



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013/2014

CLUB DE TENIS Y PÁDEL  
(TENNIS AND PADDLE CLUB)

Realizado por el alumno D JOSE LUIS GARCÍA GONZÁLEZ

Tutelado por el Profesor D<sup>a</sup> NURIA GONZÁLEZ ÁLVAREZ

León, diciembre 2013



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

## VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. NURIA GÓNZALEZ ÁLVAREZ, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado "CLUB DE TENIS Y PÁDEL" realizado por D. JOSE LUIS GARCÍA GONZÁLEZ en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 10 de diciembre de 2013

VºBº

Fdo.:

---

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>1. RESUMEN</b>   | 7  |
| <b>2. INTRODUCCIÓN</b>  | 8  |
| <b>3. OBJETO DEL TRABAJO</b>  | 9  |
| <b>4. METODOLOGÍA</b>   | 10 |
| <b>5. CREACIÓN DE EMPRESA</b>                                       | 11 |
| <b>5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN SOCIO -CULTURAL</b>        | 11 |
| 5.1.1. Hábitos deportivos de la sociedad española                   | 11 |
| 5.1.2. Conclusiones   | 16 |
| <b>5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>              | 17 |
| 5.2.1. Debilitamiento economía global                               | 17 |
| 5.2.2. El crecimiento no convence en las economías avanzadas        | 18 |
| 5.2.3. Menor liquidez en el mercado                                 | 21 |
| 5.2.4. Desaceleración en China                                      | 21 |
| 5.2.5. Europa: Perspectivas de recuperación                         | 22 |
| 5.2.6. Riesgos sobre la evolución de la economía global             | 24 |
| 5.2.7. La economía española   | 25 |
| 5.2.8. La economía española en el punto de inflexión                | 27 |
| 5.2.9. Demanda nacional de España tocando fondo                     | 28 |
| 5.2.10. El Consumo público en España ralentiza su reducción         | 29 |
| 5.2.11. Sector exterior gana empuje en la economía española         | 30 |
| 5.2.12. El mercado laboral en España muestra una evolución positiva | 32 |
| 5.2.13. Moderación del incremento de precios en España              | 33 |
| 5.2.14. La consolidación fiscal en España está cumpliendo objetivos | 34 |
| 5.2.15. Avance de la agenda de reformas en España                   | 35 |
| 5.2.16. Perspectivas de cambio de ciclo en la economía española     | 36 |
| 5.2.17. Conclusiones  | 37 |

|   |    |
|---|----|
| <b>5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>        | 39 |
| 5.3.1. Evolución tecnológica de la raqueta de tenis             | 39 |
| 5.3.2. Las zapatillas del pádel                                 | 41 |
| 5.3.3. Conclusiones   | 43 |
| <b>5.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL</b>     | 44 |
| 5.4.1. Crisis política en España                                | 44 |
| 5.4.2. La reforma del mercado laboral                           | 47 |
| 5.4.3. Ley Emprendedores  | 57 |
| 5.4.4. Conclusiones   | 60 |
| <b>5.5. ANALISIS ENTORNO COMPETITIVO</b>                        | 65 |
| 5.5.1. Rivalidad entre los proveedores establecidos             | 66 |
| 5.5.2. Amenaza de nuevos competidores. Competidores potenciales | 70 |
| 5.5.3. Amenaza de servicios sustitutivos                        | 70 |
| 5.5.4. Poder de negociación de los clientes                     | 70 |
| 5.5.5. Poder de negociación de los proveedores                  | 71 |
| <b>5.6. PLAN DE NEGOCIO CLUB TENIS-PADEL</b>                    | 72 |
| 5.6.1. El Producto  | 72 |
| 5.6.2. Localización   | 72 |
| 5.6.3. Plan estratégico   | 72 |
| 5.6.4. Análisis DAFO  | 74 |
| 5.6.5. Objetivos corporativos                                   | 75 |
| 5.6.6. Objetivos funcionales                                    | 75 |
| 5.6.7. Plano del proyecto                                       | 76 |
| 5.6.8. Plantilla  | 78 |
| 5.6.9. Gestión deportiva  | 78 |
| 5.6.10. Organización estructural nivel técnico                  | 80 |
| 5.6.11. Organización funcional                                  | 81 |
| 5.6.12. Organización y metodología de enseñanza                 | 82 |
| 5.6.13. Actividades a desarrollar                               | 83 |
| 5.6.14. Plan de marketing                                       | 84 |
| 5.6.15. Plan económico  | 88 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>6. BIBLIOGRAFIA</b> | 89 |
| <b>ANEXO 1</b>         | 90 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 5.1 Evolución interés de la población por el deporte   | 11 |
| Tabla 5.2 Evolución de la práctica deportiva entre la población de 15 a 75 años                        | 12 |
| Tabla 5.3 Perfil socio-demográfico de la población que practica deporte 2010                           | 13 |
| Tabla 5.4 Como hace deporte la población 2010-1990   | 14 |
| Tabla 5.5 Evolución de la práctica de las actividades físico-deportivas en España<br>entre 2010 y 2005 | 15 |
| Tabla 5.6 Previsiones macroeconómicas:PIB  | 17 |
| Tabla 5.7 Previsión PIB internacional  | 18 |
| Tabla 5.8 China: Indicadores económicos en perspectiva   | 20 |
| Tabla 5.9 Situación política general de España   | 44 |
| Tabla 5.10 Problemas actuales de España  | 45 |
| Tabla 5.11 Clasificación en facilidad para hacer negocios  | 63 |
| Tabla 5.12 Facilidad para hacer negocios en España   | 64 |
| Tabla 5.13 Tipo de pistas competidores   | 66 |
| Tabla 5.14 Tarifas competidores  | 67 |

## **ÍNDICE DE CUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 5.1 España: Calendario de reformas propuesto por la CE             | 36 |
| Cuadro 5.2 Situación mercado laboral en España 4T 2011                    | 48 |
| Cuadro 5.3 Estructura del R.D.LEY de Reforma del Mercado Laboral          | 49 |
| Cuadro 5.4 Principales características de cada competidor                 | 67 |
| Cuadro 5.5 Competidores: Especialización tipo de clientes                 | 68 |
| Cuadro 5.6 Puente Romano Tennis: Puntos fuertes y débiles                 | 68 |
| Cuadro 5.7 Manolo Santana <i>Racquets Club</i> : Puntos fuertes y débiles | 69 |
| Cuadro 5.8 Club pádel Nueva Alcántara: Puntos fuertes y débiles           | 69 |
| Cuadro 5.9 Hotel Don Carlos: Puntos fuertes y débiles                     | 69 |
| Cuadro 5.10 Club de Tenis El Casco: Puntos fuertes y débiles              | 69 |
| Cuadro 5.11 Belair Tennis: Puntos fuertes y débiles                       | 70 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 5.1 Medidas para favorecer la flexibilidad interna | 51 |
| Figura 5.2 Análisis cinco fuerzas de Porter               | 65 |
| Figura 5.3 Plano del proyecto                             | 77 |
| Figura 5.4 Organización funcional                         | 81 |
| Figura 5.5 Organización y metodología de enseñanza        | 82 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 5.1 Crecimiento del PIB mundial según modelo BBVA-GAIN                                  | 19 |
| Gráfico 5.2 Tipos de interés sobre la deuda pública de EEUU a 10 años                           | 21 |
| Gráfico 5.3 Futuros sobre los tipos de la Fed   | 21 |
| Gráfico 5.4 Crecimiento del PIB por regiones  | 23 |
| Gráfico 5.5 Eurozona: PIB e índice de sentimiento económico                                     | 24 |
| Gráfico 5.6 Indicador avanzado del PIB: “La Caixa” Research                                     | 26 |
| Gráfico 5.7 Producto Interior Bruto España – Tasas Trimestrales                                 | 27 |
| Gráfico 5.8 Producto Interior Bruto España – Tasas anuales                                      | 27 |
| Gráfico 5.9 España: Datos observados y previsiones en tiempo real del consumo<br>de los hogares | 28 |
| Gráfico 5.10 España: Consumo  | 29 |
| Gráfico 5.11 España y Europa: exportaciones de bienes y servicios                               | 30 |
| Gráfico 5.12 España: Ingresos y entradas de turistas extranjeros                                | 31 |
| Gráfico 5.13 España: Evolución de la entrada de turistas por zona de procedencia                | 31 |
| Gráfico 5.14 España: Afiliación media a la SS y desempleo registrado                            | 32 |
| Gráfico 5.15 Eurozona: Coste laboral por hora   | 33 |
| Gráfico 5.16 España: Evolución de los costes salariales totales por trabajador                  | 33 |
| Gráfico 5.17 España: Crecimiento salarial medio pactado en convenio colectivo                   | 34 |
| Gráfico 5.18 España: Ejecución presupuestaria del Estado  | 35 |
| Gráfico 5.19 España: Variación salarial media pactada en los convenios<br>colectivos            | 61 |



## 1. RESUMEN

En este trabajo fin de grado se ha desarrollado un plan de empresa para la puesta en marcha de un negocio de servicios deportivos de PÁDEL y TENIS.

El plan de empresa surge después de un análisis del clima político-económico actual y de aspectos fundamentales del entorno, como la tecnología aplicada al deporte y los hábitos deportivos de los españoles.

Así mismo se ha realizado un análisis más detallado de dos cuestiones de actualidad, claves para la creación de empresas, como son la reciente Reforma Laboral y el anteproyecto de Ley de Emprendedores.

La constatación del momento actual de “punto de inflexión” en la economía española, conjuntamente con el creciente impulso de la práctica deportiva, especialmente importante en el deporte del pádel, configuran un entorno interesante para el desarrollo de un proyecto de servicios deportivos.

**Palabras clave: Tenis, pádel, deporte, emprendedor**

*Abstract*

*In this final project was developed a business plan for the launch of a business providing TENNIS PADDLE sport services.*

*The business plan comes after an analysis of the current economic and political climate and fundamental aspects of the environment, as the technology applied to sport and sporting habits of the Spaniards.*

*Also there has been a more detailed analysis of two current issues, key to the creation of companies, such as the recent labor reform and the draft Law on Entrepreneurs.*

*The present moment is a "turning point" in the Spanish economy, together with the growing momentum of the sport, especially important in the sport of paddle, form an interesting environment for the development of a proposed sport services.*

**Keywords: Tennis, paddle, sport, entrepreneur**

## **2. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se estudia el clima actual para la creación de empresas y la idoneidad de acometer un proyecto de servicios deportivos en una zona de importante entrada de turismo.

El motivo de la elección para el desarrollo de este trabajo es el interés por el momento de posible mejora de la economía y el creciente desarrollo del deporte del pádel, con un volumen de usuarios en pleno crecimiento.

Así mismo despierta mucho interés el desarrollo de la reciente Reforma Laboral, su repercusión en el mercado laboral español y la posible mejora de la competitividad de la economía española.

También se ha considerado de elevado interés el desarrollo actual del anteproyecto de la Ley de Emprendedores y la más que necesaria mejora en España de la facilidad para la creación de empresas.

### **3. OBJETO DEL TRABAJO**

Los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el presente proyecto son entre otros los siguientes:

- ✓ Conocer el entorno que nos rodea, mediante el análisis de la situación económica y político-legal
- ✓ Conocer mediante un análisis más detallado la incidencia que sobre la iniciativa empresarial tiene y podría tener la reforma laboral y la Ley Emprendedores respectivamente.
- ✓ Conocer los potenciales usuarios, mediante el análisis de los hábitos de práctica deportiva de la población española y concretamente de los deportes de pádel y tenis.
- ✓ Estudiar a los competidores y sus principales características.
- ✓ A nivel interno de la empresa:
  - Analizar los puntos fuertes y débiles para poder actuar en consecuencia.
  - Determinar las estrategias de la empresa.
  - Definir los puestos de trabajo.
  - Establecer los objetivos tanto corporativos como funcionales
  - Diseñar el modelo de gestión
  - Diseñar la organización funcional
  - Realizar un plan económico

#### **4. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del trabajo se han utilizado los siguientes elementos para una descripción y análisis de los inputs de información:

- ✓ Análisis del entorno general mediante un análisis PEST
- ✓ Análisis del entorno específico mediante el modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter
- ✓ Análisis del entorno competitivo mediante un estudio de los competidores directos.
- ✓ Desarrollo de un Plan de Empresa específico de servicios deportivos.

## 5. CREACIÓN DE EMPRESA

### 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL

#### 5.1.1. Hábitos deportivos de la sociedad española

Una característica diferencial de las sociedades contemporáneas es el interés por el deporte entre amplios segmentos de la población. A lo largo de las series históricas de encuestas deportivas realizadas por el Consejo Superior de Deportes, se puede comprobar que desde 1990, la población española en un porcentaje superior al 60% muestra mucho o bastante interés por el deporte. Las series históricas indican que el interés por el deporte se ha mantenido estable desde el citado año 1990, año en el que se pudo constatar un incremento de 16 puntos porcentuales a lo largo de la década precedente.

Tabla 5.1 Evolución interés de la población por el deporte

| <b>INTERÉS</b> | <b>2010</b> | <b>2005</b> | <b>2000</b> | <b>1990</b> | <b>1980</b> |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mucho          | 21          | 18          | 18          | 23          | 15          |
| Bastante       | 42          | 43          | 42          | 42          | 33          |
| Poco           | 25          | 27          | 25          | 23          | 27          |
| Nada           | 12          | 12          | 15          | 11          | 22          |
| NC             | —           | —           | —           | 1           | 2           |
| N              | (8.925)     | (8.170)     | (5.160)     | (4.625)     | (4.493)     |

Fuente: CSD

La práctica deportiva en España en los últimos 30 años ha experimentado un apreciable incremento, que podría asociarse a los buenos resultados alcanzados por el deporte español de alta competición en el ámbito internacional en este periodo, con inicio en los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, al tiempo que también podría estar influenciado por la mejora continua en la oferta de instalaciones y otras facilidades deportivas.

Así mismo la percepción positiva de los beneficios que puede aportar la práctica deportiva regular en la salud, estaría originando un cambio en las costumbres de la sociedad.

Si tenemos en cuenta la población comprendida entre los 15 y los 75 años, se ha producido un apreciable incremento de seis puntos porcentuales de práctica deportiva en las encuestas realizadas por el CSD en los años 2005 y 2010.

Tabla 5.2 Evolución de la práctica deportiva entre la población de 15 a 75 años

| <b>PRÁCTICA DEPORTIVA</b> | <b>2010</b>    | <b>2005</b>    | <b>2000</b>    |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Practica un deporte       | 24             | 23             | 21             |
| Practica varios deportes  | 19             | 14             | 16             |
| No practica ninguno       | 57             | 63             | 63             |
| <b>N</b>                  | <b>(8.220)</b> | <b>(8.170)</b> | <b>(5.160)</b> |

Fuente: CSD

El 43% de los encuestados con edades comprendidas entre los 15 y los 75 años realiza algún tipo de práctica deportiva, mejorando los datos de la encuesta del año 2005, especialmente en lo referente a aquellas personas que practican varios deportes.

Por lo que respecta al perfil sociodemográfico de la población que practica deporte, la encuesta de hábitos deportivos del CSD, la tasa de práctica deportiva según sexo presenta una importante diferencia entre la práctica masculina y la femenina, rasgo característico e histórico de la estructura social del sistema deportivo en España.

Por lo que se refiere a la distribución según edad, los resultados ponen de manifiesto el notable acercamiento que se ha producido en las tasas de práctica deportiva de los diferentes grupos de edad. Es de destacar los incrementos que se producen en los tramos de edad 25-34 y 55-64, entre 6 y 8 puntos porcentuales superiores a la encuesta de 2005.

El nivel de estudios es otra variable estudiada y que diferencia de manera significativa a la población, poniéndose de manifiesto que la tasa de práctica deportiva entre la población que tiene estudios universitarios es cinco veces superior a la que tienen las personas sin estudios formales. El 59% contra el 11%, ambos datos muy alejados de la media nacional situada en el 40%.

Si es realizada una diferenciación según su estatus socioeconómico, se diferencian claramente las tasas de práctica deportiva del grupo de estatus más alto, clase alta y media alta, con el 56% de practicantes, de las que presentan los obreros no cualificados, solo el 30%.

Finalmente, el tamaño del municipio de residencia ofrece resultados menos diferenciados, ya que si exceptuamos la población que reside en municipios pequeños, menores de 2.000 habitantes, con una tasa de práctica del 34%, en el resto las tasas medias de práctica deportiva oscilan alrededor de la media nacional.

Tabla 5.3 Perfil socio-demográfico de la población que practica deporte 2010

|                               |                         |    |
|-------------------------------|-------------------------|----|
| <b>Sexo</b>                   |                         |    |
|                               | Varones                 | 49 |
|                               | Mujeres                 | 31 |
| <b>Edad</b>                   |                         |    |
|                               | 15-17                   | 64 |
|                               | 18-24                   | 58 |
|                               | 25-34                   | 54 |
|                               | 35-44                   | 44 |
|                               | 45-54                   | 34 |
|                               | 55-64                   | 30 |
|                               | 65 y más                | 19 |
| <b>Nivel de estudios</b>      |                         |    |
|                               | Sin estudios            | 11 |
|                               | Primaria                | 33 |
|                               | Secundaria              | 48 |
|                               | Formación profesional   | 49 |
|                               | Medios universitarios   | 46 |
|                               | Superiores              | 59 |
| <b>Estatus socioeconómico</b> |                         |    |
|                               | Clase alta/media alta   | 56 |
|                               | Nuevas clases medias    | 46 |
|                               | Viejas clases medias    | 32 |
|                               | Obreros cualificados    | 36 |
|                               | Obreros no cualificados | 30 |
| <b>Tamaño de municipio</b>    |                         |    |
|                               | Menos de 2.000          | 34 |
|                               | 2.000-10.000            | 37 |
|                               | 10.001-50.000           | 39 |
|                               | 50.001-100.000          | 43 |
|                               | 100.001-400.000         | 40 |
|                               | 400.001-1 millón        | 42 |
|                               | Más de 1 millón         | 44 |

Fuente: CSD

En cuanto a la forma de hacer deporte, a medida que se han ido difundiendo las prácticas físico-deportivas más orientadas a la diversión, la salud y la buena forma física, el marco federativo-asociativo del deporte ha ido perdiendo paulatinamente su posición de privilegio, ante el avance de formas más individualizadas o grupales de práctica no asociativa. La encuesta de hábitos deportivos confirma dicha tendencia, permitiendo afirmar que a finales de la primera década del siglo XXI tres de cada cuatro practicantes en España hacen deporte por su cuenta, sin pertenencia a ninguna asociación.

Tabla 5.4 Como hace deporte la población 2010-1990

| <b>CÓMO HACE DEPORTE</b>   | <b>2010</b> | <b>2005</b> | <b>2000</b> | <b>1990</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Por su cuenta  | 75          | 68          | 66          | 63          |
| Como actividad de un club, asociación, organización o federación | 19          | 24          | 25          | 21          |
| Como actividad del centro de enseñanza o de trabajo              | 4           | 6           | 7           | 10          |
| Otra respuesta   | 2           | 2           | 2           | 1           |

Fuente: CSD

La práctica del deporte por cuenta propia, ya presentaba en el año 1990 un porcentaje mayoritario, pero transcurridas dos décadas se ha incrementado notablemente la brecha con la práctica asociativa.

Es muy significativo la reducción de la práctica deportiva en centros de enseñanza o de trabajo, pasando del 10% de la población en 1990 a apenas el 4% en 2010.

Si tenemos en cuenta la evolución de la práctica físico-deportiva sobre el total de la población comprendida entre los 15 y 75 años en cuanto a la práctica concreta de alguna actividad deportiva se observa la progresiva pérdida de protagonismo de los deportes tradicionales federativos frente al creciente auge de todas aquellas actividades con un perfil más recreativo.

Por lo que respecta al tenis y al pádel, se observa en los datos de la encuesta de hábitos deportivos una tendencia contrapuesta en el número



de practicantes, mientras que el tenis ve reducido su número de practicantes en cuatro puntos porcentuales, el pádel crece 1,7 puntos porcentuales, que en términos relativos supone que desde el año 2005 al año 2010 los practicantes de pádel han aumentado exponencialmente, siendo el deporte que más ha aumentado relativamente. En su conjunto la práctica combinada tenis-pádel ha aumentado, viéndose compensada la reducción de los practicantes del tenis por el importante incremento de los practicantes de pádel.

