



**JUNTA DE ANDALUCÍA**  
CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE

Secretaría General para el Deporte  
Instituto Andaluz del Deporte

Departamento de Formación  
formacion@ujada.es

## ***APUNTES***

**20054701**

# **GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CLUBES DE PADEL**

**Emprendiendo en el Padel**

**Claves de la Gestión Económico – Financiera  
de una instalación de Padel**

\*\*\*

**JOSÉ GÓNGORA ORTIZ DE ZUGASTI**

**Málaga  
18 y 19 de julio 2005**

# EMPRENDIENDO EN EL PADEL



Claves de la Gestión  
Económico- Financiera de  
una instalación de Padel

**José Góngora**  
**Málaga , Julio 2005**

---

Queda enteramente prohibida la reproducción, entrega, envío, publicación o uso de la totalidad o parte del presente documento, en cualquier soporte o formato, sin mediar la autorización expresa y por escrito de su autor

# Programa

---

- ¿Ser emprendedor?
- Fases en la creación de una empresa
- Creación de un Business Plan
  - Elaboración del presupuesto
  - Elaboración de la cuenta de resultados
  - Flujos de tesorería
- Nuestro caso
- Formas de financiación
- Tributación
- Conclusiones y referencias

# Ser emprendedor

---

- ❑ Capacidad para detectar oportunidades y para movilizar recursos externos para llevarlo a cabo un proyecto.
- ❑ Audacia y reflexión: no precipitarse, el orden y el calendario es fundamental a la hora de crear una empresa
- ❑ Exige sacrificio y esfuerzo
- ❑ No se necesita disponer de recursos , hace falta saber convencer a otros (capacidad negociadora)
- ❑ El riesgo de fracaso esta siempre presente
- ❑ Así nace el Plan de Empresa (Business Plan)

# Cómo empezar una empresa

---

## □ Actitud

- Humildad: para convencer a los poseedores de recursos
- Sacrificio: Horas de trabajo, sueldo
- Honradez: la verdad para convencer
- Sensatez: Realismo y mucho esfuerzo

## □ El Momento

- Reflexión
- Atrasar los gastos y adelantar los ingresos
- Las nuevas empresas normalmente consumen mucho y producen poco

## □ La oportunidad: ayudarse de la experiencia

# La dificultad de crear una empresa

---

- ❑ No hay escuelas específicas. No se aprende en ningún lado
- ❑ Alta mortalidad de las empresas: 80% en los tres primeros años
- ❑ Falta de motivación
- ❑ Necesidad de conocimientos : estudios previos de marketing, finanzas...

# La dificultad de crear una empresa II

---

- Necesidad de tener habilidades directivas:
  - Saber planificar
  - Saber tomar decisiones
  - Delegar, Dirigir, negociar
  - Comunicar
- Factores que obstaculizan
  - Fuerte competencia
  - Incertidumbre
  - Falta de recursos: Es un mito
  - Saturación del mercado



# Características del empresario

---

- ¿ es un ser extraño?
- Tiene que ser independiente, con motivación y ánimo de superación.
- Necesita control interno, intuición y visión de futuro
- Exige sacrificio y una dosis de propensión al riesgo

# Fases de creación de una empresa

---

## □ Fase de Gestación:

- Es el estudio de la ventaja competitiva de la oportunidad de negocio
- Necesita que exista un “click”: suceso disparador. Es una ruptura. Puede ser:
  - Positivo (pull) i.e. incubadoras de empresas
  - Negativo (push) i.e. despido, Huida por inseguridad del trabajo, Bloqueo en la empresa actual
- Tienen que existir normalmente unos antecedentes y una pequeña preparación profesional
- Varios tipos de empresarios: por necesidad, típicos y técnicos
- Por último se toma la decisión de crear una empresa propia

