

PLAN DE NEGOCIO: *CENTRO DE PÁDEL* *ARROYO*

CAFYD

TRABAJO FIN DE GRADO

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Soraya Benites Velásquez y Asier Salazar Prieto

Grupo matriculado TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor/a: Sergio Tobías

Área: Plan de Empresa

RESUMEN

El Plan de Negocio que se desarrolla a continuación consiste en la apertura de un centro de pádel en la localidad de Arroyomolinos situado en la Comunidad de Madrid, seleccionado por las ventajas y oportunidades que este municipio ofrece con relación al área empresarial y competencia. El nombre comercial del centro será “Centro de Pádel Arroyo” y contará con 4 pistas reglamentarias, además de los servicios de una cafetería y vestuarios para los practicantes.

En cuanto a las características que diferenciarán al centro se destaca una superior calidad de las instalaciones, la tecnología utilizada del centro y el horario de apertura del centro de pádel respecto a la competencia.

Este proyecto será llevado a cabo por dos socios que estarán al frente del negocio y que aportarán un capital inicial, además de conseguir una financiación bancaria que ayudará a afrontar los costes iniciales e inversión.

Entre los objetivos de este Plan de Negocio se destacan: la consolidación en el sector dentro de la localidad y conseguir una alta cartera de clientes progresivamente, recuperar la inversión inicial en los siguientes 5 años, ser un centro de referencia en la región y poder ampliar a un segundo centro en los próximos 10 años.

Igualmente, este proyecto desarrolla un estudio de la oportunidad y viabilidad de negocio estudiando diferentes variables que afectan directamente a este proyecto.

Palabras clave: plan de negocio, pádel, torneos, gestión deportiva

ABSTRACT

The Business Plan that is developed below consists of the opening of a paddle tennis center in the town of Arroyomolinos located in the Community of Madrid, selected for the advantages and opportunities that this municipality offers in relation to the business area and competition. The commercial name of the center will be “Centro de Pádel Arroyo” and it will have 4 regulatory courts, in addition to the services of a cafeteria and changing rooms for practitioners.

Regarding the characteristics that will differentiate the center, the superior quality of the facilities, the technology used in the center and the opening hours of the paddle tennis center stand out compared to the competition.

This project will be carried out by two partners who will be in charge of the business and who will provide initial capital, in addition to obtaining bank financing that will help face the initial costs and investment.

The objectives of this Business Plan include: consolidation in the sector within the town and progressively achieving a high customer base, recovering the initial investment in the next 5 years, being a reference center in the region and being able to expand to a second center in the next 10 years.

Likewise, this project develops a study of business opportunity and viability by studying different variables that directly affect this project.

Keywords: business plan, paddle tennis, tournaments, sports management

Índice

1. Introducción.....	6
2. Definición e identificación del proyecto	7
2.1 Modelo Canvas.....	7
2.2 Idea de negocio.....	8
2.3 Misión, visión y valores.....	9
3. Análisis estratégico.....	10
3.1 Análisis interno.....	10
3.2 Análisis externo	16
3.3 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	21
3.4 Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME).....	23
3.5 Establecimiento de estrategias.....	24
4. Plan de Marketing.....	25
4.1 Público objetivo.....	25
4.2 Producto.....	25
4.3 Precio.....	26
4.4 Distribución.....	27
4.5 Promoción.....	27
4.6 Activación	28
5. Plan de Operaciones	28
5.1 Descripción del lugar físico.....	29
5.2 Recursos Necesarios.....	30
5.3 Plan de operaciones.....	31
5.3.1 Descripción del lugar físico	31
5.3.2 Procesos.....	32
6. Plan de recursos humanos	32
6.1 Organigrama	32
6.2 Descripción de puestos	33
6.3 Costes y salarios	33
7. Plan jurídico.....	34
8. Plan económico-financiero y viabilidad.....	34
9. Responsabilidad social corporativa.....	40
10. Cronograma to-start.....	40
11. Conclusiones	41
ANEXOS.....	45

Índice de tablas

Tabla 1.	11
Tabla 2.	12
Tabla 3.	13
Tabla 4.	20
Tabla 5.	26
Tabla 6.	31
Tabla 7.	33
Tabla 8.	35
Tabla 9.	36
Tabla 10.	37

Índice de figuras

Figura 1.	8
Figura 2.	17
Figura 3.	18
Figura 4.	19
Figura 5.	21
Figura 6.	29
Figura 7.	32
Figura 8.	40

1. Introducción

Este trabajo de Fin de Grado de la Universidad Europea de Madrid consiste en la creación y apertura de un centro de Pádel en la localidad de Arroyomolinos, en el cual se ofrecerán diferentes servicios, tales como la impartición de clases adaptadas al nivel del alumnado y a sus objetivos, creación de eventos como torneos y pozos, y el disfrute del alquiler de pistas para la realización de partidos.

El buen momento en el que se encuentra la práctica de este deporte ya que según datos de la Federación Española de Pádel (en adelante, RFEP), el número de federados se ha duplicado desde 2013, alcanzando los 96.972 al cierre de 2021, en comparación con los 43.312 registrados en ese año. Esta tendencia al alza demuestra la creciente popularidad y el atractivo del pádel como deporte (Sospedra, 2023).

Además, nuestro gran interés por el mismo, por el cuidado de la salud mediante la práctica de actividad física y sumado a nuestros conocimientos de gestión deportiva, nos han motivado a iniciar este proyecto en el cual crear un entorno idílico para realizar la práctica deportiva a la vez de que sea un negocio rentable.

Por lo tanto, analizaremos la viabilidad de un club de pádel que contará con 4 pistas indoor en una nave industrial en la localidad de Arroyomolinos. Para ello realizaremos un análisis tanto interno como externo de nuestro proyecto en los que utilizaremos estrategias como el análisis DAFO y CAME, para poder desarrollar nuestros planes, de esta manera corregir nuestras debilidades y sacar el máximo partido a las fortalezas. A su vez se hará un plan de marketing, organización de recursos humanos, plan de operaciones y por último un plan financiero.

Nuestro club de pádel destacará tanto por la alta calidad de las pistas indoor, como por la profesionalidad y el buen trato de nuestros trabajadores, viéndose implicados en cada tarea y se prestará especial atención al apartado de redes sociales, el cual tratará de atraer a mucha más gente predispuesta a contratar nuestros servicios.

El negocio estará dirigido por dos socios que aportarán el capital necesario para la apertura y puesta en marcha del centro, mediante la solicitud de un préstamo bancario para afrontar esos gastos iniciales.

2. Definición e identificación del proyecto

A continuación, en este apartado se identificará los aspectos clave de este plan de negocio a través del Modelo Canvas, se explicará la idea de negocio, así como su misión, visión y valores del centro.

2.1 Modelo Canvas

En la figura 1 correspondiente al Modelo Canvas del centro de pádel se mencionan cada uno de los aspectos que se consideran relevantes para este plan de negocio:

Socios clave: es fundamental elegir bien a los proveedores del equipamiento, así como los que se encargarán del mantenimiento de las instalaciones del centro.

Actividades clave: entre las actividades que se desarrollarán en el centro se destacan los torneos y los entrenamientos para todos los niveles.

Recursos clave: instalaciones que serán de una buena calidad disminuyendo el deterioro de las instalaciones con el paso del tiempo. Además, el centro contará con personal cualificado y profesional. Otro recurso será la implantación de una página web fácil e intuitiva de usar.

Propuesta de valor: en este punto se destaca la calidad de las instalaciones elegidas; los entrenamientos personalizados; los profesionales con experiencia en el sector; espacio para la socialización; el horario del centro de apertura y la tecnología usada para el acceso a las instalaciones.

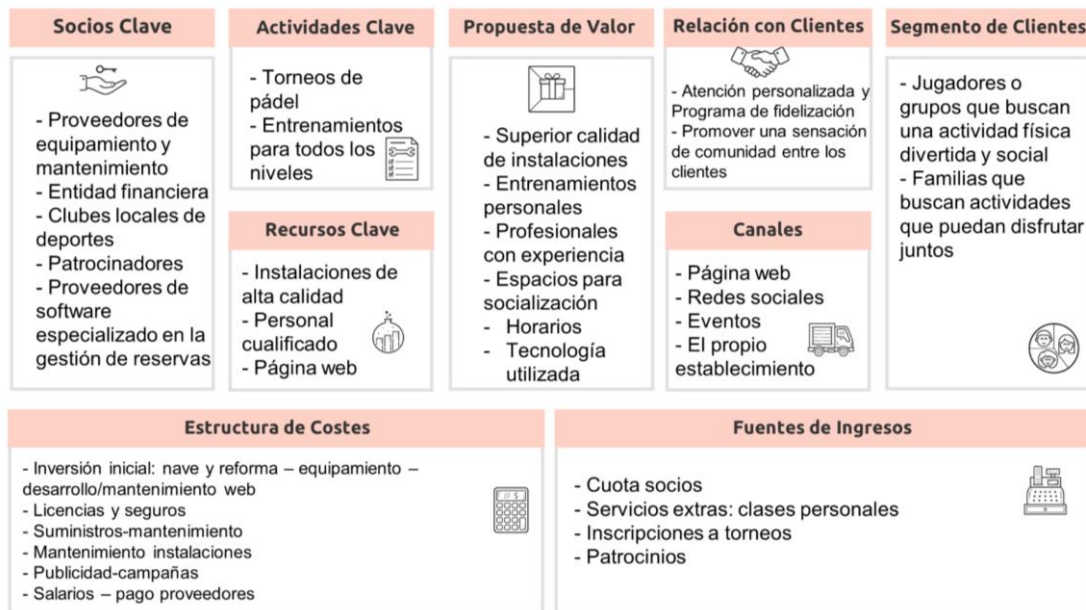
Relación con clientes: se trabajará por mantener una atención personalizada con todos los usuarios; se ofrecerá un programa de fidelización con el que podrán disfrutar de ventajas; se promoverá a un ambiente bueno y de comunidad entre los usuarios.

Canales: respecto a los canales se implantará una página web, actividad en redes sociales con contenidos útil y social, creación de eventos para dar a conocer el centro como torneos entre empresas, entre fundaciones, etc.

Segmento de clientes: el centro enfoca los servicios a toda persona/jugador que quiera realizar actividad física y que busque socializar. Además, para la unidad familiar que desee probar actividades en conjunto.

Figura 1.

Modelo Canvas



Nota. Descripción del Modelo Canvas. Elaboración propia.

2.2 Idea de negocio

La idea de negocio es la creación de un centro deportivo de pádel, gracias al auge significativo que ha tenido este deporte en todo España y que va extendiéndose exponencialmente por todo el mundo (Sospedra, 2023). Por esta razón vemos una oportunidad de mercado. Entre las razones a tener en cuenta observamos las siguientes:

Según el Informe Global Pádel, elaborado por la consultora Monitor Deloitte en colaboración con la firma española Playtomic, la práctica de pádel ha incrementado sus participantes de manera exponencial durante los 15 últimos años, se ha transformado en uno de los deportes protagonistas en la actualidad. El mismo muestra que el número de nuevas pistas instaladas en Europa se ha triplicado desde 2016 hasta casi 27.000, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual de más del 20%.

Según el informe, se prevé que la inversión aumente hasta 1.000 millones de euros en los próximos cuatro años, hasta 67.000 pistas. En 2016 había un total de 10.151 pistas de pádel y 2.801 clubes, y en 2021 ascendieron al total de 26.314 pistas y 7.869 clubes.

En este crecimiento, los clubes se encargan de la organización de torneos, eventos, clases niveladas e incluso sorteos y actividades hosteleras, ya que después de la actividad de pádel, más del 57% de los usuarios se quedan a consumir un refresco/bebida (Clavería, 2022). Además, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, tanto los usuarios como los clubes cuentan con softwares que les permiten crear partidos de su mismo nivel en los cuales poder divertirse, socializar y progresar a la vez.

El pádel es un deporte que es practicado tanto por hombres como por mujeres, y está mucho más igualado en esta estadística en comparación a la mayoría de los deportes. Es verdad que los hombres tienen más participación en el mismo pero la estadística se encuentra en torno al 65% de participación masculina y 35% de participación femenina y cada año el porcentaje femenino aumenta (Risueño, 2020).

