



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO: PLAY PADEL

Autor: Alejandro Rosal Villalmanzo

5º E3 C

Tutor: Raquel Redondo Palomo

Resumen

El propósito de este trabajo es diseñar un modelo de negocio centrado en propuestas innovadoras para un sector en crecimiento. El modelo de negocio ha sido realizado tomando como referencia la participación en el concurso de emprendimiento Comillas Emprende. La participación en dicho concurso se realiza por equipos y da acceso a los miembros a la plataforma *Adventurees*, en la que se pueden encontrar vídeos explicativos de las fases de creación de un negocio. En la plataforma se cuenta con varias herramientas como el *Business Model Canvas* o el panel *Goldsmith* que sirven para validar el modelo de negocio.

Play Padel es una empresa de organización de torneos de pádel de una sola tarde adaptados a un público objetivo más joven, con propuestas acordes a ellos gracias al estudio de sus intereses y necesidades.

La idea es ofrecer una experiencia única e inigualable para este público. Además, la intención es poder expandir el modelo de negocio por otras comunidades autónomas, así como crear servicios adicionales relacionados con la actividad principal que favorezcan las sinergias. Estos son, entre otros, una academia de clases particulares de pádel o ligas intersemanales anuales.

El trabajo cuenta, en primer lugar, con un *Business Model Canvas* para detallar el modelo de negocio. Después, un estudio del entorno, tanto general como específico. Por último, un breve detalle del plan financiero que nos ayuda a demostrar que se trata de un negocio muy viable y seguro.

Abstract

The purpose of this work is to design a business model focused on innovative proposals for a growing sector. The business model has been developed with reference to participation in the entrepreneurship competition "Comillas Emprende". Participation in this competition is done in teams and gives members access to the *Adventurees* platform, where explanatory videos of the phases of creating a business can be found. The platform provides several tools such as the *Business Model Canvas* or the *Goldsmith* panel, which are useful for validating the business model.

Play Padel is a company that organizes single-day paddle tournaments adapted to a younger target audience, with proposals tailored to their interests and needs through studying them.

The idea is to offer a unique and unparalleled experience for this audience. Additionally, the intention is to expand the business model to other autonomous communities, as well as create additional services related to the main activity that favor synergies. These include, among others, an academy for private paddle lessons or annual inter-week leagues.

The work includes, first, a Business Model Canvas to detail the business model. Next, a study of the environment, both general and specific. Finally, a brief detail of the financial plan that helps demonstrate that this is a very viable and secure business.

ÍNDICE

1. Introducción. Propósito general y contextualización del tema.....	5
2. Definición del modelo de negocio	7
2.1 Posicionamiento estratégico.....	10
2.2 Business Model Canvas.....	10
3. Análisis del entorno	15
3.1 Entorno general.....	15
3.1.1 Factores políticos.....	15
3.1.2 Factores económicos	16
3.1.3 Factores socioculturales	17
3.1.4 Factores tecnológicos.....	18
3.1.5 Factores ecológicos.....	19
3.1.6 Factores legales.....	20
3.2 Entorno específico.....	20
3.2.1 Potenciales competidores.....	21
3.2.2 Productos sustitutivos.....	22
3.2.3 Relaciones con clientes.....	23
3.2.4 Relaciones con proveedores.....	24
3.2.5 Competidores actuales.....	24
4. Análisis DAFO.....	26
5. Plan financiero.....	27
5.1 Inversión inicial.....	28

5.2 Fuentes de financiación.....	28
5.3 Estructura de costes.....	29
5.4 Estructura de ingresos.....	31
5.5 Proyecciones financieras.....	32
5.5.1 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	33
5.5.2 Balance de situación.....	35
5.5.3 Análisis de los flujos de caja.....	35
6. Conclusiones.....	36
7. Bibliografía.....	37

1. INTRODUCCIÓN. PROPÓSITO GENERAL Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.

El pádel es un deporte de raqueta que se puede definir como una mezcla entre el tenis y el squash. Es un deporte social (se juega en parejas y se necesita un mínimo de 4 personas), dinámico, fácil de aprender y apto para todas las edades y niveles, cualidades que hacen de este deporte un pasatiempo cada vez más popular.

Tiene su origen en Acapulco, México. En 1969, un multimillonario mexicano, Enrique Corcuera, soñaba con construirse una pista de tenis en su mansión. Sin embargo, por la falta de espacio, transformó su pista de squash en una pista de tenis con paredes, lo que hoy conocemos como una pista de pádel.

Este deporte se introdujo en Argentina en la década de los 70 y no sería hasta 1991 cuando llegase a España. Fruto de la gran popularidad que ha adquirido, actualmente existen pistas en más de 60 países.

Hoy en día en España hay más de seis millones de practicantes de pádel, de acuerdo con los datos proporcionados por la Federación Internacional de Pádel (FIP).

Según la Asociación Española de Pádel (AEP), el pádel es el deporte de raqueta con mayor crecimiento en España en los últimos años.

Basándonos en el Informe anual del Deporte en España, publicado por el Consejo Superior de Deportes en 2020, el pádel es la segunda actividad deportiva más practicada en España, solo por detrás del fútbol. El informe señala que el 9,2% de la población española mayor de 15 años juega al pádel al menos una vez al año, y que la práctica de este deporte ha aumentado un 16% en los últimos cinco años.

Además, se calcula que actualmente hay en el mundo más de 18 millones de jugadores activos de pádel, según un estudio de la consultora Deloitte. El número de licencias deportivas a nivel global supera ya las 300.000, siendo España un país que concentra a casi uno de cada tres jugadores federados.

Por tanto, viendo esta gran y reciente popularidad, se trata de un mercado a explotar, en el que faltan muchas cosas por hacer.

Actualmente y poniendo el foco en un primer instante en la Comunidad de Madrid, existen distintos formatos de torneos amateurs de pádel y varias empresas organizadoras de los mismos, pero ningunos adaptados a un público objetivo más joven, con propuestas atractivas acorde a sus gustos, intereses y necesidades.

En primer lugar, es un público objetivo que cada vez demuestra una mayor afición por este deporte y una práctica más habitual del mismo, así como un mayor interés por el mundo de los torneos de pádel, por varios atributos. Estos son, entre otros, la sana competitividad, el buen ambiente y las relaciones sociales que se generan, en resumen, por ser un plan alternativo al ocio tradicional que frecuentan.

Según una encuesta realizada por la Federación Española de Pádel en 2021, el 35% de los jugadores de pádel en España tienen entre 18 y 34 años, lo que indica que los jóvenes son una parte importante de la base de jugadores de este deporte en el país.

De igual importancia, la franja de edad de los participantes en los torneos actuales que existen en el mercado es muy amplia. Esto hace que sea menos atractivo para todos los públicos, pero en especial para el público más joven, ya que buscan torneos más dinámicos y físicos y con un ambiente divertido en el que poder entablar nuevas relaciones sociales.

Por otro lado, a este segmento de clientes le gusta amortizar el tiempo de esperas entre partido y partido ya que un torneo de pádel de una tarde no le supone un gran esfuerzo físico y prefiere disfrutar de distintas actividades en esos lapsos de tiempo como juegos o retos de entretenimiento relacionados con el pádel.

Además, priman en gran medida el buen ambiente y el poder contar con un servicio posterior al torneo en el que disfrutar de alguna bebida, dónde haya música y diversión, relacionándose con gente de un rango de edad similar.

Según un estudio realizado por la plataforma española de gestión de clubes e instalaciones deportivas Playtomic, *“el 57% de los jugadores toman una bebida o refresco después del encuentro”*.

Es aquí donde surge la idea de negocio.

2. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:

La idea propuesta se enfoca en la creación de una empresa de organización de torneos de pádel a nivel “amateur” en la Comunidad de Madrid. En caso de obtener éxito en esta región, se contempla la posibilidad de expansión a otras comunidades autónomas de España y, eventualmente, a otros países.

A continuación, detallaré el funcionamiento de los torneos.

Serán torneos de una tarde (16:00h-20:00/21:00h), todos los fines de semana, con tres categorías de 16 parejas. Los partidos tendrán una duración de un set (es decir, la pareja que consiga antes los 6 juegos resultará vencedora), se jugarán con punto de oro (esto es que, si en algún juego el marcador es de 40-40, la pareja al resto decidirá quién quiere restar y ese punto determinará el ganador del juego) y habrá “tie-break” en caso de que el resultado alcance el 5-5. En el “tie-break”, los jugadores juegan a un máximo de 7 puntos y se alternan el servicio cada dos puntos.

En lo que respecta al formato, se arrancará con una fase de grupos, formando 4 grupos de 4 parejas en los que se enfrentan todos contra todos. Tras ello, los dos primeros se clasifican para el cuadro principal y los dos siguientes al cuadro de consolación. En ambos cuadros se juegan partidos eliminatorios (cuartos de final, semifinales y final), por lo que el cliente se asegura jugar como mínimo 4 partidos.

Como he comentado anteriormente, el torneo se dividiría en tres categorías en función del nivel de los jugadores para asegurar que los partidos sean lo más divertidos y disputados posibles.