# Fases de creación de una empresa II

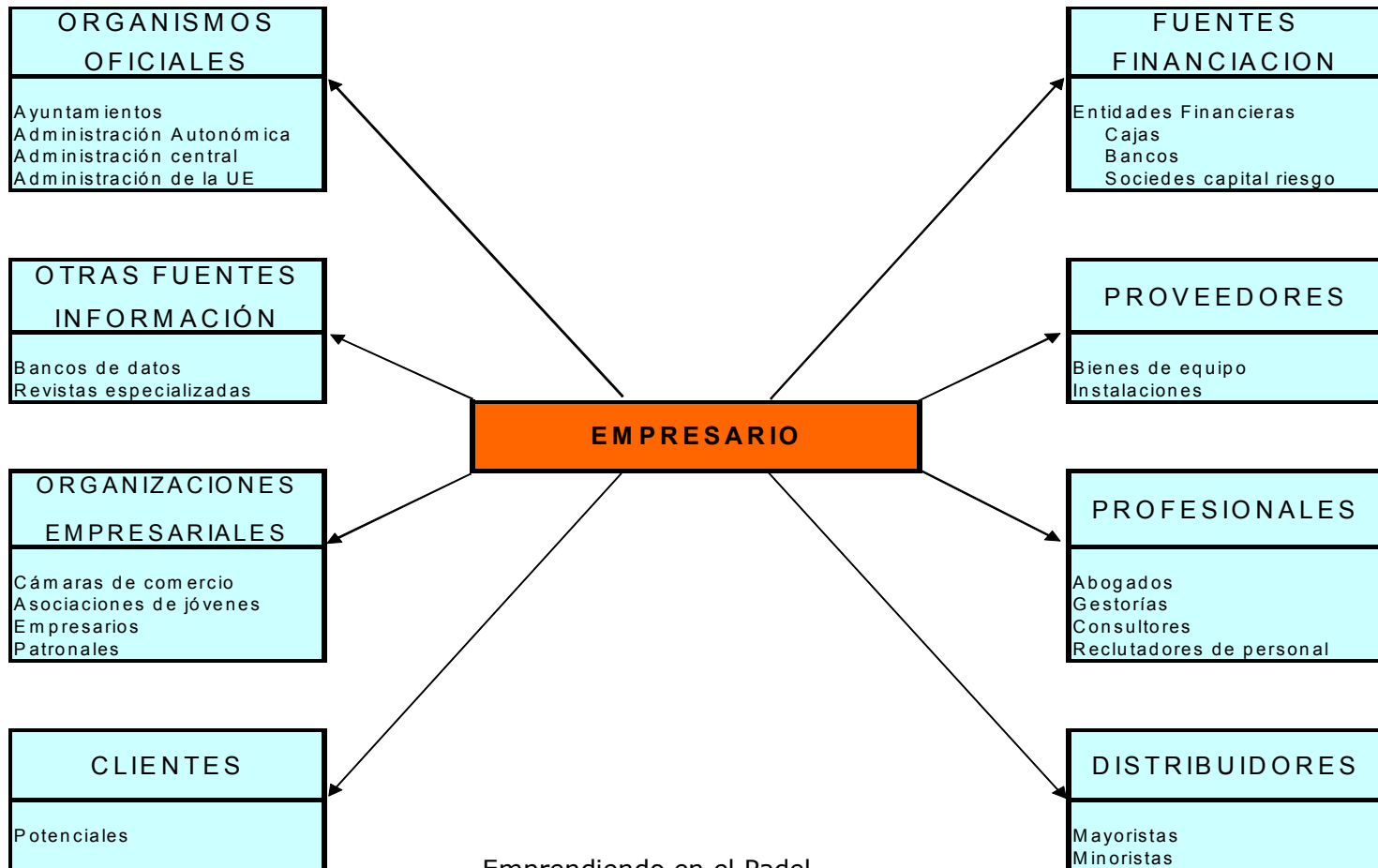
---

## □ Fase de Creación:

- Búsqueda e identificación de la oportunidad empresarial: NACE DE UNA IDEA
- Evaluación de la oportunidad:
  - Necesidad que satisface el producto o servicio
  - Posibilidad de identificar los clientes potenciales
  - Mercado: tamaño, tasa de crecimiento, participación
  - Situación competitiva: Grado y estructura de la competencia
  - Control sobre precios, costes e ingresos
  - Costes fijos, de producción, marketing
  - Margen Bruto
  - Rentabilidad
  - Punto muerto
  - Cash Flow positivo
  - Como proteger la idea
  - Características del equipo fundacional