En la siguiente tabla se muestran los datos completos obtenidos en la encuesta de hábitos deportivos 2010 elaborada por el Consejo Superior de Deportes.

Tabla 5.5 Evolución de la práctica de las actividades físico-deportivas en España entre 2010 y 2005

| ACTIVIDADES FÍSICO-DEPORTIVAS          | 2010           | 2005           |
|--|----------------|----------------|
| Gimnasia y actividad física guiadas    | 14,5           | 10,0           |
| Fútbol                                 | 10,6           | 10,1           |
| Natación                               | 9,6            | 12,3           |
| Ciclismo                               | 8,5            | 7,2            |
| Carrera a pie                          | 5,6            | 4,2            |
| Montañismo                             | 3,7            | 4,5            |
| Baloncesto                             | 3,3            | 3,6            |
| Tenis                                  | 3,0            | 3,4            |
| Atletismo                              | 2,6            | 2,7            |
| Pádel                                  | 2,6            | 0,9            |
| Esquí y deportes de invierno           | 1,9            | 2,2            |
| Musculación, culturismo y halterofilia | 1,9            | 2,6            |
| Pesca                                  | 1,3            | 1,4            |
| Artes marciales                        | 1,0            | 0,8            |
| Tiro y caza                            | 1,0            | 1,2            |
| Pelota                                 | 0,8            | 1,0            |
| Patinaje y monopatín                   | 0,8            | 0,7            |
| Voleibol                               | 0,7            | 1,3            |
| Actividades subacuáticas               | 0,7            | 0,5            |
| Balonmano                              | 0,6            | 0,6            |
| Tenis de mesa                          | 0,6            | 0,7            |
| Golf                                   | 0,5            | 0,6            |
| Squash                                 | 0,5            | 0,5            |
| Motociclismo                           | 0,5            | 0,6            |
| Bolos y petanca                        | 0,4            | 0,5            |
| Piragüismo, remo y descensos           | 0,4            | 0,3            |
| Escalada y espeleología                | 0,4            | 0,4            |
| Lucha y defensa personal               | 0,4            | 0,6            |
| Vela                                   | 0,3            | 0,4            |
| Bádminton                              | 0,3            | 0,2            |
| Rugby                                  | 0,2            | 0,2            |
| Hípica                                 | 0,2            | 0,4            |
| Actividades aeronáuticas               | 0,2            | 0,1            |
| Hockey                                 | 0,1            | 0,2            |
| Esgrima                                | 0,1            | 0,1            |
| Motonáutica y esquí náutico            | 0,1            | 0,1            |
| Automovilismo                          | 0,1            | 0,1            |
| <i>N</i>                               | <i>(8.820)</i> | <i>(8.170)</i> |

Fuente: CSD

Según un estudio realizado por la empresa Media Sports Marketing (Grupo Mediapro) para Pádel Pro Tour, el número de practicantes de pádel en España en el año 2011 superaba los 2 millones.

El punto de inflexión en la práctica del pádel en España se inició en el año 2006. Teniendo en cuenta el incremento continuo en número de practicantes, las previsiones tomando como horizonte el año 2015, se podría estimar que el número de practicantes se duplicará, pasando de los 2 millones en el año 2011 a los 4 millones en el 2015.

Un análisis pormenorizado de la encuesta citada, se puede comprobar que en la franja de edad comprendida entre 18 y 55 años, el 8% son jugadores habituales y ocasionales de pádel, un 7% practicantes esporádicos, es decir como mínimo han jugado una vez al año y un 22,5% están abiertos a probarlo, siendo considerados practicantes potenciales.

Del informe realizado por Media Sports Marketing se desprende un considerable incremento en el número de mujeres que juegan al pádel, más del 35% de los practicantes totales, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años.

Así mismo se observa en el informe que el Pádel en la actualidad es un deporte practicado fundamentalmente por la clase media de la sociedad y de edades comprendidas entre los 20 y 45 años.

### **5.1.2. Conclusiones**

La creciente preocupación de la sociedad española sobre temas concernientes a la salud, calidad de vida y condición física, está generando un incremento importante en la práctica deportiva.

Por lo que respecta a la práctica de los deportes de tenis y pádel, el número de practicantes conjunto se incrementa motivado por la evolución del pádel que es el deporte nacional con el incremento relativo mayor y con unas previsiones para los próximos años espectaculares.

## 5.2. ANALISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN ECONÓMICA

El desarrollo de esta parte del trabajo se ha basado en los estudios publicados por La Caixa Estudios y Análisis Económicos y por Grupo BBVA Servicio de Estudios, informe mensual Julio-Agosto 2013 y Tercer Trimestre del 2013 respectivamente.

### 5.2.1. La economía global muestra un cierto debilitamiento, sobre todo en los países emergentes.

El escenario económico global es algo menos favorable que a comienzos de año 2013, aunque se mantienen previsiones de tasas de crecimiento para el PIB mundial progresivas destacables para el 2013 y 2014, concretamente

- BBVA RESEACH: el 3,1% en 2013 y el 3,8% en 2014.

Tabla 5.6 Previsiones macroeconómicas: PIB

| (Tasas interanuales, %) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| Estados Unidos          | 2,5  | 1,8  | 2,8  | 1,8  | 2,3  |
| UEM                     | 1,9  | 1,5  | -0,5 | -0,4 | 1,0  |
| Alemania                | 4,0  | 3,1  | 0,9  | 0,5  | 1,8  |
| Francia                 | 1,6  | 2,0  | 0,0  | -0,1 | 1,1  |
| Italia                  | 1,7  | 0,5  | -2,4 | -1,8 | 0,8  |
| España                  | -0,3 | 0,4  | -1,4 | -1,4 | 0,9  |
| Reino Unido             | 1,7  | 1,1  | 0,2  | 1,0  | 1,9  |
| América Latina *        | 6,1  | 4,4  | 2,8  | 2,6  | 3,2  |
| México                  | 5,3  | 3,9  | 3,9  | 2,7  | 3,2  |
| Brasil                  | 7,5  | 2,7  | 0,9  | 2,3  | 2,9  |
| EAGLES **               | 8,4  | 6,6  | 5,1  | 5,2  | 5,6  |
| Turquía                 | 9,2  | 8,5  | 2,3  | 3,7  | 4,8  |
| Asia-Pacífico           | 8,2  | 5,8  | 5,3  | 5,3  | 5,6  |
| Japón                   | 4,7  | -0,6 | 2,1  | 1,7  | 1,5  |
| China                   | 10,4 | 9,3  | 7,8  | 7,6  | 7,6  |
| Asia (exc. China)       | 6,8  | 3,5  | 3,6  | 3,7  | 4,1  |
| Mundo                   | 5,1  | 3,9  | 3,2  | 3,1  | 3,8  |

Fuente: BBVA Research

- LA CAIXA RESEACH: el 3,3% en 2013 y 4,2% en 2014.

Tabla 5.7 Previsión PIB internacional

| CRECIMIENTO DEL PIB         | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Mundial</b>              | 3,2  | 3,3  | 4,2  |
| <b>Países desarrollados</b> |      |      |      |
| Estados Unidos              | 2,2  | 1,9  | 2,8  |
| Eurozona                    | -0,5 | -0,5 | 1,0  |
| Alemania                    | 0,9  | 0,3  | 1,5  |
| Francia                     | 0,0  | -0,1 | 0,8  |
| Italia                      | -2,4 | -1,6 | 0,4  |
| España                      | -1,4 | -1,4 | 0,8  |
| Japón                       | 1,9  | 1,8  | 1,9  |
| Reino Unido                 | 0,0  | 0,8  | 1,4  |
| <b>Países emergentes</b>    |      |      |      |
| Rusia                       | 3,4  | 2,6  | 3,6  |
| China                       | 7,8  | 7,6  | 7,8  |
| India                       | 5,1  | 5,2  | 6,2  |
| Brasil                      | 0,9  | 2,3  | 3,4  |
| México                      | 3,9  | 3,0  | 3,4  |
| Polonia                     | 2,0  | 1,4  | 2,7  |
| Turquía                     | 2,3  | 4,0  | 5,6  |

Fuente: La Caixa Research

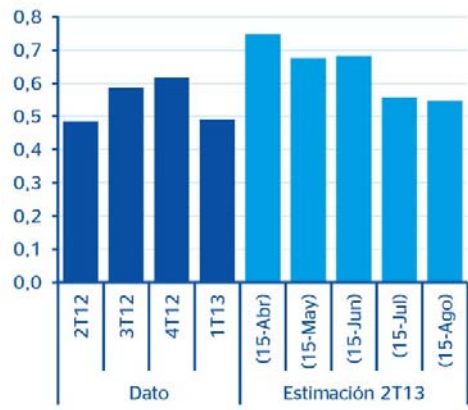
Dos motivos fundamentales provocarían esta evolución:

- El ritmo de actividad en los emergentes es algo menor de lo previsto, sobre todo en China.
- El inesperado endurecimiento de las condiciones financieras a nivel global, provocado por la comunicación de la Reserva Federal sobre los planes de paulatina disminución de su programa QE3.

### **5.2.2. Las economías avanzadas presentan previsiones de crecimientos débiles y la situación en las economías emergentes tiende a deteriorarse**

Desde el comienzo del año 2013, los nuevos datos han ido reduciendo las estimaciones de crecimiento del PIB trimestral global.

Gráfico 5.1  
Crecimiento del PIB mundial según modelo  
BBVA-GAIN (% t/t)



Fuente: BBVA Research

Se detalla a continuación el comportamiento de las economías avanzadas:

- En EE.UU., el crecimiento no es excesivamente elevado en comparación histórica con otras recuperaciones, manteniendo tasas de crecimiento destacables. BBVA Research prevé un crecimiento del PIB en EE.UU. del 1,8% y La Caixa Research del 1,9%.
- En Europa, se comenzaba el año 2013 con una acumulación de seis trimestres de contracción. No obstante, los datos recientes están siendo más favorables y es probable que durante el segundo trimestre del año 2013 la zona euro pueda evitar una nueva caída del PIB. No obstante las previsiones para el año 2013 continúan siendo de reducción del PIB para el global del año.
- Japón, por su parte, experimentó en el primer trimestre del 2013 una mejora de su PIB, revisando al alza sus previsiones de crecimiento para el año 2013 y los datos más recientes apuntan a que estaría manteniendo su dinamismo apoyado en las medidas de impulso monetario y fiscal adoptadas por el nuevo gobierno, que han espoleado las exportaciones (en valor, no en volumen). Concretamente las exportaciones crecieron un 7,9% interanual en Mayo de 2013 frente al retroceso del 2,9% del 2012.

En cuanto a la situación macroeconómica de las economías emergentes, se ha debilitado significativamente:

- En China, la tendencia de suave desaceleración se mantiene, como fruto de la combinación de medidas de política económica dirigidas a limitar el crecimiento del crédito y unos indicadores de actividad en clave de debilitamiento. Además, los datos más recientes siguen arrojando dudas sobre la fortaleza del consumo y, en definitiva, sobre la consolidación del pretendido cambio de modelo de crecimiento.

Tabla 5.8 China: Indicadores económicos en perspectiva

| <i>Variación interanual (%)</i> |   |             |                  |      |
|---------------------------------|---|-------------|------------------|------|
|                                 |   | Último dato | Periodo anterior | 2012 |
| PIB                             | ● | 7,7         | 7,9              | 7,8  |
| Producción industrial           | ● | 9,2         | 9,3              | 10   |
| Producción eléctrica            | ● | 5,3         | 7,4              | 4,2  |
| Ventas minoristas               | ● | 12,9        | 12,8             | 14,3 |
| PMI manuf. (oficial)            | ● | 50,1        | 50,8             | –    |
| PMI manuf. (HSBC)               | ● | 48,2        | 49,2             | –    |
| Exportaciones                   | ● | 1,0         | 14,7             | 8,0  |
| Importaciones                   | ● | –0,3        | 16,8             | 4,3  |
| Inversión <sup>(1)</sup>        | ● | 20,4        | 20,6             | 20,6 |
| Crédito                         | ● | 14,5        | 14,9             | 15,7 |
| Precios al consumo              | ● | 2,1         | 2,4              | 2,7  |

Fuente: Thomson Reuters Datastream, Markit y La Caixa Research.

- Brasil, Turquía e India, presentan unos desequilibrios exteriores y fiscales significativos y no plantean un plan serio de reformas en marcha y por lo tanto podrían ver comprometido su ritmo de avance económico
  - ✓ En Turquía, la existencia de conflictos sociales internos, junto al impacto de las decisiones de la Fed, ponen de manifiesto sus debilidades: elevada dependencia de los flujos de capital exteriores (su déficit por cuenta corriente se sitúa en el entorno del 6%) y los problemas inflacionistas constantes.
  - ✓ Brasil, también presenta conflictos sociales, dispone de poco margen de maniobra fiscal o monetaria para normalizar el

complejo cuadro macroeconómico que afronta, con problemas de inflación y un crecimiento todavía sin romper.

- ✓ India, entre los grandes emergentes, presenta los mayores desequilibrios por cuenta corriente y fiscales y el que presenta más dificultades para lograr el consenso político necesario para introducir reformas estructurales en su economía.

### 5.2.3. Menor liquidez en el mercado

Otro factor que apoya las previsiones de menor optimismo sobre el escenario económico global, es el endurecimiento de las condiciones financieras vigentes a nivel global. Los anuncios de los planes de la Fed para limitar primero, y poner fin después, a su programa de expansión monetaria provocan dichas estimaciones.

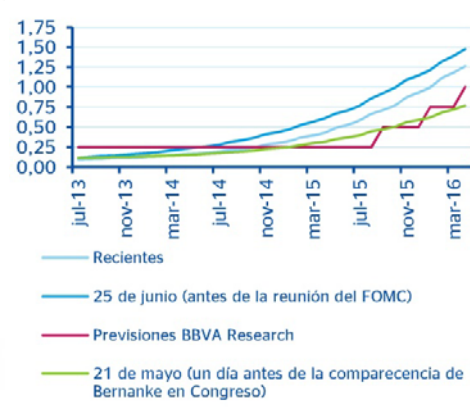
Gráfico 5.2  
Tipos de interés sobre la deuda pública de EE.UU. a 10 años (%)



Fuente: Bloomberg

Gráfico 5.3

Futuros sobre los tipos de la Fed (%)



Fuente: BBVA Research a partir de Bloomberg

### 5.2.4. Desaceleración en China

Se ha producido un tensionamiento en el mercado interbancario chino, siendo un aspecto accesorio del proceso que las autoridades chinas han adoptado para poner algún remedio a dos fuentes de riesgo de su economía.

- El desmesurado crecimiento del crédito
- El alcance y estado del sector financiero en la sombra y sus conexiones con el sector “oficial” o regulado.

Estas tensiones ponen a la vista sombras sobre el sistema financiero chino. Por ejemplo, la financiación de proyectos de rentabilidad dudosa, o la evolución de los precios de la vivienda, en un proceso que replica los experimentados en algunas economías occidentales.

Existe cierta voluntad del gobierno chino en promover un cambio de modelo de crecimiento, apoyado más en el consumo interno y menos en las exportaciones. Este nuevo modelo generaría un crecimiento más equilibrado y sostenible en el medio plazo pero obligaría a introducir importantes ajustes durante el proceso de transformación, que, inevitablemente, aminorarán la marcha de su economía e imponen ciertos riesgos.

#### **5.2.5. Europa: Perspectivas de recuperación**

En Europa las tensiones financieras están volviendo a aumentar. Aunque no se ha materializado ningún evento importante de riesgo, las tensiones financieras en algunos momentos han alcanzado los niveles registrados durante la crisis del rescate de CHIPRE.

Varias razones están detrás de la situación citada:

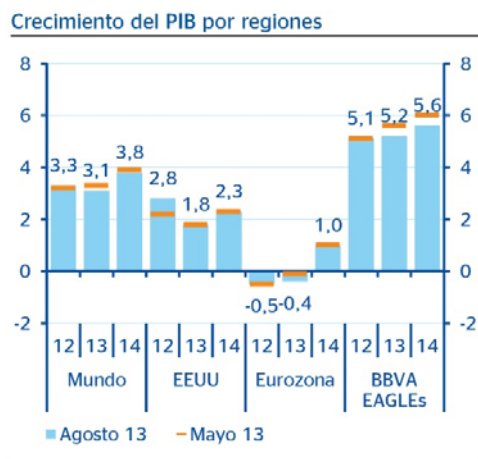
- Es probable que Europa también se haya visto afectada por el proceso de recomposición de carteras tras el anuncio de la Fed.
- Algunos países del sur de Europa han registrado problemas de estabilidad política, destacando el caso de Portugal, existiendo riesgo de que las tensiones políticas dificulten los planes de retorno al mercado de deuda pública, aumentando por tanto la probabilidad de que Portugal necesite ayuda adicional a partir de mediados de 2014.



- En tercer lugar, han surgido dudas sobre la capacidad del programa OMT (Outright Monetary Transactions) del BCE (programa de compra masiva de deuda pública en el mercado secundario) para contener las tensiones financieras como consecuencia del análisis judicial al que está siendo sometido este instrumento en Alemania.
- Por último, el proceso de construcción de una unión bancaria continúa muy lento, sometido a las necesidades que dicta la economía política a nivel doméstico de cada país miembro.

Con todo, las perspectivas para el escenario económico de la zona del euro se mantienen básicamente inalteradas.

Gráfico 5.4



Fuente: BBVA Research a partir de Haver

Es probable que las reformas para la mejora de la gobernanza en la zona euro tomen impulso una vez transcurridas las elecciones en Alemania.

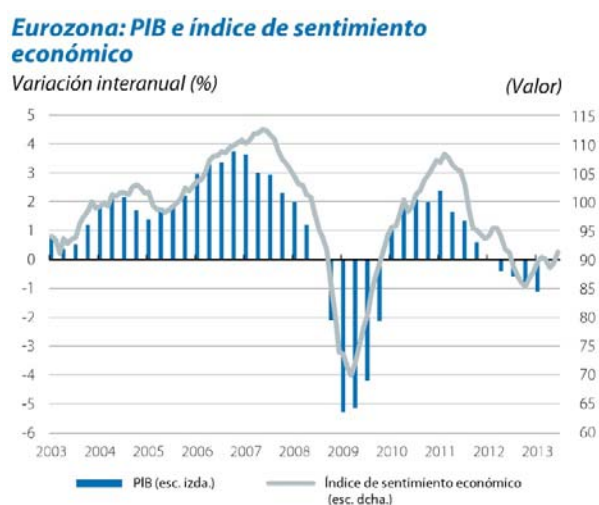
Es importante destacar que el Consejo Europeo ha acordado movilizar 8.000 millones de Euros para la ejecución de medidas que fomenten el empleo juvenil, de las que España recibirá el 25%.

La política económica europea presenta una situación de mayor flexibilidad, después de la relajación de los objetivos fiscales por parte de la Unión Europea para varios países de la zona (no sólo de la periferia), lo que hará que la política fiscal sea menos restrictiva en 2013 y 2014.

El BCE, por su parte, ha dado pasos adicionales para el apoyo a la actividad, bajando los tipos de interés y mostrándose comprometido con el mantenimiento de sus tipos de interés de referencia en niveles como los actuales o inferiores durante un periodo prolongado de tiempo, tratando de diferenciar el ciclo de política monetaria europeo del de EEUU, considerando que la actividad en la EUROZONA se encuentra todavía débil y que no se aprecian presiones inflacionistas.

El sentimiento económico en la EUROZONA presenta una clara evolución positiva motivada fundamentalmente por la mejora de los índices de confianza del consumidor. Si vemos la evolución histórica del PIB en la EUROZONA y el índice de sentimiento económico podríamos anticipar un punto de inflexión en la evolución del PIB, confirmando una tendencia positiva.

Gráfico 5.5



Fuente: Eurostat, encuestas de opinión de la Comisión Europea y La Caxia Research.