2.3 Misión, visión y valores

En el siguiente apartado se expondrán la misión, visión y valores propuestos para el Centro de Pádel Arroyo:

Misión

La misión del centro es acercar el mundo del pádel a todas las personas que se sientan atraídos por practicarlo, para después superar sus expectativas y que de esta manera quieran meterlo en su rutina y poder afianzar clientela recurrente. Además de mejorar la calidad de la salud social de nuestros clientes.

Visión

La visión es consolidar el centro en el sector, tener una alta calidad tanto en los servicios como en el trato con los clientes y conseguir un nombre dentro del mundo del pádel. Esto se podrá alcanzar adecuando los servicios que se ofrecerán a las necesidades individuales del cliente.

Valores

Los valores sobre los que se sustenta la entidad deportiva son los siguientes:

- Transparencia. Con los usuarios.
- Calidad. En todos los servicios que se ofertarán.
- Respeto. Hacia los usuarios, trabajadores y el mismo deporte.
- Igualdad. Entre géneros.
- Implicación. En el negocio y ganas de seguir mejorando y progresando día tras día.
- Seguridad. Se creará un entorno seguro para el usuario.
- Disposición. De cara al usuario, a los cuales se les ayudará y escuchará con respecto a cualquier duda o ayuda que necesiten.

3. Análisis estratégico

A través del siguiente análisis estratégico se identificarán los factores que puedan afectar al desarrollo de este plan de negocio, así como el análisis del entorno del centro y de su organización.

3.1 Análisis interno

Con el siguiente análisis interno se pretende identificar los factores positivos y negativos de este plan de negocio y para ello se utilizarán las siguientes herramientas de diagnóstico:

Identidad de la empresa

El objetivo es definir las características básicas del centro de pádel, las cuales se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Características básicas del centro

Características básicas	
Edad de la empresa	Emergente, se encuentra en el proceso de creación.
Tamaño	Se trata de una empresa deportiva pequeña.
Actividad	Actividades deportivas, de ocio y recreación. Dirigido para los usuarios aficionados a este deporte.
Propiedad	Empresa deportiva compuesta de dos socios con intereses en común.
Ámbito geográfico	Se atenderán las necesidades de la localidad de Arroyomolinos.
Estructura jurídica	Sociedad Limitada compuesta de dos socios.

Nota. En esta tabla se identifican las características básicas del centro de pádel. Fuente: Elaboración propia.

Análisis funcional

A continuación, se procederá a identificar las debilidades y fortalezas de este proyecto para un buen desarrollo de la actividad en la empresa. En la siguiente tabla, según Guerras y Navas (2015), se recogen algunas de las variables que son clave en un plan de negocio según las áreas funcionales:

Tabla 2.
VARIABLES POR DEPARTAMENTO DEL CENTRO

Área comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios que se ofrecen en el centro: alquiler de pistas, entrenamientos, torneos y servicio de cafetería. - Sector con mucha competencia, pero el objetivo es crear una imagen de la marca confiable. Como puntos de diferenciación al resto de centros de la localidad: horario de apertura, tecnología para el acceso al centro y una mejor calidad de las instalaciones, así como la gestión de reservas a través de la web. - Publicidad y promoción de los servicios que se ofrecen a través de redes sociales, página web y correo postal.
Área de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Costes iniciales de la instalación elevados. - Controles de calidad a través de encuestas a empleados y clientes. Control del estado de las instalaciones. - Nivel de productividad alta por los horarios amplios que se ofrecerán. - Instalaciones con materiales de calidad.
Área financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura financiera: aportación alta de capital de socios y préstamo bancario. - Costes financieros del préstamo bancario.
Área tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para los usuarios para gestionar sus reservas mediante aplicación y página web.
Área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos a los trabajadores por su buen trabajo. - Formación cualificada de los entrenadores. - El centro fomentará la cohesión de grupo e implicación de los empleados. - Conflictos que surjan entre trabajadores.
Área de dirección y organización	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación marcada de antemano y conocida por todos los trabajadores, adaptada al centro para que todas las áreas funcionen adecuadamente. - Cultura deportiva, de compañerismo y respeto.

Nota. En esta tabla se identifican variables que son clave en un plan de negocio. Fuente: Guerras y Navas (2015).

Perfil estratégico de la empresa

En la siguiente tabla 3 se analizará las fortalezas y debilidades de las diferentes variables que se consideran clave para este centro de pádel de cada una de las áreas funcionales.

Tabla 3.
Perfil estratégico de la empresa

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA						
ÁREAS FUNCIONALES/FACTORES CLAVE		IMPACTO				
		MN	N	I	P	MP
ÁREA COMERCIAL	CARTERA DE SERVICIOS			X		
	IMAGEN DEL MERCADO					X
	MARCA					X
	DIFERENCIACIÓN				X	
ÁREA DE PRODUCCIÓN	TIPO DE SERVICIO			X		
	ESTRUCTURA DE COSTES		X			
	CALIDAD					X
ÁREA FINANCIERA	INVERSIÓN (ACTIVO)				X	
	DEUDA (PASIVO)		X			
	ESTRUCTURA FINANCIERA (PASIVO/NETO)				X	
	RENTABILIDAD				X	
	SOLVENCIA				X	
ÁREA TECNOLÓGICA	DIGITALIZACIÓN					X
	UTILIZACIÓN DE REDES SOCIALES					X
RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN DEL PERSONAL					X
	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN			X		
	CLIMA LABORAL					X
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	RSC Y ÉTICA EMPRESARIAL					X
	CULTURA EMPRESARIAL					X
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					X

Nota. En esta tabla se visualiza el perfil estratégico del centro identificando su impacto. MN (muy negativo), N (negativo), I (igual), P (positivo), MP (muy positivo). Elaboración propia.

Área comercial: la cartera de servicios que se ofrecerá es similar a la de la competencia, esto incluye la posibilidad de alquilar las pistas de pádel, participar en torneos, servicio de entrenamientos y servicio de cafetería. Aunque todos estos servicios se ofrecerán de manera que la imagen del centro en el mercado tenga un

impacto muy positivo, además de que la marca se posicione en el mercado de esta localidad y se diferencie por la calidad de los servicios, horarios competentes y tecnología de acceso al centro que facilitará el uso a los usuarios.

Área de producción: en cuanto a los servicios que se ofertarán ya mencionados anteriormente, son muy similares a los de los demás centros de pádel por lo que se considera que su impacto está igualado. Los costes serán de un impacto negativo ya que se trata de un centro de nueva apertura y sin todavía una cartera de clientes. Sin embargo, para lograr minimizar esta debilidad se trabajará la variable de calidad para que su impacto sea muy positivo y generar progresivamente un buen posicionamiento en esta zona.

Área financiera: es una fortaleza poder contar con una inversión inicial bastante sólida para la creación del centro siendo esta no suficiente para cubrir el total de los costes, por lo que se considera como impacto negativo la deuda que se adquiera de una entidad bancaria. En cuanto a la estructura financiera se considera de un impacto positivo por los recursos netos que contará el centro.

Área tecnológica: los recursos que se usarán ayudarán al centro a conseguir un impacto muy positivo, los servicios estarán al alcance de todo público interesado en este deporte, así como el aprovechamiento de las redes sociales para llegar a más público de la zona.

Recursos humanos: la selección del personal será un aliado para conseguir un impacto muy positivo ya que el personal será profesional y cualificado. Además, el clima laboral que se fomentará tendrá un impacto muy positivo con el objetivo de que todas las áreas funcionales estén en comunicación continua.

Dirección y organización: la responsabilidad social corporativa del centro se enfocará en desarrollar actitudes responsables para con los usuarios y el entorno social, además fomentar una política medioambiental afín a sus valores por lo que se espera un impacto muy positivo. Por otro lado, otra fortaleza de impacto muy positivo será la cultura del centro ya que se basará en deportividad, respeto y compañerismo.

Cadena de valor

A través del siguiente análisis se desarrollarán las diferentes acciones que le permitirán al centro crear valor y ventaja competitiva (Porter, 1985):

Eslabones primarios

Controlables

- Marketing y ventas: Promoción del centro de pádel y sus servicios a través de estrategias de publicidad y cuidando el trato a los clientes. Alta presencia en redes sociales.
- Personal de contacto: Atención al cliente antes, durante y después de la prestación del servicio. Los profesionales del centro cuidarán cada detalle del trato con los usuarios.
- Soporte físico y ventas: Profesionales hábiles, competentes y con experiencia estarán al frente del centro. Además, existirá el respaldo de un soporte técnico para las reservas online y gestión de incidencias que surjan en la página web. Los usuarios tendrán a disposición 4 pistas, vestuarios y una cafetería donde podrán socializar.
- Prestación: Clases de entrenamiento individual o grupales, torneos. Servicio de cafetería.

No controlables

- Clientes: el público objetivo será todo aquel aficionado al pádel tanto hombres y mujeres que deseen pasar tiempo de ocio o para los más profesionales apuntarse a los torneos que se organicen. Esta variable se debe trabajar día a día desde que el cliente muestra interés en alguno de los servicios que se ofrece.

Actividades de apoyo

- Dirección general y recursos humanos: Reclutamiento, formación y desarrollo del personal del centro, desde los instructores hasta el personal de la cafetería y mantenimiento. Además, el centro se encargará de que todos los trabajadores del centro conozcan y se capaciten para los diferentes imprevistos o situaciones que puedan surgir, y así poder solventarlas aunque no estén dentro de sus funciones, de esta manera los usuarios estarán siempre bien atendidos.

- Organización interna y tecnológica: los diferentes departamentos se encargan cada uno sus funciones y deberán estar en continua comunicación entre ellos para un enfoque global del centro, de esta manera se agiliza cualquier toma de decisión de la empresa. Mantenimiento de los sistemas de reserva de pistas y torneos a través de la web y aplicación.
- Infraestructuras y ambiente: las pistas se encontrarán dentro una nave acondicionada para la práctica del pádel. El centro contará con 4 pistas de pádel, vestuarios y cafetería.
- Abastecimiento: organización y compra de los elementos necesarios para el funcionamiento del centro como productos de limpieza e higiene, servicio de mantenimiento de las pistas y máquinas de bebidas. Selección y negociación con proveedores de alimentos y bebidas para la cafetería.

3.2 Análisis externo

Para desarrollar este apartado se realizará un análisis PEST de los diferentes factores, y un análisis de competencia que se considera competencia directa del centro.

Análisis PEST

Este Plan de Negocio debe tener en cuenta los diferentes factores de su entorno que le afectan directamente como la situación política, económica, los valores culturales y sociales, así como los factores tecnológicos:

Factores políticos: Según el informe del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa (2023), presentado por la vicepresidenta primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital, Nadia Calviño sobre la economía, España es un país que ofrece relativa estabilidad, democrático con una economía equilibrada. Tras la pandemia del COVID-19 que causó inestabilidad económica a nivel mundial, España ha logrado recuperarse en estos últimos años. Todo ello gracias a los planes de recuperación a nivel nacional y planes de apoyo a las empresas locales que sufrieron gran impacto económico.

Según expone la página web del Ayuntamiento de Arroyomolinos (2024), esta localidad se beneficia de políticas municipales que favorecen el desarrollo de negocios

y actividades deportivas, el cual se define como un destino activo que impulsa la práctica deportiva al aire libre.

Las políticas gubernamentales, tanto a nivel nacional como regional, influyen en el entorno empresarial a través de la legislación laboral, los incentivos fiscales, las subvenciones y el apoyo a emprendedores.

Factores económicos: Según el informe “Situación Económica de la Comunidad de Madrid IV/ 2023” (Comunidad de Madrid, 2023), la economía española creció inesperadamente un 0,6% en el cuarto trimestre, llevando el crecimiento global al 2,5% en 2023. La Comunidad de Madrid cerró 2023 con un ritmo de crecimiento intertrimestral fortalecido. En su estimación para CC.AA, la AIReF señala que el crecimiento en Madrid fue del 0,6%, dos décimas superior al del trimestre anterior y similar al del conjunto del país. En términos anuales, el ritmo de avance es del 2%, en línea con el avance reportado por el INE para España.

Según la figura 2 Arroyomolinos es una localidad donde sus habitantes se encuentran, dentro de las CC.AA, en un continuo crecimiento de sus ingresos económicos anuales.

Figura 2.

