



Facultad de ciencias económicas y empresariales

Doble grado en derecho y administración y dirección de empresas

E-3

DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO:

Club de Pádel en Johannesburgo

Autor: Mauricio Álvarez de las Asturias

Tutor: Raquel Redondo

Madrid

2023

Resumen: El trabajo se centra en el desarrollo de un modelo de negocio, en concreto en la construcción de unas pistas de pádel e instalaciones complementarias en la ciudad de Johannesburgo. Como sabremos, en España parece ser uno de los deportes más asentados y que con mayor regularidad se practica, llegando a todo tipo de personas de muy distintas características. Se trata de llevar a cabo el exitoso modelo español, pero adaptándolo a las necesidades y particularidades del mercado sudafricano. Estas las conoceremos a través del estudio del entorno macroeconómico, así como analizando a nuestros competidores, clientes, proveedores y demás stakeholders que tendrán un impacto en nuestro proyecto. Pero como todo proyecto, la viabilidad económica es uno de los aspectos más relevantes, sino el que más. Por ello incluimos un estudio de las distintas cuentas más relevantes del proyecto y que probarán la salud financiera del mismo. Así, pese a la elevada inversión inicial necesaria, concluimos que se trata de un proyecto viable tanto por uso de pistas y esperado impacto en el país en el que no asentamos, como por los estados financieros mostrados a lo largo del mismo. Nuestro análisis financiero ha demostrado que los ingresos proyectados y los flujos de efectivo esperados respaldan la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de este proyecto.

Palabras clave: club de pádel, inversión, rentabilidad, Johannesburgo.

Abstract: The work focuses on the development of a business model, specifically the construction of paddle tennis courts and complementary facilities in the city of Johannesburg. As we know, in Spain, paddle tennis is one of the most established and regularly practiced sports, reaching people of different characteristics. The aim is to carry out the successful Spanish model but adapting it to the needs and particularities of the South African market. We will gain knowledge of these through the study of the macroeconomic environment and by analyzing our competitors, customers, suppliers, and other stakeholders who will have an impact on our project. However, like any project, economic viability is one of the most relevant, if not the most important aspect. Therefore, we have included a study of the different key accounts of the project, which will test its financial health. Thus, despite the high initial investment required, we conclude that it is a viable project both in terms of court utilization and the expected impact on the country in which we are establishing ourselves, as well as the financial statements shown. Our financial analysis has demonstrated that the projected revenue and expected cash flows support the long-term sustainability and profitability of this project.

Key words: padel club, investment, profitability, Johannesburg.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Contextualización	4
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos y metodología.....	7
II. ENTORNO DE NEGOCIO	7
2.1 PESTEL:.....	7
2.2 Análisis DAFO	11
2.3 Análisis de las fuerzas de Porter	14
III. MODELO BUSINESS CANVAS	17
3.1 Recursos clave.....	17
3.1.1 Pistas.....	17
3.1.2 Aparcamiento.....	18
3.1.3 Bar.....	19
3.1.4 Vestuarios	19
3.2. Segmento de clientes.	20
3.3 Propuesta de valor	21
3.4 Canales.....	22
3.5 Ingresos.....	22
3.6 Actividades clave.....	26
3.7 Alianzas clave	26
3.8 Estructura de costos	27
IV. MODELO FINAL	30
4.1 Inversión Inicial	30
4.1.1 Modelo 1: Compra de terreno y pistas	30
4.1.2 Modelo 2: Alquiler del terreno y compra de pistas.....	31
4.1.3 Modelo 3: Compra terreno y alquiler de las pistas.	31
4.1.4 Modelo 4: Alquiler de pistas y del terreno.	32
4.2 Financiación	33
4.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.	35
4 Balance de situación.....	36
4.5 Cash Flow	37
V. CONCLUSIÓN Y CUESTIONES FINALES	38
VI. BIBLIOGRAFÍA	40

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización

Muchas veces, cuando se habla de emprendimiento, se nos suelen venir a la cabeza palabras relacionadas con lo innovador, lo reciente, start-ups... En general, un largo etcétera de conceptos relacionados con lo novedoso. Pero claro, lo que muchas veces es nuevo para nosotros, para otras personas no lo es, y viceversa. Seguro que, si a muchos nos hubiesen propuesto en 2017 montar unas pistas de pádel en Italia, habríamos probablemente pensado que se trata de un negocio complicado y poco rentable, que tan solo aquéllos que lo practican estarían motivados a llevar a cabo. De hecho, sería también probable que pensásemos que ya existen suficientes pistas ya que nuestra percepción de este deporte es que tuvo un “boom” en España en los años 90 y principios de los dos mil, y que probablemente había alcanzado su máximo auge.

Pues bien, el objetivo de este TFG es el desarrollo de un modelo de negocio que precisamente consiste en la construcción y establecimiento de un club de pádel en la ciudad de Johannesburgo, donde he tenido la suerte de vivir durante seis meses y he conseguido ponerme en contacto con ciertas empresas y personas que mencionaré a lo largo del trabajo, y que me han proporcionado una información muy valiosa y no fácil de conseguir. Lo que pretendemos a lo largo del mismo es que el receptor se olvide por un momento de este deporte como una afición que quizá practica y que piense en este como una oportunidad de inversión con menos riesgo que muchas otras, pero con la posibilidad de un gran desarrollo económico.

1.2 Justificación

La base de nuestra confianza en este negocio es la evolución de la frecuencia de juego que ha habido en nuestro país durante los últimos años, y que parece estar contagiando a muchos otros países europeos. El número de licencias expedidas o clubes construidos reflejan este incremento. La evolución del deporte en nuestro país ha experimentado un crecimiento que evidencian todos los datos al respecto. Así, en la encuesta de hábitos deportivos del año 2022 vemos esta evolución. En ella, se refleja cómo el porcentaje de personas que practican el deporte ha pasado del 11,3% en 2020 al 15,8% en 2022, un incremento del 4,5% en tan solo dos años. Además, la regularidad en la práctica ha experimentado también un crecimiento significativo. Desde 2010, donde las personas que lo practicaban semanalmente eran un 1,7% de la población, en el pasado año fue de un 4,2%, siendo de los deportes que más enganchan y que se practican de manera más asidua.

De hecho, su deporte “hermano”, el tenis, tan solo lo practicó semanalmente un 1,5% en 2022. Y en comparación con el resto, se posiciona como unos de los deportes que con más regularidad se practica, tan solo detrás del gimnasio, ciclismo, senderismo, running y natación. Por último, otro de los datos que reafirma nuestra confianza en el modelo de negocio, es la venta de raquetas de pádel frente a las de tenis. En 2015 el 35,5% de la población tenía una raqueta de tenis en sus casas, mientras que, en el pasado año, tan solo un 23,5%. Por el contrario, la tenencia de palas de pádel en los hogares ha aumentado del 20,8% en 2020 al 25,5% en 2022, superando por primer año al deporte que supone una mayor competencia por comparación y similitud en juego y equipamiento (Ministerio de cultura y deporte, 2022).

Como sabemos, el pádel es un deporte que todos conocemos desde pequeños y que hemos practicado en algún momento de nuestras vidas. Ya sea en verano, un día con amigos, con la familia. Es incluso probable que hayamos jugado en repetidas ocasiones, de hecho, más veces que a otros deportes que, si bien son también accesibles, no parecen tener el mismo calado. Como decimos, es uno de los deportes más practicados con alrededor de dos millones de personas asiduas que, semanalmente lo practican en nuestro país. Después del primer “boom” de los años dos mil en España, donde creció el pádel, durante estos últimos diez años las estadísticas son sorprendentes. A parte de las que ya hemos mencionado, encontramos otro sinfín de evidencias positivas con respecto al mencionado deporte.

En un estudio realizado por Deloitte, se muestra que Desde el año 2005 hasta el año 2016, las licencias de pádel concedidas en España crecieron en un 325% (Deloitte, 2022), lo que nos muestra una clara tendencia al alza en la práctica del deporte. Sin embargo, más sorprendente aún nos resultan los datos que tenemos relativos al pasado más reciente. Según afirma la revista Europa Press, en un estudio realizado por Playtomic y la misma institución antes mencionada¹, señala cómo ha habido un crecimiento del 181% el número de clubes en Europa, con una inversión prevista de unos mil millones de euros en los próximos cuatro años. Mientras que en 2016 en España había 10.151 pistas, en 2021 había 26.314, más del doble, y se prevé que para 2025 haya unas 67.000. Esto implicaría un crecimiento aproximado del 250% en tan solo cuatro años (Monitor Deloitte y Playtomic, s.f). Pero ya no solo en la jugabilidad está latente este crecimiento, sino que también en

¹ Deloitte

la retransmisión y en las redes sociales experimentamos esta popularidad del deporte. El circuito profesional World Padel Tour, ha pasado a retransmitirse por Movistar Plus, después de pasar por Gol y Youtube, donde cuenta ya con casi 700,000 seguidores. Por compararlo con su deporte “hermano”, la página de Tennis TV tiene 1,1 millones de seguidores que, con la evolución tan rápido que está teniendo, no parece ser tanta.

Para nosotros, un club de pádel es algo normal que tenemos a nuestro alcance de forma relativamente sencilla y asequible para todos, pero como mencionábamos con anterioridad, muchas veces el éxito de un business plan reside en llevar esos servicios o productos a lugares donde todavía no es tan conocido. Por ejemplo, la expansión de la comida rápida de Estados Unidos a España. La conocida franquicia McDonald’s fue inaugurada en 1949, pero no fue hasta 1981 cuando llegó a España. El concepto de restaurantes de comida rápida era común y estaba ya establecido en Estado Unidos, mientras que en nuestro país todavía no estaba implementado en nuestro estilo de vida hasta que, en los años setenta, empezaron a llegar cadenas como Burger King o Foster’s Hollywood a la capital. Posteriormente, como decimos, fue McDonald’s quien hizo su entrada en el mercado español y es a día de hoy un modelo muy exitoso con unos quinientos locales repartidos por el país.

Por ello, queremos llevar este deporte que, como hemos visto, ya es una asentada realidad en España y Europa, a otro país y continente. Nos proponemos construir un club de pádel en Johannesburgo que cuente, además, con unas instalaciones complementarias. Por el estilo de vida que se lleva en Sudáfrica, no podemos inaugurar un club siguiendo el tradicional modelo español, si bien lo tomaremos como referencia dado el éxito de este. Teniendo en cuenta que las diferencias culturales son muy grandes, debemos señalar ciertos aspectos que hacen de Johannesburgo una ciudad muy característica y particular.

Ello le veremos de manera más clara a través de las herramientas pertinentes para decidir si se trata de un buen entorno para la inversión de este tipo o no. Primero, debemos recordar que hemos estado ahí trabajando durante un tiempo, y que nos llamó la atención el hecho de que todo el mundo preguntase por el pádel y quisiese jugar. Ese fue el primer motivo que nos llevó a plantearnos como posible inversión el negocio en este lugar. Pero ante una primera duda, dada nuestra negativa percepción del país y de la ciudad antes de asentarnos allí, hemos recabado suficiente información para evaluar objetivamente el mercado para concluir finalmente si es un buen lugar de emprendimiento.

1.3 Objetivos y metodología.

Así, el objeto del trabajo tiene como propósito la construcción y establecimiento de un club de pádel en Johannesburgo formado por seis pistas de pádel acompañadas de otras instalaciones como servicio de aparcamiento, vestuarios, bar... A lo largo del mismo, trataremos de explicar por qué creemos que el proceso que hemos experimentado en nuestro país es probable que se reproduzca en Sudáfrica y que, por tanto, es un negocio rentable y con mucha proyección.

