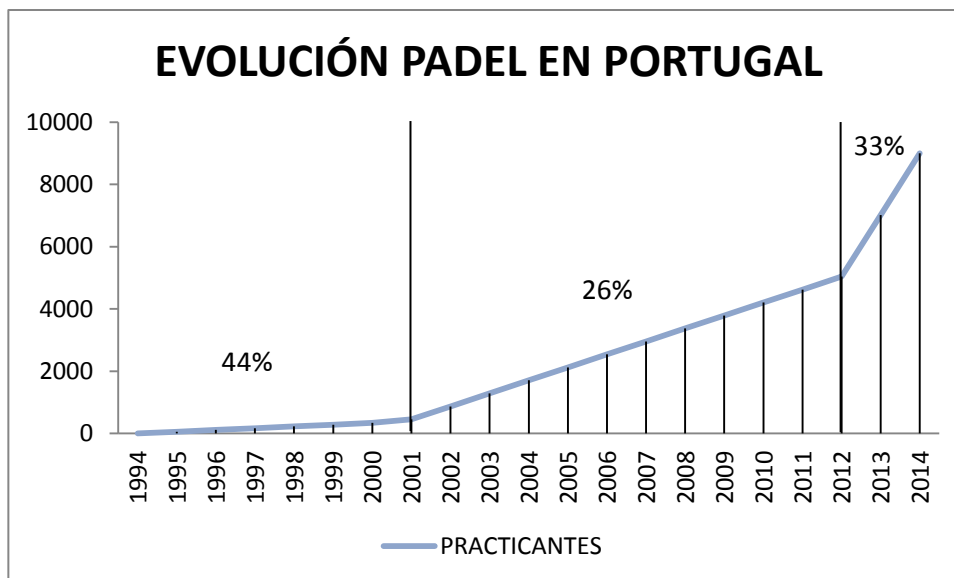


Figura 7: Pádel en Portugal. Evolución histórica.

Es también importante para que se cree afición sobre un deporte, que existan referentes, a ser posible nacionales, que creen expectativa para el seguimiento de dicho deporte. Actualmente Portugal cuenta con una jugadora, Ana Catarina Nogueira, en el número 16 del Ranking Mundial del World Padel Tour, el circuito más importante de pádel a nivel mundial. En el ranking masculino aún no hay ningún portugués destacado, pero al igual que el femenino, las primeras posiciones están completas de jugadores españoles, argentinos y brasileños, 3 naciones, principalmente con los españoles y los brasileños, con las que los portugueses mantienen grandes relaciones.

Mercado potencial

El mercado potencial es aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma.

Definimos el mercado potencial de nuestra empresa como las personas residentes en las ciudades de Faro y Olhão, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre los 7,5 años hasta los 59 años para el servicio de pádel, lo que corresponde a un número total de 75.163 personas.

Para el servicio de gimnasio y actividades físicas relacionadas con el mismo, nuestro mercado potencial serán las mismas personas, pero con edades comprendidas

entre los 15 hasta los 69 años, lo que corresponde a un número total de 78.892 personas.

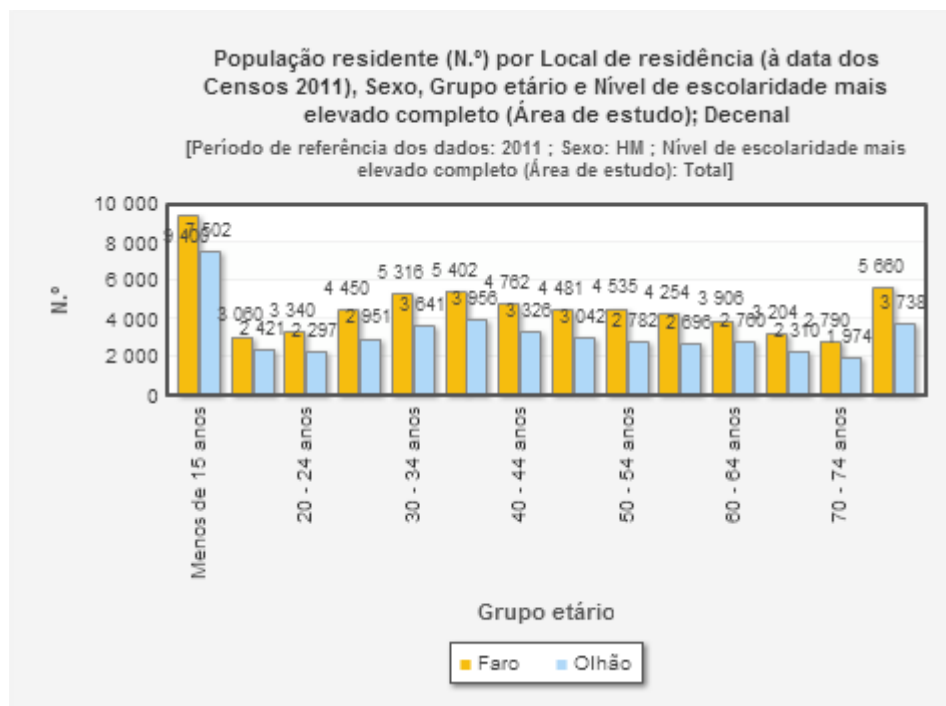


Figura 8: Característica población. Edad.

Mercado objetivo

El mercado objetivo es al que se dirige la oferta efectiva de la empresa. Este mercado puede coincidir o no con el mercado potencial.

Para estimar nuestro mercado objetivo, vamos a tener en cuenta el número medio de asociados por gimnasio y por club de pádel. Como hemos visto anteriormente, se estima que el número medio de miembros de un gimnasio en Portugal es de 490, y vamos a tomar este valor como referencia a conseguir en 5 años. Respecto al sector del pádel, actualmente se estima que hay 9.000 jugadores de pádel regulares, si dividimos este número entre el número de clubes estimados que hay en Portugal que es de 50, el valor medio por club es de 180 jugadores, ese valor va a ser nuestro objetivo a 1 año. Según la encuesta sobre los hábitos deportivos en España, realizado en 2010 por el Consejo Superior de Deportes, el pádel se encuentra entre los deportes entre los que al menos la mitad de sus practicantes lo realizan entre 1 o 2 veces a la semana.

Tabla 43. Actividades deportivas con mayor frecuencia de práctica semanal, 2010

DEPORTES EN LOS QUE APROXIMADAMENTE LA MITAD O MÁS DE SUS PRACTICANTES LO HACEN 3 O MÁS VECES A LA SEMANA	DEPORTES EN LOS QUE APROXIMADAMENTE LA MITAD O MÁS DE SUS PRACTICANTES LO HACEN 1 O 2 VECES POR SEMANA
Musculación, culturismo y halterofilia	Esgrima (florete, espada, sable)
Rugby	Balonmano
Gimnasia y actividad física guiadas	Bádminton
Atletismo	Bailes de salón
Carrera a pie (<i>running</i>)	Pádel
	Voleibol
	Tiro y caza
	Tenis
	Fútbol

Figura 9: Actividades deportivas con mayor frecuencia

Estos son los datos que vamos a tener en cuenta para hacer nuestra previsión de ventas.

Mercado real

El mercado real está formado por los demandantes de un producto o servicio determinado y en un momento dado.

Según Páginas Amarillas de Portugal y el buscador Portugalio, en Faro existen 15 gimnasios y en la ciudad de Olhão 4, lo que supone un total de 11 gimnasios en nuestra zona de actuación. Al multiplicar el número de gimnasios por el número medio de asociados por gimnasio, da un valor de 7.350 personas que frecuentan gimnasios en nuestra zona geográfica. Este es nuestro mercado real en el sector de actividades físicas y gimnasio.

Para el sector del pádel, vamos a estimar el mercado real de la misma forma. En nuestra zona de actuación sólo hay 1 club de pádel, Club de Tenis Faro, el cual está situado en Montenegro, a 6 km de nuestro local. En un radio de unos 100km, sólo hay 3 zonas más con pistas de pádel, la más cercana situada en Vilamoura, a más de 25 km de nuestro local, por lo que no las consideraremos para nuestro estudio. De esta forma, nuestro mercado real de pádel se compondría de 180 jugadores.

3.3 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Información externa o del mercado

Información del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad:
Demanda, Clientes y Competencia.

Demanda

Nuestro servicio, consiste en poner a disposición del cliente todos los elementos necesarios para realizar distintas actividades físicas. Teniendo en cuenta esto, nuestro servicio satisface las siguientes necesidades de la población: formación, recuperación y rehabilitación, uso creativo y formativo del tiempo libre, elevación de la calidad de vida, salud, imagen, reconocimiento, socialización, preparación para la defensa, creación y desarrollo de la cultura física, máximo rendimiento físico actividades físicas y deporte participativo.

Como ya hemos visto anteriormente, la demanda real que hay actualmente es de 7.350 personas para el servicio de gimnasio, con un valor estimado de 250.000 €/mes, y de 180 clientes para el servicio de pádel, con un valor estimado de 3.780 €/mes.

Nuestro mercado potencial va a ser el número de personas dentro del segmento de la población que hemos seleccionado, y que practican deporte. Según Diana Santos, investigadora del FMH, el 8% de los portugueses realiza deporte regularmente. Para el servicio de gimnasio, escogimos como segmento la población de Faro y Olhão con edades comprendidas entre los 15 y los 69 años, con un total de 78.892 personas; nuestro mercado potencial será el 8% de este valor, es decir, un mercado potencial de 6.311 clientes. Para el servicio de pádel, nuestro mercado objetivo también será el 8% de la población de Faro y Olhão, pero con edades comprendidas entre los 7,5 y los 59 años (75.163 personas), es decir, un mercado potencial de 6.013 clientes.

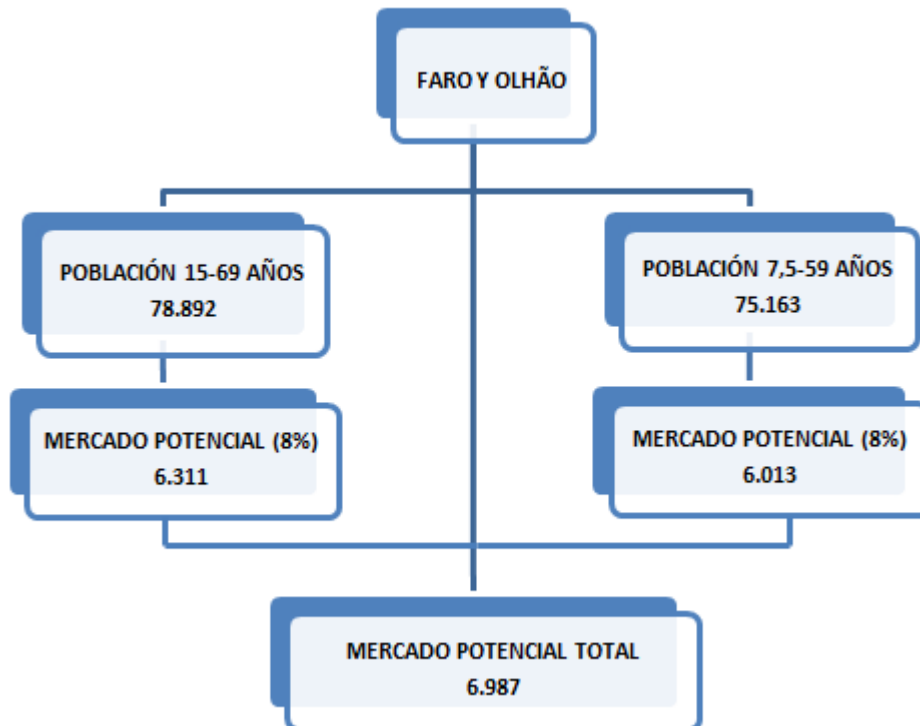


Figura 10: Mercado Potencial

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar el análisis del sector se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El método de las 5 fuerzas de Porter es un análisis muy útil que permite describir las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, y la manera en que éstas afectan a su rentabilidad. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores o competencia actual.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

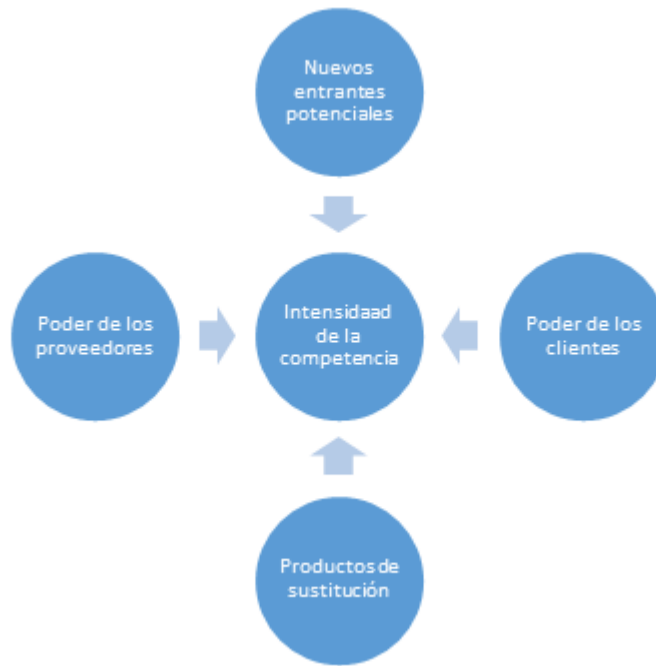


Figura 11: 5 fuerzas de Porter

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

3.4.1 COMPETENCIA ACTUAL

Se realiza un primer análisis del entorno competitivo de la zona, el cual incluye clubs privados, entidades deportivas, clubs municipales, etc., que ofrecen como parte de sus servicios, actividades relacionadas con el mundo del gimnasio o del pádel.

Para el análisis hemos recurrido al directorio de empresas portuguesas de entidades deportivas, de la empresa informa. Debido a la falta de información de este sector, hemos escogido aquellas empresas que tienen una mayor información disponible, para poder hacer un estudio de competencia que sirva de referencia para nuestra empresa.

Precio	Multiactividades	Precio	Precio Conjunto
-	sí	30,00 €	-
40,00 €	si	30,00 €	45,00 €
-	no	-	-
25,00 €	si	30,00 €	38,00 €
-	si	30,00 €	-
40,00 €	no	-	-

Además de estas empresas estudiadas, hemos conseguido un listado de las empresas que se dedican al sector de gimnasios y actividades de fitness, en las ciudades de Faro y Olhão, que nos puede ser presente a la competencia también a posibles colaboradores que ofrecen empresas de venta de material deportivo.

*La tasa de luz es de 3€/campo/hora, igual para miembros y no miembros.

3.4.2 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como se ha visto en el apartado anterior, la empresa estará localizada en la ciudad de Faro por ello el estudio estará principalmente centrado en dicha población, sin descartar que acuda clientela de las zonas y ciudades de alrededor, como Montenegro u Olhão.

El objetivo de este estudio es la evaluación de la oferta a día de hoy en el mercado y la búsqueda de un posible hueco en el mismo.

El negocio de gimnasio y actividades deportivas relacionadas, está compuesto por negocios de todo tipo, tanto moderno como antiguos, y con una mayor o menor capacidad. Esta competencia está algo segmentada y formada generalmente por varios negocios de tamaño pequeño o mediano que carecen de la capacidad para dificultar la actividad de manera agresiva a sus competidores. Resulta fundamental adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso y tener una cuota relevante en el mercado, aunque la rivalidad interna del sector no sea agresiva.

Sin embargo el negocio del pádel , en nuestro mercado, está compuesto por un solo competidor, y por tanto será nuestro único competidor y el más directo en este sector, que se fundamenta en el alquiler y las clases de pádel. Este competidor, posee dos pistas de pádel descubiertas con una antigüedad de unos 10 años aproximadamente. Al igual que en el sector de gimnasio y actividades físicas, vamos a buscar la diferenciación y la calidad, en un mercado emergente, y en los que nos queremos situar como un referente dentro de la región sur de Portugal, el Algarve.

3.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Tras un breve estudio inicial del entorno y de los locales disponibles en la zona, el lugar escogido es la zona de Bom João, junto al campo de fútbol municipal horta da areia.

Ambos sectores (gimnasio-actividades fitness y pádel) cuenta con un mercado elástico en el que un incremento de precio, que no sea debido a un aumento en la calidad del servicio, influye de manera negativa en los ingresos totales de los negocios. La elasticidad de la demanda deportiva es elevada, es decir, que un incremento de precios ahuyenta a los demandantes y hace caer en picado la curva de demanda, por lo que el precio de equilibrio desaparece.

Este factor, en nuestro mercado, es más influyente en el sector de gimnasios y actividades fitness, ya que en el sector del pádel el cliente no puede escoger entre una gran cantidad de centros para realizar la actividad, recordamos que nuestro sector solo hay dos empresas que ofertan este servicio, y además la empresa competidora no tiene pistas cubiertas donde se puede realizar la actividad en cualquier circunstancia, como sí es en nuestro caso. Aunque también hay que tener presente, que Portugal es uno de los países de la UE donde más se nota la crisis financiera, y por tanto hay que saber ajustar los precios para que la demanda se interese por nuestro servicio, y no por otros servicios sustitutivos.

3.4.4 AMENAZA NUEVOS ENTRANTES

El Instituto Nacional de Estadística de Portugal indica que entre 2011 y 2012, desaparecieron en Faro 810 clubes deportivos, casi la totalidad de clubes que desaparecieron en Portugal, 943.

