



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE ADE

**PLAN DE NEGOCIO DE PLAYPADEL
CON FOCO EN EL PLAN FINANCIERO**

Autor: Íñigo Zurita Martínez de la Riva

5º E-3 C

Tutora: Carmen Bada Olanan

Madrid

Marzo de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El acentuado auge de la práctica del pádel experimentado en los últimos años en España y el crecimiento del sector lleva a la creación de PlayPadel. Se trata de una empresa que organiza torneos de pádel en la Comunidad de Madrid y que aspira a poder proporcionar una solución a un mercado cuyas necesidades no están completamente satisfechas. En este panorama nace la idea de empezar la actividad económica. Se ha analizado el sector, se ha diseñado el modelo de negocio y se ha proyectado el futuro económico-financiero de la empresa. El objetivo es seguir impulsando el deporte y las relaciones sociales cara a cara de manera saludable.

ABSTRACT

The marked increase in the practice of paddle experienced in recent years in Spain and the growth of the sector has led to the creation of PlayPadel. It is a company that organizes paddle tournaments in the Community of Madrid and aspires to provide a solution to a market whose needs are not completely satisfied. In this scenario, the idea of starting the economic activity was born. The sector has been analyzed, the business model has been designed and the economic-financial future of the company has been projected. The objective is to continue promoting sports and face-to-face social relations in a healthy way.

ÍNDICE

I. Introducción	4
I.1. Contexto, importancia y justificación de la creación de la empresa	4
I.2. Objetivos	6
I.3. Metodología	7
I.4. Estructura	8
II. Marco teórico.....	9
II.1. Análisis del sector.....	9
II.2. Oportunidades de negocio	13
III. Modelo de negocio de PlayPadel	15
II.1. Misión, visión y valores.....	15
III.2. Business Model Canvas	16
III.2.a. Propuesta de valor	16
III.2.b. Segmento de clientes.....	22
III.2.c. Relación con los clientes	23
III.2.d. Canales	24
III.2.e. Recursos clave	25
III.2.g. Actividades clave.....	26
III.2.h. Asociaciones clave	26
V. PLAN FINANCIERO.....	27
V.1. Inversión inicial	28
V.2. Fuentes de financiación	30
V.3. Estructura de costes	31
V.4. Estructura de ingresos.....	37
V.5. Proyecciones financieras.....	42
V.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias	45
V.5.2. Balance de situación	49
V.5.3. Análisis de flujos de efectivo	51
V.5.4. Análisis de sensibilidades	54

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Contexto, importancia y justificación de la creación de la empresa

PlayPadel es una empresa dedicada a la organización de torneos de pádel los fines de semana creada por cuatro estudiantes de último año del doble grado de Derecho y ADE en ICADE. Se trata de cuatro aficionados del pádel que, tras jugar varios torneos diferentes de este deporte, pudieron ver los errores que se cometían en ellos y decidieron darle una solución al problema.

Antes de lanzarse al vacío, se han realizado investigaciones para tener una primera impresión respecto al futuro y viabilidad del negocio; y se puede confirmar que, por lo menos a priori, parece viable. Posteriormente veremos que, efectivamente, esta sensación inicial era representativa de la realidad.

El pádel nace en México en 1969 y se extiende a Argentina en los 70 y no es hasta 1991 que este deporte llega a España. Su popularidad ha ido creciendo desde su llegada a España, pero ese crecimiento se ha pronunciado en los últimos años, llegando, según 2Playbook¹, casi a los 6 millones de practicantes de pádel en nuestro país (Mateos, 2022). De estos, más de 91.000 tienen licencia federativa (Federación Española de Pádel [FEP], 2023). Esto supone un crecimiento del 26,5 % de jugadores de pádel federados en España en los últimos 5 años, convirtiéndose en el sexto deporte con mayor número de licencias en España (Consejo Superior de Deportes [CDS], 2021, p.24). Además, según la FEP, el 38% de estos jugadores tienen entre 19 y 34 años (FEP, 2023). Este último dato es muy positivo, teniendo en cuenta

¹ https://www.2playbook.com/mas-deporte/boom-padel-alza-50-licencias-expansion-amateur-con-wpt-como-motor_9034_102.html#:~:text=As%C3%AD%2C%20el%20n%C3%BAmero%20de%20federados,en%20Espa%C3%B1a%20no%20es%20balad%C3%AD

que el mercado objetivo al que nos dirigimos está comprendido en este rango de edades, aunque ampliando ligeramente las edades por ambos extremos.

Pese a que los datos mencionados hasta ahora hagan referencia, únicamente, a jugadores federados, se entiende que el incremento de popularidad a ese nivel es extrapolable al nivel *amateur*, que es el nivel del público objetivo al que se dirige PlayPadel. Es más, parece correcto afirmar que el ascenso de popularidad del pádel a nivel *amateur* es superior que a nivel federado, porque serán más los jugadores que aspiren a llegar al nivel superior. Además, esta suposición es coherente con los datos facilitados por el diario 2Playbook² mencionado previamente (Mateos, 2022).

Pues bien, siguiendo esta línea de jugadores a nivel *amateur*, los datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos de 2022 apuntan que un 15,8 % de la población española ha jugado al pádel en el último año, por encima del baloncesto y del tenis (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p.7). Es decir, hay un número elevado de jugadores de pádel que forman parte del mercado objetivo y, a priori, estarían interesados en jugar torneos.

Otro dato interesante es que el 25,5 % de la población tiene una pala de pádel en su casa (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p.24). Esto se traduce en que hay un 10 % (se entiende que de ese 25,5 % de población con pala, el 15,8 % forman parte de la población española que ha jugado al pádel en el último año y se integran en el mercado objetivo puro y el 10 % restante es del que se habla aquí) de la población que, o bien ha jugado previamente al pádel o bien tiene una predisposición a jugarlo superior a la media. Estas personas se convierten automáticamente en clientes a los que, sin ser propiamente parte del mercado

² Afirma que hay seis millones de personas en España que juegan al pádel.

objetivo por no practicar el deporte con frecuencia, podría incentivárseles con facilidad para participar en los torneos de PlayPadel.

Para terminar, debe apreciarse que junto a la natación y al senderismo, el pádel ha sido el deporte con mayor tasa de crecimiento en España a nivel anual en el último año, con un incremento de su práctica del 13 % (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p.19). También ha crecido su práctica semanal en un 4,2 % (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p.26).

En resumidas cuentas, del pádel es un deporte en auge con un considerable mercado potencial, lo que significa que la oportunidad de negocio en ese ámbito también está creciendo. Los socios conocemos, por experiencia personal e investigación previa, cuáles de los atributos que el cliente valora tienen poca presencia en los torneos actuales, y en qué fallan las empresas organizadoras de torneos. Conocemos bien la industria, el deporte, el sector y los deseos y objetivos de los clientes. El conjunto de todos estos factores es lo que nos ha llevado a dar el paso de comenzar nuestra propia aventura emprendedora.

I.2. Objetivos

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es la realización de un análisis profundo del modelo de negocio de nuestra *startup* a través de la participación en el programa de Comillas Emprende. La escasez de competiciones deportivas formales de pádel, la creciente demanda de las mismas y su falta de adaptación a los intereses del mercado son las motivaciones que impulsan la creación de PlayPadel. En concreto, los objetivos que persigue este trabajo son, en primer lugar, analizar la situación actual de competiciones del sector deportivo en España en general y, en concreto, en el sector del pádel. En segundo lugar, se identificarán oportunidades surgidas a partir del reciente crecimiento de este deporte y las respuestas de

negocio que han ido resolviendo este problema hasta el momento. En tercer lugar, se desarrollará el Business Model Canvas completo de la *startup*, para explicar en profundidad el modelo de negocio. Por último, se elaborará el plan financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto.

I.3. Metodología

Para cumplir los objetivos, la metodología será la siguiente.

Para lograr la máxima precisión en los análisis que afecten a PlayPadel se emplearán las 5 fuerzas de Porter. De esta manera, se podrá realizar un examen del entorno en el que se introducirá la empresa.

Respecto a la bibliografía, se hará uso de fuentes primarias y secundarias. Servirán como fuentes de información distintos libros, revistas, artículos académicos, instituciones oficiales, etc. Y, a su vez, serán útiles para recopilar información y hacer investigación de mercado a través de las encuestas o cuestionarios. Se ha realizado una encuesta para comprobar las oportunidades de negocio a partir de las necesidades e incentivos de los potenciales clientes.

La principal herramienta será el Business Model Canvas. Se trata de un modelo ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que facilita el análisis de nueve bloques distintos que afectan directamente a la empresa y cubre las cuatro principales áreas de negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Los nueve bloques son los siguientes: los clientes y el segmento, la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes y demás grupos de interés, las actividades, asociados y recursos clave, y la estructura de ingresos y costes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

A su vez, serán de principal apoyo las herramientas que ofrece la plataforma *Adventurees* como el Panel Goldsmith. Esta herramienta se basa en tres áreas de trabajo (producto, mercado y negocio) y guía la ruta a seguir por los emprendedores que valida y maximiza el potencial de cada etapa de la vida de la *startup*.

Para el desarrollo del plan financiero, tras determinar la inversión y fuentes de financiación iniciales, así como la estructura de costes e ingresos, se elaborarán los principales estados financieros (la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y los flujos de caja) con proyecciones a 5 años y previsiones conservadoras, optimistas y pesimistas.

I.4. Estructura

El presente trabajo se dividirá en cinco bloques diferenciados. En primer lugar, sirviendo de introducción, se exponen las razones que han motivado la creación de la empresa, los objetivos del trabajo y la metodología que se seguirá para alcanzar dichos objetivos. En segundo lugar, se realizará un análisis del sector actual de los torneos y academias de pádel para encontrar la oportunidad de negocio. En tercer lugar, se desarrollará el Business Model Canvas que se ha introducido previamente. En cuarto lugar, se presentará de manera muy detallada el plan financiero de PlayPadel y las expectativas del desarrollo de la empresa con vistas a cuatro años. En quinto y último lugar, se expondrán las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Análisis del sector

Como se ha visto previamente, el sector del pádel está en pleno auge y por eso es atractivo comenzar un negocio vinculado a dicho sector. No obstante, es preciso analizar en qué situación se encuentra actualmente el mercado en el que se quiere introducir PlayPadel. Para ello, se hará uso de las 5 fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter es una técnica elaborada por Michael Porter en 1979 que pretende poder llevar a cabo un profundo análisis de un sector o mercado concreto basándose el estudio en cinco aspectos diferentes: el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos y la rivalidad entre competidores existentes (Porter, 2008). Pues bien, será esto lo que se analice a continuación.

- Poder de negociación de los proveedores

Se trata del poder que tienen los proveedores, para imponer los precios que más les interesen a ellos. Los proveedores de PlayPadel serán Siux, que es una marca de material de pádel; Arus, que es una marca de relojes; y los clubs de pádel. Proporcionarán palas, sudaderas y camisetas (para los premios); relojes (para los premios); y las propias pistas para jugar los torneos, respectivamente. Se han elegido estos proveedores porque sus productos son de buena calidad y, gracias a los acuerdos de colaboración que se tendrán con ellos, los precios de sus productos gozarán de un descuento considerable (detallado más adelante). Por un lado, tienen poder de negociación porque los ingresos de los proveedores no dependen demasiado de PlayPadel, aunque supongan un buen “empujón” para sus resultados, y porque estas

empresas podrían llevar a cabo una integración vertical y organizar sus propios torneos sin mucha dificultad (Porter, 2008).

Por otro lado, su poder de negociación es bajo porque su mercado es de competencia monopolística³, es decir, hay muchas marcas y clubes de pádel que podrían servir de proveedores (existen productos sustitutivos) y los costes de cambio de proveedor no son muy altos (Porter, 2008).

Haciendo balance, el poder de negociación de los proveedores no es lo suficientemente fuerte como para suponer una amenaza.

- Poder de negociación de los clientes

Es la capacidad que tienen los clientes de bajar los precios, exigir mejor calidad de los servicios y, en general, enfrentar a los competidores entre sí (Porter, 2008).

Los clientes de PlayPadel serán personas de entre 16 y 35 años aficionadas al pádel y abiertas e interesadas en participar en competiciones amistosas de nivel *amateur*. Aunque los ingresos de PlayPadel no vayan a depender de unos pocos clientes, ni estos puedan hacer una integración hacia atrás y organizar torneos de pádel por sí mismos cada fin de semana, la diferenciación entre las distintas empresas competidoras no es lo suficientemente amplia como para que elegir una u otra empresa suponga un coste para el cliente.

Ante la falta de diferenciación actual entre empresas, la sensibilidad al precio es muy alta. No obstante, se cree que se puede reducir tal sensibilidad si se consigue una diferenciación potente.

Por tanto, se entiende que el poder de negociación de los clientes es de bastante peso.

³ <https://doi.org/10.55444/2451.7321.1966.v10.n1-2.3605>

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se basa en la existencia de barreras de entrada y en la dimensión de estas, así como en las represalias que los nuevos competidores esperen de los ya existentes, como, por ejemplo, acuerdos o colaboraciones entre empresas organizadoras de torneos, o reducciones de precio importantes. Cuanto menores sean las barreras de entrada y las represalias, mayor será la amenaza de entrada nuevos competidores (Porter, 2008).

