



Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

Universidad de
León

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Curso
2013/2014

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CLUB “PÁDEL ARENA”

STRATEGIC ANALYSIS OF THE CLUB “PADDLE ARENA”

Realizado por el alumno

Pablo Ortega Nielfa

Tutelado por el profesor

Adrián Testera Fuertes

(León, 15 de Septiembre de 2014)

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. RESUMEN..... | 1 |
| 2. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 3. OBJETO DEL TRABAJO..... | 3 |
| 4. METODOLOGÍA | 3 |
| 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: EL ANÁLISIS PEST ... | 4 |
| 5.1 FACTORES POLÍTICO-LEGALES | 5 |
| 5.1.1 Política fiscal | 5 |
| 5.1.1.1 <i>Sociedad Limitada Laboral</i> | 5 |
| 5.1.1.2 <i>El impuesto de sociedades.....</i> | 7 |
| 5.1.1.3 <i>El IVA</i> | 8 |
| 5.1.1.4 <i>Consecuencias de la subida del IVA del 8 % al 21% en instalaciones deportivas</i> | 9 |
| 5.1.2 Financiación ofrecida de las Administraciones a las Pymes | 10 |
| 5.1.2.1 <i>Unión Europea</i> | 10 |
| 5.1.2.2 <i>Gobierno de España</i> | 11 |
| 5.1.2.3 <i>Junta de Castilla y León</i> | 11 |
| 5.1.3 Estabilidad Política | 12 |
| 5.2 FACTORES ECONÓMICOS | 14 |
| 5.2.1 Crecimiento económico..... | 14 |
| 5.2.1.1 <i>La tasa de desempleo.....</i> | 16 |
| 5.2.1.2 <i>Evolución de los precios: inflación o deflación.....</i> | 16 |
| 5.2.1.3 <i>El déficit.....</i> | 17 |
| 5.2.1.4 <i>La deuda española.....</i> | 17 |
| 5.2.2 Consumo de las familias | 17 |
| 5.2.2.1 <i>Tasa de ahorro de las familias</i> | 18 |
| 5.2.2.2 <i>Evolución del consumo.....</i> | 21 |
| 5.2.2.3 <i>Conclusiones sobre el ahorro y renta</i> | 22 |
| 5.2.3 Los tipos de interés..... | 22 |
| 5.2.3.1 <i>Evolución de los tipos de interés</i> | 23 |
| 5.2.3.2 <i>Consecuencias de unos tipos de interés tan bajos.....</i> | 23 |
| 5.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES | 24 |
| 5.3.1 Demografía de la zona de influencia de Pádel Arena | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.2 La cultura deportiva en los españoles | 26 |
| 5.3.2.1 <i>El Interés por el deporte.....</i> | 28 |
| 5.3.2.2 <i>La práctica de deporte.....</i> | 29 |
| 5.3.2.3 <i>Frecuencia en la práctica del deporte.....</i> | 33 |
| 5.3.3 Práctica de Pádel en España | 35 |
| 5.3.3.1 <i>Estudio Media Sports Marketing.....</i> | 35 |
| 5.3.3.2 <i>Estudio Madison.....</i> | 36 |
| 5.4 FACTORES TECNOLÓGICOS..... | 37 |
| 5.4.1 Palas de pádel | 38 |
| 5.4.2 Las zapatillas de Pádel..... | 39 |
| 5.4.3 Sistema de grabación en pista (SGP)..... | 39 |
| 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. | 40 |
| 6.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES O COMPETENCIA ACTUAL..... | 41 |
| 6.1.1 Sector privado..... | 41 |
| 6.1.1.1 <i>Padel d10z.....</i> | 42 |
| 6.1.1.2 <i>Pádel Five.....</i> | 44 |
| 6.1.1.3 <i>Centro Deportivo y OcioCovaresa (CDO).....</i> | 46 |
| 6.1.1.4 <i>Club Torrelago.....</i> | 48 |
| 6.1.1.4 <i>Gimnasio G8.....</i> | 50 |
| 6.1.2 Sector público..... | 51 |
| 6.1.2.1 <i>Complejo Deportivo Fuente la Mora.....</i> | 52 |
| 6.1.2.2 <i>Deportivo y Ocio el Palero.....</i> | 54 |
| 6.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | 55 |
| 6.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS..... | 57 |
| 6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | 58 |
| 6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES..... | 58 |
| 7 ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 59 |
| 7.1 ANÁLISIS DAFO | 60 |
| 7.1.1 Oportunidades | 60 |
| 7.1.2 Amenazas | 61 |
| 7.1.3 Fortalezas | 61 |
| 7.1.4 Debilidades..... | 62 |
| 7.2 MATRIZ DAFO..... | 63 |

| | | |
|----------|-------------------------------------|-----------|
| 8 | CONCLUSIONES ALCANZADAS..... | 63 |
| 9 | BIBLIOGRAFÍA..... | 65 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| <i>Gráfico 5.1: Comparativa Impuesto de Sociedades.....</i> | 8 |
| <i>Gráfico 5.2: Comparativa del IVA.....</i> | 10 |
| <i>Gráfico 5.3: Previsiones de la OCDE.....</i> | 14 |
| <i>Gráfico 5.4: Previsión de la economía española.....</i> | 15 |
| <i>Gráfico 5.5: Tasa de ahorro y variación de renta disponible.....</i> | 18 |
| <i>Gráfico 5.6: Evolución de la renta bruta disponible.....</i> | 19 |
| <i>Gráfico 5.7: Variación tasa de ahorro.....</i> | 20 |
| <i>Gráfico 5.8: Evolución del ratio consumo/ renta por tipo de bien.....</i> | 21 |
| <i>Gráfico 5.9: Sensibilidad del consumo a la renta.....</i> | 21 |
| <i>Gráfico 5.10: Evolución de los tipos de interés.....</i> | 23 |
| <i>Gráfico 5.11: Evolución demografía en Valladolid.....</i> | 25 |
| <i>Gráfico 5.12: Motivos de la elección de un club de pádel.....</i> | 58 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| <i>Tabla 5.1: Sociedad Limitada Laboral.....</i> | 7 |
| <i>Tabla 5.2: Situación Política general.....</i> | 13 |
| <i>Tabla 5.3: Empleo tiempo libre de la población española.....</i> | 26 |
| <i>Tabla 5.4: Cantidad tiempo libre según demografía.....</i> | 27 |
| <i>Tabla 5.5: Evolución del interés en el deporte.....</i> | 28 |
| <i>Tabla 5.6: Interés en el deporte según demografía.....</i> | 29 |
| <i>Tabla 5.7: Evolución de la práctica deportiva.....</i> | 30 |
| <i>Tabla 5.8: Práctica deportiva por comunidades.....</i> | 31 |
| <i>Tabla 5.9: perfil sociodemográfico de la práctica de deporte.....</i> | 32 |
| <i>Tabla 5.10: frecuencia práctica de deporte.....</i> | 33 |
| <i>Tabla 5.11: Época del año en la que se practica más deporte.....</i> | 34 |
| <i>Tabla 5.12: Distribución población que práctica deporte.....</i> | 34 |
| <i>Tabla 6.1: Evolución licencias de pádel.....</i> | 56 |
| <i>Tabla 6.2: Nivel de ocupación de las pistas de pádel.....</i> | 56 |
| <i>Tabla 7.1: Matriz DAFO.....</i> | 63 |

1. RESUMEN

En este trabajo fin de grado se realiza el análisis estratégico del club de pádel “Pádel Arena”.

Tras el análisis realizado mediante las herramientas que se expondrán en el apartado de metodología, se obtiene una visión mucho más amplia de las posibilidades económicas que tiene un club de pádel en España y más concretamente en Valladolid.

Todo ello gracias al análisis del entorno general, entorno específico y el análisis de la empresa realizado.

Se ha demostrado que a pesar de la mala situación económica española, con una tasa de paro elevadísima y una confianza del consumidor bajísima, Pádel Arena ha sabido aprovechar el aumento de la demanda del pádel ofreciendo unos servicios muy buenos a unos precios muy competitivos.

Palabras clave: pádel, entorno general, entorno específico, análisis de la empresa, análisis estratégico.

Abstract

In this final project strategic analysis of the paddle club "Arena Paddle" is performed.

Following review by the tools that will be presented in the methodology section, a much broader view of the economic potential that has a paddle club in Spain and more specifically in Valladolid is obtained.

All thanks to the analysis of the general environment, specific environment and company analysis performed.

It has been shown that despite the bad Spanish economy, with a very high unemployment rate and very low consumer confidence, Paddle Arena has taken advantage of the increasing demand of paddle offering very good services at very competitive prices.

Keywords: paddle, general environment, specific environment, business analysis, strategic analysis.

2. INTRODUCCIÓN

Mediante este trabajo se pretende tener una visión objetiva y real sobre las características del entorno existentes para los clubes de pádel en España gracias al análisis estratégico realizado al club Pádel Arena.

Pádel Arena es un club de pádel situado en Valladolid (carretera Madrid km 184. 47008. Valladolid). Pádel Arena cuenta con una superficie de mil metros cuadrados en la cual se encuentran seis pistas de última generación, vestuarios totalmente equipados y zona bar.

Pádel Arena nos ofrece los siguientes servicios:

- Reserva de pistas online
- Organización de partidos
- Participación en ligas, torneos y otros eventos deportivos
- Escuela infantil y de adultos
- Sistema de grabación de pista

También puede realizar torneos, ligas y cursos específicos para empresas.

El motivo de la elección de este club de pádel ha sido porque este club es un ejemplo de como un negocio puede subsistir a pesar de las condiciones económicas tan malas que existen hoy en día en la sociedad española y a pesar de la gran competencia existente en la ciudad de Valladolid.

Pero es que no sólo ha subsistido, sino que además ha ampliado sus instalaciones y ha logrado mantener una clientela fiel.

Para mí esto tiene un gran mérito porque según García Ordoñez de la universidad de Cádiz, más del 80% de las empresas fracasan en los cinco primeros años, cifras confirmadas por Emprendedor XXI de la Caixa.

Una vez observados los datos de fracaso emprendedor, es de suponer que aquellos negocios de nueva creación que sobreviven lo hacen gracias a una estrategia empresarial que les permite lidiar con las actuales amenazas del entorno.

Por todo lo anterior expuesto, se ha decidido realizar el análisis estratégico de Pádel Arena, para lograr identificar los motivos de la supervivencia y el aumento de la demanda del club, todo ello mediante las herramientas de análisis estratégico conocidas.

3. OBJETO DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene como principal objetivo el conocer el estado del entorno y las posibilidades de negocio de los clubes de pádel en España y en Valladolid, tanto en el presente como en el futuro.

Pero para ello era necesario tener otros objetivos más específicos:

- Conocer el entorno general existente para las empresas en España.
Para ello hemos analizado factores políticos y económicos que se dan hoy en día en España.
- Conocer los posibles efectos que ha tenido la subida del Iva en el uso de instalaciones deportivas del 8% al 21%.
- Conocer la evolución en la afición y la demanda del pádel.
- Conocer posibles clientes potenciales por la incorporación del deporte a los hábitos de vida de los españoles.
- Conocer la competencia existente en Valladolid, diferenciándola de competencia directa o sustitutiva.
- Definir las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa Pádel Arena a través del análisis interno de la empresa.

4. METODOLOGÍA

El método empleado para la realización de este Trabajo Fin de grado ha consistido en el análisis estratégico español, concretamente en el sector deportivo y del pádel y todo ello ha confluído en poder detectar las Debilidades y Fortalezas que caracterizan a la empresa objeto de estudio y las Amenazas y Oportunidades que caracterizan al entorno, tanto general como específico, en que este empresa desarrolla su actividad.

Para la realización del análisis estratégico de Pádel Arena han sido necesarias las siguientes herramientas:

- El análisis del entorno general se ha realizado mediante el análisis PEST, estudiando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno.
- El análisis del entorno específico se ha realizado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- El análisis de la empresa se ha realizado mediante el análisis DAFO, estudiando las amenazas y oportunidades y las fortalezas y debilidades.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: EL ANÁLISIS PEST

El Entorno general según el profesor Juan José Renau Piqueras (2012) son todos los factores externos a la empresa con influencia significativa en la estrategia empresarial, no controlables por ella.

Tendremos que tener en cuenta una serie de valores del entorno a la hora de realizar el análisis:

- Estabilidad: cantidad, profundidad y predictibilidad de los cambios.
- Complejidad: nivel de dificultad para identificar factores y comprender sus cambios.
- Diversidad: cantidad y grado de similitud entre los factores.
- Hostilidad: velocidad y efecto de sus impactos y nivel de dificultad para adoptar una respuesta.

El objetivo del análisis del entorno diagnosticar la situación actual y futura, para detectar oportunidades y amenazas para la empresa ahora y en el futuro.

Y para ello es necesario realizar tres fases fundamentales en el análisis.

1. Definir los límites.
2. Definir los tipos de variables o dimensiones básicas.
3. Realizar el análisis y elaborar el Perfil estratégico.

Para la realización del análisis del entorno general nos vamos a servir del Análisis Pest, Una herramienta muy utilizada para analizar todos y cada uno de los factores externos que influyen en la empresa.

EL ANÁLISIS PEST

“La herramienta de análisis PEST es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos” (Pascual Parada, 2013).

El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial"

Para analizar la situación de una empresa a partir de un análisis PEST es necesario tener en cuenta los siguientes factores: Factores político-legales, Factores Económicos, Factores Socio-Culturales, Factores Tecnológicos.

5.1 FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Se va a proceder a analizar los siguientes aspectos:

Las Políticas fiscales, financiación que ofrecen las administraciones a las pymes y la estabilidad política.

5.1.1 Política fiscal

Pádel Arena es una sociedad limitada laboral, vamos a ver en qué consisten este tipo de sociedades.

5.1.1.1 Sociedad Limitada Laboral

Según el artículo 1.1 del BOE de ley 4/1997 Las Sociedades Limitadas Laborales son Sociedades de Responsabilidad Limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios, por los que son retribuidos de forma personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

Su legislación viene marcada Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales, y en lo no previsto por esta ley se aplicará el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Las características de esta sociedad son:

- El Capital social mínimo será de 3.000,00 €, desembolsado en el momento de la constitución. Estará dividido en participaciones sociales.