La categoría A correspondería a un nivel alto/medio-alto, la categoría B a un nivel medio y la categoría C a un nivel medio-bajo/bajo. Una vez los clientes hayan venido a los torneos en más de una ocasión, podrán determinar qué categoría se adapta mejor a su juego. No obstante, para facilitar el proceso la primera vez en la que puede haber más desconocimiento, se utilizará

como referencia el nivel Playtomic (aplicación utilizada por la mayoría de gente que practica este deporte y que te determina un nivel en función de los resultados de los partidos que juegas con otra gente, con un nivel que va desde el 1 hasta el 7) para orientar al cliente. La categoría A sería un nivel Playtomic superior a 5, la categoría B entre el 3,5 y el 5 y la categoría C por debajo del 3,5.

Para albergar estos torneos, se necesitará contar con varios clubes de pádel en los que poder celebrarlos en función de la disponibilidad. La idea es centrar el foco primeramente en dos zonas geográficas, la zona oeste y la zona norte de la Comunidad de Madrid. Estos clubes serían: Pozuelo Pádel Club, Club de Pádel Bularas, Reebok Sports Club La Finca, Club El Estudiante y Pádel Hangar.

Todos los participantes recibirán un pack de bienvenida que constará de agua, fruta, chucherías, “overgrips”, una cerveza para el after-pádel y otros obsequios que recibiésemos de patrocinadores como por ejemplo barritas energéticas, una porción de pizza o bebidas isotónicas.

Las inscripciones se realizarán vía WhatsApp, mensaje directo de Instagram o a través de la página web. El precio por jugador sería de 20 euros, que se abonaría en el propio torneo o antes de su celebración, pudiendo el jugador elegir la modalidad que mejor le convenga, aunque, como labor de diferenciación, estará disponible una oferta en la que los jugadores podrán pagar 16 euros si se inscriben antes del miércoles previo al fin de semana en que se celebre el torneo abonando el pago previamente.

Las inscripciones se harán en pareja, aunque, para aquellas personas que no dispongan de compañero con el que acudir al torneo, se tratará de encontrarle uno adaptado a su nivel a través de las redes sociales.

Durante el torneo habrá actividades de entretenimiento a modo de juegos y retos relacionados con el pádel para que los jugadores disfruten de las esperas entre partido y partido ya que esto es un gran inconveniente del mercado y que muchos clientes manifiestan.

En lo que respecta a los premios, los campeones de cada categoría recibirán una pala de pádel (la gama de esta pala variará de media-baja hasta media-alta en función de la categoría), los subcampeones contarán con mochilas-paleteros, sudaderas o relojes (la idea es ir cambiando el premio), los campeones del cuadro de consolación recibirán camisetas y los subcampeones de este cuadro serán obsequiados con calcetines o presurizadores de bolas de pádel.

Para obtener estos premios, será de vital importancia el apoyo de colaboradores y patrocinadores para abaratar los costes. Por otro lado, también produciremos “merchandising”

de nuestra marca que utilizaremos como premio en los torneos y que nos servirá para fidelizar más al cliente y tratar de crear una comunidad en torno a nuestra marca.

Tras el torneo, cada jugador recibirá una cerveza que podrá disfrutarla en el after-pádel que tendrá lugar tras el torneo, en el que habrá un DJ y un gran ambiente para culminar una gran tarde de fin de semana. Este after-pádel también incluirá la entrega de premios, así como un sorteo de bienes y/o servicios que recibiésemos de patrocinadores o colaboradores.

Además de todo esto, queremos ser una empresa responsable con el medio ambiente y con la sociedad, potenciando nuestras acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Por un lado, las pelotas de pádel usadas se destinarán a distintos fines. Estos son: para colocarlas en las patas de las sillas y mesas en las aulas de los colegios con el fin de amortiguar el ruido o reducir la contaminación acústica en las clases cuando los niños se levantan o se mueven, para marcas como “No Time” que fabrican zapatillas en las que la suela está hecha con pelotas de pádel o a particulares o clubes de pádel que las quieran utilizar para impartir clases.

Además, cuando la estructura y capacidad económica de **Play Padel** lo permita, se destinarán un 2% de los beneficios a la fundación De Familia a Familia, encargada de llevar alimentos y bienes a las puertas de los hogares de familias necesitadas en la Comunidad de Madrid. También habrá huchas en los torneos donde los jugadores podrán donar directamente a la fundación.

La idea es aprovechar las sinergias para en el futuro, bajo esta marca, ser capaces de lanzar diferentes servicios de pádel como una academia de clases particulares, ligas intersemanales anuales, una aplicación que integre múltiples servicios, etc.

El modelo de negocio constará de dos vertientes: por un lado, el negocio principal, un modelo B2C (“Business to Consumer”), orientado a particulares, que es en el que nos centraremos en el presente trabajo y, por otro lado, un modelo B2B (“Business to Business”), enfocado a empresas, que será la actividad secundaria y que englobará tanto torneos para los trabajadores de una empresa con el fin de fomentar el “teambuilding” como ligas de empresas en las que compitan entre ellas.

2.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

La misión de la empresa es ofrecer una experiencia única adaptada a las necesidades propias de la edad, que combine a la perfección la afición por el pádel, la competitividad sana y buenas relaciones sociales.

Por otro lado, la visión de **Play Padel** es convertirse en la empresa líder en el mercado comunitario y nacional, así como expandir su penetración de servicios de pádel en todos los mercados posibles, siendo el cliente el eje fundamental del negocio y haciendo que su experiencia sea lo más completa posible.

En lo que respecta a los valores de la compañía, cabe destacar: en primer lugar, la pasión por el deporte y en especial por el pádel, ya que la mejor forma de que esto se traslade al cliente es empezando por nosotros mismos, por todas y cada una de las personas que integramos **Play Padel**. Por otro lado, la transparencia, no sólo con la plantilla sino también con los clientes, ofreciendo una clara descripción de los servicios. Otro valor fundamental de esta empresa es la puntualidad en el cumplimiento de las obligaciones tanto a nivel interno como externo y, por último, la cercanía, haciendo, por un lado, que los empleados estén en un ambiente lo más agradable posible y motivados para trabajar, y, por otro lado, con los clientes, para así conseguir que su experiencia en los torneos sea aún más positiva y quieran repetir.

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS:

2.2.1 Segmentos de clientes:

Hombres de entre 16 y 35 años, aficionados al deporte en general, pero en especial al pádel, que practiquen este deporte de forma “amateur”, con la intención de competir y a la vez pasar un buen rato.

Gracias a las validaciones realizadas con el mercado y gracias a la experiencia de los fundadores en el mundo de los torneos de pádel por la habitual práctica de ellos, cabe considerar que este es el público objetivo más viable, por la cercanía, por el poder adquisitivo, ya que nos vamos a diferenciar con una estrategia de reducción del precio, por la creciente popularidad de este deporte entre los jóvenes y por el afán que tienen de practicar deporte y a la vez disfrutar de la compañía de más gente de su edad en un ambiente distendido tras el torneo.

2.2.2 Propuesta de valor:

Play Padel ofrecerá unos servicios mucho más completos que la competencia actual, adaptados a la edad del público objetivo, ya que las necesidades varían en función del segmento de clientes y esto es algo que no se está considerando en el mercado actual. Se llevará a cabo con una clara estrategia de diferenciación.

En primer lugar, estableciendo un precio más bajo que los competidores. Ahora mismo los precios de estos torneos en el mercado oscilan entre los 20 y 25 euros. Nuestra empresa establecería un precio de 16 euros por persona previo pago antes del miércoles anterior al fin de semana en que se va a celebrar el torneo. Si los jugadores se apuntan tras este día, pagarán 20 euros por persona el día del torneo o previo pago, adaptándose a la modalidad que prefieran.

Esta estrategia de reducción del precio también tendrá numerosas ventajas para la compañía, ya que facilitará la organización interna de los torneos y evitará un problema clásico del sector como es la baja a última hora de parejas inscritas.

Además, se incluirán actividades adicionales relacionadas con la actividad principal (after-pádel, sorteos, merchandising, juegos de entretenimiento durante las esperas, etc.). Los sorteos tendrán lugar tras la finalización del torneo, durante la entrega de premios y el after-pádel. Llegaremos a acuerdos con patrocinadores y/o colaboradores para conseguir estos bienes o servicios que sortear.

El after-pádel consistirá en un DJ en directo en la cafetería del club. Todos los participantes recibirán una cerveza con la inscripción y ellos podrán consumir cuánto deseen y hasta la hora que les convenga, siendo la hora máxima las 00:00 que es cuando cierra el club.

Los juegos de entretenimiento durante las esperas entre partidos constarán de retos sobre ciertos golpes de pádel complejos y divertidos. A modo de ejemplo, estos golpes serían: “dormilonas”, “remates por 3”, “chiquitas”.

Todo esto es algo que este público objetivo echa en falta porque no se encuentra actualmente en el sector y que nosotros hemos percibido, ya que, además del propio deporte que se realiza y los beneficios a nivel salud que genera, estos clientes quieren poder disfrutar del ambiente, crear nuevas relaciones, es decir, combinar dos planes sociales que realizarían de manera separada, en una única tarde y en un único lugar, con la mejor organización para que la experiencia sea lo más satisfactoria posible.