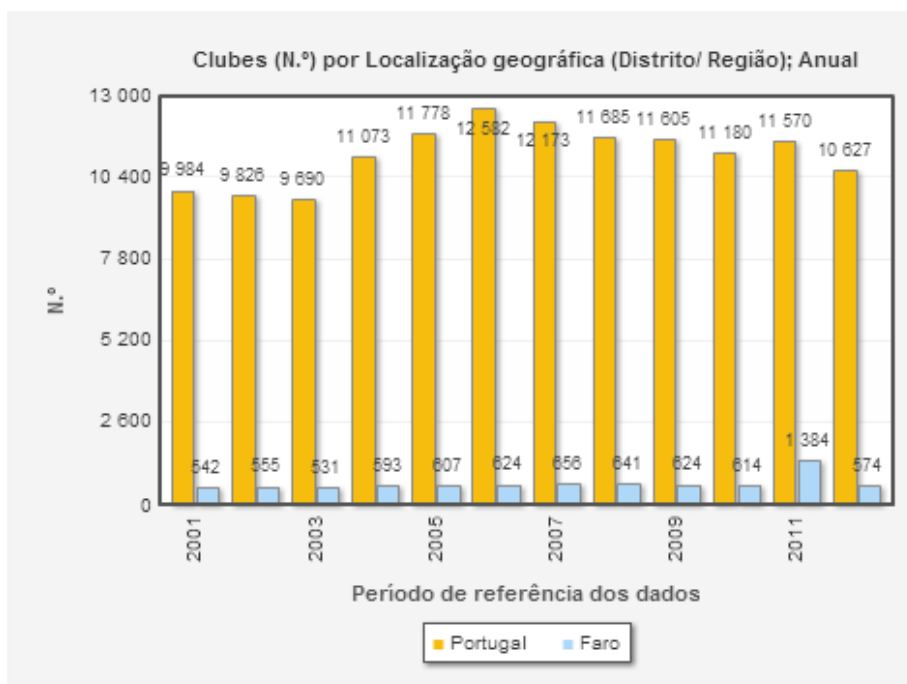


Figura 12: Clubes Portugal

Según el estudio de la Asociación de Gimnasios de Portugal sobre el mercado de los gimnasios en 2013, “Barómetro 2013” se indica que, si bien el 29,7% de los gimnasios notaron una quiebra en el número de clientes, aunque la caída en la facturación fue aún mayor (36,1%), también se produjo un aumento del 52,3% en el número de clientes, aunque la facturación bruta aumento sólo un 36,8%.

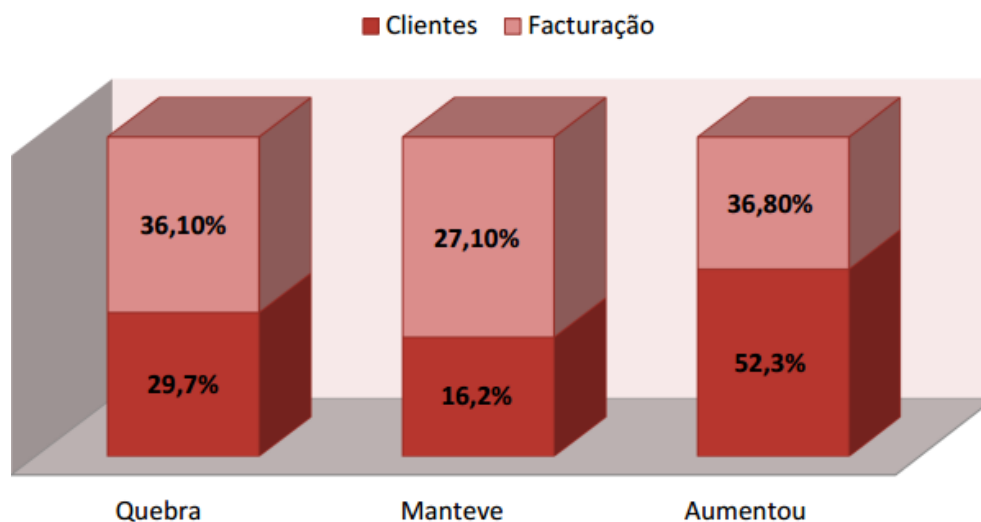


Figura 13: Clientes-facturación

Esto nos lleva a la conclusión de que hay un aumento y redistribución de la demanda, hacia gimnasios con unos precios más bajos.

En el período de crisis han desaparecido numerosas sociedades, en gran medida por la subida del IVA del sector del deporte al nivel máximo, una vez que recibieron el rescate, al 23%. Aunque el volumen de negocio está en aumento en la actualidad, muchos centros que existen en la actualidad tendrán problemas para sobrevivir, sólo aquellos con una gran capacidad de financiación y con capacidad para conservar el volumen de ventas y de clientes (si mantienen o bajan los precios) podrán sobrevivir.

En este momento los nuevos entrantes son menos numerosos que en períodos de bonanza. No obstante, se debe tener en cuenta que el período en el que resultaría idóneo abrir nuestra empresa es aquel en que empiece la recuperación económica y se pueda aprovechar el hueco que hayan dejado las empresas que han desaparecido. En este momento la competencia crecerá a las par y la clave será establecerse en un segmento con un servicio bien diferenciado. Portugal ha estado experimentando un crecimiento desde el último trimestre de 2013, aunque en el último, 3er trimestre de 2014, volvió a experimentar un pequeño descenso.

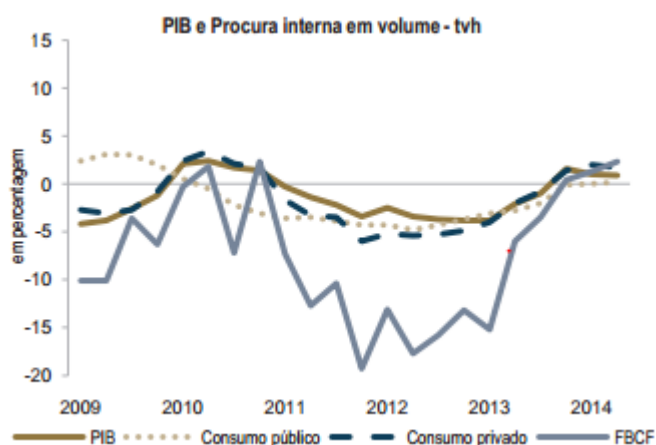


Figura 14: PIB Portugal

En el sector del pádel, no tenemos datos estadísticos concretos, pero como hemos visto en puntos anteriores, es un sector del mercado emergente que está a crecer fuertemente, debido a que tiene un coste relativamente bajo dentro del sector del

deporte, que se puede practicar durante todo el año, no tiene estacionalidad, y que atrae a un gran número de practicantes.

3.4.5 AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En este periodo de crisis los hábitos de los clientes cambian, reduciendo el consumo, y por tanto, reduciendo el consumo dedicado a actividades de ocio que resulten excesivamente caras. Los principales sustitutivos son otras actividades deportivas, pudiéndose decantar por gimnasios de bajo coste, otras actividades de poco o ningún coste, como el deporte al aire libre, siempre en la búsqueda de precios más económicos.

Creemos que el momento actual es el idóneo para la apertura del negocio, ya que ha habido un repunte significativo en la economía, que predeciblemente se va a estabilizar, y si juntamos a este ambiente un negocio innovador en la zona, de calidad, y con precios competitivos, podemos conseguir una buena cuota de mercado.

3.4.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este negocio no se fundamenta en la venta de productos, ya que únicamente tendremos una pequeña selección de palas y pelotas de pádel, a la vez, que una pequeña cafetería donde se ofrecerán bebidas y algo de picar, únicamente. El poder de negociación, por lo tanto, será bastante bajo.

La selección de un proveedor dependerá generalmente de múltiples factores, en nuestro plan financiero, para los productos de cafetería, hemos hecho la previsión sobre precios de un supermercado local, Jumbo, ya que nuestros productos serán comunes y que se puedan comprar en cualquier supermercado, y por tanto elegiremos aquel que en el momento de la compra ofrezca un precio más económico.

El secreto será obtener un margen suficiente que nos permitan combatir las diferentes fluctuaciones en precios de suministro, y en general, de servicios externos que necesitemos contratar.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS DAFO

EL análisis DAFO permite conocer la situación de una empresa, a través del estudio de sus características internas (debilidades y fortalezas) y de sus características externas (amenazas y oportunidades).

4.1.1 OPORTUNIDADES

Son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

- Mercado en expansión: como ya hemos visto en apartados anteriores, el pádel es un deporte en expansión en todo Portugal. Este deporte ha sufrido un aumento en el número de participantes de una forma exponencial desde 2001, cuando el deporte comenzó a conocerse en todo el país. En la actualidad se estima que hay unos 9.000 jugadores ocasionales en todo el país, cuando el 2012 la estimación era de alrededor de 5.000 jugadores.

El mercado de gimnasios, también se encuentra actualmente en expansión, experimentando un crecimiento, entre el 2012 y el 2013 de un 24,16% en el número de clientes.

- Poca competencia actual: dentro del mercado potencial, sólo hay un competidor directo, el cual tiene una calidad de servicio inferior a la nuestra, principalmente por la calidad de los materiales y la antigüedad de los mismos, y por otra característica muy importante, sobre todo en épocas de clima cambiante o extremo, es que posee pistas al aire libre, mientras que las nuestras son pistas interiores, por lo que la mayoría de las condiciones climatológicas no afectan para el desarrollo del juego (lluvia, viento, nieve, etc.). Este análisis es en gran medida válido para el mercado de actividades de fitness, aunque hay que tener en cuenta que el nicho de mercado actual se ha

producido por la desaparición de una gran parte de la competencia durante el periodo de crisis económica.

- Universidad: la ciudad posee una universidad, que se encuentra a 5 minutos en coche, y unos 20-25 minutos andando de nuestro centro deportivo, por lo que si escogemos la estrategia correcta, podremos captar un gran número de clientes universitarios. Además esta universidad cuenta con un número de Erasmus e Internacionales, aproximadamente unos 600-700 alumnos al año, de los cuales el 80% están compuestos por alumnos de España y Brasil, donde el deporte tiene los mayores alcances mundiales y es mucho más conocido. Este análisis también es válido para el mercado de actividades de fitness, ya que el tiempo dedicado por los jóvenes a actividades deportivas es mayor que entre personas de mediana y alta edad, teniendo en cuenta también que en España y Brasil el culto por el cuerpo y la búsqueda el bienestar, se encuentra extendido en la sociedad.
- Forum Algarve: en la ciudad se encuentra uno de los mayores centros comerciales de la región. Con 100 tiendas, 20 restaurantes, 9 salas de cine, un hipermercado y un parque de estacionamiento de 2.300 vehículos. Este centro comercial puede ser uno de nuestros puntos de referencia, donde dirigiremos nuestras estrategias de marketing para captar clientes y dar a conocer nuestro servicio.
- Aeropuerto: a unos 7 Km de la ciudad, se encuentra el único aeropuerto de toda la región del Algarve, uno de los principales puntos de entrada, de los más de 9 millones de turistas que recibe la región cada año. Aunque el turismo no es uno de los principales mercados de esta empresa, creemos que hay que puede ser una oportunidad que hay que tener presente para el futuro.

4.1.2 AMENAZAS

Son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

- Servicio todavía desconocido en nuestro mercado: el pádel es un deporte que podemos decir que se encuentra en su etapa de juventud o de crecimiento.

Este crecimiento que lleva experimentando el deporte en los últimos años, se ha producido, principalmente, en la parte centro y norte del país. En la ciudad de Faro aún hay una gran mayoría de personas que no conocen el deporte, y aunque esta situación se puede considerar una oportunidad ya que es un mercado aún sin explorar, también conlleva el riesgo de saber si se adaptará al mercado objetivo de la empresa.

- Dificultad de obtener datos ciertos: al ser un deporte que aún no tiene una gran importancia en el país, hay muy pocos estudios y datos, que se hayan realizado de manera científica. La mayoría de noticias relacionadas con el deporte del pádel y el número de personas que los practican, son datos aproximados, por lo que no se puede realizar una previsión cierta de su crecimiento y desarrollo. Para el mercado de gimnasio no ocurre igual, ya que hay estudios realizados por asociaciones como la AGAP, mencionada anteriormente, que se encargan del seguimiento y estudio de este mercado en concreto.
- Servicios sustitutivos: en general, cualquier deporte o servicio de salud y bienestar se considera un servicio sustitutivo de nuestro centro deportivo. Principalmente, creemos que hay que considerar como sustitutivos directos, a la práctica de deporte al aire libre y gratuito (como correr, bicicleta, pistas municipales de fútbol sala, etc.) y a deportes de gran calado dentro de la población portuguesa, principalmente el fútbol. Por ello debemos ofrecer un servicio de calidad, con un trato personalizado, y con un precio ajustado, para que el cliente se sienta valorado y crea que el dinero invertido por nuestro servicio le ofrece un retorno positivo.
- Poco desarrollo económico de la ciudad: en general la población local de la ciudades de Faro y Olhão, son ciudades con un nivel adquisitivo medio-bajo, aunque hay grandes fortunas que se encuentran en la periferia, como en la localidad de Vilamoura, pero esta demanda se encuentra fuera de nuestro mercado objetivo. Por lo que nuestro servicio va a tener que tener un precio muy competitivo dentro de nuestro mercado.

- Estacionalidad: Faro y Olhão son ciudades que no cuentan con playa en la propia ciudad, sino que esta se encuentra en zonas periféricas, por lo que en la época de verano el negocio puede sufrir un descenso considerable, también debido a las vacaciones veraniegas que hay en la Universidad, por lo que el flujo de estudiantes en la ciudad será mucho menor. Esto también se puede considerar, para poder dar los días de vacaciones a los trabajadores sin que sea necesario sustituirlos por trabajadores eventuales. También se podrá hacer frente a esta amenaza reduciendo el horario de apertura, reduciendo de esta manera los costes.

4.1.3 FORTALEZAS

Son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

- Calidad e innovación: nuestro centro deportivo va a contar con instalaciones completamente nuevas. Esto será determinante en ambos ámbitos ya que va a otorgar a nuestro servicio un poder de atracción mayor que a la competencia. Además, las pistas de pádel de interior en color azul, serán una novedad dentro de nuestro mercado, ya que seremos la primera empresa en introducirlas. Por lo cual, tanto las instalaciones deportivas, como la cafetería y los vestuarios contarán con la ventaja de ser servicios nuevos y novedosos.
- Nuevo club: la calidad e innovación se ubican dentro de un club nuevo dentro del mercado. Estudios sobre comportamiento de la demanda, demuestran que a los clientes dentro de un mismo mercado les gusta probar nuevos productos o servicios que aparecen en el mercado. En un principio esto se va a considerar una fortaleza de la empresa, pero en el futuro se convertirá en una debilidad frente a competidores entrantes, por lo que habrá que buscar estrategias que nos permitan hacerle frente.
- Ubicación estratégica (ciudad objetivo): nuestro centro deportivo se encuentra dentro de la zona geográfica de nuestro mercado objetivo, donde hay un mayor potencial para nuestro mercado ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población. Dentro de la población se encuentra en una zona

cercana tanto del centro como de la zona universitaria, y también próxima a uno de los mayores centros comerciales de la región del Algarve (el Forum Algarve).

- Personal: una de las bases de nuestro centro deportivo va a ser la captación de un personal altamente cualificado para ofrecer un servicio, con un trato personalizado y de calidad donde el cliente se sienta a gusto y quiera volver a repetir la experiencia obtenida. Para ello, iremos en la búsqueda de un personal que le guste el trabajo que va a desempeñar en el centro y que tenga aptitudes que le permitan mantener una buena relación con el cliente.

4.1.4 DEBILIDADES

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

- Falta de experiencia en el sector: el emprendedor y gerente de esta empresa será una persona recién graduada y sin experiencia en el mundo empresarial, aunque si conoce todos los servicios que se ofrecen en el centro deportivo. Por este motivo, en un inicio tendrá que intentar rodearse de personal con experiencia, e ir con cuidado, estudiando muy bien cada movimiento estratégico que va a realizar la empresa, ya que no puede contar con experiencias vividas anteriormente.
- Inversión inicial: aunque vamos a seguir un modelo de minimización de los costes, para poder ofrecer un servicio lo más competitivo posible, hay que tener en cuenta una inversión inicial, que va a ser necesaria amortizar en varios años, que nos permita tener unas instalaciones con una buena calidad.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad e innovación - Nuevo club - Ubicación - Personal 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector - Inversión inicial
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado en expansión - Poca competencia actual - Universidad - Forum Algarve - Aeropuerto (llegada de turistas) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio todavía desconocido en nuestro mercado -Dificultad para obtener datos ciertos -Servicios sustitutivos -Poco desarrollo de la ciudad de Faro -Estacionalidad

Figura 15: Análisis DAFO

CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. El plan de marketing ha de servir de punto de referencia para comparar el producto o servicio de la compañía con otros similares que se encuentren en el mercado y destacar los aspectos innovadores/competitivos del suyo.

5.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

Para nuestro negocio, va a ser esencial los primeros pasos que demos en estrategia de marketing y publicidad. Va ser de gran importancia que el negocio se dé a conocer, como un servicio accesible a todo tipo de cliente, con unas estrategias de penetración y creación de mercado.

Por lo tanto, va a ser importante, hacer una buena inversión en publicidad y promoción para que el negocio sea reconocido dentro del mercado objetivo. Una vez se haya conseguido este objetivo a muy corto plazo, la inversión en publicidad disminuirá, ya que nos aprovecharemos del “boca a boca” influido por la fidelización de los clientes, y de la promoción a través de una página web y de redes sociales, donde se informará de toda la actualidad del centro deportivo, y actividades relacionadas con el mismo (nuevos servicios, promociones, campeonatos organizados, etc.).

Para lograr este objetivo a muy corto plazo, vamos a utilizar diferentes estrategias de penetración en el mercado:

Utilizaremos compañías de promoción de descuentos como Groupon o Groupalia. Esta clase de empresa trabaja de la siguiente manera:

- El descuento mínimo obligatorio que debe aplicar el empresario es del 50%.

- Del precio que Groupon cobra a sus usuarios, la empresa anunciante debe
- pagar a Groupon el 50%.

- La empresa corre a cargo del total del IVA de la operación.

Esta clase de publicidad se debe emplear como un método temporal, y anticipar los costes que esto conllevaría. En un principio la publicidad que vamos a ofertar será la siguiente.

- 4 clases de pádel para 4 personas, limitando la oferta a 30 unidades y máximo dos por comprador, y con una caducidad de 1 meses, desde que se hace efectivo por primera vez.

- Alquiler de pistas de pádel a mitad de precio, limitando la oferta a 30 unidades y máximo 2 por comprador, y con una caducidad de 2 meses.

- Tarifas de gimnasio y actividades de fitness a mitad de precio, limitando la oferta a 50 unidades y máximo un cupón válido por cliente, y válido para los 2 primeros meses de apertura.

De esta manera conseguimos aprovechar el alcance y la cartera de clientes que tienen estas empresas. Una vez atraída esta demanda, se intenta fidelizar al cliente, ofreciendo un servicio de calidad aunque sea a mitad de precio, y un trato personalizado.

Además, la fidelización se conseguirá a través de eventos sociales, como torneos, asesoramiento deportivo, incluso fiestas entre los usuarios habituales.

