



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

Plan de negocio: Empresa organizadora de eventos deportivos

Alberto González Oliver

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2019-20

DNI del alumno: 43207578P

Trabajo tutelado por María Esperanza Munar Muntaner
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

Se autoriza a la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	4
1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA ORGANIZADORA DE EVENTOS DEPORTIVOS	5
1.1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	5
1.2. EQUIPO DE TRABAJO	6
1.3. LUGAR DE TRABAJO.....	7
1.4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PROYECTO	8
2. ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	9
2.1. ENTORNO ECONÓMICO.....	9
2.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	10
2.3. ENTORNO NORMATIVO	12
2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	13
3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	14
3.1. ¿QUÉ TIPO DE EVENTOS ORGANIZARÁ LA EMPRESA?	14
3.2. FACTORES CLAVE PARA TENER ÉXITO EN EL SECTOR	15
4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO	17
4.1. ¿CÓMO VA A LLEVARSE A CABO EL SERVICIO?.....	17
4.2. COLABORADORES Y/O PATROCINADORES	19
5. EL MERCADO	20
5.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	20
5.2. LA COMPETENCIA	22
5.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	24
5.4. ¿QUÉ DIFERENCIA A <i>PUNT DE PÁDEL</i> DE LA COMPETENCIA?	25
5.5. ANÁLISIS DAFO	26
6. COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	27
6.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	27
6.2. PENETRACIÓN EN EL MERCADO	28
6.3. PRECIO DE VENTA	29
7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	30
7.1. CRITERIOS PARA SU ELECCIÓN	30
7.2. INSTALACIONES DEL CLUB.....	31
7.3. ¿CÓMO ACCEDER AL CLUB?	32
8. RECURSOS HUMANOS.....	33
8.1. PUESTOS DE TRABAJO	33
8.2. SOCIOS FUNDADORES.....	34
8.3. SELECCIÓN DE EMPRESAS ENCARGADAS DE REALIZAR PROCESOS EXTERNALIZADOS	35
8.4. ORGANIGRAMA	36
8.5. FORMAS DE CONTRATACIÓN	37
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	38
9.1. INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO	38
9.2. FORMAS DE FINANCIACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS	41
9.3. AMORTIZACIONES.....	42
9.4. PREVISIÓN DE INGRESOS	43
9.5. COSTES VARIABLES.....	46

9.6. COSTES FIJOS	48
9.7. PERIODOS DE PAGO	50
9.8. CUENTAS DE RESULTADOS	51
9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	52
9.10. RENTABILIDAD Y RATIOS DEL PROYECTO.....	53
10. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	54
10.1. FORMA JURÍDICA ELEGIDA	54
10.2. MEDIDAS DE PREVENCIÓN LABORALES Y JURÍDICAS	55
11. INNOVACIÓN	57
11.1. ELEMENTOS INNOVADORES	57

0. INTRODUCCIÓN

Este trabajo consiste en un Modelo de Plan de Negocio desde el punto de vista emprendedor. No se trata de una empresa consolidada, sino de las pautas y el camino a seguir para que el proyecto de futura empresa pueda hacerse realidad.

Como en todos los Modelos de Plan de Negocio, en este también se llevará a cabo un análisis técnico, comercial y financiero de la viabilidad del proyecto, de la misma forma que se reflejarán todos los recursos utilizados y a utilizar.

1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: EMPRESA ORGANIZADORA DE EVENTOS DEPORTIVOS

1.1. Definición del proyecto

El proyecto consiste en la creación de una empresa organizadora de eventos deportivos, enfocada concretamente al mundo del pádel, ya que se trata de un deporte en auge que está creciendo exponencialmente año tras año.

El nombre elegido para la empresa es "*Punt de Padel*", haciendo referencia al doble significado que puede tener. Por un lado, puede referirse a cuando alguien gana un punto jugando un partido, pero por otro lado también puede adquirir el significado de punto de encuentro para gente aficionada a este deporte. La razón de que el nombre sea en mallorquín y no en castellano, es únicamente para que tenga un vínculo con su lugar de origen, ya que "*Punto de Pádel Mallorquín*" o "*Punto de Pádel Balear*", aparte de ser nombres demasiado largos, no acababan de convencer.

Todos los eventos se organizarán en el club Palma Pádel, que como su nombre indica se ubica en Palma, para ser más exactos en la zona de Son Moix-Son Rapinya. Si el proyecto sale bien, el plan de futuro a medio-largo plazo es organizar torneos en Menorca, Ibiza, la Península o incluso en el extranjero.

En dichos eventos, la intención es atraer a los mejores jugadores de Mallorca, tanto de categoría masculina como femenina, sin descartar la posibilidad de captar a jugadores profesionales de toda España.

Es cierto, que hay muchos clubes en Palma y alrededores, y que todos ellos organizan torneos, pero lo que se busca es marcar la diferencia y para ello lo principal es que la gente disfrute y no centrarse en el beneficio personal económicamente hablando.

1.2. Equipo de trabajo

Son tres los socios emprendedores que quieren dar vida a este proyecto.

El primero de ellos, Juan Luis Cañellas, es el actual gerente de “Tie Break”, bar del club Palma Pádel, y anteriormente fue gerente de una tienda deportiva especializada en pádel. Su función principal dentro de la empresa será la de captar colaboradores y patrocinadores.

El segundo, se trata de Antoni Calafell, director deportivo de Palma Pádel, prestigioso entrenador de este deporte y exjugador profesional. Al estar involucrado de forma activa dentro del circuito profesional, será el encargado de atraer participantes y ayudará en las funciones de búsqueda de patrocinios.

Finalmente, el tercer socio es Alberto González, entrenador del mismo club. Ha estudiado empresariales en la Universidad de les Illes Balears, razón por la que se ocupará del marketing de la empresa, lo que le conlleva a encargarse de las redes sociales de la misma. Además, durante los eventos llevará el registro y control de todos los participantes.

Como se puede observar, todos los integrantes están relacionados con el mundo del pádel, pero dentro de la asociación cada uno tendrá alguna función específica. Asimismo, durante los torneos, los tres estarán de cara al público velando por el correcto funcionamiento de la competición y ayudando a los participantes en lo que haga falta.

1.3. Lugar de trabajo

La oficina, donde tendrán lugar las diversas reuniones, ya sea entre los mismos miembros de la empresa o con posibles colaboradores y/patrocinadores, está establecida dentro del mismo club (Palma Pádel).

Se ha decidido así por dos razones básicas: la primera de ellas, por comodidad de los propios socios, ya que acaba siendo el lugar donde más tiempo pasan al largo del día y así facilitan sus posibilidades a la hora de poder reunirse, y la segunda a que como únicamente se elaboraran torneos en dicho club, se ha llegado a un acuerdo con los dueños de éste para que no se cobre un alquiler por tener la oficina ahí.

Igualmente, dentro del acuerdo se ha establecido una cláusula que permite a la entidad llevar a cabo torneos fuera de éste, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos:

- Deben organizar un mínimo de 4 torneos anuales en Palma Pádel.

- El número de torneos organizados fuera del club no puede ser superior a los realizados en él.

- En Mallorca, no se permite la organización de torneos en otros clubes. Dicho de otro modo, únicamente se pueden llevar a cabo en hoteles o similares.

1.4. Características básicas del proyecto

La organización de eventos deportivos, en este caso torneos de pádel, el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) lo incluye dentro de Otras actividades relacionadas con el deporte, cuyo código es el 92623.

La forma jurídica de la empresa será la de Sociedad Limitada (SL), no se requiere una gran inversión inicial y los tres socios dispondrán del mismo poder dentro de ella.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la localización física de la empresa es en la ciudad de Palma y será así de forma irrevocable, independientemente de que el proyecto se expanda.

Es obvio que se requiere de un club de pádel para poder llevar a cabo el proyecto, pero no puede ser un club cualquiera, debe disponer de mínimo 8 pistas dobles. En este caso, Palma Pádel alberga 12 pistas dobles, además de 4 pistas individuales.

La necesidad de tantas pistas se debe a que los torneos que se realizarán tendrán un mínimo de 320 participantes (160 parejas) y podrán llegar a atraer a más de 600 personas (300 parejas).

La clientela no se limitará a jugadores de Palma, sino de toda Mallorca, con el objetivo de atraer incluso a gente de otras partes de España. En los torneos habrá categoría infantil para que puedan jugar los más peques y luego habrá categorías masculinas, femeninas y mixtas de todos los niveles, con lo que cualquiera que lo desee podrá apuntarse.

Los tres socios formarán la gerencia de la empresa, además de sus funciones específicas ya mencionadas en el apartado 1.2. El personal se limitará a un diseñador gráfico, un asesor fiscal, un speaker, un fotógrafo y un profesional del pádel para la realización de diversos eventos dentro del mismo torneo.

En cuanto a las herramientas de promoción, éstas son varias: promoción a través de las redes sociales, artículos para los participantes con el logo de la empresa, participación de jugadores profesionales en los torneos, promoción en periódico local y como no, la confianza del boca a boca.

2. ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

2.1. Entorno económico

El pádel se trata de un deporte que está en auge, pero este crecimiento ha ido de la mano de la economía. La Federación Española de Pádel (FEP) se creó en 1994 con poco más de 2500 licencias federativas, y es cierto que fue creciendo paulatinamente, pero no fue hasta después de la crisis económica de 2008 cuando se vio un cambio radical de tendencia. Actualmente, son alrededor de 100000 jugadores federados y más de 4 millones los que juegan a nivel amateur.

El pádel no es un deporte barato, una clase individual puede costarte entre 30€ y 40€, y que tú hijo/a vaya a una academia te cuestan dos mensualidades lo mismo que llevarlo un año entero a fútbol, baloncesto, natación... Pero, por ejemplo, si lo comparamos con el tenis, otro deporte “elitista”, éste en España está decayendo y el pádel creciendo.

Si nos apuntamos a un gimnasio y aparte contratamos entrenamientos personales con un “personal trainer”, como es obvio, nos va a salir más caro. En el pádel es exactamente igual. Puedes ir a clases grupales y/o individuales, además de jugar numerosas partidas una semana tras otra y todos los fines de semana apuntarte a torneos. Pero también está la opción de ir a jugar un par de partidas semanalmente y jugar uno o dos torneos al mes, y esto, entra dentro de las posibilidades económicas de la gran mayoría de la población. Además, el hecho de que sea un deporte divertido, apto para todo el mundo y con facilidad de encontrar rivales para jugar rutinariamente, provoca el gran crecimiento que está viviendo.

2.2. Entorno sociocultural

La salud y el deporte son dos conceptos que se han relacionado desde tiempos remotos, ya que la actividad física y deportiva es beneficiosa para el cuerpo humano, razón por la cual no se entiende la salud sin el deporte, ni el deporte sin salud.

Actualmente, las personas llevamos un estilo de vida que puede generar desequilibrios psicológicos relacionados con el estrés, la ansiedad o la concentración, y en muchos casos, la solución a estos problemas es la práctica regular de deporte, ya que ésta produce un equilibrio mental que influye en la percepción de un bienestar generalizado.

En los últimos años hemos visto como en España la tendencia por hacer deporte ha aumentado considerablemente. Se ha producido un cambio en los estilos de vida de muchas personas, ya sea porque están pasando por problemas personales (estrés, ansiedad...), porque han decidido empezar a cuidarse o simplemente porque se han unido a la nueva tendencia mundial por convertirse en personas "fit".