# Fases de creación de una empresa III

## ■ Creación de una red de relaciones



# Fases de creación de una empresa IV

---

- Creación de Business Plan o Plan de empresa: Qué oportunidad, porqué, cómo , cuándo, quién o quienes
- Creación formal de la empresa: elección de la forma jurídica
- Fase de lanzamiento
  - Búsqueda del “equipo”: socios y equipodirectivo
  - Adquisición de medios: factor productivo
  - Desarrollo del servicio
  - Búsqueda de la financiación: tener en cuenta el tiempo
  - Lanzamiento
- Consolidación
  - Dos opciones : sucumbir o vencer
  - Deshacerse de socios indeseables

# Business Plan

---

- Es un documento NORMALMENTE ESCRITO donde se explica el proyecto de una empresa.
- Tiene que contestar varias preguntas
  - qué oportunidad
  - porqué
  - cómo
  - cuando
  - quien o quienes
- Debe de ser
  - Claro
  - Atractivo
  - Convincente

# ¿Por qué preparar un plan de empresa?

---

- ❑ Para ayuda del propio empresario: sintetiza el negocio y le hace reflexionar sobre todo el negocio
- ❑ Financiadores: Bancos , cajas o sociedades de capital riesgo
- ❑ Proveedores: posibilidad de crédito desde el principio
- ❑ Empleados: reclutamiento

# Indice de un Business Plan de Padel

## (I)

---

- ❑ 1.-Resumen ejecutivo ( son dos o tres páginas donde se explican las características mas importantes de la oportunidad de negocio). Tiene que redactarse demostrando entusiasmo y reflejando las principales líneas de la estrategia que se van a seguir en marketing, producción, financiación, recursos humanos y también donde se encuentra el punto muerto (UMBRAL DE RENTABILIDAD) .
- ❑ 2.-Concepto de negocio
  - El padel
  - Análisis del entorno: competidores: quienes, cuantos, donde y como
  - Análisis de mercado: quienes, cuantos, donde , que compran , poder adquisitivo, motivaciones
- ❑ 3.- Plan de producción: Cuantas pistas, capacidad, infraestructuras, seguridad, higiene, mantenimiento, cafetería
- ❑ 4.- Personal: Profesores, secretaria. Estructura y Planificación. Motivaciones
- ❑ 5.- Plan de marketing: Producto, comunicación, distribución y precios



# Indice de un Business Plan de Padel (II)

---

- 6.- Aspectos económicos:
  - Plan de Inversiones Iniciales
    - Edificios, locales y terrenos
    - Instalaciones
    - Elementos de transporte
    - Mobiliario y útiles de oficina
    - Maquinaria y herramientas
    - Equipos y aplicaciones informáticas
    - Derechos de traspao
    - Marcas y patentes
    - Depósitos y fianzas
    - Estudios previos
    - Gastos de constitución y puesta en marcha
    - Existencias iniciales
    - Otros gastos

# Indice de un Business Plan de Padel (III)

---

- Plan de Financiación
  - Ahorros personales
  - Ahorros de la familia y conocidos
  - Préstamos y créditos bancarios
  - Créditos de proveedores
  - Anticipos de Clientes
  - Otros: leasing
  - S.G.R.

# Indice de un Business Plan de Padel (IV)

## ■ Cash Flow o Previsión de Tesorería

<b>Concepto</b>	<b>SALDO</b>														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
<b>COBROS</b>															
Ventas (Clientes)															
Otros Cobros															
<b>TOTAL COBROS</b>															
<b>PAGOS</b>															
Compras															
Comisiones															
Pagos de personal															
Seguridad Social															
Alquileres															
reparaciones															
Transportes															
primas de seguros															
Publicidad															
Suministros															
Tributos															
Otros pagos															
Liquidación IVA															
Liquidación IRPF															
Pago Inversiones															
Pago Préstamos															
<b>TOTAL PAGOS</b>															
<b>SALDO MES</b>															
<b>SALDO ANTERIOR</b>															
<b>SALDO ACUMULADO</b>															