Durante el primer año, también ofreceremos clases gratuitas, a los niños mayores de 7 años. Para ello iremos a los colegios, y concretaremos con la escuela el día y la hora, para que los niños conozcan nuestro servicio, lo prueben, y si les gustan les animaremos a apuntarse a la escuela de pádel del club, que se realizara durante las mañanas del fin de semana. También estos niños nos servirán de la publicidad de “boca en boca”, ya que es probable, primero que el colegio pida permiso a los padres para llevárselos al club, para realizar un curso de pádel, y segundo, cuando los niños lleguen a casa ese día,

comentaran con los padres su experiencia, y a los que les guste les pedirán que los apunten a la escuela, y serán posibles clientes potenciales.

Por otro lado, también se harán promociones de captación de nuevos clientes durante todo el año, como “el día del amigo”, en el cual, una vez al mes, cada socio podrá traer un amigo a realizar cualquier actividad fitness del centro sin coste ninguno. De esta manera podemos por un lado enseñar nuestro servicio a clientes potenciales, y en el caso de captar ese cliente, se conseguiría que las usuarios del club, fueran acompañados de amigos a realizar las actividades, con lo que conseguiríamos una mayor fidelidad de ambos clientes.

También realizaremos una estrategia de publicidad y promoción continua, a través de las redes sociales, Facebook y Twitter, y en la web de la empresa.

La página web y el perfil de Facebook harán un seguimiento de nuestras promociones. En ambos sitios, publicaremos ofertas, noticias, avances y noticias relacionadas con el club deportivo y sus actividades, así como, en el caso de que se realicen convenio con otras sociedades, publicidad que nos interese de otras empresas y/o actividades.

La página web estará más destinada a unas páginas permanentes, donde aparecerán los precios de las actividades del club, fotos de campeonatos, información e inscripciones a campeonatos y actividades, reserva de pistas, publicación de noticias sobre el mundo del gimnasio y del pádel. Por otro lado, el perfil de Facebook estará más destinado a un contacto permanente con clientes y personas interesadas en el centro. Se publicarán fotos instantáneas de clases y actividades que se estén realizando en el club, información sobre el trascurso de campeonatos, noticias relacionadas con el club, todo ello para que las personas que siguen nuestro perfil puedan relacionarse con la actividad del club, comentar fotografías y estados publicados, compartir nuestras publicaciones, etc.

En un segundo lugar, se realizará una campaña de buzoneo en las principales calles de ambas ciudades, Faro y Olhão, donde haya también un mayor flujo de personas, intentando crear un conocimiento del centro en los principales puntos de la ciudad, y de ahí expandirse con el boca a boca.

También se realizará un reparto de panfletos en el Forum Algarve, intentando aprovechar las horas punta. Este reparto lo realizarán los propios trabajadores del club justo al inicio de la actividad de la empresa. Los repartidores irán uniformados con camisetas con el nombre y el logo del club, así como acompañados de palas de pádel, con el fin de que la gente comience a relacionar el material deportivo de pádel con nuestro centro.

Este reparto de panfletos también se realizará en la universidad de la ciudad, en horario de entrada y salida de las clases, además se dejará información sobre las ofertas del club en la asociación de estudiantes, y en el gabinete de deportes. Además se ofrecerá a la universidad, hacer un equipo universitario, para poder competir en eventos nacionales una vez comiencen a realizarse.

En tercer lugar, nos pondremos en contactos con empresas que operen en la zona, con el fin de realizar convenios satisfactorios para ambos, como precios especiales para los trabajadores de la empresa.

También se ofrecerán precios especiales a universitarios y personas en paro, con el fin de facilitar el servicio al mayor número de personas, y así conseguir una cartera de clientes más fuerte.

5.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS

Los principales aspectos a tener en cuenta, a la hora de fijar nuestra política de precios, son las tarifas de los principales competidores, la capacidad del centro, y la fijación de precios atractivos en los horarios de menor ocupación, para conseguir sacar el mayor rendimiento posible a nuestras instalaciones.

5.1.1.1 ANÁLISIS DE TARIFAS DE LA COMPETENCIA

Las tarifas se establecen siguiendo múltiples criterios. En este apartado vamos a realizar un estudio de los criterios más significativos, con el fin de establecer una comparativa entre los mismos.

En el caso del alquiler de pistas de pádel, como sólo tenemos un competidor directo, vamos a centrar nuestro estudio en este competidor.

- Condición de socio. Se aplican tarifas más reducidas a los socios que a los no socios, teniendo en cuenta que los primeros tienen que pagar una cuota mensual al club.
- Horario. Aunque no hay diferencia entre horario de mañana o tarde, el club cobra una tasa extra por el encendido de luz artificial por hora en las pistas, lo que es necesario a partir de las 17.00 h en horario de invierno, y a partir de las 20.00 h en los días más largos del verano.
- Tipo de actividad. Hay una diferenciación de tarifas, en los gimnasios, entre el uso de máquinas de musculación, y la asistencia a clases dirigidas.

La tarifa más barata para el alquiler de pistas de pádel es de 8 euros por hora, y la más cara de 19 € por hora. Para el gimnasio, la tarifa más barata es de 25 euros al mes, y la más cara de 45 € al mes.

ALQUILER DE PISTAS PÁDEL				
Nombre	Miembro	Mínimo	Máximo	Media
Club de Tenis Faro	No abonado	16,00 €	19,00 €	17,50 €
Club de Tenis Faro	Abonado	8,00 €	11,00 €	9,50 €
Club de Tenis Faro	Abonado Gold	. €	. €	. €
Media		12,00 €	15,00 €	13,50 €

Figura 16: Alquiler Pistas de Pádel

CLASES DE PÁDEL				
Nombre	Miembro	Mínimo	Máximo	Media
Club de Tenis Faro	Sólo Miembros	45,00 €*	75,00 €**	60,00 €

Figura 17: Clases de Pádel

*Precio persona, en grupos de 4 personas y 1 clase a la semana.

**Precio persona, en grupos de 4 personas y 2 clases a la semana.

GINNASIO Y ACTIVIDADES DE FITNESS				
Nombre	Miembro	Mínimo	Máximo	Media
Slifefaro	Abonado	30,00 €	45,00 €	37,50 €
OlimpicFit	Abonado	25,00 €	38,00 €	31,50 €
Media		27,50 €	41,50 €	34,50 €

Figura 18: Gimnasio y Actividades de Fitness

5.1.1.2 DETERMINACIÓN TARIFAS DEL CENTRO

Según el estudio que hemos realizado en el apartado anterior, vamos a tomar como referencia para la determinación de nuestras tarifas de pádel al Club de Tenis de Faro, y para nuestras tarifas de gimnasio y fitness al club OlympicFit, ya que tiene unas tarifas más competitivas.

En las tarifas de pádel no hemos tenido en cuenta el abonado Gold, del Club de Tenis de Faro, y que tiene una cuota muy alta. En lo que respecta a las clases, sólo tenemos una referencia, que son clases para grupos de 4 personas. Esta tarifa exige abonar también la cuota de socio, que es de 30 euros al año. Aun así vamos a intentar ajustar nuestros precios para obtener una ventaja competitividad mayor.

A continuación se indican las tarifas establecidas para nuestro club.

- Tarifas de pádel, gimnasio y actividades dirigidas:

ACTIVIDAD	CUOTA MENSUAL
Pádel*	9,95 €
Gimnasio libre (acceso ilimitado a sala de musculación-cardio)	19,95 €
Actividades dirigidas (acceso ilimitado a spinning pilates y zumba)	19,95 €
Gimnasio libre + Pádel*	24,95 €
Gimnasio libre + Actividades dirigidas	29,95 €
Gimnasio libre + Actividades dirigidas + Pádel*	35,95 €
Gimnasio libre + Crossfitness (2 clases semanales con monitor)	29,95 €
Actividades dirigidas + Crossfitness (2 clases semanales con monitor)	29,95 €
Gimnasio libre + Crossfitness + Pádel*	35,95 €
Gimnasio libre + Actividades dirigidas + Crossfitness + Pádel*	39,95 €
Padel Anual	99,95 €
Gimnasio Anual	199,95 €
Actividades dirigidas Anual	199,95 €
Alquiler pala pádel 1,5h	2,00 €
Bote 3 bolas de pádel	4,00 €

Figura 19: Cuota Faro Pádel center

*La cuota de pádel es en concepto de socio de Faro Padel Center, que da derecho a reservas online y descuento en la tarifa de pistas. El precio de alquiler de las pistas será abonado a parte.

**Duración de la clase 1h

- Tarifas de alquiler de pistas de pádel:

Alquiler pista de pádel durante 1 hora y media	LUNES A VIERNES		LUNES A VIERNES PROMO BOLAS**		SÁBADOS-DOMINGOS Y FESITVOS	
	Socios	No socios	Socios	No socios	Socios	No socios
Mañanas	2€/persona	3€/persona	2,5€/persona	3,5€/persona	3€/persona	4€/persona
Tardes	3€/persona	4€/persona	-	-	3€/persona*	4€/persona*

Figura 20: Cuota alquiler pistas

*El domingo por la tarde permanecerá cerrado el club.

**La tarifa promo bolas, incluye un paquete de 3 bolas de pádel dunlop por pista.

- Tarifas escuela de pádel:

Escuela de adultos

Precio por 1 hora semanal	LUNES A VIERNES		SÁBADOS	
	Socios	No socios	Socios	No socios
Mañanas	25€/mes	25€/mes	30€/mes	35€/mes
Tardes	30€/mes	35€/mes	-	-

Figura 21: Cuota escuela adultos

Escuela de niños

Precio por 1 hora semanal	LUNES A VIERNES		SÁBADOS	
	Socios	No socios	Socios	No socios
Mañanas	-	-	20€/mes	25€/mes
Tardes	20€/mes	25€/mes	-	-

Figura 22: Cuota escuela niños

Tanto para la escuela de adultos, como para la de niños, el precio incluye 1 hora semanal de clases de pádel en grupos de 4 personas.

Clases privadas

Precio por clase de 1 hora de duración	1 PERSONA	2 PERSONAS	3 PERSONAS
Socio	25 €	15 €	12 €
No socio	27 €	17 €	14 €

Figura 23: Cuota clases privadas

Clases partido

Partido de 1 hora 30 minutos	3 PERSONAS
Socio	10 €/persona
No socio	13 €/persona

Figura 24: Cuota clases partido

En conclusión, nuestra oferta es mucho mayor que la de cualquier otro club, y los precios son mucho más competitivos tanto en el sector de alquiler de pistas y clases de pádel, frente al Club de Tenis de Faro, como en el sector de gimnasio y actividades dirigidas, frente al Slifefaro y el OlympicFit. Todo ello con unas instalaciones nuevas e innovadores en ambos sectores.

Teniendo en cuenta estas ventajas competitivas, consideramos que hay una gran probabilidad de éxito, siempre que consigamos hacer una buena campaña de marketing, que sea capaz de darnos a conocer en la mayor parte de nuestro mercado objetivo.

5.1.2 ESTRUCTURA RRFF MARKETING

La estructura de marketing está formada por los miembros de dirección, que son los dos socios que tiene la empresa, principalmente uno de ellos, graduado en administración y dirección de empresa, y deportista de alto rendimiento.

Otra parte de la estructura será la creación y mantenimiento de la página web. Para ello se tendrá en cuenta que alguno de los empleados tenga conocimientos en informática.

En este departamento, nos encargaremos, entre otras acciones, de:

- Diseño de la imagen corporativa.
- Diseño de campañas publicitarias.
- Diseño del merchandising.
- Diseño del sitios web.

5.1.3 DISEÑO LOGO

El diseño del logo del club ha sido encargado a la diseñadora gráfica, Lucia Piñas Mediavilla.

Con este diseño, tanto la empresa como la diseñadora, buscaban un logo que representara la ubicación y actividad de la empresa, con un diseño moderno y elegante.



Figura 25: Logo Faro Padel Center

5.1.4 SITIO WEB

En la actualidad, es prácticamente indispensable para un empresa, tener una página web, que facilite a los clientes información sobre la empresa y los servicios que presta, además de la ubicación de la misma, horarios, contacto, tarifas, información sobre las instalaciones, torneos, promociones, etc. Los clientes buscan toda esta información, la cual es más difícil de conseguir en contacto personal con la empresa, por motivos de tiempo y desplazamiento, vaguedad o vergüenza a preguntar...

También la web se puede convertir en un elemento de marketing para atraer a nuevos clientes, con la inserción de fotos y videos, sobre las actividades que se realizan, con lo que el cliente potencial puede hacerse una idea de la experiencia futura que puede experimentar en el centro.

A su vez, la web permitirá la reserva de las pistas, reservas de clases, reservas de actividades dirigidas, etc...

Para su creación, utilizaremos algunas de las plataformas que permiten crearlas de forma gratuita, o con un coste bajo. Entre otras, estas son algunas de las plataformas que lo permiten:

<http://www.paginawebgratis.es/>

<http://www.conectatunegocio.es/>

<http://www.actiweb.es/>

5.1.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

No tenemos una estrategia de crecimiento definida como tal en este proyecto. Pero si existiera la posibilidad, el club contemplaría crecer de forma segura, haciendo estudios como el de este proyecto que indicaran el éxito. Este crecimiento se podría dar en distintas áreas, como pudiera ser, aumentando el nivel de actividades dirigidas del centro (yoga, bailes latinos, etc.), ofreciendo nuevos servicios relacionados con el bienestar, como zonas de recuperación física (piscinas térmicas, fría y caliente, fisioterapia, etc.) y/u otras actividades deportivas.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

El centro tendrá un horario de apertura de mañana de 8.00h a 14.00h, y un horario de tarde de 16.00h a 22.00h, y contará con los siguientes servicios:

Actividades deportivas vinculadas con el pádel:

- Alquiler de pistas. El centro contará con 6 pistas de pádel.
- Impartición de clases de pádel.
- Celebración de torneos y otros eventos

Este deporte permite mejorar la fuerza, de miembros superiores e inferiores, y la resistencia aeróbica. El terreno de juego tiene características similares al que se utiliza en la práctica del tenis.



Figura 26: Imagen pistas cubiertas

Actividades deportivas de gimnasio y fitness:

- Sala de musculación
- Sala de multiactividades (spinning, crossfit, pilates, etc.)
- Servicio de entrenador personal
- Asesoramiento en nutrición deportiva



Figura 27: Imagen gimnasio



Figura 28: Imagen clases dirigidas

Cafetería

Esta zona dispondrá de una barra y mesas, en un ambiente cálido y de diseño, y en el que se ofertarán los siguientes servicios:

- Consumo de bebidas y aperitivos varios.
- Acceso libre Wifi
- Organización de eventos de reducidas dimensiones.

Recepción-tienda

En la recepción se podrá solicitar información sobre el centro, realizar la reserva de las pistas, comprar material deportivo, contratar servicios, etc.

5.3 MERCADO POTENCIAL

Aunque ya hemos tratado con anterioridad la población objetivo, en este apartado vamos a intentar describir con más detalle el sector de la población al que nos vamos a dirigir.

5.3.1 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO

A continuación se hace una descripción del cliente tipo de nuestra empresa, en algunos casos nuestro cliente tipo será distinto para el sector del pádel y el sector de gimnasio y actividades dirigidas.

- Hombres y mujeres, principalmente, los comprendidos entre los 7,5 y los 59 años de edad, para el sector del pádel, y de los 15 a los 69 años para el sector de gimnasio y actividades dirigidas. Las características de los grupos que se mueven en este rango de edad son: hasta los 16 años, niños que van a la escuela, y que buscan hacer una actividad complementaria a los estudios escolares, y en su mayoría necesitan de un responsable (padres, hermanos mayores, abuelos...) que le acerquen al centro deportivo; de 16 a 59 años, personas que se encuentran en edad laboral, que en su mayoría disponen de coche propio (los de a partir de 18 años), y demandan una actividad física que se pueda compatibilizar con su vida familiar, laboral y/o estudiantil.
- Aunque consideremos estos rangos de edad, no se va a excluir a ningún sector de la población, sólo buscamos la población con edades donde hay un mayor porcentaje de clientes potenciales, y de esta forma poder enfocar nuestras estrategias de marketing de la forma más eficiente posible.
- Trabajadores asalariados y autónomos, con un poder adquisitivo medio y medio-alto, teniendo en cuenta que hay personas en nuestro rango de edad que tiene otros gastos importantes como estudiantes, y personas con poco

nivel adquisitivo, para los que sacaremos promociones especiales, intentando captar el mayor número de clientes potenciales posible.

- Personas interesadas en realizar actividades deportivas, como ya se indica en el análisis del mercado, ofreciendo la posibilidad a aquellos que les guste la diversidad, realizar múltiples actividades que pueden llegar a la consecución de un mismo objetivo (bienestar, belleza, rendimiento físico, ocio...).

5.4 ESTIMACIÓN DE VENTAS

En este apartado vamos a ver la estimación de las ventas posibles por tipos de clientes: población de Faro y Olhão, y estudiantes de la Universidad del Algarve.

Según las previsiones hechas, creemos que la empresa puede alcanzar en los 4 últimos meses del primer año, 2015, una cuota de su mercado potencial del 2,5%, y se realizaran acciones de marketing que permitan doblar este porcentaje en el año 2016, y en medio punto porcentual por año, hasta alcanzar el 6% en 2018, donde se estabilizará la demanda. Esta estabilización de la demanda se puede dar por muchos factores, pero el más importante pensamos que será, la entrada de nuevos competidores en el sector, una vez esté demostrado que este tipo de negocio es viable.

Como se puede ver en la figura del apartado análisis de la demanda, la población potencial de nuestro sector de actividad es de 6.987 personas. Analizando estos datos, podemos hacer una estimación que se refleja en la siguiente tabla:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cientes potenciales	6987	6987	6987	6987	6987	6987
Cuota	2,5%	5,0%	5,5%	6,0%	6,0%	6%
Cientes captados	175	349	384	419	419	419

Figura 29: Clientes captados

Por otro lado, vamos a tener muy en cuenta a la población universitaria existente, tomando como fuente los datos del MEC de Portugal. La universidad del Algarve tiene dos campus, el campus de Penha, que se encuentra en la ciudad de Faro, y a unos 25-30 minutos andando y a 5 minutos en coche del centro deportivo; el otro es el campus de Gambelas, que este en la población de Montenegro, a 10 minutos en coche del centro.

Intentaremos captar un 2% de la población universitaria, en las 4 últimos meses de 2015, lo que supone aproximadamente unos 162 clientes potenciales. También estimamos doblar esa tasa para el año 2016 y a partir de ahí, conseguir un crecimiento de medio punto porcentual anual, hasta conseguir captar un 5%, en 2018, de la población total universitaria.