2.2.3 Canales:

Principalmente se utilizará el canal digital, ya que es el que mejor se adapta a nuestro público objetivo por franja de edad y por su perfil tecnológico. En concreto, haremos uso de las redes sociales (Instagram, Facebook y WhatsApp) y del correo electrónico. Las redes sociales serán una gran herramienta para promocionar los eventos. El objetivo es crear una comunidad interactiva con los clientes en la que ellos puedan participar mediante encuestas, preguntas y respuestas, haciendo sorteos, permitiendo que nos manden vídeos sobre ciertos golpes de pádel y subiendo los mejores a nuestras redes sociales, entre otras. También trataremos de realizar campañas publicitarias y colaboraciones con ciertas marcas influyentes en el mundo del pádel para ganar visibilidad y seguidores en las redes. Además, se contará con una página web para facilitar la inscripción de todos los participantes y para la difusión de información sobre los torneos, las normas y los premios. Como arma de difusión secundaria nos planteamos el canal físico con el cliente. Esto es, estableciendo contacto con los clubes de pádel para llegar directamente al público interesado y poder anunciarnos en los propios clubes en los tabloneros informativos, repartir folletos publicitarios, etc. Dentro del canal físico, también se incluiría ir a las puertas de universidades o centros de estudios y repartir folletos informativos.

2.2.4 Relación con los clientes:

Se primarán las relaciones personales y cercanas con los clientes en los torneos, ya que se trata de un factor clave de repetición. Esto también implica la resolución de posibles dudas y/o problemas que puedan surgir durante el transcurso del torneo.

Secundariamente, estableceremos también buenas relaciones digitales con los clientes a través de las redes sociales, de la página web y del correo electrónico para atender de manera rápida, personalizada y efectiva cualquier duda o necesidad, tratando de crear una comunidad interactiva en redes.

2.2.5 Fuente de ingresos:

Cabría destacar tres fuentes principales: los torneos de pádel en sí, los servicios adicionales y relacionados (after pádel, venta de textil de nuestra marca, torneos para empresas, academia de clases particulares, etc.) y los patrocinadores y colaboradores.

Respecto al after pádel, se acordaría un porcentaje de beneficio con el club en función de las ventas que hayan tenido en la cafetería/restaurante.

En lo referente a los patrocinadores y colaboradores, habría distintas opciones, o bien que nos ofrezcan premios u obsequios que entregar como pack de bienvenida, premios o para los sorteos a cambio de la publicidad, o bien acordar una cantidad de dinero para sufragar gastos logísticos (premios, material deportivo, pistas, etc.).

Por último, el merchandising serían sudaderas, camisetas, gorras, etc, que, además de ofrecerlas como premios o en algún sorteo, estarían a la venta a través de nuestra página web para cualquier interesado.

2.2.6 Estructura de costes:

Los costes fijos y variables variarán en función del tamaño que vaya adquiriendo la empresa y de la cantidad de torneos que se realicen por fin de semana.

Respecto a los costes fijos, estos serían: los salarios y la Seguridad Social de nuestros futuros trabajadores (ya que en un primer momento nosotros seríamos capaces de encargarnos de todas las gestiones).

Si en el futuro se necesitase una oficina o espacio de trabajo para la gestión de la empresa, también sería un coste fijo, así como los gastos de electricidad, agua, internet y otros servicios que se necesitasen para el correcto funcionamiento.

Por otro lado, los costes variables serían: el material deportivo, es decir, los premios, las pelotas de pádel y los obsequios que incluyamos como pack de bienvenida, el alquiler de las pistas de pádel para la realización de los torneos, los gastos de desplazamientos y la publicidad y marketing para promocionar los torneos.

Estos costes unitarios se verán reducidos conforme el volumen de la empresa sea mayor y necesitemos un mayor número de ellos por las economías de escala del sector.

2.2.7 Recursos clave:

En primer lugar, recursos físicos como son el stock suficiente de premios y de material deportivo y el club de pádel donde realizar el torneo. Además, recursos intelectuales como el conocimiento del mercado por parte de los fundadores y una correcta capacidad de organización de los torneos y gestión de problemas. Por último, recursos humanos clave que serían los empleados que estarían en los torneos.

A parte de todo esto, también sería de vital importancia contar con un sistema informático ágil y potente que facilite la gestión de las inscripciones y la publicación de los resultados y ganadores.

2.2.8 Actividades clave:

Por un lado, que la organización y gestión del torneo sea excelente y, por otro lado, una gran labor de promoción y publicidad que ayude a nuestros servicios a ser muy atractivos.

2.2.9 Socios clave:

- Proveedores: los clubes de pádel (Pozuelo Pádel Club, Club de Pádel Bularas, Reebok Sports Club La Finca, Club El Estudiante, Pádel Hangar) y las marcas distribuidoras de palas y material deportivo. En un primer instante iniciaremos nuestra andadura con la marca Siux, una de las marcas actualmente más potentes del mercado y que ofrecen una gran cantidad de material deportivo y una gran variedad de palas y con la que hemos tenido conversaciones y podríamos alcanzar precios muy interesantes.
- Patrocinadores y colaboradores: ofreciéndonos servicios o productos de los que podamos disponer para los torneos ya sea como premios o como parte del pack de bienvenida a cambio de la publicidad a su marca. Otra opción sería que nos ofreciesen una cantidad de dinero para sufragar gastos logísticos como las pistas o el material.

Hemos iniciado conversaciones con varias empresas y marcas. Una de ellas es Corny, la marca de snacks del grupo Hero. Estarían dispuestos a ofrecernos una barrita energética para cada jugador como parte del pack de bienvenida a cambio de la publicidad, sin coste alguno.

Otra empresa muy conocida es Papa John's, una empresa estadounidense de pizzería. Cuentan con un local en la zona de Pozuelo, por lo que les interesaría patrocinar los torneos que se hicieran por dicha zona para así ganar visibilidad. Su patrocinio constaría de una porción de pizza para jugador como parte del pack de bienvenida, así como una pizza familiar para los ganadores y una pizza mediana para los subcampeones. A cambio, ellos podrían montar un stand en el propio torneo dónde vender porciones de pizza y pizzas completas.

Por otro lado, la marca El Palmar. Cuentan con una bebida de origen mejicano, esto es, agua con gas mezclada con sabores naturales y con un 4,2% de alcohol. Sería un patrocinio parecido al de Papa John's, en el que ellos nos darían una bebida para cada jugador como parte del pack de bienvenida y a cambio podrían montar un stand en el torneo en el que vender sus bebidas, así como informar a la gente de las propiedades y cualidades de dicha bebida, ya que se trata de algo muy disruptivo y desconocido en el mercado español.

Para finalizar, hemos tanteado también con la empresa Bestep que se dedica a la fabricación de calcetines deportivos personalizados. Por tanto, nos ofrecerían calcetines

personalizados con el diseño a elegir por nuestra parte para ofrecerlos como premio a los subcampeones de consolación a cambio de la publicidad en el propio torneo y en redes sociales.

Por otro lado, respecto a las colaboraciones, hemos mantenido conversaciones con marcas de relojes (Arus Brand) o marcas de ropa (Humpier, Scotta, Fumarel). Estas nos ofrecerían sus productos a precio prácticamente de coste a cambio de la promoción.

Respecto al tema del merchandising, nos desplazamos al taller de la empresa Serinpren en Madrid para ver el coste de realizar camisetas, sudaderas o gorras de nuestra marca y poder apreciar los distintos textiles de primera mano y las distintas opciones, es decir, serigrafía, estampación, impresión, etc.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

Para hacer el siguiente análisis vamos a dividir el entorno en general y específico.

3.1 ENTORNO GENERAL:

En primer lugar, realizaremos un análisis externo apoyándonos en la herramienta PESTEL, la cual nos ayudará a definir un análisis macroeconómico de la empresa de manera estratégica, evaluando aquellos factores externos que repercuten en la empresa y previendo los posibles cambios y problemas que surjan en el mercado.

Esta herramienta divide los factores en: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.1.1 Factores políticos:

Play Padel comenzará prestando sus servicios en España, concretamente en la Comunidad de Madrid, por lo que nos centraremos en evaluar las acciones y medidas tanto del Gobierno nacional como comunitario que puedan afectar al negocio.

Respecto al gobierno de España, actualmente se encuentra presidido por Pedro Sánchez Castejón, líder del Partido Socialista Obrero Español, gracias al acuerdo de coalición que alcanzaron con Unidas Podemos. Respecto a las medidas que han aprobado y que afectarán a nuestra compañía, destacar, por un lado, la subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI), actualmente situado en 1.080 euros brutos mensuales, asunto que

deberemos tener en cuenta de cara a los sueldos de nuestros futuros trabajadores y, por otro lado, las reformas de la ley de cotización de los autónomos a partir del año 2023, en la que nosotros no podremos elegir a qué base de cotización queremos cotizar sino que dependerá del rango de ingresos en el que nos encontremos.

Por otro lado, el gobierno de la Comunidad de Madrid está presidido por Isabel Díaz Ayuso, líder autonómica del Partido Popular. Con la intención de beneficiar en la mayor medida posible a los autónomos en sus inicios, han aprobado lo que se conoce como la “Tarifa Cero”, por lo que la comunidad subvencionará el 100% de las cotizaciones a la Seguridad Social durante el primer año de actividad. Esta subvención se podrá extender un año más siempre que se tengan unos ingresos anuales iguales o inferiores al SMI.

Además, la Comunidad de Madrid y la Federación Madrileña de Pádel han alcanzado un convenio en el año 2022, con la finalidad de promocionar el deporte entre la población en edad escolar. La federación será la encargada de llevar a cabo esta fomentación gracias a las ayudas y subvenciones de la comunidad.