II. ENTORNO DE NEGOCIO

2.1 PESTEL:

Para analizar el entorno en el que se mueve nuestra inversión, realizamos un análisis PESTEL que nos ayude a entender la realidad del mercado sudafricano y de Johannesburgo, herramienta que se utiliza para identificar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una empresa o industria en un mercado específico. En este caso, se realizará un análisis detallado del mercado sudafricano a través de los mencionados factores:

En el ámbito **político**, Sudáfrica se constituye como una república constitucional con un sistema parlamentario de democracia representativa y un poder ejecutivo liderado por el presidente. Este régimen, no obstante, es relativamente joven ya que el país ha experimentado un cambio significativo desde la abolición del *apartheid* en 1994. Este fue un régimen de separación llevado a cabo por el gobierno *afrikáans* del que todavía queda huella en algunos sectores de la sociedad, especialmente en las zonas más rurales, y que estaba marcado por una fuerte ideología racista. De hecho, el término *apartheid* significa separación en *afrikáans*. Sudáfrica, como vemos, ha enfrentado problemas políticos en el pasado, como la corrupción y el nepotismo en el gobierno, así como también la desigualdad social y económica, pero actualmente se están implementando políticas para abordar estos problemas y promover un ambiente empresarial más justo y equitativo. Es quizás uno de los mayores inconvenientes dada la joven democracia que hay en el país, poniéndose, de hecho, todavía en tela de juicio la verdadera realidad de la misma.

En el aspecto **económico**, Sudáfrica es uno de los países más atractivos para emprender de África y una de las economías emergentes más importantes del continente. Y la ciudad de Johannesburgo, aunque no sea la más turística del país (Cape Town), es el centro financiero del país y se sitúa como la ciudad más rica del continente según la revista New

World Wealth. El país es rico en recursos naturales como oro, diamantes o platino lo que lo convirtió durante finales el siglo XIX y principios del XX en un codiciado escenario donde diversos países europeos lucharían por ver quién conseguía hacerse con ellos. Desde entonces, como decimos, se ha convertido una de las economías más grandes de África, con un PIB per cápita de 7,055.0 USD según datos del World Bank, situándolo en quinto lugar de entre los del continente (World Bank, s.f).

Otro aspecto para tener en cuenta dentro del factor económico es la significativa volatilidad del rand sudafricano, moneda a la que nos referiremos durante el transcurso del trabajo con la letra R. La moneda se encuentra en mínimos históricos, lo que favorece el momento de la inversión. En el año 2006, un Euro equivalía a unos 12,5 Rands, mientras que en la actualidad por cada Euro que invirtamos obtenemos casi 21. Este es un factor muy importante al realizar una inversión en el extranjero. Debemos añadir en este punto, además, el aspecto de costes, ya que se trata de un país con una mano de obra muy barata. Así, es una ventaja que los precios tanto de los salarios como de los terrenos son muy bajos. El salario medio en Sudáfrica es de tan solo algo más de \$4,500 al año. Esto implica que los gastos de personal de seguridad, mantenimiento, coches, camareros... es muy barato. Asimismo, ocurre de igual forma con el precio del terreno. Un terreno de 1.000 m² en Ciudad Universitaria en Madrid cuesta alrededor de un millón de euros. Por el contrario, en una de las mejores ubicaciones de Johannesburgo, un terreno del mismo tamaño costaría tan solo 140.000 euros. Esta gran diferencia es uno de los incentivos que tenemos a la hora de la elección del lugar donde nos gustaría llevar a cabo el desarrollo del plan de negocio.

No obstante, queremos también resaltar que los beneficios que obtendríamos de alquiler de pistas no son tan baratos si los comparamos relativamente. Como veremos más adelante de forma más detallada, en Johannesburgo no existen muchos clubes y la demanda es muy alta, por lo que por el momento es un deporte que está practicando la clase media-alta y, más concretamente, los empresarios. Estos pagan en algunos clubes como Africa Padel Sandton R500, que son alrededor 25 euros. En Madrid actualmente en clubes de similares características como Pozuelo Pádel Club se pagan 40 euros. Se trata de un poco menos de la mitad que, comparado proporcionalmente con los demás gastos, aumentan la rentabilidad del negocio en Sudáfrica. En definitiva, los gastos son más baratos, pero comparándolo relativamente, no se paga tan poco para jugar.

En relación con el aspecto **social**, una de las características más llamativas e importantes del país, es la diversidad, con una población de aproximadamente sesenta millones de personas (World Bank, 2020) y tres grupos que en la práctica están muy diferenciados. Por un lado, los *afrikáans* son aquellos blancos de ascendencia holandesa, quienes llegaron primero a ciudades costeras de la zona oeste como Ciudad del Cabo. Por otro lado, tenemos la población negra procedente del este del país de ciudades como Durban, así como de otras regiones de África. Estos son los zulúes. Por último, tenemos los de ascendencia inglesa, quienes llegaron más tarde que los holandeses, pero decidieron asentarse con la llegada del oro, y dada la importancia de los puertos cercanos al Cabo de Buena Esperanza u otras zonas costeras como Port Elisabeth. La existencia de estas tres razas distintas ha marcado la historia del país hasta su reciente democratización y defensa de los derechos humanos como mencionábamos con anterioridad.

Ello as su vez, ha hecho que el país experimente una desigualdad económica y social significativa, lo que se ha traducido en una tasa de pobreza alta y una brecha importante entre la población rica y pobre, agrupándose en barrios por razones de riqueza, religión o raza. Es por ello por lo que, de cara a nuestro negocio, debemos tener en cuenta que esta agrupación puede tener consecuencias importantes de cara a nuestro público objetivo. Uno de los consejos que nos han dado es centrarse en una comunidad o grupo de habitantes con características similares ya que muchas veces suelen agruparse de esta forma para llevar a cabo sus actividades. No son excluyentes como tal con el resto, pero sí que suelen formarse grandes grupos con características similares.

Debemos señalar, además, que Sudáfrica crece a pasos agigantados en tema de población, alcanzando, como hemos señalado, casi los sesenta millones de habitantes. Esta se espera que esta crezca de manera exponencial en los próximos años. Este es otro de los aspectos sociales más importantes, y que hacen del mercado sudafricano un buen mercado de cara a la inversión, junto al alto índice de natalidad en comparación con otros países. Así, Sudáfrica se configura como un país con una población muy joven, lo que lo hace muy atractivo, y más de cara a un negocio como este.

Por último, debemos tratar un aspecto social negativo en el país. La violencia y la seguridad es un problema significativo en Sudáfrica, particularmente en las áreas urbanas como Johannesburgo. Es el país con más homicidios por habitante en el continente africano con más de treinta en 2012 (Ministerio interior 2012). No obstante, esto se trata de un problema que, pese a no haber mejorado mucho desde entonces, dada la falta de

paridad entre la población, no afecta a las zonas en las que tenemos pensado llevar a cabo el proyecto, que como hemos señalado con anterioridad, parecen muchas veces vivir otra realidad completamente distinta a la del resto de zonas más humildes.

El sector **tecnológico** sudafricano está en constante crecimiento y desarrollo. El país tiene una serie de empresas tecnológicas emergentes y un ecosistema de innovación en crecimiento. En lo que a nuestro proyecto respecta, nos interesa sobre todo el acceso a Internet, puesto que las reservas se realizarán principalmente a través de nuestra página web o a través de la aplicación Playtomic. El acceso a internet ha aumentado la última década desde un 24% en el año 2010 a un 70% en 2020 (World Bank, 2020). Junto a ello, también ha habido un aumento del uso de los teléfonos móviles. Sin embargo, el acceso a tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y la robótica, sigue siendo limitado, cuestiones que no nos preocupan mucho dada la poca relevancia e implicación tecnológica en nuestro proyecto.

En el ámbito relacionado con el **medio ambiente**, Sudáfrica enfrenta desafíos importantes en cuanto a la falta de abastecimiento energético y de agua. El cambio climático también es una preocupación importante en el país, y Sudáfrica ha establecido objetivos ambiciosos para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y promover la energía renovable. Pero es el mencionado desabastecimiento de electricidad el mayor de los problemas que se plantean en el país, donde se están llevando a cabo medidas conocidas como load-shedding, que consisten en cortes de luz de hasta ocho horas al día.

Ello dificulta en gran medida el desarrollo normal de la actividad diaria, obligando a los particulares a planear su día en función de cuando tendrán electricidad para hacerse la cena, u obligando a las empresas a comprar generadores de diésel, o a implementar otras alternativas para poder tener un normal suministro de electricidad. En nuestro caso, hemos decidido instalar unas placas solares que abastezcan tanto a cada pista, como a las demás instalaciones. Esto es una medida que cada vez es más común en la ciudad ya que tiene unas características idóneas para este tipo de fuentes energéticas.

En cuanto al sistema **legal** de Sudáfrica, es complejo y en constante evolución. El país ha experimentado problemas significativos de corrupción en el gobierno y la aplicación de la ley. Sin embargo, Sudáfrica también ha promovido una mayor protección de los derechos humanos lo que ha generado un ambiente empresarial más favorable para muchas empresas. En relación con nuestro proyecto, debemos focalizarnos en el proceso

legal de obtención de licencia para la construcción como proceso más importante ya que sin este, no podremos llevarlo a cabo.

El proceso para obtener el Occupancy Certificate para la ciudad de Johannesburgo es en principio sencillo, pero recordemos que una de las desventajas de este mercado es la falta de seguridad jurídica debido a la sistemática corrupción que ha tenido lugar en el país. Se nos plantea ante esta situación la posibilidad de contratar un equipo legal externo que nos asesore. Los honorarios de los abogados en Johannesburgo varían entre 1.000 y 5.000 rands la hora, por lo que habría que estudiar más en profundidad la rentabilidad de la contratación. Creemos que lo mejor sería hacerlo sin ayuda profesional ya que, como decimos, al ser una ciudad en constante expansión no hay muchos problemas legales en este tipo de negocios (sí hay, en cambio, en muchos otros aspectos o situaciones).

La construcción y las regulaciones relacionadas con ella se rigen principalmente por la legislación y los siguientes códigos locales: La National Building Regulations and Building Standards Act establece los estándares mínimos para la construcción en todo el país. La Town Planning and Townships Ordinance rige la planificación del uso de la tierra y la subdivisión de propiedades en la ciudad. Además, la Johannesburg Metropolitan Municipality Building Regulations complementa la legislación nacional y aborda aspectos específicos de la construcción a nivel local. Por tanto, estas leyes y regulaciones son clave para garantizar la seguridad, la eficiencia y el orden en el desarrollo de proyectos de construcción en Johannesburgo.

2.2 Análisis DAFO

Una vez hecho el análisis del escenario macroeconómico en el que nos movemos, procedemos a hacer un análisis más concreto que, si bien tiene en cuenta alguna de las cuestiones que trataremos más profundamente en los puntos siguientes, es mucho más específico que el anterior análisis y se centra en qué debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas tendría un proyecto como el nuestro.