Los beneficios de hacer deporte pueden ser biológicos o psicológicos:

Beneficios biológicos:

- Mejora de la forma y resistencia física.
- Regulación de la presión arterial.
- Incremento de la densidad ósea (en caso de ser escasa).
- Mejora la resistencia a la insulina.
- Ayuda a mantener el peso corporal.
- Aumento del tono y de la masa muscular.
- Mejora de la flexibilidad y movilidad de las articulaciones.
- Reducción de la fatiga.

Beneficios psicológicos:

- Aumento de la autoestima.
- Mejora de la imagen que se tiene de uno mismo.
- Reduce nuestro aislamiento social, nos permite conocer a gente.
- Reducción de la tensión y el estrés.
- Disminuye las posibilidades de depresión.
- Ayuda a la relajación.
- Disminución de los accidentes laborales, ya que aumenta la atención.
- Menor grado de agresividad o ira.

El Consejo Superior de Deportes (CSD) anunció que desde el año 2010, la práctica de actividad deportiva en España ha aumentado en más de un 10%, lo

que equivale a que más del 50% de los españoles hacen deporte de forma regular.

Dentro de este aumento, el deporte que se ha visto más beneficiado ha sido el pádel, que ha duplicado su número de jugadores federados y el número de jugadores amateurs ha crecido exponencialmente, siendo ya más de 4 millones de personas las que practican este deporte.

¿Por qué razones el pádel ha crecido tanto?

- Es un deporte que pueden practicar personas de todas las edades.
- Al haber clubes cubiertos, se puede jugar durante cualquier época del año y ante cualquier situación meteorológica.
- Como es un deporte que se juega en pareja, tienes que poner en práctica el trabajo en equipo y ayuda a mejorar las relaciones sociales.
- Y además, tiene múltiples beneficios mencionados anteriormente, como la reducción de estrés y agobio, la tonificación muscular, superación personal...

2.3. Entorno normativo

Cada comunidad autónoma tiene su propia norma en cuanto a materia deportiva, y en el caso de las Islas Baleares, se rigen por la Ley 14/2006, de 17 de octubre, del deporte de las Illes Balears, que se encarga de la definición de los objetivos y principios generales del deporte en las islas, además de ordenar el régimen jurídico y la organización institucional, y promover diferentes mecanismos para poder implantar, extender y fomentar la cultura del deporte dentro de dicha comunidad.

La normativa que se aplica en los torneos federados de ámbito territorial viene regulada en el Reglamento Técnico de la Federación Balear de Pádel, y los que son de ámbito nacional en la Normativa Técnica de la Federación Española de Pádel. Es cierto que los torneos de carácter amateur no están sujetos a ninguna normativa en concreto, pero se acaban rigiendo por las mismas normas que los torneos federados, con algunas salvedades en ciertas cosas.

2.4. Entorno tecnológico

La tecnología ha invadido todos los ámbitos de nuestra vida diaria con el fin de hacernos todo más fácil y el deporte no se escapa de ello. Actualmente, la tecnología es prácticamente imprescindible en el deporte por varios motivos:

- Permite la mejora de cualidades mediante la precisión en el registro de marcas.
- Permite calcular diversos parámetros.
- Ayuda a aumentar el rendimiento del deportista.
- Facilita la recuperación de lesiones.
- Mayor calidad del material deportivo.

Todos estos avances tecnológicos no son solo incorporados a la alta competición, sino que cualquier persona deportista puede disfrutar de ellos.

De la misma forma que se ha utilizado la tecnología para producir mejoras en el deporte en general, no ha sido menos en el pádel y se ha involucrado hasta lograr una evolución radical de éste.

Antiguamente, únicamente se requería una pista adecuada, cuatro jugadores con sus respectivas palas y poco más, pero hoy en día el mundo del pádel ha crecido hasta límites insospechados y son muchas las empresas que trabajan en la tecnificación del deporte a partir de la tecnología.

En la fabricación de palas, la tecnología es determinante, todas las marcas buscan los materiales más adecuados, diferentes tipos de goma y de fibra, sistemas que permitan equilibrar el peso, etc. Es una carrera constante por ver quién fabrica las mejores palas año tras año. Hay muchos tipos de pala y no tiene porque irles bien la misma a todos los jugadores; algunos buscan potencia, otros buscan control; algunos quieren una pala dura, otros una pala blanda. Además de eso, tienen que lograr que éstas sean resistentes y tengan diseños atractivos.

Otro de los aspectos vitales de la tecnología en el pádel se refiere a la tecnificación de entrenamientos, tácticas, técnicas y rendimientos. A nivel profesional, los jugadores analizan desde sus pisadas o su ritmo cardíaco hasta técnicas para ejecutar golpes ganadores o descubrir los puntos débiles de los rivales, lo que les ayuda a poder enfocar los entrenamientos en una dirección u otra.

Como no podía ser menos, en la elaboración de torneos la tecnología también se ha involucrado. Por ejemplo, en Mallorca todos los torneos salen reflejados en una aplicación llamada *Sportelia*, desde la cual la gente puede inscribirse ella misma a los torneos, indicando la categoría a la que se apuntan y su disponibilidad horaria. Para los organizadores ha supuesto un gran ahorro de tiempo especialmente en la elaboración de los cuadros, ya que la aplicación se encarga de elaborarlos mediante algoritmos.

3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1. ¿Qué tipo de eventos organizará la empresa?

La empresa se va a dedicar a organizar torneos de pádel, la mayoría con un gran número de participantes.

Dentro del club donde se organizarán los torneos se pueden reunir más de un millar de personas, repartidas entre la terraza y los diversos pasillos que unen las 12 pistas de las que dispone.

Además, cuenta con:

-4 pistas individuales

-Una sala de fitness,

-Vestuarios tanto masculino como femenino con una capacidad para 100 personas.

-Tienda con material deportivo, palas de pádel y demás accesorios.

-Servicio de bar/restaurante los siete días de la semana.

Durante los torneos, se llevarán a cabo diversas actividades, entre las que se pueden destacar:

- “*Clínic*” para los niños. Esto consiste en que el jugador profesional que se contrate se encargará de preparar una especie de entrenamiento para que los más pequeños se diviertan y puedan conocer a alguno de sus ídolos.

-Partido de exhibición. El jugador profesional contratado jugará un partido contra tres de los mejores jugadores de la isla.

3.2. Factores clave para tener éxito en el sector

Cada fin de semana se organizan torneos en Mallorca, ya sea en un club o en otro, incluso varias competiciones de forma simultánea por diversos organizadores en diferentes clubes.

Como en todo trabajo, una de las claves del éxito es diferenciarse del resto de competidores y no hay una forma única de diferenciación. Innovar, arriesgar, ser más original que los demás...es fundamental.

En este sector, los factores de éxito (FCE) son varios:

· **Instalaciones en las que se disputa el torneo**

En cualquier club se puede realizar un torneo, aunque solo tenga una o dos pistas, lo que varía es la envergadura de éste.

Con dos pistas pueden jugar una media de unas 30 parejas en un fin de semana, en cambio, con 12 pueden llegar a apuntarse 160 parejas y en caso de querer alargarlo a dos fines de semana, se pueden llegar a reunir más de 300.

También es importante el mantenimiento de las instalaciones. Un club con pistas bien cuidadas, limpio, con un buen bar...gana puntos a la hora de captar clientes.

Por último, hay que tener en cuenta la meteorología, ya que un club con pistas cubiertas tiene más posibilidades de poder atraer gente en invierno.

· **Ambiente**

Por una parte, este factor se puede relacionar con el número de pistas del club y esto a su vez con la cantidad de parejas que jugarán el torneo. Cuantas más personas jueguen, más gente habrá por el club durante ese fin de semana.

Pero no está únicamente relacionado con el número de participantes. Por ejemplo, si en el torneo hay 1ª (categoría más alta a nivel amateur), posiblemente acuda gente a ver los partidos que ni siquiera juegue el torneo. Si se organiza una exhibición o algún otro tipo de evento dentro del torneo, también aumenta la probabilidad de atraer a personas externas.

· **Nivel de la competición**

Generalmente, los niveles de las categorías en los torneos de pádel amateur, van desde 1ª hasta 5ª, siendo ésta última la más baja. También está la posibilidad de añadir categorías B, siendo muy común que haya 2ªA y 2ªB. Esto es igual tanto en masculino como en femenino. Luego están las categorías mixtas, que van de A hasta D, donde en la primera juegan jugadores y jugadoras de 1ª, y en la última, personas que llevan poco tiempo jugando.

La razón por la cual la 1ª categoría atrae a tanta gente es porque en ella juegan jugadores profesionales, es decir, jugadores que juegan o han jugado en el circuito profesional de pádel (*World Pádel Tour*), y jugadores semiprofesionales, que en su gran mayoría son entrenadores de prestigio.

Cuantas más categorías haya en un torneo, más cantidad de gente se puede apuntar, ya que habrá categorías para todos los niveles de jugadores/as.

· **Atención a los participantes**

Un buen trato al cliente es fundamental en cualquier negocio, pero cuando das un servicio aún más.

A la hora de hacer un torneo estás constantemente en contacto con la gente y debes tener controlado en qué pista y a qué hora juega cada uno, y si tienen algún problema de horario o de algún otro tipo intentar solucionarlo.

· **Ubicación del club**

No es un factor fundamental, pero también ayuda a tener más participantes. Hacer un torneo en un club como Palma Pádel, ubicado en una zona con fácil aparcamiento y relativamente cerca de todo, ayuda a que más gente se anime a la hora de apuntarse.

· **Welcome Pack**

El *welcome pack* es el regalo de bienvenida que se entrega a todos los participantes cuando éstos pagan la inscripción del torneo, únicamente por haberse apuntado, una especie de recuerdo. Si se les da un buen pack de bienvenida, mucha gente puede sentirse atraída por esto.

Puede ir desde una camiseta promocional hasta una sudadera o mochila. También se puede incluir en este pack accesorios de pádel y/o folletos promocionales o descuentos.

· **Premios**

Con los premios pasa algo muy similar que con el pack de bienvenida. Si el torneo tiene buenos premios, más gente se apuntará. Si por ganar te dan dinero en efectivo, una estancia de hotel, una cena...sabes que el torneo será bueno.

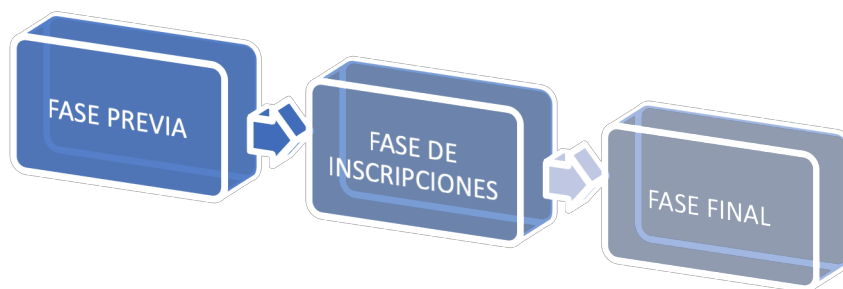
· **Sorteo y/o eventos adicionales**

Por último, se puede anunciar que durante la ceremonia de premios se hará un sorteo entre los participantes, un picoteo... Esto también ayuda a mantener un gran ambiente durante la entrega. Organizar el "*clínica*" o el partido de exhibición también ayuda.

4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1. ¿Cómo va a llevarse a cabo el servicio?

Organizar un torneo no es cosa de un día, se necesitan meses de trabajo y por lo tanto la prestación del servicio consta de diversas fases.