Esto beneficiará indirectamente a los torneos de **Play Padel**, ya que es un público potencial que en unos años serían claros consumidores, aumentando la demanda.

Por último, cabe destacar el precio de la gasolina, ya que en el año 2022 el precio del barril de petróleo se ha visto incrementado enormemente por el conflicto entre Rusia y Ucrania, pues Rusia es el tercer mayor productor del mundo.

Esto sumado a las grandes cargas impositivas establecidas por el gobierno español en relación con dicho bien han hecho que el precio de la gasolina alcance máximos históricos, alcanzando el litro de gasolina los 2,15 euros a mediados de junio de 2022.

El gobierno durante el año 2022 ha tratado de establecer bonificaciones de 20 céntimos por litro para los conductores, pero parece que esto llegó a su fin a finales de año.

Por tanto, de cara a los desplazamientos que tendremos que realizar no solo a los torneos sino también a posibles reuniones con proveedores y patrocinadores, el precio de la gasolina es un factor considerable.

3.1.2 Factores económicos:

El año 2022 ha sido un año muy complicado para la economía mundial, con una gran volatilidad, marcado por la guerra entre Rusia y Ucrania, que ha generado un incremento de la inflación, entre otras cosas, por la subida del precio de las materias primas y de la energía.

Esto ha provocado que los bancos centrales hayan desarrollado una política monetaria restrictiva, con fuertes y rápidas subidas de los tipos de interés para combatir la inflación. Este año de desaceleración económica también ha provocado un menor consumo de las familias (IPC) y una menor producción.

Por tanto, que haya un menor consumo por parte de las familias afecta directamente a nuestro negocio, ya que no se trata de una actividad principal sino de ocio, por lo que es un factor que considerar.

Además, el precio de las materias primas ha aumentado y la producción ha descendido, lo que ha conducido a que el precio del material deportivo que necesitamos para realizar los torneos se haya visto incrementado.

Por último, el exorbitante aumento de la inflación también ha hecho que todos los costes sean más caros, no solo el material deportivo sino también el alquiler de las pistas de pádel.

Sin embargo, las previsiones económicas para este año son bastante mejores, con un decrecimiento paulatino de la inflación, por lo que será un buen año de entrada a nivel económico para **Play Padel**.

3.1.3 Factores socioculturales:

El pádel es un deporte que ha experimentado una gran popularidad en España. Madrid concretamente, al igual que Andalucía y Cataluña, concentran al mayor número de los practicantes de este deporte del país. Entre las razones de esta popularidad destacan la facilidad del juego, es decir, que puede ser practicado por personas de todas las edades y niveles de habilidad, que no requiere un gran espacio ni un equipamiento costoso, que es un deporte rápido y emocionante y que se puede practicar tanto en interiores como en exteriores, por lo que es ideal para jugar en cualquier momento del año.

La creación de clubes de pádel y el aumento de competiciones y eventos, tanto a nivel “amateur” como profesional, han contribuido en gran medida a esta popularidad.

Según el estudio Global Padel Report realizado por la consultora Deloitte, el crecimiento de pistas de pádel en España ha sido del 13% en 2022.

Por otro lado, la palabra “pádel” en el buscador Google ha crecido un 300% desde 2016.

Por otro lado, el crecimiento del circuito profesional, conocido como World Padel Tour, también tiene bastante impacto en que haya más gente que practique este deporte y quiera jugar torneos amateurs.

En 2022, batieron su récord de asistencia en una ronda eliminatoria de torneo, alcanzando los 12.141 espectadores. Esto tuvo lugar en las semifinales del Estrella Damm Barcelona Masters Final. Además, jugadores muy jóvenes españoles como Arturo Coello, Alejandro Galán, Juan Lebrón, Marta Ortega o Bea González han alcanzado victorias importantes y se encuentran posicionados entre los mejores jugadores del mundo, lo cual sirve de inspiración y motivación para muchos jóvenes.

Según Europa Press, la industria española del pádel ha crecido en triples dígitos, entre el 120 y el 250 por ciento.

Por último, en el año 2022 se produjo la creación de un circuito paralelo al World Padel Tour, conocido como Premier Padel, organizado por la Federación Internacional de Pádel, con el apoyo de la Professional Padel Association, reuniendo también a los jugadores y jugadores profesionales del deporte. Pese a las disputas que han tenido lugar puesto que el World Padel Tour mantenía acuerdos de exclusividad con los jugadores para que solo pudieran disputar las pruebas de su circuito, ambos han tenido que rebajar las tensiones y sentarse a negociar ya que el Premier Padel es un torneo más atractivo de cara a los jugadores. Esto se debe a que los premios económicos son mucho más elevados, entre otras cosas, gracias al patrocinio de la empresa Qatar Sports Investments.

Por tanto, ambos circuitos están llevando a cabo conversaciones y negociaciones para poner fin a esta situación. Se rumorea una posible fusión o adquisición, en la que se elabore un calendario único de torneos. Esto puede convertirse en una gran noticia para la popularidad del pádel.

3.1.4 Factores tecnológicos:

Cada vez la tecnología tiene una mayor presencia en este deporte, no solo en los materiales de fabricación que se utilizan para las palas de pádel sino también monitorizando el rendimiento de los jugadores y sus resultados.

Por un lado, los materiales de las palas actuales incluyen diferentes tipos de fibra de carbono, son mucho más sofisticadas, incluyen sistemas diseñados para equilibrar los pesos aportando una mejor eficiencia y resistencia sin abandonar el diseño y la ergonomía, por lo que las palas que demos de premios en los torneos tienen que estar adaptadas a estos cambios para que sean lo más interesantes posibles.

Por otro lado, existen aplicaciones en el mercado como “Betaway”, donde los datos de cada participante se registran en una plataforma y se analizan mediante un software que extrae un análisis detallado del juego de cada uno, comparando resultados y

recomendando incluso jugadas predictivas creadas por inteligencia artificial y que se basan en los datos obtenidos.

Además, en ciertos clubes de Madrid como por ejemplo “Vim Pádel”, las pistas cuentan con cámaras que graban el partido, de forma que los jugadores, escaneando un código QR al inicio del partido, pueden luego disfrutar de él y así ver qué aspectos del juego mejorar, así como disfrutar y compartir los puntos que más les hayan gustado.

La idea es que esto se extienda a la mayoría de los clubes de pádel de la comunidad.

Estas son herramientas que utilizar de cara a los torneos para que la experiencia del cliente sea lo más completa y satisfactoria posible.

3.1.5 Factores ecológicos:

Teniendo en cuenta que la vida media útil de un bote de bolas de pádel es de 3 partidos y que cada jugador utiliza de media 52 botes al año, el factor de emisión de CO₂ en la fabricación del caucho sintético es enorme. En España se calcula que se emiten unas 6,5 toneladas de CO₂ al año por dicha fabricación. Como solución a este problema nació el presurizador, el cual permite mantener la presión de estas bolas durante mucho más tiempo y así alargar su durabilidad.

Un presurizador de bolas de pádel es un recipiente cerrado en el que se colocan las pelotas de pádel. Se puede utilizar para presurizar las pelotas nuevas o para recuperar la presión perdida en las pelotas usadas. El presurizador funciona mediante la introducción de aire comprimido en el recipiente, lo que aumenta la presión dentro del mismo y, por lo tanto, también en las pelotas.

Para utilizar un presurizador de pelotas de pádel, primero se deben colocar las pelotas dentro del recipiente. A continuación, se debe bombear aire dentro del recipiente utilizando una bomba manual o eléctrica. La cantidad de aire que se debe bombear dependerá del tipo de presurizador y del número de pelotas que se estén presurizando. Después de unos minutos, las pelotas deberían haber recuperado su presión original y estar listas para ser utilizadas de nuevo.

Play Padel contará con presurizadores para su uso en los torneos y además las ofrecerá como premio, de tal manera que se fomente su uso entre los clientes.

Otro tema importante es la gestión de los residuos. La organización del torneo de pádel puede generar grandes cantidades de residuos, como botellas de agua, envases de alimentos o pelotas de pádel desechadas, entre otros. Es importante contar con una

estrategia de gestión de residuos sostenible que incluya la reducción, reutilización y reciclaje de estos.

Además, la movilidad es otro aspecto importante que considerar, ya que los participantes deben desplazarse desde diferentes puntos. La elección de una ubicación accesible y bien conectada por transporte público, así como la promoción del transporte sostenible puede reducir el impacto ambiental del transporte.

3.1.6 Factores legales:

Hay que tener en cuenta que **Play Padel** debe contar con un seguro de accidentes deportivos, con la cobertura obligatoria tal y como indica el Real Decreto.

Este tipo de seguro cubre los gastos médicos y hospitalarios derivados de lesiones y accidentes deportivos, así como otros gastos relacionados, como el transporte en ambulancia y la rehabilitación.

Por tanto, quedará incluido bajo este seguro cualquier accidente que se produzca mientras se esté jugando alguno de los partidos. El organizador debe estar al tanto del protocolo a seguir, así como de los centros correspondientes.

Otro tema importante son los derechos de imagen, es decir, la organización podrá utilizar las fotografías y vídeos tomados en los torneos para sus redes sociales siempre que el jugador no haya manifestado por escrito su oposición. De todas formas, **Play Padel** se debe comprometer a hacer un buen uso del contenido audiovisual.