## 5.2.6. Riesgos sobre la evolución de la economía global

En cuanto a los factores de riesgo detectados, BBVA RESEACH destaca:

- Posibilidad de que el proceso de salida de las políticas monetarias expansivas de la Fed se realice de forma desordenada.
- Un segundo factor de riesgo, a tener en cuenta en el medio plazo, se refiere a posibles eventos no esperados en el largo proceso de

reformas en China que podría generar una desaceleración intensa en el crecimiento chino. Las repercusiones irían más allá de China y probablemente afectarían a las economías dependientes de la demanda china, no sólo real, sino también de activos financieros de las economías más desarrolladas.

- Por último, el evento de riesgo más probable, continúa siendo un recrudecimiento de la crisis de la zona del euro. La situación continua siendo frágil.

#### **5.2.7. La economía española, visión general**

El escenario económico global sigue siendo compatible con una recuperación gradual de la actividad en Europa, crecimiento sólido en el resto del mundo, tipos de interés libres de riesgo históricamente bajos y una depreciación moderada del euro. En consecuencia, este escenario implica un crecimiento todavía robusto de las ventas españolas al exterior, que seguirán perfilándose como soporte permanente de la recuperación, gracias a la creciente diversificación de los mercados de exportación.

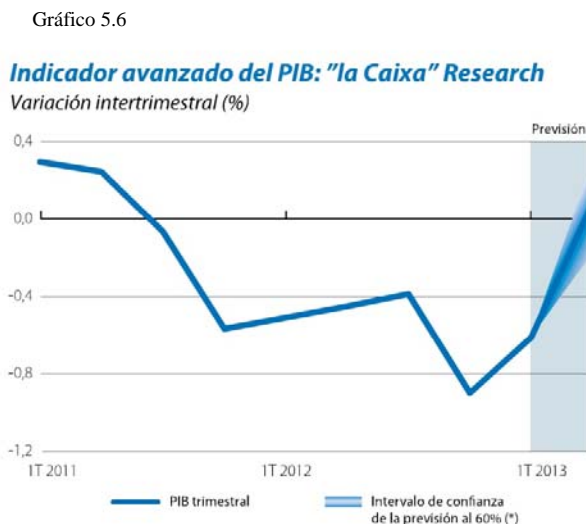
Se observa una menor debilidad del mercado laboral y de la demanda interna (principalmente, de la inversión productiva privada). Lo anterior es el resultado del efecto arrastre de las exportaciones, pero también de expectativas de menor contracción del gasto público y privado después de la aceleración del proceso de consolidación fiscal a finales del año 2012 y de la confirmación de los nuevos objetivos de déficit para los próximos años. En su conjunto, estos factores habrían contribuido a que la economía española se situase en torno a un punto de inflexión en el segundo trimestre del 2013, dejando atrás el período más intenso de destrucción de empleo.

Por lo tanto, se espera que la economía española emprenda una moderada recuperación durante los próximos trimestres aunque, en el escenario más

probable, esta no será suficiente para evitar una caída del PIB en el conjunto del año 2013 similar a la registrada en 2012.

**BBVA RESEARCH indica en su último informe que el diagnóstico sobre la evolución subyacente de la economía española sería que se está tocando fondo en 2013 y el año 2014 será el año de la recuperación.**

**Así mismo LA CAIXA RESEARCH indica en su último informe que la recesión en España estaría próxima a su fin, contemplando un escenario de crecimiento de la actividad en el segundo semestre del año 2013**



Fuente: La Caixa Research

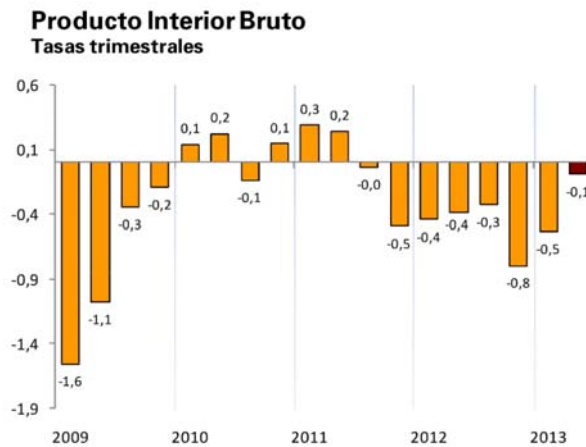
El escenario dibujado no estaría exento de riesgos. A pesar de que el efecto de las medidas puestas en marcha durante el último año ha prevalecido sobre el aumento de la incertidumbre, la relajación de las tensiones financieras y la resolución de la fragmentación del sistema financiero europeo están supeditadas a los procesos de reformas estructurales, tanto en España como en Europa, siendo de vital importancia un avance más decidido hacia la unión bancaria. Por otro lado, si se confirmara el agotamiento del ritmo de expansión de las economías emergentes sin producirse un relevo apropiado de su demanda

interna como soporte al crecimiento o de un impulso mayor al esperado de EE.UU., la recuperación de la economía europea y, por extensión, de la española podría verse truncada.

### 5.2.8. La economía española en el punto de inflexión en el segundo trimestre del 2013.

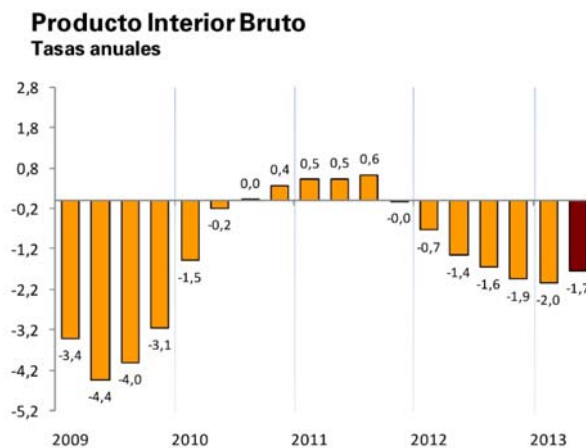
La economía española se contrajo un 0,1% en el 2T13 con respecto al trimestre anterior. El descenso de la actividad entre abril y junio habría sido menor que el esperado y que el registrado en los compases iniciales del 2013.

Gráfico 5.7



Fuente: INE

Gráfico 5.8



Fuente: INE

En lo que respecta a la composición del crecimiento, los indicadores parciales de coyuntura señalan una menor contracción de la demanda doméstica (contribución a la caída del PIB de -0,6 pp). Asimismo, en el segundo trimestre del año se asistió a la recuperación de las ventas al exterior, que confirma la consolidación de la demanda externa neta como soporte de la recuperación, con una contribución al crecimiento trimestral de 0,5 pp.

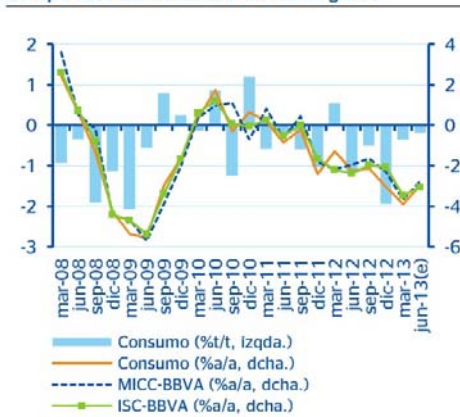
De cara al tercer trimestre de 2013, la información disponible pronosticaría el inicio de la fase expansiva del ciclo que, en todo caso, vendrá caracterizada por un ritmo de recuperación gradual:

- BBVA Research: entre el 0,0% y el 0,1% t/t

### 5.2.9. En España la demanda nacional da muestras de estar tocando fondo

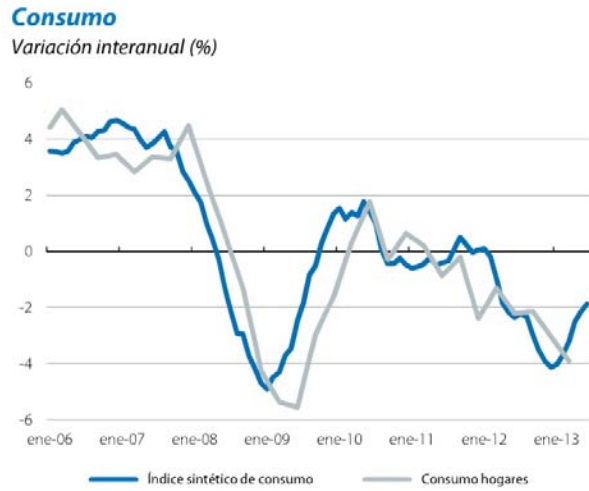
Aun estando a niveles relativamente bajos, los indicadores de consumo muestran un claro punto de inflexión. En el segundo trimestre del 2013 se ha ralentizado su deterioro. La menor reducción esperada de la renta disponible real de las familias, la mejora de su riqueza financiera neta, el descenso previsto de su tasa de ahorro y la vigencia del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente habrían contribuido a sostener el consumo privado entre abril y junio.

Gráfico 5.9  
España: datos observados y previsiones en tiempo real del consumo de los hogares



Fuente: BBVA Research a partir de INE

Gráfico 5.10



Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad y La Caixa Research.

La inversión residencial continúa ajustándose muy vinculada con la debilidad de la actividad constructora, que ralentiza su corrección. No obstante se aprecia una evolución mejor de las ventas de vivienda posiblemente influenciado por el cambio en la fiscalidad de la vivienda a comienzos del año 2013. A pesar de la mejora de la demanda, los flujos de inversión en el sector siguen mostrando una marcada debilidad.

#### **5.2.10. El consumo público en España ralentiza su reducción**

Aunque gran parte del esfuerzo de consolidación se está concentrando en el recorte de la inversión, el consumo público continúa cayendo en el año 2013 pero a ritmos inferiores que en el año 2012.

Así mismo el empleo público continuado deteriorándose en el año 2013, aunque al igual que el consumo público a unos ritmos inferiores que en los periodos anteriores.

Por su parte, la inversión en construcción no residencial continúa disminuyendo en el año 2013 a ritmos similares a los periodos anteriores.

### 5.2.11. El sector exterior sigue ganando empuje en la economía española.

La economía española al comienzo del 2013 ha continuado exportando a un ritmo interanual elevado si se compara con las economías de su entorno.

Gráfico 5.11

**España y Europa: exportaciones de bienes y servicios (variación % 1T12-1T13, volumen CVEC)**



Fuente: BBVA Research a partir de Eurostat

La demanda europea, tras la debilidad relativa mostrada en el primer trimestre del 2013, presenta una tendencia positiva en el segundo trimestre. Estas muestras de mejora se trasladarían a la evolución de la entrada de turistas procedentes de Europa en el mes de mayo de 2013, unido a las tensiones políticas en los países competidores del este del Mediterráneo (Egipto y Turquía) hace cada vez más probable que en el año 2013 se alcancen datos de record históricos de visitantes extranjeros.



Gráfico 5.12



Fuente: Frontur, Banco de España y La Caixa Research

Gráfico 5.13



Fuente: Frontur y La Caixa Research

Por lo tanto, con la información coyuntural disponible, BBVA Research pronostica la recuperación de las exportaciones de servicios y un nuevo avance de las de bienes, lo que se traduciría en un incremento del 1,3% t/t (4,0% a/a) de las exportaciones totales durante el 2T13.

El ritmo de contracción de las importaciones en 1T13 siguió moderándose debido al empuje de las exportaciones de bienes y al menor deterioro de la demanda interna.

En su conjunto, con los indicadores parciales de coyuntura BBVA Research prevé una contribución positiva de la demanda externa neta al

crecimiento de una magnitud superior a la observada en el primer trimestre del 2013.

### 5.2.12. El mercado laboral en España muestra una evolución positiva

Los registros del mercado laboral muestran que el ritmo de destrucción de empleo entre abril y junio fue la mitad que el observado en el 1T13.

El inicio más que esperanzador de la temporada turística se ha notado en los registros del mercado laboral, presionando a la baja el paro registrado, reforzando los indicios de estabilización del mercado laboral.

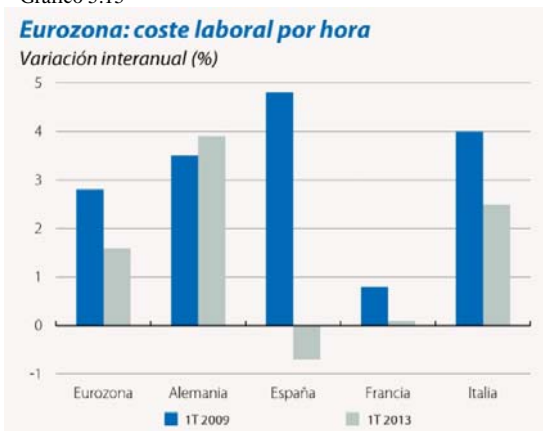
El desempleo registrado apenas creció en términos desestacionalizados en el segundo trimestre del 2013, lo que unido a la disminución de los demandantes de empleo no ocupados indicaría una nueva mengua de la población económicamente activa.



Fuente: BBVA Research a partir de MEySS

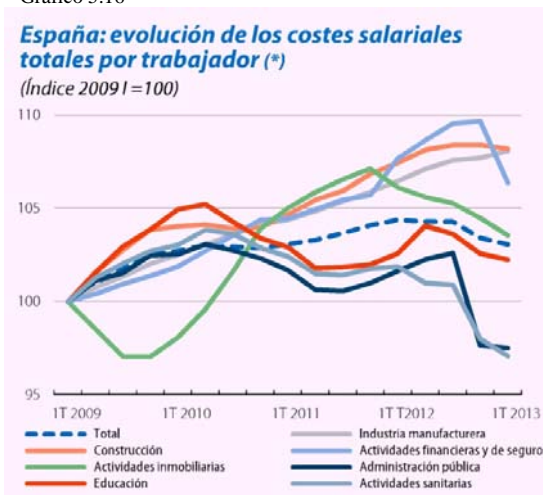
En este contexto, el ajuste salarial ha seguido avanzando, reduciéndose los costes laborales por hora un 0,70% interanual en el primer trimestre del 2013. Esta contención salarial fue especialmente importante en los sectores sometidos a mayores procesos de racionalización y transformación durante la crisis (inmobiliario, público y financiero).

Gráfico 5.15



Fuente: La Caixa a partir de Eurostat

Gráfico 5.16



Fuente: INE y La Caixa Research

### 5.2.13. Moderación en España del incremento de precios

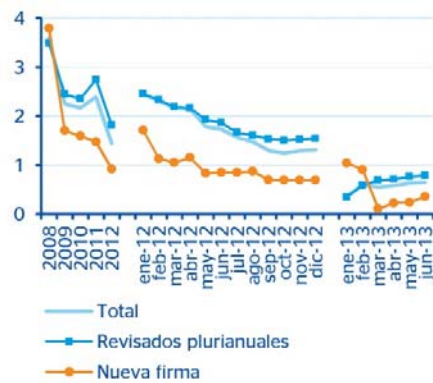
Durante el segundo trimestre del año la inflación general se redujo hasta alcanzar el 1,7% a/a. Esta evolución se correspondería principalmente, con la desaceleración de los precios de la energía, que han contribuido negativamente a la variación interanual del IPC en los meses de abril y mayo.

Así mismo el Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) mantiene un diferencial positivo con respecto a la zona euro. Este dato que podría suponer un perjuicio en la competitividad de las exportaciones, no genera dicho efecto debido a que gran parte del

incremento está directamente relacionado por los incrementos en los impuestos indirectos.

El mercado de trabajo también está contribuyendo a la contención de los precios ya que el crecimiento salarial medio pactado en convenio durante el año 2013 se ha mantenido por debajo del 1%.

Gráfico 5.17  
España: crecimiento salarial medio pactado en convenio colectivo (% a/a)(\*)



Fuente: BBVA Research a partir del INE

Teniendo en cuenta el incremento de la presión fiscal las expectativas de inflación se mantienen por debajo del 2%. La previsión que realiza BBVA Research para el año 2013 se sitúa en torno al 1,7% y para el año 2014 en torno al 1,1%, mientras que la previsión que realiza La Caixa Research para el año 2013 se sitúa en torno al 1,6% y para el año 2014 en torno al 1,4%.

#### 5.2.14. La consolidación fiscal en España está cumpliendo los objetivos

El cumplimiento de los límites de déficit fijados por la Comisión Europea es una de principales bazas de ESPAÑA para recuperar la confianza de los inversores exteriores. Los datos conocidos durante el año 2013 hacen previsible que se cumplirá el objetivo de déficit para el año, fijado en el 6,50% del PIB. Tanto el Estado como las Corporaciones Locales están

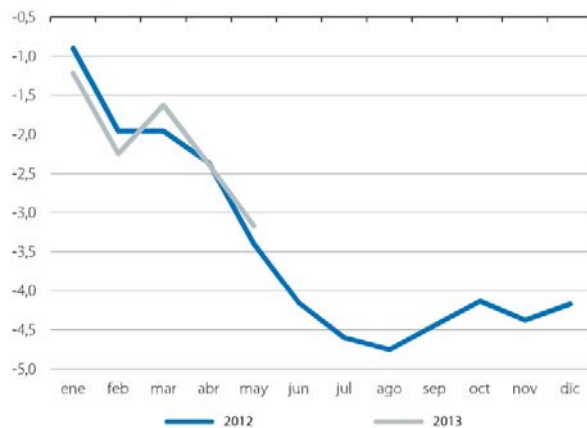
realizando un importante esfuerzo y están corrigiendo su déficit con respecto al año 2012.

Para el segundo semestre de año, con la inclusión de diversas medidas fiscales el Gobierno pretende que la recaudación tributaria mantenga una tendencia creciente.

Gráfico 5.18

**Ejecución presupuestaria del Estado**

Acumulado en lo que va de año (% PIB)



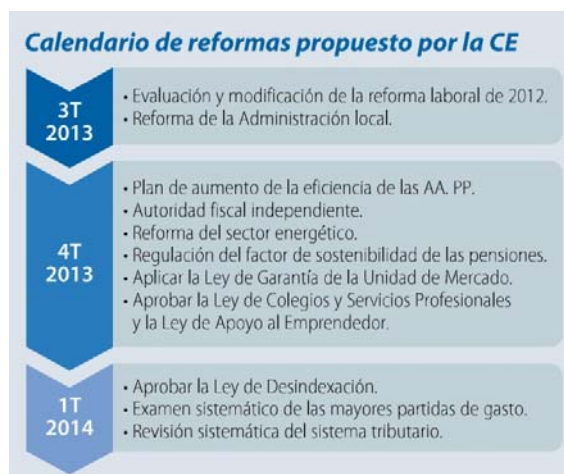
Fuente: La Caixa Research a partir del IGAE.

### **5.2.15. Continúa en España el avance de la agenda de reformas establecida por la Comisión Europea**

El Gobierno mantiene la actividad en cuanto a las reformas necesarias para facilitar la recuperación económica y la convergencia con nuestro entorno. Ejemplos de esta actividad reciente serían la Ley de Apoyo a los emprendedores, la reforma del sistema de pensiones y la Reforma de las administraciones públicas.

La Comisión Europea considera que España debe profundizar más en las reformas estructurales y que éstas deben implementarse rápidamente, siendo imprescindibles para volver a una senda de crecimiento sostenible y equilibrado.

Cuadro 5.1



Fuente: Comisión Europea y La Caixa Research.

#### 5.2.16. Perspectivas de cambio de ciclo en la economía española.

BBVA RESEACH, considera que los fundamentos de la economía española permiten adelantar el retorno del crecimiento a partir del segundo semestre de 2013. No obstante será insuficiente para evitar que 2013 se salde con una disminución del PIB en torno al -1,4%., misma variación que también estima La Caixa Research.

Para el año 2014 las previsiones apuntan a un crecimiento moderado del PIB, BBVA Research considera un crecimiento del PIB 0,9% y La Caixa Research del 0,8%.

Existe previsión, así mismo, que la demanda externa, por el menor crecimiento global previsto reducirá su aportación, pero se estima que la demanda interna y el empleo ampliará su aportación ya que han demostrado una menor debilidad a lo largo del año 2013.

Con todo, BBVA Research mantiene el diagnóstico sobre la evolución subyacente de la economía española que tras prácticamente cinco años de crisis se está tocando fondo en 2013, dando paso en 2014 a la recuperación sostenida de la actividad.