Inscritos nas universidades membro do CRUP em 2012/13			
Universidade (membro do CRUP)	H	M	Total
Universidade de Coimbra	11 013	13 074	24 087
Universidade de Lisboa	8 678	13 465	22 143
Universidade do Porto	14 973	17 193	32 166
Universidade Técnica de Lisboa	14 763	10 811	25 574
Universidade Nova de Lisboa	9 540	9 010	18 550
Universidade de Aveiro	6 790	7 149	13 939
Universidade do Minho	8 720	9 274	17 994
Universidade de Évora	3 095	3 612	6 707
Universidade dos Açores	1 453	2 134	3 587
Universidade do Algarve	3 551	4 525	8 076
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	3 279	4 165	7 444
Universidade da Beira Interior	3 335	3 468	6 803
Universidade da Madeira	1 431	1 536	2 967
Universidade Aberta	2 912	3 414	6 326
Universidade Católica Portuguesa	4 154	6 187	10 341
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	4 371	4 250	8 621

Figura 30: Número alumnos. Por Universidad y Sexo.

Como podemos observar en este dato, el potencial de la población universitaria es casi igual de importante, que el de la población general total. Por lo que será de suma importancia realizar acciones de marketing específicamente dirigidas a este sector de la población.

ESTIMACIÓN CLIENTES AÑO			
AÑO	POBLACIÓN FARO Y OLHÃO	ESTUDIANTES ALGARVE	TOTAL
2015	175	162	336
2016	349	323	672
2017	384	363	748
2018	419	404	823
2019	419	404	823
2020	419	404	823

Figura 31: Estimación clientes por año.

Esta estimación de ventas, se encuentra, de forma más precisa, desarrollada en el plan financiero de este proyecto.

CAPITULO 6. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

6.1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Faro Padel Center, es una sociedad de 2 socios emprendedores, amantes del deporte, que pretender crear un negocio que les permita tener un negocio, y a la vez un trabajo en un sector en expansión, como es el mundo de los gimnasios y actividades dirigidas, y sobre todo, el mundo del pádel. De esta forma se busca ser un referente inicial en el sur de Portugal, siguiendo modelos de negocio ya experimentados en España.

El centro se instalará en la ciudad de Faro, en una nave industrial que se acondicionará para que se puedan ofrecer todos los servicios pretendidos por la empresa.

6.1.2 LOCALIZACIÓN DEL CENTRO

Para elegir un emplazamiento adecuado de nuestra empresa hemos tenido en cuenta que cuente con las siguientes características:

- Lugar de fácil acceso para las personas de la ciudad de Faro y Olhão, tanto en coche como a pie.
- Cercanía a lugares de interés, donde se encuentra nuestro mercado objetivo, como la ciudad de Faro y la Universidad del Algarve.
- Local con unas dimensiones y un precio adecuado para nuestro tipo de negocio

Todas estas características facilitan que la empresa pueda seguir las estrategias de marketing pretendidas, y las estrategias genéricas de especialización y de líder en costes.

Es esencial que nuestro centro tenga un fácil acceso, para el que va a ser nuestro mercado potencial, que principalmente se encuentra en las poblaciones de las ciudades de Faro y Olhão, y en los campus de la Universidad del Algarve, tanto el campus de Penha como el de Gambelas.

El local que más se ajustaba a nuestros requisitos se encuentra en la zona de Bom João, junto al Campo de Fútbol Municipal Horta da Areia, y un supermercado Lidl.

Para llegar a nuestro centro, la población de Faro puede acceder tanto a pie, como en coche. Nuestras instalaciones se encuentran aproximadamente a unos 5 minutos en coche y a unos 15 minutos andando del centro de Faro, por lo que se puede acceder por ambos medios, sin descartar otros medios de transporte como la bicicleta o el transporte público.

La población de Olhão, desde el centro de la ciudad, se encuentra a una distancia de 9,7 km por carretera, lo que supone alrededor de 14 minutos de duración. Para llegar a nuestras instalaciones hay que coger la nacional N-125 y tomar el desvío por la Estrada do Moinho da Palmeira, la cual circunvala la ciudad, sin tener que atravesarla para llegar al centro deportivo.

Para los estudiantes de la Universidad del Algarve, el centro se localiza a 3,2 km, por carretera, del campus de Penha, lo que supone unos 6 minutos en coche y 30 minutos andando. Del campus de Gambelas se localiza a 7,1 km también cogiendo la nacional N125, lo que supone un tiempo aproximado de 12 minutos en coche.

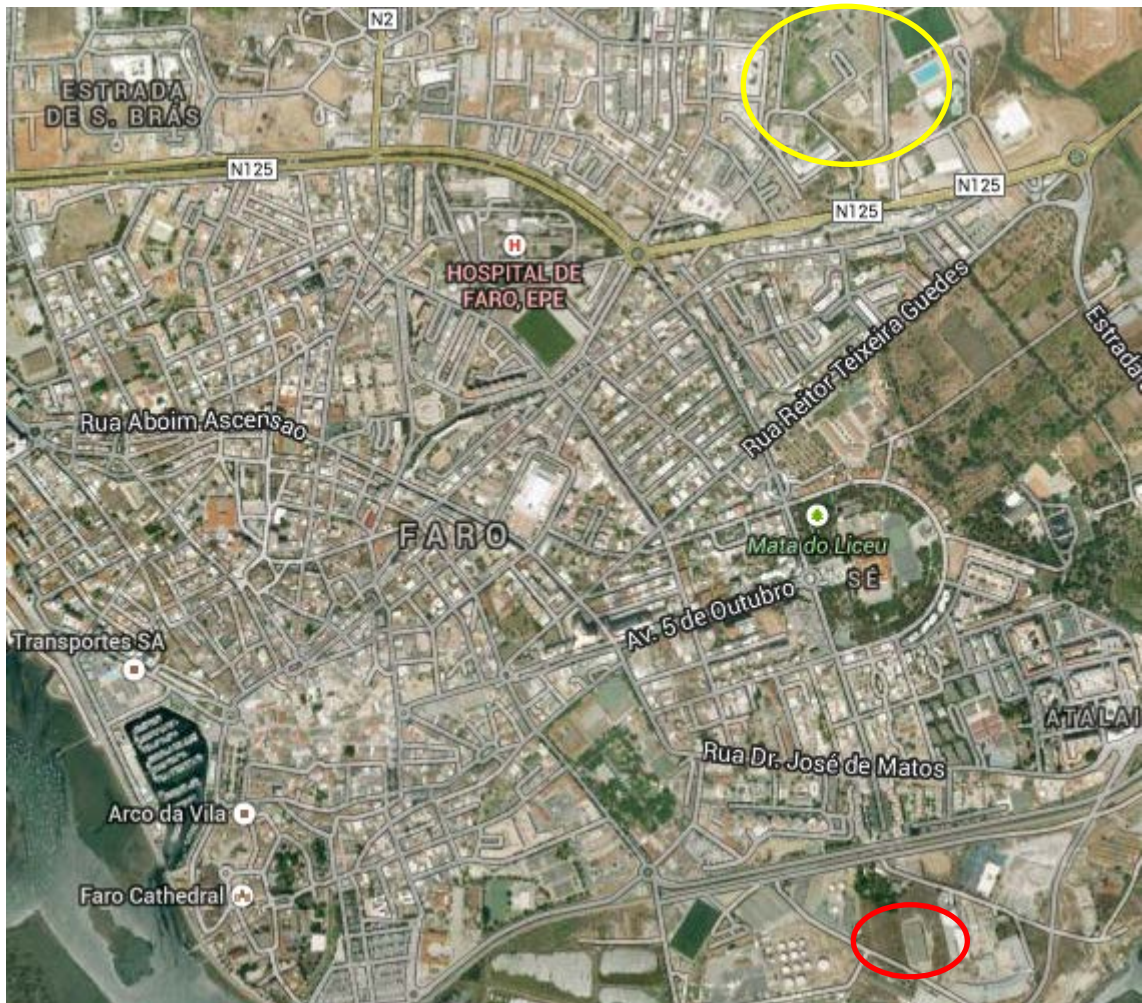


Figura 32: Mapa Ubicación Faro Padel Center

Centro deportivo Faro Padel Center ———

Universidad del Algarve ———

Por último, necesitábamos un local que contara con las dimensiones necesarias para instalar 6 pistas de pádel, una zona de gimnasio con salas para clases dirigidas, un vestuario y una pequeña cafetería. Este local también debería tener un precio de alquiler adecuado a nuestra actividad, que permitiera, con el volumen de negocio estimado, que la inversión fuera rentable para sus socios inversores. El local situado en Bom João, cuenta con una dimensión de 2.350 m², y un precio de alquiler mensual de 3.000 €

6.1.3 CONDICIONES URBANÍSTICAS Y LEGALES

Para llevar a cabo nuestra actividad empresarial, el centro deportivo, tiene que localizarse lo denominado como suelo terciario o de equipamientos. No cabe construir un centro deportivo en un suelo destinado a construir un complejo residencial.

Nuestra localización cuenta con estos requisitos. Además, el local donde nos vamos a situar, ya ha llevado una actividad comercial anteriormente.

6.1.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Todas las actividades que llevará a cabo el centro deportivo, se harán dentro del local, por lo que contará con las siguientes instalaciones.

- Área social: incluye la cafetería del centro.
- Vestuarios: zona de aseos, vestidores, taquillas y duchas.
- Área administrativa: incluye un despacho donde se guarda toda la información administrativa.
- Área de recepción: incluye la entrada y el escritorio donde se realizará la atención al cliente, como la venta y alquiler de artículos del club.
- Área de pistas: zona donde se localizan las seis pistas de pádel, las cuales se utilizarán para alquiler o para dar clases.
- Sala de musculación y cardio: zona donde se encuentran máquinas de musculación y máquinas de cardio (cintas, bicicletas y elípticas).
- Sala de actividades dirigidas: zona donde se encontrarán el material necesario para realizar las actividades de spinning, crossfit y pilates.
- Zona de aparcamiento: se instalará una zona de aparcamiento, en el exterior del centro, para los clientes que vengan en su vehículo.

6.2 PLANIFICACIÓN IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA

6.2.1 FECHA INICIO ACTIVIDAD

La fecha programada para la apertura del centro sería para septiembre de 2015. Elegimos esta fecha estratégica, por la época de inicio del año lectivo tanto escolar como universitario. Además, septiembre también es una época en la que las personas han vuelto de las vacaciones, donde han realizado algunos excesos en la alimentación, y

están pensando en empezar a prepararse tanto para la navidad, como para el verano del año siguiente.

6.2.2 PLAN DE IMPLANTACIÓN Y REQUISITOS LEGALES

Las fases en las que se divide el plan de implantación son las siguientes:

1. Estudios previo y de viabilidad. Se realiza una fase previa, en la que se intenta predecir la viabilidad futura de la empresa, y anticipar las condiciones en las que se va a desarrollar la actividad empresarial. Estimamos un tiempo para esta fase de 5 meses.
2. Búsqueda del local adecuado, a las características pretendidas por la empresa. Hemos tardado 2 meses para lograr este objetivo.
3. Consulta previo inicio de actividad económica. 1 mes.
4. Una vez aprobada la consulta previa se comienza el procedimiento de obtención de la licencia de apertura, se debe realizar la comunicación y declaración responsable.
5. Constitución de la empresa. Nuestra empresa es una sociedad de responsabilidad limitada (S.L). En el plan jurídico de este proyecto se describen sus características. Para este trámite. se estima un tiempo de 2 semanas.
6. Proyecto básico. El desarrollo de este documento permitirá la solicitud de licencia de apertura. Este documento deberá contener:
 - Memoria
 - Planos
 - Pliego de condiciones
 - Presupuesto
 - Estudio Básico de Seguridad y Medio Ambiente.

El tiempo estimado para el desarrollo de este documento es de al menos 1 mes.

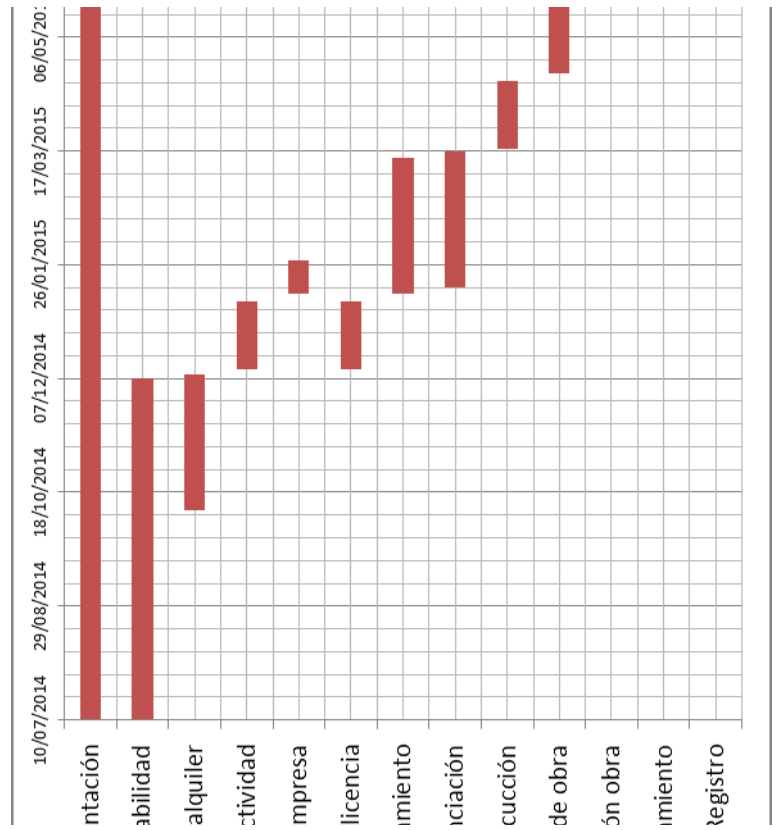
7. Solicitud de licencia de apertura. Se proponen por parte del ayuntamiento las modificaciones pertinentes para cumplir la legislación vigente. Estas modificaciones deben realizarse, reflejándose en el proyecto de ejecución. Este proceso conlleva unos 2 meses.
8. Obtención de financiación. Estimamos una duración de unos 2 meses

9. Desarrollo del proyecto de ejecución. Una vez solicitada la licencia de apertura y habiendo realizado las modificaciones sugeridas por la autoridad competente, se realiza la versión final del proyecto. Este proceso dura aproximadamente 1 mes.
10. Licencia de obra. Nos ponemos en contacto con el Ayuntamiento, para solicitar la licencia de obra. 2 semanas.
11. Concesión de la obra. Nos ponemos en contacto con las empresas para que presenten sus presupuestos, materiales a utilizar, etc. El proceso dura 2 semanas para recibir las ofertas y otras 2 semanas para decidir la mejor oferta, dando inicio al proceso de construcción del centro.
12. Construcción y equipamiento. Una vez realizado todo el trámite burocrático se pasa finalmente a la reforma y equipamiento del centro. Este plazo dura al menos 2 meses.
13. Registro del centro en el registro mercantil. 2 semanas.

6.2.3 DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt es la representación gráfica del tiempo que se dedica a cada una de las tareas del proyecto concreto, siendo especialmente útil para mostrar la relación que existe entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga de trabajo que supone.

A continuación se expone el diagrama de Gantt para nuestro proyecto:



6.3 DESARROLLO DEL SERVICIO

Se especifican las características de los servicios ofertados por la empresa y el modo de uso de los mismos.

Contará con los siguientes puntos:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Procesos o descripción del servicio.
- Planes de gestión de calidad.

6.3.1 RECURSOS MATERIALES

En este apartado se indica la infraestructura y materias primas necesarias para la prestación del servicio.

6.3.1.1 INSTALACIONES Y MATERIAL DE PÁDEL

A continuación se describen las instalaciones de pádel con las que contará el centro deportivo:

- 6 pistas de pádel. Todas ellas contarán con las dimensiones reglamentarias e iluminación:
 - El área de juego es un rectángulo de 10 metros de ancho por 20 metros de largo (medidas interiores) con una tolerancia de 0,5%.
 - Este rectángulo está dividido en su mitad por una red. A ambos lados de ella, paralelas a la misma y a una distancia de 6,95 m están las líneas de servicio. El área entre la red y las líneas de servicio está dividida en su mitad por una línea perpendicular a estas, llamada línea central de saque, que divide esta área en dos zonas iguales. Todas las líneas tienen un ancho de 5 cm.

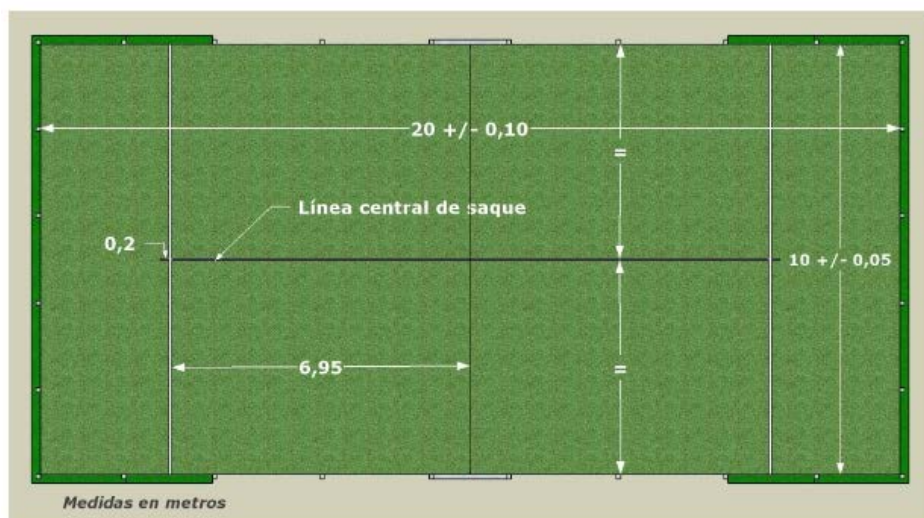


Figura 33: Dimensiones campo de pádel

Fuente: Elaboración propia.