Comenzaremos por una de las principales **fortalezas** de nuestro proyecto, que es el crecimiento que ha experimentado el deporte a nivel nacional (en Sudáfrica). Según Philippe Kjellgren, fundador de Africa Pádel, desde la celebración del APT Cape Town Master en 2022, se ha multiplicado por diez el número de practicantes en Sudáfrica. De 3,500 usuarios en Playtomic a 40,000. Además, tras la construcción de la primera pista

de pádel en Johannesburgo en 2020, la ciudad cuenta ya con diez clubes establecidos, y otros que ya anuncian su llegada (Padel Spain, 2023).

Otro de los puntos fuertes de nuestro proyecto es nuestro valor añadido. Podemos proporcionar un personal altamente capacitado dado que venimos de la actual capital del pádel mundial, España. Sabemos cómo funcionan los clubes, qué estrategias funcionan, en definitiva, podemos formar una marca que tenga mucho más peso y sea más atractiva dentro del panorama del pádel sudafricano. El simple hecho de nuestra procedencia actúa como factor diferenciador con respecto a los otros clubes. Ello, no obstante, adaptado al estilo de vida y preferencias sudafricanas. No se trata de replicar el modelo que aquí triunfa, sino de llevarlo hasta allí adaptándolo a todas las peculiaridades que con anterioridad hemos mencionado. Y a su vez, ofrecer la mejor calidad de instalaciones, para lo que confiamos en la empresa que más tarde presentaremos en profundidad Padel Building Co.

Por último, debemos señalar que otra de nuestras fortalezas será la ubicación, que tiene un papel de suma importancia. Nuestro proyecto se desarrollará en las zonas con un nivel de income alto, lo que implica un mayor precio del terreno a cambio de un alquiler de pista por hora más caro, mayor seguridad, y disposición a pagar productos de mayor calidad.

Junto a ello, debemos señalar que tenemos ciertos contactos que nos hacen más fácil la tarea de estudio de mercado y nos proporcionan información valiosa. En primer lugar, me gustaría introducir a Roger Barrow: él es el exentrenador de la selección sudafricana de remo, que decidió rescindir de esta posición para dedicarse al negocio familiar que siempre ha ostentado su hermano. Se trata de una constructora que, hace unos años, decidió cambiar el producto que ofrecían y dedicarse exclusivamente a la construcción de pistas de pádel. Roger es el General Manager de la empresa a la que ya nos hemos referido: Padel Building Co que, como decimos, será la encargada de proveernos con las pistas e instalaciones.

No solo esto, sino que nos ha proporcionado una buena información sobre las próximas aperturas, dándonos su opinión y guiándonos sobre dónde situar las pistas, o cómo evitar errores que otras empresas están cometiendo. Además, como veremos, nos ha proporcionado una P&L del Johannesburg Country Club que nos es de suma utilidad e importancia.

Por otro lado, nos encontramos con Paolo Cavalieri, quien será el encargado de ponernos en contacto con los agentes inmobiliarios que nos asistirán con la búsqueda de un buen terreno que cumpla nuestros requisitos. Él es el propietario de múltiples terrenos en Upper Houghton (una codiciada zona de la ciudad de Johannesburgo) y está muy actualizado en temas de Real Estate por la zona.

En relación con las **debilidades**, debemos comenzar señalando que partimos de un público que no conoce el pádel como aquí. Es posible que sean necesarias campañas de marketing que fomenten no solo nuestro club, sino el deporte en general. El nivel de juego es muy bajo y no hay todavía profesionales que sirvan como referencia y enganchen a la gente. No tienen en quién fijarse para tener referentes de juego.

Junto a ello, la existencia de otros clubes como Wanderers Club o Africa Padel nos obligan a diferenciarnos u ofrecer experiencias distintas. Pese a que los competidores no son muchos todavía, hay otros clubes que próximamente abrirán sus puertas. Además, somos el elemento extranjero del mercado, lo que no sabemos en qué puede desembocar. Por un lado, pensamos que puede ser una fortaleza y punto a nuestro favor, pero siempre debemos ser cautos en estos asuntos. Aun así, creemos que se trata de un momento idóneo para la inversión ya que todavía no está cubierta la demanda que se espera tener durante los próximos años y nuestro *expertise* implícito en aspectos como nuestra procedencia ya es, como hemos mencionado, un gran diferenciador.

Con respecto a las **amenazas**, creemos que la principal es la situación socioeconómica del país. En concreto, los cortes de luz están provocando una tensión en mucha gente que se queda sin suministro de esta durante periodos que llegan incluso a las ocho horas. No se han llegado a provocar revueltas o manifestaciones, pero se contempla que pueda ocurrir en un futuro en caso de que la situación no mejorase y siguiese de esta forma.

Debemos también mencionar la existencia de otros deportes sustitutos como es el caso del golf. Johannesburgo está lleno de campos de golf, contando concretamente con diecisiete que, comparado con los diecinueve de la Comunidad de Madrid, son bastantes para la población que tiene. Otros deportes que se practican con regularidad son el cricket, tenis, fútbol, rugby... de influencia inglesa.

Como última amenaza, debemos señalar las regulaciones gubernamentales y los requisitos legales que pueden ser una amenaza para el club. El club debe asegurarse de cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables, como las normas de seguridad y las

normas de construcción, para evitar multas y sanciones que puedan afectar negativamente su reputación y sus finanzas.

En cuanto a las **oportunidades**, debemos señalar que, aunque no seamos pioneros en la introducción del pádel en Sudáfrica, creemos que es un buen momento dado que algunos ya han entrado en el mercado y están obteniendo unos resultados muy favorables. Junto a ello, como mencionábamos con anterioridad, el Rand sudafricano está en mínimos históricos con respecto del euro, lo que incentiva y hace más atractiva la inversión desde nuestra posición.

Tenemos, además, la oportunidad de ser el primer club español en la ciudad, lo que nos hace mucho más atractivos para los clientes. Esto nos puede ayudar y lo podemos aprovechar para establecer relaciones comerciales con los proveedores de equipamiento de pádel y otras empresas que quieran usarnos como portal de entrada al mercado. Podríamos aprovechar estas relaciones para ofrecer descuentos en el equipamiento y para ofrecer paquetes atractivos a nuestros miembros. Actuaríamos así como puente para marcas europeas que quieran invertir en el país.

2.3 Análisis de las fuerzas de Porter

En Johannesburgo existen varios clubes de pádel que compiten por atraer a los entusiastas de este deporte. La rivalidad entre competidores existentes es un factor clave a considerar. Si los clubes ofrecen servicios y características similares, la rivalidad puede ser alta. Por lo tanto, es importante para nuestro club de pádel diferenciarse de la competencia. Esto lo podemos lograr a través de la calidad de las instalaciones, la variedad de servicios adicionales que ofrecemos (como entrenadores profesionales, torneos regulares, eventos especiales) y la creación de una comunidad de jugadores leales.

Se trata de un sector en el que generalmente la competitividad está muy igualada entre los distintos actores ya que aportar valor o diferenciarse es una tarea complicada cuando se ofrece un mismo servicio. Depende muchas veces de factores que son externos al propio ámbito de actuación del club. Si alguien llega tarde al partido, se juega mal ese día, hay atasco... son factores que pueden influir en la percepción de la experiencia por parte del cliente. Por eso, entre otras cosas, la localización u ofrecer las mejores pistas es todo lo que podemos hacer por nuestra parte, sin poder influir, como decimos, en otros factores que alteren negativamente la satisfacción de los jugadores.

La amenaza de nuevos competidores en el mercado del pádel en Johannesburgo puede ser moderada. Aunque establecer un club de pádel requiere una inversión inicial significativa en infraestructura y equipamiento, existen barreras relativamente bajas en términos de regulaciones o licencias. Sin embargo, la existencia de clubes bien establecidos y la necesidad de adquirir terrenos adecuados pueden disuadir a algunos posibles competidores.

Creemos que en los próximos años los competidores van a crecer mucho, pero con un esperado crecimiento mayor de la demanda por nuestra parte, calificamos de moderada la entrada de nuevos competidores en el mercado. Aun así, creemos importante asentar el club de manera rápida y antes de que otros inversores de apunten a las oportunidades que se presentan.

En cuanto a los productos o servicios sustitutos, la amenaza es relativamente baja para un club de pádel en Johannesburgo. El pádel es un deporte específico con requisitos de infraestructura y equipamiento particulares, y no hay muchos productos o servicios que puedan satisfacer las mismas necesidades de los jugadores. Sin embargo, es importante que el club esté atento a posibles alternativas emergentes y esté al día de cualquier cambio en las preferencias de los consumidores.

Como mencionábamos anteriormente, Johannesburgo cuenta con gran cantidad de campos de golf e instalaciones para la práctica de otros deportes. Por similitud, quizá sea el tenis aquel que podría suponer una amenaza, aunque aun así creemos que la novedad y modernidad del pádel no se dejará sobrepasar por este deporte. Existe, sin embargo, otro deporte llamado *pickleball* que ya empieza a oírse hablar de él en algunos lugares. Muchos lo comparan, de hecho, con el pádel, argumentando que seguirá una progresión similar. Aunque es un deporte todavía muy poco conocido, es bueno estar atentos ante estos posibles cambios de demanda en el futuro.

El poder de negociación de los proveedores también es un aspecto a considerar en el análisis. Los proveedores del club de pádel incluirían aquellos que suministran equipamiento deportivo, materiales de construcción y otros insumos necesarios para el funcionamiento del club. Si existen múltiples proveedores y la demanda de estos insumos es alta, es probable que el club tenga cierto poder de negociación para obtener precios competitivos y asegurar un suministro confiable.

En relación con los proveedores de infraestructura, estos tienen mucho poder de negociación ya que la empresa con la que trabajamos es de las pocas constructoras de pistas especializadas del país e incluso del continente. Nuestra relación con ellos, sin embargo, es muy buena, lo que puede afectar positivamente ese peso negociador que tienen.

En cuanto al equipamiento deportivo, debemos contar con un *stock* permanente de palas, pelotas, grips... para alquilar ya que la gente todavía no tiene. En este sentido, tenemos la suerte de poder negociar con la marca Heroe's Brand, dirigida por Juan Romagosa, ex jugador de pádel. Hemos podido hablar con él y nos ha comentado que sí sería posible llegar a un acuerdo con su marca para que nos proporcione los elementos necesarios a cambio de una Pro-Shop o de un pequeño espacio para la promoción y venta de sus palas y accesorios. Nos aconseja tener unas 40 palas dado que nuestro máximo uso significaría tener 24 palas en pista, y así tendríamos de recambio por cualquier posible rotura o deterioro de pala. Estas palas, además, se deberían cambiar cada año según su criterio. En base a otros proyectos que nos ha mostrado, tampoco sería necesario que paguemos bolas y grips, ya que, con ese espacio de venta, ofrecemos a otras marcas que expongan sus productos, siendo nosotros quienes cobraremos una pequeña comisión, aunque no el primer año para llamar la atención de las mejores marcas y que no tenga barreras de entrada en nuestro club. Además de ese espacio para la venta y promoción de palas, por cada alquiler de las mismas que se efectúe, le daremos una prima como detallaremos más adelante cuando veamos las fuentes de ingresos del club.

El último aspecto para analizar es el poder de negociación de los clientes, en nuestro caso de los jugadores o miembros del club. Creemos que este poder irá evolucionando poco a poco en favor de ellos. En la actualidad no hay muchos clubes y las opciones están limitadas, no se han acordado alianzas con marcas top... Esto con el tiempo irá equilibrándose por lo que, una vez más, la rapidez del proyecto es un factor clave a tener en cuenta para el éxito de este. Aprovechamos el poder de negociación que tenemos, así como la oportunidad de retener jugadores.