Renta en Arroyomolinos.

Fecha	Renta Bruta	Renta Disponible	Puesto nacional	Puesto CCAA	Población
2021	35.969 €	30.260	95	29	34.833
2020	33.710 €	28.516	112	31	33.687
2019	33.932 €	27.191	113	32	32.935
2018	32.346 €	26.064	123	35	31.396
2017	31.229 €	25.207	129	37	30.052
2016	30.352 €	24.642	128	40	29.128
2015	29.626 €	24.165	125	40	28.177
2014	28.910 €	23.223	123	40	26.846
2013	28.411 €	22.896	141	41	25.374

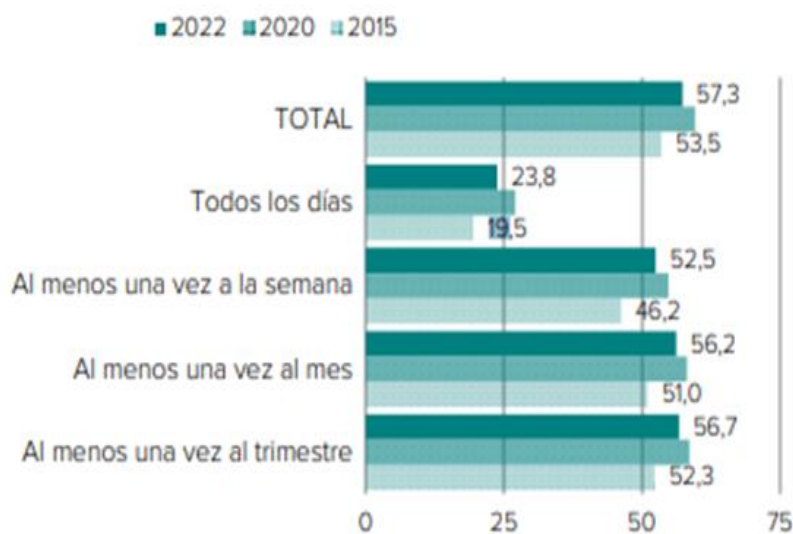
Nota. Evolución de la Renta en Arroyomolinos. Fuente: Datosmacro.com (2021)

Factores sociales: la Encuesta de Hábitos Deportivos en España (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022), como se muestra en la figura 3, revela un aumento significativo en la participación deportiva entre la población de 15 años en adelante,

con un 57,3% de las personas practicando algún deporte, ya sea de manera periódica u ocasional, durante el último año. Este porcentaje supone un incremento de 3,8 puntos respecto a 2015, datos previos a la pandemia de COVID-19, cuando la cifra era del 53,5%. Sin embargo, comparando con el año 2020, en plena crisis sanitaria, se observa una disminución de 2,3 puntos porcentuales en la participación deportiva.

Figura 3.

Personas que practicaron deporte según frecuencia

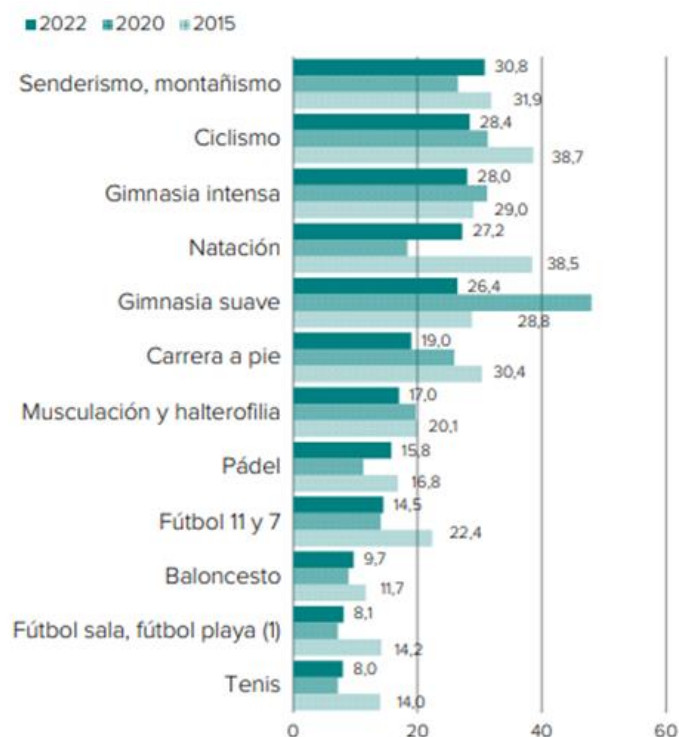


Nota. Personas que practicaron deporte en el último año según frecuencia. Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022).

En la Figura 4 se observa como el pádel tras la pandemia volvió a ser uno de los deportes de equipo favoritos y más practicados con un 15,8%. Se destaca la evolución de las modalidades como gimnasia suave, con un 26,4% y de natación con un 27,2%. Entre aquellos que practicaron en el año, el senderismo y montañismo presenta una tasa del 30,8%, el ciclismo 28,4%, la gimnasia intensa 28%, y la carrera a pie, running o marcha un 19%.

Figura 4.

Personas que practicaron deporte por modalidades



Nota. Personas que practicaron deporte en el último año por modalidades. Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022).

Factores tecnológicos: la tecnología ayudará al centro a la implementación de sistemas de reservas en línea, organización de los eventos y el uso efectivo de herramientas de marketing digital para atraer y retener a los clientes. Todo ello mejora la experiencia del usuario.

Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se ha tenido en cuenta los dos centros de pádel que se muestran en la tabla 4 que hay en la localidad de Arroyomolinos: “Blue Exclusive Pádel” y “Centro de Pádel Las Matillas”, a continuación, se identifican las siguientes variables:

Tabla 4.
Cuadro de competencia

Variables	Competidor 1	Competidor 2
	Blue Exclusive Pádel	Centro de Pádel Las Matillas
Ubicación	Zona polígonos	Zona residencial
Variedad de actividades	Alquiler pistas, entrenamientos, cafetería, fisioterapia, barbershop, gimnasio funcional	Alquiler de pistas y clases de pádel
Página web	Sí	No
Actividad en redes	Muy escasa	Escasa
Métodos de contacto	Email, teléfono, red social	Email, teléfono, red social

Nota. En esta tabla se identifican las diferentes variables con los que cuenta o no la competencia. Fuente: Elaboración propia.

Blue Exclusive Pádel se encuentra en la zona industrial y en una de las entradas a Arroyomolinos. Cuenta con 4 pistas reglamentarias dentro de una nave industrial. Los precios de alquiler de pistas son competitivos y se gestionan las reservas a través de la aplicación de Playtomic. Los precios de los entrenamientos individuales y grupales son muy similares en ambos centros.

Los servicios que ofrece son: Alquiler de pistas, cafetería, clases de pádel, fisioterapia, Barber shop, y gimnasio funcional.

Horarios de apertura y cierre: lunes a domingos 9:00-23:00

En cuanto a la actividad en redes sociales es bastante escasa con poco contenido y con publicaciones intermitentes. Dispone de página web, pero las reservas no se gestionan a través de ella. Como método de contacto vía telefónica o email.

Centro de Pádel Las Matillas se ubica en la zona residencial de Arroyomolinos y sus instalaciones están dotadas con 10 pistas de pádel cubiertas y acristaladas.

Los precios de alquiler de pistas son competitivos y se gestionan las reservas a través de la aplicación de Playtomic. Los servicios que ofrece son: Alquiler de pistas y clases de pádel. Horarios de apertura y cierre: lunes a viernes 9:00-23:00, sábados 9:00-15:30, domingos 9:00-14:00.

Respecto a las redes sociales tampoco sacan el máximo partido que se podría, aunque están un poco más presentes que el centro Blue Exclusive Pádel.

Tras el análisis de la competencia se puede comparar y aprovechar los puntos que la competencia no destaca y que nuestro centro pueda mejorar. Por tanto, el Centro de Pádel Arroyo tendrá alta notoriedad en redes sociales, aportando información útil y de interés para los usuarios. Por otro lado, contará con unas instalaciones de calidad que satisfagan las necesidades del usuario y duraderas a largo plazo. Los métodos de contacto del centro serán bastante intuitivos y de fácil acceso para todos los usuarios, se contará con una página web intuitiva para todo el público y sin necesidad de ser socio del centro mediante la cual podrán gestionar las reservas e inscripción de torneos.

3.3 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

Análisis DAFO

Dentro de los factores internos y externos que engloba el centro de pádel podemos encontrar los siguientes aspectos:

Figura 5.

Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

Debilidades

- Falta de experiencia en el sector. Ya que es el primer club de pádel que creamos y pese a conocer muy bien el deporte, no lo hemos tratado desde el punto de vista empresarial.
- Inversión Inicial. El coste inicial del proyecto es elevado.
- Diferenciación de la competencia por el precio. Pese a tener un precio muy competitivo, los de la competencia estarán cerca de nuestros rangos.
- El único servicio deportivo que se ofrecerá dentro del centro será la actividad de pádel.

Amenazas

- Clubes de pádel cercanos. Existen dos clubes en la zona de Arroyomolinos.
- Competencia directa con los clubes que ofrecen otro tipo de actividades deportivas además de la del pádel.
- Nivel de ocupación en relación con el día y la hora. dependiendo del día de la semana y la hora, la demanda de pistas puede ser muy elevada o por el contrario muy escasa.
- Situación económica del país. Aspecto que afecta directamente a la disposición de la gente para gastar su dinero en la actividad de pádel.

Fortalezas

- Precios muy competitivos.
- Página web intuitiva y práctica. Desde la cual los usuarios podrán reservar y contratar los servicios ofertados.
- Empleados profesionales de alto nivel, con amplios conocimientos. Con títulos oficiales y experiencia en el sector.
- Amplia disponibilidad horaria. Para aquellos que quieran jugar en horarios donde la competencia tenga el club cerrado.
- Uso activo de redes sociales. Nos ayudará con la captación de clientela.

Oportunidades

- La edad media de la población de Arroyomolinos es de 31 años. Lo cual es un público ideal para nuestros servicios.

- Bajo número de competidores. La zona de Arroyomolinos solo cuenta con dos centros de pádel.
- El pádel es el segundo deporte más practicado del país. Lo cual hace que sea una gran oportunidad para nuestro centro.
- Facilidad de aprendizaje para todos los niveles. Rápida progresión y disfrute en la pista con grupos nivelados.

3.4 Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME)

Las estrategias y acciones que queremos llevar a cabo son las siguientes:

Corregir debilidades

- Para combatir la falta de experiencia en el sector, nos daremos a conocer realizando un trabajo de exposición en redes sociales y ofertando promociones a los nuevos clientes.
- Para reducir costes, se alquilará el local en vez de su compra y de esta manera la inversión inicial será considerablemente inferior. Además de ello se negociará el precio del alquiler.
- El adecuado mantenimiento y la calidad de las instalaciones nos diferenciarán del resto.

Afrontar Amenazas

- Para diferenciarnos de los clubes de la zona, ofreceremos la mayor calidad tanto en nuestras instalaciones como en las clases impartidas y realizaremos un trabajo de exposición en redes sociales.
- Para afrontar la poca ocupación en franjas horarias donde haya poca afluencia, ofertaremos la realización de pozos, así como clases individuales y partidos a precios más reducidos.

Mantener Fortalezas

- Mantendremos las tarifas competitivas a lo largo del tiempo.
- Se podrá hacer uso de la página web tanto para reservar pista, como contratar el servicio de clases e inscripciones a torneos de manera intuitiva.
- Le daremos especial importancia a brindar la mayor calidad en el mantenimiento de las pistas.

- Se ofertará un amplio horario de uso gracias a la implementación de la entrada mediante código de acceso.

Explorar oportunidades

- Ofertaremos clases dirigidas tanto para adultos como para niños, debido a la edad media de la población.
- Nos diferenciaremos del resto de clubes de la zona dándonos a conocer en redes y teniendo una actitud mucho más proactiva que el resto, tanto en redes como en la creación de actividades.
- Clasificaremos los grupos por niveles para de esta manera poder sincronizar el progreso de todos los integrantes de las clases.

3.5 Establecimiento de estrategias

Posicionamiento de la empresa

El posicionamiento de nuestra empresa se percibe como un club accesible de pádel, el cual cuenta con una alta calidad de pistas, materiales y trato a los clientes, así como un amplio horario y disposición que se adecua al ritmo de vida de cualquier tipo de persona y con un precio muy competitivo.