- En las pistas cubiertas la altura mínima libre hasta el techo será de 6 metros en toda la superficie de la pista. Sin que exista ningún elemento (ej: focos) que invada dicho espacio.
- Iluminación: debe haber 4 focos, situados fuera de la pista junto a los muros de los cerramientos laterales. La altura mínima medida desde el suelo hasta la parte inferior de los proyectores ha de ser de 6 metros. La iluminancia media medida a la altura del suelo debe ser como mínimo de 400 – 500 lux en condiciones normales.
- A su vez cumplirán el resto de especificaciones sobre: red, cerramientos, suelo, accesos, pasillos, etc.



Figura 34: Imagen pistas cubiertas

6.3.1.2 INSTALACIONES Y MATERIAL DE GIMNASIO Y ACTIVIDADES DIRIGIDAS

El gimnasio del centro deportivo contará con 2 salas, una de musculación y cardio, y otra para las actividades dirigidas.

A continuación se describe la maquinaria y el material que se encontrará en cada sala:

- Sala de musculación:
 - o 1 banco brench
 - o 1 banco brench inclinado
 - o 20 pares de mancuernas de goma, desde 2,5 kg a 50 kg
 - o 6 barras olímpicas de 120 cm, 150 cm, 180 cm y 200 cm.
 - o 4 barras olímpicas curl de 120 cm
 - o 14 agarres
 - o 2 paquetes de discos olímpicos de goma de 140 kg
 - o 4 bancos multiposición
 - o 1 máquina multiestación Smith
 - o 1 máquina de poleas
 - o 2 máquinas multiestación Kettler
 - o 1 Prensa de piernas
 - o 4 cintas de correr
 - o 4 bicicletas de spinning

- 4 bicicletas olímpicas

- Sala de clases dirigidas:

- 10 bicicletas de spinning
- 1 set de 10 kettlebells
- 1 set de sacos de arena
- 1 plataforma pliométrica pequeña
- 1 plataforma pliométrica mediana
- 1 plataforma pliométrica grande
- 1 estructura para entrenamiento em suspensión
- 3 TRX pro club
- 6 pelotas de pilates de 65 cm y 75 cm
- 2 bosus
- 4 balanceadores para estabilidad
- 15 colchonetas

6.3.1.3 RESTO DE DEPENDENCIAS

A continuación describimos el resto de dependencias del centro deportivo:

- Dos vestuarios, uno masculino y otro femenino, contando cada uno con: con veinte taquillas, dos bancos, dos lavabos, dos sanitarios, y una zona con 6 duchas.
- Bar: constará de una barra con cámaras frigoríficas para guardar las bebidas. Habrá aproximadamente de 6 mesas, con 4 sillas cada una. Se podrá disfrutar de wifi en todo el recinto incluido el bar.
- Recepción-tienda: contará con un mostrador y una silla, con un ordenador y una impresora-escáner, un teléfono (posiblemente un móvil), y una vitrina para colocar los productos en venta y alquiler. Se estudia la posibilidad de que la recepción y el bar se coloquen de forma anexa y comunicados, de manera que, sobre todo al inicio de la actividad de la empresa, ambas dependencias sean atendidas por una sola persona.
- Oficina: contará con un escritorio, un ordenador, una impresora-escáner, un router y resto de material de oficina.

- Almacén: será un pequeño espacio, donde se podrá guardar material para su posterior venta, tanto de la tienda como del bar (palas, pelotas, bebidas...).
- Exterior: la zona exterior a la nave, se habilitará para que los vehículos de los clientes y de los trabajadores puedan aparcar en la misma.

6.3.1.4 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Se preverá la instalación de un sistema de gestión de accesos y seguridad en el proyecto. La correcta aplicación de las nuevas tecnologías al centro ofrecerá ventajas no sólo a los usuarios, sino también a la gestión.

Ventajas para el usuario son:

- Mayor facilidad en el momento del registro.
- Acceso a la información sobre horarios y clases desde Internet.
- Reservas por Internet.

Ventajas para el gestor:

- Reducción de costos.
- Mayor celeridad en las gestiones administrativas.
- Control de personal y clientes.
- Mayor seguridad en el centro.
- Recopilación de datos sobre uso de las instalaciones.

Las necesidades tanto de estructura hardware como software para la implantación de los sistemas de control de accesos y de gestión de clientes comentados anteriormente se resumen a continuación:

- Red Wifi.
- Servidor local.
- Estaciones de trabajo (Recepción y área de administración).

Para los sistemas de seguridad se considerarán los siguientes elementos:

- CCTV (Cámaras de circuito cerrado de televisión).
- Alarmas.
- Sistemas de detección de intrusos.

Hay que tener en cuenta que la seguridad no la proporcionan únicamente los dispositivos tradicionales de seguridad. La actual ley sobre protección de datos personales requiere tener los sistemas informáticos preparados para evitar el acceso indebido por parte de terceros a la información almacenada en las bases de datos de la empresa.

Para implantar el sistema de gestión de accesos y seguridad se buscará el asesoramiento de una empresa especializada que se encargue de coordinar la implementación en la fase de construcción y del mantenimiento en la fase de funcionamiento.

6.3.1.5 INSTALACIONES INDUSTRIALES

Para implantar el sistema de gestión de accesos y seguridad se buscará el asesoramiento de una empresa especializada que se encargue de coordinar la implementación en la fase de construcción y del mantenimiento en la fase de funcionamiento.

La parte concerniente a las instalaciones: fontanería, saneamiento, electricidad, climatización, etc. se encontrará desarrollada en el proyecto básico que se realiza para la concesión de la licencia de apertura, por parte del Ayuntamiento.

Esta parte será encargada a un ingeniero o una empresa especializada en este sector. Los mismos serán los que se encarguen de realizar el informe que se adjuntará al proyecto básico.

Este informe deberá incluir los siguientes apartados:

- Instalaciones de fontanería y ACS.
- Instalaciones de saneamiento.
- Instalaciones de climatización.
- Instalaciones de electricidad y alumbrado.

- Instalaciones de protección contra incendios.

6.3.2 PROCESO O DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

A continuación se describe el proceso de prestación de los distintos servicios:

Reserva de pistas y actividades dirigidas

El proceso de reserva de pistas de pádel y actividades dirigidas se realizará de la forma más eficiente posible para la empresa. En este proceso se intentará recopilar la mayor información posible sobre el cliente y sus hábitos de compra. Lo que nos permitirá dirigir nuestras acciones de marketing de la forma más adecuada.

La reserva se podrá realizar tanto por teléfono, como de forma presencial en el centro deportivo, y para los socios, se les facilitará un usuario y una clave de acceso para que la reserva se pueda realizar a través de la página web, este servicio por la página web estará disponible las 24 h del día. Para los no socios que quieran hacer la reserva por internet, deberán darse de alta en el sistema, rellenando un formulario muy parecido al de alta de socio, donde deberán poner todos sus datos personales, con el fin de recabar la mayor información posible, y de evitar reservas vacías.

Clases de pádel

La reserva de este servicio se podrá realizar de la misma forma que la reserva de pistas. Para las clases de la escuela, el profesor, el primer día del curso, calificará el nivel del nuevo alumno, de manera que lo pueda incluir en el grupo más adecuado a su nivel. Los alumnos podrán ascender de nivel durante la duración del mismo curso.

Los alumnos deberán ir provisto de todo el material necesario, excepto de pelotas, las cuales las facilitará el club. Se podrá hacer una excepción durante los primeros días de curso, que sería facilitar al nuevo alumno una pala de alquiler sin coste alguno.

Compra y/o alquiler de material

En recepción se podrán comprar pelotas y palas de pádel de las mejores marcas, a precios competitivos. También se podrá alquilar palas de segunda para para un partido, o una clase de pádel. En el futuro se estudiará de incluir mayor material de pádel y

gimnasio a nuestra tienda, como productos de nutrición deportiva, accesorios y ropa de pádel y gimnasio.

Forma de pago

Para los socios, las cuotas mensuales se cobrarán por domiciliación bancaria. La compra de material y el pago de reservas de pistas se realizarán mediante pago en efectivo o con tarjeta. Debido a que las pistas se podrán pagar por persona, y su precio oscila entre los 2 y los 4 euros, habrá que tener en cuenta, el dinero en efectivo que en caja a diario.

6.4 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE PROVEEDORES

El sistema de aprovisionamiento se llevará a cargo por los empleados de recepción y bar, los cuales llevarán un control de los productos que se suministren en la tienda y en el bar. Se mantendrá un stock mínimo que se revisará cada 2 meses, para ver si se adecua a nuestra situación y se mantiene, o por el contrario hay que modificarlo. El control de inventarios se llevará a través de un sistema informático.

El almacenamiento se llevará a cabo en dos zonas:

- Almacén: en el cual se guardarán el material de pádel de la tienda, y los productos de bar, que no se encuentre en las vitrinas o en el propio bar.
- Bar: en las cámaras refrigeradoras se almacenarán las bebidas, y algún otro producto, si fuera necesario. Y en los estantes del bar, se expondrán los aperitivos ofertados por el centro.

La gestión de los proveedores será llevada a cabo, a través de una base de datos informatizada, en la que aparecerán los datos más relevantes de los mismos, como número de identificación fiscal, nombre, dirección, productos, precios, localización, plazos de entrega y cobro, etc.

6.5 SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Cada trabajador deberá llevar una planificación de sus procesos y un control de los mismos, tanto a corto, como a medio plazo, de manera que se pueda llevar un seguimiento de los datos. Esto ayudará a conocer situaciones no previstas, corregirlas si fuera necesario, y valorar su importancia, causa y efectos en los resultados.

CAPITULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1 INTRODUCCIÓN

En esta área se recoge toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

A partir de los gastos en los que incurre la empresa por su actividad (mano de obra, suministros, constitución, materia prima...) se ha elaborado un modelo que combina con los resultados del análisis de mercado y las expectativas de la empresa. El ingreso principal de la empresa, es la demanda, que ya ha sido calculada de forma básica en el apartado 6.4 ESTIMACIÓN DE VENTAS; en el presente punto se desarrolla de forma detallada.

El modelo que hemos utilizado, se ha obtenido del Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de Portugal (IAPMEI). Este modelo lleva por defecto valores actuales de la economía portuguesa (IVA, inflación, Seguridad Social...).

Como resultado final, obtenemos la previsión de los resultados financieros de la empresa durante los 6 primeros años. Hemos tenido en cuenta que existen dos meses sin ingresos (los meses de la obra y registro de la instalación).

7.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Vamos a suponer que la mitad de nuestra cartera de clientes consumirá solamente servicios relacionados con el pádel, y la otra mitad, servicios de gimnasio y actividades dirigidas.

Apoyándonos en noticias, basadas en la frecuencia en que los aficionados al pádel practican este deporte, vamos a estimar una tasa media de práctica por cliente de 8 veces al mes (aproximadamente 2 por semana). Teniendo en cuenta que para la reserva de una pista, hacen falta 4 jugadores, y el número estimado de clientes visto en el apartado 6.4 ESTIMACIÓN DE VENTAS, los ingresos correspondientes a la reserva de pistas de pádel, sería la siguiente:

ESTIMACIÓN INGRESOS ALQUILER DE PISTAS			
AÑO	CLIENTES PÁDEL	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
2015	168	4.034,34 €	16.137,36 €
2016	336	8.068,68 €	96.824,16 €
2017	374	8.972,46 €	107.669,52 €
2018	412	9.876,24 €	118.514,88 €
2019	412	9.876,24 €	118.514,88 €
2020	412	9.876,24 €	118.514,88 €

Figura 35: Ingresos anuales pádel

Hay que tener en cuenta, que el ingreso es mucho menor en 2015, ya que la empresa iniciará su actividad en septiembre de este año, por lo que ese ejercicio, sólo contará con 4 meses de actividad.

Para los ingresos del gimnasio y actividades dirigidas, a partir de nuestras tarifas, suponemos un gasto medio por cliente de 29,63€, quedando los ingresos de la siguiente manera:

ESTIMACIÓN INGRESOS CUOTAS GIMNASIO Y ACTIVIDADES DIRIGIDAS			
AÑO	CLIENTES	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
2015	168	4.980,73 €	19.922,92 €
2016	336	9.961,46 €	119.537,49 €
2017	374	11.077,25 €	132.926,99 €
2018	412	12.193,04 €	146.316,50 €
2019	412	12.193,04 €	146.316,50 €
2020	412	12.193,04 €	146.316,50 €

Figura 36: Ingresos anuales gimnasio

A partir de estos datos, se ha realizado una estimación previsional de los costes y ventas para el año 2015. Hay que tener en cuenta la peculiaridad de este año para nuestra empresa, y que en esta estimación es algo mayor que en la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que faltan gastos de constitución, intereses de préstamos, etc.

ESTIMACIÓN VENTAS PRIMER AÑO	
Alquiler pistas 24% ocupación con una media de 12 € por pista	4.034,34 €
30 alumnos pádel a una media de 27,5 € al mes/alumno	825,00 €
20 socios estimados a 9,95€/socio	199,00 €
Alquiler de 20 palas, venta de 5 palas y venta de 20 botes de pelotas	520,00 €
168 socios de gimnasio y actividades dirigidas a una media de 29,62€	4.976,16 €
Venta de 200 bebidas con un media de 1,5 € y 100 aperitivos a una media de 1 €	400,00 €
TOTAL MENSUAL	10.954,50 €
TOTAL ANUAL	43.817,99 €

ESTIMACIÓN COSTES PRIMER AÑO	
Coste pistas (amortización en 10 años)	625,00 €
Coste reforma instalaciones existentes (amortizado en 8 años)	114,58 €
Costes personal	5.781,42 €
Costes gastos agua, luz, tarifa de datos, ases	1.000,00 €
Coste alquiler nave	3.000,00 €
Coste 200 bebidas, 100 aperitivos, , 5 palas y 20 botes de pelotas	455,00 €
TOTAL MENSUAL	10.976,00 €
TOTAL ANUAL	43.904,00 €

ESTIMACIÓN BALANCE PRIMER AÑO	
Venta mensual	10.954,50 €
Coste mensual	10.976,00 €
Beneficio antes de Impuestos mensual	- 21,50 €
Beneficio antes de Impuestos anual	- 258,02 €

Figura 37: Previsión primer año

En la cuenta de pérdidas y ganancias que aparece en el punto 8.8.1 RESULTADOS, se explica con mayor detalle esta estimación.

7.3 PREMISAS

En este apartado vamos a tener en cuenta los datos aportados por el modelo del Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medias Empresas de Portugal (IAPMEI), ya que consideramos, que estos datos son los que más se pueden acercar a la realidad presente y futura de la empresa.

IPC- Se considera un aumento de un 3% anual, en los precio para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc. Sin embargo, no vamos a considerar este aumento en los precios de nuestros servicios, ya que consideramos que es de vital importancia, seguir siendo lo más competitivos posibles en el futuro, para llegar a conseguir un número de clientes que nos permita obtener un buen beneficio.

Tasa de interés- Se sitúa la tasa de interés en el Euribor + 5%. Dada la inestabilidad económica, se considera un valor medio del Euribor del 1,6%, resultando el tipo de interés del préstamo en el 6,6%.

Actualización de salarios- Se considera una actualización de los salarios igual al IPC. Por lo que los salarios aumentarán en un 3% anual. Creemos, que esto nos permitirá mantener la plantilla, la cual, con el paso de los años, tendrá más experiencia, y estará cada vez mejor capacitada para el puesto de trabajo que ocupa.

Tipo impositivo- El tipo impositivo actual en Portugal para todos nuestros servicios y venta de material, es del 23%.

Incremento en la cartera de clientes-Se ha considerado a la hora de los cálculos financieros, teniendo en cuenta que en 2015 sólo realizaremos 4 meses de actividad, un doblamiento de la cifra de clientes en el segundo periodo, y un incremento de medio punto porcentual (0,5%), durante los 2 dos siguientes ejercicios. A partir de este momento consideramos una estabilidad de la demanda.

7.4 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones inicial consiste en el cálculo y la determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo y circulante que requiere la empresa en el horizonte temporal que se defina, en este caso dicho horizonte es de 6 años.

7.4.1 ACTIVO DE LA EMPRESA

7.4.1.1 INMOVILIZADO

Inmovilizado material

Inicialmente se consideró la posibilidad de comprar el terreno, y construir la nave para ubicar el centro deportivo. Esta posibilidad se desechó debido a los altos costes y a la baja tasa de amortización de los mismos. Se calculó una inversión inicial de alrededor de 539.622 € para la compra del terreno y construcción de una nave, con unas características adecuadas a nuestro tipo de empresa. Por ello, y aprovechando que

algunas empresas han tenido que detener su actividad como consecuencia de la crisis económica, se ha decidido elegir una nave de alquiler entre la oferta que se adecua a nuestra empresa.

Debido a que la empresa anteriormente afincada en el local, realizaba una actividad industrial, totalmente diferente a nuestra actividad económica, habrá que realizar unas obras para adecuar el local a nuestras características.

Esta inversión corresponde a la adecuación de las instalaciones existentes en lo referente a fontanería, ACS, saneamiento, protección contra incendios, climatización, electricidad, etc. así como la instalación de las pistas de pádel, y maquinaria del gimnasio y de las actividades dirigidas. Esta inversión asciende a 128.057,10 €. La amortización se realizará durante 10 años, a una tasa del 10% anual.

EQUIPAMIENTO DE GIMNASIO Y CARDIO			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	Banco Brench	1.695,00 €	1.695,00 €
1	Banco Brench Inclinado	2.595,00 €	2.595,00 €
1	Set 20 Pares Mancuernas de Goma 2,5kg-50kg + Rack	4.995,00 €	4.995,00 €
1	Barra Olímpica Recta de 120 CM	141,00 €	141,00 €
1	Barra Olímpica Recta de 150 CM	151,00 €	151,00 €
1	Barra Olímpica Recta de 180 CM	182,00 €	182,00 €
1	Barra Olímpica Recta de 200 CM	187,00 €	187,00 €
2	Barra Olímpica Curva de 120 CM	160,00 €	320,00 €
1	Pack de 14 agarres	695,00 €	695,00 €
2	Pack Discos Olímpicos de Goma 140kg + Barra Curl+ Barra olímpica + Pinzas	1.095,00 €	2.190,00 €
1	Soporte para Discos Olímpicos	495,00 €	495,00 €
4	Banco multiposición	249,00 €	996,00 €
1	Multiestación Smith Serie HF	2.240,00 €	2.240,00 €
1	Maquina Poleas Cable Cross Over	639,00 €	639,00 €
2	Multiestación Ktettler Kinetic F5	1.970,00 €	3.940,00 €
1	Prensa de Piernas y Sentadillas	1.565,00 €	1.565,00 €
4	Cinta de correr Tempo Fitness Cittá T81i	449,00 €	1.796,00 €
4	Bicicleta Spinning DKN Z-11D	349,00 €	1.396,00 €
4	Bicicleta Eliptica Bh Fitness Brazil PLUS Autogenerada	649,00 €	2.596,00 €
		TOTAL	28.814,00 €

Figura 38: Gasto en máquinas musculación y cardio.