En el mercado de organización de torneos de pádel las barreras de entrada son muy bajas y apenas hay represalias de los competidores asentados porque no hay mucho margen para ello. El capital inicial necesario para comenzar la actividad es casi nulo y el mercado no está saturado todavía, con lo cual, esto no supone un impedimento de cara a entrar en él. Además, el modelo de negocio y el *know-how* no es especialmente complejo.

La mayor barrera de entrada que puede existir es el conocimiento respecto del mercado y sus oportunidades, así como el *network* de las empresas ya establecidas entre sí y con los proveedores. En caso de no dominar estos aspectos es posible que el negocio que se quiera emprender no tenga éxito.

- Amenaza de servicios sustitutivos

Los servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen una misma necesidad que otro servicio, pero sin ser exactamente el mismo. En el caso de PlayPádel, sus servicios sustitutivos serían, torneos organizados por y para particulares (un torneo entre amigos), clases de pádel o torneos de mayor duración. Si bien es cierto que, aunque satisfagan la necesidad de jugar al pádel, se satisface de una manera distinta. En los torneos organizados por particulares lo

normal es que no exista el nivel de compromiso, organización y profesionalidad que existe en un torneo organizado por una empresa dedicada a ello y, además, el factor premios y packs de bienvenida tampoco suele darse en los torneos entre amigos. En cuanto a las clases, aunque se cubre la necesidad de jugar al pádel, no existe competitividad frente a terceros ni metas a corto plazo evidentes, como puede ser pasar de ronda, ganar un torneo u obtener un premio. Con lo cual, existen servicios sustitutivos, pero su amenaza no es muy grande (Porter, 2008).

- Rivalidad entre los competidores

Aquí se determinará la intensidad de la competencia existente en el mercado. Se trata de un mercado con un número bajo de competidores y de pocos competidores directos. Estos competidores directos son *A tope de pádel*⁴ y *Pádel Vip Experience*⁵. Son las empresas que ofrecen servicios casi iguales (no ofrecen servicios como el *afterpadel* o actividades de pádel entre partidos, como se verá más adelante) a los de PlayPadel, y su poder e influencia dentro del sector es parecido.

Conviene detenerse para explicar brevemente por qué son estas dos empresas los competidores directos. Se trata de dos empresas con un modelo de negocio muy similar al de PlayPadel (torneos de distintas categorías los fines de semana en Madrid, precio de inscripción de 20 € y mismos premios y mercado objetivo que PlayPadel). *A tope de pádel* se diferencia organizando torneos nocturnos, mientras que *Pádel Vip Experience* se diferencia, además de con torneos nocturnos, con ofertas de viaje a una ciudad española + torneo de pádel en esa ciudad. Desde PlayPadel se considera que los torneos nocturnos no

⁴ <https://www.instagram.com/atopedepadel/>

⁵ <https://www.padelvipexperience.com/es/>

son la vía correcta para la diferenciación y que las necesidades de los clientes son otras, como se verá más adelante.

Continuando con lo anterior, el crecimiento del mercado es rápido y las barreras de salida son bajas, lo que provoca que una empresa no sea vea obligada a quedarse compitiendo debido a la dificultad que supone la salida del mercado. No obstante, es cierto que estas empresas, igual que PlayPadel, tienen objetivos más allá de los económicos. Aspiran a ser líderes y tener la máxima cuota de mercado posible, y este factor intensifica la competencia (Porter, 2008).

La competencia es más intensa en el campo de los precios. Aunque no hay apenas costes fijos (detallado en el plan financiero), y los costes variables no son demasiado elevados, los precios están bajos y es complicado bajarlos más (Porter, 2008).

Visto esto, se concluye que existe competencia, pero no es lo suficientemente intensa como para no entrar al mercado.

II.2. Oportunidades de negocio

Habiendo analizado el sector, será posible afirmar la existencia de oportunidades de negocio y trazar una ruta de éxito. Se ha visto que hay competencia en el sector, pero no es demasiado agresiva, que los proveedores no tienen demasiado poder de negociación, pero los clientes sí, principalmente por la incorrecta o falta de diferenciación, que la entrada de nuevos competidores es sencilla y por tanto existe esa amenaza, y que existen servicios sustitutivos, aunque no satisfacen la misma necesidad exactamente.

Ya se han detectado los errores que se cometen actualmente y los principales riesgos y *red flags* del mercado, y sirven para atacarlos directamente. Estos “puntos negros” son, principalmente, no tener conocimiento del mercado y del sector, no ser capaz de alcanzar buenos acuerdos con proveedores y no ser capaces de diferenciarse. Así, PlayPadel llegará a acuerdos de calidad con proveedores (Siux, Arus y los clubs de pádel); sus cuatro socios fundadores conocen el mercado a la perfección; y, por último, y como se explicará con mayor detalle más adelante, PlayPadel se diferenciará organizando un *afterpadel* después de cada torneo y llenando los ratos de inactividad propios de cualquier torneo de pádel con juegos y retos que servirán para el entretenimiento y mejora de la técnica. A su vez, se establecerán dos tarifas diferentes para la inscripción de los torneos: la tarifa estándar de 20 € (precio medio-bajo del mercado) y la tarifa reducida de 16 € (por debajo del precio de mercado) (todo esto se detalla más adelante). Así se aplaca el problema de la competencia entre empresas y el problema del poder de negociación de los clientes. Además, está prevista la creación de una academia, que además de los beneficios que generará *per se*, ayudará a combatir el inconveniente de los servicios sustitutivos. Por último, la entrada de nuevos competidores no es una amenaza tan grande dado que PlayPadel ya tendrá pactos con todos los proveedores, un cierto nombre en el sector y una clientela fidelizada.

En vistas de la situación actual del mercado, la principal oportunidad de PlayPadel es forjar una estrategia sólida de diferenciación. Así, la entrada al mercado parece factible y una buena decisión

III. MODELO DE NEGOCIO DE PLAYPADEL

A continuación, se explicarán los fundamentos y pilares de PlayPadel y el funcionamiento concreto y modelo de negocio de los servicios que presta.

II.1. Misión, visión y valores

La misión de PlayPadel es ofrecer una experiencia única adaptada a las necesidades personalizadas del cliente, que combine a la perfección la afición por el pádel, la competitividad sana y la creación de relaciones sociales de calidad.

La visión de PlayPadel es convertirse en la empresa líder en el mercado nacional y europeo, así como expandir la prestación de sus servicios en todos los mercados posibles, siendo el cliente el eje fundamental del negocio y haciendo que su experiencia sea la más completa y personalizada.

Los valores de PlayPadel son los siguientes:

- Afición por el pádel y deportividad: Desde la empresa se quiere transmitir a los clientes estos valores, que se verán reflejados en cada uno de los torneos, comenzando con el ejemplo de los socios y demás miembros de PlayPadel.
- Transparencia: Tanto con los clientes como con los trabajadores. En todo momento estará claro el por qué y el para qué de nuestros servicios y nuestros ingresos.
- Respeto: Esto se plasmará en la relación con los clientes, en la relación entre los trabajadores y en la relación entre los jugadores, tanto dentro como fuera del campo.

III.2. Business Model Canvas

Antes de comenzar con el detalle del trabajo es importante dejar claro que todos los datos mostrados, así como elementos del modelo de negocio y demás factores están referidos a un escenario realista. No obstante, en el último apartado (análisis de sensibilidades) se muestran las diferencias entre escenarios. Es importante tener esto en cuenta durante la lectura de todo el trabajo para su correcta comprensión.

El Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2004, es una de las herramientas más útiles y comunes en el campo del emprendimiento. A través de este modelo se dará respuesta a las preguntas de qué es PlayPdel (propuesta de valor), a quién se dirige (segmento de clientes, relación con clientes y canales de distribución), cómo es su funcionamiento (actividades, recursos y alianzas clave) y cuántos recursos económicos requerirá y generará (estructura de costes e ingresos) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

III.2.a. Propuesta de valor

La propuesta de valor es “aquello que provoca que un cliente se decante por una empresa o por otra. Su finalidad es dar solución a un problema o satisfacer la necesidad de un cliente. Así, la propuesta de valor es el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento concreto de mercado, constituyendo una serie de ventajas para los clientes” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.22).

Aplicando esta definición a PlayPadel, se presentará el problema existente y se describirá la solución propuesta, explicando el modelo de negocio.

Actualmente existen otras empresas, como *A tope de Pádel* y *Pádel Vip Experience* (webs y modelo de negocio explicado previamente en el apartado del análisis del sector) que prestan servicios muy similares a los de PlayPadel, pero no iguales. Desde PlayPadel se han visto las carencias que sufren estas empresas y los defectos de los servicios que prestan. Todo nace porque no son capaces de adecuar el servicio a la demanda del mercado.

Los torneos están protagonizados, en su mayoría, por gente de entre 16 y 25 años. La minoría restante está compuesta por mayores de 25 y algún menor de 16. En cualquiera de los casos se está ante un público joven. Esto implica que los clientes, en general, están en muy buena forma física y con ánimo de socializar. Las empresas existentes no son capaces de dar solución íntegra a ninguna de estas necesidades de los clientes. Por un lado, se ofrecen torneos con largas interrupciones entre partido y partido, donde el esfuerzo físico no es demasiado exigente, dado que los descansos entre partidos, pese a ser necesarios, son demasiado largos en relación con el tiempo de juego de cada partido (1 set), principalmente cuando el jugador debe esperar a que jueguen otros miembros de su grupo, o incluso cuando debe esperar a la finalización de otro partido en fase eliminatoria. Por otro lado, los torneos actuales acaban cuando según se eliminan los jugadores, en lugar de ofrecer algún servicio o actividad adicional, como el *afterpadel* que ofrecerá PlayPadel, que prolongue y mejore la experiencia del cliente. El éxito de estas empresas no viene de la calidad de los servicios prestados, sino del deseo de los clientes de invertir su tiempo libre jugando al pádel. Lo que se quiere decir, es que el mercado no conoce una solución mejor a su problema, y es así como nace PlayPadel.

La solución que propone PlayPadel es prestar unos servicios muy similares, pero no idénticos, como se ha expuesto antes. Lo que pretende esta empresa es dar la mejor solución

posible a las necesidades del mercado. Se han identificado los un problema principal y una clara ventaja competitiva: la falta de exigencia física y la ausencia de un componente social, respectivamente.

Un partido de pádel normal se juega al mejor de 3 sets, es decir, se juegan, como mínimo, 2 sets. Los partidos de PlayPadel y sus competidores son a 1 set y con punto de oro⁶ (como se verá más adelante). Esto quiere decir que el desgaste de un partido de torneo es mucho menor al de un partido estándar y que la continuidad es más interrumpida porque entre partido y partido habrá que ir a informar del resultado, buscar a la otra pareja contra la que toque jugar, calentar para que la pareja nueva entre en calor, etc. Eso, en el mejor de los casos, porque también se dará la situación en la que una pareja juegue un partido sí y uno no, o que a una pareja le toque “descansar” durante dos partidos seguidos, etc. Por tanto, pese a la adecuación de los jugadores a su nivel y la intensidad y dificultad de cada partido, la falta de exigencia física es consecuencia de las interrupciones que existen entre partido y partido. Para dar solución a este problema, PlayPadel organizará actividades y retos relacionados con el pádel en esos lapsos de espera. Así, los jugadores no pierden el ritmo de juego ni dejan de estar en calor, siguen desgastándose físicamente y mejoran su técnica (las actividades y retos estarán orientados a la mejora técnica de los jugadores).

En cuanto al componente social, se ha detectado que esto supone un gran incentivo para los jugadores a la hora de decantarse por una u otra empresa. A día de hoy, son pocas, o ninguna, las empresas que ofrecen servicios relacionados con este asunto. Por eso, la solución que propone PlayPadel es organizar un *afterpadel* después de cada torneo y dar una consumición

⁶ En lugar de ganar con diferencia de dos puntos (jugar con ventajas), quien gana el punto de después del 40 iguales, gana el juego.

gratuita a cada jugador con el pack de bienvenida. El *afterpadel* tiene por objetivo que el torneo no se termine según se eliminan los jugadores, sino que los participantes puedan quedarse más tiempo en el club, viendo otros partidos, la entrega de premios, las finales, etc. en un ambiente de cercanía y socialización con música.

El tercer elemento diferenciador de PlayPadel es el precio de las inscripciones a los torneos, que se harán o bien vía Whatsapp o bien vía Instagram. Mientras que los precios de la competencia oscilan entre los 20 y 30 €, la inscripción a un torneo PlayPadel cuesta 20 €, salvo que se realice el pago antes del miércoles a las 23:59 de la semana del torneo, en cuyo caso el cliente gozará de la tarifa reducida de 16 €. Ambos precios permiten la obtención de beneficios para PlayPadel, como se verá en el apartado del plan financiero.

Explicadas los tres principales elementos diferenciadores de PlayPadel, se pasa a explicar el modelo de negocio completo (debe tenerse en cuenta que los elementos diferenciadores son parte del modelo del negocio y deben entenderse integradas en el mismo, por eso **no se volverán a explicar a continuación cuando se explique el modelo de negocio**).