### **5.2.17. Conclusiones**

La economía global camina hacia un marco de crecimiento para el año 2014.

La economía española está tocando fondo en 2013 e iniciará un proceso de moderada recuperación en 2014.

En España, se refleja una debilidad manifiesta, tanto en la oferta como en la demanda de crédito.

La entrada de turistas está alcanzando nuevamente cifras históricas.

El clima económico mundial y particularmente en España presenta en la actualidad un sesgo favorable, la empresa privada que ha podido sobrevivir estaría saneada, los salarios y la capacidad de producción están recobrando competitividad, las Entidades Financieras están completando su largo proceso de capitalización y se prevé una balanza de pagos equilibrada. El sector público español concluirá su ajuste en el personal y en otros gastos, mejorando por lo tanto su déficit y la prima de riesgo está en pleno proceso de retroceso.

Cualitativamente, la percepción de las empresas sobre la viabilidad será mucho mejor, siendo mucho más posible la aparición de nuevos proyectos de inversión y es previsible que se produzca un efecto contagio, típico de la economía española.

No obstante la relajación de la política monetaria en la Zona Euro desde mediados del 2011 se ha trasladado muy limitadamente a la clientela de las Entidades de Crédito Españolas. Los tipos de interés en los préstamos concedidos a empresas por un valor inferior a los 250.000 Euros, que constituyen una aproximación al coste de financiación de las pymes, se han incrementado 75 puntos básicos desde el año 2011.

Los resultados de las contestaciones de las Entidades Financieras españolas a la encuesta sobre Préstamos bancarios del Eurosistema

evidencian el carácter exigente de las condiciones de financiación de las sociedades a través tanto de precios como de cantidades.

El acceso al crédito, es el principal inconveniente para la creación de empresas en España, existiendo un importante diferencial, tanto en costes como en condiciones con la zona Euro.



### **5.3. ANALISIS DEL ENTORNO – DIMENSIÓN TECNOLÓGICA**

#### **5.3.1. Evolución tecnológica de la raqueta de tenis**

La evolución de la raqueta de tenis a lo largo de la historia ha sido importante, tanto en su diseño como en los materiales utilizados para su fabricación.

El desarrollo de esta parte del trabajo se ha basado en el estudio realizado por BELLO OANDO, G., GONZALEZ ÁLVAREZ, J & GARCIA SOIDAN, J.L. en el año 2006 y en el artículo publicado por RAUL VIVER, ex tenista profesional, entrenador de tenis y capital del equipo de Copa Davis de Ecuador en el año 2012.

Tal y como indica Raul Viver, “En 1874 el Mayor Walter C. Wingfield registró en Londres una patente para lo que se considera oficialmente la primera versión de las raquetas de tenis que usamos el día de hoy”. La elaboración de la raqueta a la que se hace referencia era realizada con maderas (caoba, nogal, roble, fresno o cerezo).

Posteriormente fue utilizado el laminado con finas capas de madera, pero estas raquetas presentaban un peso excesivo en torno a 13-14 onzas, modelo de fabricación que se industrializó en la década de 1940.

Los modelos de raquetas de madera se mantuvieron sin grandes cambios hasta 1967. A mediados de 1960, de acuerdo al artículo de Raul Viver, René Lacoste, diseñó un modelo de raqueta de acero tubular, patente que fue adquirida por la marca WILSON que inició su fabricación y que fue comercializada con el nombre de T2000. Esta raqueta a diferencia de las fabricadas en madera eran más fuertes y ligeras y fueron popularizadas gracias a los triunfos de Jimmy Connors en los años 70. Desde el punto de vista del diseño esta raqueta presentaba una cabeza pequeña y cuello largo.

Se considera que la persona que introdujo los cambios más radicales en las raquetas de tenis en cuanto al diseño y materiales fue Howard Head,

ingeniero aeronáutico, que tomo interés por la práctica del tenis y analizando su poca evolución en el juego llegó a la conclusión que el problema era que el área de golpeo de las raquetas utilizadas en dicho momento era muy pequeña e inscribió una patente para raquetas con un tamaño de “parrilla” de golpeo desde 95 hasta 135 pulgadas cuadradas.

En 1976 la marca PRINCE introdujo en el mercado la primera raqueta “oversize”, que como su nombre indica presentaba un tamaño mayor, fabricada en aluminio, con corazón de plástico y de 110 pulgadas cuadradas de cabeza, un 50% más grande que las raquetas de madera, de 65 pulgadas. Este modelo se convirtió en muy popular entre los jugadores ya que agilizaba el aprendizaje y facilitaba la práctica del tenis, fundamentalmente motivado por el peso más ligero y un mayor “punto dulce” de golpeo.

No obstante, para jugadores avanzados, esta raqueta no fue tan ventajosa, ya que la mezcla de flexibilidad y potencia de la estructura originaba que golpes fuertes deformaban la raqueta y descontrolaban el resultado final.

Por lo tanto, eran demandadas por los jugadores avanzados unas raquetas más rígidas, manteniendo la ligereza de su peso. Head también fue pionero en el desarrollo de las raqueta en la búsqueda de materiales que proporcionasen las características demandadas por los jugadores. Desarrolló las primeras raquetas de grafito. El material era una mezcla de fibra de carbono y plástico. El resultado es una raqueta mucho más ligera, muy resistente, no deformable y aerodinámica.

De las primeras raquetas de grafito la más famosa fue la Dunlop Max 200G, usada por McEnroe y Steffi Graf. El peso de esta raqueta era de 12,5 onzas (360 grs.).

La marca Wilson, en el año 1987, fabricó las primeras raquetas con un cuerpo más ancho, llegando incluso hasta los 39 milímetros, con lo que se gana en rigidez para mejor control del golpe.

En la actualidad se está consiguiendo fabricar raquetas con unos pesos medios de 10,5 onzas (300 grs.), llegando a unos mínimos de 7 onzas (200 grs.).

Así mismo actualmente se están probando materiales mezclados con el grafito tales como cerámica, fibra de vidrio, boron, titanio y Kevlar.

Finalmente y de acuerdo al estudio precitado en este apartado, las últimas novedades de raquetas se corresponderían con:

- Composiciones trenzadas de fibras de titanio ultrafuertes y fibras de grafito ultraligeras. Reduce al máximo el peso y maximiza la rigidez y potencia.
- Utilización de fibras “inteligentes” que mientras la pelota está todavía en las cuerdas, darían una mayor rigidez y dureza a la cabeza y cuello de la raqueta

Raul Viver, expone en su artículo que la marca Babolat ha desarrollado en estos últimos años, una generación de raquetas inteligentes con una tecnología denominada Play and Connect. Estas raquetas están equipadas con sensores para recopilar información y de esta forma poder analizar datos como la fuerza aplicada al golpe, velocidad de la pelota, zonas de contacto y aceleración de la cabeza de la raqueta.

### **5.3.2. Zapatillas de pádel**

Hasta no hace mucho tiempo, la mayoría de practicantes utilizaban zapatillas de tenis para jugar al pádel, sin embargo debido al gran aumento de demanda la mayoría de las marcas han desarrollado zapatillas teniendo en cuenta factores tales como comodidad, agarre, amortiguación, estabilidad y Durabilidad.

El auge que está experimentando el pádel en los últimos años, genera que los fabricantes desarrollen productos novedosos, cubriendo las necesidades específicas que pueden darse jugando al pádel. Un puesto muy destacado y que cada vez tiene mayor importancia, son las

zapatillas, realizándose esfuerzos por desarrollar modelos adecuados a las diferentes características y nivel técnico de cada jugador en particular y de las pistas.

Incluso las marcas, están creando líneas de productos específicos para hombres y mujeres.

En este continuo desarrollo de los materiales, a continuación se detallan las principales novedades que las distintas marcas están introduciendo en el año 2013, de acuerdo con la información facilitada por el portal PADEL ENGINE:

- La marca Asics:
  - ✓ Plantilla X-40 “Comfort Dry” para reducir olor y mejorar amortiguación
  - ✓ “Clutch Counter” del talón para mejorar en comodidad y estabilidad.
- La marca K-Swiss:
  - ✓ “Flow Cool System y Orthollte” mejorando la transpiración y control de humedad.
  - ✓ Tecnología “Durawrap” que proporciona protección de los dedos del pie, con especial atención al pulgar.
  - ✓ “Aosta 7.0” que proporciona una mayor durabilidad.
- La marca HEAD:
  - ✓ Estabilizado oculto para el tobillo
  - ✓ Tecnología “Trinergy” en la que se aúnan la tecnología de “confort CXG” para absorción de impactos y propulsión de la zona del talón, el “Energy Bridge” situado entre el talón y la zona de la puntera para mayor estabilidad frente a la torsión, y la tecnología “Vi-Pod” que elimina vibraciones en la zona del talón.

- La marca Wilson
  - ✓ Suela externa “Duralast”, dando mayor durabilidad y tracción
  - ✓ “3D-F: 3-D inyectado en la pieza delantera TPU para mejorar la estabilidad y receptibilidad.
  - ✓ “DF1” en el talón para obtener la sensación de asentamiento en la pista y agilidad máxima. lexion Fit, que es un material sintético y flexible, que hace que se consiga en combinación con la malla una zapatilla más cómoda, flexible y a la vez muy estable.
  - ✓ “Endoflt”: Construcción de funda interior para mejorar el confort.

### **5.3.3. Conclusiones**

Como se puede constatar con los puntos tratados anteriormente, el material deportivo está en continua evolución, buscando fundamentalmente dos objetivos:

- Mejora de las condiciones de juego tanto para niveles profesionales como para niveles de aficionados
- Optimización de costes, ofreciendo productos a precios cada vez más razonables.

Se puede afirmar que la evolución tecnológica en el mundo del deporte facilita el acceso a la práctica del deporte al mayor número de aficionados posible y por lo tanto es un importante impulso para los negocios de servicios deportivos.

## 5.4. ANALISIS DEL ENTORNO - DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

### 5.4.1. Crisis política en España

Los españoles consideran la corrupción como uno de los principales problemas del país. Gran cantidad de escándalos que salpican a políticos se están destapando en los últimos años y la opinión pública cada vez tiene más presente la corrupción. La sociedad tiene una sensación de hastío que se ve acentuada por la profunda crisis económica del país, con cerca de seis millones de parados y muchas familias necesitadas de ayuda. En este entorno los derroches y el enriquecimiento ilícito de los políticos parecen todavía mucho más deshonestos.

Según los últimos barómetros del CIS, un 80% de los españoles considera la Situación Política General de España como mala o muy mala y solamente un 2% la considera como buena o muy buena.

Tabla 5.9 Situación Política General de España

|           | %     | (N)    |
|-----------|-------|--------|
| Muy buena | 0.2   | (4)    |
| Buena     | 1.8   | (44)   |
| Regular   | 14.3  | (354)  |
| Mala      | 33.2  | (819)  |
| Muy mala  | 47.7  | (1177) |
| N.S.      | 2.5   | (61)   |
| N.C.      | 0.3   | (8)    |
| TOTAL     | 100.0 | (2467) |

Fuente: Barómetro Mayo 2013 del CIS

Así mismo un 40% de los españoles cita la corrupción entre los principales problemas del país y otro 30% señala a la clase política como un problema en sí misma.

Tabla 5.10 Problemas actuales de España

|  | %     | (N)    |
|--|-------|--------|
| El paro  | 82.4  | (2034) |
| Las drogas   | 0.2   | (5)    |
| La inseguridad ciudadana                                       | 2.6   | (65)   |
| El terrorismo, ETA   | 0.4   | (11)   |
| Las infraestructuras   | 0.0   | (1)    |
| La sanidad   | 10.0  | (246)  |
| La vivienda  | 2.8   | (68)   |
| Los problemas de índole económica                              | 34.8  | (859)  |
| Los problemas relacionados con la calidad del empleo           | 1.3   | (33)   |
| Los problemas de la agricultura, ganadería y pesca             | 0.2   | (4)    |
| La corrupción y el fraude                                      | 30.6  | (756)  |
| Las pensiones  | 2.4   | (60)   |
| Los políticos en general, los partidos políticos y la política | 29.6  | (731)  |
| Las guerras en general   | 0.0   | (0)    |
| La Administración de Justicia                                  | 2.6   | (63)   |
| Los problemas de índole social                                 | 4.4   | (108)  |
| El racismo   | 0.0   | (1)    |
| La inmigración   | 1.5   | (37)   |
| La violencia contra la mujer                                   | 0.4   | (10)   |
| Los problemas relacionados con la juventud                     | 1.5   | (38)   |
| La crisis de valores   | 1.8   | (44)   |
| La educación   | 6.3   | (155)  |
| Los problemas medioambientales                                 | 0.1   | (2)    |
| El Gobierno, los políticos y los partidos concretos            | 3.4   | (83)   |
| El funcionamiento de los servicios públicos                    | 0.9   | (22)   |
| Los nacionalismos  | 0.5   | (13)   |
| Los problemas relacionados con la mujer                        | 0.1   | (2)    |
| El terrorismo internacional                                    | 0.0   | (0)    |
| Las preocupaciones y situaciones personales                    | 0.2   | (6)    |
| Estatutos de autonomía   | 0.2   | (5)    |
| Las negociaciones con ETA                                      | 0.1   | (2)    |
| La reforma laboral   | 0.0   | (1)    |
| Los recortes   | 4.8   | (119)  |
| Bancos   | 4.5   | (111)  |
| Subida del IVA   | 1.4   | (35)   |
| Desahucios   | 4.1   | (101)  |
| Fraude fiscal  | 0.6   | (15)   |
| Hipotecas  | 0.4   | (10)   |
| Monarquía  | 0.9   | (23)   |
| Otras respuestas   | 6.4   | (159)  |
| Ninguno  | 0.0   | (0)    |
| TOTAL  | 100.0 | (2467) |

Fuente: Barómetro Mayo 2013 del CIS

Unas magnitudes que muestran que la preocupación de la sociedad por el devenir de la clase política está en los límites máximos que vieron a

mediados de los noventa, con los escándalos de corrupción que se destaparon y que eran portada de los periódicos en el último gobierno socialista de Felipe González.

Son muchos los casos de corrupción que en la actualidad son portada de periódicos, están presentes en las noticias de televisión y son objeto de las tertulias radiofónicas. Casos como Gürtel, los ERES de Andalucía, los papeles de Bárcenas e incluso un asunto que afecta a la Jefatura del Estado como es el caso Noós.

Esta situación unida a los recortes implantados por el gobierno están generando una corriente en la sociedad hacia intenciones de voto alejadas de los dos partidos mayoritarios, PP y PSOE que se han repartido el gobierno de España en la transición. Se puede afirmar que el BIPARTIDISMO también estaría en crisis.

De acuerdo a un sondeo realizado por GAD 3 para Antena 3, publicado en septiembre de 2013, se observa que en relación a las elecciones del año 2011, los dos partidos mayoritarios perderían en intención de voto 13,5 puntos, pasando de un 73,30% de votos recibidos a un 59,80% de intención de voto. Los dos partidos mayoritarios tendrían una intención de voto en el entorno del 30%, por lo que si se celebrasen elecciones en estos momentos, las posibilidades de acceder al gobierno de ambos se complica de forma considerable, dotándose de una mayor complejidad la formación de gobierno, siendo necesario lograr una alianza de al menos cuatro partidos.

Así mismo la última oleada del Barómetro político de España para EL PERIODICO elaborado por GESOP en los meses de Junio y Julio, pone de relieve la fuerte desconfianza de los ciudadanos hacia la política, especialmente la que representan los grandes partidos de siempre, el PP y el PSOE. Más del 70% de los ciudadanos no confía en el PP y más del 60% tampoco lo hace en el PSOE.



El gobierno de España, teniendo en cuenta la situación actual y buscando una regeneración de la clase política y una mejora de la imagen del país en el exterior, aprobó un informe con 40 medidas que pretende activar para hacer frente a la corrupción.

A modo de ejemplo se pueden citar alguna medida como la creación de un nuevo tipo delictivo de financiación ilegal de los partidos políticos, prohibición del uso de tarjetas de crédito en los gastos de representación, la ampliación de los altos cargos cuya actividad estará sometida a un control reforzado.

Como iniciativas legislativas son de destacar los proyectos de la Ley de Transparencia, acceso a la información Pública y la Reforma del Código Penal.

#### **5.4.2. La reforma del mercado laboral**

El desarrollo de este apartado se ha basado en dos informes publicados por Sagardoy Abogados y por la mercantil RANDSTAD, ambos analizan en profundidad los puntos clave de la Reforma Laboral.

Sagardoy Abogados en su informe, considera que el objetivo de la nueva norma sería “Tratar de frenar los efectos de la crisis económica sobre el empleo y establecer un marco jurídico que facilite la creación de puestos de trabajo”.

La situación del mercado laboral en España previa al desarrollo de la Reforma Laboral presentaba unos indicadores muy negativos y que aconsejaban una actuación sobre el mismo en sintonía también con el entorno económico de la Unión Europea. Sagardoy en su informe considera los siguientes indicadores como claves para describir el deterioro de Mercado Laboral en España:

- *La tasa de paro había pasado del 7,9% en mayo de 2007 al 22,85% en Diciembre de 2011, con aproximadamente 5,3 millones de*

parados. El 48,7% de los menores de 25 años se encontraban en paro.

- La duración media del desempleo alcanzaba los 15 meses, muy por encima de la media de los países de la OCDE (9,6 meses de media) y de los países del G7 (7,4 meses de media).
- La tasa de temporalidad se situaba en el 25%, tasa también muy alejada de los países de la Unión Europea, que estaba situada en el 14%.
- La evolución desde Diciembre de 2007 del número de afiliados a la Seguridad Social era muy negativa, habiendo disminuido en 2,5 millones de cotizantes (un 12,50%), mientras que el gasto medio mensual en prestaciones por desempleo había aumentado de forma exponencial, pasando de 1.280 millones de Euros a 2.584 millones de Euros (un 102%).

Cuadro 5.2 Situación Mercado Laboral en España 4T 2011



Fuente: Sagardoy Abogados – La Reforma Laboral 2012 - A partir de EPA 4T 2011

En el BOE del 7 de Julio de 2012, se publicó la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

La exposición de motivos de la Ley presenta que pretende “establecer un marco claro que contribuya a la gestión eficaz de las relaciones laborales que facilite la creación de empleo y la estabilidad en el mismo, apostando por el equilibrio entre la flexibilidad interna y externa”.

Cuadro 5.3 Estructura del R.D.LEY de Reforma del Mercado Laboral



Fuente: Sagardoy Abogados – La Reforma Laboral 2012

Las principales novedades que presenta la Ley que han sido desarrolladas por RANDSTAD en su publicación “10 puntos clave de la Reforma Laboral 2012” serían:

- *Empresas de trabajo temporal y las agencias de colocación.*

Las empresas de trabajo temporal podrán operar como Agencias de Colocación y por lo tanto colaborar con los servicios públicos de empleo. El objetivo es contribuir a reducir la duración media del desempleo, mejorar la calidad de los emparejamientos (para que los trabajadores tengan acceso a empleos más adecuados a sus

características, y las empresas encuentren a empleados mejor preparados). En ningún caso, las Empresas de Trabajo Temporal cobrarían a los trabajadores.

- *Evitar la concatenación de contratos temporales.*

A partir del 31 de diciembre de 2012 se recupera la prohibición de encadenar contratos temporales más allá de los 24 meses.

- *Modificaciones en materia de despido improcedente*

Para aquellos contratos que fueran suscritos con posterioridad al día 12 de Febrero de 2012, la indemnización por despido improcedente será de 33 días de salario por año con un máximo de 24 mensualidades.

Se respetarán los derechos adquiridos de los trabajadores, de esta forma para los contratos antiguos, la nueva indemnización sólo será de aplicación para el periodo de trabajo que se realice a partir de la reforma laboral. Estos contratos conservan el derecho a obtener una indemnización de hasta 42 mensualidades.

- *Modificaciones en materia de despido objetivo colectivo*

- ✓ En materia de causas: La reforma mantiene la definición general de las causas que determinaba la reforma laboral realizada en el año 2010, no obstante introduce la aclaración de que se entiende que hay una disminución persistente de ingresos ordinarios y de ventas a los efectos de acreditar una causa económica si durante 3 trimestres consecutivos el nivel de ingresos ordinarios o ventas de cada trimestre es inferior al registrado en el mismo trimestre del año anterior. Así mismo a partir de la reforma solo es exigible la existencia de la causa, no siendo necesario ningún juicio sobre la razonabilidad ni la finalidad de la medida que hubiera decidido el empresario.