- El número mínimo de socios será de tres y no existirá un máximo.
- El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios, no podrá ser superior al 15 por 100 del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores. Si la sociedad tuviera menos de veinticinco socios trabajadores, el referido porcentaje no podrá ser superior al 25 % del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores.

Los beneficios fiscales a los que se pueden acoger:

Toda Sociedad Laboral que tenga la calificación de Sociedad Laboral y que destine al Fondo Especial de Reserva, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible, el 25 % de los beneficios líquidos, podrá beneficiarse de las exenciones y bonificaciones en el impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

La responsabilidad es limitada, los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

En la denominación o razón social deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral", o su abreviatura "S.L.L.".

La constitución se realiza mediante escritura pública.

Inscripción obligatoria en el Registro Mercantil.

En el régimen fiscal, estas sociedades tributan por el impuesto de sociedades.

Cuadro-resumen de la Sociedad Limitada Laboral:

| | |
|---------------------------|--|
| Forma jurídica | Sociedad Limitada Laboral |
| Definición | Sociedad de Responsabilidad Limitada en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ella servicios por los que son retribuidos de forma personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido. |
| Legislación | Ley 4/ 1997 de 24 de marzo de Sociedades Laborales. En lo no previsto por esta ley se aplicará el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. |
| Capital Social mínimo | 3.000,00 €. Totalmente desembolsado |
| Número de socios | Mínimo tres. |
| Personalidad | Jurídica |
| Responsabilidad | Limitada al capital aportado |
| Denominación Social | Deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral" o "SLL". |
| Constitución | Escritura Pública |
| Registro Mercantil | Inscripción obligatoria. Deberá aportarse el certificado que acredite que dicha sociedad ha sido calificada como laboral el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, o en su caso, por las CC.AA. y su inscripción en el Registro Administrativo de Sociedades Laborales. |
| Régimen Fiscal | Impuesto de sociedades |
| Órganos de Administración | Junta General y administrador/es o Consejo de Administración |

Cuadro 1. Sociedad Limitada Laboral

Fuente: gávilos software.

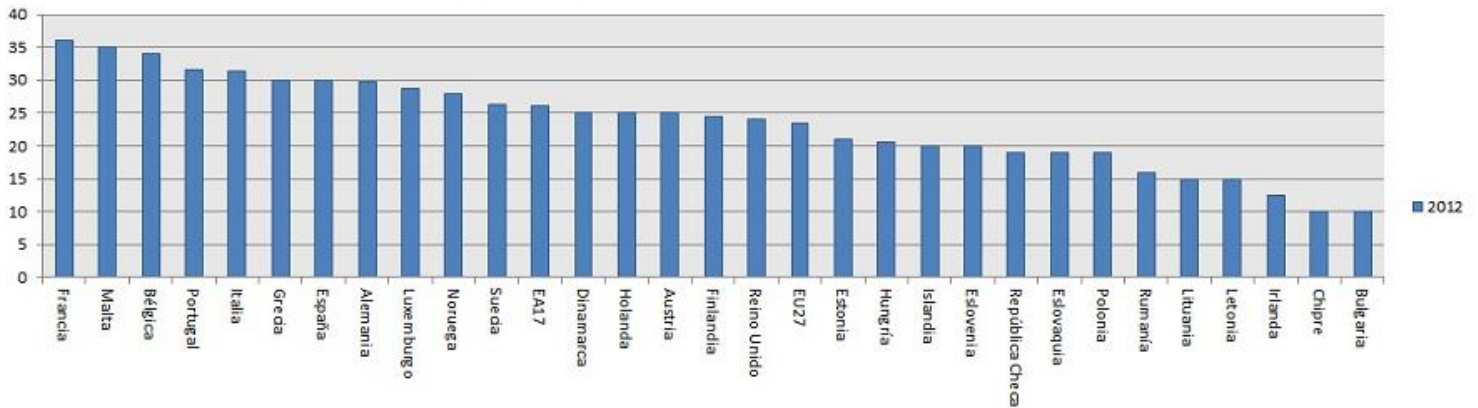
5.1.1.2 El impuesto de sociedades

Según la agencia tributaria el impuesto sobre Sociedades es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas.

Tiene un carácter directo, porque grava la renta como manifestación directa de la capacidad económica del sujeto pasivo y una naturaleza personal, porque tiene en cuenta determinadas circunstancias particulares de cada contribuyente a la hora de concretar la cuantía de la prestación tributaria que está obligado a satisfacer.

El tipo de gravamen que se va a aplicar a Pádel Arena va a ser de un 20% hasta 300.000 € y el resto a un 25%, esto es por tratarse de una entidad con una cifra de negocio inferior a cinco millones de euros y por tener menos de veinticinco trabajadores.

Comparativa Impuesto sobre sociedades 2012 UE



Fuente: ámbito-financiero

Vemos que en cuanto a impuesto de sociedades, España no tiene el mejor escenario posible ya que tenemos un impuesto de sociedades más alto que la media Europea, teniendo otros países un impuesto mucho más atractivo para e inicio de una actividad.

5.1.1.3 El IVA

Es un impuesto indirecto que grava el valor añadido por cada miembro de la cadena de producción de un producto o servicio.

Recae sobre el consumidor final, ya que cada autónomo o empresa de la cadena de producción va trasladando su IVA al siguiente eslabón hasta llegar al consumidor final.

El autónomo tan sólo actúa como intermediario entre Hacienda y el consumidor final, ya que deberá pagar a Hacienda la diferencia entre el IVA que haya repercutido y cobrado a sus clientes y el que haya soportado por sus compras a proveedores.

Están sujetas a IVA las entregas de bienes, las prestaciones de servicios, las importaciones de bienes y las adquisiciones intracomunitarias.

En este caso con la última reforma del 2012, ha subido el IVA del 8% al 21 % en el uso de pistas, campos e instalaciones deportivas y clases de deporte lo cual nos ofrece un escenario mucho más desfavorable, ya que aunque en teoría es un impuesto que sufre el consumidor final, no hay variación en los precios de Pádel Arena en los últimos años, con lo cual deducimos que ha sido la Empresa la que ha absorbido ésa subida del IVA.

5.1.1.4 Consecuencias de la subida del IVA del 8 % al 21% en instalaciones deportivas

La federación nacional de empresarios de instalaciones deportivas (FNEID) ha estado advirtiendo ante la entrada en vigor del incremento del IVA en este sector, que ha pasado del 8 al 21%, tendrá unas lamentables consecuencias no sólo para el sector, sino para la sociedad en general que se beneficia del estilo de vida saludable que se consigue con la práctica del deporte en gimnasios y otras instalaciones deportivas.

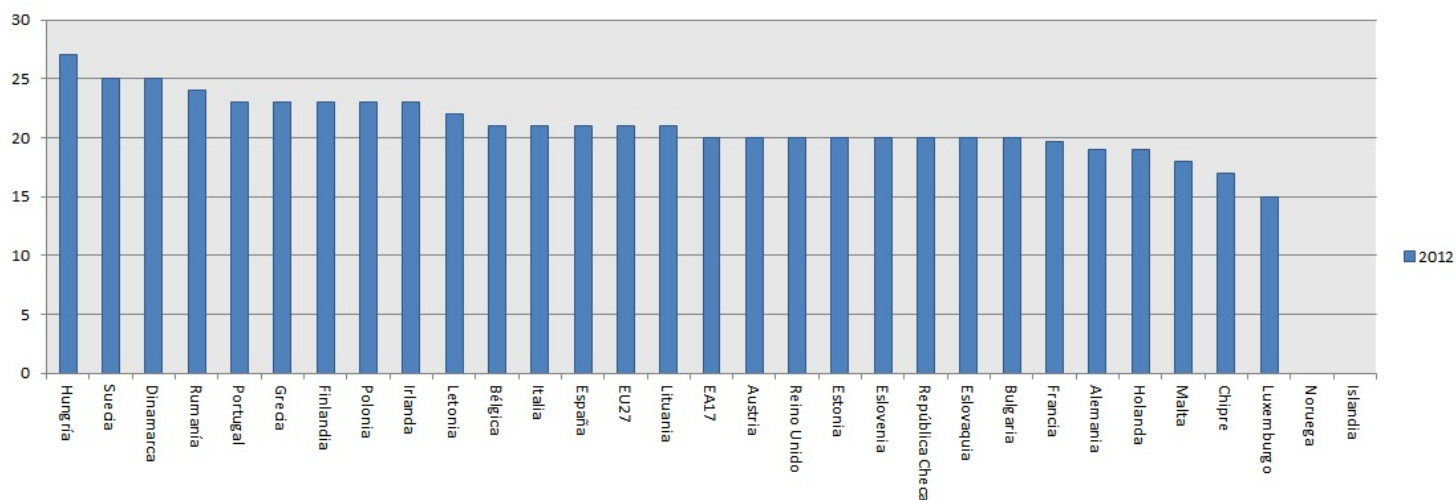
Según FNEID este injusto cambio impositivo ahogará aún más, a un sector que ya de por sí está muy dañado por la crisis económica, ya que los gimnasios han tenido que reducir considerablemente su margen de beneficios debido a la pérdida de clientes. Estimamos que la medida tendrá un impacto directo sobre el empleo, al destruirse 4.000 puestos de trabajo, fundamentalmente empleo juvenil y eminentemente femenino, y se cerrarán unas 800 instalaciones deportivas. Esto se unirá a la dramática situación por la que atraviesa el sector desde que comenzó la crisis, que ha ocasionado el cierre de más de 700 instalaciones deportivas privadas y la desaparición de unos 3.600 empleos directos.

Asimismo, considera FNEID que esta subida tendrá unas repercusiones directas sobre la salud y el aumento del gasto sanitario, se estima que el número de usuarios que practican deportes en los centros deportivos disminuirá en un 11%, ante la imposibilidad de afrontar el incremento. Diversos estudios recientes demuestran que cada euro invertido en actividad física representa un ahorro de 2,9 euros en gasto sanitario y farmacéutico, al reducir el riesgo de padecer algunas de las enfermedades generadas por el sedentarismo y el estilo de vida del siglo XXI, tales como la obesidad, el colesterol, la diabetes, osteoporosis o dolencias cardiovasculares. Además, está demostrado que practicar ejercicio físico con regularidad también contribuye a mantener un equilibrio mental y anímico, al reducir los niveles de estrés y ansiedad.

Por todo ello, FNEID no cesará en su empeño de solicitar al Gobierno que reconsidere su decisión sobre la subida impositiva para este sector y seguirá reclamando que el IVA para esta actividad se sitúe en el 4%, alegando para ello, motivos de salud, jurídicos-tributarios y económicos.

También vemos como la subida del IVA es evidente por las últimas reformas del gobierno, (hemos pasado de un 16 % a un 21 % en cuestión de 3 años).

Comparativa del IVA 2012 en la UE



Fuente: ámbito-financiero

De todas formas hay que aclarar que la política fiscal a la hora de montar un club de pádel es un poco irrelevante, ya que lo que se busca es que haya afición por este deporte y una gran demanda en la ubicación del club.

5.1.2 Financiación ofrecida de las Administraciones a las Pymes

En cuanto al apoyo del Gobierno, comunidades autónomas o ayuntamientos a los emprendedores y pequeñas empresas son varias las opciones existentes.

5.1.2.1 Unión Europea

En primer lugar existe la posibilidad de buscar financiación a través de la Unión Europea, ya que existen subvenciones de fondos estructurales para las regiones económicamente menos desarrolladas.

5.1.2.2 Gobierno de España

A nivel nacional lo más conocido son los préstamos ICO.

La intención de estos préstamos es ofrecer financiación a profesionales y empresas españolas. La tramitación de las operaciones se realizan a través de las entidades de crédito que colaboren con ICO (en la página web del ICO podrá consultar la lista de entidades que ofrecen las Línea ICO).

5.1.2.3 Junta de Castilla y León

A nivel Autonómico, la Junta de Castilla y León ofrece programas de préstamos a la inversión en pymes.

The screenshot shows the 'Sede electrónica' (Electronic Office) of the Junta de Castilla y León. On the left, there is a search bar labeled 'Buscador general' with a 'buscar' button and a menu with options like 'Trámites electrónicos', 'Servicios electrónicos', and 'Información de interés sobre'. The main content area features a blue header with the text 'Sede electrónica' and the Junta de Castilla y León logo. Below the header, the title 'Programa de PRÉSTAMOS a la INVERSIÓN PYMES (2013)' is displayed. The 'Fecha de publicación:' is '27 de diciembre de 2012'. The 'Objeto:' section describes the program as financing investments and expenses for SMEs through projects eligible for funding from the European Investment Bank (BEI). On the right side, there are utility icons for 'Contactar', 'Enviar contenido', 'Imprimir contenido', and 'Escuchar'.

Fuente JCYL

También existe Subvenciones a clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas para el desarrollo de su actividad deportiva «Programa Cantera»

tramitacastillayleón

Junta de Castilla y León **Sede electrónica**

Inicio | Trámites electrónicos | Subvenciones a clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas para el desarrollo de su actividad deportiva «Programa Cantera»

Subvenciones a clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas para el desarrollo de su actividad deportiva «Programa Cantera»

Fecha de publicación:
18 de junio de 2014

Objeto:
Convocar, para el año 2104, en régimen de concurrencia competitiva, subvenciones a clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas para el desarrollo de su actividad deportiva con la finalidad de contribuir a la consolidación de su estructura.

¿Quién lo puede solicitar?:
Clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas que cumplan los requisitos

¿Qué requisitos debo cumplir?:

- Encontrarse inscritos en el Registro de Entidades Deportivas de Castilla y León en la fecha de publicación de esta convocatoria en el «Boletín Oficial de Castilla y León».
- Contar con equipos disputando ligas o competiciones oficiales de ámbito nacional o internacional de categoría absoluta previstas en los calendarios oficiales de las Federaciones Deportivas correspondientes.

Atención al ciudadano 012
Fecha y Hora oficial
Catálogo de Simplificación Documental
Firma Electrónica de Documentos Privados

Contactar
Enviar contenido
Imprimir contenido
Escuchar

Compartir
Tramitación electrónica
Solicitud
Incorporación de

Fuente JCYL

Con todo esto, vemos como el Estado intenta promocionar la creación de nuevas empresas, y las ya creadas sí que tienen un cierto apoyo de las instituciones. En los últimos meses se han tomado ciertas medidas como rebajar el precio de los primeros meses de autónomo considerablemente para incentivar a la gente a autoemplearse, ya que el mercado laboral no da para mucho más.