Pues bien, la idea es la creación de una empresa dedicada a organizar torneos de pádel en la Comunidad de Madrid. Serán torneos organizados todos los fines de semana del año salvo en los meses de julio y agosto, fechas en las que se detendrá la actividad empresarial, y puntualmente algún torneo de Navidad o Semana Santa. Su duración estimada es de 4 horas por las tardes; de 16:00 a 20:00, siendo este horario flexible en caso de que se alargue el torneo.

El torneo será jugado por 32 parejas, divididas en 2 categorías de distinto nivel de 16 parejas cada una. En cada categoría habrá 4 grupos, cada uno de ellos formado por 4 parejas. Todas las parejas de cada grupo se enfrentarán entre sí una vez en esta fase de grupos. Las 2 parejas

ganadoras de cada grupo se clasificarán para el cuadro principal, mientras que las dos parejas restantes (terceras y cuartas) se clasificarán para el cuadro de consolación. De este modo, todas las parejas tienen asegurado jugar un mínimo de 4 partidos. En ambos cuadros se jugarán rondas eliminatorias comenzando en cuartos de final, es decir, se jugará cuartos de final, semifinales y final. Así, se obtendrá una pareja campeona y otra subcampeona del cuadro principal para ambas categorías, y una pareja campeona y otra subcampeona del cuadro de consolidación en ambas categorías. Los partidos se jugarán a 1 set de 6 juegos y con punto de oro⁷. De este modo se favorece el dinamismo y la emoción del torneo.

Las tres posibles categorías son A, B y C; esto es, nivel medio alto, nivel medio, nivel medio-bajo, respectivamente. Respecto a cómo determinar el nivel de cada jugador, serán ellos quienes determinen su propio nivel y se apuntarán a una u otra categoría en función de ello. Si no saben cuál es su nivel se utilizará el nivel *Playtomic*⁸. Los jugadores con puntuación superior a 5 jugarán en la categoría A, los jugadores con nivel entre 3,5 y 5 jugarán en la categoría B y los jugadores con nivel inferior a 3,5 jugarán en la categoría C. Una vez el cliente ya haya asistido a uno o dos torneos sabrá perfectamente en qué categoría debe jugar.

En cuanto a la localización de los torneos, tendrán lugar en la zona de Pozuelo de Alarcón, principalmente. Los clubs que albergarán los torneos serán, en orden de prioridad, el Pozuelo Padel Club, el Club de Pádel Bularas y el Reebok Sport de Pozuelo. De manera menos frecuente se celebrarán los torneos en la zona de Alcobendas. En este caso, se jugaría en el club Pádel Hangar y en el club El Estudiante.

⁷ En lugar de ganar con diferencia de dos puntos (jugar con ventajas), quien gana el punto de después del 40 iguales, gana el juego.

⁸ Aplicación móvil de pádel que determina tu nivel puntuándolo entre el 1 y el 7 en función de tu historial de partidos (aplicación utilizada por la mayoría de jugadores de pádel)

Todo jugador recibirá su pack de bienvenida antes de comenzar el torneo. El pack de bienvenida incluye un *overgrip* para la pala, unas chucherías, una botella de agua y un vale para una consumición para el *afterpadel*. En cuanto a los premios, los ganadores de cada categoría serán obsequiados con una pala de gama media-alta o media-baja, en función de la categoría que se gane, de marca Siux. Los subcampeones de cada categoría recibirán una sudadera (que podrá ser de Siux o de marca PlayPadel), una mochila pañera o un reloj de marca Arus. Por último, los campeones del cuadro de consolación tendrán como premio una camiseta de la marca Siux o de la marca de PlayPadel. Para poder garantizar estos premios en cada torneo es de vital importancia los acuerdos de colaboración que tenemos con las marcas Siux (empresa de pádel) y Arus (empresa de relojes). Ambas marcas nos rebajan los precios de sus productos (costes concretos detallados en el plan financiero). En contraprestación, las marcas reciben la publicidad que PlayPadel les otorga y se les asegura un mínimo de compras anuales y en grandes volúmenes (número y volumen de las compras detallados en el plan financiero). En relación con los acuerdos de colaboración mencionados, cabe mencionar los acuerdos a los que se ha llegado con los distintos clubs de pádel, cuyo precio de alquiler de pistas es notablemente superior al precio de alquiler que ofrecen a PlayPadel. A cambio tienen la seguridad de tener 8 pistas reservadas durante 4 horas todos los fines de semana.

PlayPadel es una empresa comprometida con la responsabilidad social y el medioambiente. Muestra de ello es que las pelotas utilizadas en los torneos se donarán a colegios para que puedan colocarlas en las patas de las sillas y así reducir la contaminación acústica de estos centros. Otra alternativa es donarlas a marcas como *No Time*⁹, dedicadas al uso de pelotas de

⁹ <https://notimeecobrand.com/>

pádel para la fabricación de calzado. En ambos casos se estaría consiguiendo dar una segunda vida a las pelotas y colaborar con el medio ambiente. Asimismo, se espera poder donar parte de los ingresos, en un futuro, a la fundación De Familia a Familia¹⁰. Es una fundación que se ocupa de repartir alimentos perecederos a familias necesitadas de Madrid.

Respecto a los planes de futuro de PlayPadel y su crecimiento, aunque se explicará con mayor detalle en el apartado del plan financiero, aquí cabe mencionar sus dos grandes pasos en los próximos años. El primero de ellos es empezar una academia de pádel, es decir, comenzar a impartir clases, y el segundo de ellos es la expansión geográfica de la organización de torneos a Valencia en el año 4. Se tienen otros planes de futuro pensados como comprar un club para que sea propiedad de la empresa o comercializar una línea propia de *merchandising* en vez de utilizarlo como premios, pero exceden del horizonte temporal de este trabajo.

III.2.b. Segmento de clientes

El segmento de clientes al que se dirigirá PlayPadel será personas de entre 16 y 35 años aficionados al pádel y abiertos e interesados en participar en competiciones amistosas de nivel *amateur*.

En vista de los resultados de las encuestas realizadas y de la propia experiencia de los socios fundadores, se ha comprobado que este es el segmento de clientes más interesante. Además, como se ha visto antes, se ofrecerá un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades. Las personas mayores de 35 y menores de 16 son una minoría en los torneos de pádel, especialmente el segundo grupo. Además, los mayores de 35 suelen ir acompañados

¹⁰ <https://www.defamiliaafamilia.org/>

de alguien cuya edad está comprendida en el rango de edades del mercado objetivo de PlayPadel. Si bien es cierto que se da casos de parejas de mayor edad a la que se tiene de objetivo, no son suficientes como para centrar la actividad de la empresa en ellos. Además, los resultados de la encuesta son rotundos respecto a la voluntad de este perfil de gente por jugar un torneo. Su voluntad es nula.

III.2.c. Relación con los clientes

Siguiendo los fundamentos en los que deben basarse las relaciones con los clientes según Osterwalder y Pigneur, la relación de PlayPadel con los clientes será de la siguiente manera.

En el año 0 y en el año 1, la relación con los clientes tendrá como fundamento la captación de clientes. Se intentará llegar al máximo mercado objetivo para lograr captar al mayor número de clientes posible a través de las estrategias de marketing basadas en anuncios de Instagram y máxima difusión en redes (detalladas en el plan financiero) y de los torneos en sí, que se espera que den lugar a la captación de clientes a través del boca a boca (Osterwalder y Pigneur, 2010).

A partir del segundo año, el fundamento de la relación con los clientes virará hacia la fidelización de clientes, aunque se seguirá intentando captar clientes. Para lograr esto, se emplearán campañas de marketing diferentes a las de los años anteriores. Se llevarán a cabo sorteos, descuentos, promociones, etc. (detallado en el plan financiero) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En todo caso, la relación con el cliente será cercana y personalizada, tanto en persona como a través de las redes. La intención es que el cliente vea a los miembros de PlayPadel más como amigos o compañeros de deporte que como empresarios.

III.2.d. Canales

Los canales constituyen el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Los objetivos de los canales de comunicación y distribución de PlayPadel son darse a conocer y dar a conocer sus servicios, comunicar de manera efectiva la propuesta de valor al cliente y recibir evaluaciones de los clientes. Para lograr todo esto se establecerá el contacto con los clientes a través de las redes sociales Whastapp, Instagram y Facebook. Estos medios son lo más adecuado teniendo en cuenta que vivimos en la época digital y la cantidad de tiempo que los jóvenes (público objetivo de PlayPadel) emplean en las redes sociales. Esto permitirá crear una comunidad interactiva caracterizada por la comunicación constante entre la empresa y sus clientes.

No obstante, PlayPadel se quiere caracterizar por el trato cara a cara que se tendrá con el cliente los días de torneo. En este canal debe ponerse el máximo énfasis para que el cliente quede satisfecho y contento con el servicio y el trato recibido. Al final, esto será un factor determinante a la hora de elegir con qué empresa jugar el siguiente torneo.

En cuanto a la evaluación de los servicios por los propios clientes, se tratará de reunir *feedback* de los jugadores en los propios torneos, preguntándoles directamente. Así se

consigue un trato más personal con ellos y PlayPadel consigue saber en qué falla y cómo mejorarlo (Osterwalder y Pigneur, 2010).

III.2.e. Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Se hará aquí una diferencia entre los recursos necesarios y los recursos clave (diferencia más personal que académica). Los recursos necesarios son aquellos sin los cuales la actividad no sería realizable. Véase, las pistas o las pelotas. Ahora bien, la esencialidad de estos recursos no los convierte en claves. Lo que hace que un recurso sea clave es que, sin él, el éxito de la empresa sería menor o nulo. Así, los recursos clave de PlayPadel son los recursos humanos. Se considera que si la organización (a cargo de una persona) es correcta, la competitividad es equilibrada y exigente, y el trato recibido y el *afterpadel* son de calidad, estaríamos ante una prestación de servicios excelente. El cliente habrá tenido la experiencia que justamente se deseaba que tuviera, tanto por su parte como por la de PlayPadel.

También se otorgará el reconocimiento de recursos clave a los premios. Es necesario que los premios de un torneo sean atractivos para que los clientes tengan una motivación adicional que les incite a apuntarse. Aquí entra en juego la importancia del poder negociador y de tener buenos acuerdos de colaboración, puesto que, al fin y al cabo, son la base de poder dar premios de calidad a los clientes.

III.2.g. Actividades clave

Las actividades clave constituyen las “acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.36).

En coherencia con esta relación las actividades clave de PlayPadel no son únicamente la organización de torneos y la impartición de clases, sino la correcta organización de servicios y la correcta impartición de clases. Asimismo, es clave conseguir transmitir al cliente aquello en lo que PlayPadel se diferencia del resto de empresas similares, de este modo, el cliente toma consciencia de por qué debe elegir a PlayPadel frente a las demás empresas.

III.2.h. Asociaciones clave

Las asociaciones clave son el “conjunto de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.38).

PlayPadel tiene tanto alianzas estratégicas con empresas no competidoras, como relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad del suministro. Realmente, los acuerdos que tiene PlayPadel con Siux, Arus y los distintos clubs de pádel son una mezcla entre alianzas estratégicas y relaciones cliente-proveedor. Tanto los clubs como las marcas mencionadas actúan como proveedores y suministran los bienes necesarios para poder celebrar los torneos e impartir las clases (premios, pelotas y pistas), y a la vez son alianzas estratégicas entre empresas no competidoras ya que ambas partes del acuerdo se benefician de este y no se trata de empresas competidoras entre sí (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Más allá de cómo se clasifiquen estos acuerdos, se trata de asociaciones clave sin las cuales la viabilidad de los torneos se vería enormemente dificultada debido a la aparición de unos

costes de significativa mayor cuantía respecto a los actuales y de una potencial caída de ingresos notable.

A modo resumen, cabe relacionar brevemente todo lo visto hasta ahora. Se está ante un sector cuya penetración es factible e idónea debido a las condiciones de mercado y al modelo de negocio de PlayPadel. Se organizarán torneos de pádel los fines de semana con *afterpadel* y actividades de mejora técnica para aficionados al pádel, donde primarán los recursos humanos y las relaciones en persona entre empresa y cliente, y donde en los primeros años se seguirá una estrategia de captación de clientes y, posteriormente, de fidelización de los mismos. Se aspira a tener los torneos mejores organizados del mercado y a tener asociaciones con otras empresas que permitan dar premios de buena calidad. La unión de todo esto debería conducir a la satisfacción de las necesidades del cliente y al consiguiente éxito de la empresa.

V. PLAN FINANCIERO

Tras haber analizado el sector en el que se introducirá la *startup*, el modelo de negocio y la empresa en sí, se pasa ahora a realizar un análisis exhaustivo del plan financiero de PlayPadel. Se cuantificará la inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto, se informará respecto a las fuentes de financiación a las que se acudirá para reunir dicha inversión inicial, se mostrará en detalle la estructura de costes y la de ingresos. Finalmente, se realizarán unas proyecciones a 4 años, reflejadas a través de los estados financieros básicos: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de flujos de efectivo.