- ✓ En materia de procedimiento: La reforma introduce la obligatoriedad para la empresa de articular previamente un periodo de consultas con la representación legal de los trabajadores y comunicarle el inicio del trámite a la autoridad laboral, no obstante ya no se exige la autorización administrativa. La empresa puede ejecutar la medida extintiva, pero puede ser objeto de revisión judicial, tanto por iniciativa individual de cada trabajador afectado o a nivel de la representación de los trabajadores, que podría impugnar dicha decisión.
- ✓ En materia de obligaciones adicionales: Las empresas que despidan de forma objetiva a más de 50 trabajadores deberán contratar un plan de recolocación externa a través de una Agencia de Colocación habilitada para ello, siendo la duración del plan de un mínimo de seis meses. La empresa no podrá repercutir el coste del plan en los trabajadores.

Así mismo aquellas empresas que despidan a trabajadores de 50 años o más edad, asumirán la obligación de realizar una aportación económica al Tesoro Público para compensar de esta forma los gastos que debería soportar posteriormente la Seguridad Social.

- *Medidas de flexibilidad interna*

Figura 5.1 Medidas para favorecer la flexibilidad interna



Fuente: Sagardoy Abogados – La Reforma Laboral 2012

- ✓ Suspensión de contrato de trabajo o reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de la producción:
  - ⇒ Bonificación del 50% de las cuotas empresariales por contingencias comunes devengadas durante la situación, con el tope de 240 días por trabajador, siendo requisito el mantenimiento del empleo de los trabajadores afectados por la medida durante al menos 1 año con posterioridad a la finalización de la medida
  - ⇒ Cuando los trabajadores afectados por una suspensión/reducción finalmente sean despedidos de forma objetiva o en virtud de procedimiento concursal, la empresa vendrá obligada a la reposición de las prestaciones de desempleo.
- ✓ Movilidad funcional: Desaparece el concepto de categoría profesional para dejar como único concepto el de grupo profesional de cara a la clasificación profesional de los trabajadores, dando un plazo de un año a los convenios colectivos para que se adapten en dicho sentido. El grupo profesional puede incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades.
- ✓ Movilidad geográfica: La principal novedad introducida es la desaparición de la posibilidad de que la Autoridad Laboral paralice la efectividad del traslado ampliando su plazo y que se prevé que mediante acuerdo en el periodo de consultas, o en el Convenio Colectivo, se podrán establecer prioridades de permanencia para colectivos de trabajadores (con cargas familiares, mayores de determinada edad, discapacitados, etc.), al margen de la que ya tienen los representantes legales de los trabajadores.

- ✓ **Modificación sustancial de las condiciones de Trabajo:** Desaparece toda mención a la finalidad de la medida, considerándose causas económicas, técnicas, organizativas o de producción las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa. La principal novedad en este apartado es que será posible modificar por esta vía el salario, cuestión que con anterioridad no era posible.
- ✓ **Modificación de las condiciones reguladas en convenio colectivo:** La anterior reforma definió un procedimiento especial para que las empresas pudieran descolgarse del régimen salarial de un convenio de ámbito superior (sectorial). La reforma actual amplía la posibilidad de que la empresa “se descuelgue” de muchos más temas del convenio que le resulte de aplicación, tanto si es de ámbito de empresa como si es de ámbito sectorial. La empresa, por acuerdo con los representantes de los trabajadores, podría no aplicar materias del convenio como: Jornada de trabajo, horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimiento, funciones (cuando exceden de los límites de la movilidad funcional) y mejoras voluntarias de la acción protectora de la Seguridad Social.
- ✓ **Contratos a Tiempo Parcial:** La norma permite para esta modalidad de contrato la realización de horas extras no hace distinción, pero hay que tener en cuenta que siempre opera el límite máximo legal de horas extras (80 horas anuales) ajustado proporcionalmente a la jornada pactada en contrato.
- ✓ **Distribución irregular de la jornada:** A falta de pacto, el empresario puede distribuir de manera irregular a lo largo del año el 10% de la jornada de trabajo, con respeto de los descansos

mínimos, no obstante el trabajador debe ser notificado con un preaviso de 5 días.

- *Negociación colectiva*
  - ✓ Prevalencia del convenio de empresa con respecto de los de ámbito superior en materias como el salario base y complementos, abono de horas extraordinarias, horario y distribución del tiempo de trabajo a turnos, medidas de conciliación de la vida laboral. El convenio de empresa puede negociarse en cualquier momento de la vigencia de un convenio de ámbito superior.
  - ✓ Ultraactividad limitada de los convenios. Una vez denunciado un convenio, si en el plazo de un año no se llega a un acuerdo, el convenio pierde su vigencia y resulta de aplicación el convenio de ámbito superior, si es que existe.
  - ✓ La nueva Ley declara nulas y sin efecto las cláusulas de los convenios colectivos que estableciesen la extinción del contrato al cumplimiento de la edad ordinaria de jubilación.
- *Formación como derecho*
  - ✓ Todo trabajador con un año de antigüedad en la empresa tiene derecho a un permiso retribuido de 20 horas anuales para formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa. Se puede acumular por periodos de hasta 5 años.
  - ✓ En el caso de que se produzca una modificación en el puesto de trabajo, el empresario, a su cargo, tiene la obligación de formar al trabajador, computándose como tiempo de trabajo efectivo dicha formación.
  - ✓ Se prevé la creación de una cuenta de formación del trabajador asociada a su Número de Afiliación que deberá mantener el SPE en el que se irán registrando las formaciones recibidas por el



trabajador de acuerdo con el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior.

- *Nuevo contrato para la formación y el aprendizaje*
  - ✓ Se Amplía la duración hasta 3 años, siendo la duración mínima de 1 año (el convenio colectivo puede establecer diferentes duraciones sin que la mínima pueda ser inferior a 6 meses ni la máxima superior a 3 años).
  - ✓ En el caso de que el contrato se haya concertado por una duración inferior a la máxima, podrá prorrogarse hasta por dos veces, sin que la duración de cada prórroga pueda ser inferior a 6 meses, ni la duración total exceder de la máxima.
  - ✓ Mientras la tasa de paro no baje del 15% se podrá concertar con mayores de 16 y menores de 30 años (edad normal 16-25).
  - ✓ Se podrán acoger a esta modalidad contractual los trabajadores que esté cursando formación profesional en el sistema educativo.
  - ✓ No opera el límite máximo de edad para los colectivos en situación de exclusión social previstos en la Ley 44/2007, para la regulación de las empresas de inserción, siempre que sean contratados por parte de empresas de inserción que estén cualificadas y activas en el registro administrativo correspondiente.
  - ✓ Un mismo trabajador puede tener más de un contrato de este tipo, siempre que la formación inherente al nuevo contrato tenga por objeto la obtención de una distinta cualificación profesional.
  - ✓ La formación puede ser impartida por la propia empresa (siempre que posea instalaciones y personal cualificado).
  - ✓ La formación deberá ser certificada a la finalización del contrato.

- ✓ Durante el primer año de contrato el tiempo de trabajo efectivo no puede superar el 75% de la jornada y durante el segundo y el tercero el 85% de la jornada.
  - ✓ El trabajador tiene derecho a percibir la retribución prevista en el Convenio Colectivo aplicable en función del tiempo efectivo de trabajo, nunca menos del SMI ajustado a la jornada efectiva.
  - ✓ Para incentivar la formalización de este tipo de contratos, se crea un programa temporal de reducciones de la totalidad de la cotización, con vigencia para toda la duración del contrato, para contratos suscritos a partir del 12/2/2012 con desempleados inscritos en la oficina de empleo. Para el trabajador siempre reducción 100% de las cuotas y para la empresa según plantilla: 100% de reducción si la misma es menor de 250 trabajadores, 75% para el resto de casos.
  - ✓ Finalmente, las empresas que a la finalización de su duración inicial, o de cualquier de sus prórrogas, transformen estos contratos en indefinidos, cualquiera que sea la fecha de su celebración, tendrán derecho durante 3 años a una reducción en su cuota empresarial de seguridad social del 1.500 €/año en el caso de hombres y de 1.800 €/año en el caso de mujeres.
- *Apoyo a la Pymes*
    - ✓ Se crea para estas empresas el Contrato Indefinido de apoyo a Emprendedores.
    - ✓ Se establece un programa de incentivos fiscales:
      - ⇒ Si el primer trabajador de la empresa es contratado a través de esta modalidad contractual y el contratado es menor de 30 años: Deducción en la cuota íntegra del impuesto de 3.000 €
      - ⇒ Si se produce la contratación de trabajadores en desempleo con un mínimo de tres meses, se genera adicionalmente:

Deducción en la Cuota Íntegra del 50 % de la menor de las siguientes dos cantidades: El importe de la prestación pendiente de percibir por el trabajador en el momento de la contratación o el importe correspondiente a 12 mensualidades de la prestación que tuviera reconocida.

- ✓ También se establece un programa de bonificaciones a la Seguridad Social de la cuota empresarial para los contratos suscritos con desempleados, siempre que se encuentren en los siguientes tramos de edad: Para Jóvenes entre 16 y 30 años (ambos inclusive) y para mayores de 45 años.
- ✓ Finalmente se establece una bonificación por la transformación en indefinidos de contratos en prácticas, de relevo y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.

### **5.4.3. Ley Emprendedores**

El 29/09/2013 entró en vigor la Ley 14/2013 de Apoyo de los Emprendedores y su internalización. La norma es considerada de vital importancia para la iniciativa empresarial. El desarrollo de este apartado se ha basado en los análisis realizados por Carlos Otto y Frederic Moreno y publicados en ElConfidencial.com y en 02b.com. A continuación se desarrollan aquellas novedades más destacadas de la Ley:

- *Cultura del emprendedor*

La Ley incluye la incorporación a los contenidos a impartir en la etapa educativa temas relacionados a la adquisición de competencias para la creación y desarrollo de proyectos empresariales. Así mismo se desarrollará un proyecto específico de formación al profesorado. El objetivo es “incentivar el espíritu emprendedor”.

Creación de la fórmula de la miniempresas o empresas de estudiantes. Enfocada a los estudiantes universitarios para que

desarrollen un proyecto empresarial, pudiendo desarrollar transacciones económicas, emitir facturas y abrir cuentas bancarias.

- *Medidas de potenciación del emprendimiento*

Implantación de una tarifa plana de 70 Euros de cuota de autónomos para los nuevos emprendedores.

Se crea la figura del emprendedor de responsabilidad limitada. El objetivo es proteger cierto patrimonio personal del empresario ante las deudas que genere la actividad, exceptuando casos de fraude o negligencia grave. Un pequeño empresario no perdería su casa, siempre que su valor no supere los 300.000 Euros.

Se crea la figura de Sociedad Limitada de Formación Sucesiva. Es posible poner en marcha una sociedad sin el requisito de un capital mínimo de 3.000 Euros. Esta medida se ha basado en proyectos similares desarrollados en Alemania y Bélgica. Se establecen una serie de restricciones relativas al reparto de dividendos y a la retribución de los administradores.

- *Mejoras en la normativa*

Se agilizan los procesos de creación de empresas. El gobierno ha publicitado el eslogan de que “los españoles podrán crear una empresa en un solo trámite y en apenas 24 horas”. El objetivo mejorar de forma ostensible la posición de España en este apartado en relación al resto de países de su entorno.

Se agiliza la posible liquidación de los proyectos fallidos, a través de acuerdos extrajudiciales. Con estas medidas se pretende dar unas mayores opciones a los emprendedores para que reinicien su actividad empresarial con nuevos proyectos.

Implantación de los apoderamientos electrónicos para evitar que un apoderado realice negocios con terceros aún después de haber sido revocado.

- *Incentivos fiscales*

Implantación de incentivos para la reinversión de beneficios. Se obtendrá una deducción del 10% en la cuota del Impuesto siempre que las empresas inviertan sus beneficios en la adquisición de activos para estimular el negocio.

Se implanta un nuevo modelo de liquidación del IVA. A partir del 1 de Enero de 2014 los autónomos y pymes que se den de alta en un régimen especial creado al efecto, ingresarán el IVA cuando cobren la factura y no trimestralmente como hasta ahora cobrasen o no las facturas.

Incorporación de ayudas para inversiones en I+D para aquellas sociedades que presenten dificultades, con beneficios reducidos o incluso en pérdidas. La Ley les permitirá solicitar compensaciones considerando aquellas cantidades que podrían haberse deducido por sus inversiones.

Implantación de deducciones fiscales para los “business angels”, inversores particulares que financien nuevos proyectos empresariales. Se establece una deducción del 20% de las cantidades aportadas aplicable sobre la cuota del IRPF y se considerarán exentas de tributar las ganancias obtenidas de la inversión, siempre que sean reinvertidas en otros nuevos proyectos.

- *Extensión y desarrollo de proyectos.*

Se establece el compromiso de revisar anualmente la normativa que afecte a los emprendedores con el objetivo de eliminar aquellos obstáculos que sean identificados y que supongan un freno a la iniciativa o a la expansión de los proyectos. El compromiso también

abarca la reducción de la carga administrativa para aquellos trámites que sean necesarios para este tipo de sociedades o autónomos.

Se implantan facilidades para que los emprendedores puedan concurrir a concursos públicos, mediante posibilidades de uniones entre las mismas, variando límites de concurrencia y simplificando trámites para el acceso a este tipo de concursos.

- *Contratación de talento extranjero e inversión de capital exterior.*

Posibilidad de obtener un permiso especial de residencia para extranjeros que sean contratados por empresas españolas, con el requisito que su facturación sea superior a los 50 millones de Euros.

Así mismo se podrá obtener un permiso de residencia mediante la adquisición de una vivienda con un precio superior a los 500.000 Euros o mediante la compra de deuda pública española o finalmente con la inversión en proyectos empresariales.

#### **5.4.4. Conclusiones**

- *Situación Política de España*

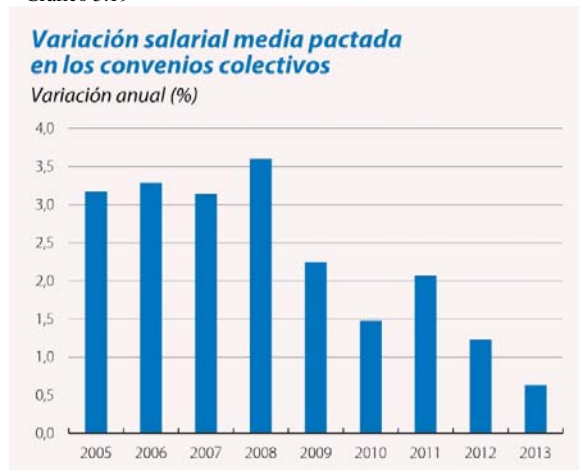
La maltrecha imagen de España a nivel político y la desconfianza casi total de los Españoles en los políticos, genera cierta incertidumbre para la regeneración de la actividad y más si tenemos en cuenta que la gobernabilidad futura podría verse dificultada por la importante pérdida en intención de voto que están sufriendo los partidos mayoritarios, PP y PSOE.

- *Reforma laboral*

La senda del ajuste salarial en España empezó en el año 2012, coincidiendo con la implantación de la Reforma Laboral y la firma del II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva. En el primer trimestre del año 2013 los costes laborales por hora

presentaban un retroceso del 0,7% interanual, contrastando con lo ocurrido en el año 2009, en plena recesión, cuando los costes salariales en España crecían con fuerza. El porcentaje de convenios de nueva firma pactados en el año 2012 con congelaciones o reducciones salariales en España representaba el 20% del total.

Gráfico 5.19



Fuente: Ministerio de Empleo y SS y La Caixa Research

El escenario creado por la reforma laboral mejora las perspectivas, ya que ha permitido dar primacía al convenio de empresa sobre el sectorial, reducir los costes laborales unitarios y, por tanto, mejorar la productividad y competitividad de las empresas españolas, debiéndose complementar con otros avances de la competitividad que no dependen del precio (la calidad de los productos y la eficiencia en los procesos productivos).

Así mismo se incentiva de forma importante la creación de nuevas empresas y la contratación de nuevo personal, dotando a las relaciones laborales de una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades de los negocios.

- *Ley Emprendedores*

El planteamiento de la norma pretende dar un giro a la mentalidad de la sociedad española para que se valore más la actividad emprendedora, a la vez que busca arrojar luz en el entramado de normas para el acceso a las actividades económicas y mejorar la posición de España en el ranking mundial en rapidez a la hora de crear empresas.

España ocupa el puesto 44 en el ranking de facilidad para hacer negocios elaborado por el Banco Mundial, muy alejado de la media de las economías de Altos Ingresos de la OCDE (29), empeorando dos puestos con respecto a la situación del informe 2012. España, si solamente tenemos en cuenta las economías de la OCDE ocuparía el puesto 24 de 31 países.

Aunque el dato más preocupante es la posición de España en la categoría de “Apertura de Negocio” ocupando el puesto 136 y con una distancia a la frontera (DAF) de 77, lo que significaría que España se encuentra a 23 puntos porcentuales del mejor indicador.