Antes de poder anunciar la celebración del torneo, se tiene que pasar por una fase previa, en la que habrá que desempeñar diversas tareas.

FASE PREVIA

- **Búsqueda de una fecha idónea**

Si se quiere organizar un gran torneo, con muchos participantes y un gran ambiente, es necesario encontrar una fecha en la que a ser posible no se dispute ningún otro torneo, ni amateur ni federado. También hay que tener en cuenta otros factores como festividades o vacaciones.

- **Diseño del cartel del torneo** → debe aparecer toda la información esencial.

Cuando hablamos de información esencial, aparte del nombre del torneo como es obvio, debe figurar la fecha de su celebración, el club donde se disputa, las categorías, el precio de la inscripción, el *welcome pack*, teléfono de contacto y en caso de querer atraer más gente, los premios y el sorteo.

- **Welcome Pack**

Un buen pack de bienvenida ayuda a atraer gente, por esa razón es muy importante pensar en qué entregar a los participantes. Hay que intentar ser original y sorprender a la gente.

- **Garantías para una buena organización**

No puedes anunciar un torneo si no tienes garantías de cómo mínimo poder recuperar lo invertido. Se requiere disponer de los colaboradores necesarios para cubrir los gastos.

FASE DE INSCRIPCIONES

Esta fase suele durar entre uno y dos meses, empezando en el momento que se publica el cartel del torneo y finalizando un par de días a la celebración de éste.

Cuanto más tiempo dure esta fase, más tiempo hay para que la gente puede apuntarse.

FASE FINAL

Podemos distinguir tres partes dentro de esta fase.

1ª parte. Elaboración de los cuadros.

Actualmente es algo relativamente fácil ya que se hace a través de una aplicación, que hace los emparejamientos en función de la disponibilidad de cada pareja. Eso sí, no es efectiva al 100% y hay que modificar algunas cosas antes de su publicación, por lo que es recomendable dedicarle un día entero a esto.

2ª parte. El torneo.

El trabajo hecho durante meses tiene que verse reflejado en uno o dos fines de semana. Más de 12 horas al día dedicadas en exclusiva a ello durante esos días, más o menos de 09.00h a 23.00h con un breve descanso para comer.

Hay que estar en todo momento pendiente de los participantes; indicarles donde juegan, darles bolas, apuntar resultados, atender solicitudes de cambios de horario...

3ª parte. Entrega de premios.

Hay dos opciones:

- Realizar la ceremonia una vez se han jugado todas las finales.
- Escoger una fecha y lugar para llevarla a cabo.

La segunda opción es factible cuando los torneos acaban por la tarde/noche del domingo, debido a que se hace tarde para los niños.

4.2. Colaboradores y/o patrocinadores

En el pádel, los colaboradores y/o patrocinadores tienen un papel fundamental a la hora de poder organizar un torneo.

Se trata de un deporte que no sigue un patrón similar al de la gran mayoría de disciplinas. En pocos deportes, el número de torneos amateurs es mayor al de organizados por su federación. Igual pasa con los jugadores, es infinitamente superior el número de jugadores que no están federados, a los que lo están.

A esto, hay que añadirle que tanto la *Federació de Pàdel de les Illes Balears*, como la *Federación Española de Pádel*, son asociaciones pequeñas en comparación con la de muchos otros deportes. Esto conlleva a que únicamente puedan financiar los torneos organizados por ellos mismos, sin poder ayudar a los que no son de su competencia.

El cúmulo de circunstancias provoca que la colaboración de empresas ajenas sea imprescindible para la organización de competiciones de pádel.

Las empresas pueden decidir patrocinar el torneo de forma íntegra o simplemente colaborar.

En caso de que una entidad se decante por patrocinar íntegramente la competición, ésta llevaría su nombre y puede decidir si permitir colaborar a otras empresas o no.

Otra fórmula similar, es cuando una empresa se pone en contacto con un club o empresa que se encarga de organizar torneos para que se celebre uno a su nombre.

Cuando se habla de colaborar, es llevar a cabo una aportación económica a cambio de:

- Poder publicitarse en el torneo.
- Colocar un stand en el club el tiempo que dura la competición.
- Publicidad a través de las redes sociales que anuncian el torneo.

Punt de Pádel no descarta que empresas patrocinen y den nombre a sus torneos, pero siempre y cuando éstas permitan que otras entidades puedan colaborar.

5. EL MERCADO

5.1. Definición del mercado

Según datos de la *Conselleria de Cultura, Participació i Esports* en su Censo de Instalaciones Deportivas, Baleares cuenta con 3275 instalaciones deportivas, habiendo el 72% en Mallorca. En los últimos diez años se ha producido un crecimiento del 18%, lo que corrobora la tendencia del cambio de estilo de vida general de las personas.

Encuestas registradas por el *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*, afirman que las Islas Baleares son la autonomía más deportiva, ya que cerca del 55% de su población mayor de 15 años práctica deporte con regularidad

El crecimiento del número de clubes de pádel durante la última década se ha producido a nivel nacional y una de las comunidades autónomas con una mayor evolución ha sido Baleares, convirtiéndose en la séptima de España en cuanto a número de clubes.

El trabajo que se está realizando en Baleares se ve reflejado en las categorías inferiores, con varios campeones/as de España de pádel, incluso campeones/as del mundo, tanto a nivel individual como por equipos.

Algunos datos que pueden ayudar a comprender mejor el tamaño del mercado que afrontamos son los siguientes:

- En nuestro caso podemos considerar población de influencia a todos los jugadores y jugadoras de pádel de Mallorca. Podemos cuantificarlo mediante la base de datos de *Sportelia*, donde aparecen todos los jugadores que han participado en algún torneo, siendo más de 6000.
- El gasto medio mensual por persona es entre 60€ y 100€ al mes, sin contar entrenamientos.
- Calculamos organizando 4/5 torneos anuales se puede llegar a facturar más de 50000€.

No hay un perfil único de jugador, el pádel es un deporte que no entiende de edades, desde el momento en que un niño puede coger una pala ya se le puede considerar jugador de pádel. Tampoco es estrictamente relevante la condición física ni los conocimientos acerca de éste, ya que es relativamente fácil aprender y no requiere un esfuerzo físico desorbitado.

Es cierto que la gran mayoría de jugadores se encuentran entre los 10 y los 55 años, habiendo como en todo en esta vida, excepciones. Es ligeramente superior el número de hombres que lo practican respecto al de mujeres, pero es uno de los deportes con una diferencia más reducida.

Es tan grande el abanico de perfiles diferentes de personas que juegan o que pueden considerarse potenciales jugadores, que es más fácil indicar quienes no pueden practicar este deporte.

NO PUEDEN JUGAR A PÁDEL

- Personas con graves problemas de rodilla y/o de espalda.
- Personas con movilidad reducida.
- Personas invidentes o con escasa visibilidad.
- Personas con una EPOC severa.

Como se puede comprobar, a no ser que tengas una gran discapacidad o enfermedad, no hay ninguna barrera que te impida probar este deporte. Aún así, hay escuelas de pádel adaptado e incluso competiciones de pádel en silla de ruedas.

5.2. La competencia

El número de competidores cada vez es mayor. Esto significa que si no ofreces un buen servicio, fácilmente se decanten por otro torneo la próxima vez. Lograr la fidelidad de los jugadores es uno de los objetivos prioritarios.

A la hora de hacer un torneo, nos encontramos con tres tipos de competidores:

- Torneos federados

Pueden ser organizados por la *Federación de Pádel de les Illes Balears (FPIB)* o por la *Federación Española de Pádel (FEP)*.

Podemos diferenciar las siguientes clases de competiciones:

- Competiciones de menores → Estos torneos incluyen categoría benjamín, alevín, infantil, cadete y junior, tanto masculino como femenino, es decir, juegan todos los niños y niñas de entre 6 y 18 años. Mínimo hay uno al mes de ámbito territorial y cada dos meses uno de ámbito nacional.

Suponen una gran amenaza ya que el número de niños/as que juegan en Mallorca, suponen alrededor de 1/3 de los jugadores/as de la isla.

- Competiciones por equipos → Hay varias a lo largo del año, como por ejemplo el Campeonato de Mallorca, el Campeonato de Baleares o el Campeonato de España. Al no haber un gran número de torneos por equipos, en caso de coincidir, la gente se decanta por ellos antes que por uno amateur.

- Competiciones por equipos de veteranos → Formato similar a las competiciones por equipos convencionales, con la desemejanza de que la edad mínima para participar son 40 años. También arrastran un gran número de jugadores.

- Torneos organizados por otros clubes privados

Clubes hay muchos, para ser más exactos, solo en Mallorca podemos encontrar alrededor de 50 clubes distintos. Eso sí, clubes con al menos 12 pistas dobles, aparte del Palma Pádel, solo encontramos el *Pins Padel Club*, en Palma, y el *Freedom Club*, en Marratxí. Por lo tanto, torneos de gran calibre pocos clubes pueden organizarlos.

- Torneos pertenecientes a circuitos amateurs

Los circuitos amateurs generalmente son organizados por grandes marcas deportivas. Suponen una suma de 4/5 torneos anuales repartidos a lo largo del año y organizados en un mismo club o en clubes alternos.

EJEMPLOS DE CIRCUITOS NO PROFESIONALES EN MALLORCA

Nombre	Nº de pruebas	Sede	¿Organizado por una marca deportiva?
Padel Tour Balear by Starvie	6 pruebas	Todas en clubes distintos	Sí
Circuito Head	5 pruebas	Todas en clubes distintos	Sí
Circuito Prinsotel	5 pruebas	Todas en Illes Murratxí, excepto una en Illes Calvià	No
Circuito Suzuki	4 pruebas	Todas en Freedom Club	No
Circuito Factory	4 pruebas	Todas en Padel Factory	No

5.3. Productos sustitutos

Si únicamente nos centramos en el pádel, no encontramos mucha competencia más allá de otros torneos.

Se puede considerar competencia a las diadas que organizan los clubes privados con sus clientes más afines y fieles. Habitualmente, éstas consisten en partidos entre los jugadores inscritos, usando un sistema de rotación para que puedan jugar todos contra todos. Suelen dividirse en dos turnos, uno por la mañana y otro por la tarde, con un parón entremedias para comer todos juntos. Son más de carácter lucrativo que competitivo y pueden albergar entre 50 y 100 personas.

También pueden llegar a convertirse en un producto sustitutivo los rankings que organizan algunos clubes entre semana. Suponen jugar uno o dos partidos semanalmente habiendo un ascenso de categoría en juego, de forma que mucha gente puede sentirse satisfecha y no tener necesidad de apuntarse a torneos para competir contra otros jugadores.

5.4. ¿Qué diferencia a *Punt de Pádel* de la competencia?

Su principal requisito es intentar ser diferentes. No se busca hacer torneos convencionales como los que podemos encontrar cada fin de semana a lo largo de la isla.

Pocos torneos entregan dinero a los ganadores, y en caso de hacerlo no son cantidades escandalosas. En cambio, en sus torneos, a los campeones/as y finalistas de todas las categorías se les entregará dinero en metálico. Y hay que añadirle un trofeo exclusivo de cada torneo que los premiados se llevarán a sus vitrinas.