Aunque el año empresarial coincidirá con el año natural, el año 0 únicamente hará referencia a los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre de 2023, dado que, precisamente, la empresa comenzará a operar en septiembre del 2023. Además, el hecho de considerar un periodo de tiempo tan corto como año entero permite confirmar las validaciones realizadas previamente y el funcionamiento de la estructura de ingresos y costes planteada. De aquí en adelante los años computarán de 1 de enero a 31 de diciembre, por tanto, el año 1 corresponderá a 2024, el año 2 a 2025, el año 3 a 2026, y el año 4 a 2027.

V.1. Inversión inicial

La inversión inicial es el capital requerido para cubrir los gastos iniciales necesarios y poder dar comienzo a la actividad de la empresa. En el caso de PlayPadel, la inversión inicial consta de tres grupos de gastos principales: recursos para el alquiler de instalaciones, recursos para compra de material y recursos para pagos de tasas.

Tabla 1. Inversión inicial

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

A continuación, se detallará el concepto y cuantía de cada uno de los elementos incluidos en la inversión inicial. Pero previo al detalle cabe mencionar que la inversión inicial se ha calculado en base al escenario realista, es decir, considerando que el año 0 (sept – dic 2023) se jugará un torneo por fin de semana de 32 parejas, que compondrán 2 categorías. En caso de que tal escenario no se cumpla, no habrá ningún inconveniente; la única diferencia es que la inversión inicial tardará en recuperarse más o menos tiempo y el material adquirido con ella durará más o menos tiempo. Este tema de recuperación de la inversión y duración del material se tratará con más detalle más adelante. Dicho esto, se da pie al análisis de cada concepto de la inversión inicial.

Los premios de los campeones: Los premios de los campeones serán palas de la marca colaboradora Siux. Los precios de las palas varían en función de su gama. Regalaremos palas de gama media alta y de gama media baja en función de la categoría del torneo que se gane y cuyo precio medio es de 70 €.

Los premios de los subcampeones: Aquí existe variedad de premios. Los subcampeones de cada categoría podrán recibir como premio sudaderas de Siux, sudaderas propias de PlayPadel, relojes de la marca colaboradora Arus o mochilas paletteras de Siux. Todas las tipologías de premios de los campeones tienen un coste unitario de 10 €.

Los premios de los campeones de consolación: Los campeones de consolación recibirán camisetas de premio. Estas camisetas podrán ser de Siux o propias de PlayPadel. El coste unitario de las camisetas es de 2,3€.

La inscripción en el Registro Mercantil y la inscripción de la marca tienen unos costes tasados a nivel estatal de 100 € y 16 € respectivamente.

Tesorería: Aquí se reúne el líquido necesario para hacer frente al pago de los restantes costes de 4 torneos. Los restantes costes son el alquiler de pistas, y la compra de pelotas y packs de bienvenida. Cada pack de bienvenida incluye una botella de agua, una bolsa de chuches, un *overgrip* para la pala y una consumición para el *afterpadel*. Los costes de alquiler de pistas para 4 torneos son de 1.600 €, y el coste de los packs de bienvenida para 4 torneos es de 509 €. La suma de esto es el total de tesorería que se requiere en la inversión inicial: 2.109 €.

V.2. Fuentes de financiación

Una vez definida la inversión necesaria para dar comienzo a la actividad empresarial de PlayPadel, se detallarán en este apartado las fuentes de financiación elegidas para reunir estos recursos.

Es normal oír hablar de rondas de financiación para reunir el suficiente capital para empezar la actividad económica de un negocio. En esta fase inicial las empresas suelen estar ante una situación de altos costes y bajos o nulos ingresos y es esta la razón por la que se buscan inversores externos con la capacidad de aportar ese capital que la *startup* necesita.

No obstante, la inversión inicial de PlayPadel no es lo suficientemente cuantiosa como para necesitar la intervención de inversores externos. Por tanto, el capital social será plenamente desembolsado por cada uno de los socios fundadores a partes iguales, aportando cada uno el 25% del capital necesario para empezar a desarrollar la actividad de la empresa. De este modo, además, la empresa quedará bajo la titularidad de cada uno de los socios fundadores, por lo menos, en un primer momento. Este factor se considera positivo porque todos tenemos los mismos objetivos y miradas muy parecidas respecto a los pasos a seguir.

V.3. Estructura de costes

A continuación, se cuantificarán y detallarán los costes en los que va a incurrir PlayPadel en un horizonte temporal de 4 años. En estos primeros años todos los costes serán variables salvo la retribución de los socios, que tendrán el carácter de costes fijos. Se explicarán en primer lugar los costes fijos y posteriormente los costes variables.

Los costes fijos serán los siguientes:

- Sueldos y salarios de los socios

Los sueldos y salarios irán surgiendo según vaya pasando el tiempo y vaya creciendo la empresa. En el año 0 no existirán gastos de sueldos y salarios puesto que serán los cuatro fundadores quienes se encarguen de todo el trabajo y no cobrarán. Esto cambiará en el año 1, año en el que los socios comenzarán a cobrar un sueldo bruto anual de 2.000 €. Este sueldo inicial irá aumentando, siendo de 4.000 € en el año 2, de 6.000 € en el año 3 y de 7.000 € en el año 4.

Los costes variables serán los siguientes:

- Palas:

El mejor premio al que puede aspirar un participante de PlayPadel es una pala de pádel de marca Siux. En cada torneo se regalarán dos palas por categoría (una pala para cada miembro de la pareja ganadora de cada categoría). Las palas serán de gama media-alta y de gama media-baja. Las palas de gama media-alta serán para los ganadores de las categorías A y B, y las de gama media-baja serán para los ganadores de la categoría C (no siempre se jugarán las mismas categorías, sino que irán variando, a veces A y B, otras B y C y otras A y C). El

precio medio unitario de esta combinación de palas es de 70 €. Se trata de palas cuyo coste a precio de mercado es de entre 100 y 200 €, en función de la pala. El precio de adquisición para PlayPadel goza de tal reducción por las condiciones del acuerdo de colaboración existente entre ambas empresas. En cada compra que se realiza, se lleva a cabo la adquisición de 32 palas; por tanto, el coste total de las palas por compra es de 2.240 €.

- Mochilas, sudaderas y relojes:

Cualquiera de estos artículos podrá ser entregado a los subcampeones como premio. Aunque cualitativamente no sean lo mismo, cuantitativamente sí lo son. Cada uno de estos productos tiene un coste unitario de 10 €. Las mochilas paletteras (mochilas para cargar las palas de pádel) serán de marca Siux (empresa colaboradora). Las condiciones y razones del precio obtenido tienen su fundamento en tal acuerdo colaborador. Las sudaderas, por su parte, serán o bien de marca Siux o bien de la marca de PlayPadel, que sacará su propia línea de *merchandising*. En ambos casos estaríamos ante un coste unitario de 10 € para PlayPadel dado que, en el caso de comprar las sudaderas a Siux, este sería el precio de adquisición, y en el caso de producir las sudaderas propias se externalizaría esta actividad a Serinpren, cuyo precio de venta a PlayPadel sería de 10 € por cada sudadera. Respecto a los relojes, se tiene un acuerdo de colaboración con la marca Arus, que nos vendería relojes, cuyo precio de mercado oscila entre los 30 y 40 €, por 10 €.

- Camisetas:

Las camisetas serán los premios de los ganadores del cuadro de consolación. Aquí sucede lo mismo que con las sudaderas, que podrán ser de Siux o de PlayPadel. El contrato de producción de camisetas de PlayPadel también sería con Serinpren, Cuyo precio de venta a

PlayPadel sería de 2,3 € por cada camiseta. En el caso de comprar las camisetas a Siux, el precio de las camisetas sería de entre 2 y 3 €.

Antes de continuar con el resto de costes, debe apuntarse que cada vez que se hace una compra de premios se adquieren 32 unidades de cada tipo de premios, es decir, se adquieren 32 palas (de distintos modelos en función de las categorías de los torneos que se vayan a celebrar), 11 mochilas paletteras, 11 sudaderas y 10 camisetas; sumando un total de 2.634 € por cada compra. El número de compras que se realice cada año será de 3 compras en el año 0, de 10 compras anuales durante los años 1, 2 y 3; y de 15 compras en el año 4.

- Pistas:

Los torneos de Madrid se jugarán en la zona de Pozuelo. Se ha hablado con 3 clubs distintos de esa zona cuyo precio de alquiler de pistas sería de 10 €/hora (será el mismo precio con y sin iluminación). Los clubs son el Pozuelo Padel Club, el Padel Club Bularas y el Club Reebok. Por cada 16 parejas se necesita alquilar 4 pistas durante 5 horas, por tanto, el coste de alquiler de pistas para un torneo de 32 parejas será de 400 €. En 2027 se tiene pensada una expansión a Valencia. Aunque no existe ningún acuerdo cerrado ni negociado, los precios de la ciudad mediterránea son, en general, menores que en la capital, y el alquiler de pistas sería de 8 € por hora¹¹, dando lugar a unos costes de alquiler de pistas de 320 € por torneo.

- Bolas:

El proveedor de bolas para los torneos también será Siux y el precio de adquisición por parte de PlayPadel será de 3 € por cada bote de bolas (3 bolas por bote). Por cada 16 parejas se

¹¹ El precio de alquiler es 2€/hora más barato cique en Madrid, con lo cual, ante una misma rebaja, el precio final será 8 €. <https://www.7padel.com/>

necesitan 4 botes de bolas, por tanto, el coste de bolas para un torneo de 32 parejas será de 24 €.

- Pack de bienvenida

El pack de bienvenida es un conjunto de tres artículos que se entrega a todos los participantes del torneo. Consta de una botella de agua, una bolsa de chucherías, un *overgrip* para la pala de pádel y una consumición para el *afterpadel*. El agua y las chuches se comprarán en Mercadona antes de cada torneo y su coste conjunto total por torneo es de 20 €. Los *overgrips*, por su parte, tienen un coste unitario de 30 cents, es decir, un coste total por torneo de 19 €. Cada consumición tiene un coste unitario de 1 €, por tanto, un coste total de 64 € por torneo. Visto esto, el pack de bienvenida de cada torneo tiene un coste total de 127 €.

- Web

En enero de 2024 se creará la página web de PlayPadel. La idea es crear una página web que integre información sobre los torneos (fecha, hora, ubicación, precio, premios, categorías, etc.) e información de contacto de los organizadores, junto con alguna foto y un diseño básico. Pues bien, el coste de una página web con estas características es de 200 € anuales.

- Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios irán surgiendo según vaya pasando el tiempo y vaya creciendo la empresa. En el año 0 no existirán gastos de sueldos y salarios puesto que serán los fundadores quienes se encarguen de todo el trabajo y no cobrarán. A partir del año 1, se necesitará un empleado encargado de la gestión de los torneos. Esta figura será la del “responsable”. La labor de esta persona será acudir a todos los torneos y encargarse de que se desarrollen correctamente. Esta persona será quien reciba a los participantes, les entregue el pack de

bienvenida, les explique las normas del torneo y de los partidos, y les muestre el cuadro en el que están y las pistas en las que jugarán. Además, debe estar disponible a lo largo de todo el torneo para responder posibles dudas que puedan surgir y deberá ir apuntando los resultados de todos los partidos e ir indicando a los jugadores sus siguientes rondas y enfrentamientos. Una vez finalizado el torneo, será el responsable de entregar los premios a los correspondientes ganadores. El sueldo de este empleado será de 50 € por torneo. La existencia de esta figura no impide que los socios puedan también acudir a los torneos para colaborar en su gestión y organización.

En el año 2, con la apertura de la academia, se incorporarán los sueldos y salarios de los profesores, que será de 15 €/hora. Teniendo en cuenta que se estima dar un total de 25 horas de clases semanales, el sueldo de los 3 profesores a final de año será de 14.775 €. En el año 3, se prevé el aumento de horas semanales de clase, alcanzando las 33 horas semanales, lo que produciría unos costes anuales de sueldos de los 4 profesores de 17.909 €.

En el año 4, con la expansión territorial de los torneos, se necesitará otro responsable que se encargue de las funciones que le corresponden a tal figura, pero en Valencia. Este empleado, al tener las mismas funciones que el responsable de Madrid, tendrá el mismo sueldo, esto es 50 € por torneo.

- Marketing

En el año 0 no se incurrirá en gastos de marketing porque, al tratarse de un periodo de prueba y de ingresos menores debido a la corta duración del ejercicio, se entiende que es mejor testar los servicios sin gastos adicionales de marketing. Se hace referencia a gastos adicionales porque pese a no invertir en marketing en el año 0, se hará una difusión masiva por las redes a través de los propios perfiles de PlayPadel.

En el año 1 comenzará a invertirse dinero en marketing. Se destinarán 4.500 € a esa finalidad. La mayoría de este capital tendrá como finalidad financiar anuncios en las redes (Instagram y Facebook) y otra parte minoritaria se dedicará a cubrir los gastos de posibles torneos o pequeñas campañas de publicidad. Los anuncios de Instagram tienen un coste de 3 € por cada 1.000 impresiones¹². Si se invierten 4.000 €, se estará mostrando el anuncio más de 3.600 veces al día.