# Indice de un Business Plan de Padel (V)

## CUENTA DE RESULTADOS

### **Ventas netas más otros ingresos de explotación**

- Compras
- / + Variación de Compras

### **= Margen Bruto**

- Amortizaciones
- Gastos de estructura
- / + Otros ingresos y gastos de explotación

### **= Resultado de explotación**

- Gastos Financieros

### **= Resultado ordinario**

- Impuesto de Sociedades

### **= Beneficio neto**

# Indice de un Business Plan de Padel

## (VI)

---

- Ingresos
  - Volumen de facturación anual. Evolución
  - Identificar diferentes actividades
- Gastos de explotación
  - Evolución y proporcionalidad con su volumen de facturación
- Consumo de Materias Primas
  - E Iniciales + Compras – E finales
- Gastos de personal
  - Relacionarlos con el número de empleados y tamaño del negocio
  - Posible pesadez en la estructura del negocio
- Arrendamientos
- Trabajos, Suministros y Servicios Externos
- Amortizaciones
  - Significativas en el caso de maquinaria e instalaciones
- Gastos financieros
  - Comprobar su proporción con el endeudamiento declarado
- Extraordinarios
  - No tenerlos en cuenta a la hora de evaluar la situación económica

# Balance de Situación

ACTIVO				PASIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3		Año 1	Año 2	Año 3
<b>INMOVILIZADO</b>				<b>NO EXIGIBLE</b>			
<b>Gastos de establecimiento</b>				Capital social			
Gastos de Constitución				Reservas			
<b>Inmaterial</b>				Resultados			
Derechos de traspaso							
Apliaciones informáticas							
Amortización acum Inmat							
<b>Material</b>							
Construcciones							
maquinaria				<b>EXIGIBLE A L.P.</b>			
Otras Instalaciones				Dedas a LP con Bancos			
Mobiliario				Proveedores			
Equipos de proceso				Efcetos a pagar			
Elementos de transporte							
Otros Inmovilizados							
Amortización acum Mat							
<b>CIRCULANTE</b>				<b>EXIGIBLE A C.P.</b>			
<b>Existencias</b>				Proveedores			
Existencias				Efectos a pagar			
<b>Deudores</b>				Acreedores			
Anticipos de proveedores				Anticipos a clientes			
Clientes				Remuneraciones pendientes			
Efectos cobrar				HP acreedora			
Deudores				Seguridad Social			
HP Deudora				Deudas C P			
<b>Cuentas financieras</b>				Cuentas corrientes socios			
caja							
Bancos							
<b>Suma total activo</b>				<b>Suma total pasivo</b>			

# Indice de un Business Plan de Padel (VI)

---

- 6.- Financiación: Bancos, accionistas y otras fuentes
- 7.- Análisis del punto de equilibrio
- 8.- Plan de fechas o calendario
- 7.- Gestión de la empresa: Responsables de cada actividad y medios de control
- 8.- Plan detallado de lanzamiento: Contingencias principales y cobertura

# Principales Contingencias

---

- ❑ Cambios de tendencia del sector
- ❑ Previsiones de venta no alcanzadas
- ❑ Costes superiores a los previstos
- ❑ Mala planificación del timing
- ❑ Posible reacción de competidores (bajando el precio)
- ❑ Falta de tesorería
- ❑ Pérdida de alguna persona clave



# Anexos del Business Plan

---

- Legislación
- CV del emprendedor
- Lista de proveedores
- Lista de precios
- Estudios de mercado
- Logotipo de la empresa.....

---

# **NUESTRO CASO**

# Nuestro Caso: Antecedentes

---

- ❑ Club con cesión de terrenos
- ❑ Construcción de 8 pistas con club social y vestuarios. Cafetería con vending.
- ❑ Lugar: Una gran ciudad, no destino turístico
- ❑ Ocupación media: 37,50%
- ❑ Numero clases: 12 al día
- ❑ Número de profesores: por horas
- ❑ Torneos: sin organización.