EQUIPAMIENTO ACTIVIDADES DIRIGIDAS			
UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
10	Bicicleta Spinning DKN Z-11D	349,00 €	3.490,00 €
1	Set de 10 kettlebells con bastidor Jordan Fitness	1.195,00 €	1.195,00 €
1	Sacos de arena set de 13,60 kg	115,00 €	115,00 €
1	Jordan Fitness Plataforma pliométrica (pequeña)	245,00 €	245,00 €
1	Jordan Fitness Plataforma pliométrica (media)	250,00 €	250,00 €
1	Jordan Fitness Plataforma pliométrica (grande)	255,00 €	255,00 €
1	Rack Entrenamiento en Suspension	1.295,00 €	1.295,00 €
1	TRX Pro Club 3 Pack	1.492,00 €	1.492,00 €
3	Pilates balance Body Fit Ball 65 cm	22,00 €	66,00 €
3	Pilates balance Body Fit Ball 75 cm	23,00 €	69,00 €
2	Bosu	39,50 €	79,00 €
4	iGym Balanceador de estabilidad	24,90 €	99,60 €
15	Gym Company Colchoneta Fitness Mat	19,50 €	292,50 €
TOTAL			8.943,10 €

Figura 39: Gasto en máquinas para actividades dirigidas.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	Reforma instalaciones existentes.	11.000,00 €	11.000,00 €
6	Intalación pistas de pádel con iluminación y climatización	12.500,00 €	75.000,00 €
1	Equipamiento de musculación y cardio	28.814,00 €	28.814,00 €
1	Equipamiento clases dirigidas	8.943,10 €	8.943,10 €
1	Documentación Obra, Licencia de Apertura, Boletín BT, PCI, Registro Industrial y DF	2.000,00 €	2.000,00 €
1	Tasas Ayto. y Registro	2.300,00 €	2.300,00 €
TOTAL			128.057,10 €

Figura 40: Estimación Inversión Inicial.

Equipamiento: dentro del equipamiento hay diversos conceptos como:

- Equipo de mantenimiento, donde se incluye la máquina para el mantenimiento de las pistas de pádel que se amortizará en 10 años, a la tasa del 10%.
- Mobiliarios y enseres, donde se incluye mobiliario de oficina y de recepción, así como vestuarios (taquillas, bancos, etc.) se amortizará a 8 años, a la tasa del 12,5%.
- Equipos para procesos de información: PC, impresora-escáner, se amortizará a 8 años, a la tasa del 12,5%
- Herramientas y utillaje. Se amortizará a una tasa de 12,5%, en 8 años.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	MÁQUINA MANTENIMIENTO PISTAS DE PÁDEL	1.600,00 €	1.600,00 €
1	MESA OFICINA	70,00 €	70,00 €
2	SILLAS OFICINA	90,00 €	180,00 €
2	PC RECEPCIÓN Y OFICINA	600,00 €	1.200,00 €
2	IMPRESORA-ESCANER	150,00 €	300,00 €
1	RESTO MOBILIARIO OFICINA	100,00 €	100,00 €
1	VITRINA	60,00 €	60,00 €
1	MOSTRADOR RECEPCIÓN	1.200,00 €	1.200,00 €
40	TAQUILLAS VESTUARIOS	40,00 €	1.600,00 €
4	BANCOS VESTUARIOS	175,00 €	700,00 €
1	ARCÓN BEBIDA	649,00 €	649,00 €
1	ESTANTERÍA BAR	50,00 €	50,00 €
1	LAVABAJILLAS BAR	600,00 €	600,00 €
1	MENAJE BAR	200,00 €	200,00 €
6	MESA BAR	100,00 €	600,00 €
24	SILLAS BAR	21,00 €	504,00 €
TOTAL			9.613,00 €

Figura 41: Estimación inversión material

Los porcentajes de amortización se han obtenido del Código Fiscal portugués, teniendo en cuenta que, sobre la tasa máxima de amortización, se permite amortizar hasta la mitad del límite máximo, sin que se incurra en una pérdida del gasto amortizable total.

A continuación se incluye una tabla con los elementos a amortizar y sus correspondientes amortizaciones:

ELEMENTO A AMORTIZAR	VALOR ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	TASA AMORTIZACIÓN	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL	CUOTA AMORTIZACIÓN MENSUAL
INVERSIÓN ADECUACIÓN LOCAL Y LEGALIZACIÓN	128.057,10 €	8	12,50%	16.007,14 €	1.333,93 €
INVERSIÓN EQUIPAMIENTO	9.613,00 €	8	12,50%	1.201,63 €	100,14 €
TOTAL				17.208,76 €	1.434,06 €

Figura 42: Cuadro de amortizaciones

7.4.1.2 ACTIVO CIRCULANTE

En este apartado se incluyen las inversiones a corto plazo, se tratan como financiación del proyecto y no como una inversión. Habría que considerar los siguientes conceptos:

- Existencias: El stock inicial, está formado por 5 palas y 60 packs de 3 pelotas para venta y alquiler, más el stock de bebidas y aperitivos del bar, valorado en un total de 674 €(IVA incluido).

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
5	PALAS DE PÁDEL	60,00 €	300,00 €
60	PACK 3 PELOTAS DE PÁDEL	2,00 €	120,00 €
100	BOTELLA AGUA	0,15 €	15,00 €
200	REFRESCOS	0,45 €	90,00 €
100	BEBIDAS ISOTÓNICAS	0,75 €	75,00 €
100	LATA CERVEZA	0,55 €	55,00 €
50	APERITIVO: PATATAS	0,30 €	15,00 €
4	APERITIVO: FRUTOS SECOS 0,5 KG	1,00 €	4,00 €
		TOTAL	674,00 €

Figura 43: Cuadro Stock Inicial

- Cuentas a pagar: consiste en deudas contraídas por la empresa relacionada directamente con la actividad económica de la empresa, es decir, bienes y servicios que no se pagan al contado a proveedores y acreedores. En nuestro caso esta cuenta se encuentra a cero, porque realizamos todos los pagos al contado.
- Cuentas a cobrar: Son acreencias a favor de la empresa que provienen de las actividades que la empresa desarrolla, originadas de las ventas a crédito si es una empresa comercial-industrial o de las prestaciones de servicios a crédito en las empresas de servicio. En nuestro tipo de negocio, no van a existir cuentas a cobrar, ya que los servicios de gimnasio, actividades dirigidas y otras cuotas mensuales se cobrarán a primero de mes, y tanto los servicios de alquiler y venta de material de pádel, como los servicios de venta del bar, se pagarán al contado en el momento de la adquisición.
- Tesorería o Bancos: es el flujo de dinero en caja durante el desarrollo de la actividad. Son todos los movimientos bancarios realizados durante todo el ejercicio contabilizado.

7.4.2 PASIVO DE LA EMPRESA

El pasivo consiste en las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en

transacciones financieras pasadas. Pueden ser deudas exigibles, la de personas ajenas a la empresa, o no exigibles, procedentes de los propietarios o socios.

7.4.2.1 PATRIMONIO NETO

- Capital social: aportado por los socios. 50.000€
- Reservas: las reservas son beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido distribuidos entre sus propietarios. Según el nº4 del artículo 182 de la Ley nº 6.404/76 del Código Fiscal Portugués, la reserva legal de la empresa deberá ser constituida mediante la destinación del 5% del beneficio líquido del ejercicio, antes que a cualquier otra destinación. Esta reserva será constituida obligatoriamente, por la compañía, hasta que su valor sea igual al 20% del capital social aportado, lo que supone 10.000€ cuando entonces podrá destinarse a otros fines, como el reparto de dividendos entre sus socios.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se incluyen los resultados obtenidos en la misma.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución: subvenciones. 5.030,64 €

7.4.2.2 PASIVO EXIGIBLE A LARGO PLAZO

- Préstamos exigibles a largo plazo: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. 97.813 €

7.4.2.3 PASIVO EXIGIBLE A CORTO PLAZO

- Deudas a corto plazo con entidades de crédito, proveedores, acreedores, administraciones públicas y anticipos a clientes. Se incluye el pago a Hacienda y a la Seguridad Social del cuarto cuatrimestre del ejercicio que se queda pendiente de pago para el ejercicio siguiente, en este apartado.

7.5 FINANCIAMIENTO INVERSIÓN INICIAL

Los gastos de la inversión inicial de nuestro proyecto asciende a la cantidad de 137.670 €

Dichos costes provienen de:

- Adecuación del local: 128.057,10 €
- Equipamiento inicial: 9.613 €

Los recursos financieros van a provenir de:

- Recursos propios de la empresa: capital. Los socios aportarán 30.000 € el primero y 20.000 € el segundo, resultando el total de fondos propios de 50.000€
Es preferible que las aportaciones no sean iguales, debido a que si en algún momento hay decisiones contradictorias, si los dos socios tienen el mismo poder dentro de la empresa, ninguno de los socios tendría mayor capacidad de decisión que el otro, y la empresa podría verse perjudicada.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución: subvenciones. Vamos a solicitar la ayuda de “Invierte Joven”, que ofrece el estado portugués. Consiste en un apoyo financiero bajo la forma de subsidio no reembolsable, hasta el montante de 6 x IAS (Indexante de los Apoyos Sociales), por destinatario promotor que cree su puesto de trabajo a tiempo completo, hasta el límite de cuatro puestos de trabajo. Como el valor del IAS es de 419,22 € y los dos socios, van a ser trabajadores del centro, la subvención total que nos corresponde sería de 5.030,64 €
- Recursos ajenos: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. Puede ser a corto plazo o a largo plazo, cuando superan los 12 meses.
La empresa, en principio, sólo va a adquirir un crédito a largo plazo, para poder hacer frente a la totalidad de la inversión inicial:
 - o Vamos a utilizar los datos del modelo para el plan financiero, que obtuvimos del Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medias Empresas de

Portugal. Este modelo estima un interés del Euribor + 5%; La estimación media del Euribor, dada la inestabilidad económica actual, se sitúa en el 1,6%, resultando un interés total del préstamo del 6,6%

Préstamo al 6,6%

Las características de la financiación son las siguientes:

CAPITAL	92.270,00 €
FRECUENCIA DE PAGO	Anual
TIPO DE INTERÉS NOMINAL	6,60%
DURACIÓN EN AÑOS	6 Años
NÚMERO TOTAL DE PAGOS	6
REEMBOLSO ANUAL	15.308,00 €

Figura 44: Amortización Préstamo

La cantidad a financiar son 92.270 € Se solicitará a un plazo de 6 años, con el fin de que salgan cuotas relativamente pequeñas. En el ANEXO II al final del documento, se incluye una tabla con el cálculo de las mensualidades del préstamo.

7.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La elaboración de la cuenta de resultados representa los resultados que se quieren lograr a medio y largo plazo, teniendo en cuenta conceptos tales como:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de costes directos de operaciones.
- Previsión de gastos de estructura.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión del impuesto de Sociedades.

El mayor peso de la partida de gastos está centrado dentro de los costes fijos, debido principalmente a los gastos de personal contratado y los gastos operativos. Los costes

variables suponen una cantidad a tener en consideración dentro de la cuenta de gastos, pero teniendo un valor muy inferior a la partida de costes fijos.

Desglosando la partida de costes (tanto fijos como variables) se obtiene el siguiente desglose:

- Coste de las ventas: el asiento que se realiza para identificar las variaciones de existencias en función del stock inicial y las ventas y compras a lo largo del ejercicio.
- Costes fijos:
 - o Gastos de personal fijo y eventual.
 - o Gastos financieros: los correspondientes a la financiación externa.
 - o Gastos operativos: alquiler del local.
 - o Publicidad.

En gastos de suministro se incluyen aquellos del tipo: consumo de luz y agua, tarifas de voz y datos, gastos de servicios profesionales, legal, etc. Estos gastos representan un gasto considerable dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias en negocios de este tipo.

Se considera una evolución en los gastos del personal del 3% anual. De la misma manera se tiene en cuenta un incremento de los gastos operativos, en un 3% anual.

Todo ello queda recogido en la cuenta de resultados.

7.7 BALANCE DE SITUACIÓN

El balance refleja la situación contable de una empresa a una fecha determinada. Durante el primer año los dos primeros meses se terminan de formalizar cuestiones legales de la empresa y se formaliza el contrato de alquiler, a la par que se realizan todas las obras para acondicionar el centro, después comienza a funcionar con normalidad. La proyección financiera se realiza a diez años.

Además de la adquisición del local, durante los dos primeros meses se han tenido en cuenta aspectos importantes tales como:

- Gastos de constitución de la sociedad.
- Gastos operativos: alquiler del local.
- Gastos suministros: en esta partida se incluyen los gastos correspondientes al consumo eléctrico, de agua, la asesoría legal de la sociedad, etc.

7.8 PROYECCIONES FINANCIERAS

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Permite estimar los resultados que puede ofrecer en el futuro un negocio, basándose en datos históricos y en la evolución futura de las variables pertinentes.

El resultado final son los estados financieros de la empresa durante los diez primeros años. En ellos se ha tenido en cuenta que existen 2 meses sin ingresos (los meses de la obra y registro de la instalación) y todos los detalles necesarios para ajustar al máximo las estimaciones a la realidad.

Se ha considerado a la hora de los cálculos financieros que los clientes se doblan del año 2015 al 2016, y un incremento de medio punto porcentual (0,5%) sobre la totalidad del mercado objetivo durante los dos años posteriores, lo que supone un doblamiento de las ventas en el año 2016, y un incremento del 5% en los dos años siguientes. El resto de los parámetros permanece constante, incluyendo los precios. Sin embargo si se consideran subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...), etc.

La publicidad tiene una disminución considerable en el segundo año, debido a que el primero, es necesaria una fuerte inversión en esta área, debido al desconocimiento del pádel en el mercado objetivo. A partir del tercer año, la publicidad sufre un aumento del 3% anual.

7.8.1 RESULTADOS

A continuación se presentan la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación previsional para los años de estudio.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas recepción y bar	3.520	21.120	22.176	23.285	23.285	23.285
Ingresos alquiler pistas y alquiler palas	16.297	97.784	108.678	119.573	119.573	119.573
Ingresos cuota socio pádel y clases de pádel	4.096	24.576	25.805	27.095	27.095	27.095
Ingresos cuota gimnasio y actividades dirigidas	19.923	119.537	132.927	146.316	146.316	146.316
TOTAL INGRESOS	43.836	263.018	289.585	316.270	316.270	316.270
CMVMC	2.242	13.451	14.123	14.830	14.830	14.830
MARGEN BRUTO	41.594	249.567	275.462	301.440	301.440	301.440
Publicidade e propaganda	6.000,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Electricidade	4.500,00	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16
Água	1.200,00	4.800,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44
Rendas e alugueres	18.000,00	37.080,00	38.192,40	39.338,17	40.518,32	41.733,87
Comunicação	360,00	741,60	763,85	786,76	810,37	834,68
Seguros	1.200,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Asesoría jurídica y laboral	1.200,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
TOTAL PROVEEDORES Y SERVICIOS EXTERNOS	32.460	66.184	68.169	70.214	72.321	74.490
Gastos de personal	24.812	89.447	92.131	94.895	97.742	100.674
EBITDA (Resultado antes de depreciaciones, gastos de financiamiento e impuestos)	-15.678	93.936	115.162	136.331	131.378	126.276
Gastos/reversiones de depreciación y amortización	17.209	17.209	17.209	17.209	17.209	17.209
EBIT (Resultado Operacional)	-32.886	76.727	97.953	119.122	114.169	109.067
Intereses y gastos similares soportados	4.176	6.114	5.095	4.076	3.057	2.038
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-37.062	70.613	92.858	115.046	111.112	107.029
Impuesto sobre el rendimiento del periodo	0	8.388	23.215	28.762	27.778	26.757
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-37.062	62.225	69.644	86.285	83.334	80.272

Figura 45: Cuadro Cuenta Pérdidas y Ganancias

BALANCE PREVISIONAL						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo No Corriente	120.461	103.253	86.044	68.835	51.626	34.418
Adecuación del local y legalización y equipamiento	120.461	103.253	86.044	68.835	51.626	34.418
Activo corriente	6.730	78.312	166.154	261.364	345.600	426.739
Inventarios	187	1.121	1.177	1.236	1.236	1.236
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado y Otros Entes Públicos	4.543	0	0	0	0	0
Caja y depósitos bancarios	2.000	77.191	164.977	260.128	344.365	425.503
TOTAL ACTIVO	127.191	181.565	252.198	330.199	397.227	461.157
CAPITAL PROPRIO						
Capital realizado	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas		-37.062	25.163	94.807	181.092	264.426
Subvenciones	5.030	5.030	5.030	5.030	5.030	5.030
Resultado líquido do periodo	-37.062	62.225	69.644	86.285	83.334	80.272
TOTAL CAPITAL PROPRIO	17.968	80.193	149.837	236.122	319.456	399.727
PASIVO						
Pasivo no corriente	92.270	76.892	61.513	46.135	30.757	15.378
Financiamientos obtenidos	92.270	76.892	61.513	46.135	30.757	15.378
Pasivo corriente	16.953	24.480	40.848	47.943	47.014	46.051
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Estado y Otros Entes Públicos	0	24.480	40.848	47.943	47.014	46.051
Financiamientos Obtenidos	16.953	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	109.223	101.372	102.361	94.078	77.771	61.429
TOTAL PASIVO + CAPITALS PROPRIOS	127.191	181.565	252.198	330.199	397.227	461.157

Figura 46: Cuadro Balance Previsional

7.9 CUENTA DE RESULTADOS

A continuación se incluyen unas gráficas donde se muestra la evolución de los beneficios durante el periodo estudiado.