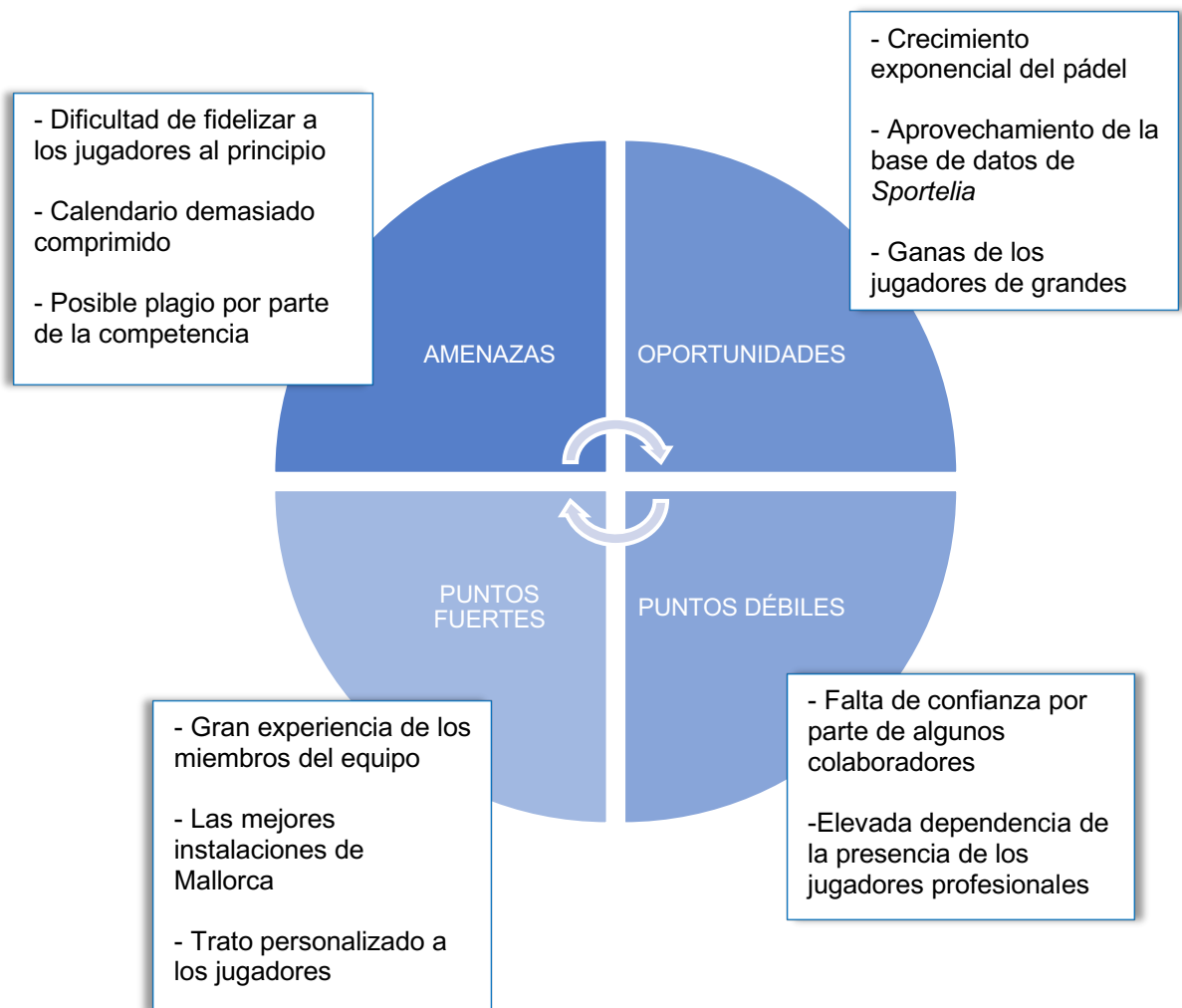
Sin embargo, aún hay más, y es que para los sorteos que se realicen durante las entregas de premios tendrán preparado estancias de hotel, cenas y material deportivo, entre otras cosas.

El welcome pack también se pretende que impresione a los participantes y por esa razón en el primer torneo se otorgará a cada uno de ellos una sudadera serigrafiada con el logo de la empresa, acompañada de una botella de agua y descuentos ofrecidos por los colaboradores.

Otros factores que hay que procurar que sean diferenciales son:

- Gran ambiente durante los partidos de 1ª categoría y, durante las exhibiciones y “clínics”.
- Minimizar al máximo los posibles retrasos.
- Trato personalizado a todos los jugadores.

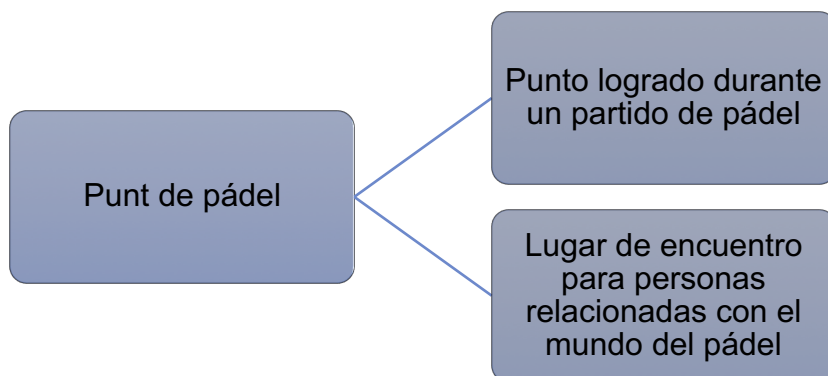
5.5. Análisis DAFO



6. COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

6.1. Presentación de la empresa

El nombre de la empresa es sencillo, pero a la vez ingenioso, ya que *Punt de Pádel* adquiere un significado ambiguo.



El logotipo diseñado es totalmente legible y bastante simple, basándose en la ambigüedad del significado. Se identifica con una bola de pádel dentro de un símbolo característico de una ubicación.

El diseño del logotipo, igual que de los futuros carteles de torneos, es obra de una persona externa a la propiedad. El coste del logo forma parte de la inversión inicial, en cambio el de cada cartel se atribuirá a los gastos de personal de dicho torneo.

La consigna principal de la empresa es tratar a los jugadores de forma personalizada, de forma que se pueda conocer lo mejor posible a cada uno de ellos. Es muy importante conocer el nivel real de cada participante, para que las categorías sean ajustadas y parejas.

6.2. Penetración en el mercado

La forma principal de acercarse a los jugadores será a través de las redes sociales. Una gran campaña publicitaria es la mejor forma de darse a conocer y para ello es necesario crear una cuenta de *Instagram* y de *Facebook* a nombre de la empresa.

Otras fórmulas utilizadas para hacer publicidad serán:

- **Propia marca.** En el primer torneo se entregará a los participantes una sudadera promocional. Ésta llevará serigrafiado el logo de la empresa, así como el de los distintos colaboradores. En cada torneo se entregará un artículo exclusivo de la entidad a todos los participantes.
- **Folletos y posters.** Siempre que vaya a celebrarse un evento, el club da la opción de poder repartir folletos entre sus clientes y colgar varios posters en puntos estratégicos.
- **Boca a boca.** La impresión que se le consiga dar a la gente puede ser un factor fundamental. Una opinión positiva es clave para asentarse en el mercado, por lo tanto, los primeros torneos pueden dictaminar el porvenir de la empresa.

La opción de diseñar una página web por ahora está descartada, debido a que las herramientas que ofrecen actualmente las redes sociales hacen prácticamente la misma función.

Anunciarse en los periódicos y radios locales ayudaría a poder penetrar el mercado, sin embargo, no encaja dentro del presupuesto de una empresa sin ingresos de forma regular. Lo que no se descarta es acudir a programas radiofónicos como el que emite *Canal 4 Radio* cada viernes de 18.00h a 19.00h, llamado *Pádel en Vivo*, en el que los invitados contestan durante una hora a las preguntas formuladas por el presentador.

6.3. Precio de venta

Todos los torneos de pádel *amateur* en Mallorca tienen un precio fijado de antemano; 20€ por jugador y en caso de que éste juegue dos categorías se le cobra 35€ en lugar de 40€. Realmente no hay ninguna normativa que establezca estos precios, sin embargo, los clubes y/o organizadores lo cumplen siempre.

Hay alguna pequeña excepción, ya que algún que otro club te cobra 18€ sin pagas por adelantado o 22€ si pagas el día del torneo. Aún así, de cada vez se ve menos esta fórmula, debido a que la tendencia mayoritaria es pagar el día que vas a empezar a jugar.

Dentro de este precio te aseguras jugar un mínimo de dos partidos; uno de colocación y otro de cuadro, el cual ya es eliminatorio. Si por razones ajenas a la pareja, ésta únicamente ha podido disputar un encuentro, se le cobra la mitad.

7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

7.1. Criterios para su elección

Diversos son los factores que han determinado la elección del club *Palma Pádel* como punto de partida del proyecto:

- Punto común de todos los socios de la empresa, facilitando así la posibilidad de reunión.
- Club con años de experiencia y gran reconocimiento a nivel territorial y nacional.
- Mayor número de pistas y, combinación de descubiertas y cubiertas. Además de ser el club con mayor aforo de la isla.
- Zona céntrica de clase media-alta, con fácil acceso y aparcamiento.

7.2. Instalaciones del club

El *Palma Pádel* es un club de pádel ubicado en la zona de Son Dameto d'Alt, entre Son Rapinya y Son Moix, el cual es propiedad del *Ajuntament de Palma*. Es una concesión otorgada a tres socios los cuales también se encargan de la gerencia del *Club de Pádel Portitxol*, anteriormente conocido como *Duet Sports*.

El club dispone de:

- 4 pistas dobles cubiertas → 200 m² cada pista.
- 8 pistas dobles descubiertas → 200 m² cada pista.
- 4 pistas individuales descubiertas → 100 m² cada pista.
- Vestuarios con duchas individuales termostáticas, aire acondicionado y taquillas.
- Servicio de bar y restaurante con terraza bajo porche
- Tienda de ropa deportiva, palas y material de pádel.
- Wifi gratuito.

Además, se reserva una de las oficinas del club para establecer la sede de *Punt de Pádel*, la cual dispone de 30 m².

Los torneos no tienen un horario de cumplimentación obligatoria, el único requisito a respetar es el horario del club: de 9.00 a 23.00 todos los días de la semana.

En caso de extrema necesidad, las instalaciones del *Club de Pádel Portitxol* también se pueden hacer servir a la hora de celebrar un torneo, sin suponer ningún gasto adicional.

Se considera caso de extrema necesidad:

- La inhabilitación de alguna pista debido a desperfectos de ésta.
- Retrasos en los partidos por culpa de las condiciones meteorológicas.

Al tratarse de un arrendamiento, los gastos de mantenimiento vienen incluidos dentro del precio que se paga al club, manteniéndose de esta manera el cuidado de las instalaciones durante el torneo para que se pueda realizar en condiciones óptimas.

7.3. ¿Cómo acceder al club?

Su espléndida localización hace que sea muy fácil acceder a él.

Se puede ir tanto a pie como en coche ya que está perfectamente conectado con el centro de Palma. Incluso está la opción de llegar hasta ahí en autobús, cogiendo la línea 7 o 8 de la *EMT*.

En caso de provenir de fuera de Palma, el acceso por la autopista también es muy cómodo, situándose a escasos metros de la salida 6 de la MA-20.

El club dispone de 30 plazas de aparcamiento y al tratarse de una zona residencial, el estacionamiento no supone ningún impedimento.

8. RECURSOS HUMANOS

8.1. Puestos de trabajo

Al tratarse de una pequeña empresa, las responsabilidades recaen en los tres socios fundadores, así como la toma de decisiones, la cual acaba siendo un consenso entre ellos.