Por último, hay que tener cuidado con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), ya que a la hora de las inscripciones vamos a contar con numerosos datos personales del cliente, por lo que ellos deberán prestar el consentimiento para el tratamiento de sus datos personales.

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO:

Para analizar el entorno específico de la empresa recurriremos al estudio de las cinco fuerzas de Porter, el cual mide la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Estas cinco fuerzas son: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad.

Antes de nada, vamos a determinar cuál sería el tamaño del mercado. Para ello, nos vamos a ayudar de la herramienta TAM SAM SOM. Esta nos permitirá determinar si el mercado es suficientemente grande.

El mercado total (TAM) es el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo. Actualmente en España seis millones de personas practican este deporte. Entre estas, hay aproximadamente un 50% que juega de forma habitual (más de una vez a la semana) y otro 50% que lo hace de forma ocasional. Puesto que ambos perfiles son potenciales clientes de PlayPadel y teniendo en cuenta que nuestro precio será de 20 euros por persona y de 16 en caso de inscribirse y abonar el pago antes del miércoles previo al fin de semana en el que se va a celebrar el torneo, el TAM a nivel nacional sería: $(6.000.000 \times 0,3) \times 16 + (6.000.000 \times 0,7) \times 20$.

Esto suma un total de 112.800.000 €.

En base a las encuestas que hemos realizado y gracias a la investigación sobre cuándo suele pagar la gente en otros torneos, hemos determinado que un 30% lo haría antes del miércoles pagando 16 euros por persona y que el otro 70% lo realizara después, abonando 20 euros.

Sin embargo, nos centraremos primeramente en la Comunidad de Madrid.

Por tanto, puesto que la Comunidad de Madrid concentra al 32,5% de estos practicantes, el TAM a nivel comunitario sería: $(6.000.000 \times 0,325 \times 0,3) \times 16 + (6.000.000 \times 0,325 \times 0,7) \times 20$. Es decir, 36.660.000 €.

En cuanto al SAM, este es el mercado que vamos a poder servir con los recursos y el modelo de producción actual. Si tenemos en cuenta que el porcentaje de hombres que practican pádel de entre 16 y 35 años es del 35%, el SAM sería: $(36.660.000 \times 0,35)$, un total de 12.831.000 €.

Por último, el SOM hace referencia al mercado que podemos conseguir a corto medio plazo. Esto nos permitirá estimar el volumen de ingresos que podríamos tener durante un tiempo determinado, normalmente un año. Esto sería un 30% del SAM, es decir, 3.849.300 €.

Volviendo a las cinco fuerzas de Porter,

3.2.1 Potenciales competidores:

Las barreras de entrada para entrar al mercado son reducidas, lo que facilitará la entrada de nuevos competidores.

En primer lugar, la inversión inicial necesaria no es muy elevada, es decir, no es necesario contar con un gran capital para abrir este negocio. Además, es relativamente difícil diferenciar el servicio, ya que, pese a que cada uno puede tener más o menos especialidades, el coste de cambiar de unos torneos a otros para el cliente es relativamente bajo.

Sin embargo, lo que sí es cierto es que es un mercado en el que concurren economías de escala, ya que, una vez la empresa aumenta su volumen de negocio, consigue reducir sus costes (material deportivo, premios, el alquiler de las pistas de pádel, mayor número de patrocinadores y colaboradores, etc.).

Otra gran barrera de entrada es la experiencia en la organización de eventos deportivos y el conocimiento del sector, no solo de los torneos de pádel sino también del pádel en general.

El mayor riesgo es que los competidores actuales con mucha presencia en el sector intenten replicar nuestro modelo de negocio adaptándose a un nicho de mercado más reducido como son los jóvenes y con propuestas específicas y adaptadas a ellos.

Por otro lado, también la entrada de nuevas empresas en el sector con la misma propuesta ya que, como he mencionado anteriormente, las barreras de entrada de este sector no son altas.

3.2.2 Productos sustitutivos:

Respecto a los servicios sustitutivos que podrían afectar a la rentabilidad de nuestro negocio, destacaría dos formatos de torneos.

Por un lado, los torneos federados amateurs. Estos son torneos organizados por la Federación Madrileña de Pádel, en distintas zonas de Madrid, no habiendo oferta de dichos campeonatos todas las semanas, con una duración de una semana (de domingo a domingo), por las tardes, en cualquier horario, en las que el jugador disputa un partido al día.

Estos torneos están sujetos a las regulaciones y normativas de la Federación Española de Pádel en términos de clasificación, sistema de juego y arbitraje.

El precio por torneo es de 20 euros por jugador. Además, todos los jugadores que quieran disputar estos torneos deben contar con la licencia federativa, cuyo coste es de 50 euros anuales. El jugador tiene garantizados solo dos partidos, ya que a partir de la segunda ronda son partidos eliminatorios. Los partidos se juegan a 3 sets. Los premios suelen ser poco atractivos, depende en gran medida de los patrocinadores de cada prueba. Sin

embargo, lo atractivo es que, en función de tu posición en los torneos, recibes unos puntos, los cuales marcan en qué categoría juegas, habiendo cinco categorías. Pese a que existe un máximo de cinco categorías, puede que haya menos ya que los cuadros se completan en función de los jugadores que se apuntan a la prueba.

Otro aspecto interesante es que los puntos que recibes también son válidos a nivel nacional, lo que significa que los jugadores pueden acumular puntos para clasificarse para ciertas competiciones nacionales y participar en otros torneos importantes.

Por otro lado, los torneos formato pozo. Es una modalidad de juego en la que no hay esperas y en la que la duración del torneo suele girar en torno a las dos horas. Juegan todos contra todos dentro de una misma categoría. Son partidos de 20-30 minutos. Una vez alcanzado el tiempo suena una alarma e, independientemente de que el partido no haya finalizado, la pareja que vaya ganando en dicho momento asciende de pista y la otra desciende. Es decir, la pista 1 sería la mejor.

Para determinar las parejas que empiezan en cada pista se hace un sorteo al inicio del torneo.

Para organizar un torneo en formato pozo, se debe contar con un número suficiente de jugadores para cada categoría, lo cual hace que la organización de estos torneos sea algo más tediosa. Es importante asegurarse de que los jugadores estén clasificados adecuadamente en cada categoría para garantizar que los partidos sean justos y competitivos.

Los premios suelen ser poco atractivos, pero algunos de estos torneos cuentan con sorteos interesantes.

El precio de estos torneos oscila entre los 8 y 10 euros.

3.2.3 Relaciones con clientes:

Pese a que **Play Padel** cuenta con propuestas muy atractivas y novedosas para el cliente más joven, como ya he mencionado antes, el coste de cambiar de torneos es relativamente bajo, por lo que es un mercado en el que los clientes pueden contar con un gran poder de negociación.

Esto sucede en comunidades autónomas como Madrid donde la oferta de torneos es relativamente extensa. Si nos fuéramos a otras comunidades como por ejemplo la Comunidad Valenciana en las que por distintos motivos la oferta de torneos de pádel “amateur” fuera muy escasa, el poder de negociación de los clientes se vería enormemente reducido.

Sin embargo, todas las estrategias de diferenciación que integra **Play Padel** hará que el poder de negociación de los clientes se vea reducido, ya que las propuestas innovadoras y disruptivas de la compañía harán que la experiencia del cliente sea única y diferente.

3.2.4 Relaciones con proveedores:

Existen numerosas marcas de palas de pádel y material deportivo actualmente en el sector interesadas en ofrecer estos productos para los torneos, por lo que el coste de cambiar de una a otra no es muy alto, haciendo que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

Además, también hay una gran cantidad de clubes de pádel interesados en que les reserves muchas pistas de pádel durante una tarde para celebrar el torneo, por lo que el coste de cambiar de uno a otro es bajo. Por tanto, los clubes de pádel tampoco contarían con un gran poder de negociación.

3.2.5 Competidores actuales:

Existen diferentes empresas competidoras en el sector, con propuestas ligeramente similares en mayor o menor medida.

Sin embargo, puesto que Pádel MBA Torneos ya no se encuentra en el mercado, nos vamos a centrar en los tres principales competidores. Estos son: Pádel Vip Experience Eventos (antiguamente conocida como Time2Padel y actual adquisidora de Pádel Vip Eventos), A Tope de Pádel y Pádel Fever.

Pádel Vip Experience Eventos es la empresa con más antigüedad en el sector realizando este tipo de torneos. La empresa se divide en dos áreas de negocio, por un lado, los torneos y, por otro lado, cuentan con una tienda de material de pádel, con productos de las mejores marcas de pádel a nivel mundial.

Nació en 2012. En los primeros años disfrutaron de un semimonopolio, por lo que ellos podían marcar el precio de este tipo de torneos y no necesitaban contar con premios demasiado atractivos ni con unas propuestas demasiado diferenciadoras. Sin embargo, esta tendencia cambió con la entrada de nuevos competidores, en especial a partir del año 2020 ya que, tras la pandemia que sufrimos a nivel mundial, la práctica del pádel aumentó considerablemente y la demanda por estos torneos también, produciendo un incremento paulatino de la oferta de estos torneos, lo que obligó a la compañía a cambiar muchas cosas.

El precio de sus torneos oscila entre los 20 y 25 euros por persona. Varía en función del club donde se dispute el campeonato y la categoría en la que el cliente participe. Los premios son atractivos hoy en día. El pack de bienvenida es estándar, es decir, lo puedes encontrar en la mayoría de los torneos de la capital.