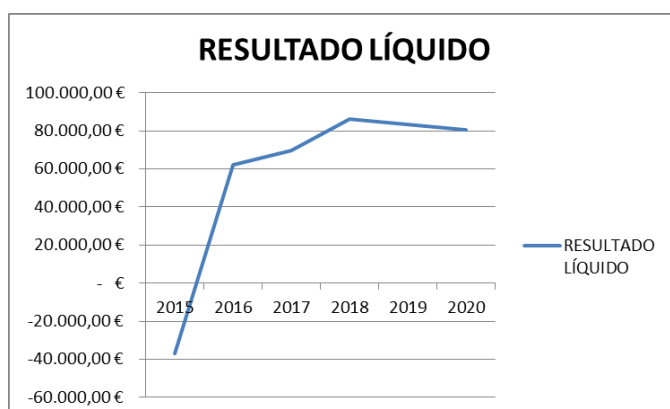


Figura 47: Evolución resultado líquido

Como puede observarse en el gráfico, en el primer año obtenemos una pérdida significativa, debida principalmente al bajo volumen de negocio que estimamos para los 4 primeros meses de actividad, que corresponden a la totalidad del ejercicio en el año 2015. Esto se une a una acumulación de gastos, principalmente en la fase de adecuación de las instalaciones, que suponen dos meses de gastos de proveedores y servicios externos, pero no de ingresos.

A partir del segundo año, se inician los años de actividad normal en la empresa, donde vemos que la empresa obtiene beneficios durante los últimos 4 periodos de estudio.

En el tercer año se produce un descenso del beneficio, debido a que estimamos que no habrá más crecimiento en las ventas, debido, principalmente, a la aparición de nuevos competidores, una vez se demuestre que el negocio es rentable, pero si se estima un incremento en los gastos debido al IPC.

7.10 RATIOS FINANCIEROS

7.10.1 RATIO DE APALANCAMIENTO

El apalancamiento mide el nivel de endeudamiento de la empresa. Indica qué porcentaje del activo se ha financiado con recursos ajenos. Mientras mayor será el apalancamiento, peor, pues significa que la empresa debe endeudarse mucho para poder funcionar.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Deuda a l/p	92.270	76.892	61.513	46.135	30.757	15.378
Capital Próprio	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Apalancamiento Financiero	65%	61%	55%	48%	38%	24%

Figura 48: Ratio deuda a L/P

Conclusiones

Cuanto mayor apalancamiento financiero, la empresa debe endeudarse mucho para poder funcionar. Al inicio nuestra empresa se encuentra con un endeudamiento alto, debido a que la inversión inicial que hay que hacer para que la empresa entre en funcionamiento es un poco elevada. Este endeudamiento se reduce conforme van transcurriendo los ejercicios. Los valores razonables se encuentran entre el 40% - 60%, ya que algo de endeudamiento es bueno, ya que permite a la empresa realizar inversiones. Cuando los niveles de apalancamiento son muy altos, la capacidad para devolver los préstamos es menor.

7.10.2 RATIO DE LIQUIDEZ

La liquidez mide la facilidad con la que una empresa puede conseguir tesorería. Este ratio muestra la posibilidad de atender las deudas sin alterar la estructura financiera ni el proceso productivo.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo corriente	6.730	78.312	166.154	261.364	345.600	426.739
Pasivo corriente	16.953	24.480	40.848	47.943	47.014	46.051
Liquidez	40%	320%	407%	545%	735%	927%

Figura 49: Ratio Liquidez

Conclusiones

En términos generales se estima el valor ideal del ratio de liquidez se encuentra entre el 100%- 500%, dependiendo del tipo de negocio. Por debajo de esta banda habría peligro de suspensión de pagos por la escasa liquidez y por encima se podrían tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad.

Aunque hay que tener en cuenta, que la empresa se dedica, principalmente, al sector servicios, y que, por su tipo de actividad, es normal que el mayor peso del activo, lo tenga el activo no corriente, la empresa se debería plantear, sobre todo en los últimos

años del estudio, invertir su excedente en activo corriente en inversiones rentables para la empresa, lo que le permitirá ser más productiva.

7.10.3 RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad miden la rentabilidad sobre inversiones actuales de una empresa.

Los ratios de rentabilidad que vamos a tener en cuenta en este estudio van a ser el ROA o rentabilidad económica y el ROE o rentabilidad financiera.

ROA o Rentabilidad económica

Mide la rentabilidad sobre el activo total. Es decir, el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio, mayores beneficios ha generado el activo total, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. Es un ratio de rendimiento de las inversiones, estima la capacidad de los activos de la empresa, para generar beneficio o retorno de la propia inversión.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Resultado líquido	-37.062	62.225	69.644	86.285	83.334	80.272
Intereses	4.176	6.114	5.095	4.076	3.057	2.038
Activo total	127.191	181.565	252.198	330.199	397.227	461.157
ROA	-26%	38%	30%	27%	22%	18%

Figura 50: ROA

Conclusiones

Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas. O lo que es lo mismo, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta. Los valores son siempre positivos, lo cual es un signo de que los activos generan beneficios en la empresa. Sin tener en cuenta el primer periodo, la tendencia es a decrecer, esto es debido a que los resultados líquidos se acumulan en el activo, en vez de invertirlos. En los últimos años,

la empresa debería plantearse hacer inversiones rentables para la empresa, con ese excedente.

ROE o rentabilidad financiera

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma. A mayor ratio, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beneficio Neto después de Impuestos	-37.062	62.225	69.644	86.285	83.334	80.272
Fondos propios	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
ROE	-74%	124%	139%	173%	167%	161%

Figura 51: ROE

Conclusiones

Excepto en el primer año, los inversores reciben un retorno positivo por el capital aportado a la empresa. El retorno se incrementa anualmente, hasta el cuarto ejercicio, donde se ha estimado una estabilidad de la demanda, pero los gastos siguen creciendo, debido al IPC.

7.11 VALIDACIÓN DEL PROYECTO

A parte de los ratios vistos en los apartados anteriores, un inversor a la hora de plantearse un proyecto, decide si invierte o no, a partir de ciertas exigencias que él mismo propone, y que el proyecto tiene que cumplir.

En este proyecto vamos a estudiar tres de esos criterios, que van a ser el Valor Actual (VA) del proyecto, la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y el Pay-Back de la inversión.

7.11.1 VALOR ACTUAL

El Valor Actual, expresa la diferencia entre el desembolso inicial o inversión (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Se considera que un proyecto es viable, es decir, que genera beneficio, cuando su VA es positivo.

A continuación vamos a estudiar el VA de nuestro proyecto:

- Como hemos dicho, para estudiar el VA, primero hay que conocer los flujos de caja, que son la diferencia entre cobros y pagos, de cada periodo:

MAPA DE FLUJOS DE CAJA OPERACIONALES						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recursos liberados del Poroyecto						
Resultado Operacional (EBIT) x (1-IRC)	-24.665	57.545	73.465	89.342	85.627	81.800
Depreciaciones e amortizaciones	17.209	17.209	17.209	17.209	17.209	17.209
	-7.456	74.754	90.674	106.551	102.836	99.009
Inversión/Desinversión en Fondo de Maniobra						
Fondo de Maniobra	-6.730	19.701	1.485	1.489	55	57
FLUJO DE CAJA de Exploración	-14.186	94.455	92.159	108.039	102.891	99.066
Inversión/Desinversión en Capital Fijo						
Capital Fijo	-137.670	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-151.856	94.455	92.159	108.039	102.891	99.066
FLUJO DE CAJA acumulado	-151.856	-57.401	34.758	142.798	245.689	344.755

Figura 52: Cálculo Flujos de Caja

Estos son los flujos de caja libres que nos van a permitir conocer el VA de nuestro proyecto.

Para actualizar estos valores, necesitamos un valor de actualización. Este valor se haya del Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC) de cada periodo, el cual se obtiene de la siguiente ecuación:

- CMPC: Coste de Financiamiento
- % Pas. Rem: % Pasivo Remunerado o Apalancamiento Financiero
- Cost. Financi sin e/f: Coste de Financiamiento sin efecto fiscal
- % CP: % Capital Propio
- Cost.Financ: Coste de financiamiento

Cálculo do CMPC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pasivo Remunerado	109.223	76.892	61.513	46.135	30.757	15.378
Capital Propio	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL	159.223	126.892	111.513	96.135	80.757	65.378
% Pasivo remunerado	68,60%	60,60%	55,16%	47,99%	38,09%	23,52%
% Capital Propio	31,40%	39,40%	44,84%	52,01%	61,91%	76,48%
Coste						
Coste Financiamiento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Coste financiamiento con efecto fiscal	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
Coste Capital	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Coste Medio Ponderado	7,04%	7,57%	7,93%	8,41%	9,07%	10,04%

Figura 53: Cálculo CMPC

Aplicando esta tasa de actualización a los flujos de caja del periodo obtenemos los siguientes flujos actualizados:

Cálculo VAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre	-151.856	94.455	92.159	108.039	102.891	99.066
CMPC	7,04%	7,57%	7,93%	8,41%	9,07%	10,04%
Factor de actualización	1	1,076	1,161	1,259	1,373	1,511
Flujos actualizados	-151.856	87.808	79.377	85.837	74.951	65.583
Flujos acumulados	-151.856	-64.048	15.329	101.167	176.118	241.701
Valor Actual Líquido (VAL)	89.845					

Figura 54: Cálculo VAL

7.11.2 TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Un valor positivo de la TIR, significa que el proyecto es rentable. En la siguiente tabla se estudia la TIR de nuestro proyecto:

Calculo TIR	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja libre	-151.856	94.455	92.159	108.039	102.891	99.066
CMPC	7,04%	7,57%	7,93%	8,41%	9,07%	10,04%
Factor de actualización	1	1,076	1,161	1,259	1,373	1,511
Flujos actualizados	-151.856	87.808	79.377	85.837	74.951	65.583
Flujos acumulados	-151.856	-64.048	15.329	101.167	176.118	241.701
Valor Actual Líquido (VAL)	89.845					
TIR en el periodo	#¡NUM!	-38%	15%	41%	52%	57%
Tasa Interna de Rentabilidad	57,44%					

Figura 55: Cálculo TIR

Nuestro proyecto tiene una TIR del 57,44%

7.11.3 PAY-BACK

El Pay-back, o también denominado periodo medio de maduración, es uno de los llamados métodos de selección estáticos. Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial invertido en el proceso productivo; es decir, el número de días que normalmente los elementos de circulante completen una vuelta o ciclo de explotación.

	FC	FC Acum	Pay-back
Ano 0	-151.856	-151.856	< 0
Ano 1	87.808	-64.048	< 0
Ano 2	79.377	15.329	2,3
Ano 3	85.837	101.167	14,1
Ano 4	74.951	176.118	28,2
Ano 5	65.583	241.701	44,2

Figura 56: Cálculo Pay-back

CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 ORGANIGRAMA GENERAL

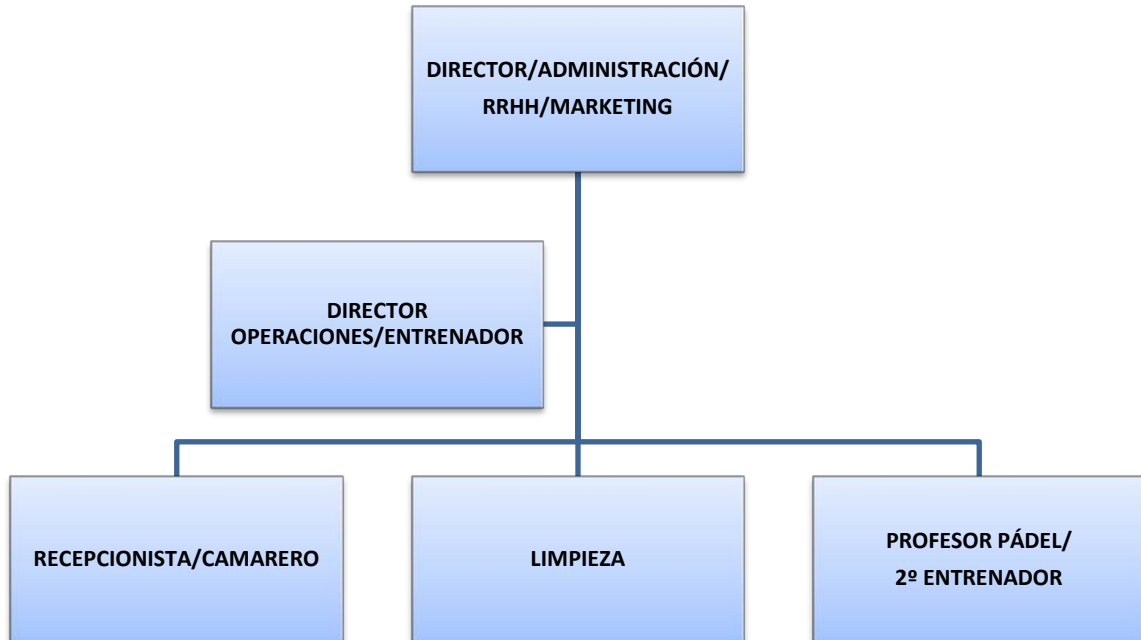


Figura 57: Organigrama

8.2 NECESIDADES DE PERSONAL

El capital humano es una parte fundamental del negocio, ya que la estrategia se basa en precios muy competitivos y un servicio personalizado para los clientes. Todo ello ha de combinarse con la pauta económica, basada en minimizar los costes al máximo, por lo que se intentará dar un servicio de máxima calidad incurriendo en mínimos costes en RRHH.

Esto es posible por las características de la instalación, ya que, se informa en la recepción del funcionamiento y una vez dentro, la mayoría de las actividades, a excepción de las clases dirigidas, no necesitan asistencia, aunque si la necesitan habrá personal.

La estructura básica será la siguiente: uno de los socios, graduado en administración y dirección de empresas, llevará la administración, la gestión de los recursos humanos y

el marketing. El otro socio, graduado en educación física, y con experiencia en el sector del pádel, así como en el deporte de alto rendimiento, se encargará de la dirección de operaciones. Se contará con 2 recepcionistas que llevarán la gestión de la recepción y del bar, y la gestión del stock del bar y la tienda. Se contratará un profesor de pádel, el cual se encargará de las clases, así como de realizar funciones en el gimnasio de entrenador, y podrá ayudar en las clases dirigidas. También se contratará un trabajador a media jornada, para realizar la limpieza del local.

Tampoco se descarta la posibilidad de tener que contratar alguna otra persona a tiempo parcial, en el caso de que fuera necesario en ciertos periodos de máxima ocupación.

Esta es la estructura básica para la fase inicial, buscando minimizar costes, en el momento en el que negocio alcance una cierta estabilidad se procedería a la contratación de más personal, aligerando de este modo la carga de trabajo de los socios que se pueden dedicar de forma más exclusiva a labores gerenciales.

8.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Director General /Jefe de Administración/RRHH/Marketing

Funciones como Director General:

- Dirección general: es el máximo responsable de la gestión del centro, así como el que define las líneas estratégicas principales.

Formación:

- Para este cargo será necesaria formación universitaria, y conocimientos de finanzas y gestión.

Habilidades y competencias:

- Deberá contar con capacidad de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo y compromiso con el proyecto empresarial.

Funciones como Jefe de Administración:

- Controlar, supervisar y dirigir toda la administración y la contabilidad
- Llevará la gestión financiera y administrativa del centro. Se encontrará asesorado por una gestoría para las labores administrativas que también le asesorará en cuestiones legales.

Formación:

- Deberá formarse y asesorarse para las labores propias de gestoría y administración. Para ello contará con la Asesoría colaboradora.

Habilidades y competencias:

- Será imprescindible la capacidad de trabajo y el compromiso con la empresa, ya que manejará cuestiones de suma importancia y de necesaria confidencialidad.

Funciones como Jefe de Marketing y RRHH:

- Se encargará de la política de Comunicación de la empresa, así como de la organización comercial y de Marketing.
- Se encargará de la parte de gestión de RRHH: contratación de personal, vacaciones, bajas, etc.

Formación:

- Para el correcto desempeño de este cargo será necesaria la realización de formación en el área de Marketing.

Habilidades y competencias:

- Teniendo en cuenta que su labor condensa las funciones de un departamento de marketing es fundamental que la persona sea versátil (capaz de enfrentarse a problemas de distinta naturaleza), es necesario que tenga un marcado perfil comercial y facilidad de relaciones interpersonales, ya que también ha de tratar con el personal del centro.

Características Adicionales:

- Este cargo es clave por cuanto se encarga de la gestión del Marketing, la publicidad y la comunicación. El responsable de marketing tendrá que ser capaz de llegar al mercado potencial y desarrollar acciones que ataquen a posibles nuevos nichos de mercado.

Retribución anual: 14.000 € anuales + Beneficios.

Director de Operaciones/Entrenador

Funciones como Director de Operaciones:

- Será el responsable del área de Operaciones: se encargara de supervisar, controlar y definir las actividades principales del centro. Es decir, las actividades de alquiler de pistas, clases de pádel, gimnasio y actividades dirigidas, alquiler y venta de equipación y cafetería; de igual manera supervisará el mantenimiento de las instalaciones y podrá adoptar medidas de acuerdo a criterios de ocupación y calidad respecto de las actividades que se van a ofertar.

Formación:

- Será necesaria tener vínculo con dicho deporte, para saber dirigir la estrategia deportiva.

Habilidades y competencias:

- De él dependerá el correcto funcionamiento diario del centro, por ello deberá tener capacidad de trabajo, disciplina y actitud perfeccionista.

Características Adicionales

- Este puesto es parte esencial: es responsable del correcto funcionamiento del centro, del correcto mantenimiento de las instalaciones y del buen ambiente y convivencia en las salas deportivas.

- Dispondrá de la facultad, compartida con la dirección, (el otro socio) de establecer las reglas de convivencia del centro y deberá hacerlas cumplir a los clientes bien directamente o bien a través de sus subordinados.

Funciones como Entrenador:

- Se encargará del correcto funcionamiento del gimnasio. Tendrá que poder saber el estado de las máquinas, y conocer la mecánica de los ejercicios que se pueden realizar con las mismas. A su vez, impartirá las clases dirigidas de spinning, pilates y crossfit. Podrá tomar decisiones respecto a la maquinaria y métodos utilizados en esta área.

Formación:

- Será necesaria tener una preparación universitaria en educación física, así como tener conocimientos en el deporte de alto rendimiento.

Habilidades y competencias:

- De él dependerá el correcto funcionamiento diario del gimnasio, así como del éxito de las actividades dirigidas, por ello deberá tener capacidad de trabajo, disciplina y actitud perfeccionista.

Características Adicionales

- Este puesto es parte esencial: es responsable del correcto funcionamiento del gimnasio, del correcto mantenimiento de la maquinaria y del buen ambiente y convivencia en las salas de musculación y cardio.