Como los torneos se organizan cada x tiempo, no es posible contratar personas a tiempo completo, pero sí que será necesaria la contratación de personas externas en el momento en que se celebren los eventos.

Se requiere:

- Un diseñador gráfico, encargado de elaborar los carteles de los torneos, así como del diseño del logotipo.
- Un jugador o entrenador profesional para encargarse de la coordinación del *clínic* y de la disputa de un partido de exhibición junto a tres jugadores de la isla.
- Un asesor financiero que pueda ayudar a solventar asuntos laborales, fiscales e incluso contables.
- Un speaker que se encargue de presentar a los jugadores del partido de exhibición, así como acrecentar el espectáculo y dirigir la ceremonia de premios.
- Un fotógrafo encargado de plasmar los mejores momentos de los torneos. Se requiere su presencia durante el segundo fin de semana de torneo, ya que es cuando se juegan las rondas avanzadas, se disputa el partido de exhibición y se lleva a cabo la ceremonia de premios.

Además, es necesaria la contratación de varios servicios por parte de empresas externas, los cuales se contabilizarán como un gasto variable de cada torneo.

8.2. Socios fundadores

El puesto de gerente se lo reparten a partes iguales los tres socios que fundaron *Punt de Pádel*. La gerencia en una pequeña empresa como ésta, supone llevar a cabo múltiples tareas, pero sobre todo tiene que marcar las pautas a seguir, así como establecer unos objetivos.

En todo momento deben estar pendientes del trabajo realizado por la competencia e intentar superarse en todo momento. Ellos mismos son los encargados de tratar con los bancos y con los diversos colaboradores para obtener financiación, ya que estos últimos son clave para la organización de cualquier torneo en condiciones.

Las contrataciones de personal y selección de empresas que lleven a cabo procesos externalizados también serán decisiones que tomen de forma consensuada, sin prevalecer la opinión de ninguno de ellos.

A diferencia de la gerencia, el puesto de responsable de marketing recae sobre solo uno de ellos, siendo éste el encargado de dar a conocer la empresa a través de las redes sociales. Esto incluye promover la imagen de la compañía hasta convertirla en una marca conocida y valorada. Algunas de sus otras funciones es la de captar potenciales jugadores y crear una base de datos propia.

8.3. Selección de empresas encargadas de realizar procesos externalizados

Toda actividad que sea necesaria para la organización de un torneo y que tenga que ser llevada a cabo por una empresa externa, ésta será contratada para cumplir dicha función.

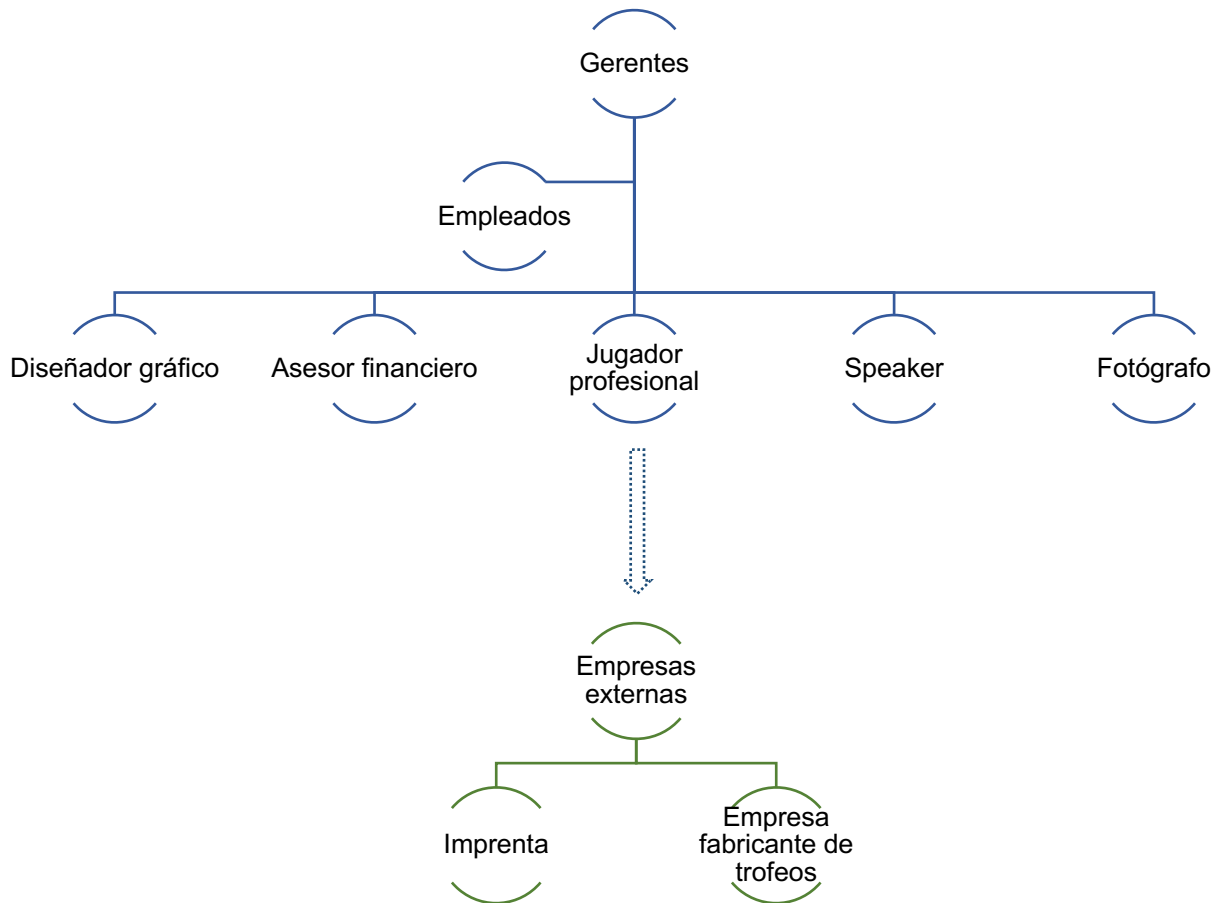
No son muchas las cosas indispensables en un torneo que requiera ser contratada. En el caso de *Punt de Pádel* únicamente son dos:

- **Welcome Pack.** Desde una simple camiseta a una sudadera o una mochila, en caso de querer serigrafiarla, es necesaria la contratación de una imprenta que se encargue de ello.

- **Trofeos.** Siempre está la opción de comprarlos en una tienda especializada en trofeos, pero si quieres un trofeo exclusivo del torneo que organizas, es preferible encargárselo a una empresa que se dedique a su elaboración.

Es cierto que existe la posibilidad de llegar a acuerdos de colaboración y en lugar de que la empresa que desea patrocinar el torneo pague por ello, de a cambio sus servicios.

8.4. Organigrama



8.5. Formas de contratación

Los gerentes trabajarán como autónomos y a los empleados que se tengan que contratar se les hará un contrato en función de las horas que se requiera su actividad laboral.

La cuota de autónomo de los socios de la empresa no supondrá un gasto para ésta, ya que para sus funciones dentro del club se requiere que trabajen por cuenta propia.

Aquellas personas que se contraten dispondrán de un horario preestablecido con anterioridad a la firma de su contrato, en cambio, los gerentes no tendrán un horario fijo y su remuneración variará en función de los ingresos.

Los contratos se harán de forma individual y serán exclusivos para cada torneo. Una aproximación a los costes que pueden suponer los diferentes empleados sería la siguiente:

- Diseñador gráfico → Contrato de 20 horas, cobrando 10€ la hora. El diseño del logotipo se incluye dentro de los gastos de constitución, por lo que no figurará en los gastos de personal.
- Asesor fiscal → Será el único empleado que se requiera su contratación a tiempo completo, cobrando 60€ mensuales, indistintamente de si hay torneo o no.
- Profesional del pádel → Cada jugador tiene su propio *caché* y éste puede oscilar entre los 600€ y los 2500€ por torneo. La gerencia ha decidido contratar en cada evento a un jugador diferente y estiman gastar una media de 1500€ por torneo.
- Speaker → Contrato de únicamente 4 horas; se estiman 2 horas para el partido de exhibición y 2 horas para la entrega de premios. Por cada hora cobrará 25€.
- Fotógrafo → Idéntico contrato al del diseñador gráfico, 20 horas, cobrando 10€ la hora. Se requiere de su presencia 4h el viernes, 8h el sábado y 8h el domingo.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1. Inversión inicial del proyecto

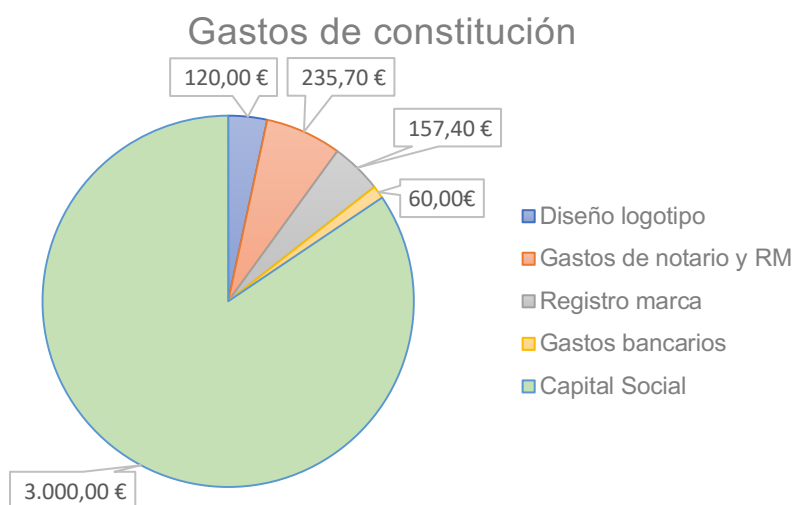
Al margen de los gastos de constitución, prácticamente el resto de la inversión inicial corresponde a la adquisición de inmovilizado material requerido para la puesta a punto de la empresa.

- Gastos de constitución

Son los gastos necesarios para la constitución de la sociedad, en los que se incluyen gastos de notario, registro mercantil, registro de la marca, gastos bancarios y diseño del logotipo, además del capital social mínimo exigido.

Dentro de la partida de gastos de notario y RM, también se incluyen los costes atribuidos a la obtención de la certificación negativa y gastos de asesoramiento adicionales.

El total de estos gastos asciende a 3573,10€, repartidos de la siguiente forma:



- Inmovilizado inmaterial

Dentro de esta partida únicamente se encuentra el coste de los programas informáticos necesarios para la gestión y control de los torneos. Se trata de programas de ofimática, ayuda contable...El coste total es de 144€.

Sin embargo, el programa de *Sportelia*, al tener que pagarse anualmente una determinada cantidad, se considerará parte de los costes fijos que la entidad deberá pagar año tras año.

Total Inmovilizado Inmaterial = 144€

- Inmovilizado material

Dentro de esta partida se incluye:

- Equipo informático – La empresa dispondrá de ordenador portátil, tablet, impresora, TPV y un monitor de TV.

- Portátil → 750€
- Tablet → 550€
- Impresora → 50€
- TPV → va incluido dentro de los gastos bancarios.
- Monitor de TV → 300€

- Mobiliario – Al estar la oficina ya equipada por el club, únicamente se requiere la incorporación de dos mesas y tres sillas para formar el puesto de recepción durante los torneos.