III. MODELO BUSINESS CANVAS

Una vez estudiado el escenario dentro del que nos vamos a mover y se va a desarrollar nuestra actividad económica, debemos presentar nuestro club de manera más concreta. Como sabemos, es un club de pádel, al que vamos a denominar SA4Padel y cuyo slogan será “*play like a true hero*”. El nombre está compuesto de tres elementos.

En primer lugar, SA hace referencia a South Africa. Es la forma abreviada en la que ellos mismos denominan su país, y es la que allí se emplea con más frecuencia. En cuanto al 4, este se pronuncia igual que la palabra *for*. Así, el significado sería algo así como “Sudáfrica por el pádel” (*South Africa for padel*), de manera que la marca se percibe como una institución nacional al servicio de este deporte. La simple denominación y el principio del nombre del club lleva una carga nacional en el sentido de inclusión y abarcar a todo el mundo.

Por último, el slogan hace referencia a la élite y profesionalidad del club ya que asocia con los héroes. Para el receptor, se concibe como el lugar donde juega la gente con buen nivel y que es mejor. Pero, sobre todo, es la marca con la que trabajaríamos, de manera que tiene ese doble sentido que le aporta más significado e ingenio al nombre. Le damos mayor visibilidad a la marca, lo que también nos daría más *leverage* de cara a negociaciones sobre el *fee* que pagaremos por las palas, o la futura pro-shop.

Presentamos así el club SA4Padel y, para hacerlo de manera correcta, seguiremos el modelo de business canvas que, como sabemos, es una herramienta estratégica que se utiliza para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Este proporciona una representación concisa de los componentes clave de un negocio y cómo se relacionan entre sí.

3.1 Recursos clave

3.1.1 Pistas

Comenzamos por recalcar que el club de pádel en Johannesburgo cuenta con una serie de recursos clave para operar de manera efectiva. En primer lugar, las instalaciones, que son el recurso esencial. El club de pádel debe cumplir con los estándares de calidad y seguridad para brindar una experiencia de juego satisfactoria. Aunque, en primer lugar, necesitaremos un terreno donde construir las instalaciones, creemos conveniente exponer estas primero para concluir con la selección del terreno de acuerdo con las características que necesitamos.

Así, debemos primero decidir el número de pistas que queremos construir. Dado que no es lo más caro y, sin embargo, es la principal fuente de ingresos, hemos decidido, también en comparación con otros clubes de la ciudad, que seis pistas es la cantidad idónea para el club. Queremos un club diferenciado del resto, ofreciendo más profesionalidad y oportunidad de juego. En comparación con otros clubes de la ciudad, estamos ofreciendo más pistas que la media. Que cuenten con seis pistas, tan solo hay dos clubes: África Pádel en Sandton, y el Wanderers Pádel Club. La media se sitúa en torno a tres pistas ya que los modelos que se están implantando son sobre antiguos clubes de tenis u otros deportes. De esta forma, lo que se está llevando a cabo es la construcción de entre dos y cuatro pistas para testear el alcance del deporte. Así, en Houghton Club se han establecido dos pistas, al igual que en el Country Club o en el Thaba Sports Centre. Otros como Huddle Park Golf han construido cuatro, o el Top Pádel Club ya cuenta con tres pistas. Parece que hay otros proyectos más agresivos como el Melrose Arch Pádel Club que tiene planeada la apertura próximamente, y contará con hasta ocho pistas.

En cuanto al espacio que estas van a ocupar, las dimensiones de las mismas son de 20 metros por 10 metros, ocupando un total de 200 metros cuadrados cada una, y 1.200 metros cuadrados en total (edificando seis, como decimos). Cada pista lleva, además, un panel solar junto a ella que le proporciona la electricidad necesaria para su funcionamiento durante las horas nocturnas. Esto aumentará el coste, pero, como hemos visto en el análisis del entorno, los cortes de luz afectan a casi todas las zonas de la ciudad, por lo que medidas de este tipo nos dan, además, un extra de valor y servicio al cliente.

3.1.2 Aparcamiento

Como siguiente instalación, y dado que Johannesburgo es una ciudad en la que no se va caminando a ningún sitio, el transporte público no se usa por su baja seguridad, y se utiliza el coche para ir a todos lados, es necesaria la inclusión de un parking que sea capaz de albergar unos cincuenta coches. Esta cantidad que deducimos de multiplicar la capacidad total del club de 24 jugadores por dos (coincidencias con horas, los que entran y salen a la vez), así como gente de servicio, clientes del bar o la tienda, espectadores... Junto a ello, tomando como referencia otros clubes con un número de pistas similar, esta parece ser la cantidad adecuada. Este aparcamiento ocupará aproximadamente unos 1.000 metros cuadrados. Definimos, por tanto, este tamaño de ocupación también en relación con el espacio que destina el Wanderer's Club a su propio aparcamiento, donde hay espacio para suficientes vehículos, y cuentan también con instalaciones similares a las nuestras.

3.1.3 Bar

El siguiente activo, si bien no es necesario como tal para el funcionamiento del club, creemos que en una ciudad como Johannesburgo es de obligatoria inclusión. Como dijimos en el análisis PESTEL, dadas las características de la población, creemos muy conveniente poner un bar o *pub*, que es a nuestro juicio, necesario para el éxito del club dadas las necesidades del estilo de vida sudafricano.

Según hemos calculado en base a las dimensiones de otras instalaciones en otros clubes: el Northern Suburbs Club de tenis en la ciudad, por ejemplo, hemos pensado que el tamaño ideal será de unos 300 metros cuadrados como máximo y será, al mismo tiempo, otra fuente de ingresos y de atracción en el club. Además, y con la finalidad de agilizar y facilitar el proceso, hemos pensado en adquirir un portable bar de manera que abarataremos costes y conseguiremos una mayor rapidez de instalación. Ello sin perjuicio de la construcción de uno más grande o permanente en ejercicios futuros y a la vista de los resultados. Este lo alquilaremos, de nuevo, al menos durante los primeros ejercicios para no cargarnos con demasiadas tareas administrativas y de gestión.

3.1.4 Vestuarios

Otra de las instalaciones necesarias que debemos construir son unos vestuarios por los mismos motivos que mencionábamos en relación con el bar. La población sudafricana no es muy nómada en lo que a actividades se refiere, y prefieren quedarse en un sitio que les ofrezca todo. Así, son necesarios unos vestuarios que, además, nos servirán para la gente que venga antes de trabajar o después, sin necesidad de pasar por casa a cambiarse. Estos nos ocuparán una superficie de unos 200 metros cuadrados. Queremos un modelo de vestuario sencillo, pero que cubra las necesidades higiénicas de los jugadores.

3.1.5 Parcela o *Vacant Land*

Por ello, sumando toda la superficie necesaria de las instalaciones: pistas con sus placas solares, parking, vestuario y pub, obtenemos una ocupación total de 2.700 m². Necesitaremos, por tanto, una parcela de alrededor de 3.000 metros cuadrados. La ocupación, aunque evidentemente es un criterio de vital importancia para la elección de la parcela, no es el más relevante ya que, por otro lado, nos viene dado por el tamaño del resto de los activos.

Lo primero y más importante que tenemos que elegir es la localización del club, el barrio o zona en el que queremos constituirlo. Al igual que en España hay muchos clubes en las

afueras, y la gente sigue yendo sin mirar mucho dónde esté más allá de cercanía a casa, universidad, trabajo... el sitio es un componente clave para el lanzamiento de un club de pádel en Johannesburgo, más incluso que el precio o las instalaciones. Por ello, de entre las distintas áreas urbanas, hemos elegido las zonas de Houghton, Rosebank, Melrose, Sandton o Sandhurst como zonas con mayor nivel de income y más seguras.

No obstante, con el fin de acotar más la búsqueda de una parcela que encaje con lo que buscamos, nos limitaremos a las zonas de Houghton y Rosebank. Decidimos prescindir de Sandton ya que existe el Africa Padel Sandton Club, que cuenta con muy buenas instalaciones (y similares a las que nosotros implantaremos) y está ya asentado en la zona financiera de la ciudad. El otro centro financiero es la zona de Rosebank, por lo que optamos por elegir esta zona que, además, es contigua a Houghton, barrio con un buen nivel de vida, seguridad privada, y con tan solo dos pistas de pádel, siendo, sin embargo, una de las zonas más pobladas de la ciudad.

3.2. Segmento de clientes.

El siguiente componente es el Segmento de clientes. Nuestro club de pádel en Johannesburgo se enfoca en diferentes segmentos en lo que a nivel se refiere. Aunque nuestro slogan haga alusión a nuestra marca Heroe's, no queremos ser excluyentes. Sabemos que el nivel actual del país es muy bajo, por lo que, en primer lugar, buscamos atraer a jugadores de pádel aficionados que deseen practicar y mejorar su juego, cualquiera que sea su nivel. Este segmento incluye a personas de diferentes edades, dirigiéndose además el club a grupos de amigos que buscan actividades recreativas y sociales, ya que, al ofrecer un buen ambiente acompañado de todas las instalaciones necesarias, el club busca convertirse en un lugar de encuentro para estos grupos.

Para atraer este segmento queremos posicionarnos como una academia en el sentido de que queremos atraer a la gente con ganas de mejorar y alcanzar un buen nivel, de manera que acudan de manera asidua a nuestro club. Ello lo haremos a través de ciertos eventos con profesionales, ofreciendo clases con coaches certificados u ofreciendo clinics de manera regular.

Junto a ello, el otro segmento al que nos queremos dirigir, y que es fundamental para nosotros, es el corporativo. Como hemos mencionado anteriormente, la zona en la que deseamos construir el club es uno de los centros financieros y empresariales de la ciudad. Así, nos ofrecemos como una excelente alternativa para empresas que quieran organizar

eventos, *team buildings*, o actividades para sus empleados. Para ello tendremos programas que se ajusten a las necesidades de las compañías que nos lo pidan, así como descuentos en futuras reservas para miembros de esas corporaciones. Por último, y al estar cercano a buenas zonas residenciales, otro segmento al que nos dirijamos será el formado por personas con un buen estatus y nivel de ingresos y de vida en general que complementa perfectamente a los de procedencia más corporativa.

3.3 Propuesta de valor

Nuestro club de pádel en Johannesburgo se distingue por su propuesta de valor única. En primer lugar, cuenta con pistas modernas y bien equipadas para la práctica del pádel que nos proporciona la empresa Padel Building Co. Estas cumplen con los estándares de calidad y están diseñadas para ofrecer un juego de alta calidad. Están incluso protegidas contra la lluvia dada la inclinación de la superficie, siendo esta, sin embargo, imperceptible a la vista y en el juego. Nos queremos presentar en el mercado sudafricano como club español, remarcando nuestra procedencia. Actualmente nuestro país, quizá junto con Argentina, es el país más relevante en lo que al pádel se refiere, por lo que nuestra simple procedencia conlleva cierto conocimiento y know-how implícito.

Junto a ello, queremos llevar profesores con licencia que actualmente no hay en Sudáfrica. Todos los *coaches* de pádel del país son antiguos jugadores de tenis o de squash que han descubierto el deporte y se dedican a ello, pero no hay apenas circuito profesional, ni *coaches* autorizados por la federación. Por ello, nos situaremos, como decíamos, como el club donde más profesional y con más nivel, donde todo el mundo quiere jugar. Se ofrecerán clases con estos entrenadores y celebraremos torneos y eventos especiales, que brindan oportunidades de competencia y diversión adicional para los jugadores. Sobre todo, y en relación con nuestro anterior punto relativo al segmento de clientes, haremos una liguilla entre empresas, o torneos de día para las familias o personas que quieran ir a jugar.