Tras el fuerte impacto que se espera de la campaña publicitaria por las redes, en los años consecutivos se cambiará la estrategia de marketing, de tal manera que en el año 2 la mayoría de los costes de marketing se dirigirán a campañas de otro estilo, como pueden ser sorteos, eventos, colaboraciones, etc. y la minoría restante del capital destinado al marketing tendrá como fin los anuncios en las redes. En los años 3 y 4 los gastos de marketing serán de 5.000 € y los anuncios serán nulos o residuales puesto que se cree que ya se tendrán suficientes seguidores como para que la información que se quiera dirigir al mercado le llegue desde los propios perfiles de PlayPadel, sin necesidad de anuncios extras. Así, el presupuesto de marketing se invertirá en realizar campañas de publicidad distintas y más grandes, como las mencionadas para el año 2, pero a mayor escala.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los costes totales por torneo serán de 856 €. En este coste están incluidos los premios, el alquiler de pistas, las pelotas y el pack de bienvenida de cada torneo. No se incluye para este cálculo los sueldos y salarios, la página web ni los gastos de marketing. La cuantía final del primer grupo de costes mencionado en este párrafo variará en función del número de torneos que se celebren a lo largo del año.

¹² Una impresión es una muestra del anuncio

La estructura de costes quedaría, por tanto, de la siguiente manera a lo largo de los años proyectados.

Tabla 2. Estructura de costes

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Premio campeón (palas)</i>	-6.720	-22.400	-22.400	-22.400	-35.840
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-960	-3.200	-3.200	-3.200	-5.120
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-221	-736	-736	-736	-1.178
<i>Pelotas</i>	-384	-1.920	-2.880	-3.840	-3.840
<i>Pistas</i>	-6.400	-32.000	-41.850	-43.939	-43.939
<i>Overgrip</i>	-307	-1.536	-1.536	-1.536	-1.536
<i>Chuches y agua</i>	-320	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600
<i>Consumición</i>	-1.024	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-14.775	-17.909	-17.909
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
TOTAL	-16.336	-85.212	-119.297	-133.480	-155.282

Fuente: Elaboración propia

V.4. Estructura de ingresos

La estructura de ingresos de PlayPadel se basa en los torneos y en la academia. La única fuente de ingresos que tendrá la empresa en los años 0 y 1 será la procedente de las inscripciones a los torneos. A partir del año 2 se comenzará a generar ingresos a través de las clases de pádel.

Respecto a los torneos, el escenario realista planteado estima que a cada torneo se apuntarán 32 parejas, divididas en dos categorías de 16 parejas cada categoría.

El precio de inscripción varía en función del momento en que se pague la inscripción. A las personas que paguen la inscripción del torneo del fin de semana antes del miércoles a las 23:59 se les cobrará 16 € por participar. Sin embargo, aquellas personas que realicen el pago en cualquier momento posterior al mencionado, pagarán 20 € por participar en el torneo.

Debe matizarse aquí que el referido momento de pago se tiene en cuenta a título individual, es decir, aunque una pareja confirme su asistencia antes del día y la hora límite para pagar el precio reducido, solo se beneficiará de esta condición aquella persona que efectivamente ejecute el pago antes de tal momento. Imagínese la situación en que dos personas (A y B), confirman el miércoles que asistirán al torneo del fin de semana. No obstante, A realiza el pago el mismo miércoles, pero B lo realiza el jueves. En este caso, pese a haber confirmado la participación de la pareja antes del miércoles a las 23:59, solo se beneficiará de la tarifa reducida de 16 € la persona A. B tendrá que pagar 20 € porque, aunque estaba apuntado antes del miércoles a las 23:59, el pago lo ejecutó pasada esa hora límite.

Los objetivos comerciales de este sistema de precios son variados. Uno de los objetivos es incentivar la inscripción de clientes potenciales y actuales. Se trata de una situación beneficiosa para el cliente, que está obteniendo un precio inferior al que se establece como “precio oficial”, y para PlayPadel, que tiene garantizada la celebración del torneo con mayor antelación y una captación de ingresos más prematura.

Un segundo objetivo es facilitar la organización interna. Se considera que la confirmación de la participación en un torneo no está completamente asegurada hasta que no se ha realizado el pago. Puede suceder que una pareja o una persona que no haya realizado el pago asegure que va a asistir al torneo, pero que, al no haber desembolsado el dinero no hay nada que “anclen” a esa persona o pareja al torneo y, por tanto, cualquier causa, por insignificante que

sea, servirá para no asistir. Sin embargo, de haberse efectuado el pago con anterioridad, se estima que no valdrá cualquier situación para no asistir al torneo. Esto se piensa porque nadie quiere “perder” dinero por una causa menor. Lo que se pretende es, por tanto, que la asistencia de los clientes esté asegurada con mayor antelación, para así poder confirmar la viabilidad del torneo cuanto antes y organizarlo con mayor pausa y orden.

Un tercer objetivo de esta política de precios es obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas dedicadas a organizar torneos de pádel. Nuestros competidores directos, *Padel Vip Experience* y *A tope de Padel*, establecen un precio fijo de 20 € por torneo. PlayPadel pretende diferenciarse estableciendo esta tarifa reducida y obtener así una ventaja frente al mercado y, más concretamente, frente a los competidores directos.

El resultado global al que se aspira con estos tres objetivos es aumentar la clientela de PlayPadel. Es una manera muy atractiva de atrapar nuevos clientes y de consolidar a los actuales (cuando se tengan). Esto, acompañado del boca a boca y la difusión de redes, permitirá llegar a mayor parte del mercado potencial y contribuirá al crecimiento de la empresa en todos los aspectos.

Los precios de 20 y 16 € se han establecido teniendo en cuenta diferentes factores. El primer factor, y más importante, es que estos precios permiten cubrir los costes de un torneo y obtener beneficio. El coste total por torneo es, como se ha mostrado antes, de 856 €. En el supuesto en que las 64 personas que participan en él efectuasen el pago antes del miércoles a las 23:59, los ingresos totales del torneo serían de 1024 €. Es decir, en la situación de menor ingreso se estaría obteniendo un beneficio de 168 € por torneo. Más adelante veremos las predicciones respecto al porcentaje de jugadores que se apuntarían antes del momento límite para disfrutar de la tarifa reducida.

En segundo lugar, nos hemos basado en los precios de la competencia. Los precios de otras empresas que ofrecen servicios como el de PlayPadel tienen establecido un precio único de entre 20 y 30 €. No obstante, el precio de los servicios de nuestros competidores directos está fijado en 20 € por torneo. En vista de que PlayPadel es una empresa nueva en el mercado y de los precios de los competidores directos, se ha optado por fijar el precio estándar de los servicios en 20 €. Si se tiene en cuenta que este precio es el menos barato de los dos precios que se ofrecen, desde el punto de vista del cliente se está ante una oferta atractiva. Se considera que se está ante una técnica innovadora y prometedora de enfrentar la fase de introducción en el mercado de la empresa.

Como se introducía un par de párrafos atrás, se ha estimado que el porcentaje de clientes que realizarán el pago del torneo del fin de semana antes del miércoles a las 23:59 será del 30 %. Dicho porcentaje se ha deducido fruto de varias hipótesis que ahora se explican. Se entiende que el porcentaje de clientes que tienen el pádel como una de las máximas, sino la máxima, prioridades del fin de semana es muy reducido, inferior al 30 %. A este pequeño grupo de clientes cuyo fin de semana rota alrededor del torneo de pádel hay que sumarle otro grupo de clientes que organiza el tiempo libre de sus fines de semana con antelación. Se estima que entre estos dos grupos se está cerca de ese 30 % establecido. El pequeño grupo de clientes que falta para alcanzar dicho porcentaje lo componen aquellos que tienen especial ilusión por participar en el torneo y lo dejan pagado cuanto antes.

Se estima que el 70 % está formado por todos aquellos clientes que no encaje en ninguno de los grupos anteriores. Es decir, está integrado por aquellos jugadores para los que el torneo de pádel es una manera distinta de invertir su tiempo libre y no tienen esa pasión tan intensa por el pádel o esa capacidad de decisión y organización que tenían los anteriores grupos de

clientes. Esto no es algo negativo; todo lo contrario, es algo positivo dado que se está contando con una mayoría de aficionados al pádel que optan por emplear su tiempo libre de una manera sana y divertida: jugando un torneo de pádel, y que por diversos motivos no pagarán la inscripción con tanta antelación como para disfrutar de la tarifa reducida.

Habiendo establecido la estructura de ingresos y teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede concluir que los ingresos totales por torneo serán de 1.200 €. La cuantía de los ingresos a final de año variará en función del número de torneos que se celebren, pero este sistema de precios permanecerá invariable, por lo menos, en los años proyectados.

La segunda fuente de ingresos es la academia. Hasta el año 2 no habrá ingresos procedentes de esta actividad porque todavía no se habrá prestado el servicio. Se oferta la opción de recibir clases particulares, clases de dos personas y clases de tres personas a partir del año 2. El precio variará en función del número de personas que haya por clase. El precio de las clases particulares será de 30 €/hora por persona, las clases de dos personas serán de 20 €/hora por persona, y las clases de tres personas serán de 15 €/hora por persona. Esto se traduce en unos ingresos por hora de 30 € en caso de las clases particulares, 40 € por hora en caso de las clases de dos personas y en 45 € la hora en caso de clases de tres personas.

Se ofrece la posibilidad de recibir clases 1 hora a la semana, 2 horas a la semana y 3 horas a la semana.

Las proyecciones realizadas (se verán con mayor detalle en el siguiente apartado) estipulan unos ingresos procedentes de la academia en el año 2 de 41.214 € anuales, y de 54.899 € anuales en los años 3 y 4.

La estructura de ingresos quedaría, por tanto, de la siguiente manera a lo largo de los años proyectados.

Tabla 3. Estructura de ingresos procedentes de los torneos

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estructura de ingresos procedentes de la academia

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

Fuente: Elaboración propia

V.5. Proyecciones financieras

Una vez plasmadas la inversión inicial, las fuentes de financiación y las estructuras de costes e ingresos de PlayPadel, se pueden realizar las proyecciones financieras para ver la viabilidad económico-financiera de la empresa.

Antes de comenzar el análisis es prudente recordar que el año 0 ocupa el espacio temporal comprendido entre septiembre y diciembre de 2024. Desde el año 1 en adelante los años computarán de enero a diciembre (año natural). Además, cabe también reiterar que en los meses de julio y agosto se detendrá la actividad económica, es decir, ni se organizarán torneos ni se impartirán clases.

Para comprender correctamente los siguientes apartados, y dar mayor sentido a los anteriores, se explicará las proyecciones de futuro que se han estimado para PlayPadel.

- **Año 0**

Entre septiembre y diciembre de 2024, la actividad de PlayPadel consistirá en la organización de un torneo semanal, con el objetivo de consolidar la viabilidad del negocio, automatizar y optimizar procesos y dar a conocer la empresa en el sector.

- **Año 1**

En enero de 2025 se pretende aumentar el número de torneos semanales a dos. Se organizará un torneo el sábado y otro el domingo de cada semana. Siendo una empresa bastante nueva todavía, se seguirá empleando especial esfuerzo en darse a conocer y se comenzará a intentar consolidar clientes.

- **Año 2**

En enero de 2026 el número de torneos celebrados se mantendrá inalterado y comenzará la segunda línea de negocio de la empresa: la academia. Se comenzará a impartir clases de pádel con las condiciones vistas en el apartado anterior. Se estima impartir clases a 15 personas por semana. De estas 15 personas, se espera que 6 quieran recibir 1 hora de clases por semana y las otras 9 quieran recibir 2 horas de clase por semana. A su vez, se prevé que, de estos 15

clientes, 2 quieran recibir clases particulares, 5 quieran recibir clases de dos personas y 8 quieran recibir clases de tres personas. Esto se traduce en unos ingresos semanales de 86 € por clases particulares, de 323 € semanales por clases de dos personas y de 621 € semanales por clases de tres personas.

- **Año 3**

El año 3 será igual que el año 2 pero se aumentará el número de clientes de la academia. Se estima impartir clases a un total de 20 personas por semana. De estas 20 personas, se espera que 8 quieran recibir 1 hora de clases por semana y las otras 12 quieran recibir 2 horas de clase por semana. A su vez, se prevé que, de estos 15 clientes, 2 quieran recibir clases particulares, 7 quieran recibir clases de dos personas y 11 quieran recibir clases de tres personas. Esto se traduce en unos ingresos semanales de 114 € por clases particulares, de 430 € semanales por clases de dos personas y de 829 € semanales por clases de tres personas.