# Elaboración del presupuesto

---

## □ Gastos

### ■ Previos al funcionamiento

- Constitución sociedad
- Terrenos: Compra, alquiler o cesión
- Construcción Pistas/ Club social y vestuarios / Cafetería
- Seguros
- Mobiliario/ Ordenador/ TPV
- 3010 euros
- En el caso cesión, pueden ser los otros
- Pistas: 28.000€ x 8: 224.000€
- Club Social: 221.000€
- Total Inversión: 445.000€
- Seguros: 600 €
- Mobiliario/Ordenador/TPV: 6.000€

# Elaboración del presupuesto II

---

## □ Gastos

### ■ Funcionando

- Mantenimiento: Arena, mallas, cesped, redes      □ 200 € /mes
- Luz      □ 360€ / mes
- Teléfono      □ 150€ / mes
- Sueldos:      □ Personal : 2 + fin de semana + coordinador: 2500€
- Profesorado por Hora: 12,5 €/h
- Limpieza: 100€ / mes
- Seguros sociales : 400 € /mes
- Gestoría: 300€ / mes
- Amortización:10 años 3708€/mes
- Aprovisionamientos/otros: 780€/mes
- Gastos financieros: 10 años: 4807€/mes
- Gestoría
- Amortización
- Aprovisionamientos de material: bolas, palas.
- Gastos financieros

# Elaboración del presupuesto III

## □ Ingresos

### ■ Alquiler Pistas:

	<u>ENE/ FEBR</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL/ MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPT</u>	<u>OCTUB</u>	<u>NOV.</u>	<u>DIC.</u>
<i>Horas diarias por pista</i>	3	4	5	6	3	1	5	5	5	3
<i>Horas diarias de utilización</i>	24	32	40	48	24	8	40	40	40	24
<i>Horas mensuales de utilización</i>	720	960	1200	1440	720	240	1200	1200	1200	720
<i>Horas Nocturnas</i>	30%	25%	25%	15%	10%	10%	10%	15%	20%	30%
<i>Horas Diurnas</i>	70%	75%	75%	85%	90%	90%	90%	85%	80%	70%
<i>Precio Por Hora</i>	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
<i>Precio por Hora Nocturna</i>	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
<b><i>Total Ingresos Alquiler</i></b>	<b>8352</b>	<b>11040</b>	<b>13800</b>	<b>16272</b>	<b>8064</b>	<b>2688</b>	<b>13440</b>	<b>13560</b>	<b>13680</b>	<b>8352</b>

# Elaboración del presupuesto IV

---

## □ Ingresos

### ■ Clases:

	<u>Clases al día</u>	<u>Clases en el mes</u>	<u>Ingresos por clase</u>	<u>Ingresos por mes</u>
<b>Clases Colectivas: ( Oct a Junio)</b>				
Clases de dos personas	3	90	38	3420
Clases de tres personas	3	90	30	2700
Mas de cuatro personas	2	60	28	1680
Clases Individuales	3	90	25	2250
<b>Clases Sueltas</b>	1	30	32	960
<b>Total Clases</b>	<b>12</b>	<b>360</b>		<b>11010</b>
<b>Cursillo de Verano (Julio y Septiembre)</b>	10	200	120	6000

# Elaboración del presupuesto V

---

## □ Ingresos

### ■ Otros ingresos:

<i><b>Venta de palas</b></i>	150	Mensual	} <b><u>985 mensuales</u></b>
<i><b>Ropa deportiva y bebidas</b></i>	300	Mensual	
<i><b>Bolas</b></i>	300	Mensual	
<i><b>Torneos</b></i>	200	Mensual	
<i><b>Alquiler material</b></i>	20	Mensual	
<i><b>Federar a clientes</b></i>	15	Mensual	