Existen en los clubes de tenis lo que llaman social tennis, que consiste en ir a jugar al club y que te asignen con gente de tu nivel, tomar té tras los partidos, conocer gente nueva con la que jugar... Este será otro de los eventos que tendrán lugar junto al resto ya mencionados. Por ello, ya no solo las pistas y el deporte en sí, sino que el club se enfoca en crear un ambiente social y amigable, fomentando la interacción entre los jugadores y promoviendo la creación de una comunidad de entusiastas del pádel. Todo ello ayudado en gran parte por las instalaciones, que sirven como lugar de encuentro para conseguirlo.

3.4 Canales

El club utilizará varios canales para interactuar con sus clientes. El primero y más importante, y que utilizan todos los clubes, es Playtomic. Este es la plataforma donde se pueden reservar las pistas, viendo disponibilidad, precio, partidos disponibles según el nivel... Es una aplicación que ya está en uso en el país y cada vez se usa más y será el principal método de interacción con el cliente.

Como canal de comunicación con el cliente, serán las redes sociales para promocionar eventos, compartir contenido relacionado con el pádel y mantenerse en contacto con los jugadores. Las plataformas como Facebook, Instagram y Twitter se utilizan para anunciar torneos, publicar fotos y videos de los eventos y responder consultas de los jugadores. En el club nos esforzaremos por mantener relaciones con los clientes cercanas y satisfactorias. Para lograrlo, ofrecemos atención personalizada al cliente tanto en persona, como a través de nuestros perfiles en las redes. Y no solo de los jugadores con nosotros, sino que promovemos la interacción y la creación de una comunidad en línea donde los jugadores pueden interactuar entre sí, compartir experiencias y mantenerse actualizados sobre las novedades de su juego.

3.5 Ingresos

El club de pádel en Johannesburgo genera beneficios a través de varias fuentes de ingresos. La principal proviene del alquiler de las pistas por hora. Los jugadores pueden reservar pistas individualmente o en grupos, lo que les brinda la oportunidad de jugar y disfrutar del pádel según su conveniencia. Además, como hemos dicho, ofrecemos clases y jornadas prácticas a través de clinics con profesores cualificados. Estas clases dan a los jugadores la oportunidad de mejorar sus habilidades y recibir consejos personalizados. A través de los torneos y las ligullas, o eventos especiales, se recaudan ingresos ya que requieren una tarifa de inscripción. Estos eventos no solo generan ingresos directos, sino que también atraen a jugadores adicionales y promueven la imagen y reputación del club. Por último, el club puede vender productos relacionados con el pádel, como equipamiento y accesorios, a través la pro-shop o tienda en las instalaciones u on-line. En el primer ejercicio no cobraremos comisión ni fee a nuestro partner, por lo que no lo contaremos de cara al primer año.

De esta forma, los ingresos quedan estructurados de la siguiente forma: en primer lugar, expondremos la fuente de ingresos más importante: las pistas. Para ello, debemos realizar una estimación sobre cuál es el uso medio que se hace de las mismas en los clubes de

Johannesburgo. Hemos utilizado datos recopilados en Playtomic para ver cuál es el porcentaje medio de uso en la ciudad. El proceso ha sido el siguiente: meterse en la aplicación para ver qué disponibilidad de pistas hay para el día siguiente entre septiembre de 2022 y febrero de 2023. Como mínimo, tenemos datos de los fines de semana al completo, así como de dos días o más entre semana durante todo este tiempo que mencionamos.

Tras recolectar los datos (quizá lo más laborioso e importante del trabajo) hemos obtenido que hay un 73,44% de ocupación durante los fines de semanas, mientras que entre semana es de un 47,23%. La media que nos sale entre todos los días de la semana es de 60,33%, pero como veremos ahora, al tener precio distinto durante unos días u otros, debemos mantener esta distinción. Para calcular los ingresos, por tanto, habrá que aplicar este porcentaje al precio que decidamos poner para el alquiler por hora.

Figura 1: Estimación de ocupación de pistas

Ocupación Playtomic	
Entre semana	Fin de Semana
47,23%	73,44%

Fuente: Elaboración propia

Debemos antes, por ello, establecer qué precio queremos poner en nuestras pistas. En una comparativa con el resto de los clubes de la ciudad, hemos decidido situarnos en un precio medio-alto. Esta decisión la tomamos debido a nuestras instalaciones, localización, y percepción de marca como señalábamos anteriormente como club profesional y de gran calidad. El club más lujoso de Johannesburgo es Africa Pádel, que cobra R 500 la hora (unos 25 euros), al igual que el Houghton Pádel Club, que cobra la misma cantidad. Los más baratos cobran R 300, que serían unos 15 euros. Con base en los ejemplos expuestos, decidimos un precio mixto.

Por un lado, entre semana (de lunes a jueves) cobramos 400 Rands, y el fin de semana (de viernes a domingo) cobramos R 500. Esto, al menos el primer año para tener un pequeño margen de precio y así ofrecer una alternativa más barata entre semana por un mejor servicio, incentivando así al cliente.

Para continuar con el cálculo del beneficio de alquiler de pistas tenemos que llevar a cabo los siguientes pasos. Por un lado, ver cuántas horas disponibles hay en una semana

completa disponibles para alquilar. Hay que señalar, llegados a este punto, que en Johannesburgo el horario es muy distinto al español. Se asemeja mucho más al anglosajón que al nuestro en el sentido de que el día comienza mucho más pronto. Así, la primera hora de juego en casi todos los clubes es a las 6 de la mañana. Esto es principalmente dado que el sol sale muy temprano y, con ello, comienza el día. La última hora que suele estar disponible, aunque varía entre clubes, suelen ser entre las 21:00 y las 22:00 de la noche. Así, nosotros decidimos abrir hasta las 21:00 de lunes a jueves y hasta las 22:00 los viernes y fines de semana ya que, como cobramos más, decidimos ofrecer un mayor número de horas.

Con todo ello, vemos que hay un total de 15 horas disponibles diarias entre semana, y 16 durante los fines de semana que, multiplicado por las seis pistas que tenemos, nos da un total de 648 horas disponibles a la semana. Con el uso que hemos calculado con anterioridad, podemos decir que las horas alquiladas en una semana serían de aproximadamente 382 horas.

Figura 2: Total horas disponibles y ocupadas a la semana

	Horario	Horas	Total horas diarias disponibles	Ocupadas al día
Lunes-Jueves	06:00-21:00	15	360,00	170
Viernes-Domingo	06:00-22:00	16	288,00	212
Total horas semana			648	382

Fuente: Elaboración Propia

Una vez vista la ocupación que tendría el club, solo quedaría multiplicarlo por el precio al cual vamos a poner alquilar las pistas según acabamos de indicar. Así, la siguiente tabla muestra la proyección de nuestros beneficios.

Figura 3: Ingresos de las pistas

	Entre Semana	Fin de Semana
Ocupado	170	212
Precio por hora	R 400,00	R 500,00
Alquiler pala	R 30,00	R 30,00
Bolas	R -	R -
Grip	R -	R -
Total Semanal	R 68.006,41	R 105.750,00
Total Annual	R 3.264.307,69	5.076.000,00

Fuente: Elaboración propia

Lo que hacemos es multiplicar el número de horas que, según nuestras estimaciones, se van a reservar, y multiplicarlo por el precio que tiene asignado según el periodo de la semana en que estemos.

Vemos, sin embargo, que hay otra partida relativa a la comisión del alquiler de la pala (que no hemos sumado todavía). Como hemos mencionado con anterioridad, las palas nos las va a proveer la marca Heroe's. Por ello, aparte de darles visión en el mercado y ofrecerles una entrada al mismo de una forma más sencilla, no nos quedamos el beneficio entero del alquiler de palas. Dado el poco nivel que hay en Johannesburgo, la gente no suele tener equipamiento y los clubes las alquilan por 60 rands. Nosotros vamos a poner el mismo precio, pero otorgaremos 30 de *fee* por cada uso que se haga de las mismas, quedándonos nosotros con los otros 30 restantes. Queda de la siguiente forma el beneficio contando con las palas.

Figura 4: Ingresos pistas y palas

	Entre Semana	Fin de Semana
Ocupado	170	212
Precio por hora	R 400,00	R 500,00
Alquiler pala	R 30,00	R 30,00
Bolas	R -	R -
Grip	R -	R -
Total Annual	R 3.264.307,69	5.076.000,00
Beneficios Palas		549.383,08
Beneficio Totales		R 8.889.690,77

Fuente: Elaboración propia

Decidimos, no obstante, no contar con compra de bolas u *overgirps* y adoptar una posición más conservadora con respecto a los ingresos.

Este es el beneficio que obtendríamos tan solo con el uso alquiler de pistas y palas a los jugadores, pero en el segundo ejercicio o cuando ya tengamos más experiencia podremos cobrar una *fee* por la pro-shop.

El último de nuestros ingresos sería el bar o pub. Ante este activo, se nos plantean dos posibilidades. Por un lado, podemos alquilarlo a un tercero o, por el contrario, quedárnoslo nosotros. Aunque esta segunda opción quizá es mejor económicamente, para

el primer ejercicio lo idóneo sería alquilarlo a una persona que cargue con los gastos y gestión, lo que nos reportaría un beneficio aproximado de unos 40.000 rands anuales.

3.6 Actividades clave

El club de pádel en Johannesburgo realiza una serie de actividades clave para su funcionamiento diario y el logro de sus objetivos. La primera y más importante, como no podía ser de otra forma, es el alquiler de las pistas por parte de los usuarios. Para ello, estamos nosotros como full-time *mánager* controlando que se dan las palas, bolas, se asigna la pista correcta, tienen luces si lo solicitan, o cualquier otro problema que surja. No obstante, en años siguientes contrataremos personal que se encargue de estas cuestiones.

Otras actividades incluyen liguillas y torneos de día, para lo que quizá necesitemos contar con otra persona que nos asista en las tareas de organización y gestión. Estas, sin embargo, serán contrataciones esporádicas y puntuales, por lo que no las anotaremos como full-time o indefinidas. La gestión y el mantenimiento de las instalaciones, en cambio, son actividades esenciales, para lo que contamos con personal de mantenimiento, tanto para pistas como para vestuarios. Esto incluye la limpieza regular de las pistas, así como la gestión de cualquier reparación necesaria. En relación con el bar, como actividad complementaria, como hemos decidido alquilarlo a un tercero, tan solo tendremos que realizar updates mensuales o trimestrales con la persona que lo haya alquilado para ver que todo continúa bien. Por último, en relación con el parking, tendremos personal de seguridad que se encargará de la gestión y guarda del mismo, asegurando un entorno seguro en el club.

3.7 Alianzas clave

Otro aspecto clave para tener en cuenta es establecer alianzas clave con el fin de ampliar nuestro alcance y promover nuestros servicios. En primer lugar, estableceremos alianzas con la marca deportiva de pádel Heroe's, nuestro patrocinador principal. Esta alianza resulta principalmente en la expansión de la marca a un mercado todavía inexplorado. Además, sin barreras de entrada más allá de una inversión inicial poco significativa para ellos de palas para la compra o alquiler de los usuarios del club. A cambio de que nos proporcionen este material, como hemos indicado anteriormente, les damos un *fee* por cada alquiler de pala que se haga, y les ofrecemos un espacio para montar una tienda en la que vender sus productos a los clientes.