Tabla 5.11 Clasificación en facilidad para hacer negocios

| Puesto | Economía               | Reformas DB 2013 | Puesto | Economía                     | Reformas DB 2013 | Puesto | Economía                 | Reformas DB 2013 |
|--------|------------------------|------------------|--------|------------------------------|------------------|--------|--------------------------|------------------|
| 1      | Singapur               | 0                | 63     | Antigua y Barbuda            | 0                | 125    | Honduras                 | 0                |
| 2      | Hong Kong RAE, China   | 0                | 64     | Ghana                        | 0                | 126    | Bosnia y Herzegovina     | 2                |
| 3      | Nueva Zelanda          | 1                | 65     | República Checa              | 3                | 127    | Etiopía                  | 1                |
| 4      | Estados Unidos         | 0                | 66     | Bulgaria                     | 1                | 128    | Indonesia                | 1                |
| 5      | Dinamarca              | 1                | 67     | Azerbaiján                   | 0                | 129    | Bangladesh               | 1                |
| 6      | Noruega                | 2                | 68     | Dominica                     | 1                | 130    | Brasil                   | 1                |
| 7      | Reino Unido            | 1                | 69     | Trinidad y Tobago            | 2                | 131    | Nigeria                  | 0                |
| 8      | Corea, Rep.            | 4                | 70     | República Kirguisa           | 0                | 132    | India                    | 1                |
| 9      | Georgia                | 6                | 71     | Turquía                      | 2                | 133    | Cambodia                 | 1                |
| 10     | Australia              | 1                | 72     | Rumania                      | 2                | 134    | Tanzania                 | 1                |
| 11     | Finlandia              | 0                | 73     | Italia                       | 2                | 135    | Ribera Occidental y Gaza | 1                |
| 12     | Malasia                | 2                | 74     | Seychelles                   | 0                | 136    | Lesotho                  | 2                |
| 13     | Suecia                 | 0                | 75     | San Vicente y las Granadinas | 0                | 137    | Ucrania                  | 3                |
| 14     | Islandia               | 0                | 76     | Mongolia                     | 3                | 138    | Filipinas                | 0                |
| 15     | Irlanda                | 2                | 77     | Bahamas                      | 0                | 139    | Ecuador                  | 0                |
| 16     | Taiwan, China          | 2                | 78     | Grecia                       | 3                | 140    | Sierra Leona             | 2                |
| 17     | Canadá                 | 1                | 79     | Brunei Darussalam            | 2                | 141    | Tayikistán               | 1                |
| 18     | Tailandia              | 2                | 80     | Vanuatu                      | 0                | 142    | Madagascar               | 1                |
| 19     | Mauricio               | 2                | 81     | Sri Lanka                    | 4                | 143    | Sudán                    | 0                |
| 20     | Alemania               | 2                | 82     | Kuwait                       | 0                | 144    | República Árabe de Siria | 1                |
| 21     | Estonia                | 0                | 83     | Moldavia                     | 2                | 145    | Irán, Rep. Islámica      | 1                |
| 22     | Arabia Saudita         | 2                | 84     | Croacia                      | 1                | 146    | Mozambique               | 0                |
| 23     | Macedonia, ERY         | 1                | 85     | Albania                      | 2                | 147    | Gambia                   | 0                |
| 24     | Japón                  | 1                | 86     | Serbia                       | 3                | 148    | Bhután                   | 0                |
| 25     | Letonia                | 0                | 87     | Namibia                      | 1                | 149    | Liberia                  | 3                |
| 26     | Emiratos Árabes Unidos | 3                | 88     | Barbados                     | 0                | 150    | Micronesia, EE. Feds.    | 0                |
| 27     | Lituania               | 2                | 89     | Uruguay                      | 2                | 151    | Mali                     | 1                |
| 28     | Suiza                  | 0                | 90     | Jamaica                      | 2                | 152    | Argelia                  | 1                |
| 29     | Austria                | 0                | 91     | China                        | 2                | 153    | Burkina Faso             | 0                |
| 30     | Portugal               | 3                | 92     | Islas Salomón                | 0                | 154    | Uzbekistán               | 4                |
| 31     | Paises Bajos           | 4                | 93     | Guatemala                    | 1                | 155    | Bolivia                  | 0                |
| 32     | Armenia                | 2                | 94     | Zambia                       | 1                | 156    | Togo                     | 1                |
| 33     | Bélgica                | 0                | 95     | Maldivas                     | 0                | 157    | Malawi                   | 1                |
| 34     | Francia                | 0                | 96     | Saint Kitts y Nevis          | 0                | 158    | Comoras                  | 2                |
| 35     | Eslovenia              | 3                | 97     | Marruecos                    | 1                | 159    | Burundi                  | 4                |
| 36     | Chipre                 | 1                | 98     | Kosovo                       | 2                | 160    | Santo Tomé y Príncipe    | 0                |
| 37     | Chile                  | 0                | 99     | Viet Nam                     | 1                | 161    | Camerún                  | 1                |
| 38     | Israel                 | 1                | 100    | Granada                      | 1                | 162    | Guinea Ecuatorial        | 0                |
| 39     | Sudáfrica              | 1                | 101    | Islas Marshall               | 0                | 163    | Lao RPD                  | 3                |
| 40     | Qatar                  | 1                | 102    | Malta                        | 0                | 164    | Suriname                 | 0                |
| 41     | Puerto Rico (EE.UU.)   | 1                | 103    | Paraguay                     | 0                | 165    | Irak                     | 0                |
| 42     | Bahrein                | 0                | 104    | Papua Nueva Guinea           | 0                | 166    | Senegal                  | 0                |
| 43     | Perú                   | 2                | 105    | Bélice                       | 1                | 167    | Mauritania               | 0                |
| 44     | España                 | 2                | 106    | Jordania                     | 0                | 168    | Afganistán               | 0                |
| 45     | Colombia               | 1                | 107    | Pakistán                     | 0                | 169    | Timor-Leste              | 0                |
| 46     | República Eslovaca     | 4                | 108    | Nepal                        | 0                | 170    | Gabón                    | 0                |
| 47     | Omán                   | 1                | 109    | Egipto, Rep. Árabe           | 0                | 171    | Djibouti                 | 0                |
| 48     | México                 | 2                | 110    | Costa Rica                   | 4                | 172    | Angola                   | 1                |
| 49     | Kazajistán             | 3                | 111    | Palau                        | 0                | 173    | Zimbabue                 | 0                |
| 50     | Túnez                  | 0                | 112    | Federación Rusa              | 2                | 174    | Haiti                    | 0                |
| 51     | Montenegro             | 2                | 113    | El Salvador                  | 1                | 175    | Benín                    | 4                |
| 52     | Rwanda                 | 2                | 114    | Guyana                       | 0                | 176    | Niger                    | 1                |
| 53     | Santa Lucía            | 0                | 115    | Libano                       | 0                | 177    | Costa de Marfil          | 0                |
| 54     | Hungría                | 3                | 116    | República Dominicana         | 0                | 178    | Guinea                   | 3                |
| 55     | Polonia                | 4                | 117    | Kiribati                     | 0                | 179    | Guinea-Bissau            | 0                |
| 56     | Luxemburgo             | 0                | 118    | Yemen, Rep.                  | 0                | 180    | Venezuela, RB            | 0                |
| 57     | Samoa                  | 0                | 119    | Nicaragua                    | 0                | 181    | Congo, Rep. Dem.         | 1                |
| 58     | Belarús                | 2                | 120    | Uganda                       | 1                | 182    | Eritrea                  | 0                |
| 59     | Botswana               | 1                | 121    | Kenya                        | 1                | 183    | Congo, Rep.              | 2                |
| 60     | Fiji                   | 1                | 122    | Cabo Verde                   | 0                | 184    | Chad                     | 1                |
| 61     | Panamá                 | 3                | 123    | Swazilandia                  | 1                | 185    | República Centroafricana | 0                |
| 62     | Tonga                  | 0                | 124    | Argentina                    | 0                |        |                          |                  |

Nota: las clasificaciones de todas las economías son válidas a fecha junio de 2012 y figuran en las tablas por países disponibles en el sitio web [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org). Las clasificaciones de este año en facilidad de hacer negocios suponen el promedio de las clasificaciones por percentil de la economía en las diez áreas que se han tenido en cuenta para realizar la clasificación general de este año. En el número de reformas no se contabilizan las reformas que dificultan los negocios.

Fuente: base de datos de Doing Business.

Fuente: Banco Mundial

Tabla 5.12 Facilidad para hacer negocios en España

| REGIÓN                             |  | OCDE                  | DOING BUSINESS 2013<br>CLASIFICACIÓN                  | DOING BUSINESS 2012<br>CLASIFICACIÓN                  | CAMBIO   |
|------------------------------------|--|-----------------------|---|---|--|
| CATEGORÍA DE INGRESO               |  | Ingreso alto          | 44  | 42  | ↓ -2   |
| POBLACIÓN                          |  | 46.235.000            |   |   |  |
| INB PER CÁPITA (US\$)              |  | 30.990                | DOING BUSINESS 2013<br>DAF** (PUNTOS<br>PORCENTUALES) | DOING BUSINESS 2012<br>DAF** (PUNTOS<br>PORCENTUALES) | MEJORA EN LA DAF**<br>(PUNTOS<br>PORCENTUALES) |
|                                    |  |                       | 72,7  | 72,5  | ↑ 0,2  |
| CLASIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA      |  | DB 2013 Clasificación | DB 2012 Clasificación                                 | Cambio  |  |
| Apertura de un negocio             |  | 136                   | 134   | ↑ -2  |  |
| Manejo de permisos de construcción |  | 38                    | 33  | ↑ -5  |  |
| Obtención de electricidad          |  | 70                    | 68  | ↑ -2  |  |
| Registro de propiedades            |  | 57                    | 56  | ↑ -1  |  |
| Obtención de crédito               |  | 53                    | 52  | ↑ -1  |  |
| Protección de los inversores       |  | 100                   | 98  | ↑ -2  |  |
| Pago de impuestos                  |  | 34                    | 36  | ↓ 2   |  |
| Comercio transfronterizo           |  | 39                    | 42  | ↓ 3   |  |
| Cumplimiento de contratos          |  | 64                    | 64  | No cambio   |  |
| Resolución de la insolvencia       |  | 20                    | 21  | ↓ 1   |  |

Fuente: Banco Mundial.

## 5.5. ENTORNO COMPETITIVO

El análisis del Entorno Competitivo del negocio se realiza a través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter que permite una visión global de la situación del sector y los riesgos y oportunidades del mismo.

Figura 5.2 Análisis cinco fuerzas de Porter



### 5.5.1. Rivalidad entre los competidores establecidos.

ALTA

Seis establecimientos deportivos han sido considerados como componentes de nuestro grupo competitivo; todos se localizan en la misma zona de la Costa, encontrándose en un radio máximo de 15 kilómetros el más lejano.

A efectos informativos, hemos asignado una mayor o menor importancia a lo mismos, en cuanto a su incidencia competitiva. En este sentido, hemos considerado el criterio de proximidad a nuestro proyecto para agrupar a los 6 establecimientos en los siguientes subgrupos:

- **Directo:** Localizados en un radio inferior a 5 km. En este subgrupo se encuentra el Club de Tenis PR, el Club de Tenis MS y el Club de Pádel NA.
- **Indirecto:** Localizados en un radio entre 5 y 15 km., compuesto por el Club de Tenis DC, el Club de Tenis EC y el Club de Tenis BA.

#### **Características generales:**

Tabla 5.13 Tipo de pistas competidores

| <b>TIPO PISTAS</b> | <b>PR</b> | <b>MS</b> | <b>NA</b> | <b>DC</b> | <b>EC</b> | <b>BA</b> |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tierra             | 11        | 2         | -         | 7         | 8         | 3         |
| Dura               | 4         | 4         | 4         | 2         | 1         | 6         |
| Padel              | 4         | 4         | 11        | -         | 4         | 4         |

Fuente: Elaboración propia

En General, los 6 establecimientos deportivos correspondientes al grupo competitivo, mantienen unas características similares en cuanto a la oferta de servicios pero entre ellos existen diferencias en cuanto a calidad y antigüedad de instalaciones, además de la prioridad que cada uno aplica a su especialidad dentro del sector:

Cuadro 5.4 Principales características de cada competidor

| CONCEPTOS             | PR    | MS    | NA    | DC    | EC    | BA    |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Especialidad</b>   | Tenis | Tenis | Padel | Tenis | Tenis | Tenis |
| <b>Socios</b>         | No    | Si    | Si    | Si    | Si    | No    |
| <b>Escuela Base</b>   | Si    | Si    | Si    | Si    | Si    | Si    |
| <b>Competición</b>    | No    | No    | Si    | Si    | No    | Si    |
| <b>Alquiler pista</b> | Si    | Si    | Si    | Si    | Si    | Si    |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, hay instalaciones que priorizan la gestión basada en el socio y otras que mantienen una gestión que permite encajar todas las opciones, aunque por limitaciones de las instalaciones siempre habrá cierta desviación hacia la gestión de socios o hacia la gestión como academia. Ambas gestiones en instalaciones limitadas no son compatibles.

### **Tarifas:**

Tabla 5.14 Tarifas competidores

| CONCEPTOS          | PR    | MS    | NA    | DC    | EC  | BA |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-----|----|
| <b>Socio</b>       | 1.200 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 800 | -  |
| <b>Clase</b>       | 49    | 45    | 40    | 45    | 43  | 40 |
| <b>Alquiler</b>    | 22    | 20    | 24    | 22    | 20  | 18 |
| <b>Competición</b> | No    | No    | -     | -     | No  | -  |

Fuente: Elaboración propia

Cada establecimiento distribuye sus tarifas en base la especialidad a la que se dedica, pero hemos expresado en una tabla los conceptos en los que coinciden, a excepción de la competición.

### **Segmentación de la Clientela:**

Cuadro 5.5 Especialización tipo clientes

| CONCEPTOS           | PR    | MS    | NA    | DC    | EC    | BA    |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Residente</b>    | Medio | Alto  | Alto  | Medio | Medio | Alto  |
| <b>No Residente</b> | Alto  | Medio | Medio | Alto  | Alto  | Medio |
| <b>Competición</b>  | No    | No    | Medio | Medio | No    | Medio |

Fuente: Elaboración propia

Los establecimientos deportivos que se encuentran en complejos turísticos tienen un mayor potencial en la actividad durante la temporada alta o vacacional con clientes No Residentes. En cambio, los demás establecimientos deportivos se mantienen estables durante todo el año, aumentando ligeramente la actividad en temporada alta debido a la estacionalidad de la zona.

### **Análisis comparativo de puntos fuertes y débiles:**

Cuadro 5.6 Puente Romano Tennis: Puntos Fuertes y débiles

| PR   |   |
|--|---|
| PUNTOS FUERTES   | PUNTOS DEBILES  |
| Instalaciones de gran calidad<br>Buena ubicación<br>Cercanía centros comerciales y servicios<br>Localizado en hotel de lujo<br>Buena promoción y eventos | Equipo tecnico sin experiencia en Competición<br>Precios elevados |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.7 Manolo Santana *Racquets Club*: Puntos fuertes y débiles

| <b>MS</b>                           |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>PUNTOS FUERTES</b>               | <b>PUNTOS DEBILES</b>   |
| Buena ubicación<br>Buenos servicios | Mala dirección y gestión<br>Nº pistas limitado para realizar distintas actividades<br>Pistas de padel de muro |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.8 Club Pádel Nueva Alcántara: Puntos Fuertes y débiles

| <b>NA</b>   |   |
|---|---|
| <b>PUNTOS FUERTES</b>   | <b>PUNTOS DEBILES</b>   |
| Buena ubicación<br>Único club de padel en la zona<br>Instalaciones de padel referente a nivel nacional<br>Oferta programas de padel | Instalaciones deficitarias en tenis<br>Equipo técnico de poco nivel en tenis actividades<br>Masificación de clientela |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.9 Hotel Don Carlos: Puntos Fuertes y débiles

| <b>DC</b>   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>PUNTOS FUERTES</b>   | <b>PUNTOS DEBILES</b>               |
| Instalaciones de gran calidad y vistas al mar<br>Buena ubicación<br>Localización en hotel de lujo<br>Buena gestión y comercialización | Equipo técnico con poca experiencia |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.10 Club de Tenis El Casco: Puntos Fuertes y débiles

| <b>EC</b>   |  |
|---|--|
| <b>PUNTOS FUERTES</b>   | <b>PUNTOS DEBILES</b>  |
| Instalaciones de buena calidad<br>Buena ubicación<br>Capacidad de clientes<br>Cercanía centro comercial y servicios | Dirección sin experiencia en sector deportivo<br>Limitación a clientes extranjeros<br>Equipo técnico sin experiencia |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5.11 Belair Tennis: Puntos Fuertes y débiles

| <b>BA</b>   |   |
|---|---|
| <b>PUNTOS FUERTES</b>   | <b>PUNTOS DEBILES</b>   |
| Dirección y gestión de gran experiencia<br>Equipo técnico con experiencia<br>Capacidad de clientes<br>Oferta programas Tennis&Padel | Instalaciones en mal estado<br>Distancia a pie de centros comerciales y servicios |

Fuente: Elaboración propia

### **5.5.2. Amenaza de nuevos competidores. Competidores potenciales.**

BAJA

La inversión de entrada es importante y la existencia de una importante competencia en el mercado hacen que el peligro de la presencia de nuevos competidores sea reducida, existiendo mayor probabilidad de que el mercado se reduzca que se amplíe.

### **5.5.3. Amenaza de servicios sustitutivos**

ALTA

La presencia en la zona de oferta fundamentalmente de campos de golf, ofrece una amenaza cierta para el nuevo servicio.

### **5.5.4. Poder negociador de los clientes.**

BAJO - LIMITADO

Los clientes son muchos e independientes, por lo que carecen de la capacidad negociadora que suponga una amenaza para la viabilidad del proyecto.



### **5.5.5. Poder negociador de los proveedores.**

BAJO - LIMITADO

El número de inputs es bajo y sus costes reducidos, con mucha oferta en el mercado, sin existir problemas de abastecimiento, no tratándose de productos o servicios especiales o únicos.

## **5.6. PLAN NEGOCIO CLUB TENIS-PADEL**

### **5.6.1. El producto**

El Centro Deportivo, donde se desarrollaría el proyecto contaría con las siguientes instalaciones:

- 7 pistas de tenis de tierra batida
- 6 pistas de pádel de cristal
- Sala de Stretching para jugadores y vestuarios.
- Salón de jugadores/clientes con cafetería.
- Recepción y Tienda Pro-Shop.
- Parking.

### **5.6.2. Localización**

El Club Deportivo se ubica en la zona de la COSTA DEL SOL, una zona residencial de lujo a las afueras del casco urbano.

La zona ofrece un clima benigno durante todo el año, adecuado para el desarrollo deportivo, que presume del mejor clima de la Península Ibérica.

### **5.6.3. Plan Estratégico**

En base a los datos analizados tanto en el estudio de mercado como en la investigación del mismo, se ha tomado la decisión por adoptar una estrategia que se basa en la diferenciación, logrando aportar un valor añadido a un servicio existente en el mercado como es una Academia de Alta Competición y una Escuela de Enseñanza Personalizada, además de los entrenamientos de alta calidad:

- Misión:  
Ser un establecimiento deportivo rentable, cuyo objetivo fundamental sea ofrecer una alta calidad en la prestación de servicios y que se posicionen como referente en el mercado deportivo de la zona de la COSTA DEL SOL.
- Visión:  
Nuestro principal objetivo a corto / medio plazo es posicionarnos adecuadamente en el mercado de tenis y pádel. Buscamos un crecimiento continuado a largo plazo y que nos permita convertirnos en un referente para el mercado.
- Valores:
  - ✓ Compromiso general para con nuestros clientes.
  - ✓ Intercambio y cooperación, tanto interna entre nuestros empleados, como externa reflejada en que los mismos se vuelquen en el servicio al cliente.
  - ✓ Comunicación efectiva y afectiva.
  - ✓ Mejora continua.
  - ✓ Optimización y respeto a los recursos.

Según nuestra idea de negocio y de los objetivos que queremos cubrir, hemos hecho nuestros algunos de los calificados como “principios de la excelencia”, como son:

- La orientación a la acción.
- La proximidad al cliente.
- La autonomía y el espíritu emprendedor interno.
- La productividad gracias a las personas, dirigidas mediante valores en la actividad diaria.

- Conciencia tanto de nuestras posibilidades como de nuestras limitaciones.
- Una estructura simple y ágil.

#### **5.6.4. Análisis DAFO**

- Fortalezas:
  - ✓ Excelente ubicación: proximidad a centros comerciales, campos de Golf, Hoteles de todas las categorías, Palacio de Congresos y buena conexión con las principales redes de comunicación.
  - ✓ Equipo Técnico deportivo profesional y reconocido.
  - ✓ Parking privado para clientes.
  - ✓ Desestacionalidad de la demanda gracias a la multisegmentación de la clientela.
- Debilidades:
  - ✓ Limitado tamaño de las instalaciones, lo que condiciona nuestro volumen de ventas.
- Oportunidades:
  - ✓ Escasez de oferta de tenis y pádel a nivel de alta competición en la zona.
  - ✓ La rápida presentación y puesta en marcha de nuestro proyecto constituiría una importante barrera de entrada para proyectos similares en la zona.
  - ✓ Las bondades climatológicas convierten al club en un lugar privilegiado durante todo el año para la práctica de tenis y pádel.
  - ✓ La zona cuenta con una amplia y prestigiosa oferta de centros especializados en salud.
  - ✓ La ubicación presenta un importante potencial para la localización de un mercado de alta gama, nacional y extranjero. La zona se configura como área de influencia en su entorno turístico y de ocio.

- Amenazas:
  - ✓ Saturación del mercado deportivo, lo que resta atractivo a este destino.
  - ✓ Falta de posicionamiento de la empresa en el mercado de Alta Competición.
  - ✓ La zona no ofrece una adecuada imagen entre los deportistas de élite, dados los pocos eventos deportivos de alta competición que se celebran en la misma.

### **5.6.5. Objetivos Corporativos**

Podemos sintetizar las directrices que guiarán nuestra idea de negocio en la consecución de los siguientes objetivos:

- Rentabilidad suficiente para financiar el crecimiento de nuestra empresa a la vez que se crea valor.
- Fidelización de nuestros clientes, expresada en la repetición del 100% de los clientes a los que prestamos servicios deportivos.
- Ocupación mínima durante el primer ejercicio de apertura del establecimiento del 50% de las horas disponibles de uso de pistas, con aumentos en las ventas durante los tres años siguientes hasta estabilizarse a partir del cuarto año.

### **5.6.6. Objetivos funcionales**

En cuanto a los objetivos funcionales que nos permitirán alcanzar lo descrito anteriormente, podemos definirlos en líneas generales de la siguiente manera:

- Desarrollar una política enfocada a la continua mejora de la prestación de nuestros servicios, que nos permita seguir la evolución del propio mercado. Para ello buscaremos reducir al mínimo los errores (excelencia), mejorar los procesos y diseñar un proceso que

nos permita conocer las inquietudes y sugerencias de nuestros clientes.