# Nuestra cuenta de resultados

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
Ventas	20347	20347	23035	25795	25675	28267	15049	3673	20425	25555	25675	20347
Gastos Directos	4500	4500	4500	4500	4500	4500	2500	0	2500	4500	4500	4500
<b>Margen Bruto</b>	<b>15847</b>	<b>15847</b>	<b>18535</b>	<b>21295</b>	<b>21175</b>	<b>23767</b>	<b>12549</b>	<b>3673</b>	<b>17925</b>	<b>21055</b>	<b>21175</b>	<b>15847</b>
Gastos de Personal	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110	3110
Gastos Generales	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770	1770
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>10967</b>	<b>10967</b>	<b>13655</b>	<b>16415</b>	<b>16295</b>	<b>18887</b>	<b>7669</b>	<b>-1207</b>	<b>13045</b>	<b>16175</b>	<b>16295</b>	<b>10967</b>
Amortizacion Inmovilizado	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708	3708
<b>Rdo de Explota</b>	<b>7258</b>	<b>7258</b>	<b>9946</b>	<b>12706</b>	<b>12586</b>	<b>15178</b>	<b>3960</b>	<b>-4915,</b>	<b>9336</b>	<b>12466</b>	<b>12586</b>	<b>7258</b>
Ing. Financieros												
Cuotas prestamos	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807	4.807
Gastos Extraordinarios												
<b>Beneficios Ord</b>	<b>2.451</b>	<b>2.451</b>	<b>5.139</b>	<b>7.899</b>	<b>7.779</b>	<b>10.371</b>	<b>-846</b>	<b>-9.722</b>	<b>4.529</b>	<b>7.659</b>	<b>7.779</b>	<b>2.451</b>

# Resumen del beneficio

---

- ❑ Impuesto sobre el beneficio (IS): 30%
- ❑ Obligatoriedad de pagar el impuesto en Julio del año Siguiete
- ❑ Hay muchos gastos deducibles
- ❑ Importancia de la evolución
- ❑ Clave a la hora de pedir financiación

# Formas de financiación

---

- Capital propio
- Deuda externa:
  - Bancos
    - A largo plazo: Préstamos, leasing
    - A corto Plazo: Cuentas de crédito
  - Capital Riesgo: problemática
  - Otros socios
- Subvenciones: ICO, Autonomías,  
empresas especializadas

# Formas de financiación II

---

- Problemática común
  - Falta de conocimientos y habilidad del empresario
  - Falta de garantías
  - Falta de sistemas de financiación adecuados en el sistema financiero tradicional
  - Desconfianza de las entidades de crédito
  - Cash Flow insuficiente

# Flujos de tesorería

---

- ❑ Se trata de un negocio sin grandes tensiones de tesorería
- ❑ Se cobra al contado y se paga a 30 días normalmente
- ❑ Problema cíclico: Se crea una ilusión dineraria: disponemos de dinero que no es nuestro

# Tributación

---

- Obligación de pagar Impuestos:
  - Trimestralmente:
    - IRPF
    - IVA
  - Una vez al año:
    - Impuesto de Sociedades
- Obligación de pagar Seguros Sociales
  - Mensualmente a mes vencido
- Obligación de presentar anualmente:
  - Modelo 347 : Operaciones de más de 3000 euros
  - Cuentas anuales en el registro: Balance, Cuenta de resultados y Memoria

# Conclusiones

---

- ❑ Ser emprendedor exige sacrificio , esfuerzo y dedicación.
- ❑ El plan de empresa nos ayuda a reflexionar y a conseguir financiación y que la gente apueste por nosotros. Nos ayuda a vendernos
- ❑ MUCHO ANIMO

# Páginas de interés

---

- A nivel Europeo
  - Dirección General de la PYME
    - <http://www.europa.eu.int/comn/enterprise/library>
  - Información PYME
    - <http://www.inforegio.cec.eu.int>
- A nivel Administración central
  - Cámaras de comercio
    - <http://www.camaras.org>
  - ICO
    - <http://www.ico.es>
  - Ministerio de Economía
    - <http://www.mineco.es>
  - Ministerio de Trabajo
    - <http://www.mtas.es>
  - Dirección General de Política de la PYME
    - <http://www.ipyme.org>
- A nivel Comunidad Autónoma
  - Andalucía: Instituto de Fomento de Andalucía
    - <http://www.ifa.es>
    - <http://emprendejuven.ifa.es/>



# Ruegos y preguntas

---

# GRACIAS