Otro de nuestros prospects para aliarnos son las empresas, con el fin de captar, como hemos explicado, clientes procedentes de las mismas y llegar a nuestro *target* corporativo. Así, hemos pensado en Hollard o IToo como futuras empresas que sean nuestros partners estratégicos. Ambas empresas organizan de manera asidua eventos deportivos como la Daredeville Run. Podríamos llegar a acuerdos con ellas para incluir en estos acontecimientos algo relativo al pádel y a nuestro club.

Otras alianzas las llevaremos a cabo con otros clubes deportivos, gimnasios o empresas locales para promocionar mutuamente sus servicios. Por ejemplo, con el Virgin Active Gym de Rosebank, uno de los gimnasios más cotizados de la zona, que podría atraer mucha clientela, ya que a sus miembros se les ofrecería descuentos. Nosotros aportamos también nuevas personas al gimnasio a través de sesiones gratis o descuentos en las tasas como premios en los torneos.

3.8 Estructura de costos

El siguiente criterio que presentamos es la estructura de costos del club. Primero hay que ver qué costes son indispensables para poner en funcionamiento el club, es decir, determinar nuestra inversión inicial. Para ello presentaremos más adelante nuestras cuatro opciones en relación con la colocación de las pistas, decidiendo tanto si queremos alquilar el terreno o comprarlo, como si queremos alquilar las pistas o comprarlas. Así, se nos presentan cuatro modelos distintos que tendrán diferentes inversiones iniciales y un mayor o menor capital necesario para ello. Lo que vamos a analizar primero son aquellos gastos fijos iniciales sin los cuales no podríamos llevar a cabo el negocio. Se trata de los indispensables para el funcionamiento del club.

Comenzamos por las pistas, que podremos alquilar o comprar directamente a la constructora de Roger Barrow, *Padel Building Co*. Hemos elegido estas pistas porque no queremos construir una nave ni una estructura o techo contra la lluvia dado que es costoso y poco útil dadas las escasas lluvias en la ciudad. Esta empresa fabrica e instala las pistas con un desnivel de manera que, ante la posibilidad de lluvia, sería más difícil que se encharquen. La diferencia entre la red y el fondo de pista es de menos 10 centímetros, una longitud imperceptible tanto a la vista como en el juego. Las dimensiones en cambio son las convencionales y reglamentarias, es decir, 20x10 metros. 20 de largo (10 cada campo) y 10 del ancho de fondo de pista.

El precio de compra es de R 680,000 por cada pista, siendo la opción de alquiler es de R 23,500 al mes. Este alquiler se realiza durante cinco años, a partir de los cuales se puede o bien continuar con el alquiler, o comprar las pistas por el 65% del valor inicial, es decir, R 442,000. Adicionalmente, debemos tener en cuenta, como señalábamos con anterioridad, los cortes de luz que se producen en la ciudad. Así, la empresa nos brinda la posibilidad de instalar placas solares para abastecer a las pistas la luz necesaria. Esto conlleva un gasto adicional de R 32,000 por cada pista.

Debemos mencionar también las otras instalaciones que, si bien hemos señalado el espacio que ocuparán, no hemos hecho referencia al precio en que incurriremos al construirlas. Así, el terreno nos costará aproximadamente siete millones de Rands. Esta estimación la hacemos en base a información obtenida de los principales portales inmobiliarios de la zona como Remax, Property24, Builders o Pam Golding entre otros. Por el contrario, el alquiler medio para un terreno de nuestras características sería de 150.000 Rands al mes.

Con respecto al bar y los vestuarios, también nos lo proporcionará la empresa *Padel Building Co*, para lo que nos ha dado un presupuesto de 50.000 Rands para un *portable bar* y de 200.000 para los vestuarios. Aunque esto variará de si la parcela cuenta con estructuras edificadas o no, pero no tendremos esto en cuenta para hacer nuestra estimación los más conservadora posible. Por último, el aparcamiento cuesta unos 2.000 Rands por slot, lo que nos da un precio total de 100.000 Rands más. De esta forma, presentamos más adelante y en el siguiente punto, los cuatro modelos posibles de inversión inicial combinando alquiler de pistas o compra, y alquiler del terreno o compra. Lo haremos de más caro a más barato.

Una vez hemos visto qué gastos se incluyen dentro del desembolso inicial para la construcción y obtención de nuestros activos, debemos tener en cuenta el coste de mantenimiento de las instalaciones, incluyendo en este personal de limpieza, personal de mantenimiento de pistas, camarero/a, guardias de seguridad...

Esta información, como nos era muy difícil de obtener dado que tan solo podríamos especular acerca de la misma, hemos tenido la suerte de que se nos ha proporcionado una cuenta de pérdidas y ganancias del Wanderers Club en la que se mencionan y cuantifican estas partidas.

Figura 5: Operating Costs Wanderers Padel Club

Operating costs:	R	2 903 034	R	2 942 603	R	2 996 067
Court rental (R141000 per month for 6 courts)		1 692 000		1 692 000		1 692 000
Pro Shop cost of sales (32% GP)		-		-		-
Food & Beverage cost of sales (40% GP)		-		-		-
Salaries (1 Full time manager, 0 Part Time Manager, 0 Kiosk&Shop staff, 4 Court Attendees)		684 000		684 000		684 000
Padel 365 management fee		120 000		120 000		120 000
Padel 365 turnover clause (2.5% of R0 - R5.5m) (4.5% of R5.5m-R6.5m) (6% of R6.5m ^)		140 034		179 603		233 067
Electricity, water, etc		42 000		42 000		42 000
Maintenance		60 000		60 000		60 000
Marketing & social media		60 000		60 000		60 000
Marketing Events (3 events per annum)		45 000		45 000		45 000
Surplus carried over		-		-		-
Other		60 000		60 000		60 000

Fuente: Proporcionado por Padel 365

Vemos que no todas nos son de utilidad ya que este es un modelo distinto en el que Pádel 365 pone las pistas en el terreno del Wanderers Club a cambio de una fee que, como vemos variará entre 2.5% y el 6% dependiendo del uso de las pistas. Pese a que nuestro modelo es distinto, observamos que otros gastos sí nos son comunes y sirven como excelente referencia.

Comenzamos por ver que aquí se incluye el alquiler de las pistas, partida que nosotros hemos decidido posicionar en el apartado anterior ya que, sin ella, no podríamos comenzar el negocio. A continuación, observamos que el gasto de los suministros para 6 pistas (igual que nosotros), una tienda y un bar, son de R 42,000 anuales; el mantenimiento es de R 60,000 anuales; y el marketing es de R 105,000 anuales, cifra que no tiene por qué coincidir con nosotros, pero tomaremos como muy buena referencia; y, por último, otros gastos ascienden a R 60,000 anuales. Debemos añadir que, en nuestro caso, al no estar asociados con un club preexistente, contaremos con dos guardias de seguridad, quienes cobran un sueldo de R 24,000 mensuales, lo que nos supone un gasto entre los dos de R 576,000 anuales.

Otro aspecto importante que debemos añadir son las bolas, palas y grips que, como hemos señalado, dado la poca práctica de este deporte en el país, mucha gente las alquila porque casi nadie posee su propio equipamiento de pádel. Esto es un tema que ya hemos tratado con anterioridad y que hemos solucionado. Como decimos, estamos en contacto con la empresa Heroe's proveedora de equipamiento, por lo que las palas, entonces, las obtendríamos de manera gratuita a cambio de una exclusividad en el club. Esto es, en la tienda que hemos mencionado, y tan solo utilizar la mencionada marca de palas tanto para vender como alquilar.

Creemos, no obstante que, durante los tres próximos años, los jugadores asiduos tendrán sus propias palas adecuadas a sus características. Esto lo recogeremos en el modelo final, donde mostramos la proyección esperada para los próximos años.

Figura 6: Gastos del ejercicio

GASTOS DEL EJERCICIO	
Suministros	R 42.000,00
Mantenimiento	R 60.000,00
Salarios	R -
Marketing	R 80.000,00
Seguridad	R 576.000,00
Eventos	R 60.000,00
Otros	R 60.000,00
Gastos Totales	R 878.000,00

Fuente: Elaboración propia

Vemos cómo queda la tabla de gastos con un total de R 878.000 millones de Rands, algo más de 40.000 mil euros que, como mencionábamos en las ventajas económicas del mercado, no son unos gastos muy elevados para el funcionamiento del club.

IV. MODELO FINAL

4.1 Inversión Inicial

4.1.1 Modelo 1: Compra de terreno y pistas

Recordemos los gastos iniciales que mencionamos con anterioridad al explicar la estructura de costos del proyecto. En ella, señalábamos cómo teníamos varios modelos en mente. En base a esos gastos que mencionamos, el primer modelo, que supone el desembolso inicial más grande, conlleva la compra de un terreno por unos siete millones de Rands, así como la compra de las pistas. En relación con el terreno, el precio es la media o cantidad usual que se suele pagar por una *vacant land* con las características que buscamos en las zonas que ya hemos indicado nos parece atractivas para nuestra inversión. Además, según mencionamos *supra*, debemos sumarle los R 680.000 del coste de compra de las pistas, así como las placas solares, bar, vestuarios y aparcamiento. De este modo, sería el modelo con un mayor capital necesario para dicha inversión inicial.

Figura 7: Coste inversión inicial si compramos el terreno y las pistas

COMPRA TERRENO					
OPCION COMPRA PISTA					
GASTOS INICIALES FIJOS					
Contruccion	Numero	m2/Unidad	m2 totales		Precio
Terreno	1,00	3.000,00	3.000,00	R	7.000.000,00
Pistas	6,00	200,00	1.200,00	R	4.080.000,00
Placas Solares	6,00	-	-	R	192.000,00
Bar/Pub	1,00	300,00	300,00	R	50.000,00
Vestuarios	1,00	150,00	150,00	R	200.000,00
Parking	1,00	1.000,00	1.000,00	R	100.000,00
Total	-	-	2.650,00	R	11.622.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Modelo 2: Alquiler del terreno y compra de pistas

El siguiente modelo supondría, de nuevo, la compra de las pistas, pero esta vez alquilando el terreno. Este tiene un coste mensual aproximado de 150.000 rands. Añadimos, igualmente, el coste del resto de activos como hemos hecho antes. Tiene un coste evidentemente menor, quedando de la siguiente forma:

Figura 8: Coste inversión inicial si compramos las pistas y alquilamos el terreno

ALQUILER TERRENO					
OPCION COMPRA PISTA					
GASTOS INICIALES FIJOS					
Contruccion	Numero	m2/Unidad	m2 totales		Precio
Terreno	1,00	3.000,00	3.000,00	R	1.800.000,00
Pistas	6,00	200,00	1.200,00	R	4.080.000,00
Placas Solares	6,00	-	-	R	192.000,00
Bar/Pub	1,00	300,00	300,00	R	50.000,00
Vestuarios	1,00	200,00	200,00	R	200.000,00
Parking	1,00	1.000,00	1.000,00	R	100.000,00
Total	-	-	2.700,00	R	6.422.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Modelo 3: Compra terreno y alquiler de las pistas.