Nuestra empresa contará con una entrada mediante códigos de acceso que conseguirán diferenciarnos del resto de la competencia, dándoles la oportunidad de practicar el deporte que tanto le gusta a la gente que no puede tanto por motivos laborales, como personales. Además, implementaremos una estrategia en redes sociales que nos diferenciará mediante la subida tanto de videos enseñando y corrigiendo golpes característicos del pádel, como publicidad e información de nuestra escuela, torneos, pozos y reservas.

Objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos se puede diferenciar tres etapas:

Corto Plazo (1 año)

- Alcanzar la cifra de 30 Socios inscritos en las actividades ofertadas en el primer año.

- Conseguir una ocupación mínima del 55% en el primer año.
- Realizar 6 torneos con éxito durante el primer año.
- Contratar un monitor de pádel cualificado en el primer año.

Medio Plazo (3 años)

- Ser el club de referencia en Arroyomolinos dentro de los 5 primeros años.
- Conseguir fidelizar la cantidad de 50 socios inscritos a las actividades durante los 3 primeros años.
- Contratar un segundo monitor de pádel durante los 3 primeros años.

Largo Plazo (10 años)

- Ampliar a un segundo club en los próximos 10 años.
- Aumentar el nivel de ocupación del club en un 5% anual progresivamente en los próximos 8 años.
- Conseguir un equipo federado propio del club en los próximos 4 años.

4. Plan de Marketing

A continuación, mediante el siguiente plan de marketing se valorarán acciones y estrategias a seguir para lograr los objetivos del centro en un tiempo determinado.

4.1 Público objetivo

El público objetivo principalmente del centro de pádel serán los habitantes de Arroyomolinos, que cuenta con más de 35.000 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística (2023). Por otro lado, según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2022 (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022) el pádel ha mostrado una evolución cada año sobre las tasas semanales de participación, es decir, cada vez la población realiza más este deporte semanalmente, pasando de un 3,5% en 2020 a un 4,2% en 2022. Es por esto que se prevé una buena acogida del centro en este municipio.

4.2 Producto

Los servicios que se ofrecerán el centro serán:

- Alquiler de pistas: horarios lunes a domingos de 8:00 a 23:00h
- Entrenamientos de pádel con profesionales para todos los niveles según requiera.
- Torneos de pádel.

Por otro lado, se ofrecerá otros servicios que complementan los anteriormente mencionados:

- Vestuarios con taquillas.
- Zona de cafetería.

4.3 Precio

Los precios del centro de pádel para el alquiler de pistas será una tarifa según franja horaria como se muestra en la tabla 4, de lunes a viernes varían precios, y otra tarifa para los fines de semana y festivos según la franja horaria. Respecto a los entrenamientos de pádel serán de 1 a un máximo de 4 participantes por clase. A continuación, se presenta en la siguiente tabla de precios:

Tabla 5.

Lista de precios

Servicios	Precios
Alquiler pista de lunes a viernes de 8:00 - 14:00 (1h)	13€
Alquiler pista de lunes a viernes de 14:00 - 18:00 (1h)	19€
Alquiler pista de lunes a viernes de 18:00 - 23:00 (1h)	22€
Alquiler sábados, domingos y festivos 8:00 - 14:00 (1h)	26€
Alquiler sábados, domingos y festivos 14:00 - 18:00 (1h)	12€
Alquiler sábados, domingos y festivos 18:00 - 23:00 (1h)	20€
Entrenamientos de pádel: de 1 a 4 personas	40€

Fuente: Elaboración propia.

Los métodos de pago que se facilitará a los clientes son los siguientes:

- Vía web: Paypal, tarjeta o bizum.
- En efectivo en el centro.
- Vía aplicación Playtomic.

En el Anexo 1 se muestra un diagrama de flujo del método de pago vía página web que podría realizar un usuario.

4.4 Distribución

Los usuarios podrán realizar sus reservas de pistas y de entrenamientos de la siguiente manera:

- Reserva directa en las instalaciones.
- En el sitio web del centro.
- Reserva a través de la aplicación Playtomic.

Asimismo, se utilizarán métodos de distribución como publicidad local, promoción en eventos comunitarios, y colaboraciones con negocios locales para llegar al público objetivo y aumentar la visibilidad del centro de pádel en Arroyomolinos.

4.5 Promoción

Al ser un centro de nueva creación se tendrá que crear un plan publicitario que llegue al máximo número de habitantes de la localidad. Para ello se considera realizar las siguientes acciones:

- Anuncios en redes sociales.
- Folleto publicitario de divulgación de la apertura del centro para su reparto en las viviendas del municipio con el formato expuesto en el Anexo 2.
- Anuncio en prensa y cuñas radiofónicas.

Asimismo, se enviarán masivamente emails a las diferentes empresas de la localidad, así como a las administraciones públicas.

4.6 Activación

Para la activación del centro se realizarán las siguientes acciones:

- Invitación a las autoridades políticas locales del área deportiva, empresarial y juventud.
- Invitación al personal de clubes y asociaciones deportivas de la localidad.
- Invitación a familiares y amigos relacionados directa o indirectamente con la creación de esta empresa.

Con las acciones anteriores al día de la apertura se busca dar a conocer a los invitados el nuevo centro y asegurar su asistencia el día de la inauguración.

Desarrollo del evento:

- Recepción: bienvenida a los invitados.
- Presentación: explicación breve de la visión y misión del centro.
- Discurso inaugural: agradecimiento a los invitados presentes por su asistencia y colaboración.
- Tour por las instalaciones: hacer un breve reconocimiento de las instalaciones.
- Cóctel bienvenida.

Marketing de la activación:

- Invitaciones.
- Presencia en redes sociales.
- Cobertura de medios locales.

5. Plan de Operaciones

Dentro de nuestro plan de operaciones, definiremos el funcionamiento interno de nuestra empresa, nuestra manera de ofrecer los servicios, ya que no fabricaremos por nuestra cuenta ningún tipo de producto. De este modo se expondrán los recursos tanto materiales como humanos que se precisarán y que afectarán directamente a los costes y la organización.

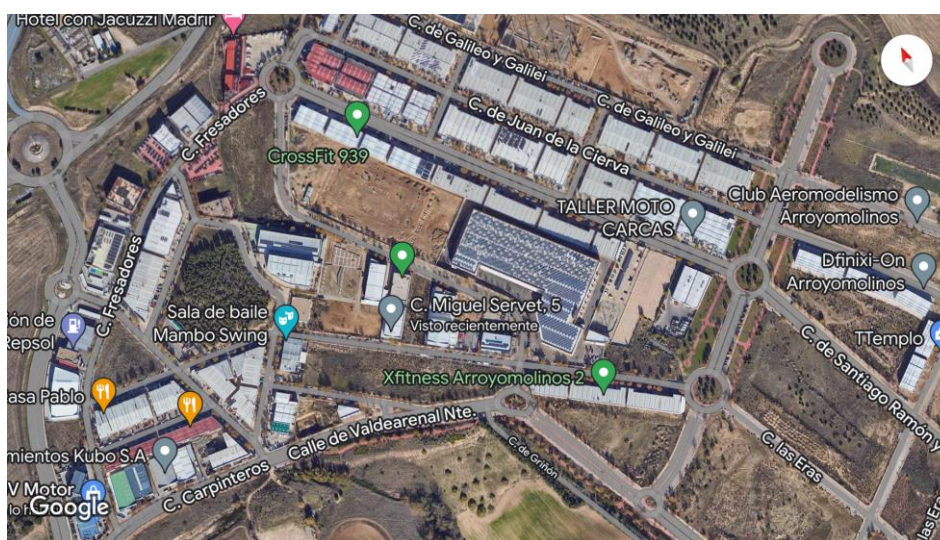
5.1 Descripción del lugar físico.

La idea principal de nuestro negocio consistirá en alquilar una nave industrial que cumpla con las medidas necesarias para cumplir nuestras expectativas de poder remodelar el club y convertirlo en un centro de pádel que cumpla con las necesidades del usuario.

Es de vital importancia para el proyecto elegir el lugar apropiado en el que emplazar el club y en nuestro caso hemos elegido el polígono industrial de la zona de Arroyomolinos, ya que es una zona con mucho tránsito debido al gran número de empresas y servicios que se ofrece en la zona y su cercanía al Centro comercial Intu Xanadú, el cual destaca sobre el resto de los centros comerciales por ofrecer servicios variados, lo que hace que sea muy visitado por toda la población de Madrid. Esto ha condicionado nuestra decisión de ubicar nuestro negocio en esta zona.

Figura 6.

Zona de ubicación del centro de pádel



Nota. La imagen muestra los alrededores donde se ubicaría el centro. Fuente: Google Maps.

Como se puede observar, la zona cuenta con numerosas empresas a su alrededor, lo que se traduce como potenciales clientes recurrentes de nuestros servicios.

Tamaño de la nave

Para la elección del tamaño de la nave hemos tenido en cuenta el número de pistas que queremos instalar en nuestro club y los servicios complementarios tales como la recepción, bar y vestuarios. Por todo ello, hemos escogido una nave industrial que cuenta con 1261 m² los cuales se dividen en dos zonas. La primera consta de 971 m² que irán destinados a la creación de las 4 pistas de pádel, y los 290 m² restantes irán destinados a los servicios de recepción, bar y vestuarios.

Cada pista de pádel necesita 225 m² ya que en sí misma mide 20 metros de largo y 10 metros de ancho, pero necesita un espacio de separación entre pistas y para poder instalar las bases de cada una finalmente se necesitará un espacio de 20,8 metros de largo y 10,8 metros de ancho. por lo que el espacio que ocuparán las pistas será de 900 m². Otro aspecto a tener en cuenta es el de la altura de la instalación, ya que, para la práctica de pádel, se necesita una altura mínima de 10 metros para poder realizar golpes elevados sin que toque en el techo de la instalación. La nave que hemos escogido tiene una altura de 12 metros, para que se pueda jugar sin problema.

5.2 Recursos Necesarios

Recursos Inmovilizado

Nave industrial: tras completar el proceso de búsqueda de local, se alquilará una nave industrial que cuenta con un total de 1261m², con altura de 12 metros. El alquiler será a 10 años vista con un coste mensual de 3.500 euros.

Adecuación de la nave: en la adecuación entra la instalación de los vestuarios, decoración interna y externa, pintura, suelo necesario. El coste será de 100.000 euros.

Instalaciones técnicas: el club constará de 4 pistas de pádel World Pádel Tour, las cuales costarán 15.000 de forma individual.

Iluminación: de toda la nave, incluyendo la de las pistas como las propias de la cafetería, vestuarios y el resto de la nave que tendrá un coste de 15.000€.

Cafetería: la implementación de la cafetería tendrá un coste de 15.000€.

Climatización: al consistir en un club cerrado, será de gran necesidad implementar un sistema de climatización para poder reducir la temperatura especialmente en

verano e implementar calefactores en ciertas zonas del club en invierno. El coste será de 20.000€

Recepción: la recepción constará de un mostrador, acompañado de un ordenador y un sistema de cobro (datáfono) en donde se realizarán y cobrarán las reservas y servicios pertinentes a los usuarios. El coste tendrá un valor de 15.000€.

Aplicación y equipo informático: se diseñará una página web donde los usuarios podrán consultar precios y horarios de los servicios, realizar reservas e inscribirse a torneos. Además, se comprará un ordenador para la recepción y se instalará wifi en el centro, además de la implementación de apertura por código en las puertas. Todo ello tendrá un coste total de 10.000€.

En la tabla 6 se puede ver el total del coste que supondrá el acondicionamiento de las instalaciones del centro.

Tabla 6.

Servicios y Costes

SERVICIO	COSTE
Alquiler Nave	3.500 €
Adecuación Nave	100.000 €
Instalaciones Técnicas	60.000 €
Iluminación	15.000 €
Cafetería	15.000 €
Climatización	20.000 €
Recepción	15.000 €
Aplicación y equipo informático	10.000 €
Total	238.500 €

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de operaciones

5.3.1 Descripción del lugar físico

El club contará con 4 pistas de pádel con medidas oficiales, una recepción con servicio básico de bar, dos vestuarios con aseos y 5 duchas respectivamente.