Respecto a las zonas geográficas donde celebran sus torneos, intentan abarcar todas las zonas de la Comunidad de Madrid. Lo que más les diferencia de la competencia es que cuentan con una gran red de clientes por su amplia experiencia en el sector, el acceso a buenos precios en el material deportivo puesto que cuentan con una tienda y, además, que albergan torneos tanto femeninos como mixtos, incluyendo a este tipo de público bajo sus torneos. Por último, un factor también diferencial sería que celebran torneos mañaneros los domingos y están intentando ofrecer torneos nocturnos los viernes.

Sin embargo, no ofrecen soluciones para el post-torneo ni tampoco actividades para amenizar las esperas entre partidos.

En estos torneos te encuentras con gente de todo tipo de edades.

En lo que respecta al segundo competidor que vamos a analizar, A Tope de Pádel, éste establece un precio de 20 euros por persona para sus jugadores. Centra principalmente todos sus torneos en un solo club, el Club Deportivo Fitness Sport Valle de las Cañas. Los premios no destacan por ser demasiado atractivos, aunque están más o menos en línea con el mercado. Un factor diferencial de su modelo de negocio es que cuentan con una red de clases particulares, por lo que aprovechan a los jugadores de sus torneos para también monetizarlos mediante las clases particulares de pádel.

Es una empresa que también lleva numerosos años en el sector, aunque su volumen de negocio es reducido en comparación con “Pádel Vip Experience Eventos”.

Al igual que los anteriores, están intentando cubrir torneos nocturnos los viernes. Como comentaba, tampoco satisfacen el plan después del torneo ni las esperas entre partidos. Además, el rango de edad de los participantes es muy variado.

Por último, hablaremos de Pádel Fever. Esta empresa nació en 2021 con una propuesta poco disruptiva aparentemente. Sin embargo, fruto de la gran organización y de la focalización que fueron adoptando con el paso del tiempo en un nicho de mercado como es la zona sur de la Comunidad de Madrid, actualmente han conseguido hacerse un hueco dentro del mercado de los torneos de pádel en la comunidad.

Al igual que los dos anteriores, no ofrecen soluciones para los problemas que venimos planteando a lo largo de este trabajo.

Por último, un posible competidor directo serían los torneos de pádel que organizan los propios clubes. Aunque aparentemente pueden ser unos competidores muy fuertes, esto no está teniendo lugar actualmente en el sector.

En un primer instante, estos tendrían dos grandes ventajas, a saber, un gran número posible de jugadores para sus torneos pues cuentan con una gran cantidad de clientes y un menor coste en el alquiler de las pistas de pádel para la celebración del campeonato.

Sin embargo, los clubes se centran en organizar rankings anuales o semestrales entre sus clientes ya que esto para ellos es una fuente de ingresos secundaria. Por tanto, lo utilizan como una labor de fidelización para que estos consuman clases de pádel durante un tiempo más prolongado.

Por lo tanto, este factor es más alcanzable haciendo este tipo de ligas o rankings. Además, los torneos de una tarde tienen una gran demanda gracias a la promoción y publicación en redes sociales y, por lo general, los clubes de pádel no disponen de grandes estrategias de marketing ni visibilidad en redes sociales.

4. ANÁLISIS DAFO:

Tras el análisis realizado sobre el entorno y teniendo en cuenta las características internas de nuestro negocio, realizaremos esta matriz, que nos servirá para analizar y poner de relieve la situación actual de **Play Padel** y poder tomar las decisiones estratégicas más adecuadas.

Gracias a esta técnica se podrán identificar las ventajas competitivas de **Play Padel** así como las debilidades que deben ser mejoradas para lograr competir con éxito dentro del sector.

También será de utilidad para determinar las oportunidades que existen y que deben ser aprovechadas y las amenazas que deben ser mitigadas en la mayor medida posible o incluso evitadas.

En cuanto a las debilidades, estas serían: la falta de experiencia en la organización de eventos de gran magnitud y que empezaríamos teniendo costes más altos que algunos de los competidores por las economías de escala del sector.

Sin embargo, haremos uso de nuestros contactos para tratar de minimizar esta debilidad. Respecto a la falta de experiencia, trataremos de ayudarnos de nuestra experiencia y conocimiento como jugadores para solventar dicha debilidad.

Respecto a las amenazas, cabe destacar, la opción de que los principales competidores decidan incorporar a sus torneos nuestras propuestas disruptivas, no solo los competidores actuales sino también la posible competencia, las posibles fluctuaciones en la economía que afecten al poder adquisitivo de nuestros clientes redundando en una menor demanda al tratarse de un servicio de ocio y no una actividad principal y, por último, que se reduzca el margen de beneficio de los torneos porque aumente enormemente el precio del material o del alquiler de las pistas.

Las fortalezas con las que cuenta nuestro negocio son el conocimiento del mercado con el que contamos ya que los fundadores somos asiduos a la competición de este deporte, una amplia red de contactos, tanto de clientes como de patrocinadores y colaboradores, una buena relación con un proveedor de material como es Siux y una gran capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias del mercado.

Por último, existen numerosas oportunidades. El pádel y los torneos de pádel están atravesando una creciente demanda, es un negocio que permite incorporar muchos otros servicios relacionados con los que generar ingresos como son los torneos para empresas o las clases particulares, y, además, es un sector en el que quedan muchas cosas por hacer en términos de adaptabilidad a los distintos públicos.

5. PLAN FINANCIERO:

A continuación, vamos a realizar un breve análisis de las proyecciones financieras de **Play Padel**. Estas proyecciones han sido calculadas por un periodo de cuatro años en base a los objetivos que nos hemos marcado y los recursos disponibles para iniciar la actividad.

Somos plenamente conscientes de que son meras estimaciones que pueden sufrir fluctuaciones, pero esto nos ayudará a determinar la viabilidad del negocio y a tener una idea general de la estrategia a seguir por parte de la compañía.

El estudio financiero se centrará en analizar la inversión inicial necesaria para sacar adelante el proyecto, así como si será necesario apoyarse en diversas fuentes de financiación para sufragar dicha inversión. También se determinará la estructura de ingresos y costes de **Play Padel** y con todo ello se realizarán unas proyecciones financieras a cuatro años con la ayuda de los estados financieros básicos. Estos son: el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y los flujos de caja.

Se establece que el año fiscal coincidirá con el año natural, pero el primer año fiscal solo incluirá los meses de septiembre a diciembre de 2023. Esto permitirá validar el funcionamiento

de los ingresos y los gastos del negocio en un período corto de tiempo antes de continuar con años fiscales completos que van del 1 de enero al 31 de diciembre. Por lo tanto, el año 1 corresponderá a 2024, el año 2 a 2025, el año 3 a 2026 y el año 4 a 2027.

5.1 INVERSIÓN INICIAL:

La inversión inicial es el capital necesario para cubrir los gastos de inicio de actividad y poder comenzar con el funcionamiento de la empresa.

En este caso, los tres gastos principales a cubrir con dicha inversión serán: el alquiler de las pistas de pádel para la celebración del torneo, la compra del material deportivo y el abono de las tasas correspondientes para regularizar el negocio.

Tabla 1. Inversión inicial

Concepto	Año 0
<i>Premios campeones (palas)</i>	2.240
<i>Premios subcampeones (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	320
<i>Premios campeones de consolación (camisetas)</i>	74
<i>Registro de la marca</i>	16
<i>Inscripción en el Registro Mercantil</i>	100
<i>Pelotas</i>	72
<i>Tesorería</i>	2.109
<i>Alquiler de pistas</i>	1.600
<i>Agua y chuches</i>	80
<i>Overgrips</i>	77
<i>Bolas</i>	96
<i>Consumición afterpadel</i>	256
Inversión inicial	4.858

La inversión inicial se ha calculado considerando un escenario realista, es decir, considerando que en el año 0 (septiembre – diciembre 2023) se realiza un único torneo por fin de semana compuesto por 32 parejas, esto es, dos categorías de 16 parejas.

5.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN:

Pese a que las rondas de financiación con inversores externos suelen ser una opción muy interesante en el caso de la mayoría de los negocios que se inician puesto que los costes son

elevados y los ingresos bajos o incluso inexistentes, por tanto, se crea una clara necesidad de capital, en el caso de **Play Padel** hemos considerado que esto no será necesario al menos en el inicio.

Como ya se reflejó en el análisis estratégico de la empresa, la inversión inicial necesaria para este negocio no es elevada. Por tanto, el capital social será íntegramente desembolsado por los cuatro socios fundadores a partes iguales, es decir, aportando cada uno el 25%.

Esto nos permitirá tener el control íntegro de la compañía de cara a la toma de decisiones, factor que será muy positivo ya que nuestros objetivos están completamente alineados.

5.3 ESTRUCTURA DE COSTES:

Respecto a los costes, el precio medio unitario por cada pala (esto es el premio para los campeones de cada categoría) es de 70 €. El precio de mercado de estas palas oscila entre los 100 y 200 €, pero, gracias a la colaboración con la marca Siux, dispondremos de esos precios de coste.

En cuanto a los premios para los subcampeones de cada categoría, estos variarán entre mochilas-paleteros, sudaderas o relojes. El precio medio unitario de todas ellas será de 10 €, albergando un precio de mercado de entorno a los 30 o 40 €. Esto lo conseguiremos también gracias a acuerdos de colaboración con distintas empresas.