Retribución anual: 14.000 € anuales + beneficios

Monitor de pádel/2º Entrenador

Funciones como Monitor de pádel:

- Será el responsable de evaluar el nivel de los alumnos y crear los grupos con niveles homogéneos.
- Deberá impartir las clases a los alumnos y llevar un registro de los progresos realizados.
- Se encontrará al cargo de las pistas en los momentos en los que no se encuentre dando clase, asesorando a los usuarios.

Formación:

- Será necesaria tener la titulación en módulo superior de educación física, y experiencia como monitor de pádel, así como la titulación oficial de monitor de pádel, será necesario que cuente a su vez con experiencia en el sector.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación y enfoque a cliente.

Características Adicionales:

- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Funciones como 2º Entrenador:

- Será apoyo del primer entrenador, atendiendo en la sala de musculación y cardio, y también en las actividades dirigidas, cuando el primer entrenador no esté disponible.

Formación:

- Será necesaria tener conocimientos en educación física, así como tener conocimientos musculación y clases dirigidas.

Habilidades y competencias:

- De él dependerá el correcto funcionamiento diario del gimnasio, así como del éxito de las actividades dirigidas, por ello deberá tener capacidad de trabajo, disciplina y actitud perfeccionista.

Características Adicionales

- Este puesto es parte esencial: es responsable del correcto funcionamiento del gimnasio y del buen ambiente y convivencia en las salas de musculación y cardio.

Retribución anual: 14.000 € anuales.

Recepcionista/Camarero:

Funciones como Recepcionista:

- Se encargaran de realizar el proceso de acogida de nuevos clientes: la bienvenida, el registro, enseñar las instalaciones e informar de los horarios y normas del centro.
- Procesos administrativos, tales como: tramitación de quejas, gestión de facturas, documentación y registro informático.

Formación:

- Nociones básicas de Administración.

Habilidades y competencias:

- Perfil comercial y orientación al cliente.

Características Adicionales:

- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Funciones como Camarero

- Atender la cafetería.
- Gestionar los pedidos de la cafetería.

Formación:

- No es requerida una formación específica, pero sí buena presencia física.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Características Adicionales:

- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Retribución anual: 11.200 € anuales

Limpiador

Funciones como limpiador

- Limpiar todas las instalaciones. Siguiendo un plan de limpieza previamente establecido. Estará contratado a media jornada.

Formación:

- No es requerida una formación específica, se requerirá experiencia.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Retribución anual: 5.600 € anuales.

Personal Auxiliar

Si fuera necesario se contratará personal eventual, para los momentos de máxima ocupación del centro.

También vamos a tener en consideración que en la época de verano, estimamos que habrá una disminución de la demanda, por lo que es probable, que en la época de vacaciones de los trabajadores, se reduzca el horario de apertura, de forma que no haya que contratar trabajadores eventuales. Pero no se descarta la contratación, en caso de que se prevea una demanda superior cuando llegue el momento.

8.4 RESTO DE POLÍTICA DE PERSONAL

8.4.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Selección

La selección del personal necesario se realizara de acuerdo con los más altos criterios de exigencia y profesionalidad por parte del jefe de marketing y RRHH.

El sistema de selección y captación se realizara, todo ello bajo la supervisión del director general, siguiendo las siguientes fases:

- Definición por parte de la Dirección de RRHH de los puestos de trabajo vacantes, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante.
- Existiría una posibilidad de llegar a convenios con universidades y centros de enseñanza que impartieran titulaciones de Educación Física cuando fuera necesario cubrir alguna vacante.
- Contacto con buscadores de empleo a través de internet; también anuncio en diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante.
- Recepción de CV.
- Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
- Entrevista de la Dirección con los posibles candidatos.

8.4.4 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

El centro subcontratará las siguientes funciones:

- Servicios de asesoría jurídica: la asesoría jurídica será prestada por un despacho de abogados de la ciudad que asesorará a la dirección en materia de contratos de alquiler y derechos de los consumidores.
- Gestoría laboral: se encargará del proceso de tramitación de nóminas, de los procesos de altas y bajas y de gestionar los despidos.

CAPITULO 9. PLAN JURÍDICO

9.1 MARCO LEGAL DEL PROYECTO

La empresa va a optar por constituirse como una sociedad limitada. Esta sociedad permite constituir un establecimiento con el objetivo de ejercer una actividad comercial, a través de la afección de una parte del patrimonio de una persona singular, cuyo valor corresponde al capital social inicial.

El establecimiento individual de responsabilidad limitada tiene las siguientes características:

Tiene como titular un único individuo o persona singular;

- El capital social no puede ser inferior a 5.000 € y puede realizarse en efectivo, cosas o derechos que puedan ser objeto de valoración. Con todo, la parte en efectivo no puede ser inferior a 2/3 del capital mínimo (n.º 1 e n.º 3 del art. 3.º del Decreto-Ley n.º 248/86, de 25 de Agosto);
- Hay una separación entre el patrimonio personal del emprendedor y del patrimonio afecto a la empresa, por lo que los bienes propios no se encuentran afectos a la explotación de la actividad económica;
- Para las deudas resultantes de la actividad económica responden sólo los bienes afectos a la sociedad, excepto en caso de insolvencia, si se ha demostrado que el principio de separación patrimonial no fue debidamente observado en la gestión del establecimiento;
- La denominación debe estar compuesta por el nombre civil, por completo o abreviado, del emprendedor. Este nombre puede ser complementado, o no, de la referencia al ramo de actividad, más el añadido obligatorio Establecimiento Individual de Responsabilidad Limitada o E.I.R.L. (n.º 3 do art. 2.º del Decreto-Ley n.º 248/86, de 25 de Agosto, e n.º 1 e 2 del art. 40.º do Decreto-Ley n.º 129/98, de 13 de Mayo).

9.2 DOCUMENTOS LEGALES

Constitución por escritura pública

1. Solicitud de nombre

Para ello, es pedido el Certificado de Admisibilidad, presencialmente, por uno de los futuros socios, su representante legal o abogado. En el gabinete del RNPC, a funcionar en la Loja de la Empresa, son hechas comprobaciones para certificar que no hay nombres iguales o confundibles, para dar la mayor garantía a la aprobación del nombre.

Sabiéndose que la decisión final sobre la aprobación del nombre corresponde siempre a los Servicios Centrales del RNCP.

Si hubiera diferimiento, será notificado por el RNPC, pudiendo, en el plazo de 10 días útiles, repetir, por una única vez, el pedido del Certificado. Este pedido debe ser hecho en la Loja de la Empresa, no siendo acrecido de cargos adicionales.

Una vez otorgada el pedido del Certificado de Admisibilidad, tiene un nombre aprobado que le permite constituir una sociedad por escritura pública.

El Certificado de Admisibilidad tiene una validez de tres meses

2. Marcación de la Escritura

Una vez aprobado el nombre, se procede a la marcación de la escritura

Documentos necesarios:

Formulario debidamente cumplimentado, que fue entregado por el Servicio de Atención en el momento de la apertura del procedimiento, con la indicación del proyecto escogido de entre los que les fueron puestos a disponibilidad;

Proyecto, en soporte digital, en el caso de que opte por un proyecto propio;

Fotocopia de la Identificación y Tarjetas de Identificación del Contribuyente, o Tarjeta del Ciudadano, de los otorgantes.

En el caso de que uno de los socios sea una sociedad:

El pacto social y que este prevea la posibilidad de la participación en el capital de otras sociedades con objeto diferente;

Acta de la Asamblea General (copia autenticada o libro de actas), deliberando dicha participación y el valor de la respectiva cuota;

Certificado de Registro Comercial actualizado (con menos de 1 año) o el código del certificado Permanente.

3. Depósito del Capital Social

El capital social debe ser depositado, en la cuenta de la sociedad, antes de la firma del pacto constitutivo. Para este propósito, deberá ser poseedor del código del Certificado de Admisibilidad aprobado, que dará acceso a este certificado, por vía electrónica.

4. Escritura Pública

La escritura tendrá lugar en el día y hora marcados en el Registro, en la Lonja de la Empresa, siendo necesaria la presencia de todos los otorgantes, con sus respectivos documentos de identificación y tarjetas del contribuyente.

5. Registro de la Escritura

Después de la escritura podrá efectuar el pedido de registro, en el Gabinete de Apoyo al Registro Comercial (GARC) en la Lonja de la Empresa. EL pedido de registro tendrá que ser efectuado en el plazo de dos meses después de la otorgación de la escritura, bastando la presencia de un socio o gerente.

6. Declaración de inicio de actividad

Con la entrada en vigor del Decreto ley 122/2009 de 21 de mayo y consecuentemente la comunicación oficiosa, por vía electrónica, a DGCI, de alteraciones sujetas a registro, dejó de existir la extensión de la Dirección General de los

Impuesto (DGCI) en las Lonjas de la Empresa, por lo las declaraciones fiscales (de inicio, alteración y secesión) de actividad comercial de las sociedades dejaran de poder ser hechas en las Lonjas de la Empresa.

La declaración de comienzo de la actividad puede ser entregada en los Servicios de Finanzas en el propio día de la Constitución o en los 15 días subsecuentes.

La declaración de comienzo de la actividad debe hacerse, preferentemente, de forma oral por el TOC que firmará el documento emitido. Alternativamente, podrá ser entregado el respectivo impreso debidamente relleno, firmado y certificado por el TOC, acompañado de la copia de su documento de identificación y de la Tarjeta del Contribuyente

7. Inscripción de la Seguridad Social

La inscripción en la Seguridad Social tanto de la propia sociedad como de los miembros de los respectivos órganos estatuarios (gerentes o administradores) deberá ser efectuada en el plazo de 10 días útiles, después del inicio de la actividad, en el Gabinete de Seguridad Social en la Lonja de la Empresa.

Efectuada la inscripción, los gerentes/administradores pueden, en ciertas circunstancias, requerir la exclusión de contribuciones, normalmente si estuvieran reunidas, simultáneamente, las siguientes condiciones:

Ya sean contribuyentes de un régimen de protección social, debiendo comprobar el hecho presentando prueba de descuentos (contribuciones). Incluyéndose los pensionistas,

Este principio es aplicable a los gerentes/administradores que sean ciudadanos de otros países de la Unión Europea o con los cuales Portugal tenga acuerdo en el ámbito de Seguridad Social. O sea, este requisito es satisfecho si o ciudadano fuera contribuyente del régimen de protección social del respectivo estado;

La gerencia no es remunerada, en los términos del contrato de sociedad o de deliberación de los socios si el contrato así lo permite. La comprobación de este requisito se hace, consonante a los casos, con la presentación de copia del contrato y/o de la acta de liberación.

Procedimientos adicionales para llevar a cabo después de completar el proceso en la Lonja de la Empresa:

Comprobar la necesidad de Licencias o Permisos y los procedimientos necesarios para su obtención (se sugiere una medición preliminar de los mismos, en virtud de su posible implicación en el acto de Constitución);

Comunicar el inicio de actividad a la Autoridad para las Condiciones de Trabajo-ACT;

Solicitar la inscripción en el Registro Mercantil, si la actividad a desarrollar se encuadra en el comercio (en el plazo de 30 días a contar desde la apertura del establecimiento comercial).

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del plan de negocio, se ha comprobado la viabilidad de la implantación del complejo deportivo en Faro.

La estrategia de la empresa basada en una política de precios muy competitivos e instalaciones y servicios de calidad, se adapta al entorno actual e intenta sacar partido de la actual situación de crisis, ya que, al tratarse de la fase final de la misma, cuando la situación económica mejore, la empresa se encontrará posicionada en el mercado.

A lo largo del proyecto se han estudiado las posibilidades de este negocio en el mercado, la estrategia a largo plazo del mismo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar de él. El estudio ha pretendido ser lo más exhaustivo posible.

Inicialmente, una vez estudiada la evolución del sector en Portugal a través de diversos estudios, y el potencial de la población seleccionada para abrir el centro; se puede concluir que es una de las mejores opciones para emprender un negocio, ya que el pádel es uno de los deportes con mayor proyección. Por otro lado, la localidad elegida, Faro, es un enclave estratégico, porque la zona todavía no se encuentra explotada y, cuenta con un gran público potencial, ya que estimamos que la población susceptible de practicar el pádel y demás actividades del centro. Además, la Universidad del Algarve tiene uno de sus Campus en Faro y el otro en una población anexa, lo que incrementa el público potencial. Además cuenta con una red de transportes extensa, tanto por carretera como por transporte público. En conclusión, la selección del negocio, así como el emplazamiento en el que se va a desarrollar, facilitarán el éxito del mismo, siempre que se gestione de forma apropiada.

El objetivo de la empresa es establecer un negocio basado en la práctica del pádel y actividades de musculación y cardio, aprovechando el mercado existente, ofertando un servicio de calidad, en instalaciones modernas y a precios altamente competitivos para

poder entrar con fuerza en el mercado en estos tiempos tan castigados a nivel económico.

ANEXOS

ANEXO I

Clubes deportivos en nuestro mercado objetivo

Categoría	Entidad	PT	Localidade	Inicio Actividad	Pt Capital Social
Deporte - Artículos y Equipamientos	Antonio Custodio Fernandes Lda.	Faro		21/12/2009	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Dancewear Lda.	Faro		18/12/2008	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Labs - Pedro & Ricardo, Lda.	Faro		04/07/2007	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Micro Planet Unipessoal Lda.	Faro		03/08/2010	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Oliveira e Cacima Vestuario e Desporto Lda.	Faro		01/01/1992	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Santa Maria Artigos Nauticos Lda.	Faro		01/01/1995	8.000,00 €
Deporte - Asociaciones y Federaciones	Assoc Futebol do Algarve	Faro			
Deporte - Clubes Deportivos	Associação de Atletismo do Algarve	Faro			
Deporte - Clubes Deportivos	Associação Portuguesa de Kempo	Faro		01/01/2001	
Deporte - Clubes Deportivos	Axal - Academia de Xadrez do Algarve	Faro			
Deporte - Clubes Deportivos	Carlos Manuel Barros - Motor Sport Unipessoal Lda.	Faro		17/01/2013	5.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Clube de Futebol os Bonjoanenses	Faro			
Deporte - Clubes Deportivos	Clube Desportivo Montenegro	Faro		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Clube dos Amadores de Pesca de Faro	Faro		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Farense Futebol Sad	Faro		01/01/1999	1.687.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Futebol Clube de S.Luis	Faro		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Geração Dinâmica Lda.	Faro		28/08/2008	5.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Ginasio Clube Naval de Faro	Faro		01/01/1928	
Deporte - Clubes Deportivos	Hidroespaço -Formação Desporto e Aventura Lda.	Faro		01/01/1995	20.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Ifpro- Instituto de Formação Profissional Lda.	Faro		01/01/2004	6.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Mrv Solutions Lda.	Faro		29/11/2007	5.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Sociedade Recreativa Artistica Farense	Faro		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Sport Faro e Benfica	Faro		01/01/1990	
Deporte - Clubes Deportivos	Sporting Club Farense	Faro		01/01/1910	
Deporte - Clubes Deportivos	Sporting Clube Farense-Algarve Futebol, Sad	Faro		24/06/2013	570.000,00 €
Deporte - Complejos Deportivos	Centro Tenis Faro Lda.	Faro		01/01/1984	5.000,00 €
Deporte - Complejos Deportivos	Golfe e Urbanizações Vale do Odiana Sucursal - Soc em Liquidação	Faro		01/01/2005	
Deporte - Complejos Deportivos	Rialgarve Centro Desportivo Lda.	Faro		01/01/2003	5.000,00 €
Deporte - Complejos Deportivos	Singular Conceito Lda.	Faro		12/05/2009	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Condado & Domingos, Lda.	Faro		17/08/2007	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Eden Fit - Health Club Lda.	Faro		29/07/2009	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Ginasio Olimpico Actividades Desportivas Lda.	Faro		01/01/1998	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Pura Atitude Lda.	Faro		04/03/2009	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Regulforma Lda.	Faro			
Deporte - Gimnasios	Sife Unipessoal Lda.	Faro		20/05/2010	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Algarvaventura - Comércio e Turismo Desportivo Lda.	Olhão		01/01/1997	10.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Antonio Maria Herculano Lda.	Olhão		12/01/2007	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Nauti Salvado - Comércio e Fabrico de Equipamentos Náuticos Lda.	Olhão		01/01/1985	
Deporte - Artículos y Equipamientos	Nelson Victorino Bikes Unipessoal Lda.	Olhão		07/11/2012	
Deporte - Artículos y Equipamientos	Rocha e Correia Lda.	Olhão		01/01/1981	5.000,00 €
Deporte - Artículos y Equipamientos	Sul Campo Artigos Nauticos e Campismo Lda.	Olhão		01/01/1976	25.000,00 €
Deporte - Clubes Deportivos	Casa do Benfica de Olhão	Olhão		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Estação Alta Lda.	Olhão			
Deporte - Clubes Deportivos	Grupo Naval Olhao	Olhão		01/01/2000	
Deporte - Clubes Deportivos	Sporting Clube Olhanense	Olhão		01/01/1912	
Deporte - Clubes Deportivos	Sporting Clube Olhanense Futebol, Sad	Olhão		24/06/2013	1.000.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Paula Alexandra Caleça Unipessoal Lda.	Olhão		01/03/2011	5.000,00 €
Deporte - Gimnasios	Wellness Point Lda.	Olhão		29/09/2010	5.000,00 €

ANEXO II

Financiamiento de la empresa

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión	144.400	-19.701	-1.485	-1.489	-55	-57
Margen de seguridad	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necesidades de financiamiento	147.300	-20.100	-1.500	-1.500	-100	-100
Fuentes de Financiamiento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Medios libres	0	74.754	90.674	106.551	102.836	99.009
Capital	50.000					
Otros instrumentos de capital						
Financiamiento bancario	92.270					
Subsidios	5.030					
TOTAL	147.300	74.754	90.674	106.551	102.836	99.009
N.º de años reembolso		6				
Tasa de interés asociada		6,60%				
2015						
Capital en deuda (inicio periodo)	92.270	92.270	76.892	61.513	46.135	30.757
Tasa de interés	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%	6,6%
Interés anual	3.045	6.090	5.075	4.060	3.045	2.030
Reembolso anual		15.378	15.378	15.378	15.378	15.378
Impuesto Selo (0,4%)	12	24	20	16	12	8
Servicio de la deuda	3.057	21.493	20.473	19.454	18.435	17.416
Valor en deuda	92.270	76.892	61.513	46.135	30.757	15.378