Queda reflejado en el plano de la instalación además del flujo de circulaciones por el club tal como se muestra en el Anexo 3.

5.3.2 Procesos

A continuación, se explicará de manera gráfica los procesos de los diferentes trabajadores dentro del club desde que llegan a las instalaciones, hasta que finalizan su jornada laboral. (Anexos 4, 5 y 6)

6. Plan de recursos humanos

Los trabajadores son una pieza clave para el correcto funcionamiento del negocio y es por ello que este aspecto tiene un carácter fundamental en proyecto ya que el producto que ofrecemos es de cara al público y un buen desempeño del trabajo y trato con la clientela es de crucial importancia.

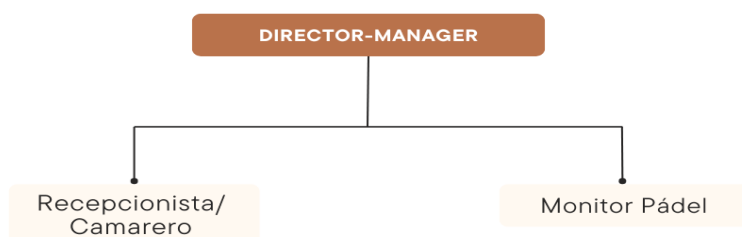
Además de ello, los clientes saben valorar cuando un servicio es de buena calidad o por el contrario si deja que desear. Para ello la figura del monitor tendrá un gran peso respecto a la imagen y prestigio del club, seguido del personal de recepción que atiende a los clientes nada más llegar al club, por ello se les pedirá un trato cercano y amable que tratará de afianzar a la clientela unido a un buen servicio posterior.

Dentro de nuestra política de empresa, siempre va a haber la escucha activa tanto a la clientela como a los trabajadores contratados, para poder ir barajando posibilidades y tomando decisiones en base a sus opiniones.

6.1 Organigrama

Figura 7.

Organigrama



6.2 Descripción de puestos

A continuación, se explicarán las responsabilidades, aptitudes, requisitos, funciones competencias e indicadores de todos los puestos que se pueden encontrar en la empresa, podrán verse en formato tabla en los anexos 7, 8 y 9.

6.3 Costes y salarios

La contratación de los trabajadores de nuestro club se adecúa a la normativa vigente y el convenio de trabajadores que afecta a España. Es decir, nuestros empleados no trabajarán más de 9 horas diarias y a su vez no podrán trabajar más de 40 horas semanales. Incluso la separación entre una jornada y otra debe ser de mínimo 12h.

En cuanto al servicio de recepcionistas se cubrirán 4 puestos de trabajo en los que cada turno durará 7.5h horas, y 2 de esos puestos serán cubiertos por los dos directores/gerentes del club, por lo que se tendrá que contratar a otras dos personas para ese cargo. Los directores del centro actuarán como administradores solidarios y por tanto tendrán una nómina en ese concepto.

Además, se contratará a un monitor de pádel que trabajará 6 horas al día de lunes a viernes pagándole 14€ por hora de trabajo.

Tabla 7.

Costes del personal anualmente

Coste del Personal			
	Recepcionista	Director	Monitor
Nº empleados	2	2	1
Horas/día	7,5	1	6
Sueldo	15.000 €	81 €	20.160 €
Seguridad social	4.500 €	19 €	6.048 €
Coste Total	39.000 €	200 €	26.208 €

Además de ello contrataremos una empresa externa que se dedicará a la limpieza del club 4 veces por semana y a la cual pagaremos la cantidad de 1000€ al mes.

7. Plan jurídico

La modalidad jurídica elegida para poner en marcha este plan de negocio será la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que cumple con las necesidades de los socios, creando tranquilidad a los socios de no asumir responsabilidad ilimitada por deudas de la empresa. Sino que, los dos socios responderán ante una responsabilidad que está limitada sólo al capital aportado, el cual será de 80.000€ (40.000€ por socio), no se requiere un porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.

Otra ventaja es que no existe un mínimo de socios para su constitución, los costes de crear una Sociedad Limitada son muy accesibles.

Los pasos que seguir para la constitución de la sociedad según la Plataforma PYME del Ministerio de Industria y Turismo (2024) son los siguientes:

- Registrar el nombre de la sociedad y que esté disponible.
- Acudir al notario para la creación de la escritura de constitución y de sus estatutos.
- Inscribir la sociedad en el Registro Mercantil Provincial.
- Solicitar a la Agencia Tributaria el Número de Identificación Fiscal (NIF).

8. Plan económico-financiero y viabilidad

En este apartado se realizará la viabilidad de los diferentes escenarios posibles del proyecto, así como los gastos e ingresos iniciales que requerirá el centro.

Inversión inicial y financiación

La tabla 8 presenta un desglose de las inversiones necesarias para el proyecto del club de pádel, junto con detalles sobre su precio, vida útil y amortización anual.

Tabla 8.
Tabla de inversión inicial y financiación

Inversiones	Precio	Vida útil	Amortización	
Adecuación nave	100.000 €	20	5.000 €	
Instalaciones técnicas	60.000 €	10	6.000 €	
Climatización	20.000 €	10	2.000 €	
Iluminación	15.000 €	10	1.500 €	
Equipos informáticos	10.000 €	5	2.000 €	
Cafetería	15.000 €	10	1.500 €	
Recepción	15.000 €	10	1.500 €	
Total inversión	235.000 €		19.500 €	Total amortización
Financiación	Fuente	Capital	Intereses (%)	Duración
Recursos propios	Aportación socios	80.000 €		10 años
Recursos ajenos	Financiación bancaria	160.490 €	43.779 €	
				Cuotas/mes
Total		240.490 €	204.269 €	1.702 €

En la primera sección, se detallan las inversiones en diversos aspectos de la infraestructura del club, como la adecuación de la nave, instalaciones técnicas, climatización, iluminación, equipos informáticos, cafetería y recepción. Se proporciona el precio de cada inversión, su vida útil en años y la cantidad anual a amortizar.

En la segunda sección, se presenta la financiación del proyecto, indicando las fuentes de capital y los detalles de la financiación bancaria. Se incluye el capital aportado por los socios, así como la cantidad financiada por un préstamo bancario, especificando el monto total del préstamo, los intereses y la duración del préstamo. También se muestra la cuota mensual de reembolso del préstamo.

Finalmente, en la tercera sección, se presenta el balance entre el activo y el pasivo más el capital neto. En el lado del activo, se enumera el valor total de las inversiones realizadas, mientras que en el lado del pasivo más el capital neto se muestra la suma total de recursos propios y ajenos invertidos en el proyecto.

El balance muestra que los recursos propios cubren parcialmente las inversiones, mientras que el resto se financia a través de recursos ajenos, principalmente mediante un préstamo bancario. Esto proporciona una visión general de la estructura financiera del proyecto y cómo se espera que se financie la inversión requerida.

Balance de situación

La tabla 9 muestra un resumen del balance entre el activo y el pasivo más el capital neto del proyecto del club de pádel.

Tabla 9.

Balance de situación

Balance				
Activo no corriente			Patrimonio Neto	
Adecuación nave	100.000 €		Recursos propios	80.000 €
Instalaciones técnicas	60.000 €			
Climatización	20.000 €			
Iluminación	15.000 €		Pasivo no corriente	
Equipos informáticos	10.000 €		Recursos ajenos	160.490 €
Cafetería	15.000 €			
Recepción	15.000 €			
Total	235.000 €		Total	240.490 €

En el lado del activo, se enumeran los activos del proyecto, que incluyen la adecuación de la nave, instalaciones técnicas, climatización, iluminación, equipos informáticos, cafetería y recepción. Junto a cada activo se muestra su valor en euros.

En el lado del pasivo más el capital neto, se detallan los recursos financieros utilizados para financiar el proyecto. Se incluyen los recursos propios, que son aportados por los socios del club, así como los recursos ajenos, que provienen de financiación bancaria u otras fuentes externas. Junto a cada fuente de financiamiento se muestra el monto total en euros.

El balance muestra que el valor total de los activos del proyecto es de 235.000€ mientras que el total de recursos propios y ajenos es de 240.490€. Esto indica que los recursos ajenos superan ligeramente el valor de los activos, lo que señala que parte del proyecto estaría financiado con deuda. En resumen, la tabla proporciona una visión general de la estructura financiera del proyecto del club de pádel, mostrando cómo se financian los activos y proporcionando una idea de la solidez financiera del proyecto.

La tabla 10 proporciona un desglose detallado de los gastos mensuales y de personal asociados con el proyecto del club de pádel.

Tabla 10.
Gastos mensuales y de personal

Gastos	Mensual				
Alquiler nave	3.500 €				
Seguros	150 €				
Suministros	500 €				
Publicidad	250 €				
Página web	40 €				
Seguridad	50 €				
Limpieza	1.000 €				
				Total puesta en marcha	
	5.490 €	Total gastos			240.490 €
Gastos personal	Número	Sueldo neto	Sueldo bruto	Total neto	Total
Director	2	81 €	100 €	162 €	200 €
Recepcionista	2	15.000 €	19.500 €	30.000 €	39.000 €
Monitor pádel	1	20.160 €	26.208 €	20.160 €	26.208 €
				50.322 €	
Total sueldos					65.408 €
Seguridad Social					15.086 €

En la primera sección, se detallan los gastos mensuales que se esperan incurran durante la operación del club, incluyendo el alquiler de la nave, seguros, suministros, publicidad, página web, seguridad y limpieza. Se proporciona el monto mensual estimado para cada gasto.

En la segunda sección, se presentan los gastos de personal, indicando el número de empleados, su sueldo neto y sueldo bruto. Se desglosa el sueldo neto y bruto para cada puesto de trabajo, que incluye el director, recepcionista y monitor de pádel. Además, se muestra el total neto y bruto para cada empleado y el total de sueldos mensuales para todos los empleados.

La tabla proporciona una visión clara de los gastos esperados tanto en términos de operación general como en términos de personal. Esto permite una planificación precisa de los gastos y una comprensión clara de la estructura de costos del proyecto del club de pádel.

Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

La tabla del Anexo 10 muestra los ingresos y gastos mensuales proyectados para el primer año de operaciones del club de pádel.

En la primera sección, se detallan los ingresos mensuales provenientes del alquiler de pistas, clases de pádel, organización de torneos y ventas en la cafetería. Cada mes se desglosa para mostrar los ingresos individuales y se calcula el total acumulado para el año.

En la segunda sección, se enumeran los gastos mensuales asociados con la operación del club, que incluyen alquiler de la nave, seguros, suministros, publicidad, página web, seguridad, limpieza, sueldos, seguridad social y cuotas de financiación. Al igual que con los ingresos, cada mes se desglosa para mostrar los gastos individuales y se calcula el total acumulado para el año.

Al final de la tabla, se calcula el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) para cada mes, lo que proporciona una medida de la rentabilidad operativa del club en cada período. La tabla proporciona una visión detallada de los ingresos y gastos mensuales esperados, lo que permite una planificación financiera más precisa y una comprensión clara de la viabilidad económica del proyecto del club de pádel.

Cuenta de resultados a 5 años. Escenario probable

La tabla del Anexo 11 presenta una proyección de ingresos y gastos para el club de pádel a lo largo de cinco años. En el lado de los ingresos, se detallan las estimaciones para diversas fuentes, como el alquiler de pistas, clases de pádel, organización de torneos y ventas en la cafetería. Estos ingresos se suman para calcular los ingresos totales para cada año.

Por otro lado, se detallan los gastos asociados con la operación del club, como el alquiler de la nave, seguros, suministros, publicidad, seguridad, limpieza, sueldos y seguridad social, entre otros. Estos gastos se suman para calcular los gastos totales para cada año.

A partir de los ingresos y gastos, se calcula el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), el EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos), y el NOPLAT (ganancias netas después de impuestos y antes de

intereses y amortización). Además, se incluye la amortización y se calcula el flujo de caja operativo.

Se observa que en el primer año hay un flujo de caja negativo debido a una inversión de capital (CAPEX) de 80.000€ pese a que se ha introducido un incremento de las ganancias de entre el 5 y el 10% anual. Se menciona también el plazo de recuperación, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como indicadores de viabilidad económica del proyecto. En este caso, el plazo de recuperación es largo y la TIR es negativa, lo que sugiere que el proyecto podría no ser económicamente viable en su estado actual.