- **Año 4**

En el año 4 los torneos de Madrid y las clases de la academia permanecerán igual que en el año 3, pero se llevará a cabo la expansión territorial de los torneos a Valencia. Se comenzará a celebrar ahí un torneo semanal de 32 parejas. Los premios y la organización serán exactamente iguales que en Madrid. Se ha elegido Valencia porque la Comunidad Valenciana es la quinta Comunidad Autónoma con más jugadores de pádel de España, con más de 8.000 jugadores (Statista, 2021). El mercado en esa región no está tan saturado como en las otras comunidades que lideran el ranking (Cataluña, Andalucía, Madrid y Galicia) (Statista, 2021). En Galicia quizá esté menos saturado el mercado, pero se considera que el estilo de vida y la climatología mediterránea son más favorables para el desarrollo del negocio que las del noroeste peninsular. PlayPadel ya será más popular en el año 4 y el reconocimiento de la

marca será considerable, por eso se cree posible llevar a cabo esta expansión con éxito. Además, económicamente, la empresa estará perfectamente respaldada para ello, con unos beneficios en el año 3 de más de 31.000 €, como se verá en el siguiente apartado.

V.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

Según el Plan General Contable, los ingresos son “incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios” (Plan General Contable, 2021).

Por su parte, los gastos son, también según el Plan General Contable, “decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales” (Plan General Contable, 2021).

Los gastos de PlayPadel incluyen los premios de los torneos (palas, mochilas paletteras, sudaderas, relojes y camisetas), los packs de bienvenida de los torneos (chuches, agua, *overgrips* y consumición para el *afterpadel*), el alquiler de las pistas para los torneos y para las clases, las pelotas utilizadas tanto para los torneos como para la academia, los sueldos y salarios de los profesores, los responsables y los socios, y la cuota anual de la página web.

Los ingresos de PlayPadel procederán de las inscripciones de los torneos y los cobros de las clases.

El resultado operativo (EBITDA) es la diferencia entre los ingresos y los gastos y amortización de un determinado período contable.

Al resultado operativo se le resta la depreciación y la amortización del inmovilizado. En el caso de PlayPadel, ante la inexistencia de inmovilizado material, solo se amortiza el inmovilizado intangible. El valor del inmovilizado intangible, procedente de la marca, es de 116 €. Tal valor se amortiza en 5 años, es decir, un 20% anual. Hay que tener en cuenta que el año 0 solo consta de 4 meses y que, por tanto, en el año final de amortización solo habrá de tenerse en cuenta 8 meses a efectos de amortización del inmovilizado intangible.

Después de restar la amortización del inmovilizado al resultado operativo, hay que calcular el resultado financiero para restárselo también al resultado operativo. El resultado financiero es la diferencia entre los ingresos y los gastos financieros. Los ingresos financieros de PlayPadel serán nulos pues proceden de hechos que la empresa no ha llevado a cabo; como inversiones o concesiones de préstamos, por ejemplo. Los gastos financieros tienen su origen en las fuentes de financiación externas, pues estas cobran intereses por el capital prestado. PlayPadel, al no haber recurrido a fuentes de financiación externas, no ha incurrido en gastos de este tipo, con lo cual, no existe gasto financiero.

Una vez deducidos los gastos de amortización y sumado el resultado financiero al EBITDA, se obtiene el resultado antes de impuestos (EBT). A este importe habrá que aplicarle el impuesto de sociedades para alcanzar el beneficio neto. Atendiendo al art. 29 LIS, la tasa imponible para empresas de nueva creación será del 15 % los dos primeros años con resultados positivos y posteriormente se aplicará la tasa normal de 25 % salvo que la facturación del año previo sea inferior a 1 millón de euros, en cuyo caso se aplicará una tasa impositiva del 23 %. PlayPadel, por tanto, tributará al 15 % el año 0 y el año 1, y a partir del

año 2 tributará al 23 %. Restado el impuesto de sociedades al EBT se obtiene el beneficio neto de la empresa. Esta cuantía será la que se incluya en la partida de resultado del ejercicio en el balance (aunque a la partida del balance habrá que sumarle la amortización).

Visto esto, la cuenta de pérdidas y ganancias de PlayPadel en los primeros cuatro años queda de la siguiente forma.

Tabla 5. Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario realista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	19.200	96.000	137.214	150.899	193.779
Costes	-16.336	-85.212	-119.297	-133.480	-152.648
<i>Premio campeón (palas)</i>	-6.720	-22.400	-22.400	-22.400	-35.840
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-960	-3.200	-3.200	-3.200	-5.120
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-221	-736	-736	-736	-1.178
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	2.634
<i>Pelotas</i>	-384	-1.920	-2.880	-3.840	-3.840
<i>Pistas</i>	-6.400	-32.000	-41.850	-43.939	-43.939
<i>Overgrip</i>	-307	-1.536	-1.536	-1.536	-1.536
<i>Chuches y agua</i>	-320	-1.600	-1.600	-1.600	-1.600
<i>Consumición</i>	-1.024	-5.120	-5.120	-5.120	-5.120
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-14.775	-17.909	-17.909
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
Margen bruto	2.864	10.788	17.917	17.419	41.132
Resultado operativo (EBITDA)	2.864	10.788	17.917	17.419	41.132
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
Resultado de explotación (EBIT)	2.856	10.765	17.894	17.396	41.109
Resultado antes de impuestos (EBT)	2.856	10.765	17.894	17.396	41.109

Impuestos	-428	-1.615	-4.116	-4.001	-9.455
BENEFICIO NETO	4.667	9.150	13.778	13.395	31.654

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios de PlayPadel son positivos y crecientes desde el año 0. No es lo normal en una *startup* dado que en el inicio suelen incurrir en grandes gastos y generar pocos beneficios. La diferencia es que PlayPadel no necesita una gran inversión inicial, simplemente una compra de premios y una cuantía no muy alta de tesorería. Esto, sumado a la rápida generación de ingresos, permite la obtención de beneficios desde el inicio de la actividad empresarial. Al tener una estructura de ingresos y costes variables, los costes de los torneos y de las clases se cubren con los propios ingresos de los mismos.

Póngase la situación de que un fin de semana no se celebra ningún torneo. No se generarían pérdidas porque los premios y pelotas se utilizarían en el siguiente torneo, las pistas se pagan una vez confirmada la viabilidad del torneo, los packs de bienvenida se compran el mismo día del torneo y al responsable se le paga mensualmente en función de los torneos que se hayan celebrado y él haya acudido. Por tanto, en esta situación no se generarían pérdidas como tal, sino un ingreso menor a final de año por no haber obtenido beneficio de un posible torneo. Este mismo caso es extrapolable a las clases.

Esto hace que sea un negocio muy seguro y con fácil crecimiento económico-financiero siempre y cuando el servicio se preste adecuadamente y crezca en clientela.

V.5.2. Balance de situación

A continuación, se expone el balance de situación a cierre del ejercicio de cada año (31 de diciembre). El balance está compuesto por tres grandes partidas: el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

El activo es el “conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro” (Plan General Contable, 2021).

Está integrado por el activo corriente y el activo no corriente. El activo corriente comprenderá, según el Plan General Contable, los “activos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del mismo; y el efectivo y otros activos líquidos equivalentes, cuya utilización no esté restringida, para ser intercambiados o usados para cancelar un pasivo al menos dentro del año siguiente a la fecha de cierre del ejercicio” (Plan General Contable, 2021).

Por tanto, formarán parte del activo corriente todos los premios y se integrarán en la partida de existencias, y también el dinero líquido, que se incluirá en la partida de tesorería. En tesorería se incluirá la cuantía de flujos de caja totales generada ese mismo año.

El resto de activos que no puedan incluirse en esta clasificación, formarán parte del activo no corriente. En el caso de PlayPadel el único activo no corriente que hay es la marca, cuyo valor es de 116 €, que fue el precio del registro en el Registro Mercantil y de su inscripción. Se trata de un inmovilizado intangible. PlayPadel no necesita inmovilizado material porque para prestar sus servicios alquila las pistas de otros clubs deportivos. La marca irá amortizándose anualmente al 20% y tal amortización se reflejará también en el balance.

El pasivo, por su parte se refiere al “conjunto de obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro” (Plan General Contable, 2021).

En el caso de PlayPadel pese a que, por un lado, no se ha recurrido a financiación externa y, por otro lado, todos los pagos que se hacen se efectúan al contado, existe un pasivo que es el impuesto de sociedades. Este impuesto se devenga cada año, pero se paga al siguiente, por eso constituye un pasivo.

Respecto al patrimonio neto, “constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten” (Plan General Contable, 2021).

El patrimonio neto está integrado por tres partidas: capital social, reservas y resultado de ejercicio. El capital social está constituido por las aportaciones de los socios, ya sea en la constitución de la empresa o en momentos posteriores (Instituto Nacional de Estadística, [INE], 2022). Las reservas están constituidas por los beneficios no distribuidos en forma de dividendos. El resultado del ejercicio, por último, refleja los beneficios o pérdidas obtenidos por la empresa en un ejercicio concreto, dado que la política de PlayPadel es no repartir dividendos a los socios para reinvertir todo el resultado del ejercicio en la propia empresa.

Tabla 6. Balance de situación (escenario realista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
----------	-------	-------	-------	-------	-------

ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
<i>Marca</i>	116	116	116	116	116
Amort acum inmovilizado intangible	-8	-31	-54	-77	-101
Activo corriente	10.240	20.204	36.506	49.810	86.941
Existencias	2.634	2.634	2.634	2.634	5.267
<i>Palas</i>	2.240	2.240	2.240	2.240	4.480
<i>Mochilas paletteras</i>	107	107	107	107	213
<i>Sudaderas</i>	107	107	107	107	213
<i>Relojes</i>	107	107	107	107	213
<i>Camisetas</i>	74	74	74	74	147
Tesorería	7.606	17.571	33.873	47.177	81.673
ACTIVO TOTAL	10.348	20.290	36.568	49.849	86.956
PATRIMONIO NETO	9.525	18.675	32.453	45.848	77.502
Capital social	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Reservas	0	4.667	13.817	27.595	40.990
Resultado del ejercicio	4.667	9.150	13.778	13.395	31.654
PASIVO	824	1.615	4.116	4.001	9.455
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0
Pasivo corriente	824	1.615	4.116	4.001	9.455
<i>Impuesto de sociedades</i>	824	1.615	4.116	4.001	9.455
TOTAL PASIVO Y NETO	10.349	20.290	36.569	49.849	86.956

Fuente: Elaboración propia

V.5.3. Análisis de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo “informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los

movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio” (Plan General Contable, 2021).

Se entiende por efectivo y otros activos líquidos equivalentes, “la tesorería depositada en la caja de la empresa, los depósitos bancarios a la vista y los instrumentos financieros que sean convertibles en efectivo y que, en el momento de su adquisición, su vencimiento no fuera superior a tres meses, siempre que no exista riesgo significativo de cambios de valor y formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa” (Plan General Contable, 2021).

El análisis de los flujos de caja es imprescindible para verificar que la empresa puede hacer frente a sus pagos de un ejercicio con los cobros de ese mismo ejercicio. Para que esto sea así es necesario que el flujo de caja total del año en cuestión sea positivo, de lo contrario habría que hacer una reestructuración financiera de la empresa para poder alcanzar esa situación de flujos de caja positivos. El flujo de caja total es el resultado de sumar los flujos de caja de explotación, de inversión y de financiación.

Los flujos de caja de explotación son, según el Plan General Contable, aquellos “ocasionados por las actividades que constituyan la principal fuente de ingresos de la empresa y por aquellas que no puedan calificarse como de inversión o de financiación” (Plan General Contable, 2021).

Así, los cobros de los flujos de caja de explotación serán los procedentes de las inscripciones a los torneos y los procedentes de las clases de la academia, pues estas son las principales fuentes de ingresos de la empresa; y los gastos serán todos los pagos realizados porque todos están ocasionados por las actividades principales de la empresa.

Los flujos de caja de inversión son, acorde con el Plan General Contable, los “pagos realizados por la adquisición de activos no corrientes, activos no incluidos en los flujos de caja de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, como, por ejemplo, o inmovilizados intangibles, materiales, inversiones financieras o inversiones inmobiliarias, así como los cobros procedentes de su enajenación o de su amortización al vencimiento” (Plan General Contable, 2021).

El pago que se realiza en el año 0 por el inmovilizado intangible entra dentro de esta definición y será, por tanto, el único flujo de caja de inversión.

Los flujos de caja de financiación comprenden los “cobros procedentes de la adquisición por terceros de títulos valores emitidos por la empresa o de recursos concedidos por entidades financieras o terceros, en forma de préstamos u otros instrumentos de financiación, así como los pagos realizados por amortización o devolución de las cantidades aportadas por ellos. Figurarán también como flujos de efectivo por actividades de financiación los pagos a favor de los accionistas en concepto de dividendos” (Plan general Contable, 2021).

La aportación inicial realizada por los socios en favor de PlayPadel encaja en estos supuestos puesto que se trata de un instrumento de financiación, por tanto, los flujos de caja de financiación serán de 4.858 € (en positivo).

Tabla 7. Estado de flujos de caja

Saldo inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	0	7.606	17.571	33.873	47.177

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	19.200	96.000	137.214	150.899	193.779

Pagos	16.336	86.036	120.912	137.596	159.283
Total	2.864	9.964	16.302	13.304	34.497

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	0	0	0	0	0
Pagos	116	0	0	0	0
Total	-116	0	0	0	0

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

Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	7.606	17.571	33.873	47.177	81.673

Fuente: Elaboración propia

Lo primero en lo que hay que poner atención es en si los flujos de caja totales son positivos y, efectivamente, lo son. Esto quiere decir que se puede hacer frente a los pagos de cada año con los respectivos cobros. Además, los flujos de caja son crecientes, lo que indica que la empresa prospera económicamente y cada vez los cobros son mayores que los pagos.