Los campeones de consolación recibirán camisetas. El precio de estas camisetas para nosotros será de 2 o 3 €, ya sean camisetas de “merchandising” de **Play Padel** que produzcamos nosotros o camisetas de la marca Siux.

En caso de que las produjésemos nosotros, lo haríamos con la empresa Serinpren, con la que hemos mantenido conversaciones y de dónde obtenemos ese precio de coste.

En lo referente a los premios de los que dispondrán los subcampeones de consolación, estos son, calcetines o presurizadores de bolas de pádel, no supondrán coste alguno para la empresa ya que los obtendremos de patrocinios con diversas empresas.

Por otro lado, otro gasto considerable que tener en cuenta es el alquiler de las pistas de pádel. En base a las conversaciones mantenidas con distintos clubes, el precio sería de 10 €/hora. Por cada categoría (16 parejas), se necesitará alquilar cuatro pistas durante 5 horas, por lo que el coste del alquiler de las pistas para un torneo de dos categorías (32 parejas) será de 400 €.

El precio de cada bote de bolas será de 3 €. Si tenemos en cuenta que por cada 16 parejas serán necesarios cuatro botes, en un torneo de dos categorías el coste total de este material ascenderá a 24 €.

El pack de bienvenida en un inicio constará de agua, chucherías, “overgrips” y una consumición para el after-pádel. El agua y las chucherías se comprarán en el supermercado Mercadona, con un coste total de 20 € por torneo. Los “overgrips”, también de la marca Siux, tendrán un coste unitario de 30 céntimos, por lo que el coste por torneo de estos bienes será de 19 €.

El coste unitario de la consumición será de 1 € gracias a la alianza con el club puesto que será una labor de fomento del consumo en su cafetería, suponiendo un coste total por torneo para la compañía de 64 €.

Por tanto, el coste total de dicho pack de bienvenida por cada torneo de 32 parejas que realicemos será de 127 €.

La página web de la que dispondremos, si atendemos a las características que necesitamos, supondrá un coste anual de 200 €. Esta información la hemos obtenido realizando un análisis en dos de las páginas más conocidas de creación de páginas web, a saber, Wix y GoDaddy. Será creada en enero de 2024.

En lo referido a gastos de marketing, estos aparecerán a partir del año 1. Se destinará una partida de 4.500 € anuales para sufragar estos gastos. Con gastos de marketing nos referimos fundamentalmente a anuncios en redes sociales, cuyo coste es de 3 € por cada 1.000 impresiones y a posibles sorteos, eventos o colaboraciones con marcas o empresas del mundo del pádel que nos ayuden a ganar visibilidad en las redes. En los años 3 y 4 se espera que estos gastos aumenten a 5.000 € al año.

Por último, en el año 0 no existirán costes derivados de sueldos y salarios. Esto irá evolucionando ya que, a partir del año 1, los socios comenzaremos a recibir un sueldo de 1.200 € anuales. Este sueldo se irá incrementando un 10% anualmente. A partir de este año también se necesitará una persona que se encarga de la gestión de los propios torneos el día de la celebración de estos. Su sueldo por torneo será de 50 €.

A partir del año 2 abriremos una academia de clases particulares, beneficiándonos de la cantidad de clientes que tendremos en dicho momento que, a parte de ser consumidores de los torneos de pádel, serán potenciales clientes de las clases particulares. El sueldo de estos profesores será de 15 €/hora.

Tabla 2. Estructura de costes

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Premio campeón (palas)</i>	-6.720	-22.400	-22.400	-22.400	-33.600
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-960	-3.200	-3.200	-3.200	-4.800
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-221	-736	-736	-736	-1.104
<i>Pelotas</i>	-384	-1.920	-2.880	-3.840	-3.840
<i>Pistas</i>	-6.400	-32.000	-41.850	-43.939	-43.939
<i>Overgrip</i>	-307	-1.536	-1.536	-1.536	-1.536
<i>Chuches y agua</i>	-320	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600
<i>Consumición</i>	-1.024	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-14.775	-17.909	-17.909
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
TOTAL	-16.336	-85.212	-119.297	-133.480	-152.648

5.4 ESTRUCTURA DE INGRESOS:

En el año 0 y en el año 1 los ingresos provendrán exclusivamente de los torneos de pádel. Atendiendo a un escenario realista, consideramos que a cada torneo se apuntarán 32 parejas, divididas en dos categorías de 16 parejas.

El precio por persona es de 20 € aunque, siempre que se apunten antes del miércoles previo al fin de semana en que se va a celebrar el torneo, podrán pagar 16 € abonando dicho pago antes del miércoles a las 23:59.

Como se ha comentado anteriormente, el porcentaje de jugadores que se apuntarán antes del miércoles será de un 30% mientras que el 70% de ellos lo harán con posterioridad a esa fecha.

La segunda fuente de ingresos, la academia de clases particulares comenzará a generar ingresos para la compañía a partir del año 2, es decir, desde su creación.

El precio de la clase particular será de 30€/hora por persona, las clases para dos personas tendrán un coste de 20€/hora por persona y las clases de tres individuos supondrán un coste de 15 €/hora por persona.

Por tanto, esto para **Play Padel** se traduce en unos ingresos por hora de 30 €, 40 € y 45 €.

Tabla 3. Estructura de ingresos procedentes de los torneos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Nº de parejas (Madrid)</i>	32	32	32	32	32
<i>Nº de parejas (Valencia)</i>	0	0	0	0	32
<i>Nº de torneos por fin de semana</i>	1	2	2	2	3
<i>Ingresos por precio reducido (€)</i>	307	614	614	614	922
<i>Ingresos por precio estándar (€)</i>	896	1.792	1.792	1.792	2.688
<i>Ingresos por torneo (€)</i>	1.203	2.406	2.406	2.406	3.610
TOTAL INGRESOS (€)	48.128	96.256	96.256	96.256	144.384

Tabla 4. Estructura de ingresos procedentes de la academia

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Clases particulares (€)</i>	0	0	3.445	4.541	4.541
<i>Clases de dos personas (€)</i>	0	0	12.910	17.213	17.213
<i>Clases de tres personas (€)</i>	0	0	24.859	33.145	33.145
TOTAL INGRESOS (€)	0	0	41.214	54.899	54.899

5.5 PROYECCIONES FINANCIERAS:

Una vez detalladas la inversión inicial, las fuentes de financiación y la estructura de ingresos y costes de la compañía, realizaremos las proyecciones financieras para identificar la viabilidad económica de **Play Padel**.

Cabe destacar que en julio y en agosto no hemos considerado actividad puesto que son meses de baja demanda para los torneos por lo que hemos preferido considerar que se pararía la actividad.

En el año 0 se realizará un torneo semanal conformado por 2 categorías de 16 parejas, es decir un total de 32 parejas.

En el año 1 se pretende aumentar la actividad a 2 torneos semanales, es decir, uno el sábado y otro el domingo, por lo que el número total de inscritos aumentaría a 64 a la semana.

En lo que respecta al segundo año, el volumen de jugadores se mantendrá constante, pero se abrirá la segunda línea de negocio de la compañía, esto es, la academia de clases particulares. Se estima un total de 15 clientes semanales, de las cuales 6 recibirán una hora semanal de clases y el resto dos horas semanales. A su vez, de estas 15 personas, 2 recibirán clases particulares, 5 de ellas recibirán clases de 2 alumnos y 8 de estas personas clases de 3 personas.

A nivel de ingresos, esto supondría un total de 1.030 € semanales.

En el año 3 el volumen de los torneos también se mantendrá constante mientras que aumentará el número de clientes de la academia, alcanzando unos ingresos semanales de 1.373 €.

De cara al cuarto año de actividad, hemos considerado que tanto el número de jugadores de los torneos como los consumidores de clases particulares se mantendrían respecto al año anterior. Sin embargo, este año y teniendo en cuenta el volumen de negocio alcanzado para ese momento, iniciaríamos la expansión geográfica, comenzando por la Comunidad Valenciana. El motivo de elegir dicha comunidad autónoma se debe a que son la quinta comunidad con más practicantes de pádel, al buen clima, al conocimiento del mercado especialmente por uno de los fundadores puesto que se trata de su lugar de nacimiento y residencia durante muchos años y a la poca saturación que existe en dicho mercado en lo que se refiere a oferta de torneos de pádel.

5.5.1 Cuenta de Pérdidas y Ganancias:

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra los ingresos y gastos de una empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. También se conoce como estado de resultados o cuenta de resultados.

Se divide en dos secciones principales: ingresos y gastos. La diferencia entre los ingresos y los gastos es el resultado neto, que puede ser una ganancia o una pérdida. Si los ingresos

son mayores que los gastos, la empresa tendrá una ganancia. Si los gastos son mayores que los ingresos, la empresa tendrá una pérdida.