Escenario optimista

La tabla del Anexo 12 muestra el escenario optimista del proyecto, variando respecto a la tabla del Anexo 5 los ingresos totales, así como el porcentaje de rendimiento, siendo este entre 5% y 20% anual.

Según los resultados de este escenario optimista existiría un plazo de recuperación de 3,79 años. Los indicadores del Valor Actual Neto (VAN) son mayores que 0€ y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento, esto nos da valores positivos, lo que indica que es “Efectuable” en este escenario.

Escenario pesimista

La tabla del Anexo 13 muestra el escenario pesimista del proyecto. Los ingresos totales estarían muy por debajo de lo que el centro necesitaría para funcionar y poder asumir costos.

Aunque se ha introducido un incremento de las ganancias de entre el 5 y el 10% anual no hay valores positivos en el flujo de caja acumulado, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como indicadores de viabilidad económica del proyecto están en negativo. En este caso, el plazo de recuperación es largo, lo que sugiere como “No Efectuable” la viabilidad de este proyecto en este escenario.

9. Responsabilidad social corporativa

Respecto a la Responsabilidad Social Corporativa el centro seguirá el plan de acción para el Desarrollo Sostenible que la Asamblea General de Naciones Unidas (Pacto Mundial. Red Española, s.f.) propuso, entre ellas se encuentran:

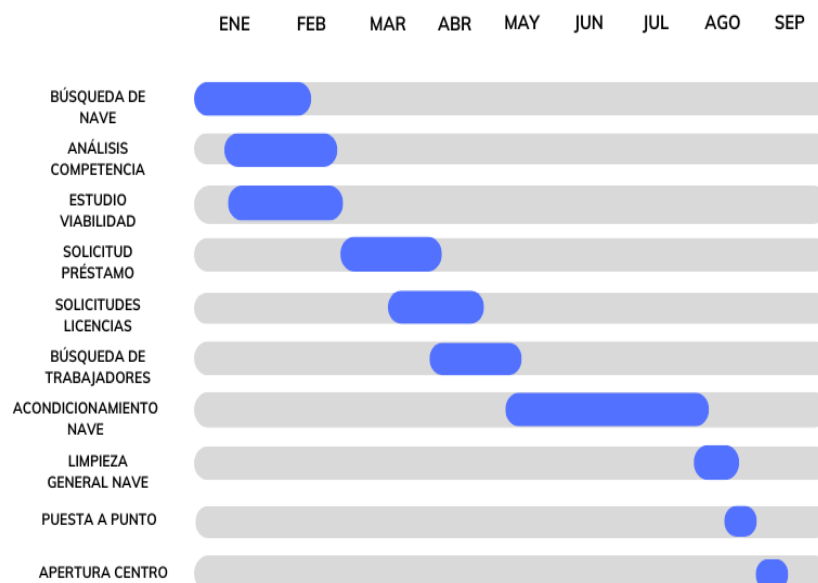
- Hambre cero: desde el centro de pádel se organizarán torneos benéficos que contribuyan a la comunidad colaborando con asociaciones que ayudan a este colectivo menos favorecido. Además, realizar eventos de recogida de alimentos en el centro con actividades deportivas para ayudar a los más vulnerables.
- Energía asequible y no contaminante: Instalación de paneles solares en la nave para generar energía que no contamina y contribuir al Desarrollo Sostenible.
- Producción y consumo responsable: se fomentará la reducción de plásticos en el centro, disminuyendo la utilización de vasos, platos y pajitas de plástico en cafetería, debiendo utilizar y ofrecer otras alternativas a los usuarios.

10. Cronograma to-start

Se estima que la duración desde que se hace el estudio de viabilidad del proyecto y la apertura del centro es de 8 meses, en el siguiente gráfico de Gantt queda explicado de manera esquemática las fases del proyecto.

Figura 8.

Gráfico de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

11. Conclusiones

Tras un exhaustivo análisis de mercado, evaluación financiera y consideración de factores estratégicos, se presentan las conclusiones clave del plan de empresa para la creación de un club de pádel en Arroyomolinos. Este apartado proporciona una síntesis de los hallazgos y resultados obtenidos durante la elaboración del plan, destacando las principales razones detrás de los diferentes escenarios y viabilidad económica del proyecto.

El análisis detallado de la viabilidad económica del proyecto revela que el periodo de recuperación de la inversión (PRI) proyectado es significativamente prolongado, lo que pone en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del negocio. A pesar de los esfuerzos dedicados a optimizar los costos y maximizar los ingresos, existen varios factores críticos que contribuyen a esta conclusión:

- **Costos operativos elevados:** se identificaron costos operativos significativos asociados con la construcción y mantenimiento de las instalaciones de pádel, incluyendo el alquiler o adquisición del terreno, la construcción de las pistas, el mantenimiento de las instalaciones y la contratación de personal.
- **Competencia en el mercado local:** la presencia de otros clubes de pádel establecidos en la zona genera una competencia feroz por los clientes y limita la capacidad del nuevo negocio para captar una cuota de mercado suficiente para alcanzar la rentabilidad.
- **Proyecciones conservadoras de ingresos:** las proyecciones de ingresos se basaron en estimaciones del número de miembros, tarifas de alquiler de pistas y otros servicios, lo que resultó en pronósticos de ingresos que pueden no ser suficientes para cubrir los costos operativos y generar ganancias.
- **Limitaciones presupuestarias para la Inversión Inicial:** la disponibilidad limitada de fondos para la inversión inicial restringió la capacidad del proyecto para implementar iniciativas estratégicas y marketing agresivo para atraer y retener clientes en un mercado altamente competitivo.

En consecuencia, la combinación de estos factores fundamentales ha llevado a la conclusión de que el proyecto de club de pádel no es económicamente viable en el

escenario probable. La falta de viabilidad financiera plantea preocupaciones significativas sobre la capacidad del negocio para generar retornos sobre la inversión y operar de manera rentable a lo largo del tiempo.

No obstante, si se cumplen las estimaciones económicas realizadas en el escenario optimista esta probabilidad si indica la viabilidad del proyecto existiendo un plazo de recuperación de 3,79 años.

Tras lo indicado en la inviabilidad económica, el análisis de mercado y la consideración de riesgos y desafíos del proyecto del club de pádel en Arroyomolinos, se requiere una reconsideración estratégica para maximizar el potencial de inversión y mitigar los riesgos asociados.

12. Referencias bibliográficas

Ayuntamiento de Arroyomolinos. (2024). *Turismo activo/deportivo*.
<https://turismoarroyomolinos.madrid/turismo-activo-deportivo/>

Comunidad de Madrid. (2023). *Situación económica de la Comunidad de Madrid IV/2023*.
https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_iv_2023.pdf

Datosmacro.com (2022). Renta por municipios: Arroyomolinos.
<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/madrid/madrid>

Funcas. (2024). *Panel de previsiones de la economía española enero 2024*.
<https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-enero-2024/>

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Nomenclátor: Población del Padrón Continuo por Unidad Poblacional a 1 de enero.
https://www.ine.es/nomen2/inicio_a.do?accion=busquedaAvanzada&inicio=inicio_a&subaccion=& botonBusquedaAvanzada=Consultar+selecci%C3%B3n& numPag=0&ordenAnios=ASC&comunidad=00&entidad_amb=no&poblacion_amb=T&poblacion_op=%3D&poblacion_txt=&denominacion_op=like&denominacion_txt=&codProv=28&codMuni=015&codEC=00&codES=00&codNUC=00

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de hábitos Deportivos en España 2022*. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:85c27abd-f167-4af8-ae61-c6f29d09e599/encuesta-de-habitos-deportivos-2022.pdf>

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2023). *El PIB en España se sitúa un 2% por encima del nivel prepandemia*. <https://portal.mineco.gob.es/es->

[es/comunicacion/Paginas/Informe-situacion-economica-espaola.aspx](https://comunicacion/Paginas/Informe-situacion-economica-espaola.aspx)

Ministerio de Industria y Turismo. (2024). *Proceso de Constitución y Adopción de Personalidad Jurídica*. <https://plataformapyme.es/es-es/creacion/Paginas/proceso-de-constitucion.aspx>

Pacto Mundial. Red Española. (s.f.). *17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para transformar el mundo*. <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>

Padel World Press. (2022, 27 de mayo). *El pádel registra un crecimiento mundial récord en 5 años*. <https://padelworldpress.es/el-padel-registra-un-crecimiento-mundial-record/>

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free press.

Quijano, T. (2023, 13 de diciembre). *Sorprendentes datos sobre el crecimiento del pádel en el mundo*. *Padel.fyi*. <https://www.padel.fyi/es/blog/padel-statistics>

Ramos Moya, F. (2021, 26 de diciembre). *¿Cuánto ha crecido el pádel en los últimos años?* *AnalistasPadel*. <https://www.analistaspadel.com/cuanto-ha-crecido-el-padel-en-los-ultimos-anos/>

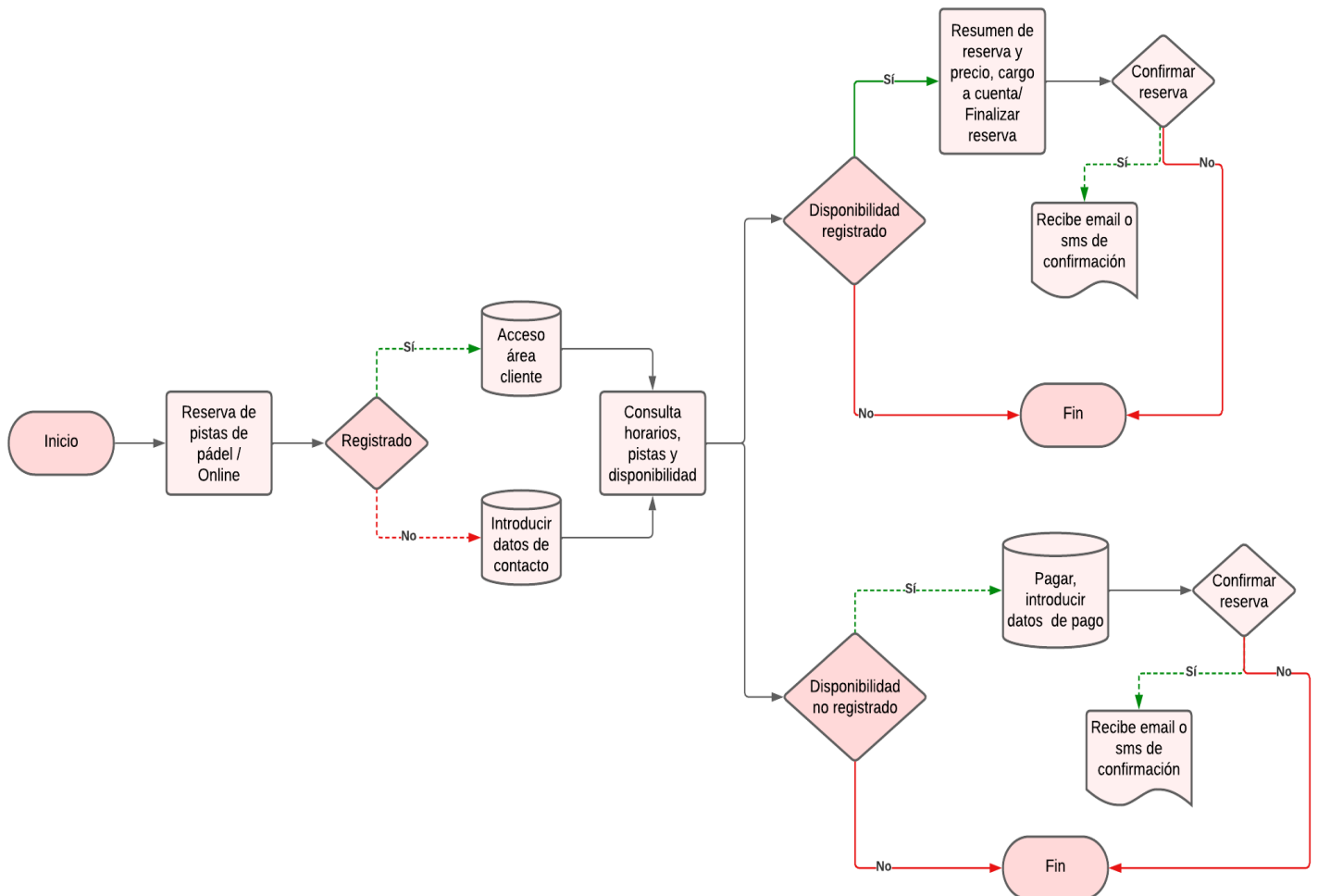
Risueño García, P. (2020, 21 de mayo). *El pádel en España, historia y evolución*. *Zona de Padel*. <https://www.zonadepadel.es/blog/2020/05/el-padel-en-espana-historia-y-evolucion/>

Sospedra, J. Á. (2023, 15 de junio). *El auge del pádel en España: impulso del World Padel Tour y su impacto en el sector inmobiliario*. *Servicios inmobiliarios CBRE Spain*. <https://www.cbre.es/insights/articles/el-auge-del-padel-en-espana-impulso-del-world-padel-tour-y-su-impacto-en-el-sector-inmobiliario>

ANEXOS

Anexo 1.