V.5.4. Análisis de sensibilidades

Todo el trabajo se ha basado en un escenario realista. No obstante, también se ha calculado todo el plan financiero basado en un escenario pesimista y en un escenario optimista.

V.5.4.a. Escenario pesimista

En el periodo comprendido entre septiembre y diciembre de 2023 (año 0), el número de parejas que asistiría a cada torneo sería de 16 parejas, en lugar de 32. En el año 1 se seguirán celebrando dos torneos semanales, pero de 16 parejas cada torneo, en vez de 32 parejas por torneo. En el año 2 comenzará la actividad de la academia igualmente, pero con 5 clientes semanales en lugar de 15. En el año 3 solo se incrementará el número de clientes de la academia en 2 clientes, alcanzando únicamente 7 clientes semanales. En el año 4 se producirá la expansión geográfica a Valencia, pero los torneos celebrados serán de 16 parejas en lugar de ser de 32 parejas.

Visto esto, la estructura de costes y de ingresos, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance y los flujos de caja quedarían de la siguiente manera.

Estructura de costes: Los costes por torneo serían inferiores que en un escenario realista porque se necesitará alquilar menos pistas, menos packs de bienvenida y menos pelotas. Además, en cada compra de premios se seguirá comprando el mismo número de artículos, pero tales compras se harán con menor frecuencia porque los premios tardarán más en agotarse (se entregarán menos premios por torneo), de tal manera que a final de año el coste de los premios será menor. El presupuesto de marketing sería el mismo, pues se considera fundamental lograr la máxima difusión posible a través de las redes, sobre todo para poder mejorar la situación de PlayPadel. En cuanto a la academia, al impartir menos clases, se pagará menos alquiler de pistas y menos horas a los profesores. Respecto de los sueldos de los socios, serán inferiores que en los demás escenarios. Los sueldos serían de 1.200 € el año 1 e incrementarían un 10% cada año.

Tabla 8. Estructura de costes (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Premio campeón (palas)</i>	-4.480	-11.200	-11.200	-11.200	-19.040
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-640	-1.600	-1.600	-1.600	-2.720
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-147	-368	-368	-368	-626
<i>Pelotas</i>	-192	-960	-1.440	-1.920	-1.920
<i>Pistas</i>	-3.200	-16.000	-19.550	-20.386	-20.386
<i>Overgrip</i>	-154	-768	-768	-768	-768
<i>Chuches y agua</i>	-160	-800	-800	-800	-800
<i>Consumición</i>	-512	-2.560	-2.560	-2.560	-2.560
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-5.325	-6.579	-6.579
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-4.800	-5.280	-5.808	-6.389
TOTAL	-9.485	-47.756	-58.091	-61.188	-72.987

Fuente: Elaboración propia

Estructura de ingresos: Con los ingresos sucederá algo similar. Al celebrarse torneos de menos parejas (la mitad de parejas, concretamente), los ingresos procedentes de las inscripciones serán inferiores. Y en cuanto a la academia, al tener menor clientela, los ingresos procedentes de las clases también serán inferiores.

Tabla 9. Estructura de ingresos procedentes de los torneos (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Nº de parejas (Madrid)</i>	16	16	16	16	16
<i>Nº de parejas (Valencia)</i>	0	0	0	0	32
<i>Nº de torneos por fin de semana</i>	1	2	2	2	3
<i>Ingresos por precio reducido (€)</i>	154	307	307	307	461
<i>Ingresos por precio estándar (€)</i>	448	896	896	896	1.344
<i>Ingresos por torneo (€)</i>	602	1.203	1.203	1.203	1.805

TOTAL INGRESOS (€)	24.064	48.128	48.128	48.128	72.192
---------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Estructura de ingresos procedentes de la academia (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Clases particulares (€)</i>	0	0	1.148	1.587	1.587
<i>Clases de dos personas (€)</i>	0	0	4.303	6.024	6.024
<i>Clases de tres personas (€)</i>	0	0	8.286	11.601	11.601
TOTAL INGRESOS (€)	0	0	13.738	19.212	19.212

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	9.600	48.000	61.738	67.212	88.652
Costes	-6.851	-47.756	-58.091	-61.188	-71.670
<i>Premio campeón (palas)</i>	-4.480	-11.200	-11.200	-11.200	-19.040
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-640	-1.600	-1.600	-1.600	-2.720
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-147	-368	-368	-368	-626
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	1.317
<i>Pelotas</i>	-192	-960	-1.440	-1.920	-1.920
<i>Pistas</i>	-3.200	-16.000	-19.550	-20.386	-20.386
<i>Overgrip</i>	-154	-768	-768	-768	-768
<i>Chuches y agua</i>	-160	-800	-800	-800	-800
<i>Consumición</i>	-512	-2.560	-2.560	-2.560	-2.560
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-5.325	-6.579	-6.579
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-4.800	-5.280	-5.808	-6.389
Margen bruto	2.749	244	3.647	6.024	16.983

Resultado operativo (EBITDA)	2.749	244	3.647	6.024	16.983
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
Resultado de explotación (EBIT)	2.741	221	3.624	6.001	16.959
Resultado antes de impuestos (EBT)	2.741	221	3.624	6.001	16.959
Impuestos	-411	-33	-833	-1.380	-3.901
BENEFICIO NETO	2.330	188	2.790	4.621	13.059

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Balance de situación (escenario pesimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
<i>Marca</i>	116	116	116	116	116
Amort acum inmovilizado intangible	-8	-31	-54	-77	-101
Activo corriente	7.491	7.324	10.938	16.128	31.730
Existencias	2.634	2.634	2.634	2.634	3.950
<i>Palas</i>	2.240	2.240	2.240	2.240	3.360
<i>Mochilas paletteras</i>	107	107	107	107	160
<i>Sudaderas</i>	107	107	107	107	160
<i>Relojes</i>	107	107	107	107	160
<i>Camisetas</i>	74	74	74	74	110
Tesorería	4.858	4.690	8.304	13.495	27.780
ACTIVO TOTAL	7.599	7.409	11.000	16.167	31.746
PATRIMONIO NETO	7.189	7.376	10.167	14.787	27.846
Capital social	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Reservas	0	2.330	2.518	5.308	9.929

Resultado del ejercicio	2.330	188	2.790	4.621	13.059
PASIVO	411	33	833	1.380	3.901
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0
Pasivo corriente	411	33	833	1.380	3.901
<i>Impuesto de sociedades</i>	411	33	833	1.380	3.901
TOTAL PASIVO Y NETO	7.600	7.409	11.000	16.167	31.747

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Estado de flujos de caja (escenario pesimista)

Saldo inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	0	4.858	4.690	8.304	13.495

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	9.600	48.000	61.738	67.212	88.652
Pagos	9.485	48.167	58.124	62.022	74.367
Total	115	-167	3.614	5.191	14.285

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	0	0	0	0	0
Pagos	116	0	0	0	0
Total	-116	0	0	0	0

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

Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	4.858	4.690	8.304	13.495	27.780

Fuente: Elaboración propia

En un escenario pesimista, por tanto, aunque los resultados serían peores que en un escenario realista, la empresa seguiría siendo viable y obtendría beneficios.

V.5.4.b. Escenario optimista

En el periodo comprendido entre septiembre y diciembre de 2023 (año 0), el número de parejas que asistiría a cada torneo sería de 48 parejas, en lugar de 32. En el año 1 se seguirán celebrando dos torneos semanales, pero de 48 parejas cada torneo, en vez de 32 parejas por torneo. En el año 2 comenzará la actividad de la academia igualmente, pero con 35 clientes semanales en lugar de 15. En el año 3 se incrementará el número de clientes de la academia en 15 clientes, alcanzando los 50 clientes semanales. En el año 4 se producirá la expansión geográfica a Valencia, pero los torneos celebrados serán de 48 parejas en lugar de ser de 32 parejas.

Visto esto, la estructura de costes y de ingresos, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance y los flujos de caja quedarían de la siguiente manera.

Estructura de costes: Los costes por torneo serían superiores que en un escenario realista porque se necesitará alquilar más pistas, más packs de bienvenida y más pelotas. Además, en cada compra de premios se seguirá comprando el mismo número de artículos, pero tales compras se harán con mayor frecuencia porque los premios se agotarán con mayor rapidez (se entregarán más premios por torneo), de tal manera que a final de año el coste de los

premios será mayor. En cuanto a la academia, al impartir más clases, se pagará más alquiler de pistas y más horas a los profesores.

Tabla 14. Estructura de costes (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Premio campeón (palas)</i>	-8.960	-33.600	-33.600	-33.600	-52.640
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-1.280	-4.800	-4.800	-4.800	-7.520
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-294	-1.104	-1.104	-1.104	-1.730
<i>Pelotas</i>	-576	-2.880	-4.320	-5.760	-5.760
<i>Pistas</i>	-9.600	-48.000	-70.450	-76.718	-76.718
<i>Overgrip</i>	-461	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304
<i>Chuches y agua</i>	-480	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400
<i>Consumición</i>	-1.536	-7.680	-7.680	-7.680	-7.680
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200
<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-33.675	-43.076	-43.076
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
TOTAL	-23.187	-119.468	-185.533	-210.642	-239.028

Fuente: Elaboración propia

Estructura de ingresos: Con los ingresos sucederá algo similar. Al celebrarse torneos de más parejas los ingresos procedentes de las inscripciones serán superiores. Y en cuanto a la academia, al tener mayor clientela, los ingresos procedentes de las clases también serán superiores.

Tabla 15. Estructura de ingresos procedentes de los torneos (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Nº de parejas (Madrid)</i>	48	48	48	48	48

<i>Nº de parejas (Valencia)</i>	0	0	0	0	32
<i>Nº de torneos por fin de semana</i>	1	2	2	2	3
<i>Ingresos por precio reducido (€)</i>	461	922	922	922	1.382
<i>Ingresos por precio estándar (€)</i>	1.344	2.688	2.688	2.688	4.032
<i>Ingresos por torneo (€)</i>	1.805	3.610	3.610	3.610	5.414
TOTAL INGRESOS (€)	72.192	144.384	144.384	144.384	216.576

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estructura de ingresos procedentes de la academia (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<i>Clases particulares (€)</i>	0	0	8.039	11.327	11.327
<i>Clases de dos personas (€)</i>	0	0	30.122	43.032	43.032
<i>Clases de tres personas (€)</i>	0	0	58.004	82.863	82.863
TOTAL INGRESOS (€)	0	0	96.165	137.222	137.222

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Cuenta de pérdidas y ganancias (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	28.928	144.640	240.805	281.862	346.502
Costes	-20.553	-119.468	-185.533	-210.642	-237.711
<i>Premio campeón (palas)</i>	-8.960	-33.600	-33.600	-33.600	-52.640
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-1.280	-4.800	-4.800	-4.800	-7.520
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-294	-1.104	-1.104	-1.104	-1.730
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	1.317
<i>Pelotas</i>	-576	-2.880	-4.320	-5.760	-5.760
<i>Pistas</i>	-9.600	-48.000	-70.450	-76.718	-76.718
<i>Overgrip</i>	-461	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304
<i>Chuches y agua</i>	-480	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400
<i>Consumición</i>	-1.536	-7.680	-7.680	-7.680	-7.680
<i>Página web</i>	0	-200	-200	-200	-200

<i>Marketing</i>	0	-4.500	-5.000	-5.000	-5.000
<i>Sueldos y salarios (responsable)</i>	0	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000
<i>Sueldos y salarios (profesores)</i>	0	0	-33.675	-43.076	-43.076
<i>Sueldos y salarios (socios)</i>	0	-8.000	-16.000	-24.000	-28.000
Margen bruto	8.375	25.172	55.272	71.220	108.792
Resultado operativo (EBITDA)	8.375	25.172	55.272	71.220	108.792
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
Resultado de explotación (EBIT)	8.367	25.149	55.249	71.197	108.769
Resultado antes de impuestos (EBT)	8.367	25.149	55.249	71.197	108.769
Impuestos	-1.255	-3.772	-12.707	-16.375	-25.017
BENEFICIO NETO	7.112	21.376	42.542	54.822	83.752

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Balance de situación (escenario optimista)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
<i>Marca</i>	116	116	116	116	116
Amort acum inmovilizado intangible	-8	-31	-54	-77	-101
Activo corriente	13.117	37.034	88.534	147.047	239.463
Existencias	2.634	2.634	2.634	2.634	3.950
<i>Palas</i>	2.240	2.240	2.240	2.240	3.360
<i>Mochilas paletteras</i>	107	107	107	107	160
<i>Sudaderas</i>	107	107	107	107	160
<i>Relojes</i>	107	107	107	107	160
<i>Camisetas</i>	74	74	74	74	110
Tesorería	10.483	34.400	85.900	144.413	235.513
ACTIVO TOTAL	13.225	37.119	88.596	147.085	239.479

PATRIMONIO NETO	11.970	33.347	75.889	130.711	214.462
Capital social	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Reservas	0	7.112	28.488	71.030	125.852
Resultado del ejercicio	7.112	21.376	42.542	54.822	83.752
PASIVO	1.255	3.772	12.707	16.375	25.017
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0
Pasivo corriente	1.255	3.772	12.707	16.375	25.017
<i>Impuesto de sociedades</i>	1.255	3.772	12.707	16.375	25.017
TOTAL PASIVO Y NETO	13.225	37.119	88.596	147.086	239.479

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Estado de flujos de caja (escenario optimista)

Saldo inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	0	10.483	34.400	85.900	144.413

Flujo de caja de explotación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	28.928	144.640	240.805	281.862	346.502
Pagos	23.187	120.723	189.305	223.349	255.403
Total	5.741	23.917	51.500	58.513	91.099

Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	0	0	0	0	0
Pagos	116	0	0	0	0
Total	-116	0	0	0	0

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

Pagos	0	0	0	0	0
Total	4.858	0	0	0	0

Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	10.483	34.400	85.900	144.413	235.513

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en un escenario optimista serán, lógicamente, mucho mejores que en el escenario realista. Alcanzar esta situación es el objetivo más ambicioso de PlayPadel.