5.1.3 Estabilidad Política

España, también denominado Reino de España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

España tiene firmados múltiples acuerdos comerciales, y el estar dentro de la Unión Económica y Monetaria Europea hace que ofrezca gran seguridad y estabilidad a los inversores extranjeros.

Con la crisis económica, la alta prima de emisión existente y el intento de independencia de algún territorio Español, ha hecho que se desestabilice la economía y la política, y aumente la desconfianza de los inversores, pero parece que con la leve mejoría económica y el aumento del rating por parte de las agencias calificadoras, el mercado y las inversiones extranjeras vuelven a confiar.

En cuanto a la confianza de los españoles a la política, según la Encuesta Social Europea (ESE) se encuentra en el nivel «más bajo» de los últimos diez años y está a la cola de Europa, teniendo en cuenta que los ciudadanos otorgan un 1,91 sobre 10 a los dirigentes políticos y un 1,88 a los partidos que representan.

Los datos recopilados constatan un enorme deterioro de la percepción que tienen los ciudadanos de las instituciones españolas, si bien ha aumentado por primera vez el interés por la política: «Esto se traduce en que la gente cada vez está más atenta, es más crítica y usa mecanismos de movilización no convencionales como alternativa».

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.

| | % | (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 CIS 2013

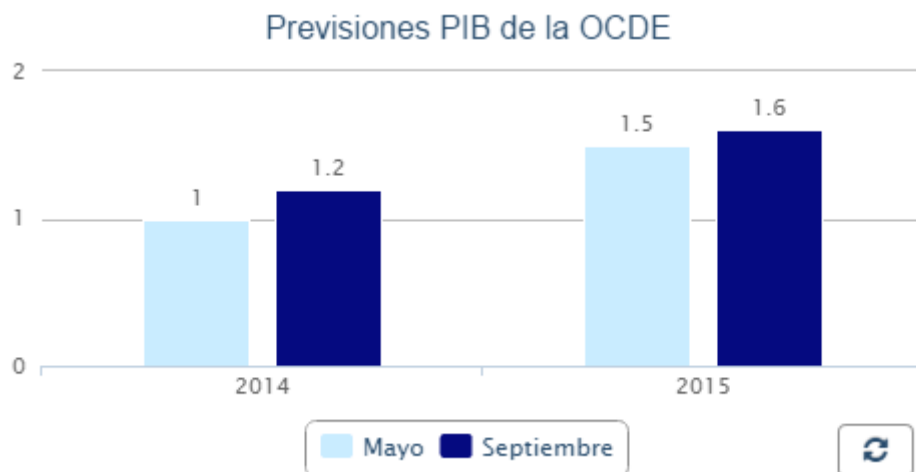
Visto esto, es evidente el desencanto de la población para con sus políticos y con las medidas que están tomando para afrontar la crisis, pero también es cierto que el hecho de estar dentro de la Unión Europea y también España nos ofrece muchas garantías de estabilidad en nuestro negocio, ya que parece poco probable cambios importantes en cuanto a leyes y en cuanto a la estructura política y de gobierno en nuestro país.

5.2 FACTORES ECONÓMICOS

Este análisis va a ir enfocado a la situación económica actual, concretamente en el crecimiento económico, el consumo, y los tipos de interés.

5.2.1 Crecimiento económico

La OCDE ha mejorado sus previsiones para España y augura un crecimiento del 1,2% del PIB este año y del 1,6% en 2015, aunque advierte de que la situación "sigue siendo frágil" debido al elevado endeudamiento público y al desempleo, por lo que pide medidas adicionales para impulsar el crecimiento.

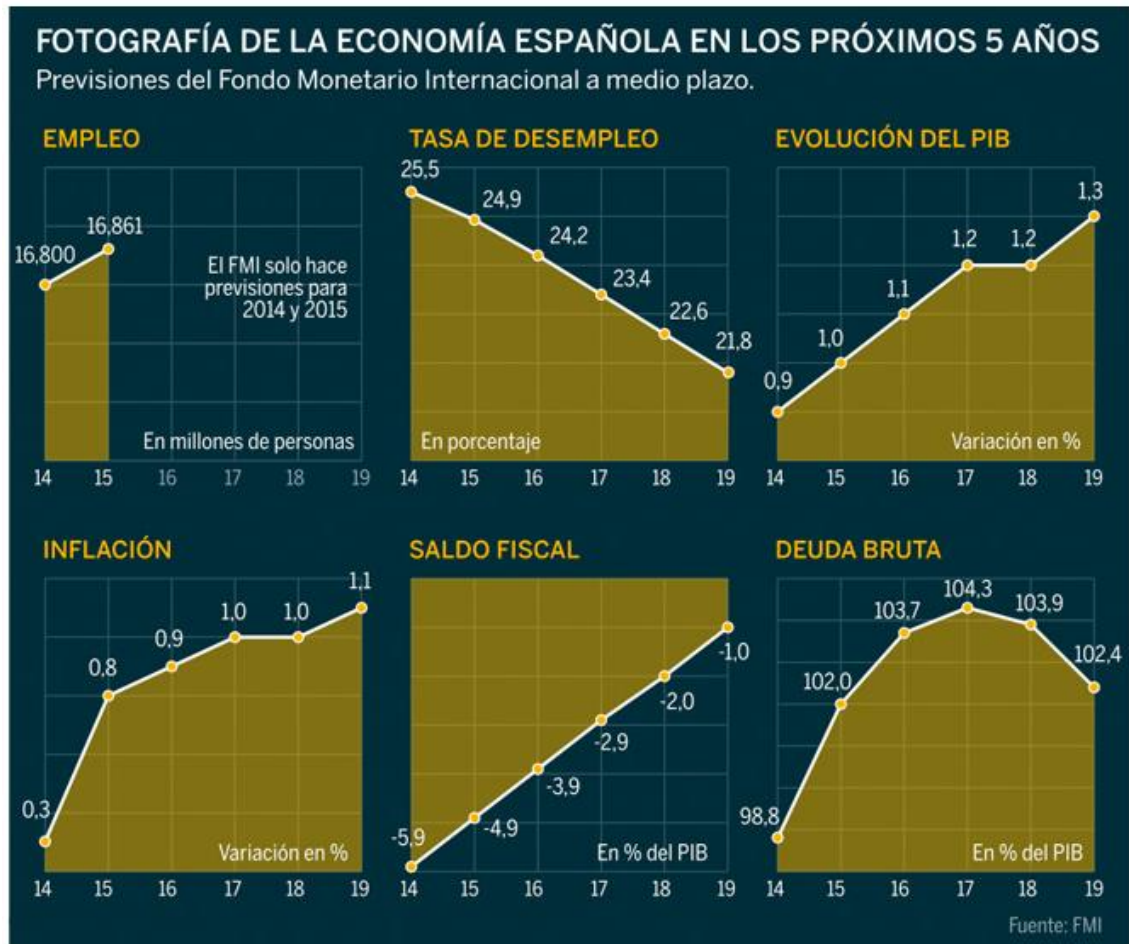


Fuente La razón

Esto puede hacernos indicar que la economía española empieza a recuperarse, pero para ello tenemos que analizar más datos y opiniones.

Evolución de la Economía Española durante los próximos cinco años según el FMI:

Las previsiones a medio plazo del Fondo Monetario Internacional no son demasiado optimistas sobre el mensaje de recuperación que ya empieza a calar en España. El organismo no niega que la economía española vaya a crecer en los próximos años, pero tampoco pronostica un periodo muy boyante. La fotografía de la economía española en cinco años muestra más un país estancado en la recuperación.



Fuente Expansión

Concretamente, el FMI prevé que el PIB español no logre superar la barrera del 1% en los próximos seis ejercicios (incluido el actual). De esta forma, en 2019 (once años después del inicio de la crisis) España sólo crecerá un 1,3%, según los cálculos del organismo presidido por Christine Lagarde. Es decir, a medio plazo, ni rastro de las tasas de crecimiento del 3%-4% que había en la etapa previa a la recesión.

Como punto positivo, hay que destacar que el Fondo ha mejorado su previsión del PIB para este año 2014 hasta el 0,9%, desde el 0,6% que estimaba en enero y lejos del 0,0% previsto el pasado verano.

Tras estos resultados, se indica que la renta de las familias no se va a recuperar en un espacio corto de tiempo, por lo tanto se debe tener en cuenta que no vamos a tener una subida de la demanda en Pádel Arena por la mejora de las condiciones económicas a corto plazo.

5.2.1.1 La tasa de desempleo

La Tasa de Paro en 2019 seguirá a niveles demasiado altos según el informe del FMI. En este contexto, las expectativas del mercado laboral tampoco son muy alentadoras. La tasa de paro va a ir descendiendo desde el máximo registrado en 2013 en el 26,4%, pero sólo levemente. En 2019 el desempleo seguirá en niveles muy preocupantes, llegando casi al 22%.

Respecto a la creación de empleo, el organismo sólo da cifras para hasta 2015, pero son menos optimistas que las que maneja el Gobierno. El FMI espera que entre este año y el que viene se generen 111.000 puestos de trabajo, una cifra bastante inferior a los 400.000 que pronostica el Ejecutivo de Mariano Rajoy.

Este hecho afecta de dos formas diferente a la empresa, por una parte la gente en desempleo va a seguir disponiendo de tiempo libre para poder practicar pádel, sobre todo en horario de mañana donde los precios son mucho más asequibles, pero por otra parte, la gente no va a disponer de más recursos económicos lo que puede mermar la demanda y no poder incrementar los clientes.

También puede afectar positivamente ya que ha habido una bajada de sueldos, con lo cual Pádel Arena tiene que destinar una menor cantidad de dinero a pagar a sus empleados.

5.2.1.2 Evolución de los precios: inflación o deflación

El FMI considera que España se enfrenta a un riesgo elevado de deflación en 2014, con una expectativa de inflación del 0,3%. En concreto, en una escala de cero a un punto, la entidad atribuye a España una vulnerabilidad de más de seis décimas, lo que implica un "riesgo elevado", según el modelo empleado por la institución internacional. De hecho, el FMI considera que la vulnerabilidad de España a la deflación es superior a la de países como Grecia o Irlanda, a los que atribuye un "riesgo moderado". Sin embargo, las perspectivas para los siguientes ejercicios muestran unos precios moderados (de en torno al 1%), pero en ningún caso negativos (ver gráfico).

En cuanto a este dato, puede afectar positivamente a Pádel arena, ya que no se espera subida de los precios, lo cual puede impulsar el consumo de las familias españolas.

5.2.1.3 *El déficit*

El déficit no bajará del 3% hasta 2017. El FMI dibuja un proceso de ajuste importante en España, pero más lento de lo exigido por Bruselas. Este organismo no espera que el déficit baje del 3% hasta 2017, un año después de lo pactado. A pesar de este retraso, la senda de consolidación continuará en los siguientes ejercicios hasta el -1% en 2019.

Aquí puede afectar a la empresa en que el Gobierno tendrá que seguir realizando políticas de austeridad hasta que arregle este tema, lo que nos indica que no habrá un mayor flujo de dinero en los próximos años.

5.2.1.4 *La deuda española*

La deuda seguirá por encima del 100% del PIB hasta 2019.

Además, la economía española seguirá endeudándose a medio plazo. La deuda pública pasará la barrera del 100% del PIB en 2015 y alcanzará su máximo en 2017 en el 104,3%. En los dos siguientes años para los que cuenta con previsiones, el endeudamiento descenderá levemente hasta el 103,9% en 2018 y el 102,4% en 2019.

En conjunto, todas las cifras que maneja el FMI componen un paisaje en los próximos cinco años de claro estancamiento económico.

Según el último informe, el panorama no es demasiado alentador en cuanto a recuperación económica.

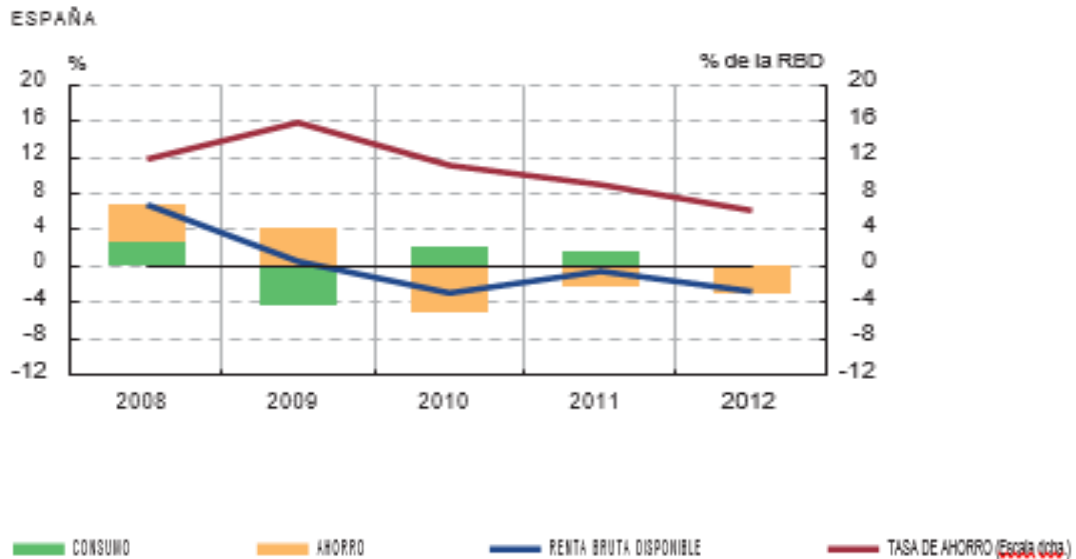
5.2.2 **Consumo de las familias**

Desde el comienzo de la crisis, los hogares españoles han afrontado sus decisiones de consumo, ahorro y financiación en un entorno macroeconómico muy adverso, caracterizado por un elevado grado de incertidumbre. Desde el comienzo de la crisis, los hogares españoles han afrontado sus decisiones de consumo, ahorro y financiación en un entorno macroeconómico muy adverso, caracterizado por un elevado grado de incertidumbre.

5.2.2.1 Tasa de ahorro de las familias

Las fluctuaciones tan intensas de la tasa de ahorro de los hogares españoles durante la crisis se deben fundamentalmente a dos factores: la renta disponible de los hogares y la sensibilidad del consumo frente a cambios en su capacidad de gasto real.