- Mesas → $120€/mesa \times 2 = 240€$
- Sillas → $40€/silla \times 3 = 120€$

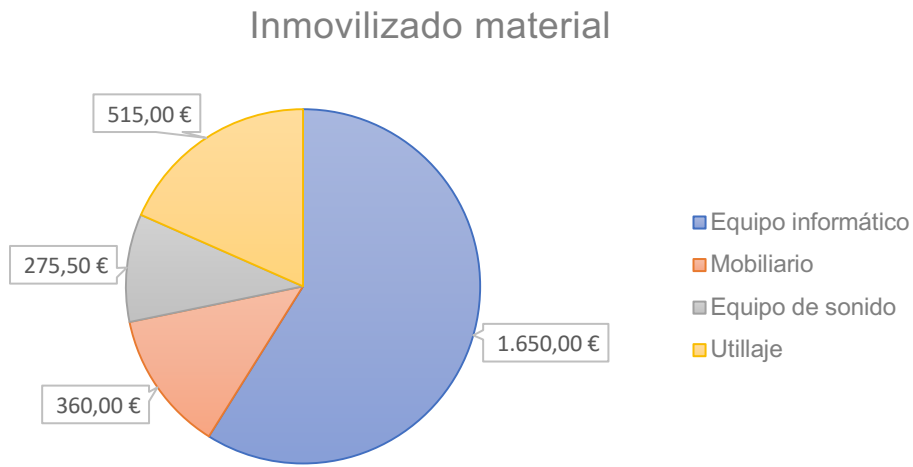
- Equipo de sonido – Es necesaria la adquisición de dos altavoces, torre de sonido y un micrófono.

- Altavoces → $90€/altavoz \times 2 = 180€$
- Torre de sonido → 60€
- Micrófono → 35,50€

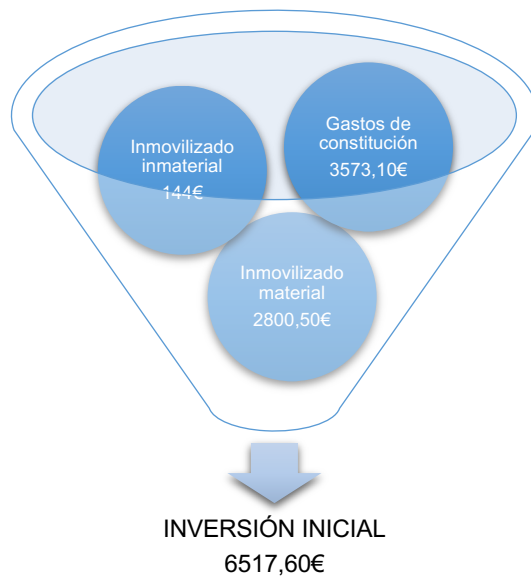
- Utillaje – Pancartas, folletos publicitarios...

- Pancartas → $70€/pancarta \times 2 = 140€$
- Folletos publicitarios → $0,15€/folleto \times 2500 = 375€$

El total del inmovilizado material asciende a 2800,50€ y se reparte de la siguiente forma:



Por lo tanto, la suma total de la inversión inicial es la siguiente:



9.2. Formas de financiación y gastos financieros

Al tratarse de una empresa pequeña con una inversión inicial bastante asequible, los socios de la empresa financiarán el proyecto a partes iguales. Cada uno de ellos invertirá 2500€, lo que suma un total de 7500€. Dicha aportación servirá para cubrir la inversión inicial en su totalidad.

La entidad no considera necesaria la ayuda de financiación externa, al menos durante los primeros años de vida del proyecto.

Por esta razón, los únicos gastos financieros que tendrá que soportar serán aquellos relacionados al mantenimiento de su cuenta bancaria. En cuanto a las comisiones generadas por el uso del TPV, se considerarán nulas, ya que únicamente empiezan a contabilizar a partir de los 500 pagos que se realicen con tarjeta durante ese mes, consecuencia que no se producirá.

Cada trimestre, la empresa deberá pagar 12€ en concepto de gastos de mantenimiento y comisiones. Este importe no se cree que se vaya a ver incrementado debido a que la operativa bancaria será simple y en su gran mayoría a través de la plataforma digital de la entidad bancaria.

Gastos financieros anuales → $12 \times 4 = 48€$

Durante el primer año, dichos gastos no se incluirán dentro de dicha partida, sino que se considerarán parte de los gastos de constitución. El importe de gastos bancarios que figura en la inversión inicial es la suma de los gastos de mantenimiento del año 1 y la comisión de apertura.

9.3. Amortizaciones

	% dotación anual	Importe en €
Gastos de constitución	10,0%	15,74€
Aplicaciones informáticas	20,0%	28,80€
Mobiliario	10,0%	36,00€
Equipos informáticos	20,0%	330,00€
Equipos de sonido	16,0%	44,08€
Utillaje	20,0%	103,00€

En gastos de constitución únicamente se hace referencia a la partida de propiedad intelectual, es decir, al registro de la marca llevado a cabo por la empresa, ya que el resto de gastos son de carácter perpetuo y no amortizables.

En cuanto a los programas informáticos adquiridos, se les otorga una vida útil de 5 años, aún a sabiendas de que cabe la posibilidad de que en 2/3 años surjan nuevas versiones mucho más útiles y prácticas para la empresa. En el caso de que llegado el momento se decidieran renovar dichos programas, las previsiones no se verían apenas alteradas, debido a que el precio de este tipo de productos no suele variar de una versión a otra. Únicamente se verían incrementados los costes variables de ese año debido a la adquisición de los nuevos paquetes informáticos.

Si no se produce ninguna nueva adquisición durante el primer lustro de vida de la empresa, la dotación anual de la partida de amortizaciones será de 557,62€.

9.4. Previsión de ingresos

En primer lugar, se hará una previsión de los ingresos por torneo, reflejando la variación prevista durante el primer año. Posteriormente se mostrarán los ingresos que la entidad espera obtener en los años venideros.

Para los organizadores de un torneo de pádel hay dos formas de obtener ingresos; una son el pago de las inscripciones por parte de los jugadores y la segunda son posibles aportaciones por parte de los colaboradores.

Las subvenciones no suelen ser frecuentes en el pádel más allá de las pistas municipales de las que disponen algunos de los pueblos de la isla. Sin embargo, al organizar *Punt de Pádel* sus torneos en un club propiedad del Ayuntamiento de Palma, la entidad ha adquirido el derecho de que dos de los torneos que organicen sean subvencionados por el *IME (Institut Municipal de l'Esport)*.

Estos serán el *Torneo de Sant Sebastià* y el *Torneo Ciutat de Palma*, dos de los torneos con más prestigio de Mallorca.

Los ingresos previstos para el primer año son los siguientes:

	Torneo 1	Torneo 2	Torneo 3	Torneo 4
Inscripciones	8750,00	10500,00	11200,00	11900,00
Colaboradores	6000,00	10000,00	13500,00	15000,00
Subvenciones	2000,00	-	2000,00	-
Total	16750,00	20500,00	26700,00	26900,00

Inscripciones

Al tratarse de previsiones, no es posible saber con exactitud el precio que pagarán los participantes (ya que pueden pagar 20€ o 35€, en función del número de categorías que jueguen), por lo tanto, en lugar de multiplicar por 20 el número de jugadores, es conveniente hacerlo por 17'5 y hacer una previsión a la baja.

Estimación de participantes:

- Torneo 1 → 250 parejas; 500 participantes.
- Torneo 2 → 300 parejas; 600 participantes.
- Torneo 3 → 320 parejas; 640 participantes.
- Torneo 4 → 340 parejas; 680 participantes.

Siguiendo este patrón, el crecimiento del número de participantes y de los respectivos ingresos será:

	Torneo 2	Torneo 3	Torneo 4
Crecimiento en %	20%	6,7%	6,3%
Crecimiento anual	-	-	36%

El número de jugadores que participen en los torneos de *Punt de Pádel* crecerá un 36% durante el primero año.

Colaboradores

Esta previsión se ha hecho teniendo en cuenta los colaboradores que ya han apostado por el proyecto y estimando el número de empresas que pueden estar interesadas en participar.

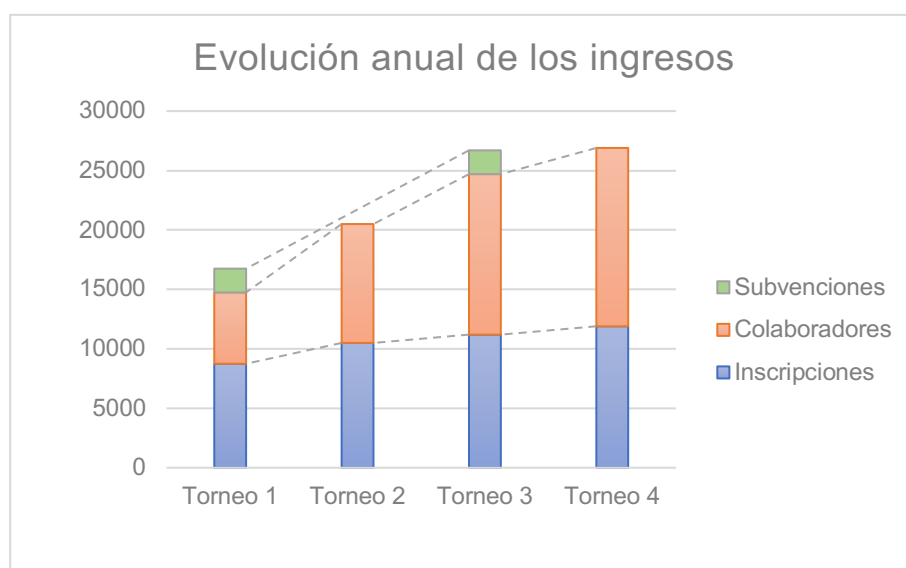
No hay un precio fijo ya que hay varias formas de colaboración y cada una de ellas tiene un coste distinto.

El crecimiento estimado es el siguiente:

	Torneo 2	Torneo 3	Torneo 4
Crecimiento en %	66,7%	35%	11,1%
Crecimiento anual	-	-	150%

Subvenciones

El acuerdo establecido con el Ayuntamiento de Palma compromete a *Punt de Pádel* a organizar los dos torneos propiedad del IME a cambio de 2000€ por torneo, siendo esta cantidad invariable durante el periodo que la empresa se encargue de dicha organización.



Durante los próximos 5 años, se espera que la tendencia de los ingresos sea ascendente y que los números se asemejen bastante a los de los dos últimos torneos del primer año.