Tabla 5. Cuenta de pérdidas y ganancias

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	19.200	96.000	137.214	150.899	193.779
Costes	-16.336	-85.212	-119.297	-133.480	-148.648
<i>Premio campeón (palas)</i>	-6.720	-22.400	-22.400	-22.400	-33.600
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-960	-3.200	-3.200	-3.200	-4.800
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-221	-736	-736	-736	-1.104
<i>Pelotas</i>	-384	-1.920	-2.880	-3.840	-3.840
<i>Pistas</i>	-6.400	-32.000	-41.850	-43.939	-43.939
<i>Overgrip</i>	-307	-1.536	-1.536	-1.536	-1.536
<i>Chuches y agua</i>	-320	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600
<i>Consumición</i>	-1.024	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-14.775	-17.909	-17.909
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
Margen bruto	2.864	10.788	17.917	17.419	45.131
Resultado operativo (EBITDA)	2.864	10.788	17.917	17.419	45.131
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
Resultado de explotación (EBIT)	2.856	10.765	17.894	17.396	45.108
Resultado antes de impuestos (EBT)	2.856	10.765	17.894	17.396	45.108
Impuestos	-428	-1.615	-4.116	-4.001	-10.375
BENEFICIO NETO	2.428	9.150	13.778	13.395	31.653

Por lo tanto, como se puede apreciar, los beneficios de **Play Padel** son positivos y crecientes desde el año 0.

Un factor muy positivo que hace este negocio sea muy seguro y viable económicamente es que, si por diversas circunstancias no se puede realizar alguno de los torneos, los

premios y el material deportivo se guardan para el siguiente, el pago de las pistas no se realiza y al responsable de los torneos no se le abona el pago, ya que depende de la consecución del torneo.

Esta reflexión es extensible a las clases particulares.

5.5.2 Balance de Situación:

El balance de situación, también conocido como balance general, es un estado financiero que muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. El balance de situación presenta los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa en una fecha determinada.

El activo corriente de **Play Padel** estará formado por todos los premios, que se integrarán en la partida de existencias y el dinero líquido y los flujos de caja generados cada año, que conformarán la tesorería.

Respecto a los activos no corrientes, cabe destacar la marca, que se trataría de un inmovilizado intangible. La marca irá amortizándose anualmente al 20%.

En el caso de esta compañía no existiría pasivo alguno.

Respecto al patrimonio neto, estará integrado por el capital social, es decir las aportaciones de los socios, las reservas y el resultado del ejercicio, que deberá coincidir con el beneficio neto obtenido en la cuenta de pérdidas y ganancias y al que se le deberá sumar la amortización.

5.5.3 Análisis de los Flujos de Caja:

Este análisis será de vital importancia para verificar que la empresa puede hacer frente a los pagos de un ejercicio con los cobros de ese mismo ejercicio, ya que de lo contrario sería necesario una reestructuración financiera de la compañía.

El flujo de caja total es el resultado de sumar los flujos de caja de explotación, de inversión y de financiación.

En este caso, nos interesará analizar los flujos de caja de explotación, esto es, los que se derivan de los torneos y las clases particulares, ya que no existirán flujos de caja de inversión como hemos venido comentando.

Respecto a los flujos de caja de financiación, solo existirán en el año 0, por los dividendos que se repartirán a los accionistas en concepto de devolución de la inversión inicial realizada.

Tabla 6. Estado de flujos de caja

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	19.200	96.000	137.214	150.899	193.779
Pagos	16.452	85.212	119.297	133.480	152.648
Total	2.748	10.788	17.917	17.419	41.131

Flujo de caja de financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	4.858	0	0	0	0
Pagos	0	0	0	0	0
Total	4.858	0	0	0	0

Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	7.606	10.788	17.917	17.419	41.131

6. CONCLUSIONES:

Nuestro proyecto de emprendimiento se basa en la creación de una empresa de organización de torneos de pádel con propuestas adaptadas a un público más joven, es decir, atendiendo a sus gustos, intereses y necesidades. Esto es algo innovador en el sector y que consideramos que tendrá una gran acogida, ya que tan importante como el torneo de pádel en sí lo es el servicio posterior a él.

A parte de este servicio de after-pádel, otra gran ventaja competitiva con la que contará **Play Padel** es la reducción en el precio, factor indispensable si se quiere atraer a este público.

Hemos definido un plan estratégico a cuatro años en el que se incorpora la creación de una academia de clases particulares, lo cual nos permitirá crear enormes sinergias entre ambas fuentes de ingresos. Además, hemos incorporado el inicio de la expansión geográfica por el territorio nacional, iniciando esta andadura en aquellas comunidades en la que existe una

demanda interesante pero una oferta muy limitada. Esto no nos parece suficiente y nuestra intención es continuar abriendo nuevas líneas de negocio que nos permitan continuar desarrollando estas sinergias.

El cliente es el motor y el eje fundamental sobre el que va a girar **Play Padel**, por lo que se tratará de llevar a cabo una escucha activa de sus opiniones y preferencias de cara a las decisiones estratégicas que se adopten.

Gracias al análisis financiero realizado hemos determinado que es un negocio bastante seguro y económicamente viable. Esto se debe, entre otras cosas, a que la inversión inicial no es muy elevada y a que los beneficios son positivos y crecientes desde el primer momento.

Para concluir, consideramos que **Play Padel** será una gran opción para los jóvenes, alternativa al ocio tradicional que frecuentan, y que esto redundará en un gran beneficio para la salud de los jóvenes que en muchas ocasiones se tiene en entredicho y además potenciara aún más si cabe la practica de este maravilloso deporte entre este público.

7. BIBLIOGRAFÍA:

Betancourt, D. (2018, 01 de septiembre). *Cómo hacer un Análisis PESTEL. En Ingenio y Empresa*. Recuperado de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel. Disponible en <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Canós, L., & Santandreu, C. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 16 de febrero de 2023. Disponible en <https://riunet.upv.es/handle/10251/38381>

Comunidad de Madrid (2023) *La Comunidad de Madrid Aprueba La tarifa cero que subvencionará el 100% de las cotizaciones de los nuevos autónomos el primer año, Comunidad de Madrid*.
<https://www.comunidad.madrid/sites/all/themes/drpl/logo.png> Comunidad de Madrid. Recuperado el 1 de marzo de 2023. Disponible en: <https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/12/28/comunidad-madrid-aprueba-tarifa-cero-subvencionara-100-cotizaciones-nuevos-autonomos-primer-ano>

Diario de Sevilla (2019) *Viejas Pelotas de Pádel Para reducir Los Ruidos en las aulas de bormujos, Diario de Sevilla*. Diario de Sevilla. Recuperado el 20 de febrero de 2023. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/aljarafe/Bormujos-pelotas-recicladassillas-colegios_0_1416158537.html#:~:text=Se%20trata%20del%20aprovechamiento%20de,%20mueven%20de%20sus%20pupitres

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile, 10. Recuperado el 20 de febrero de 2023. Disponible en:

https://www.academia.edu/download/36861655/PD_Documentos_-_5_fuerzas_de_porter.pdf

Natalia Mateos Más Deporte and Mateos, N. (2022) *El 'boom' del pádel: Alza del 50% de licencias y Expansión amateur con el WPT Como Motor, 2Playbook*. Recuperado el 18 de febrero de 2023. Disponible en: https://www.2playbook.com/mas-deporte/boom-padel-alza-50-licencias-expansion-amateur-con-wpt-como-motor_9034_102.html#:~:text=S%C3%B3lo%20en%20Europa%2C%20en%20los,seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20Deloitte.

Natalia Mateos Más Deporte and Mateos, N. (2022) *El 'boom' del pádel: Alza del 50% de licencias y Expansión amateur con el WPT Como Motor, 2Playbook*. Recuperado el 6 de marzo de 2023. Disponible en: https://www.2playbook.com/mas-deporte/boom-padel-alza-50-licencias-expansion-amateur-con-wpt-como-motor_9034_102.html#:~:text=S%C3%B3lo%20en%20Europa%2C%20en%20los,seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20Deloitte

Nuevo Sistema de Cotización Para AUTÓNOMOS EN 2023 (2022) Seguridad Social: Herramientas Web. Recuperado el 1 de marzo de 2023. Disponible en: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/HerramientasWeb/9d2fd4f1-ab0f-42a6-8d10-2e74b378ee24>

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía*, marzo. Recuperado el 3 de marzo de 2023. Disponible en: <https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>

Padel Word Press. Padel World Press es un periódico on-line dedicado al mundo del pádel que *et al.* (2022) *El Pádel Registra un crecimiento Mundial Récord en 5 años, Padel World Press*. Recuperado el 24 de febrero de 2023. Disponible en: <https://padelworldpress.es/el-padel-registra-un-crecimiento-mundial-record/>

Servicio Público de Empleo Estatal (2022) *El Salario Mínimo interprofesional publicado para 2023 se establece en 1.080 euros, Servicio Público de Empleo Estatal*. Recuperado el 1 de marzo de 2023. Disponible en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle-noticia.html?folder=%2F2023%2Ffebrero%2F&detail=El-salario-minimo-interprofesional-publicado-para-2023-se-establece-en-1080-euros#:~:text=El%20salario%20m%C3%ADnimo%20interprofesional%20publicado%20para%202023%20se%20establece%20en%201.080%20euros,-15%20de%20febrero&text=El%20BOE%20ha%20publicado%20el,los%2015.120%20euros%20brutos%20anuales>.

Williams, T. (2021) *¿Qué es el pádel y por qué es tan popular en 2022? - una guía de cómo jugar al pádel, Padel Rumors*. Recuperado el 15 de febrero de 2023. Disponible en: <https://www.padelrumors.com/es/news/que-es-el-padel-y-por-que-es-tan-popular-en-2022-una-guia-de-como-jugar-al-padel/>