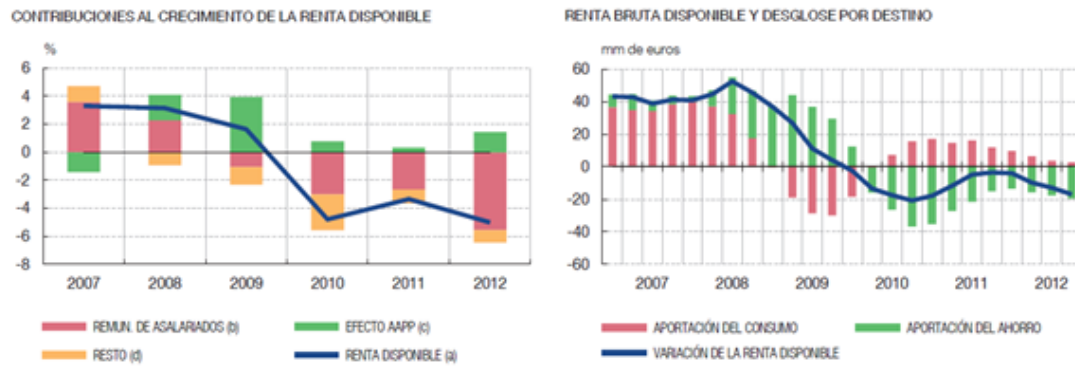
TASA DE AHORRO Y VARIACIÓN DE LA RENTA DISPONIBLE



FUENTES: Eurostat y Banco de España.

A partir de 2010, las rentas de los hogares comenzaron a disminuir, bajo el peso de la prolongación de la fase de fuerte destrucción de empleo y del inicio del proceso de consolidación fiscal. Desde entonces, los retrocesos en la renta han venido acompañados, la mayor parte del tiempo, de caídas intensas del ahorro.

EVOLUCIÓN DE LA RENTA BRUTA DISPONIBLE

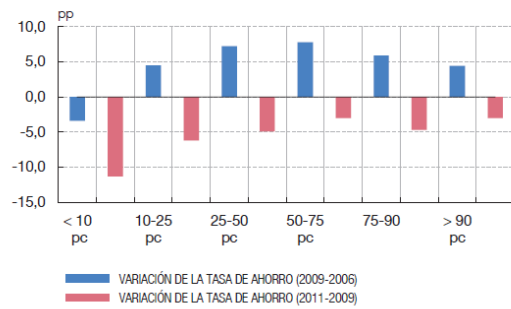


FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

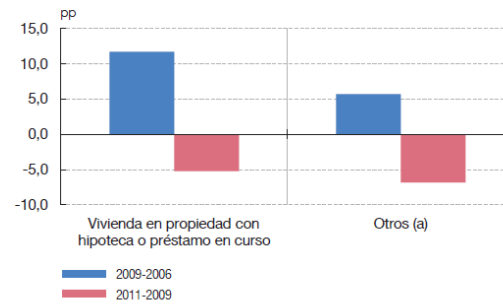
- a Tasa interanual.
- b Remuneración de asalariados en términos brutos.
- c Incluye prestaciones sociales, cotizaciones sociales e impuestos sobre renta y patrimonio.
- d Incluye excedente bruto de explotación, intereses y otros.

Algunas de las consecuencias más visibles de la recesión de la economía española son la magnitud y la perseverancia del proceso de destrucción de empleo. De hecho, solo muy recientemente se han empezado a percibir señales de moderación de este proceso. En la medida en que el estatus laboral es un determinante fundamental de la capacidad de obtención de rentas presentes y futuras, el fuerte incremento en el desempleo observado en los últimos años, en principio, constituye otro factor explicativo importante de la dinámica reciente del ahorro en nuestra economía. . Por otro lado, puesto que el impacto de la destrucción de empleo típicamente afecta de manera desigual a distintos colectivos (según su edad, nivel de educación y tipo de vinculación laboral), estas características individuales y su distribución a escala poblacional cobran especial interés a la hora de analizar las pautas de ahorro y de consumo a escala micro y macroeconómica.

VARIACIÓN DE LA TASA DE AHORRO POR QUINTIL DE INGRESOS



VARIACIÓN DE LA TASA DE AHORRO EN FUNCIÓN DE TENENCIA DE PRÉSTAMO



FUENTES: Encuesta de Presupuestos Familiares (Instituto Nacional de Estadística) y Banco de España.

a Régimen de tenencia de la vivienda principal en propiedad pero sin préstamo o hipoteca en curso, o en régimen de alquiler o cesión gratuita o semigratuita.

Utilizando datos de entre 2007 y 2012, Cuadrado y Lacuesta (2012) analizan las transiciones desde situaciones de empleo al desempleo, distinguiendo por grupos de edad y nivel de estudios. En el segmento de población más joven (16-24 años) se observó el repunte más elevado en la tasa de salida del empleo hacia el desempleo en el inicio de la crisis, que, de hecho, continuó a lo largo de 2012.

Entre los colectivos de edades medias, aquellos entre 25 y 34 años han sido, junto con el grupo más joven, los más afectados por la primera fase de la crisis.

Por niveles educativos, se observa una mayor heterogeneidad en las diferencias en las tasas de salida del empleo, siendo los grupos con un menor nivel educativo los que más han visto aumentar la probabilidad de perder el empleo.

Por su parte, el análisis de los flujos en el mercado de trabajo según el tipo de empleo revela un fuerte incremento de la tasa de salida del empleo al desempleo entre los trabajadores con contrato temporal durante la crisis, mientras que para los trabajadores con contrato fijo este incremento ha sido sensiblemente menor.

En definitiva, los trabajadores que han mantenido en los últimos años un mejor comportamiento relativo en términos de empleo, son los de más edad, con mayor formación y con contrato indefinido.

5.2.2.2 Evolución del consumo

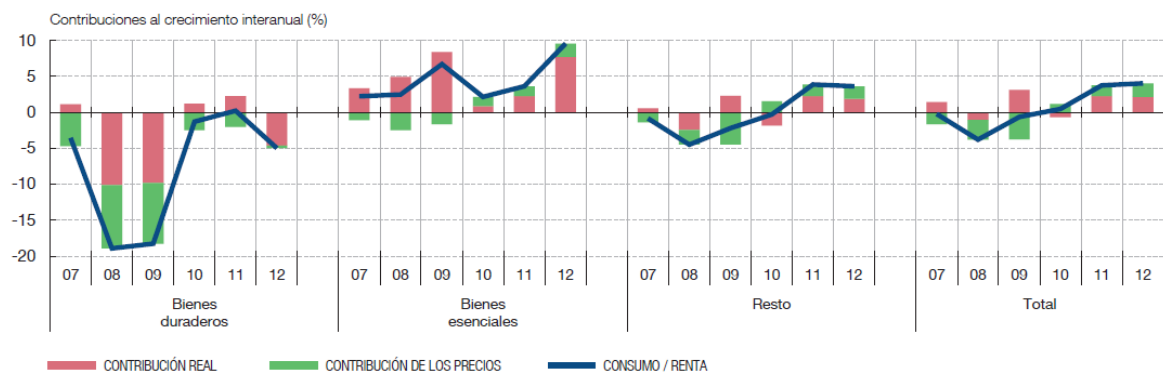
La elevada volatilidad de la tasa de ahorro en los últimos años ha tenido su reflejo en la evolución del consumo de los hogares españoles.

El aumento del gasto en consumo a partir de 2010 (y, por lo tanto, la reducción en la tasa de ahorro), al menos en parte, es resultado de un aumento sostenido en los precios de estos bienes y servicios como consecuencia de las alzas que se han producido en el IVA y en algunos precios regulados. Como resultado de esta recomposición tan acusada en la cesta de consumo, el peso de los bienes duraderos en el consumo total de los hogares españoles ha retrocedido desde algo menos del 10 % a principios de la primera década de este siglo hasta niveles inferiores al 6 % en 2012 (véase panel izquierdo del gráfico 6).

EVOLUCIÓN DE LA RATIO CONSUMO / RENTA POR TIPO DE BIEN

GRÁFICO 5

DESGLOSE ENTRE EFECTO REAL Y PRECIOS

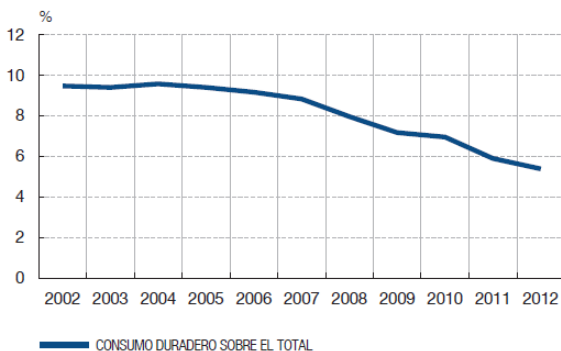


FUENTES: Encuesta de Presupuestos Familiares (Instituto Nacional de Estadística) y Banco de España.

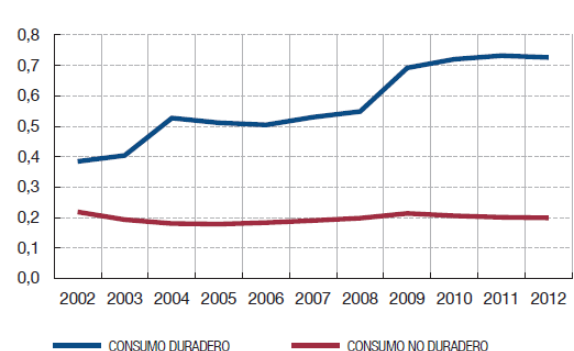
SENSIBILIDAD DEL CONSUMO A LA RENTA

GRÁFICO 6

PESO DEL CONSUMO DURADERO EN EL TOTAL



ELASTICIDAD DEL CONSUMO A LA RENTA (a)



FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

a Variación porcentual que experimenta el consumo como consecuencia de una variación en la renta de un 1%.

5.2.2.3 Conclusiones sobre el ahorro y renta

Coincidiendo con el descenso en las rentas de los hogares que ha caracterizado la fase más reciente de la crisis, la tasa de ahorro de nuestro país ha caído con fuerza hasta niveles históricamente bajos, una tendencia que, en general, también se ha observado en otras economías del área del euro, que durante los últimos años se han visto afectadas por un elevado grado de tensionamiento macrofinanciero.

Aunque las causas del reciente descenso en la propensión a ahorrar de las familias españolas pueden ser múltiples, el análisis efectuado pone el énfasis en la fuerte correlación positiva entre renta disponible y tasa de ahorro que se ha observado en los últimos años.

Cabe esperar que, en la medida en que las rentas de los hogares comiencen a estabilizarse, su tasa de ahorro recupere niveles más próximos a los promedios históricos y coherentes con el necesario proceso en marcha de desendeudamiento de las familias.

Tras este análisis sobre el consumo y la renta de los hogares españoles, íntimamente ligado a la posible demanda en Pádel Arena, se observa cómo no hay un buen panorama en España debido a la reducción del ahorro y de la renta de los hogares españoles, así que toca a los empresarios llamar la atención de los consumidores para que no pierdan demanda y por lo tanto ingresos.

5.2.3 Los tipos de interés

El Banco Central Europeo (BCE) se encarga desde el año 1999 de la política monetaria de la zona euro (los países que han adoptado el euro). En realidad, el BCE no ha asumido el papel de los bancos centrales, sino que trabaja en estrecha colaboración con los mismos. Una de las tareas más importantes del BCE es la vigilancia de la estabilidad de los precios en la zona euro.

El tipo de interés del BCE es el denominado tipo de referencia, o también tipo de refinanciación. El tipo de refinanciación es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo. Los bancos hacen uso de esta posibilidad en momentos de restricciones de liquidez.

Los tipos de interés interbancarios como el Euribor reaccionan libremente a las modificaciones en los tipos de interés de referencia. Por ello, el tipo de interés del BCE es un buen medio para influir sobre la amplitud de los tipos de mercado.

5.2.3.1 Evolución de los tipos de interés

Evolución del tipo de interés del BCE:

| Cambios: tipo de interés del BCE | |
|----------------------------------|--------|
| 04-09-2014 | 0,050% |
| 05-06-2014 | 0,150% |
| 07-11-2013 | 0,250% |
| 02-05-2013 | 0,500% |
| 05-07-2012 | 0,750% |
| 08-12-2011 | 1,000% |
| 03-11-2011 | 1,250% |
| 07-07-2011 | 1,500% |
| 07-04-2011 | 1,250% |
| 07-05-2009 | 1,000% |



Fuente EURIBOR-RATES

5.2.3.2 Consecuencias de unos tipos de interés tan bajos

1- Mejora del flujo de crédito

Abarata la financiación de la banca y, además, asegura la liquidez al anunciar la prórroga de las subastas trimestrales hasta julio de 2015. La combinación de estos estímulos debería traducirse en una mejora del flujo de crédito.

2- Abaratamiento de las hipotecas

El Euribor, al que se referencian más del 80% de las hipotecas en España, está muy ligado a la evolución de los tipos de interés. Por ello es probable que suponga una reducción de las cuotas hipotecarias.

3- Las empresas se financian más barato

El sector empresarial se enfrenta desde que se desató la crisis a grandes dificultades para financiarse. Por un lado, se ven obligados a pagar rentabilidades muy elevadas en los mercados de capitales. Por otro, los bancos no les prestan dinero o les están acortando los

plazos de refinanciación. Un alivio en los tipos de referencia también puede abaratar sus créditos y aligerar el coste de los intereses. En este sentido, cuanto más barato se financie una compañía, más capital puede destinar a la inversión y al mantenimiento del empleo (la principal preocupación de la economía española, con 5,9 millones de parados).

4- Asegura tipos bajos durante un tiempo

Evitará también que el Euribor vuelva a repuntar en los próximos meses cuando las entidades financieras empiecen a devolver el LTRO a 3 años (desapareciendo así el exceso de liquidez en el sistema interbancario).

5- Mejora la demanda y trata de apuntalar la débil recuperación económica.

La bajada de tipos mejorará también el consumo y la inversión al financiarse más barato tanto hogares como empresas. Este efecto es clave porque, a su vez, supondrá un impulso en la débil recuperación tanto de la economía de la zona euro como en concreto de España.

6- Control de la inflación.

7- Frena la escalada del euro.

La caída del euro será beneficiosa porque muchas empresas exportadoras ya habían notado en sus resultados del tercer trimestre los efectos negativos de la fortaleza del euro frente a otras divisas.