Aún así, los ingresos en este sector son limitados, ya que:

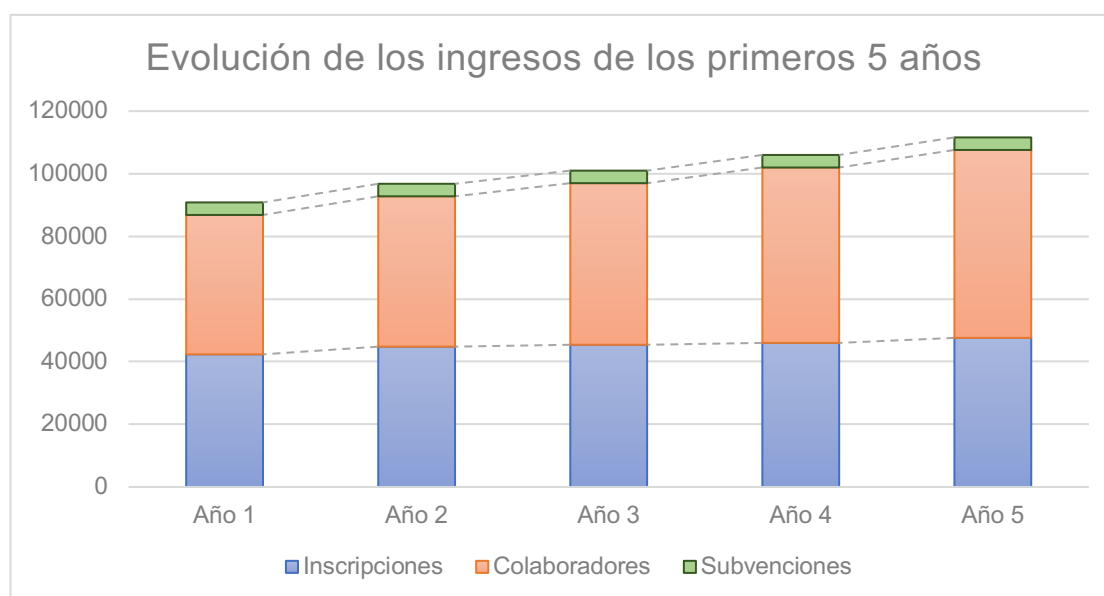
- Un torneo de más de 350 parejas es inviable en cuanto a organización se refiere.
- Captar colaboradores no es tarea sencilla y se prevé que los ingresos por colaboración oscilarán entre las cantidades del tercer y cuarto torneo del primer año.

La previsión total de ingresos durante los primeros 5 años es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inscripciones	42350,00	44800,00	45400,00	46000,00	47600,00
Colaboradores	44500,00	48000,00	51600,00	56000,00	60000,00
Subvenciones	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Total	90850,00	96800,00	101000,00	106000,00	111600,00

Se puede observar que la previsión es que los ingresos crezcan de forma relativamente constante.

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en %	6,5%	4,3%	4,9%	5,3%
Crecimiento total	-	-	-	22,8%



9.5. Costes variables

Hay que considerar coste variable a todo aquel gasto que tenga que soportar la entidad una vez se haya iniciado su actividad y que no sea fijo, por lo tanto, estará compuesto por los servicios subcontratados y por aquello que sea esencial para la disputa de un torneo.

A diferencia del alquiler del club, con la imprenta y con la empresa fabricante de trofeos no se puede acordar un precio fijo, ya que en ningún torneo se entregará el mismo pack de bienvenida, ni se diseñará el mismo trofeo.

También deben considerarse coste variable, los cajones de bolas que se vayan a emplear durante cada torneo, que variarán en función del número de participantes, y la fruta y agua que la empresa desea comprar para poner a disposición de los jugadores.

Cada cajón de bolas tiene un coste de 58,75€ y más o menos se requiere un cajón por cada 50 parejas apuntadas.

- Torneo 1 → 250 parejas → 5 cajones
- Torneo 2 → 300 parejas → 6 cajones
- Torneo 3 → 320 parejas → 6 cajones
- Torneo 4 → 340 parejas → 7 cajones

El pack de bienvenida dependerá de dos factores: el número de jugadores apuntados y de qué se quiera entregar.

- Torneo 1 → Sudadera → 7,50€/sudadera x 500 jugadores
- Torneo 2 → Toalla → 4,25€/toalla x 600 jugadores
- Torneo 3 → Botellín de agua → 5,05€/botellín x 640 jugadores
- Torneo 4 → Sudadera con cremallera → 8,25€ x 680 jugadores

El precio de los trofeos no variará mucho, ya que en todos los torneos habrá el mismo número de categorías, únicamente dependerá del modelo elegido para cada uno de ellos.

N° trofeos = 4 trofeos x categoría (campeones + finalistas) = 16 x 4 = 64 trofeos

- Torneo 1 → 6,80€/trofeo x 64
- Torneo 2 → 5,65€/trofeo x 64
- Torneo 3 → 5,85€/trofeo x 64
- Torneo 4 → 7,10€/trofeo x 64

Los costes variables estimados para el primer año son:

	Torneo 1	Torneo 2	Torneo 3	Torneo 4
Cajones de bolas	293,75€	352,50€	352,50€	411,25€
Imprenta	3750,00€	2550,00€	3232,00€	5610,00€
Fabricante de trofeos	435,20€	361,60€	374,40€	454,40€
Otros	325,00€	315,00€	302,00€	340,00€
Total	4803,95€	3579,10€	4260,90€	6815,65€

Dentro de otros se incluye la fruta, el agua y todo aquello que se compre para el uso y disfrute de los participantes durante los torneos.

Durante los siguientes años los costes variables serán similares a los del primer año, viéndose únicamente incrementados de forma ligera por el seguimiento de la tendencia de los dos últimos torneos del año inaugural.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajones de bolas	1410,00€	1468,75€	1527,50€	1527,50€	1586,25€
Imprenta	15142,00€	15468,00€	15347,00€	16794,00€	16652,00€
Fabricante de trofeos	1625,60€	1764,30€	1598,75€	1786,90€	1713,40€
Otros	1282,00€	1345,00€	1467,00€	1298,00€	1453,00€
Total	19459,60€	20046,05€	19940,25€	21406,40€	21404,65€

9.6. Costes fijos

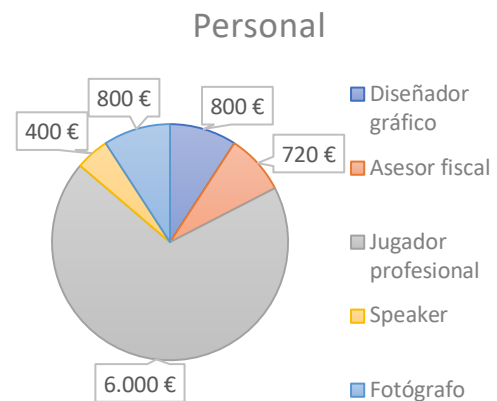
Los costes fijos son aquellos gastos que se tendrán que soportar en cada torneo con un importe ya preestablecido que no variará.

La empresa tendrá que hacer frente a tres tipos de costes fijos:

Gastos de personal

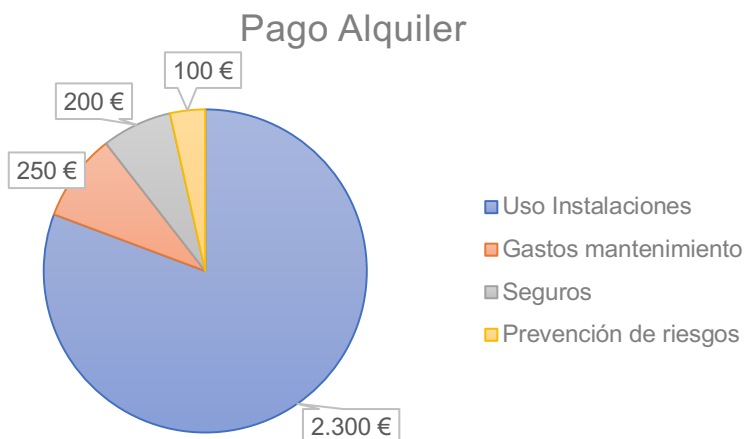
Los salarios de los empleados contratados directamente por la entidad no variarán de un torneo a otro.

	Salarios anuales
Diseñador gráfico	800€
Asesor fiscal	720€
Jugador profesional	6000€
Speaker	400€
Fotógrafo	800€
Total	8720€



Alquiler

Dentro del precio acordado con el club para el pago del alquiler, se incluyen gastos de mantenimiento, seguro de daños y perjuicios, y prevención de riesgos, en total 2850€ por torneo organizado.



Premios

Una de las políticas de la empresa es la entrega de premios en metálico para todas las parejas campeonas y finalistas, decidiendo no variar los importes.

Los premios de todos los torneos organizados por *Punt de Pádel* serán los siguientes:

	Campeones	Finalistas
1ª Masculina	400€	200€
1ª Femenina	400€	200€
2ª Masculina	200€	100€
2ª Femenina	200€	100€
2ªB Masculina	150€	80€
3ª Masculina	120€	60€
3ª Femenina	120€	60€
4ª Masculina	100€	50€
4ª Femenina	100€	50€
5ª Masculina	80€	40€
5ª Femenina	80€	40€
Mixtos A	200€	100€
Mixtos B	120€	60€
Mixtos C	100€	50€
Mixtos D	80€	40€
Infantil	80€	40€
Total	2530€	1270€
		3800€

Sportelia

Ya se mencionó en el *apartado 9.1* que el pago de la aplicación *Sportelia* se consideraría un coste fijo, ya que su importe no se verá modificado de un año a otro.

Tiene su método de pago particular. Se paga en función del número de torneos que se van a organizar, y en caso de organizar más de 2 torneos anuales, obtienes un 20% de descuento sobre el total.

$$\text{Sportelia} \rightarrow 99\text{€/torneo} \times 4 \text{ torneos} \times 0,8 = 316,80\text{€}$$

Por lo tanto, los costes fijos estimados para el primer año son:

	Costes fijos año 1
Gastos de personal	8720€
Alquiler	11400€
Premios	15200€
Sportelia	316,80
Total	35636,80€

9.7. Periodos de pago

Todos los jugadores tienen la obligación de pagar la inscripción antes de disputar su primer partido, ya sea en efectivo o con tarjeta. Para aquellos que están inscritos en dos categorías, cabe la opción de pagar antes del primer partido de la segunda categoría, siendo ésta la única excepción.

Actualmente, no es posible el pago de los torneos mediante transferencia, pero esta opción se está barajando entre la gerencia para evitar impagos.

A los colaboradores se les permite fraccionar el pago en dos, pagando una mitad antes del inicio del torneo y la otra al haber concluido éste.

El mismo método será el que utilizará la empresa para el pago del alquiler y de los servicios requeridos a la imprenta y al fabricante de trofeos.

Los cajones de bolas se pagarán mediante transferencia bancaria y la entidad dispondrá de un plazo de 60 días desde el momento de emisión de la factura.

Los gastos extras, como fruta, agua...se pagarán al contado en el momento de adquirirlos.

El personal contratado cobrará el día 15 del mes siguiente a la celebración de los torneos, en cambio, al asesor fiscal se le pagará entre el 1 y el 5 de cada mes.

Los premios en metálico a los campeones y finalistas se les entregará íntegramente a éstos durante la ceremonia de premios.

9.8. Cuentas de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	90850,00	96800,00	101000,00	106000,00	111600,00
Ventas	42350,00	44800,00	45400,00	46000,00	47600,00
Otros ingresos	44500,00	48000,00	51600,00	56000,00	60000,00
Subvenciones	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00
Costes variables	19459,60	20046,05	19940,25	21406,40	21404,65
Materiales	2692,00	2813,75	2994,50	2825,50	3039,25
Otros costes variables	16767,60	17232,30	16945,75	18580,90	18365,40
Costes de comercialización	-	-	-	-	-
Margen bruto	71390,40	76753,95	81059,75	84593,60	90195,35
Costes fijos	35636,80	35636,80	35636,80	35636,80	35636,80
Costes fijos de personal	8720,00	8720,00	8720,00	8720,00	8720,00
Alquileres	11400,00	11400,00	11400,00	11400,00	11400,00
Otros costes fijos	15516,80	15516,80	15516,80	15516,80	15516,80
Amortizaciones	557,62	557,62	557,62	557,62	557,62
Costes fijos y amortizaciones	36194,42	36194,42	36194,42	36194,42	36194,42
Resultado bruto	35195,98	40559,53	44865,33	48399,18	54000,93
Ingresos financieros	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	48,00	48,00	48,00	48,00
Resultado financiero	-	-48,00	-48,00	-48,00	-48,00
Beneficios antes de impuestos (BAIT)	35195,98	40511,53	44817,33	48351,18	53952,93
Impuestos sobre beneficios	8799,00	10127,88	11204,33	12087,80	13488,23
Beneficios después de impuestos	26396,99	30383,65	33613,00	36263,39	40464,70

Para diferenciar la procedencia de los ingresos, éstos se dividen en *ventas*, que hace referencia a aquello ingresado directamente por las inscripciones pagadas por los jugadores, *otros ingresos*, refiriéndose a las aportaciones dinerarias de los colaboradores, y *subvenciones*, que es la aportación fija que hace el Ayuntamiento de Palma a la compañía.