- Intentar establecer un control exhaustivo de costes, que nos permita ir reduciendo los mismos a partir del primer ejercicio de apertura del establecimiento al público.
- Intentar mantener los grados de ocupación fijados en el diseño inicial de la estrategia, mediante una gestión eficiente y a través de análisis continuo de nuestro entorno.

#### **5.6.7. Plano del proyecto**

El proyecto de las instalaciones deportivas se pretende construir en una superficie total de 11.620,56 m<sup>2</sup> con un coeficiente de ocupación de 12,90%.

La superficie total construida será de 8.373,44 m<sup>2</sup>:

- Casa-Club: .....150,00 m<sup>2</sup>
- Pistas de Tenis: .....5.144,48 m<sup>2</sup>
- Pistas de Pádel: .....1.310,16 m<sup>2</sup>
- Zonas Verdes: .....1.768,80 m<sup>2</sup>

El Centro Deportivo, contará con:

- 7 pistas de tenis de tierra batida profesionales e iluminadas, de superficie similar a la de Roland Garros.
- 6 pistas de pádel de cristal iluminadas.
- Sala de Stretching para jugadores y vestuarios.
- Salón de jugadores/clientes con cafetería.
- Recepción y Tienda Pro-Shop.
- Parking.

- Todas las instalaciones esenciales (eléctricas, hidráulicas, sanitarias, etc.)

Figura 5.3 Plano del Proyecto



### **5.6.8. Plantilla**

Para llevar a cabo una gestión eficiente y de calidad, el personal de las instalaciones precisará de:

- 3 Recepcionistas
- 1 Director de Academia de Tenis y Pádel.
- 4-5 Entrenadores de Tenis.
- 1-2 Entrenadores de Pádel.
- 1 Preparador físico.
- 1 Técnico de mantenimiento.
- 1 Empleado de Limpieza.
- 1 Vigilante.

A partir del tercer año se estudiaría la posibilidad de invertir en capital de trabajo para ampliar plantilla en puestos como Conductor, Dependiente de tienda, etc.

En este proyecto, se pretende crear puestos de trabajo directo, contando con personal residente en la zona, además del empleo indirecto relacionado con las actividades que se desarrollarán en las propias instalaciones y fuera de ellas.

### **5.6.9. Gestión deportiva**

La empresa cuenta con distintos objetivos deportivos a conseguir, entre los que destaca los siguientes:

- Cubrir las necesidades actuales en cuanto a servicios de Tenis y Pádel:
  - ✓ Escuela Base de Tenis y Pádel.
  - ✓ Escuela Adultos de Tenis y Pádel.
  - ✓ Escuela de Alta Competición.



- ✓ Alquiler de pistas de Tenis y Pádel.
- Apoyar a los jugadores locales con formación tenística reconocida internacionalmente.
- Convertir las instalaciones en lugar ideal de pre-temporada para jugadores nacionales e internacionales.
- Desarrollar un calendario tenístico y de pádel de competiciones a desarrollar durante todo el año, tanto abierto como federado y de todas las categorías, atractivos para poder contar con el mayor número de participantes posible.
- Promocionarse como Destino Deportivo Internacional, especialmente de Tenis y Pádel.
- Turismo Directo en cualquier temporada de año, gracias a una estrecha colaboración con diversos clubes deportivos, tanto nacionales como internacionales. Lo cual, se verá repercutido en hoteles, restaurantes y demás actividades.
- Creación de puestos de trabajo tanto directos como indirectos (Recepcionistas, Monitores, Preparador Físico, Dependiente de Tienda, Mantenimiento, Administración, Conductor, etc).

La Escuela de Tenis que se pretende desarrollar se caracteriza por ser una escuela con un carácter Social e Integrador, teniendo como objetivos fundamentales:

- Fomentar la integración social entre los alumnos/as, las familias y de todo aquel que se acerque al Complejo Deportivo, vinculándolos de esta manera con la vida de la Escuela y del propio Club.
- Contribuir al desarrollo personal del alumno/a, incluyendo el aprendizaje de actitudes, hábitos, valores positivos que podrán proyectar a otros ámbitos de sus vidas.

- Dar respuesta a las diferentes motivaciones e inquietudes de los alumnos/as - desde los más lúdicos a los más competitivos, dando cabida a todos ellos.

Dicha Escuela está pensada para estructurarla en 2 grandes Áreas:

- Área Lúdico-Formativa

Tiene por objetivo fomentar el desarrollo de las Actividades con una orientación lúdico-divertida.

Esta área está formada por la Escuela Pre-tenis, la Escuela de Iniciación Técnica y la Escuela de Perfeccionamiento.

- Área Formativo-Competitiva

Se propone cómo desarrollar las destrezas físicas, técnicas, tácticas y psicológicas en grado elevado con el objetivo de obtener unos niveles de rendimiento en Alta Competición.

#### **5.6.10. Organización Estructural Nivel Técnico:**

- Escuela de Base:

Pre-Tenis

Mini- Tenis

- Escuela Infantil:

Iniciación

Avanzado

Perfeccionamiento

- Escuela Juvenil:

Iniciación

Avanzado

Perfeccionamiento

- Escuela de Adultos:

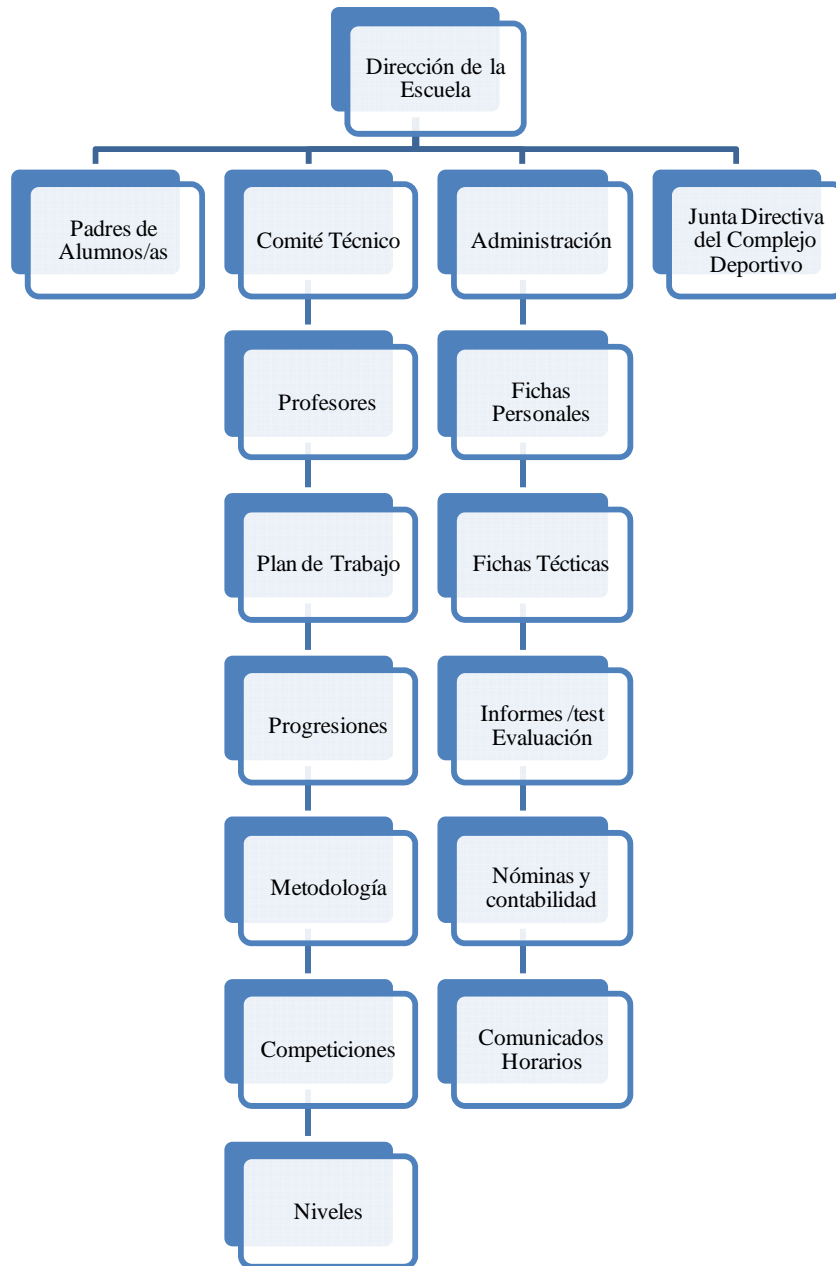
Iniciación

Avanzado

Perfeccionamiento

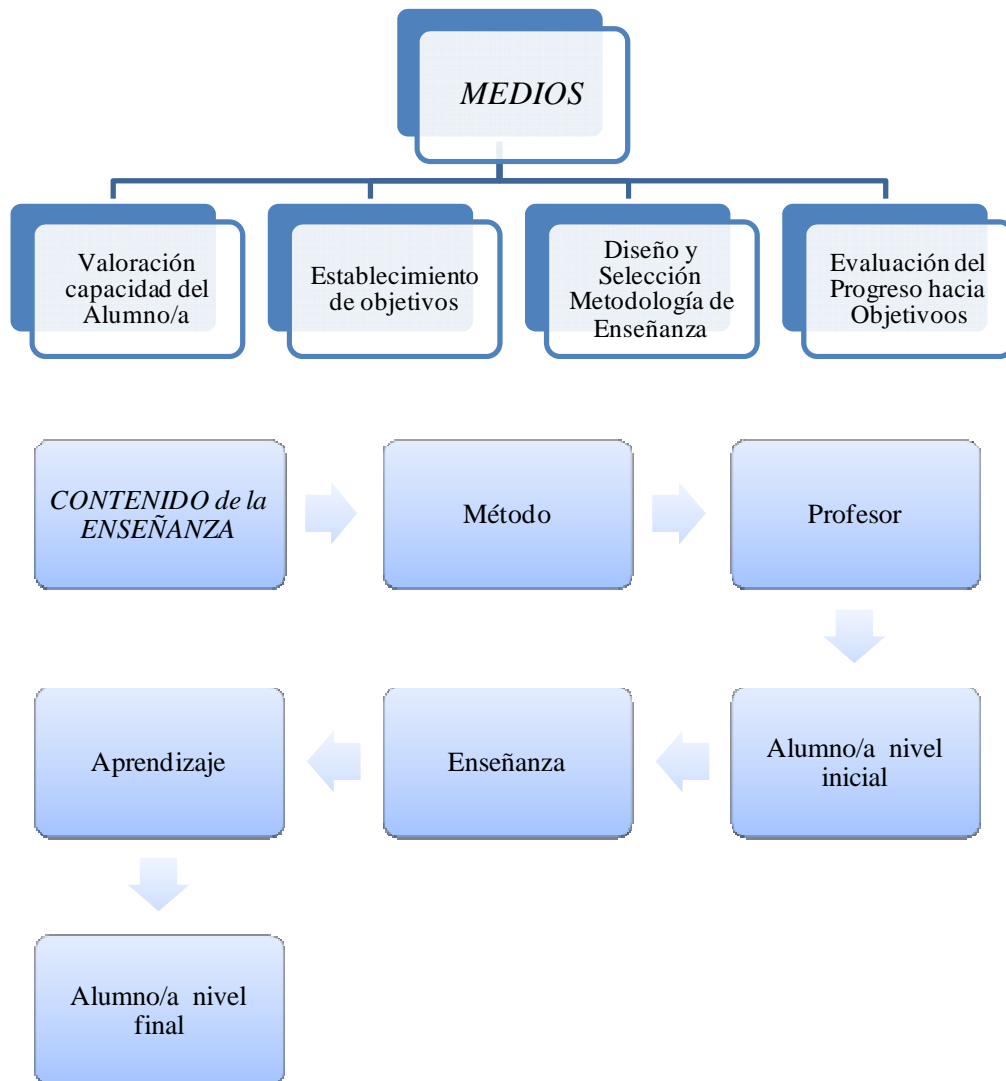
### 5.6.11. Organización Funcional

Figura 5.4 Organización funcional



### 5.6.12. Organización y Metodología de enseñanza

Figura 5.5 Organización y metodología de Enseñanza



### **5.6.13. Actividades a desarrollar:**

- Clases de Tenis y Pádel para todas las edades y niveles (Privadas y en Grupo).
- Formación y entrenamiento a los diferentes equipos que se puedan componer en el Club (Categorías Inferiores, Absoluto, +35, Veteranos, tanto masculino como femenino).
- Campus de Verano y Navidad.
- Alquiler de pista de Tenis y Pádel.
- Liga Interna de Tenis y Pádel.
- Ranking Vivo de tenis y Pádel.
- Inter Clubes en todas las categorías.
- Clinics y Eventos con Marcas y jugadores de renombre.
- Torneos de Tenis y Pádel Sociales.
- Torneos de Tenis y Pádel Abiertos.
- Torneos de Tenis y Pádel a Colectivos y Empresas.
- Torneos y Liga Mini-Tenis.
- Torneos Inter-Generacional.
- Mix-in de Tenis y Pádel.
- Torneos de Tenis y Pádel 24 horas.
- Posibilidad de organizar: ATP Challenger y Eventos de Exhibición.

#### 5.6.14. Plan de Marketing

- Objetivos estratégicos del departamento de marketing:

El Plan de Marketing se basa en el análisis de nuestro público objetivo, se hará de cara a lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Reducir riesgos de implantación del negocio que nos ocupa (creación de una sociedad dedicada a la gestión deportiva de un club de tenis y pádel).
  - ✓ Contribuir o intentar satisfacer las necesidades de aquel segmento de la población al que nos dirigimos y que son nuestro mercado potencial o clientes potenciales. En nuestro caso, nuestro negocio iría principalmente dirigido a aquella persona que quieren disfrutar aprender y/o competir en el deporte de tenis y pádel, pudiéndose complementar con el cuidado de la salud y el estado físico.
  - ✓ El tercer objetivo que nos mueve a desarrollar esta investigación, es conseguir cierta diferenciación con respecto a nuestra competencia directa.
  - ✓ Por último, enfocar nuestro negocio, conforme a un modus operandi que nos permita obtener una mayor rentabilidad.
- Objetivos funcionales del departamento de marketing:
    - ✓ Intentar conocer el perfil básico que configura la personalidad de nuestros clientes potenciales.
    - ✓ Conocer realmente la capacidad de desarrollo en la zona y sobre todo, que tipo de clientes y en qué medida están dispuestos a desplazarse a este club.
    - ✓ Buscar información acerca de en qué medida afecta las instalaciones de los clubs en la elección de los mismos.
    - ✓ Encontrar aquella idea de negocio que satisfaga mejor a nuestros clientes respecto de nuestros servicios complementarios a ofertar.
    - ✓ Cuantificar el medio/s gracias al cual mejor nos damos a conocer y nos convertimos en una entidad más accesible respecto de nuestro público objetivo.

- ✓ Intentar tener una idea más o menos clara de qué precio están dispuestos a soportar nuestros clientes, teniendo en cuenta la situación del mercado y nuestra competencia directa, para así poder fijar con el menor grado de error posible, nuestra política de precios.

- Perfil de nuestro cliente tipo:

Fruto de nuestro análisis del mercado y más concretamente, del estudio del turismo y de la actividad deportiva, particularmente del tenis y del pádel, podemos definir de un modo más o menos claro el conjunto de características que configuran el perfil de nuestro público objetivo.

En primer lugar debemos hacer mención a la creciente demanda que se observa de Academia de tenis de competición a nivel regional, fruto de la escasez de centros de esta categoría. Es por ello que nuestro cliente, como no podía ser de otra forma, se caracterizará en primer lugar porque opta por un centro de alto rendimiento de la más alta categoría para su entrenamiento y que por tanto, disfrutará de una posición económica elevada bien por recursos propio o bien mediante patrocinios.

Podemos describir a nuestro cliente de la siguiente manera:

- ✓ Niños, adultos, familias y empresas. Los servicios se configuran amoldándose a cada grupo dependiendo de sus objetivos y necesidades para disfrutar del tenis y del pádel a cualquier nivel.
- ✓ En otro orden, señalaremos también que el perfil de nuestro cliente potencial oscilará mayoritariamente en una media de edad entre 5 y 18 años y de 35 en adelante, tanto de nacionalidad española como nacionalidad extranjera.
- ✓ En cuanto a la estacionalidad de este tipo de cliente, hay que señalar que el turismo deportivo se realiza durante todo el año en la costa, aumentando la demanda en los meses de Julio y Agosto, y en las fechas vacacionales de Navidad y Semana Santa.

- Tipos de cliente canal

Una vez realizado el estudio tanto de nuestro mercado, como del perfil que va a ser nuestro cliente final, los principales clientes a los que nos vamos a enfocar va a ser:

✓ Jugadores de competición:

Nos van a facilitar el ampliar nuestro abanico de mercado, así como extenderlo geográficamente. Ya que viajan muchas semanas al año por distintos países, siendo nuestra imagen como academia y equipo. Gracias a este método, buscamos el darnos a conocer en el circuito profesional para poder captar clientes de competición.

Por nuestra parte correrá el deber de realizar un buen trabajo con esos jugadores para que los posibles clientes puedan recibir información directa o indirecta de nuestros servicios, así como promociones y eventos especiales.

✓ Clientes residentes:

Se trata de los clientes que se demandan el servicio durante todo el año y con cierta frecuencia, convirtiéndose en un importante canal de publicidad siempre que se encuentren satisfechos con nuestros servicios.

✓ Clientes no residentes:

Se trata de un cliente estacional y muy importante para el negocio, ya que refuerza la actividad y aumenta la facturación en distintas épocas del año.

Estos clientes suelen disfrutar del deporte también en la región donde reside, por lo que nos interesa prestar un inmejorable servicio para que existan buenos comentarios sobre nosotros a su vuelta.

✓ Clubs:

Mediante acuerdos con otros clubs, se pueden crear sinergias interesantes para ambas partes, especialmente cuando estos clubs tienen su pico más alto de actividad en épocas o estaciones del año distintas a la nuestra.

• Estrategia de precios:

Vamos a establecer, en primer lugar, las cuatro categorías de precios sobre las que se va a sustentar nuestro análisis:



- ✓ Precios fijos.
- ✓ Precios con descuento.
- ✓ Precios promocionales.
- ✓ Precios dinámicos.

Este último es el sistema más flexible ya que va a suponer una personalización completa de los precios, variando esto para cada producto y cada consumidor.

Nuestra estrategia de precio va a ser la de producto exclusivo y especializado, acompañado por paquetes de servicios adicionales para amortiguar y hacer menos marcada la estacionalidad.

Una vez analizados los datos investigados y presentados que pensamos como fundamentales a la hora de estudiar la viabilidad del proyecto que se pretende llevar a cabo, podemos sintetizar las conclusiones a las que nos llevan los mismos en las siguientes:

- Existe un elevado porcentaje de potenciales clientes que considera la existencia real de las necesidades que nos proponemos a cubrir.
- La zona donde se desarrollaría el proyecto satisface las necesidades de la práctica deportiva durante todo el año, por lo que solo se sufriría una ligera estacionalidad.
- Destacamos la calidad del servicio y la enseñanza de Alta Competición, que actualmente escasean en la zona.

### **5.6.15. Plan Económico**

El plan económico-financiero se basa en unos datos de mercado de la zona y tomando como referencia la ocupación actual de varias instalaciones similares.

Se prevé una inversión de 440.000€ para la construcción y puesta en marcha de las instalaciones deportivas, contando con financiación propia de 440.000€ más los gastos sucedidos de las posibles pérdidas ocasionadas durante el primer año en la Cuenta de Explotación.

Datos a tener en cuenta:

- Amortización del Activo:
  - ✓ Construcción 40 años.
  - ✓ Resto Activo 10 años.
- 100% Financiación propia. (Gastos Financieros 0€)
- Canon Concesión Administrativa 10.000€/año + 10.000€/año dedicado a Obra Social en las propias instalaciones.

Basándonos en esos datos, se presenta el Plan de Negocio que se adjunta como anexo I al presente estudio.