Con todo esto que el escenario es muy favorable en cuanto a que los tipos de interés estén tan bajos, ya que permite a Pádel Arena financiarse de una forma más barata, y aumenta la renta de los clientes, al disminuir sus hipotecas y hay una mayor circulación de dinero.

5.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

Aquí se va a desarrollar los posibles clientes, analizando la demografía de la zona, y su zona de influencia, mirando el nivel de renta de los posibles clientes, analizando la afición de pádel existente y grado de importancia para los clientes.

5.3.1 Demografía de la zona de influencia de Pádel Arena

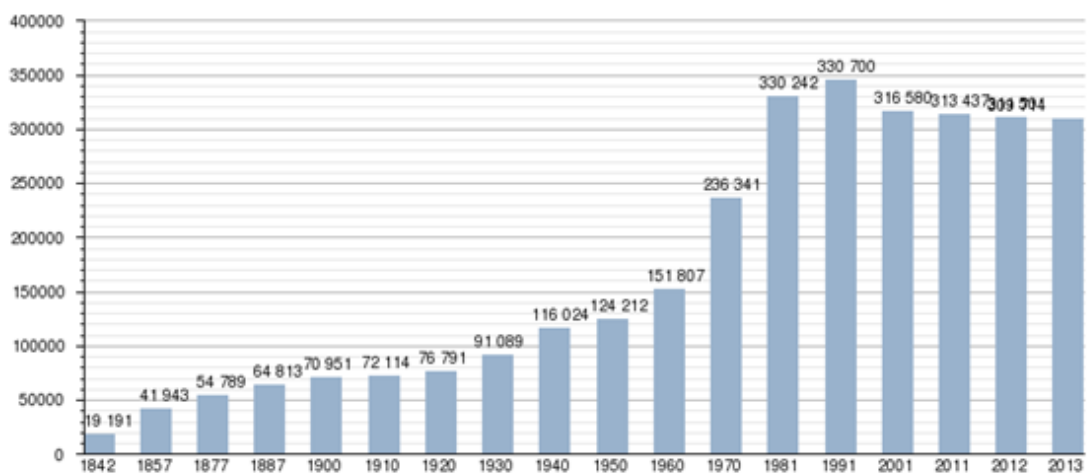
Padel Arena se sitúa a las afueras de Valladolid (entre Laguna y Valladolid).



Valladolid cuenta con una población de 309.714 habitantes, si contamos su área metropolitana esta cifra aumentaría a algo más de 400.000 habitantes.

Aunque sí que es cierto que Valladolid ha perdido habitantes en sus últimos años, no es un factor demasiado importante ya que esa pérdida de habitantes ha ido en favor de su área periurbana.

Evolución demográfica de Valladolid desde 1842



Fuente: INE

Esos podrían ser los clientes potenciales de Pádel Arena, pero se va a delimitar su área de influencia algo más por cercanía.

Por la cercanía y por ausencia de otros clubs de pádel que pudieran hacer la competencia, se contará con la población de Laguna, la Cistérniga y los barrios del sur de Valladolid, que serían Delicias, Polígono de Argales, Circular y Caño Argales.

Sumando las poblaciones de los dos pueblos y los barrios se obtiene una población de 81.397 personas que entrarían dentro de la posible zona de influencia de Pádel Arena.

5.3.2 La cultura deportiva en los españoles

Las prácticas deportivas tienen una influencia considerable, para amplios grupos de población, en la configuración de estilos de vida y grupales en los que la preocupación por el cuerpo ha adquirido un rasgo primordial.

El posicionamiento del deporte como una actividad de tiempo libre.

| Empleo del tiempo libre de la población española, 2010 | |
|---|----------|
| TIPO DE ACTIVIDAD | % |
| Estar con la familia | 73 |
| Ver la televisión | 70 |
| Andar, pasear | 53 |
| Salir con los amigos/as y/o la pareja | 53 |
| Escuchar música | 39 |
| Leer libros, revistas | 38 |
| Utilizar Internet (navegar, chats...) | 33 |
| No hacer nada especial | 30 |
| Hacer deporte | 30 |
| Ver deportes | 27 |
| Salir al campo, ir de excursión | 22 |
| Ir a bailar, al cine o al teatro | 17 |
| Asistir a actos culturales o conciertos | 14 |
| Frecuentar establecimientos de comida rápida | 6 |
| Otras actividades | 8 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Hacer deporte, 30%, ver deportes, 27%, y salir al campo e ir de excursión, 22% son las actividades que completan, junto a pasear y andar, el paquete de actividades de tiempo libre de carácter físico.

Todas estas actividades se realizan en el espacio temporal también residual que dejan libre las actividades laborales, de estudio o de hogar, además del que ocupan las actividades de mantenimiento vital como son el comer y el dormir.

Un tiempo libre, pues, que se encuentra distribuido de forma desigual entre la población.

| Cantidad de tiempo libre disponible en un día laborable cualquiera, según algunas características sociodemográficas | |
|--|--|
| CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS | TIEMPO LIBRE DISPONIBLE (HORAS DIARIAS) |
| Sexo | |
| Hombre | 4,7 |
| Mujer | 3,6 |
| Edad | |
| 15-17 años | 3,9 |
| 18-24 años | 4,2 |
| 25-34 años | 3,4 |
| 35-44 años | 3,1 |
| 45-54 años | 3,3 |
| 55-64 años | 4,4 |
| 65 y más años | 6,8 |
| Estatus económico | |
| Clase alta/media-alta | 3,5 |
| Nuevas clases medias | 3,8 |
| Viejas clases medias | 4,5 |
| Obreros cualificados | 4,6 |
| Obreros no cualificados | 4,2 |
| Tamaño de municipio | |
| Menos de 10.000 habitantes | 4,7 |
| 10.001-50.000 habitantes | 4,1 |
| 50.001-400.000 habitantes | 4,0 |
| 400.001-1 millón habitantes | 4,2 |
| Más de 1 millón de habitantes | 4,1 |
| Total | 4,2 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Ésta tabla permite constatar las diferencias significativas que presentan los diferentes grupos de población que son identificables según el sexo, edad, estatus económico y

tamaño de municipio, que son las cuatro variables socio- demográficas que hemos utilizado para identificar los factores que cabe suponer tienen una mayor capacidad diferenciadora de las oportunidades para disponer de más o menos tiempo libre.

5.3.2.1 El Interés por el deporte

La atracción que produce el deporte entre amplios segmentos de población es un rasgo característico de las sociedades contemporáneas.

| Evolución del interés de la población por el deporte, 2010-1980 | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| INTERÉS | 2010 | 2005 | 2000 | 1990 | 1980 |
| 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: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Se observa cómo hay una evolución positiva de la población por el interés al deporte, lo cual es significativo a la hora de valorar un posible aumento de la demanda.

Las características sociodemográficas de los interesados por el deporte son, en términos estadísticos, diferentes de las que presentan los menos interesados, diferencias que también se han mantenido bastante estables en las últimas décadas, de tal manera que se puede afirmar que los hombres suelen manifestar más interés por el deporte que las mujeres, los jóvenes más que los viejos, las personas con mayor nivel de estudios y estatus socioeconómico más que las que tienen niveles más bajos de estudios y menor estatus, y los residentes en ciudades más que los residentes en municipios rurales.

| Población muy interesada por el deporte, 2010 | |
|--|----------|
| CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS | % |
| Sexo | |
| Hombres | 28 |
| Mujeres | 13 |
| Edad | |
| 15-24 años | 28 |
| 25-34 años | 24 |
| 45-54 años | 19 |
| 55 y más años | 13 |
| Estudios | |
| Sin estudios | 7 |
| Primaria | 17 |
| Secundarios/medios | 26 |
| Universitarios | 29 |
| Estatus socioeconómico | |
| Clase alta/media-alta | 28 |
| Nuevas clases medias | 22 |
| Obreros cualificados | 20 |
| Viejas clases medias | 17 |
| Obreros no cualificados | 14 |
| Tamaño municipio | |
| Menos de 2.000 habitantes | 14 |
| 2.000-50.000 habitantes | 19 |
| 50.001-400.000 habitantes | 22 |
| 400.001-1.000.000 habitantes | 24 |
| Más de 1.000.000 habitantes | 22 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Se puede afirmar que los clientes potenciales más comunes serán hombres con una edad comprendida entre los 15/50 años, con estudios secundarios o universitarios, con un estatus socioeconómico medio-alto y residentes de municipios de más de 30.000 habitantes.

5.3.2.2 *La práctica de deporte*

La práctica deportiva ha experimentado en España un apreciable incremento en esta primera década del siglo XXI, que parece estar en consonancia con los buenos resultados alcanzados por el deporte español de alta competición en el ámbito internacional en este periodo, al tiempo que refleja también, y de manera especial, la mejora de la oferta de

instalaciones y otras facilidades deportivas. . También refleja un cambio actitudinal en la percepción positiva de los beneficios que puede aportar la práctica deportiva regular.

**Evolución de la práctica deportiva entre la población de 15 a 65 años,
2010-1985**

| PRÁCTICA DEPORTIVA | 2010 | 2005 | 2000 | 1990 | 1985 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Practica un deporte | 25 | 24 | 22 | 18 | 17 |
| Practica varios deportes | 20 | 16 | 16 | 17 | 17 |
| No practica ninguno | 55 | 60 | 62 | 65 | 66 |
| N | (7.358) | (7.190) | (4.271) | (4.625) | (2.008) |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

La tasa de práctica deportiva para el conjunto de este segmento de población en 2010 alcanza el 45% –25% de práctica de un solo deporte y 20% de práctica de dos o más deportes–, lo que representa con respecto a 1985 un incremento del 11% –8% en la práctica de un solo deporte y otro 3% en la práctica de varios deportes–.

Una evolución muy positiva en el conjunto de la Sociedad Española, que denota como la gente cada vez está más concienciada en que la práctica del deporte es un hábito muy saludable.

La Práctica deportiva según Comunidades Autónomas

Dado que han transcurrido al menos dos décadas desde que las Comunidades Autónomas asumieron plenamente las competencias referentes al ámbito de promoción de las prácticas deportivas de la población, desde el deporte escolar hasta el deporte para personas mayores, incluyendo la promoción del deporte popular y para todos, resulta de interés examinar los niveles de práctica deportiva de la población residente en cada una de ellas, al tratarse de un indicador que contribuye a medir, de manera aproximada pero real, los resultados de las políticas autonómicas de promoción del deporte sobre el conjunto de la población.

La práctica deportiva en las Comunidades Autónomas, Ceuta y Melilla

| COMUNIDADES AUTÓNOMAS | 2010 | 2005 |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Andalucía | 36 | 33 |
| Aragón | 42 | 36 |
| Asturias | 35 | 38 |
| Baleares | 45 | 37 |
| Canarias | 41 | 35 |
| Cantabria | 37 | 33 |
| Castilla-La Mancha | 39 | 30 |
| Castilla y León | 38 | 34 |
| Cataluña | 44 | 43 |
| Comunidad Valenciana | 41 | 37 |
| Extremadura | 31 | 29 |
| Galicia | 32 | 33 |
| Madrid | 45 | 43 |
| Región de Murcia | 36 | 34 |
| Navarra | 46 | 45 |
| País Vasco | 42 | 39 |
| La Rioja | 46 | 40 |
| Ceuta | 39 | — |
| Melilla | 37 | — |
| Total nacional | 40 | 37 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Se observa que Castilla y León está entre las Comunidades con un menor porcentaje de práctica del deporte.

Esto se debe al envejecimiento de la población existente en la Comunidad, a la baja densidad de población y a la existencia de una menor oferta de instalaciones deportivas en comparación con el resto de España.

Perfil Sociodemográfico de la población que practica deporte

| Perfil sociodemográfico de la población que practica deporte 2010 | |
|--|----|
| Sexo | |
| Varones | 49 |
| Mujeres | 31 |
| Edad | |
| 15-17 | 64 |
| 18-24 | 58 |
| 25-34 | 54 |
| 35-44 | 44 |
| 45-54 | 34 |
| 55-64 | 30 |
| 65 y más | 19 |
| Nivel de estudios | |
| Sin estudios | 11 |
| Primaria | 33 |
| Secundaria | 48 |
| Formación profesional | 49 |
| Medios universitarios | 46 |
| Superiores | 59 |
| Estatus socioeconómico | |
| Clase alta/media alta | 56 |
| Nuevas clases medias | 46 |
| Viejas clases medias | 32 |
| Obreros cualificados | 36 |
| Obreros no cualificados | 30 |
| Tamaño de municipio | |
| 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: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Ésta tabla demuestra cómo hay una alta relación entre la gente que está interesada en el deporte y la gente que practica deporte.

Se puede ver como el perfil de un practicante de deporte sería hombre de 15 a 45 años, con nivel de estudios secundarios o superiores, con estatus socioeconómico medio-alto y residentes en municipios de más de 10.000 habitantes.

Muy similar al perfil de la gente interesada en el deporte.

5.3.2.3 Frecuencia en la práctica del deporte

Está fuera de toda duda que una de las dimensiones esenciales de la realización de cualquier actividad es la que se refiere a la frecuencia con la que se lleva a cabo. En tal sentido, el grado de frecuencia con que se hace deporte es un elemento determinante de la consolidación de los hábitos deportivos y de su integración en los estilos de vida de la población, a la vez que viene no menos determinado por las posibilidades que ofrece el sistema social de llevar a cabo dicha actividad.

La práctica semanal y regular de actividades deportivas es probablemente el mejor indicador de que las personas practicantes han adquirido y consolidado el hábito social de dedicar una parte importante de su tiempo libre al ocio deportivo, en tanto que la práctica irregular de deporte dificulta cuando no impide la consolidación y estabilización del hábito deportivo (García Ferrando, 2006a: 65).

| Frecuencia con la que practica deporte, 2010-1990 | | | | |
|---|------|------|------|------|
| GRADO DE FRECUENCIA | 2010 | 2005 | 2000 | 1990 |
| Tres veces o más por semana | 57 | 49 | 49 | 31 |
| Una o dos veces por semana | 37 | 37 | 38 | 28 |
| Con menos frecuencia | 6 | 14 | 13 | 41 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Los resultados obtenidos en la encuesta de 2010 confirman el refuerzo del cambio de tendencia positiva. Se trata de uno de los resultados que más y mejor caracterizan las mejoras que han tenido lugar en los avances de los hábitos deportivos en España a lo largo de los últimos años.