Este modelo combina la compra del terreno por el precio que ya hemos calculado, junto con el alquiler de pistas. Añadimos dentro de la inversión inicial tan solo 10 meses de

alquiler de pistas (R 1,410,000) ya que, en este modelo, el resto se computarían como gastos en la P&L que más tarde veremos. Queda el modelo así:

Figura 9: Coste inversión inicial si compramos el terreno y alquilamos las pistas

COMPRA TERRENO				
OPCION ALQUILER PISTA				
GASTOS INICIALER FIJOS (Anuales)				
Contruccion	Numero	m2/Unidad	m2 totales	Precio
Terreno	1,00	3.000,00	3.000,00	R 7.000.000,00
Pistas	6,00	200,00	1.200,00	R 1.410.000,00
Placas Solares	6,00	-	-	R 192.000,00
Bar/Pub	1,00	300,00	300,00	R 50.000,00
Vestuarios	1,00	150,00	150,00	R 200.000,00
Parking	1,00	1.000,00	1.000,00	R 100.000,00
Total	-	-	2.650,00	R 8.952.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Modelo 4: Alquiler de pistas y del terreno.

Alquiler de pistas y de terreno. Esto supone que la inversión inicial es la menor posible, y queda el modelo de la siguiente forma:

Figura 10: Coste inversión inicial si alquilamos ambos activos

ALQUILER TERRENO				
OPCION ALQUILER PISTA				
GASTOS INICIALER FIJOS (Anuales)				
Contruccion	Numero	m2/Unidad	m2 totales	Precio
Terreno	1,00	3.000,00	3.000,00	R 1.800.000,00
Pistas	6,00	200,00	1.200,00	R 1.692.000,00
Placas Solares	6,00	-	-	R 192.000,00
Bar/Pub	1,00	300,00	300,00	R 50.000,00
Vestuarios	1,00	150,00	150,00	R 200.000,00
Parking	1,00	1.000,00	1.000,00	R 100.000,00
Total	-	-	2.650,00	R 4.034.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.2 Financiación

Una vez hemos visto los gastos que tenemos y, partiendo de los cuatro modelos de inversión inicial que planteamos, nos disponemos a reflejar el modelo económico final del club. Comenzamos así eligiendo cuál de los cuatro nos parece el más atractivo. A nuestro juicio, creemos conveniente elegir el modelo de compra de terreno y alquiler de las pistas. Por un lado, compramos un terreno en una muy buena localización de una ciudad con mucho potencial en la revalorización del mismo, estando además en el centro económico de todo África, por lo que, en el peor de los casos, se puede vender y recuperar gran parte de la inversión. Por otro lado, sin embargo, preferimos la opción del alquiler de pistas porque rebajamos esa inversión inicial y es más fácil dejar de alquilarlas si las cosas no salen como creemos. Seleccionando este modelo, nuestra inversión inicial asciende a algo más de 9 millones de rands, es decir, unos 440.000 euros.

Por eso, decidimos financiarnos a través de un préstamo de 9 millones de Rands. Esto conllevará unos gastos financieros que, posteriormente, afectarán a nuestra P&L. El tipo de interés será, según los datos más recientes del Expansión en Sudáfrica, del 8,25%, con unos gastos iniciales del 0,5% (Expansión, 2023). Además, elegimos pagarlo mediante el método de amortización constante, es decir, pagos iguales periódicos que incluyen una porción de capital y una porción de intereses. A medida que se realizan los pagos, la proporción del capital aumenta, mientras que la proporción de intereses disminuye. Así, con los datos que satisfacen nuestra inversión, planteamos de la siguiente forma el préstamo.

Figura 11: Datos del préstamo

1. Datos del préstamo	
Importe	R 9.000.000,00
Plazo (años)	5
Comisión de apertura	0,50%
Otros gastos	
Tipo de interés nominal	8,25%
Periodicidad	Anual
Tipo de préstamo	Amortización Constante
Carencia (meses)	0

Fuente: Elaboración propia

Debemos, a continuación, calcular los gastos que se generan en el periodo de pago que queremos para nuestro préstamo, es decir, cinco años. Se trata de ver cuánto pagamos por año y qué porcentaje. Calculamos la Tasa Anual Equivalente (TAE), que es la tasa que indica el costo total del préstamo en términos anuales, incluyendo intereses y otros gastos asociados; así como la Tasa de Interés Nominal o TIN, que es el porcentaje de interés que se aplica sobre el capital prestado. Es el costo financiero básico del préstamo y, al contrario que la anterior, no incluye otros gastos o comisiones adicionales.

Figura 12: Cuota y coste del préstamo

2. Indicadores financieros	
Cuota	R 2.542.500,00
TAE	8,45%
TIN anual	8,25%
Coste total	R 2.272.500,00
<i>Comisiones</i>	<i>R 45.000,00</i>
<i>Intereses</i>	<i>R 2.227.500,00</i>
<i>Capital</i>	<i>R 9.000.000,00</i>
Total Pagos	R 11.272.500,00

Fuente: Elaboración propia

Una vez tenemos estos datos, podemos ver cómo quedaría definitivamente el cuadro de amortización en el cual representamos número de cuotas, cuantía de las mismas, intereses, capital pendiente...

Figura 13: Amortización del préstamo

3. Cuadro de amortización					
Periodo	Cuota total	Capital	Intereses	Capital pendiente	
1	R 2.542.500,00	R 1.800.000,00	R 742.500,00	R 7.200.000,00	
2	R 2.394.000,00	R 1.800.000,00	R 594.000,00	R 5.400.000,00	
3	R 2.245.500,00	R 1.800.000,00	R 445.500,00	R 3.600.000,00	
4	R 2.097.000,00	R 1.800.000,00	R 297.000,00	R 1.800.000,00	
5	R 1.948.500,00	R 1.800.000,00	R 148.500,00	R -	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Como ya hemos visto las fuentes de ingresos, así como los costos (incluyendo los financieros recién definidos y calculados), presentamos nuestra P&L. Esta muestra toda la actividad de una empresa y se utiliza para evaluar el rendimiento financiero de la misma y analizar su rentabilidad. Representa la diferencia entre los ingresos generados por las actividades comerciales de la empresa y los gastos incurridos para llevar a cabo esas actividades.

Más concretamente, en la cuenta se detallan los ingresos por ventas, los costos de producción, los gastos operativos (como salarios, alquileres, suministros), los impuestos y otros gastos no relacionados directamente con la producción. Al restar los gastos totales de los ingresos totales, se obtiene el resultado neto. Debemos señalar que es una herramienta fundamental para identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en el desempeño financiero.

Figura 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	P&L ACCOUNT					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos pistas entre semana	R 3.264.307,69	R 3.329.593,85	R 3.396.185,72	R 3.464.109,44	R 3.533.391,63	R 3.604.059,46
Ingresos pistas semanales	R 5.076.000,00	R 5.177.520,00	R 5.281.070,40	R 5.386.691,81	R 5.494.425,64	R 5.604.314,16
Ingresos pistas anuales	R 8.340.307,69	R 8.507.113,85	R 8.677.256,12	R 8.850.801,25	R 9.027.817,27	R 9.208.373,62
Ingreso Palas	R 549.383,08	R 549.383,08	R 274.691,54	R 100.000,00	R -	R -
Ingreso Pro Shop	R -	R -	R -	R 100.000,00	R 100.000,00	R 100.000,00
Alquiler Bar	R 40.000,00	R 40.000,00	R 40.000,00	R 40.000,00	R 40.000,00	R 40.000,00
Ingresos Totales	R 8.929.690,77	R 9.096.496,92	R 8.991.947,66	R 9.090.801,25	R 9.167.817,27	R 9.348.373,62
Alquiler de Pistas	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00
Suministros	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00
Mantenimiento	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Salarios	R -	R -	-R 100.000,00	-R 200.000,00	-R 200.000,00	-R 200.000,00
Marketing	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00
Seguridad	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00
Events (3 per annum)	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Other	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Gastos Totales	-R 2.570.000,00	-R 2.570.000,00	-R 2.670.000,00	-R 2.770.000,00	-R 2.770.000,00	-R 2.770.000,00
EBIT	R 6.359.690,77	R 6.526.496,92	R 6.321.947,66	R 6.320.801,25	R 6.397.817,27	R 6.578.373,62
Gastos Financieros	R 742.500,00	R 594.000,00	R 445.500,00	R 297.000,00	R 148.500,00	R -
EBT	R 5.617.190,77	R 5.932.496,92	R 5.876.447,66	R 6.023.801,25	R 6.249.317,27	R 6.578.373,62
Taxes	R 1.780.713,42	R 1.827.419,14	R 1.770.145,35	R 1.769.824,35	R 1.791.388,84	R 1.841.944,61
Resultado Neto del Ejercicio	R 3.836.477,35	R 4.105.077,78	R 4.106.302,32	R 4.253.976,90	R 4.457.928,43	R 4.736.429,00

Fuente: Elaboración propia

Vemos que, además, la realizamos estimando cómo será en los próximos 6 años. Observamos algunos cambios que a continuación explicamos. Primero suponemos un aumento del 2% en el uso de las pistas cada año, cantidad que deducimos del *business*

plan que poseemos de la empresa Padel 365. En este, muestran varias posibilidades, siendo este aumento la opción conservadora.

En relación con los ingresos de las palas, como hemos dicho, creemos que en pocos años bajarán ya que cada jugador adquirirá la suya propia. Por el contrario, esto nos permitirá cobrar por el alquiler de la *pro-shop* a la marca o marcas con quien tengamos acuerdos.

Añadimos también un aumento de los gastos en personal de pista ya que, si las cosas van bien, habrá *court attendants* que guíen a las pistas y se encarguen de coordinar todo el funcionamiento de las mismas. Habrá además un *mánager* o superior que supervise al resto.

Por último, vemos cómo los gastos financieros evidentemente decrecen y terminan por desaparecer a los cinco años. Observamos unos ingresos elevados y estables a lo largo de todos los periodos. Como decimos, es un negocio relativamente seguro ya que lo más arriesgado es la compra del terreno en una ciudad, como decimos, en auge y creciente económicamente.