## 6. BIBLIOGRAFIA:

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial (2013): *Doing Business 2013*
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2010): *Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España 2010*
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2013): *Barómetro Mayo 2013*
- García Ferrando, M., Llopis Goig, R.(2010): *Ideal democrático y bienestar personal, Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*: CSD  
<http://es.manolosantana.net/> (2013, agosto 23)
- <http://www.hoteldoncarlos.com/es/resort/deportes/club-tenis/index.jsp> (2013, agosto 23)
- <http://www.puenteromanotennis.com/default-es.html> (2013, agosto 23)
- <http://www.royaltennisclub.es/> (2013, agosto 23)
- La Caixa Research (2013): *Informe Mensual Julio-Agosto 2013*
- [noticias.lainformacion.com/espana/el-gobierno-aprueba-la-reforma-del-codigo-penal-para-perseguir-la-corrupcion\\_nBxYRyFESDSVHSEElbJon2/](http://noticias.lainformacion.com/espana/el-gobierno-aprueba-la-reforma-del-codigo-penal-para-perseguir-la-corrupcion_nBxYRyFESDSVHSEElbJon2/) (2013, Septiembre 28)
- [padelengine.com/blog/material-deportivo/top-zapatillas-de-padel-para-2013](http://padelengine.com/blog/material-deportivo/top-zapatillas-de-padel-para-2013) (2013, Octubre 06)
- Randstad (2012): *10 puntos clave de la reforma laboral 2012*
- Sagardoy Abogados (2012): *La reforma Laboral 2012*
- Servicio de Estudios del Grupo BBVA (BBVA Research) (2013): *Tercer Trimestre 2013 - Análisis Económico*
- [www.02b.com/es/notices/2013/10/todas\\_las\\_claves\\_de\\_la\\_nueva\\_ley\\_de\\_emprendedores\\_7413.php](http://www.02b.com/es/notices/2013/10/todas_las_claves_de_la_nueva_ley_de_emprendedores_7413.php) (2013, noviembre 03)
- [www.abc.es/espana/20130531/abci-claves-transparencia-201305301944.html](http://www.abc.es/espana/20130531/abci-claves-transparencia-201305301944.html) (2013, Octubre 13)
- [www.altorendimiento.com/congresos/deportes-de-raqueta/392-la-evolucion-de-las-raquetas-de-tenis](http://www.altorendimiento.com/congresos/deportes-de-raqueta/392-la-evolucion-de-las-raquetas-de-tenis) (2013, Octubre 02)
- [www.antena3.com/noticias/espana/baja-casi-puntos-intencion-voto-psoe-recupera-ligeramente\\_2013091500064.html](http://www.antena3.com/noticias/espana/baja-casi-puntos-intencion-voto-psoe-recupera-ligeramente_2013091500064.html) (2013, Octubre 20)
- [www.asics.es/padel/knowledge/la-marca-lider-en-padel-nos-cuenta-la-importancia-de-las-zapatillas/](http://www.asics.es/padel/knowledge/la-marca-lider-en-padel-nos-cuenta-la-importancia-de-las-zapatillas/) (2013, Octubre 06)
- [www.bilbadotenisclub.com/padel/noticias-padel/135-el-padel-en-plena-ebullicion](http://www.bilbadotenisclub.com/padel/noticias-padel/135-el-padel-en-plena-ebullicion)
- [www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-09-30/diez-claves-para-digerir-la-nueva-ley-de-emprendedores\\_34477/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-09-30/diez-claves-para-digerir-la-nueva-ley-de-emprendedores_34477/) (2013, noviembre 03)
- [www.eleconomista.es/interstitial/volver/edarlingjun13/noticias/noticias/5159564/09/13](http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/edarlingjun13/noticias/noticias/5159564/09/13) (2013, Septiembre 21)
- [www.elperiodico.com/es/noticias/politica/print-2467509.shtml](http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/print-2467509.shtml) (2013, Octubre 20)
- [www.expansion.com/2013/06/14/economia/politica/1371227273.html](http://www.expansion.com/2013/06/14/economia/politica/1371227273.html) (2013, Agosto 30)
- [www.ipv6.ppelverdadero.com.ec/deportes/item/la-evolucion-de-la-raqueta-por-raul-viver.html](http://www.ipv6.ppelverdadero.com.ec/deportes/item/la-evolucion-de-la-raqueta-por-raul-viver.html) (2013, Septiembre 17)

# ANEXO 1

## PyG Previsional

| Cuenta de RESULTADOS P y G                             | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             | AÑO 6             | AÑO 7             | AÑO 8             | AÑO 9             | AÑO 10            | AÑO 11            |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>VENTAS</b>  | <b>360.020,00</b> | <b>494.664,00</b> | <b>574.559,00</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> |
| TENIS  | 189.280,00        | 259.896,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        | 301.301,00        |
| PADEL  | 162.240,00        | 222.768,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        | 258.258,00        |
| GYM  | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| CAFETERÍA  | 5.000,00          | 7.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          | 8.000,00          |
| TIENDA   | 2.500,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          | 3.000,00          |
| PATROCINIO   | 1.000,00          | 2.000,00          | 4.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| (-) Coste de Ventas                                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                                    | <b>360.020,00</b> | <b>494.664,00</b> | <b>574.559,00</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> | <b>605.386,95</b> |
| (-) Gastos de Estructura                               | 359.872,00        | 477.692,80        | 546.256,00        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        | 557.181,12        |
| RECEPCIONISTA 1  | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         |
| RECEPCIONISTA 2  | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         |
| RECEPCIONISTA 3  | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          |
| PREPARADOR FISICO                                      | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         | 13.440,00         |
| DIRECTOR TENIS Y PADEL                                 | 25.200,00         | 25.200,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         | 33.600,00         |
| ENTRENADORES TENIS Y PADEL                             | 170.352,00        | 282.172,80        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        | 336.336,00        |
| LIMPIEZA   | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          | 7.560,00          |
| MANTENIMIENTO  | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         | 15.120,00         |
| VIGILANTE  | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         | 16.800,00         |
| SEGURO R.C.  | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            | 800,00            |
| AGUA   | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          | 7.200,00          |
| LUZ  | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         | 21.600,00         |
| PUBLICIDAD   | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         | 12.000,00         |
| PROVEEDORES  | 12.000,00         | 18.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         | 24.000,00         |
| CANON CONCESION ADMIISTRATIVA                          | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         | 20.000,00         |
| <b>Beneficio Bruto de Explotación ó EBITDA</b>         | <b>148,00</b>     | <b>16.971,20</b>  | <b>28.303,00</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  | <b>48.205,83</b>  |
| (-) Amortizaciones y Provisiones                       | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 14.000,00         | 10.000,00         |
| <b>Beneficio antes de intereses e Impuestos (BAIT)</b> | <b>-13.852,00</b> | <b>2.971,20</b>   | <b>14.303,00</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>38.205,83</b>  |
| (-) Gastos Financieros                                 | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>Beneficios antes de Impuestos (BAT)</b>             | <b>-13.852,00</b> | <b>2.971,20</b>   | <b>14.303,00</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>34.205,83</b>  | <b>38.205,83</b>  |

# ANEXO 1

## PREVISIÓN INGRESOS

| Descripción  | Ventas Año 1      | % Vtas Total  | Ventas Año 2      | % Vtas Total 2 | Ventas Año 3      | % Vtas Total 3 | Ventas Año 3+n    | % Vtas Total 3+n | *Año 3+n crecimiento del 5% y a partir de ese momento se mantiene un volumen de ventas constante |
|--------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|------------------|--|
| TENIS        | 189.280,00        | 52,57         | 259.896,00        | 52,54          | 301.301,00        | 52,44          | 301.301,00        | 49,77            |  |
| PADEL        | 162.240,00        | 45,06         | 222.768,00        | 45,03          | 258.258,00        | 44,95          | 258.258,00        | 42,66            |  |
| GYM          | -                 | 0,00          | -                 | 0,00           | 0,00              | 0,00           | 0,00              | 0,00             |  |
| CAFETERÍA    | 5.000,00          | 1,39          | 7.000,00          | 1,42           | 8.000,00          | 1,39           | 8.000,00          | 1,32             |  |
| TIENDA       | 2.500,00          | 0,69          | 3.000,00          | 0,61           | 3.000,00          | 0,52           | 3.000,00          | 0,50             |  |
| PAFROCINIO   | 1.000,00          | 0,28          | 2.000,00          | 0,40           | 4.000,00          | 0,70           | 6.000,00          | 0,99             |  |
| <b>TOTAL</b> | <b>360.020,00</b> | <b>100,00</b> | <b>494.664,00</b> | <b>100,00</b>  | <b>574.559,00</b> | <b>100,00</b>  | <b>605.386,99</b> | <b>100,00</b>    |  |

| AÑO 1                     |            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|---------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| TENIS Y PADEL             | €/h        | MES 1            | MES 2            | MES 3            | MES 4            | MES 5            | MES 6            | MES 7            | MES 8            | MES 9            | MES 10           | MES 11           | MES 12           | TOTAL            |                   |
| PISTA 1                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 2                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 3                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 4                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 5                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 6                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PISTA 7                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 1                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 2                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 3                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 4                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 5                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| PADEL 6                   | 20         | 1.040,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.300,00         | 1.320,00         | 4.160,00         | 4.160,00         | 3.120,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 2.080,00         | 27.040,00         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>260</b> | <b>13.520,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>40.560,00</b> | <b>54.080,00</b> | <b>54.080,00</b> | <b>40.560,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>351.520,00</b> |
| HORAS PREVISTAS MES/pista |            | 52,00            | 65,00            | 65,00            | 65,00            | 65,00            | 65,00            | 156,00           | 208,00           | 208,00           | 156,00           | 104,00           | 104,00           | 104,00           | 1.352,00          |
| GYM                       | -          | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| CAFETERIA                 | -          | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| <b>TOTAL</b>              |            | <b>13.520,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>16.900,00</b> | <b>40.560,00</b> | <b>54.080,00</b> | <b>54.080,00</b> | <b>40.560,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>27.040,00</b> | <b>351.520,00</b> |

| AÑO 2                     |            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|---------------------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| TENIS Y PADEL             | €/h        | MES 1            | MES 2            | MES 3            | MES 4            | MES 5            | MES 6            | MES 7            | MES 8            | MES 9            | MES 10           | MES 11           | MES 12           | TOTAL             |
| PISTA 1                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 2                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 3                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 4                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 5                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 6                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PISTA 7                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 1                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 2                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 3                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 4                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 5                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| PADEL 6                   | 21         | 2.184,00         | 2.184,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 3.822,00         | 4.368,00         | 4.368,00         | 3.822,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 2.730,00         | 37.128,00         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>273</b> | <b>28.392,00</b> | <b>28.392,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>49.686,00</b> | <b>56.784,00</b> | <b>56.784,00</b> | <b>49.686,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>482.664,00</b> |
| HORAS PREVISTAS MES/pista |            | 104,00           | 104,00           | 130,00           | 130,00           | 130,00           | 182,00           | 208,00           | 208,00           | 182,00           | 130,00           | 130,00           | 130,00           | 1.768,00          |
| GYM                       | -          | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| CAFETERIA                 | -          | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| <b>TOTAL</b>              |            | <b>28.392,00</b> | <b>28.392,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>49.686,00</b> | <b>56.784,00</b> | <b>56.784,00</b> | <b>49.686,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>35.490,00</b> | <b>482.664,00</b> |

| AÑO 3                     |              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|---------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| TENIS Y PADEL             | €/h          | MES 1            | MES 2            | MES 3            | MES 4            | MES 5            | MES 6            | MES 7            | MES 8            | MES 9            | MES 10           | MES 11           | MES 12           | TOTAL             |
| PISTA 1                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 2                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 3                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 4                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 5                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 6                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PISTA 7                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 1                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 2                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 3                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 4                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 5                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| PADEL 6                   | 21,5         | 2.795,00         | 2.795,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.354,00         | 3.913,00         | 4.472,00         | 4.472,00         | 3.913,00         | 3.633,50         | 3.633,50         | 3.354,00         | 43.043,00         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>279,5</b> | <b>36.335,00</b> | <b>36.335,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>50.869,00</b> | <b>58.136,00</b> | <b>58.136,00</b> | <b>50.869,00</b> | <b>47.235,50</b> | <b>47.235,50</b> | <b>43.602,00</b> | <b>559.559,00</b> |
| HORAS PREVISTAS MES/pista |              | 130,00           | 130,00           | 156,00           | 156,00           | 156,00           | 182,00           | 208,00           | 208,00           | 182,00           | 169,00           | 169,00           | 156,00           | 2.002,00          |
| GYM                       | -            | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| CAFETERIA                 | -            | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                | -                 |
| <b>TOTAL</b>              |              | <b>36.335,00</b> | <b>36.335,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>43.602,00</b> | <b>50.869,00</b> | <b>58.136,00</b> | <b>58.136,00</b> | <b>50.869,00</b> | <b>47.235,50</b> | <b>47.235,50</b> | <b>43.602,00</b> | <b>559.559,00</b> |

SUPONEMOS QUE EN EL AÑO 4 CREECE UN 5% EN LA FACTURACIÓN TOTAL ANUAL Y LOS AÑOS SIGUIENTE SE MANTIENE CONSTANTE LA FACTURACIÓN

# ANEXO 1

## PREVISIÓN GASTOS

| AÑO 1                          |                   |                  |     |                     |                   |                   |               |
|--------------------------------|-------------------|------------------|-----|---------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Descripción                    | Categoría         | Coste Base       | S.S | Coste Bruto Mensual | Coste ANUAL Total | % Coste Total     |               |
| RECEPCIONISTA 1                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 4,20          |
| RECEPCIONISTA 2                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 4,20          |
| RECEPCIONISTA 3                | RECEPCION         | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 2,10          |
| PREPARADOR FISICO              | GYM               | 800,00           |     | 320,00              | 1.120,00          | 13.440,00         | 3,73          |
| DIRECTOR TENIS Y PADEL         | TENIS             | 1.500,00         |     | 600,00              | 2.100,00          | 25.200,00         | 7,00          |
| ENTRENADORES TENIS Y PADEL     | TENIS             | 10.140,00        |     | 4.056,00            | 14.196,00         | 170.352,00        | 47,34         |
| LIMPIEZA                       | MANTENIMIENTO     | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 2,10          |
| MANTENIMIENTO                  | MANTENIMIENTO     | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 4,20          |
| VIGILANTE                      | MANTENIMIENTO     | 1.000,00         |     | 400,00              | 1.400,00          | 16.800,00         | 4,67          |
| SEGURO R.C.                    | SEGURO            | 800,00           |     | -                   | -                 | 800,00            | 0,22          |
| AGUA                           | GASTOS SUMINISTRO | 600,00           |     | 600,00              | 600,00            | 7.200,00          | 2,00          |
| LUZ                            | GASTOS SUMINISTRO | 1.800,00         |     | 1.800,00            | 1.800,00          | 21.600,00         | 6,00          |
| PUBLICIDAD                     | PROVEEDORES       | 1.000,00         |     | 1.000,00            | 1.000,00          | 12.000,00         | 3,33          |
| CANON CONCESION ADMINISTRATIVA |                   |                  |     | -                   | -                 | 20.000,00         | 5,56          |
| PROVEEDORES                    | PROVEEDORES       | 1.000,00         |     | 1.000,00            | 1.000,00          | 12.000,00         | 3,33          |
| <b>TOTAL</b>                   |                   | <b>22.240,00</b> |     | <b>6.816,00</b>     | <b>28.256,00</b>  | <b>359.872,00</b> | <b>100,00</b> |

| AÑO 2                          |                   |                  |     |                     |                   |                   |               |
|--------------------------------|-------------------|------------------|-----|---------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Descripción                    | Categoría         | Coste Base       | S.S | Coste Bruto Mensual | Coste ANUAL Total | % Coste Total     |               |
| RECEPCIONISTA 1                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 3,17          |
| RECEPCIONISTA 2                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 3,17          |
| RECEPCIONISTA 3                | RECEPCION         | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 1,58          |
| PREPARADOR FISICO              | GYM               | 800,00           |     | 320,00              | 1.120,00          | 13.440,00         | 2,81          |
| DIRECTOR TENIS Y PADEL         | TENIS             | 1.500,00         |     | 600,00              | 2.100,00          | 25.200,00         | 5,28          |
| ENTRENADORES TENIS Y PADEL     | TENIS             | 16.796,00        |     | 6.718,40            | 23.514,40         | 282.172,80        | 59,07         |
| LIMPIEZA                       | MANTENIMIENTO     | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 1,58          |
| MANTENIMIENTO                  | MANTENIMIENTO     | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 3,17          |
| VIGILANTE                      | MANTENIMIENTO     | 1.000,00         |     | 400,00              | 1.400,00          | 16.800,00         | 3,52          |
| SEGURO R.C.                    | SEGURO            | 800,00           |     | -                   | -                 | 800,00            | 0,17          |
| AGUA                           | GASTOS SUMINISTRO | 600,00           |     | 600,00              | 600,00            | 7.200,00          | 1,51          |
| LUZ                            | GASTOS SUMINISTRO | 1.800,00         |     | 1.800,00            | 1.800,00          | 21.600,00         | 4,52          |
| PUBLICIDAD                     | PROVEEDORES       | 1.000,00         |     | 1.000,00            | 1.000,00          | 12.000,00         | 2,51          |
| CANON CONCESION ADMINISTRATIVA |                   |                  |     | -                   | -                 | 20.000,00         | 4,19          |
| PROVEEDORES                    | PROVEEDORES       | 1.500,00         |     | 1.500,00            | 1.500,00          | 18.000,00         | 3,77          |
| <b>TOTAL</b>                   |                   | <b>29.396,00</b> |     | <b>9.478,40</b>     | <b>38.074,40</b>  | <b>477.692,80</b> | <b>100,00</b> |

| AÑO 3                          |                   |                  |     |                     |                   |                   |               |
|--------------------------------|-------------------|------------------|-----|---------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Descripción                    | Categoría         | Coste Base       | S.S | Coste Bruto Mensual | Coste ANUAL Total | % Coste Total     |               |
| RECEPCIONISTA 1                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 2,77          |
| RECEPCIONISTA 2                | RECEPCION         | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 2,77          |
| RECEPCIONISTA 3                | RECEPCION         | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 1,38          |
| PREPARADOR FISICO              | GYM               | 800,00           |     | 320,00              | 1.120,00          | 13.440,00         | 2,46          |
| DIRECTOR TENIS Y PADEL         | TENIS             | 2.000,00         |     | 800,00              | 2.800,00          | 33.600,00         | 6,15          |
| ENTRENADORES TENIS Y PADEL     | TENIS             | 20.020,00        |     | 8.008,00            | 28.028,00         | 336.336,00        | 61,57         |
| LIMPIEZA                       | MANTENIMIENTO     | 450,00           |     | 180,00              | 630,00            | 7.560,00          | 1,38          |
| MANTENIMIENTO                  | MANTENIMIENTO     | 900,00           |     | 360,00              | 1.260,00          | 15.120,00         | 2,77          |
| VIGILANTE                      | MANTENIMIENTO     | 1.000,00         |     | 400,00              | 1.400,00          | 16.800,00         | 3,08          |
| SEGURO R.C.                    | SEGURO            | 800,00           |     | -                   | -                 | 800,00            | 0,15          |
| AGUA                           | GASTOS SUMINISTRO | 600,00           |     | 600,00              | 600,00            | 7.200,00          | 1,32          |
| LUZ                            | GASTOS SUMINISTRO | 1.800,00         |     | 1.800,00            | 1.800,00          | 21.600,00         | 3,95          |
| PUBLICIDAD                     | PROVEEDORES       | 1.000,00         |     | 1.000,00            | 1.000,00          | 12.000,00         | 2,20          |
| CANON CONCESION ADMINISTRATIVA |                   |                  |     | -                   | -                 | 20.000,00         | 3,66          |
| PROVEEDORES                    | PROVEEDORES       | 2.000,00         |     | 2.000,00            | 2.000,00          | 24.000,00         | 4,39          |
| <b>TOTAL</b>                   |                   | <b>33.620,00</b> |     | <b>10.968,00</b>    | <b>43.788,00</b>  | <b>546.256,00</b> | <b>100,00</b> |