La mayor regularidad de los hábitos deportivos se confirma y en cierto modo se refuerza cuando analizamos otro indicador igualmente relevante para expresar la regularidad de la práctica deportiva. Nos referimos a la época del año en la que se hace más deporte, indicador que permite apreciar el grado de estabilidad de la práctica deportiva a lo largo del año.

| Época del año en la que hace más deporte, 2010-1990 | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ÉPOCA DEL AÑO | 2010 | 2005 | 2000 | 1990 |
| En todas por igual | 54 | 51 | 45 | 36 |
| En unas épocas más que en otras | 42 | 49 | 54 | 58 |
| NC | 4 | — | 1 | 6 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

Los resultados que se presentan ponen de manifiesto que en 2010 es claramente mayoritaria la población practicante que hace deporte por igual a lo largo de todo el año.

Para completar este análisis acerca del incremento de la regularidad de la práctica deportiva se ha elaborado una nueva tabla de resultados, que nos permite adentrarnos en el conocimiento de las características sociodemográficas de la población que practica deporte tres veces o más por semana.

| Distribución de la población que practica deporte tres veces o más por semana, según sexo y edad, 2010-2000 | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| PRACTICA DEPORTE TRES O MÁS VECES A LA SEMANA | 2010 | 2005 | 2000 |
| Sexo | | | |
| Hombre | 57 | 49 | 46 |
| Mujer | 54 | 49 | 53 |
| Edad | | | |
| 15-24 años | 62 | 55 | 67 |
| 25-34 años | 53 | 47 | 49 |
| 35-44 años | 49 | 44 | 45 |
| 45-54 años | 53 | 45 | 44 |
| 55-64 años | 58 | 50 | 35 |
| 65 y más años | 65 | 56 | 51 |

Fuente: Encuesta de hábitos deportivos, CSD

El primer resultado que contiene esta tabla referente a la práctica frecuente es no manifestar diferencias notables de práctica deportiva entre hombres y mujeres.

También se observa el claro aumento de la frecuencia en los mayores de 65 años, éste dato no es demasiado significativo a la hora de valorarlo en el pádel, ya que su ocupación tiene más que ver con otro tipo de deporte (gimnasia de mantenimiento) que el pádel propiamente dicho.

En cuanto a las demás edades, sí que se observa un incremento positivo de la frecuencia de práctica de deporte, lo cual puede derivar en un aumento de la demanda.

5.3.3 Práctica de Pádel en España

5.3.3.1 Estudio Media Sports Marketing

Según un estudio realizado por la empresa Media Sports Marketing –del Grupo Mediapro- para Pádel Pro Tour, el número de practicantes de pádel en España supera en la actualidad los 2 millones.



El despegue de la práctica del pádel en España se inició en el año 2006. Teniendo en

cuenta el incremento registrado en los últimos tres años, Fuente pádel manía

todo hace prever que en los próximos cinco años se duplicará el número de practicantes, pasando de los 2 millones actuales a los 4 millones.

Con el objetivo de realizar un pormenorizado análisis de la situación actual del pádel a nivel amateur y las perspectivas de desarrollo del pádel profesional, Media Sports Marketing ha realizado una encuesta a nivel nacional, a personas de entre 18 y 55 años. Casi 26 millones de personas se encuentran en dicha franja, de las cuales 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, por tanto son considerados susceptibles.

En resumen, cerca de 2 millones de personas juegan al pádel de forma habitual –es decir, más de una vez a la semana-; y 1,8 millones lo hacen de forma esporádica, lo que suma la cifra cercana a los 4 millones de jugadores que se estima en unos años practicarán este deporte.

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

Y una más que evidente “democratización” del pádel. En sus inicios considerado como un deporte ‘de pijos’, hoy el pádel es un deporte más que generalizado. En el año 2004 el perfil del jugador de pádel era más elitista y de edad más madura, un 31% pertenecía a la alta sociedad y el 23% tenía entre 45 y 55 años. En la actualidad, las cifras nos describen un perfil más amplio y rejuvenecido, un 62% pertenece a la clase media y media-alta, mientras que el 66% de los practicantes tiene entre 20 y 45 años.

5.3.3.2 Estudio Madison

Según otro informe de **Madison**, Se estima que hay 2.300.000 practicantes asiduos de los que un 52% dice practicarlos cada semana y un 48% lo hace todos los meses y 945.000 personas que lo juegan alguna vez al año.

Un 10,4% de la población practica el pádel, situándose por encima de esta media las comunidades de Andalucía, Madrid (ambas con más de un 13%), Murcia, Comunitat Valenciana y Canarias.

A la cola de practicantes en cuanto a porcentaje se sitúan Galicia – 6,9%- País Vasco – con un 6,3%- y Asturias – 6,0%-.

En cambio Galicia se sitúa a la cabeza junto con Comunitat valenciana como Comunidades Autónomas con mayor número de practicantes por pista de pádel.

Tipología del practicante

Según sexo:

- Hombres: 61,9%
- Mujeres: 38,1%

Según edad:

- Entre 18 y 24 años: 8,4%
- Entre 25 y 34 años: 31,1%
- Entre 35 y 44 años: 38,3%
- Entre 45 y 54 años: 15,9%
- 55 años o más: 6,3%

Según clase social:

- Alta: 20,4%
- Media alta: 59,5%
- Media media: 15,4%
- Media baja: 3,5%
- Baja: 1,2%

Aquí se ve reflejado uno de los motivos de éxito de este deporte. Aunque juegan al pádel menos mujeres que hombres, si lo comparamos con otros deportes, el pádel es uno que menos diferencia hay entre practicantes de uno u otro sexo.

También que lo practiquen personas de todos los estratos sociales, ha sido uno de los motivos que han conseguido popularizar este deporte.

No se han aportado datos de practicantes menores de 18 años y los porcentajes no tienen en cuenta esta franja.

5.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Aquí se va a analizar la evolución de las palas y las zapatillas de pádel, así como en avances tecnológicos que ofrecen algunos clubs (caso de Pádel Arena) que es la grabación de tus partidos.

5.4.1 Palas de pádel

Las primeras palas eran de madera de no más de 8 mm de espesor (perfil) y con un marco de aluminio en todo el perímetro. Los pesos rondaban entre los 420 y 450 gramos.

Luego comenzaron a tener una capa de fibra pegada en la superficie a cada lado que la hacía más estética.



Fuente padelstar

La primera evolución de las palas comenzó por el perfil o ancho de la superficie de impacto. Empezaron a fabricarse palas de madera pero ya de 14, 16 y 18 milímetros de espesor con lo que se tenía un poco más de masa y potencia.

Ya por el año 1992 comenzaron a fabricarse las primeras palas de goma. En realidad eran una combinación de madera y goma ya que este material estaba solo en el núcleo de la pala. Una de las características de esas palas y más allá de que despedían más, era que no hacían ruido al impactar la bola.

Ya las siguientes eran completamente de goma; muy similares a las de ahora; pero más pesadas, y con un perfil que no superaba los 20 milímetros. Luego se fue incrementando el espesor y a las ya tradicionales de goma Eva se incorporaron las últimas de espuma que mantienen la pegada y son más ligeras (350 gramos). Reglamentariamente el máximo perfil permitido actualmente es de 38 mm.



Fuente padelmanía

5.4.2 Las zapatillas de Pádel

Al comienzo del Pádel en España, no existían unas zapatillas específicas para el uso del pádel, la gente jugaba con las zapatillas de tenis o las de correr.

Con el aumento de la demanda y el auge de este deporte, los fabricantes desarrollaron zapatillas teniendo en cuenta factores tales como comodidad, agarre, amortiguación, estabilidad y Durabilidad.

5.4.3 Sistema de grabación en pista (SGP)

En muchos clubs de pádel han instaurado el SGP (sistema de grabación en pista) el cual mediante una cámara situada en el centro de la parte de arriba de la pared permite grabar partidos, pudiendo servirnos de esta grabación para corregir posibles errores de técnica, posición o golpeo.

Este sistema si lo posee Pádel Arena, lo que le hace tener una ventaja competitiva, ya que muy pocas pistas tienen ésta tecnología en Valladolid y además lo tiene a un precio muy económico.



Vista SGP fuente: padelstar

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

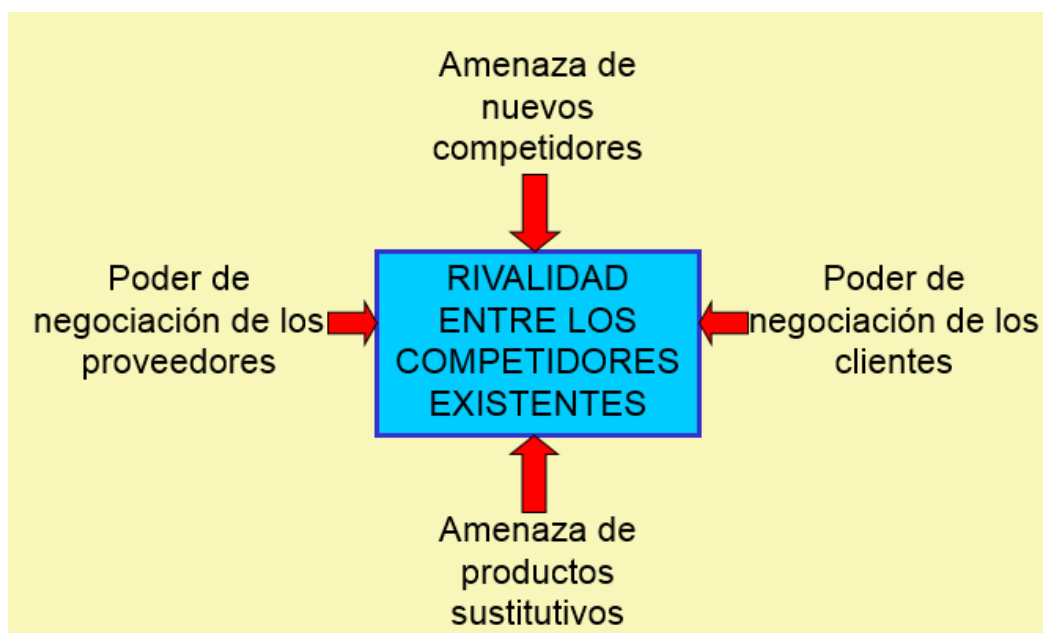
Para realizar el análisis del entorno específico, en concreto el sector de pádel, se va a emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria, para realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen son:

1. Rivalidad entre competidores o competencia actual.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo.



Fuente: apuntes dirección de operaciones

6.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES O COMPETENCIA ACTUAL

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio.

La competencia entre centros es cada vez mayor. Esto hace que, al cabo de cierto tiempo, cada vez resulte más complicado retener a un cliente debido a la creciente oferta deportiva, entre otras causas. Es por ello que los planes de fidelización, sin olvidar los de captación, empiezan a cobrar toda su importancia.

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

Existe un Censo Nacional de Instalaciones Deportivas elaborado por el Consejo Superior de Deportes, pero al ser del año 2005 no se ha considerado que sea una fuente fidedigna. Por ello se ha recurrido al buscador solohaypadel.es y a la página de la fundación municipal de Valladolid.

Tras la búsqueda se divide los complejos según el tipo de competencia.

Los principales competidores de un centro de pádel se dividen en dos grupos diferenciados en función de la titularidad del sector:

6.1.1 Sector privado

- *Otros centros deportivos de similares características y en la misma zona de influencia.*

Suponen una competencia directa para Pádel Arena

Aquí se destacan dos clubes de pádel.

1. Pádel d10z (para mí el mayor competencia puede dar)
2. Pádel five

6.1.1.1 Padel d10z

Club de pádel d10z es un club privado ubicado en Arroyo de la Encomienda (Valladolid), el cual ofrece los mismos servicios que Padel Arena, aunque con algún matiz y precio diferente.



Logo pádel d10z,
fuente: pádel d10z

- Instalaciones y servicios

El club cuenta con las siguientes instalaciones:

- 13 pistas de pádel indoor
- cafetería
- terraza
- jardín
- sala de masajes
- Piscina de bolas
- Jardín infantil
- Sala de videojuegos
- Pista multideportiva
- Convenio con la página de solohaypadel



Fuente padel d10z

- Tarifas

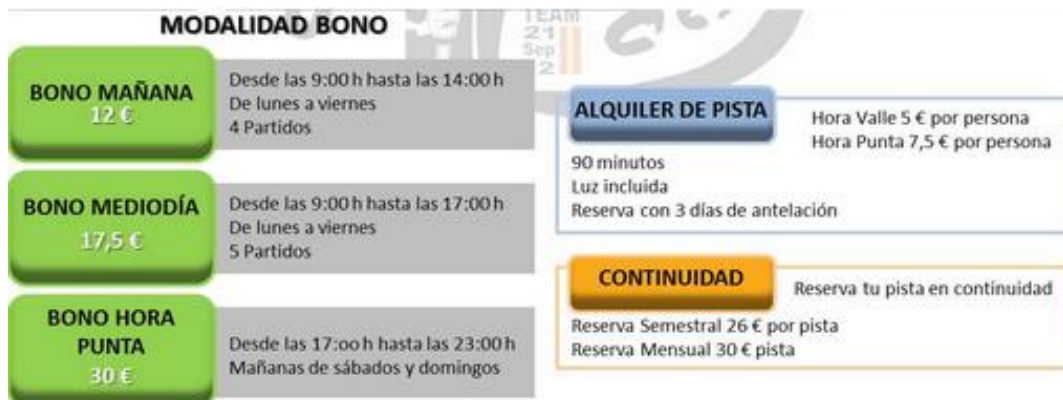
Tarifas de 2014

- Modalidad de socio:



Fuente padel d10z

- Modalidad bono:



* Horario General de 9:00 h a 23:00 h / Hora Valle de 9:00 h a 17:00 h / Hora Punta de 17:00 h a 23:00 h

Fuente padel d10z

- Valoraciones y Comentarios

Puede ser la competencia más directa para Pádel Arena, por los servicios prestados y por la calidad de las instalaciones.

En cuanto a las instalaciones, Padel Arena tienen dos puntos a favor, la primera es que tiene una mejor climatización. En Padel d10z, por las características de la nave, hace mucho frío e invierno y mucho calor en verano.