4 Balance de situación

El balance, también conocido como balance general o estado de situación financiera, es un estado financiero que presenta la situación económica y financiera de una empresa en un momento específico. Nos va a proporcionar una imagen detallada de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa. El balance tiene como objetivo principal mostrarnos la posición financiera de la empresa, es decir, cuánto poseemos, cuánto debemos y cuánto nos pertenece. A continuación, mostramos el nuestro:

Figura 15: Balance de situación

	Balance Provisional					
	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	R 7.590.000,00	R 11.036.477,35	R 13.341.555,14	R 15.647.857,45	R 18.101.834,35	R 20.759.762,79
No Corriente	R 7.542.000,00	R 7.542.000,00	R 7.542.000,00	R 7.542.000,00	R 7.542.000,00	R 7.542.000,00
Terreno	R 7.000.000,00	R 7.000.000,00	R 7.000.000,00	R 7.000.000,00	R 7.000.000,00	R 7.000.000,00
Placas solares	R 192.000,00	R 192.000,00	R 192.000,00	R 192.000,00	R 192.000,00	R 192.000,00
Vestuario	R 200.000,00	R 200.000,00	R 200.000,00	R 200.000,00	R 200.000,00	R 200.000,00
Parking	R 100.000,00	R 100.000,00	R 100.000,00	R 100.000,00	R 100.000,00	R 100.000,00
Bar	R 50.000,00	R 50.000,00	R 50.000,00	R 50.000,00	R 50.000,00	R 50.000,00
Corriente	R 48.000,00	R 3.494.477,35	R 5.799.555,14	R 8.105.857,45	R 10.559.834,35	R 13.217.762,79
Tesorería	R 48.000,00	R 3.494.477,35	R 5.799.555,14	R 8.105.857,45	R 10.559.834,35	R 13.217.762,79
PASIVO	R 9.000.000,00	R 7.200.000,00	R 5.400.000,00	R 3.600.000,00	R 1.800.000,00	R -
No Corriente	R 9.000.000,00	R 7.200.000,00	R 5.400.000,00	R 3.600.000,00	R -	R -
Deudas Bancarias l/p	R 9.000.000,00	R 7.200.000,00	R 5.400.000,00	R 3.600.000,00	R -	R -
Corriente	R -	R -	R -	R -	R 1.800.000,00	R -
Deudas Bancarias c/p	R -	R -	R -	R -	R 1.800.000,00	R -
PATRIMONIO NETO	-R 1.410.000,00	R 3.836.477,35	R 7.941.555,14	R 12.047.857,45	R 16.301.834,35	R 20.759.762,79
Resultado del Ejercicio	-R 1.410.000,00	R 3.836.477,35	R 4.105.077,78	R 4.106.302,32	R 4.253.976,90	R 4.457.928,43
Remanente	R -	R -	R 3.836.477,35	R 7.941.555,14	R 12.047.857,45	R 16.301.834,35

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, se trata de un balance de situación que muestra el estado financiero del club con una proyección a cinco años. Vemos, como datos más llamativos, que tenemos una holgada liquidez cuyos detalles y cálculo mostramos a continuación en el siguiente punto. Junto a ello, destacamos también la partida del remanente, es decir, aquella en la que acumulamos los beneficios del club que no se reparten. Como en este modelo no repartimos nada ni hemos señalado nuestro sueldo como dueños, ni lo que usaríamos por nuestros gastos incurridos, por eso aumenta tanto la liquidez del modelo.

4.5 Cash Flow

Por último, presentamos el *Cash Flow statement*, que es una de las herramientas financieras más importantes a la hora de analizar un negocio. Así, este representa la cantidad de dinero que entra y sale de un negocio, empresa o proyecto durante un período de tiempo determinado. Es una medida importante para evaluar la salud financiera de una entidad y su capacidad para generar efectivo. El cash flow se calcula restando los flujos de efectivo salientes (como los gastos, inversiones, impuestos y pagos de deudas) de los flujos de efectivo entrantes (como las ventas, ingresos por intereses, recuperación de préstamos, etc.) durante un período de tiempo específico. Es, además, relevante porque indica la capacidad de una empresa para generar efectivo y financiar sus operaciones diarias, pagar sus deudas, invertir en nuevas oportunidades y distribuir beneficios a los accionistas.

Un flujo de efectivo positivo y consistente es generalmente considerado como una señal saludable para una entidad, mientras que un flujo de efectivo negativo o inestable puede indicar problemas financieros. El análisis del cash flow es fundamental en la toma de decisiones de inversión y gestión financiera. El nuestro queda tal y como mostramos a continuación. Tomamos como punto de partida el año cero o comienzo, en el que cobramos el préstamo y realizamos el desembolso inicial de los activos que compramos, así como diez meses de alquiler de pistas que aparecían ya en el balance. De esta forma, queda así proyectado a los cinco siguientes ejercicios:

Figura 16: Cash Flow Statement

	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tesorería Inicio Periodo	R -	R 48.000,00	R 3.446.477,35	R 2.305.077,78	R 2.306.302,32	R 2.453.976,90
Cobros de ventas	R -	R 8.507.113,85	R 8.677.256,12	R 8.850.801,25	R 9.027.817,27	R 9.208.373,62
Capital	R -	R -	R -	R -	R -	R -
Préstamos	R 9.000.000,00	R -	R -	R -	R -	R -
Total Cobros	R 9.000.000,00	R 8.929.690,77	R 9.096.496,92	R 8.991.947,66	R 9.090.801,25	R 9.167.817,27
Alquiler de Pistas	-R 1.410.000,00	-R 282.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00	-R 1.692.000,00
Bar	-R 50.000,00					
Vestuarios	-R 200.000,00					
Placas solares	-R 192.000,00					
Parking	-R 100.000,00					
Suministros		-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00	-R 42.000,00
Mantenimiento		-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Salarios	R -	R -	R -	-R 100.000,00	-R 200.000,00	-R 200.000,00
Marketing	R -	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00	-R 80.000,00
Seguridad		-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00	-R 576.000,00
Events (3 per annum)	R -	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Other	R -	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00	-R 60.000,00
Inmovilizado Material	-R 7.000.000,00					
Devolución Cuota Amortizada	R -	-R 1.800.000,00	-R 1.800.000,00	-R 1.800.000,00	-R 1.800.000,00	-R 1.800.000,00
Gastos financieros	R -	-R 742.500,00	-R 594.000,00	-R 445.500,00	-R 297.000,00	-R 148.500,00
Pago impuestos	R -	-R 1.780.713,42	-R 1.827.419,14	-R 1.770.145,35	-R 1.769.824,35	-R 1.791.388,84
Total Pagos	-R 8.952.000,00	-R 5.483.213,42	-R 6.791.419,14	-R 6.685.645,35	-R 6.636.824,35	-R 6.509.888,84
Saldo Tesorería Final del año	R 48.000,00	R 3.446.477,35	R 2.305.077,78	R 2.306.302,32	R 2.453.976,90	R 2.657.928,43

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIÓN Y CUESTIONES FINALES

Para finalizar el trabajo, queremos recapitular nuestro modelo de negocio, así como defender por última vez por qué nos parece una buena opción inversora. Comenzábamos por exponer el éxito que los datos reflejan en relación con la jugabilidad y asiduidad en el juego del deporte en general y, más concretamente, en el pádel. Parece ser una moda que ha venido para quedarse y que poco a poco va contagiando a Europa. Por ello creemos que el continente africano no será la excepción, sobre todo una ciudad tan avanzada e importante económicamente como Johannesburgo donde, como hemos visto a través de los distintos análisis, la decisión de invertir parece ser viable.

En este sentido, después de tratarlos en profundidad, confiamos en la viabilidad del proyecto, aún más una vez analizados los distintos datos, estados, partidas, e informes financieros más importantes a la hora de estudiar la implantación de un *business plan*. Los datos reflejan una inversión inicial alta, pero con un riesgo moderado ya que, como hemos mencionado con anterioridad, ante el fracaso del modelo, se puede liquidar rápidamente.

Junto a ello, la cuenta de pérdidas y ganancias muestra unos beneficios estables en el tiempo, sin mucha fluctuación, aunque sin ser tampoco extremadamente altos. No se trata

de una idea rompedora, ni de start-up millonaria, pero como dijimos al comienzo, los negocios más comunes son muchas veces los más seguros y, sin embargo, menos atractivos por la ausencia de novedad en los mismos. Recordemos, no obstante, que el resultado del ejercicio esperado rondaba los cuatro millones de rands, es decir, algo de menos de doscientos mil euros.

El balance también mostraba unos datos positivos. Arrojava unas cantidades de tesorería muy elevadas ya que no hemos decidido pararnos a decidir cuál sería la hoja de ruta a seguir a la hora de invertir los beneficios del club. Lo mismo ocurría con el cash Flow, que nos mostraba unos datos financieramente positivos y una liquidez más que suficiente y estable durante los años que hemos proyectado el modelo. Estos datos financieros, como decimos, nos llevan a creer en la verdadera posibilidad y viabilidad del negocio.

Para finalizar, me gustaría hacerlo con una cita del presidente Mandela en relación con el deporte, y que representa la pasión y amor que siente la población por el mismo. Este, dijo al respecto que “El deporte tiene el poder de cambiar el mundo. Tiene el poder de inspirar, el poder de unir a las personas de una manera que pocos otros pueden hacerlo. Habla a los jóvenes en un lenguaje que entienden. El deporte puede crear esperanza, donde antes solo había desesperación. Es más poderoso que los gobiernos para derribar barreras raciales. Se ríe en la cara de todo tipo de discriminación. El deporte es el juego de los amantes” (Mandela, 2000). Así, a través de nuestro club, pretendemos llevar el deporte que ya mucha gente ama en España al continente africano.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Deloitte. (2018). *Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel*. Recuperado 7 de junio de 2023, de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte-ES-TMT-estudio-modelos-deporte.pdf>

GDP per cápita (current US\$) - South Africa. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2023, de

<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Google Finance - De Rand a Euro. (2023). Recuperado 7 de junio de 2023, de

https://www.google.com/finance/quote/ZAR-EUR?sa=X&ved=2ahUKEwiTzcG7yLb_AhUsRKQEZHmCygQmY0JegQIBhAc

Ministerio de cultura y deporte. (2022). Encuesta de hábitos deportivos en España 2022.

En *Estadística 2022*. Recuperado 6 de junio de 2023, de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:23953a00-9cf8-487c-98c7-f2fbc43e4e6b/encuesta-de-habitos-deportivos-2022.pdf>

Ministerio del Interior de España. (2012). *INFORME SOBRE EL HOMICIDIO*.

Recuperado 7 de junio de 2023, de

<https://www.interior.gob.es/opencms/pdf/archivos-y-documentacion/documentacion-y-publicaciones/publicaciones->

[descargables/seguridad-ciudadana/Informe_sobre_el_homicidio_Espana_2010-2012_web_126180931.pdf](#)

Monitor Deloitte y Playtomic. (s. f.). *GLOBAL PADEL REPORT*. Recuperado 7 de junio de 2023, de [https://8258038.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8258038/Playtomic_Global%20Padel%20Report_Final%20Version%20\(0x\).pdf?utm_medium=email&hsmi=213384273&hsenc=p2ANqtz-8BUnYI2Mt7e1MSNQvbXO4rAtfdOvdWGvJXaRU6UDMxYQd0fAyY4yl-75moeLPIAR23g5S1631mZureBPjUWOfBMwo-bDNFc8OW59xQ70Os0ef0doY&utm_content=213384273&utm_source=hs_automation&submissionGuid=8bd27ae0-3ffb-4cf4-b590-b815a389a24d](https://8258038.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8258038/Playtomic_Global%20Padel%20Report_Final%20Version%20(0x).pdf?utm_medium=email&hsmi=213384273&hsenc=p2ANqtz-8BUnYI2Mt7e1MSNQvbXO4rAtfdOvdWGvJXaRU6UDMxYQd0fAyY4yl-75moeLPIAR23g5S1631mZureBPjUWOfBMwo-bDNFc8OW59xQ70Os0ef0doY&utm_content=213384273&utm_source=hs_automation&submissionGuid=8bd27ae0-3ffb-4cf4-b590-b815a389a24d)

Padel Spain. (2023, 13 febrero). *Philippe Kjellgren (director Cape Town Master A1 Padel): “El pádel ha asaltado Sudáfrica, multiplicando el número de jugadores y de clubes”*. Recuperado 9 de junio de 2023, de [http://www.padelspain.net/padel-internacional/20140/Philippe-Kjellgren-\(director-Cape-Town-Master-A1-Padel\)-El-padel-ha-asaltado-Sudafrica-multiplicando-el-numero-de-jugadores-y-de-clubes](http://www.padelspain.net/padel-internacional/20140/Philippe-Kjellgren-(director-Cape-Town-Master-A1-Padel)-El-padel-ha-asaltado-Sudafrica-multiplicando-el-numero-de-jugadores-y-de-clubes)

World Bank. (2017). Recuperado 7 de junio de 2023, de <https://www.worldbank.org/en/home>