Los costes variables, se dividen en dos grandes grupos. Uno hace referencia a los *materiales* que la empresa deberá comprar, donde se incluyen los cajones de bolas, el agua, la fruta, etc. Y luego en la partida *otros costes variables* se incluyen todos aquellos servicios contratados a terceros.

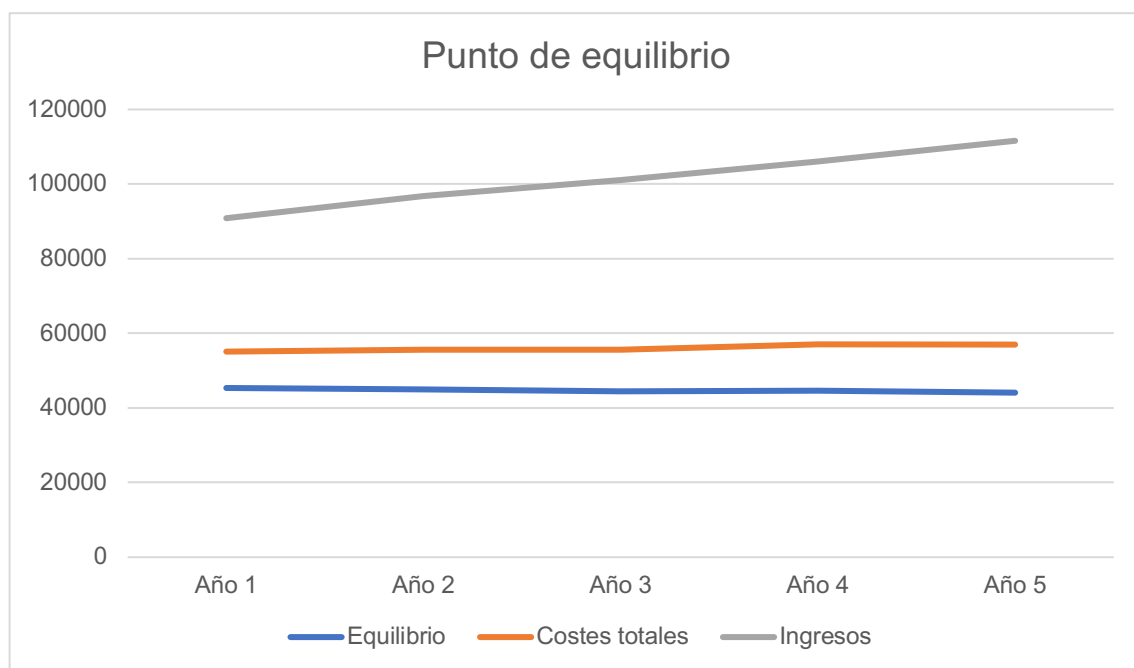
Finalmente, están los costes fijos, a los que a posteriori se le suman las amortizaciones. Éstos están compuestos por los gastos de personal, el alquiler del club y los gastos relativos a los premios y el uso de la aplicación de *Sportelia*, éstos dos últimos unificados en la partida *otros costes fijos*.

9.9. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	90850,00	96800,00	101000,00	106000,00	111600,00
Costes variables	19459,60	20046,05	19940,25	21406,40	21404,65
Margen	71390,40	76753,95	81059,75	84593,60	90195,35
Costes fijos	35636,80	35636,80	35636,80	35636,80	35636,80
Costes totales	55096,40	55682,85	55577,05	57043,20	57041,45
Resultado bruto	35753,60	41117,15	45422,95	48956,80	54558,55
Equilibrio	45350,68	44944,17	44403,26	44654,69	44093,92

Entendemos como punto de equilibrio al nivel de ventas mínimo para cubrir los costes fijos y variables.

En este caso, las ventas sobrepasan considerablemente este punto año tras año, lo que supone beneficios positivos durante mínimo el primer lustro de vida de la empresa.



En el gráfico se observa perfectamente como los ingresos superan en casi el doble a los costes totales, sobrepasando así la cifra mínima de ventas necesarias para no obtener pérdidas.

9.10. Rentabilidad y ratios del proyecto

VAN del proyecto	136756,55€
TIR del proyecto	419%
Plazo de recuperación	3 meses

Al tratarse de un proyecto con una inversión inicial bastante pequeña en comparación a los potenciales beneficios, el VAN y la TIR son muy elevados.

El VAN se ha calculado con una tasa de descuento del 5%, pero en caso de que se quisiera exigir una mayor rentabilidad (un 10% por ejemplo), el proyecto seguiría siendo rentable.

El plazo de recuperación indica el periodo de tiempo que se necesitaría para recuperar la inversión inicial en el caso de que la empresa obtuviera beneficios de forma constante y regular mes a mes. Sin embargo, todo aquello invertido para la constitución de la entidad se recuperará una vez se haya celebrado el primer torneo, siempre y cuando las previsiones no fallen. Al organizarse un torneo por trimestre, el plazo de recuperación real será de 1 a 3 meses.

Algunos de los ratios más destacables son los siguientes:

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad comercial	BAIT / Ingresos	38,74%	41,85%	44,37%	45,61%	48,34%
Punto de equilibrio	CF / Margen	49,92%	46,43%	43,96%	42,13%	39,51%
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF) / BAIT	2,01	1,88	1,80	1,74	1,66

Otra forma de calcular la rentabilidad de la empresa es a partir de los beneficios y las cifras de ventas, lo que se conoce como rentabilidad comercial. Como se puede observar, ésta aumentará con el paso de los años, llegando al punto de que la mitad de las ventas obtenidas se convertirán en beneficio bruto.

El punto de equilibrio ya ha sido definido y comentado en el apartado 9.10, dedicado en exclusiva a este factor. Sin embargo, aquí se muestra en forma porcentual, reflejando la cuantía del margen bruto que es destinada a cubrir los costes fijos.

Finalmente, tenemos el apalancamiento operativo, que es conocido como la relación entre los costes variables y los costes fijos. Cuánto mayores sean éstos últimos, mayor será el apalancamiento. Este caso se puede ver como disminuye al mantenerse constantes los costes fijos y aumentar los ingresos.

10. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

10.1. Forma jurídica elegida

La decisión de los fundadores para darle vida a su proyecto es la constitución de una Sociedad Limitada (SL). Las razones que por las cuales han tomado esta decisión son:

- Es la forma jurídica más sencilla e ideal cuando se trata de una pequeña empresa, con un número de socios y de capital reducido.
- Los trámites de constitución son más sencillos.
- El capital social mínimo exigido al ser de 3000€ es relativamente bajo. Además, una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o solventar liquidez.
- En cuanto a la organización se exigen menos formalidades y su funcionamiento es menos complejo.
- La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado y la responsabilidad frente a acreedores se limita al capital social y a los bienes de la entidad.
- Creando una sociedad, los socios pueden fijarse un sueldo como autónomo y desgravarlo como gasto.
- En caso de necesidad, más facilidades por parte de las entidades bancarias para la concesión de préstamos.

10.2. Medidas de prevención laborales y jurídicas

La entidad se ha asegurado que las instalaciones del club cuenten con las medidas de seguridad e higiene necesarias para organizar eventos que aglomeren a centenares de personas.

El club dispone de:

- Sistema contra incendios. Dispone de extintores repartidos por diferentes zonas del club, además de alarma detectora de humo en todo su interior.
- Sistema de videovigilancia conectado a la empresa de seguridad contratada por el club.
- Salidas de emergencia. Además de la entrada principal, dispone de dos salidas más en caso de extrema necesidad.
- Barandillas en todas las zonas de desnivel y escaleras.
- Suelo antideslizante en toda la zona exterior y de pistas.
- Espacio suficiente para aglomeraciones de personas. El aforo máximo del club es de 1200 personas, cifra a la que difícilmente se puede llegar a alcanzar.
- Cuidado diario de las pistas y del resto de instalaciones. Sistema de mantenimiento diario que se intensifica en caso de organizarse algún evento.

La normativa aplicada en este caso es la siguiente:

- **Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, de 8 de noviembre y su correspondiente modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre.**

Establece el cuerpo básico de garantías y responsabilidades necesarias para asegurar un adecuado nivel de protección de la salud y la seguridad de las personas trabajadoras y fija el marco legal a partir del cual las normas reglamentarias irán concretando los aspectos más técnicos.

- **Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención.**

Regula la organización de la prevención de las empresas y concreta los preceptos generales de la ley.

- **Real Decreto 485/1997, de 14 de abril (BOE 23/IV/97) sobre disposiciones mínimas en materia de Señalización de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Garantiza que en los lugares de trabajo exista una adecuada señalización de seguridad y salud siempre que los riesgos no puedan evitarse o limitarse suficientemente a través de medios técnicos de protección colectiva o de medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo.

- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, (BOE 23/IV/97) por el que se establecen disposiciones mínimas de Seguridad y Salud en los Lugares de Trabajo.

Establece criterios de carácter general que garanticen la seguridad y salud en los lugares de trabajo, de forma que de su utilización no se deriven riesgos para los trabajadores.

- Real Decreto 487/1997, de 14 de abril, (BOE 23/IV/97) sobre disposiciones mínimas de Seguridad y Salud relativas a la Manipulación Manual de Cargas que entrañe Riesgo, en particular Dorsolumbares, para los trabajadores.

Garantiza la protección frente a los riesgos derivados de las operaciones de transporte o sujeción de cargas por parte de uno o varios trabajadores.

- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, (BOE 23/IV/97) sobre disposiciones mínimas de Seguridad y Salud relativas al trabajo con Equipos que incluyen pantallas de Visualización.

Regula la protección frente a los riesgos para la vista, problemas físicos y de carga mental derivados de la utilización de equipos provistos de pantallas de visualización de datos.

- Real Decreto 773/1997, de 30 de mayo, (BOE 12/IV/97) sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de Equipos de Protección Individual.

Señala los requisitos mínimos de seguridad y salud para la elección, utilización por los trabajadores y mantenimiento de los equipos de protección individual, los riesgos con los que procede utilizarlos, su clasificación o sectores de actividad donde pueden ser necesarios.

11. INNOVACIÓN

11.1. Elementos innovadores

Innovar, ser diferentes, intentar destacar...es el objetivo prioritario de la sociedad. Esto lo intentarán llevar a cabo mediante diversas iniciativas:

- Contratación de un jugador profesional (*WPT*) diferente para cada torneo que se organice.
- Ofrecimiento de agua y fruta a los jugadores.
- Contratación de un fotógrafo para captar las mejores instantáneas de los torneos.
- Ceremonia de entrega de premios con speaker incluido y posterior sorteo entre los participantes.
- Packs de bienvenida de mayor calidad que los entregados habitualmente.

Se trata de un punto de partida, pero a medida que pasen los torneos esto no será suficiente y se tendrán que buscar nuevas formas de reinventarse.