El otro punto, es que en Padel Arena, las pistas están en naves individuales, mientras que en Padel d10z están seguidas, con lo cual en muchas ocasiones hay mucho ruido y no puedes oír a tu pareja, o se pasan bastante pelotas a tu campo.

Valorando las tarifas, también vemos como Padel d10z es más caro que Padel Arena.

El punto a favor de Padel d10z son la ubicación y una mayor red de comunicación para llegar. A Padel Arena, la única manera de llegar es en coche, mientras que a Padel d10z, existe la posibilidad de buses, o incluso la gente que viva por la zona puede ir andando.

6.1.1.2 Pádel Five

El club de pádel, Pádel five es un club privado ubicado en Aldeamayor, también con unas características muy parecidas a los anteriores.

- Instalaciones y servicios
 - 7 pistas de pádel indoor
 - 1 pista de pádel individual indoor
 - Reserva de pistas online
 - Organización de partidos
 - Clases particulares y colectivas
 - Organización de torneos



Logo pádel five,
fuente: pádel five



Fuente padel five

- Tarifas

| | no socios |
|---------|-----------|
| mañanas | 12 € |
| tardes | 24 € |

Fuente elaboración propia

| | socios | tarifa plana |
|------------|-----------|--------------|
| | matrícula | mes |
| individual | 40 € | 40 € |
| pareja | 70 € | 70 € |

Fuente elaboración propia

- Valoraciones y comentarios

Aunque sí que es competencia directa y tanto las instalaciones y las tarifas son muy parejas a Pádel Arena, hay varias cosas que juegan un papel desfavorable para Pádel Five.

Lo primero es la ubicación, ya que aparte que es necesario coche, está algo más alejado de Valladolid, concretamente a 12 km.

Luego y éste me parece muy importante, es que no tiene convenio con www.solohaypadel.com.

Solohaypadel es una página la cuál te hace completar partidos sin que tengas tú la necesidad de buscar a la gente. Te registras y te designas un nivel. Luego tienes la opción de abrir tú un partido con el nivel que tienes o apuntarte a un partido ya existente.

Es una modalidad muy utilizada en Valladolid y muchos partidos son completados de esta manera, ya que no tienes que estar pendiente de buscar a otras tres personas para jugar.

- *Gimnasios o centros deportivos*

Se han tenido en cuenta como posibles competidores ya que aunque no realicen la misma actividad sí son cada vez más grandes y especializados. El hecho de que estén proliferando las franquicias de gimnasios, las cuales incluyen en su oferta muchos de los servicios de un centro deportivo, ha incidido en una mayor afluencia de público hacia este tipo de centros, por lo que su competencia no es desdeñable y merece la pena ser tenida en cuenta.

Aquí se destacan tres grandes centros deportivos que por su también servicios de pádel pueden ser una dura competencia.

1. Centro Deportivo y Ocio Covaresa (CDO)
2. Club Torrelago
3. Gimnasio G8

6.1.1.3 Centro Deportivo y Ocio Covaresa (CDO)

El Centro de Deporte y Ocio Covaresa es un punto de encuentro familiar que se ha propuesto dar solución a la incompatibilidad de espacios de ocio entre adultos, jóvenes y niños. Ubicado en Covaresa, cuenta con unas instalaciones de las más grandes de Europa.



Logo cdo, fuente: cdo

- Instalaciones y Servicios:

Ofrece más 30.000 metros cuadrados para que inviertas en salud, bienestar y belleza.

- Sala de Fitness

- seis salas polivalentes dedicadas a las actividades
- una sala de cycle con 105 bicicletas
- seis piscinas (cuatro cubiertas y dos exteriores)
- zona de Spa
- área de Pádel con siete pistas -tres de muro cubiertas, dos de cristal cubiertas y dos de muro descubiertas-
- pista de hielo de 600 metros cuadrados
- cafetería-restaurante
- Departamento de salud y belleza, ludoteca y tiendas



Fuente padel five

- Tarifas

| | matrícula | mes |
|--------------------------|-----------|---------|
| cuota matinal (10 a 14) | 37,80 € | 29,05 € |
| cuota familiar (2 o más) | 37,80 € | 25,20 € |
| cuota adulto | 37,80 € | 37,80 € |

Fuente elaboración propia

| | alquiler pistas |
|---------|-----------------|
| mañanas | 10 € |
| tardes | 16 € |

Fuente elaboración propia

- Valoraciones y comentarios:

El CDO es un gran complejo deportivo que puede ser una competencia sustitutiva del Padel Arena. Las instalaciones en general son impresionantes, y la oferta de actividades y servicios es magnífica.

Pero en cuanto al pádel, las instalaciones dejan bastante que desear, no llegan ni mucho menos a la calidad de los anteriores clubes de pádel.

Por eso no se considera una competencia directa pero sí sustitutiva.

6.1.1.4 Club Torrelago

El Club Torrelago es un Club Social y Deportivo situado en Torrelago (Laguna de Duero), muy cerca de Pádel Arena, el cual oferta una gran cantidad de actividades y de pádel.

- Instalaciones y Servicios
 - piscina climatizada de competición
 - La Sala de Musculación y Fitness
 - Sauna, Jacuzzi, Baños Turcos, Solarium y sala de masajes
 - piscina de verano
 - 20.000 m2 de zonas verdes
 - Parque infantil
 - Campo de fútbol 7
 - 5 Pistas de tenis
 - 7 Pistas de pádel exteriores, una de ellas de cristal.
 - Pabellón de pádel con 6 pistas cubiertas y aula de formación



Logo torrelago,
fuente: torrelago



Fuente torrelago wellness

- Tarifas

| | matrícula | mes |
|--------------------------|-----------|-----------------|
| individual | 58,00 € | 48,00 € |
| cuota familiar (2 o más) | 58,00 € | 44 € persona |

Fuente: elaboración propia

| | alquiler | pistas |
|---------|----------|----------|
| | socio | no socio |
| mañanas | 8 € | 15 € |
| tardes | 12 € | 24 € |

Fuente: elaboración propia

- Valoraciones y comentarios

El club Deportivo Torrelago es un competidor muy serio para Pádel Arena, aparte de competencia sustitutiva, también ejerce competencia directa.

Además hay que tener en cuenta también la cercanía existente entre un club y otro, los dos están en la misma área de influencia.

Las instalaciones tanto exteriores como interiores son muy buenas, y las pistas de pádel cubiertas son también de una alta calidad.

El punto negativo de Torrelago es que si no eres socio, el precio no es muy económico y que no tiene convenio con sólohaypadel, con lo cual es necesario buscar a la gente para cerrar el partido.

6.1.1.4 Gimnasio G8



Gimnasio G8 es un gimnasio con unas buenas instalaciones de pádel situado en Zaratán. El cual nos ofrece la posibilidad de realizar nuestro deporte favorito y hacer vida social familiar ya que se encuentra en un centro comercial.

Logo g8, fuente: g8

- Instalaciones
 - Sala fitness
 - Sala cycling
 - Sala de aerobic
 - Sauna
 - 6 pistas de padel sotechadas



Fuente: g8

- Tarifas:

| | alquiler | pistas |
|---------|----------|----------|
| | socio | no socio |
| mañanas | 12 € | 15 € |
| tardes | 20 € | 24 € |

Fuente: elaboración propia

- Valoración y comentarios:

El gimnasio G8 no parece una de las competencias más fuertes, aunque la calidad de las pistas es muy alta, su gran pega es que no son cubiertas sino sotechadas y estás más expuesto a las inclemencias del tiempo (lluvia y aire).

Además los precios tampoco son muy económicos.

También hay que tener en cuenta que está justo en la otra punta de la ciudad, con lo cual su área de influencia es bastante distinta.

Aun así, el gimnasio cuenta con unas buenas instalaciones y sí que tiene un alto grado de ocupación.

6.1.2 Sector público

Los polideportivos públicos ejercen, según los centros privados, una competencia desleal, pues ofrecen los mismos servicios pero a un precio bastante más reducido. Por ello, estos centros suponen el principal competidor para nuestro negocio.

En este caso encontraría dos posibles competidores

1. Complejo Deportivo Fuente la Mora
2. Centro de Deporte y Ocio el Palero

6.1.2.1 Complejo Deportivo Fuente la Mora

Fuente la Mora es un complejo deportivo propiedad de la Universidad de Valladolid el cual nos ofrece la oportunidad de realizar numerosos deportes a un precio muy económico.



Logo Fuente la Mora,
fuente: Fuente la Mora

- Instalaciones
 - Un pabellón central
 - 4 pistas de pádel de cemento descubiertas
 - 10 pistas de tenis
 - 4 pistas de squash
 - 2 campos de fútbol 7
 - Pabellón secundario para frontón, balonmano y fútbol sala
 - Tenis de mesa
 - Dardos
 - Sala de musculación
 - Piscina de verano
 - Cafetería



Fuente: fuente la mora



Fuente: fuente la mora

- Tarifas:

El acceso es gratuito para todos los universitarios, puedes llevar a invitados no universitarios con un coste de tres euros por persona.

También existe la posibilidad de sacarte la tarjeta deportiva como exalumno, ésta tiene un coste de 90 € anuales.

- Valoraciones y comentarios

El complejo deportivo Fuente la Mora no parece una competencia directa para Padel Arena.

Primero porque su utilización es para un sector de la población muy limitado.

Segundo porque las instalaciones de pádel dejan mucho que desear, no son comparables respecto a nuestro club.

Sí que podría ser una competencia sustitutiva debido a la gran cantidad de deporte ofertado, pero aun así sigue limitando demasiado su uso.

En cuanto al precio, es imposible poder competir con ellos.

6.1.2.2 Deportivo y Ocio el Palero

El Palero un centro deportivo situado en la calle Puerto Rico (Valladolid), cuenta con una superficie de 5600 metro cuadrados y ofrece una gran variedad de actividades.

- Instalaciones:
 - Una piscina de entrenamiento de 25x12.5m
 - Una piscina de aprendizaje 16x6m
 - Tres salas de actividades dirigidas
 - Una sala de bike
 - Una sala fitness y de musculación
 - Zona spa con sauna, baño de vapor, pediluvio y duchas semicirculares
 - Cuatro pistas de pádel cubiertas
 - Polideportivo de libre acceso



Fuente: el palero

- Tarifas:

| Cuota de inscripción | Tarifas | |
|----------------------|---------|------------------|
| Inscripción familiar | 47,50 € | |
| Inscripción general | 43,25 € | |
| Inscripción mañana | 38,95 € | |
| Inscripción junior | 38,95 € | Matrícula gratis |
| Inscripción joven | 38,95 € | Matrícula gratis |
| Inscripción mayores | 38,95 € | Matrícula gratis |

| Alquileres | Tarifas |
|---------------------|---------|
| Pádel Abonados | 7,40 € |
| 1 hora de luz pádel | 1,85 € |

Fuente el palero

Para poder acceder a las pistas de pádel es necesario el acceso con un abonado.

- Valoraciones y comentarios

No se considera al Centro Deportivo y Ocio el Palero un competidor directo respecto a Pádel Arena.

Ofrece gran cantidad de productos sustitutivos, pero en cuanto al pádel, la restricción de poder acceder sólo mediante un abonado, que las pistas sean sotechadas pero no cubiertas y la calidad de las mismas tampoco sea comparable a las de Pádel Arena, hacen que se deseché a este centro como competencia directa.

En cuanto al precio sí que es verdad que el alquiler de la pista es muy barato, pero claro tienes que pagar la cuota mensual de abonado.

Se convertiría en una buena opción si conoces a algún abonado y puedes ir a jugar allí, entonces sí que sería muy económico.

6.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Actualmente, no se observa una alta amenaza de entrada de nuevos competidores a corto plazo en la ciudad de Valladolid por los siguientes motivos.

1. Aunque el pádel sigue siendo un deporte en alza y cada vez con más licencias federativas, no es necesario más instalaciones de pádel en Valladolid ya que en los

3. Existen barreras de entrada como puede ser la fuerte inversión inicial necesaria para poder realizar un club de pádel de las características de los ya existentes, ya no vale cualquier cosa, el cliente va a exigir una calidad de las instalaciones iguales o mejores de las que ya tienen.
4. También, la gente empieza a fidelizarse a su club de pádel, ya que ofrecen descuentos y promociones en partidos y torneos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se demuestra que no existe una alta amenaza a la entrada de nuevos competidores.

6.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los deportes por excelencia que se podrían considerar sustitutivos del pádel son el tenis, el squash, badminton y frontón.

Ninguno de estos deportes son capaces de poder ser sustitutivo del pádel ahora mismo, por afición y por infraestructuras existentes en Valladolid. El único podría ser el tenis, pero existen muy pocas pistas cubiertas en la ciudad, y teniendo en cuenta que prácticamente hay mal tiempo nueve meses al año, no se cree capacitado para ser sustitutivo del pádel.

Ahora bien, dada la situación económica actual de las familias no sólo reducen el consumo medio individual, también reducen el tiempo dedicado a las actividades de ocio que resulten excesivamente caras.

Los principales sustitutivos son cambiar de actividad deportiva decantándose por los gimnasios low cost o bien la práctica de deporte al aire libre o la vuelta a los alquileres de pistas municipales, (teóricamente más económicas), siempre en la búsqueda de precios más económicos.

Si es cierto que para poder combatir todo esto, los clubes de pádel han optado por bajar un poco los precios, o realizar promociones en forma de bonos de partidos más económicos.