Diagrama de flujo proceso de pago vía página web



Anexo 2.

Folleto publicitario

× × × ×

PRÓXIMA APERTURA

ARROYO PÁDEL

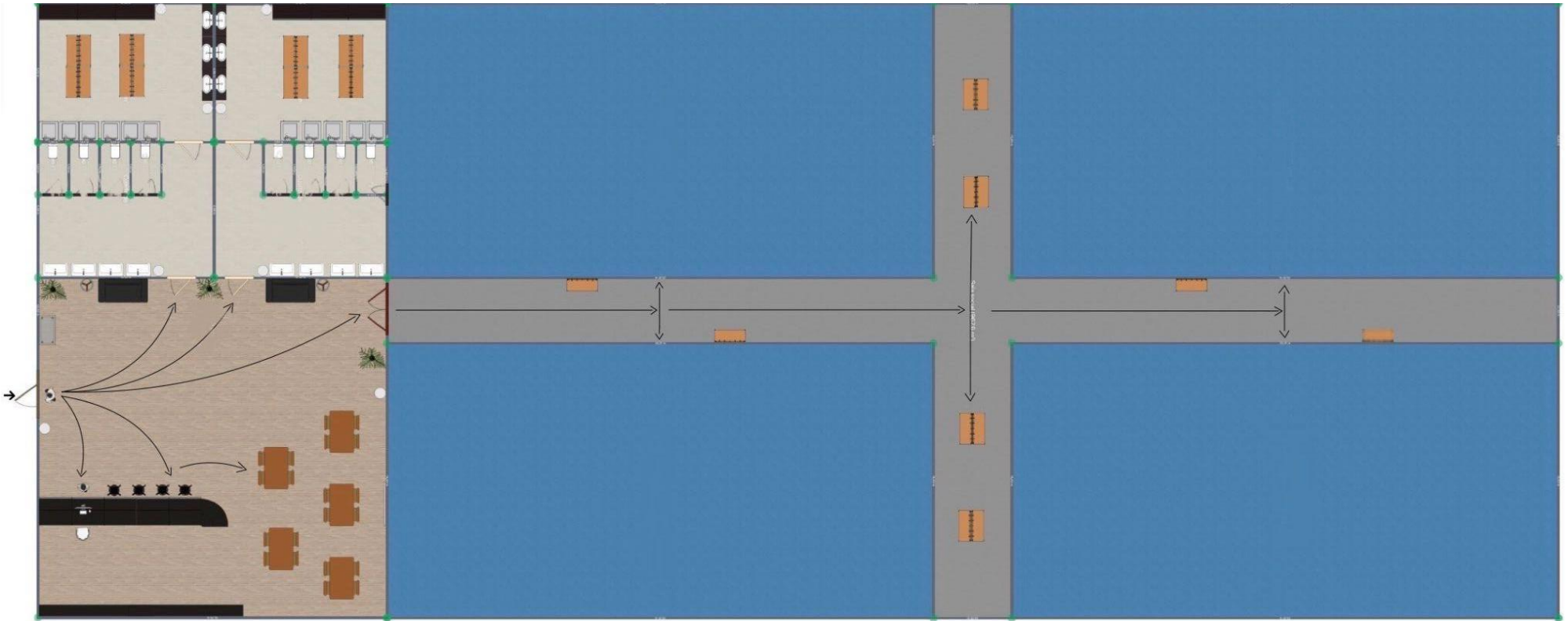
7 SEPTIEMBRE 2024

× × × Reserva pista **GRATIS** por
nuestra inauguración
y disfruta de nuestra
¡¡CAFETERÍA!! × × × ×

@arroyopadel
www.arroyopadel.es

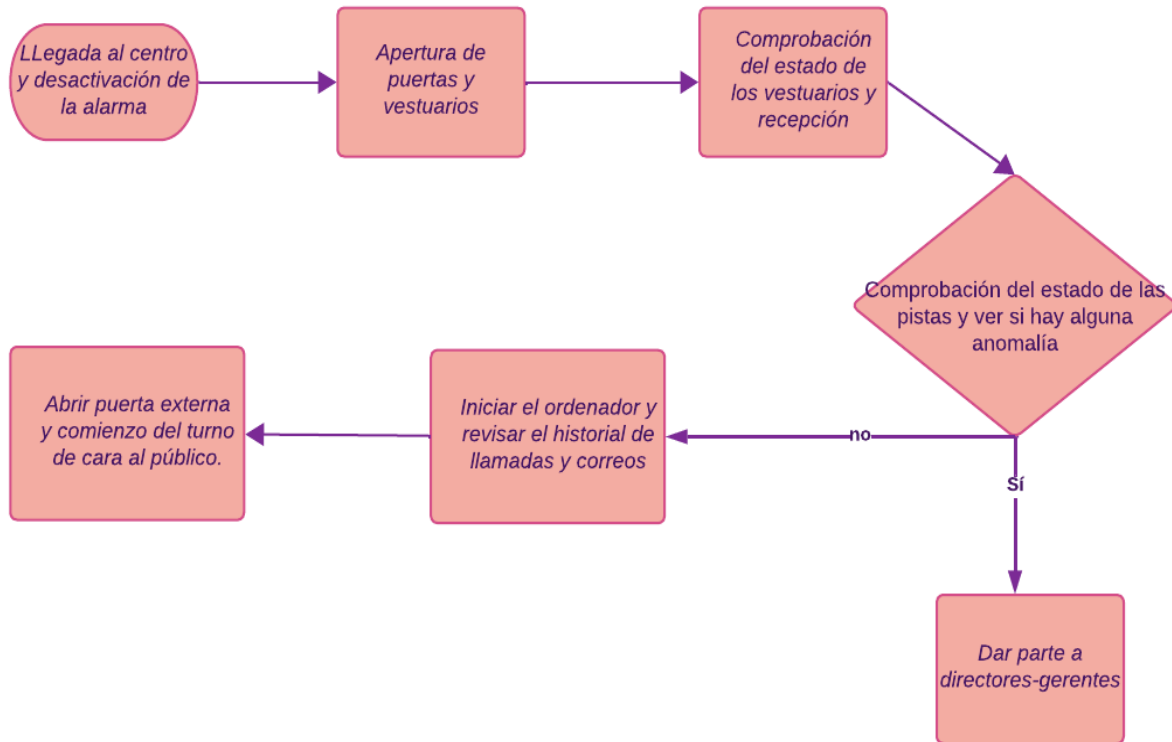
Anexo 3.

Plano del Centro de Pádel Arroyo



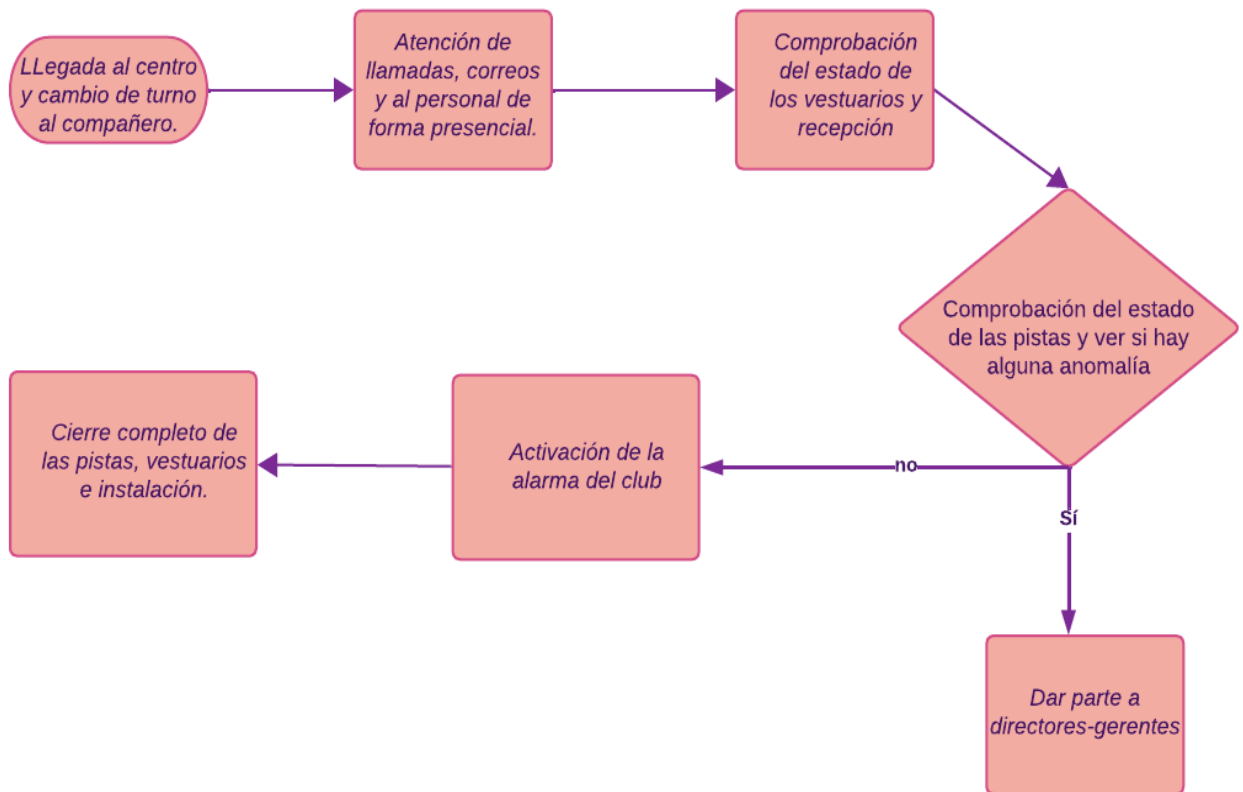
Anexo 4.

Diagrama de flujo proceso recepcionista-mañana



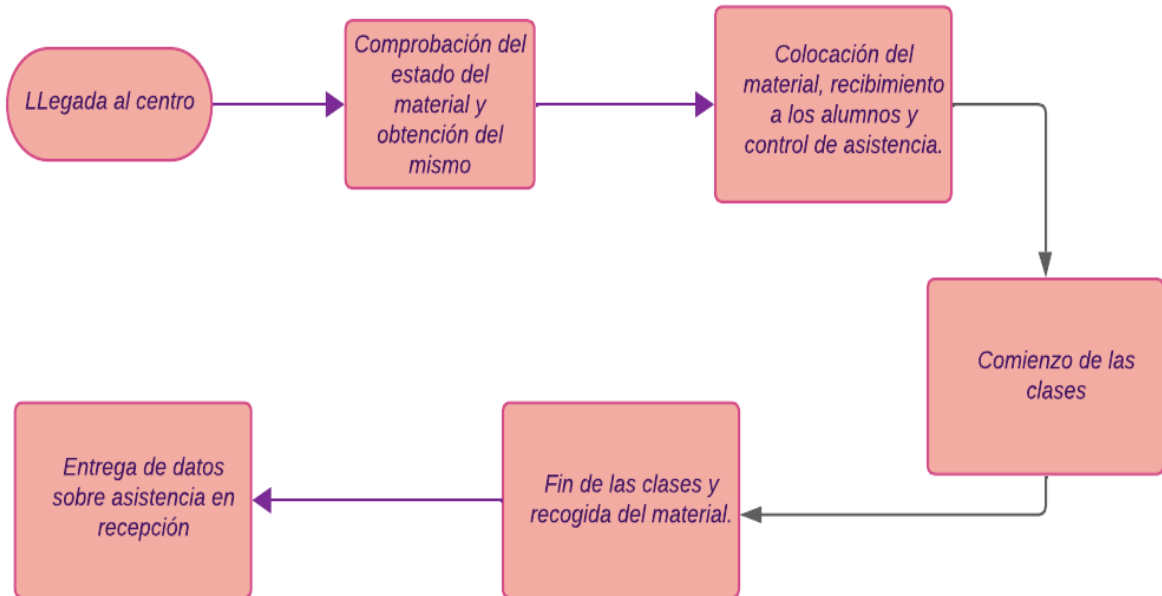
Anexo 5.