6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

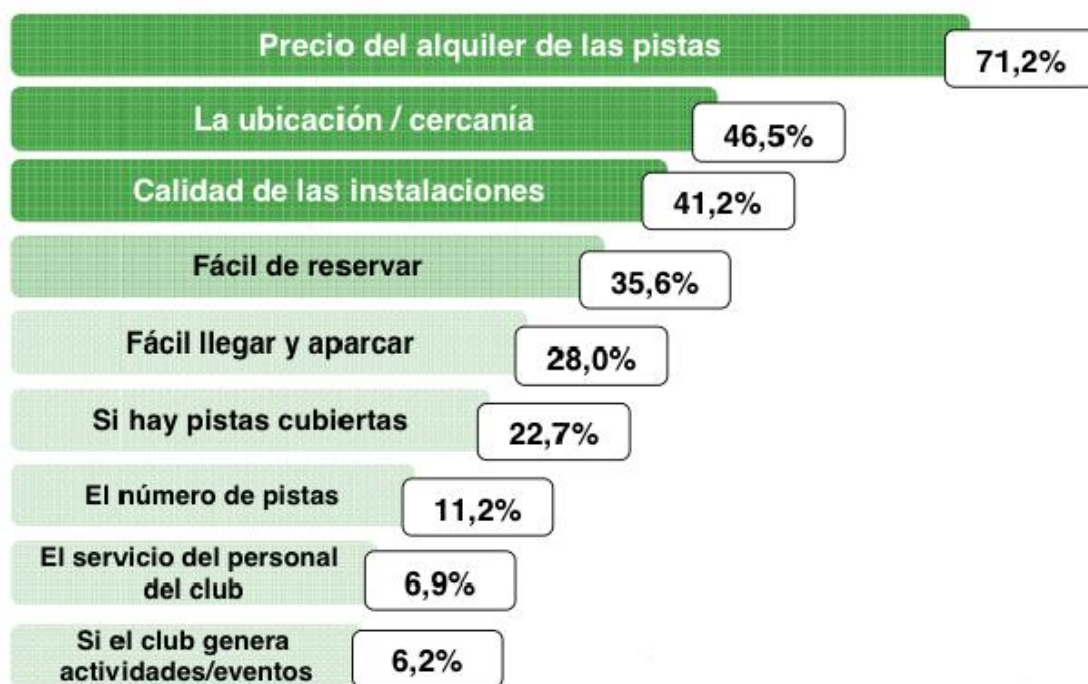
En este caso es muy bajo, ya que salvo que el club disponga de tienda de ventas de material de pádel entonces habría que negociar las palas, pelotas, overgrip etc. Si no el poder de negociación sería nulo.

En el caso de Padel Arena, al disponer de bar y máquinas expendedoras y venta de pelotas y overgrips sí que tiene que negociar con los proveedores para el aprovisionamiento de estos productos. Pero aun así, sigue siendo bajo. Ya que para estos productos existe una gran cantidad de oferta.

6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Hay que tener en cuenta que la elasticidad con el precio es alta, y que la oferta de pádel en la ciudad de Valladolid también lo es así que se considera que el poder de negociación de los consumidores es alta.

Motivos que influyen a la hora de elegir el club según el estudio de Madison.



Fuente: estudio de madison

Cómo se puede observar, el precio es la primera razón de elección de los clientes así que tenemos que cuidar mucho ese aspecto.

Hay que tener en cuenta que una política de precios altos puede ahuyentar a los clientes y elegir otro club de pádel. Así que es fundamental satisfacer a los clientes y adaptarse a las circunstancias de la sociedad y de la economía.

También es conocido el efecto llamada que hace que un club de pádel tenga una buena demanda para poder conseguir nuevos clientes.

Por ello sí que se cree que los clientes tienen un poder de decisión o negociación alto.

7 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Una vez realizado el análisis del sector del pádel a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter en el anterior capítulo, se deducen las oportunidades y amenazas que existen para la empresa objeto del proyecto.

Para realizar el análisis de la empresa se contará con la herramienta análisis DAFO que se trata de una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Según Fernando Rivero el fin último del análisis DAFO es ayudar a establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias de marketing y programas en el marketing mix que, por un lado capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

Los elementos que conforman el análisis DAFO son los siguientes:

- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.
- Oportunidades.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

7.1 ANÁLISIS DAFO

7.1.1 Oportunidades

Son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición.

Las oportunidades detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- El aumento de la demanda del pádel, de la afición del pádel y del número de licencias federativas del pádel cómo se ha demostrado anteriormente. El pádel es un deporte e alza y hay que aprovechar este tirón
- Incorporación del deporte al estilo de vida: como se puede deducir a través de datos aportados por el INE o por la “Encuesta de hábitos deportivos de la población española” (Consejo Superior de Deportes, 2011) ha pasado de ser jugado por el 0,9% del total de la población española entre 15 y 75 años en el 2.005, al 2,6% en el 2.010. En resumen, la práctica habitual de deporte se ha incrementado enormemente y dentro del deporte, el pádel se ha convertido en uno de los más practicados por un amplio rango de la población, como arrojan los estudios mencionados.
- Aumento del tiempo libre de la población por el aumento del paro. (aunque el aumento del paro es negativo en general, también tiene su lado positivo).
- Gran afición de las mujeres a este deporte, que como se ha demostrado anteriormente, no hay tanta diferencia de práctica entre hombres y mujeres (62 % respecto al 38%) en comparación con otros deportes.
- Existencia de páginas (www.solohaypadel.com) que buscan jugadores de nivel parecido al tuyo y te ayudan a cerrar partidos con mucha mayor facilidad y con lo cual aumentar la práctica.
- Debido a la crisis económica, disminución del precio del suelo y de naves industriales por si quieres expandir el negocio.
- Existencia de tipos de interés bajísimos, lo que favorece una financiación más barata o la disminución en el posible pago de préstamos.

7.1.2 Amenazas

Son todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.

Las amenazas detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- La competencia, en Valladolid existe una gran competencia en cuanto a instalaciones de pádel. Aunque existe una gran afición y una gran cantidad de jugadores, también existe mucha oferta. Se Destacan el club Padel d10z, al centro deportivo Torrelago y en menor medida Padel five y Gimnasio g8.
- Negocio estacional: esta clase de negocios sufren un descenso en el verano, es necesario establecer estrategias para impulsar el negocio en estas épocas. Sobre todo en agosto, ya que Valladolid se queda prácticamente vacío en este mes.
- Posibilidad de que el pádel sea una moda pasajera.
- La situación económica actual del país, con una tasa de paro en torno al 25% y una disminución de la renta y consumo familiar evidente.
- Existencia de exceso de oferta en instalaciones de pádel en la ciudad de Valladolid. Crecimiento brutal en cuanto a pistas en los últimos 6-7 años.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Una vez realizado el análisis interno se deducen las fortalezas y debilidades que existen para la empresa objeto del proyecto.

7.1.3 Fortalezas

Son Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.

Las fortalezas son:

- Buenas instalaciones deportivas. La calidad de las pistas de pádel (recinto, cristal, moqueta y red) son de lo mejor de Valladolid.
- Tarifas muy competitivas. Para la calidad del centro, las tarifas son muy asequibles. Además el centro realiza gran cantidad de promociones para aprovechar las épocas o días que puede haber una menor demanda.
- Convenio con la página solohaypadel. Lo que ayuda a que se jueguen una mayor cantidad de partidos, y que los clientes se conozcan entre sí para concertar más partidos en el futuro.
- Cada pista se encuentra en una nave independiente, lo que ayuda a tener una mayor concentración y una mayor interacción con tu pareja y tus contrincantes.
- Horario muy flexible, se puede jugar desde las 9:30 de la mañana hasta las 23 de la noche durante cualquier día de la semana.
- Muy buena climatización de las pistas, resguardándote del frío del invierno y del calor el verano.
- Fácil aparcamiento en el club.
- Trato personalizado al cliente.

7.1.4 Debilidades

Son aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.

Las debilidades encontradas tras realizar el análisis son las siguientes:

- Obligación de disponer de coche para acceder al club, no existe transporte público que llegue cerca de la zona.
- No está situado en una zona residencial, con lo cual no tiene clientes muy cercanos.
- La ubicación, aunque está situado muy cerca de Valladolid, a cuatro km, no deja de estar a las afueras de la ciudad.

- Los vestuarios, son demasiado pequeños para la cantidad de demanda existente y disponen sólo de dos duchas.

7.2 MATRIZ DAFO

Una vez concluido el análisis se realiza la matriz DAFO que quedaría de la siguiente manera:

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| Buenas instalaciones de pádel flexibilidad del horario Tarifas muy competitivas Buen trato al cliente Convenio con solohaypadel Pistas en naves individuales Fácil aparcamiento en la zona | La ubicación, situado a las afueras de la ciudad Inexistencia de transporte público al club No hay una zona residencial cercana Los vestuarios |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Aumento de la afición por el pádel Incorporación del deporte al estilo de vida Mayor tiempo libre Afición de las mujeres por este deporte Tipos de interés muy bajos Disminución del precio de naves y suelo | La competencia existente La crisis económica Negocio estacional Posibilidad de moda pasajera Exceso de oferta en Valladolid |

8 CONCLUSIONES ALCANZADAS

Gracias al análisis estratégico del entorno realizado se puede llegar a la conclusión de que a pesar de que el entorno a nivel nacional no es el más adecuado para empezar un negocio o continuar, siempre ofrece oportunidades para las empresas, y si éstas las identifican y las aprovechan, no sólo pueden sobrevivir a la crisis actual económica, sino que también pueden fortalecer su negocio ante la competencia y conseguir aumentar la demanda.

Para ello es importante que las empresas realicen un plan de marketing adecuado a la situación y sepan qué es lo que el cliente demanda en este momento.

Se ha demostrado que para identificar todos estos factores es necesario realizar unos análisis exhaustivos sobre el entorno general, el entorno específico y un análisis de la propia empresa.

Tras el análisis del entorno general realizado mediante el análisis PEST, se comprobó como a nivel político y económico, el mercado actual no favorece a las pymes, todo ello por la confianza de la población hacia los políticos y sobre todo por la situación económica de las familias, donde se ha demostrado como el nivel de renta es menor, la confianza del consumidor muy baja y aunque España va a entrar en crecimiento económico, la previsión es que va a ser muy leve y vamos a tardar muchos años en lograr descender la tasa de paro a niveles anteriores a la crisis.

Sin embargo, los factores sociales sí que nos ofrecen buenas oportunidades en el negocio del pádel. Esto es porque se ha visto como la sociedad española está incorporando el deporte como hábito a su forma de vida y cómo aumentan año a año los practicantes de pádel, teniendo especial repercusión la afición de las mujeres por este deporte.

En cuanto al entorno específico se ha comprobado cómo en la ciudad de Valladolid hay una competencia muy fuerte en lo que a clubs de pádel se refiere, también existe gran cantidad de centros deportivos con grandes instalaciones, las cuáles hay que tener en cuenta como posibles productos sustitutivos. Sobre el poder de negociación de los proveedores, no es un factor a tener en cuenta ya que se ha considerado ínfimo, sin embargo sí que hay que tener presente el poder de negociación de los clientes y sobretodo cuidar mucho la política de precios, ya que se ha demostrado que es el primer motivo que influye a la hora de la decisión del club de pádel.

Por último en el análisis de la empresa, se concluye que ha sabido aprovechar las oportunidades que le ha ofrecido el mercado, ofreciendo un gran servicio a un precio competitivo. Pádel Arena ha logrado una ventaja competitiva gracias a la calidad de sus instalaciones y al gran trato al cliente.

9 BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2014). La confianza de los españoles en la política, en su punto más bajo de los últimos 10 años. [ONLINE] Available at: <http://www.abc.es/espana/20140114/abci-confianza-politicos-201401141237.html>. [Last Accessed 24 agosto].
- Agencia Tributaria (2014). Impuesto sobre sociedades. [ONLINE] Available at: http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Impuesto_sobre_Sociedades.shtml. [Last Accessed 28 agosto 2014].
- Alban de León (2014). Informe de la industria del padel en España. [ONLINE] Available at: <http://www.vivirdeldeporte.com/2014/04/14/informe-de-la-industria-del-padel-en-espana/>. [Last Accessed 26 agosto].
- Ámbito Financiero (2012). Comparativa de los impuestos entre España y la UE. [ONLINE] Available at: <http://ambito-financiero.com/comparativa-impuestos-espana-union-europea/>. [Last Accessed 15 agosto].
- B. Amigot (2013). Siete efectos de la bajada de los tipos de interés anunciada por Draghi. [ONLINE] Available at: <http://www.expansion.com/2013/11/07/economia/1383851206.html#comentarios>. [Last Accessed 17 agosto].
- Boletín Oficial del Estado (1997). Sociedad Limitada Laboral. [ONLINE] Available at: <http://www.gabilos.com/comosehace/formasjuridicas/textoSociedadLimLaboral.htm>. [Last Accessed 25 Agosto].
- FNEID (2012). Subida del IVA al 21\$. [ONLINE] Available at: <http://www.asomed.es/component/content/article/5/222-subida-del-iva-al-21.html>. [Last Accessed 15 agosto].
- Javier Díaz (2013). Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas. [ONLINE] Available at: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html>. [Last Accessed 6 septiembre].
- Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan (2013). Herramientas claves en un Plan de Marketing (III): análisis matriz DAFO. [ONLINE] Available at:

- <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iii-analisis-matriz-dafo/>. [Last Accessed 12 agosto].
- Juan José Renau Piqueras (2012). Dirección de Empresas. [ONLINE] Available at: http://aulavirtual.uv.es/file/23496074/FDE_TR2.pdf. [Last Accessed 15 agosto 2014].
 - La Razón (2014). La OCDE mejora el crecimiento de España, pero pide más reformas. [ONLINE] Available at: http://www.larazon.es/detalle_normal_economia/noticias/7303441/economia/la-ocde-mejora-el-crecimiento-de-espana-pero-pide-mas-reformas#.Ttt1GTgw1y9mbbn. [Last Accessed 10 septiembre].
 - Manuel García Ferrando, Ramón Llopis Goig, (2011). 'El deporte como actividad de ocio y tiempo libre'. In: consejo superior de deportes (ed), Ideal democrático y bienestar social. 1st ed. España: . pp.259.
 - Nitobrea pádel (2011). La evolución del pádel profesional. [ONLINE] Available at: <http://www.nitobreapadel.com/space-padel3.html>. [Last Accessed 25 agosto].
 - Padel Arena (2010). e.g. Training and certification. [ONLINE] Available at: http://www.padelarenavalladolid.com/inicio_61924.html. [Last Accessed 10 septiembre].
 - Pascual Parada (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno - See more at: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>. [ONLINE] Available at: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>. [Last Accessed 20 agosto 2014].
 - por Óscar Arce, Elvira Prades y Alberto Urtasun, (2013). LA EVOLUCIÓN DEL AHORRO Y DEL CONSUMO DE LOS HOGARES ESPAÑOLES DURANTE LA CRISIS. Dirección General del Servicio de Estudios. (e.g. 2), pp.12
 - PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, (2012). Cómo elaborar el análisis DAFO. 1st ed. España: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
 - Reyes Sáenz de Juano, (2013). El pádel sigue creciendo. Spain sports network. e.g. 32 (e.g. 2), pp.e.g. 45
 - Testera Fuertes, A. (2011): Manual de Dirección de Operaciones. Universidad de León. España.