Diagrama de flujo proceso recepcionista-tarde



Anexo 6.

Diagrama de flujo proceso del monitor de pádel



Anexo 7.

Tabla perfil de puesto de recepcionista/camarero

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPENDENCIA JERÁRQUICA
Recepcionista/Camarero	Director-Gerente
MISIÓN	PUESTOS A SU CARGO
Atención directa al cliente en la recepción tanto para servicios de relacionados con el pádel como servicios de bar/alimentación.	Ninguno
REQUISITOS ACADÉMICOS	OTROS REQUISITOS
Educación Secundaria Obligatoria	Habilidades comunicativas, buena presencia física, amabilidad y ser una persona extrovertida con buen trato personal.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la primera toma de contacto con el cliente, su registro, dar información sobre horarios, servicios y normas del centro. ● Gestionar la documentación, registro y coordinación de reservas. ● Registrar altas y bajas de los clientes. ● Atender a los servicios básicos de cafetería. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades comunicativas. ● Capacidad resolutive. ● Predisposición al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buen trato con el cliente. ● Habilidades informáticas básicas.
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reseñas en google sobre el trato a los clientes. ● Número de ventas de productos en el bar. ● Número reservas en el servicio de alquiler de pistas 	

Anexo 8.

Tabla de perfil puesto de Monitor de Pádel

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPENDENCIA JERÁRQUICA
Monitor Pádel	Director-Gerente
MISIÓN	PUESTOS A SU CARGO
Impartición de clases a los clientes separándolos por niveles, además de organización de torneos y pozos.	Ninguno
REQUISITOS ACADÉMICOS	OTROS REQUISITOS
Titulación oficial de monitor de pádel.	Habilidades comunicativas, saber explicar, profesionalidad, buena presencia, amabilidad, vocación.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● responsabilidad de categorizar a los clientes por grupos de su nivel. ● Impartirá las clases a los alumnos de la escuela. ● Será el responsable de cualquier duda sobre el reglamento del juego. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades comunicativas. ● Capacidad de trabajo en equipo. ● Puntualidad. ● Buen trato con los alumnos. ● Vocación y paciencia. 	
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reseñas en Google sobre la calidad de las clases. ● Número de alumnos que renuevan la cuota de clases. ● Número de altas y bajas en el servicio de clases de pádel. 	

Anexo 9.

Tabla perfil de puesto de Director-Gerente

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEPENDENCIA JERÁRQUICA
Director/Gerente	Ninguna
MISIÓN	PUESTOS A SU CARGO
Organizar, supervisar y dirigir el negocio y a los trabajadores.	Resto de puestos
REQUISITOS ACADÉMICOS	OTROS REQUISITOS
Sin requisitos por ser el poseedor del negocio.	Sin requisitos por ser el poseedor del negocio.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Selección de empleados. ● Control de ventas/ingresos. ● Fijación de precios en los servicios ofertados. ● Encargado de redes sociales y estrategias de diferenciación de la competencia. ● Fijación de sueldos. ● Responsable de mantener a los trabajadores motivados y satisfechos. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de liderazgo. ● Habilidades comunicativas. ● Conocimientos de marketing y coordinación de grupos. ● Buen trato con los trabajadores y escucha activa. ● Habilidades resolutivas. 	
INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Encuestas de satisfacción a los trabajadores. ● Trabajadores que renuevan contrato al finalizar. ● Incremento en la afluencia del club y de seguidores en redes sociales. 	

Anexo 10.
Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

Ingresos año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Alquiler pistas	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	3.968 €	47.616 €
Clases pádel	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	57.600 €
Organización torneos	640 €	640 €	1.280 €	640 €	640 €	1.280 €	640 €	640 €	1.280 €	640 €	640 €	1.280 €	10.240 €
Cafetería	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	3.100 €	37.200 €
Ingresos totales	11.868 €	11.868 €	13.148 €	11.868 €	11.868 €	11.868 €	12.508 €	11.868 €	11.868 €	11.868 €	11.868 €	11.868 €	152.656 €
Gastos													
Alquiler nave	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €	42.000 €
Seguros	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	1.800 €
Suministros	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	6.000 €
Publicidad	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	3.000 €
Página web	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	480 €
Seguridad	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Limpieza	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Sueldos	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	4.194 €	50.322 €
Seguridad Social	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	1.257 €	15.086 €
Cuota financiación	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	1.703 €	20.433 €
Gastos totales	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	12.643 €	151.721 €
EBITDA	- 775 €	- 775 €	505 €	- 775 €	- 775 €	- 775 €	- 135 €	- 775 €	- 775 €	- 775 €	- 775 €	- 775 €	935 €

Anexo 11.
Cuenta de resultados a 5 años. Escenario probable

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento anual ingresos
Alquiler pistas		47.616 €	49.997 €	52.497 €	55.121 €	57.878 €	
Clases pádel		57.600 €	60.480 €	63.504 €	66.679 €	70.013 €	
Organización torneos		10.240 €	10.752 €	11.290 €	11.854 €	12.447 €	
Cafetería		37.200 €	40.920 €	45.012 €	49.513 €	54.465 €	5% 10%
Ingresos totales		152.656 €	162.149 €	172.302 €	183.168 €	194.802 €	
Gastos							Crecimiento anual gastos
Alquiler nave		42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	0%
Seguros		1.800 €	1.818 €	1.836 €	1.855 €	1.873 €	1%
Suministros		6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%
Publicidad		3.000 €	3.030 €	3.060 €	3.091 €	3.122 €	1%
Página web		480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	0%
Seguridad		600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	0%
Limpieza		12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	0%
Sueldos		50.322 €	51.328 €	52.355 €	53.402 €	54.470 €	2%
Seguridad social		15.086 €	15.237 €	15.389 €	15.543 €	15.699 €	1%
Cuota préstamo		20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	0%
Gastos totales		151.721 €	152.926 €	154.154 €	155.404 €	156.677 €	
EBITDA		935 €	9.223 €	18.149 €	27.764 €	38.125 €	
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	
EBIT		- 18.565 €	- 10.278 €	- 1.351 €	8.264 €	18.625 €	
Impuesto sobre Beneficio		- €	- €	- €	2.066 €	4.656 €	25%
NOPLAT		- 18.565 €	- 10.278 €	- 1.351 €	6.198 €	13.969 €	
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	
Flujo caja operativo		935 €	9.223 €	9.223 €	25.698 €	33.469 €	
CAPEX	-	80.000 €				- 2.000 €	
Flujo de caja	-	80.000 €	935 €	9.223 €	9.223 €	25.698 €	31.469 €
Plazo de recuperación	más de 5 años						
VAN	- 11.981,24 €	No efectuable					
TIR	-1%	No efectuable					
FC acumulado	-	80.000 €	- 79.065 €	- 69.843 €	- 60.620 €	- 34.922 €	- 3.453 €
Tasa de descuento		3%					

Anexo 12.
Escenario optimista

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento anual ingresos	
Alquiler pistas		47.616 €	59.136 €	62.093 €	65.197 €	68.457 €		
Clases pádel		57.600 €	60.480 €	63.504 €	66.679 €	70.013 €		
Organización torneos		10.240 €	10.752 €	11.290 €	11.854 €	12.447 €		
Cafetería		37.200 €	44.640 €	53.568 €	64.282 €	77.138 €	5%	20%
Ingresos totales		152.656 €	175.008 €	190.454 €	208.012 €	228.055 €		
Gastos							Crecimiento anual gastos	
Alquiler nave		42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	0%	
Seguros		1.800 €	1.818 €	1.836 €	1.855 €	1.873 €	1%	
Suministros		6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%	
Publicidad		3.000 €	3.030 €	3.060 €	3.091 €	3.122 €	1%	
Página web		480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	0%	
Seguridad		600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	0%	
Limpieza		12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	0%	
Sueldos		50.322 €	51.328 €	52.355 €	53.402 €	54.470 €	2%	
Seguridad social		15.086 €	15.237 €	15.389 €	15.543 €	15.699 €	1%	
Cuota préstamo		20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	0%	
Gastos totales		151.721 €	152.926 €	154.154 €	155.404 €	156.677 €		
EBITDA		935 €	22.082 €	36.301 €	52.609 €	71.379 €		
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €		
EBIT		- 18.565 €	2.582 €	16.801 €	33.109 €	51.879 €		
Impuesto sobre Beneficio		- €	- €	- €	8.277 €	12.970 €	25%	
NOPLAT		- 18.565 €	2.582 €	16.801 €	24.831 €	38.909 €		
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €		
Flujo caja operativo		935 €	22.082 €	22.082 €	44.331 €	58.409 €		
CAPEX	- 80.000 €					- 2.000 €		
Flujo de caja	- 80.000 €	935 €	22.082 €	22.082 €	44.331 €	56.409 €		
Plazo de recuperación	3,79 años							
VAN	49.976,56 €	Efectuable						
TIR	17%	Efectuable						
FC acumulado	- 80.000 €	- 79.065 €	- 56.983 €	- 34.902 €	9.430 €	65.839 €		
Tasa de descuento	3%							

Anexo 13.
Escenario pesimista

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Crecimiento anual ingresos	
Alquiler pistas		37.632 €	39.514 €	41.489 €	43.564 €	45.742 €		
Clases pádel		57.600 €	60.480 €	63.504 €	66.679 €	70.013 €		
Organización torneos		10.240 €	10.752 €	11.290 €	11.854 €	12.447 €		
Cafetería		37.200 €	40.920 €	45.012 €	49.513 €	54.465 €	5%	10%
Ingresos totales		142.672 €	151.666 €	161.295 €	171.610 €	182.666 €		
Gastos							Crecimiento anual gastos	
Alquiler nave		42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	42.000 €	0%	
Seguros		1.800 €	1.818 €	1.836 €	1.855 €	1.873 €	1%	
Suministros		6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0%	
Publicidad		3.000 €	3.030 €	3.060 €	3.091 €	3.122 €	1%	
Página web		480 €	480 €	480 €	480 €	480 €	0%	
Seguridad		600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	0%	
Limpieza		12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	12.000 €	0%	
Sueldos		50.322 €	51.328 €	52.355 €	53.402 €	54.470 €	2%	
Seguridad social		15.086 €	15.237 €	15.389 €	15.543 €	15.699 €	1%	
Cuota préstamo		20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	20.433 €	0%	
Gastos totales		151.721 €	152.926 €	154.154 €	155.404 €	156.677 €		
EBITDA		- 9.049 €	- 1.261 €	7.141 €	16.207 €	25.990 €		
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €		
EBIT		- 28.549 €	- 20.761 €	- 12.359 €	- 3.293 €	6.490 €		
Impuesto sobre Beneficio		- €	- €	- €	- 823 €	1.622 €	25%	
NOPLAT		- 28.549 €	- 20.761 €	- 12.359 €	- 2.470 €	4.867 €		
Amortización		19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €	19.500 €		
Flujo caja operativo		- 9.049 €	- 1.261 €	- 1.261 €	17.030 €	24.367 €		
CAPEX	- 80.000 €					- 2.000 €		
Flujo de caja	- 80.000 €	- 9.049 €	- 1.261 €	- 1.261 €	17.030 €	22.367 €		
Plazo de recuperación								
VAN	- 56.702,36 €	No efectuable						
TIR	-17%	No Efectuable						
FC acumulado	- 80.000 €	- 89.049 €	- 90.310 €	- 91.570 €	- 74.540 €	- 52.173 €		
Tasa de descuento	3%							