VII. CONCLUSIONES

En el contexto actual de crecimiento de la práctica de pádel en España en los últimos años, se ha considerado óptimo estudiar el sector e investigar el mercado en busca de oportunidades para la creación de una empresa de organización de torneos de pádel. Así es como nace PlayPadel, empresa dedicada a la organización de torneos de pádel en Madrid los fines de semana con *afterpadel* y actividades de mejora técnica.

Los objetivos que se han perseguido a lo largo del trabajo han sido el análisis del sector, la identificación de oportunidades surgidas a raíz de la situación actual de auge del pádel, el desarrollo del Business Model Canvas de PlayPadel y el análisis de la viabilidad económico-financiera del proyecto a través del plan financiero. Para alcanzar estos objetivos se ha hecho uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter, de fuentes de información primarias y secundarias, del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, de la plataforma *Adventurees*, en especial, del panel Goldsmith, y de los principales estados financieros (cuenta de resultados, balance de situación y flujos de caja).

El análisis del sector permite concluir que, aunque ya existan empresas dedicadas a la organización de torneos de pádel en Madrid, no son capaces de personalizar sus servicios lo suficiente como para satisfacer las necesidades del mercado. Se ha visto, en primer lugar, que el cliente necesita torneos más dinámicos y con interrupciones menores o de menor duración; en segundo lugar, que el componente social y de relación interpersonal es un gran incentivo para el cliente a la hora de decantarse por una empresa u otra a la hora de jugar un torneo de pádel y; en tercer lugar, se ha identificado el importante papel que juega el precio en la decisión del cliente.

Así, PlayPadel propone un modelo de negocio en el que tomen protagonismo las relaciones interpersonales tanto a nivel empresario-cliente como a nivel cliente-cliente con un *afterpadel* que dé respuesta a ese componente social inexistente actualmente, una serie de actividades de pádel a modo de entretenimiento y perfeccionamiento técnico en los momentos de interrupción del juego entre partidos, y una doble tarifa de inscripción de 16 o 20 € en función del momento de la inscripción.

Se ha comprobado que la empresa no solo es viable cualitativamente, sino que también lo es a nivel cuantitativo, es decir, económica y financieramente. Se ha estudiado en profundidad el plan financiero de la empresa incluyendo proyecciones a 4 años y en distintos escenarios (pesimista, realista y optimista). La diferencia entre escenarios no se produce en términos de viabilidad, pues la empresa es viable en los tres escenarios, sino en términos de beneficio. Parecía lógico estimar que cuanto mejor fuese el escenario, mejores serían los resultados, y así se ha comprobado. Incluso en el escenario pesimista se obtiene resultados positivos. Esto es fruto de que los costes de cada torneo se cubren con los ingresos del mismo. Cuanto menor sea el número de parejas, menor será el margen. Todo esto se debe a que la inmensa mayoría

de los costes son variables y que los costes no son directamente proporcionales a los ingresos, sino que los ingresos aumentan más que los ingresos a medida que mejora el escenario.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, la elaboración del plan financiero parecía más sencilla de lo que ha resultado. Ha sido un tanto laborioso conseguir que todos los números cuadraran y se ha tenido que ir haciendo una revisión constante de todos los pasos, por eso es a lo que más tiempo se le ha dedicado. Por otro lado, la búsqueda de información procedente de fuentes académicas, dentro de que no ha sido excesivamente compleja, ha sido algo interrumpida porque para encontrar la fuente adecuada para poder aplicar el trabajo era necesario leer muchas otras fuentes previamente que finalmente se descartaban. Además, ha habido partes de la información que se han tenido que estimar de una manera más especulativa como el porcentaje de jugadores que se apuntarían a los torneos antes de los miércoles. Estas han sido las principales limitaciones que se han encontrado a la hora de realizar el trabajo.

Por último, me gustaría señalar que, a nivel personal, este trabajo me ha parecido la mejor elección posible. He sido capaz de poner en práctica una gran cantidad de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Desde conceptos que podían parecer más teóricos en el aula como la investigación de mercados, hasta conceptos con alta visibilidad práctica como el plan financiero, pero que no había tenido la oportunidad de aplicar a un caso así de real.

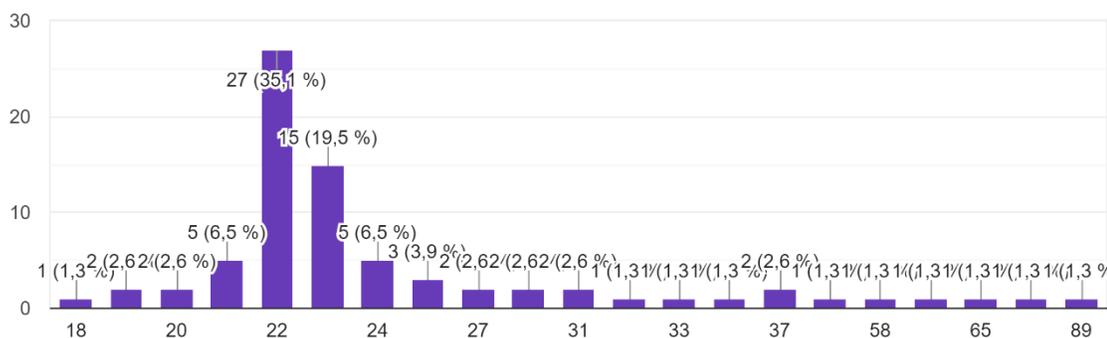
He sido capaz de apreciar lo que realmente supone crear una empresa. He podido bajar a la tierra todas aquellas ideas o presunciones que podía tener al respecto. He visto que las dificultades, realmente no lo son tanto y que aquello que podía parecer más sencillo, al final resultaba no serlo.

La palabra que, a mi parecer, mejor describe mi experiencia en la elaboración de este trabajo es “dinamismo”. Ha sido un camino donde cada fase era necesaria para poder continuar, y en el que no ha habido dos partes iguales. Me he sentido cómodo y centrado en todo momento siguiendo una estructura coherente, donde los avances que realizar en cada momento eran claros. En ningún momento he tenido la sensación de estar dando pasos en falso. Esto no obsta a que haya habido momentos de algo más de incertidumbre o fases y problemas menores en los que me haya detenido más de lo que se debe.

En conclusión, el aprendizaje que he obtenido de este trabajo es inmenso y me ha servido tanto para ver cómo se crea un negocio, como para mi futuro profesional, independientemente de que tome un camino emprendedor o no, como para dar sentido a la carrera y cerrarla de manera circular.

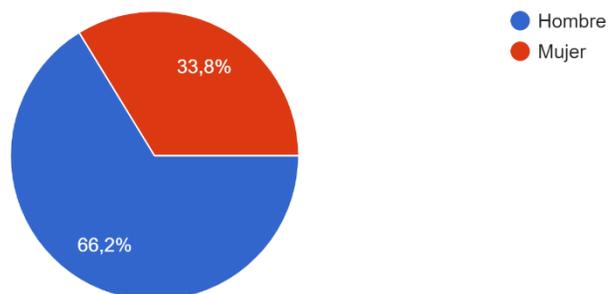
ANEXO I. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Edad
77 respuestas



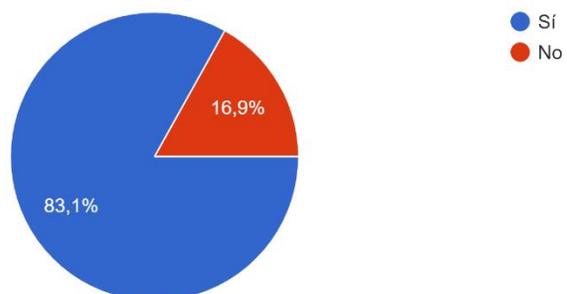
Sexo

77 respuestas



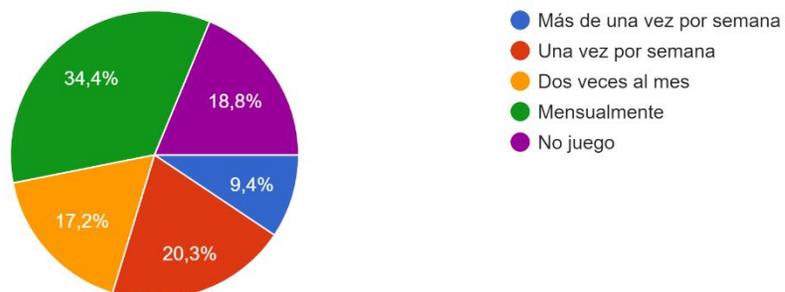
¿Te gusta/gustaría jugar al pádel?

77 respuestas



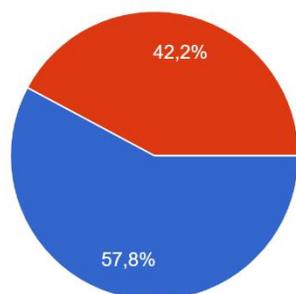
¿Con qué frecuencia juegas al pádel?

64 respuestas



¿Has jugado algún torneo de pádel alguna vez?

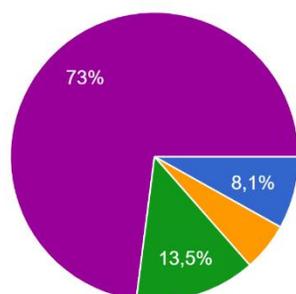
64 respuestas



- Sí
- No

¿Con qué frecuencia juegas torneos de pádel?

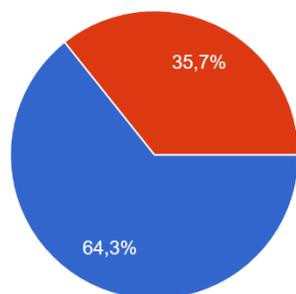
37 respuestas



- Semanalmente
- Dos veces al mes
- Una vez al mes
- Una vez cada dos meses
- Con menos frecuencia que las anteriores

¿Estarías interesado en jugar torneos de pádel?

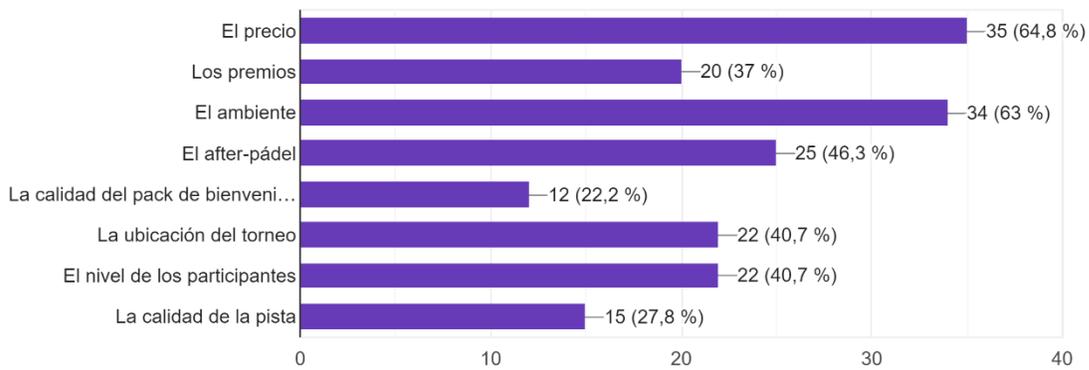
28 respuestas



- Sí
- No

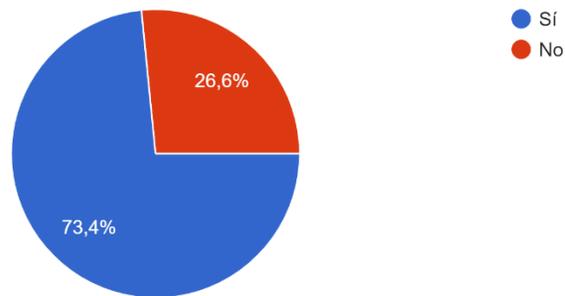
¿Qué atributos valoras/valorarías más en un torneo de pádel?

54 respuestas



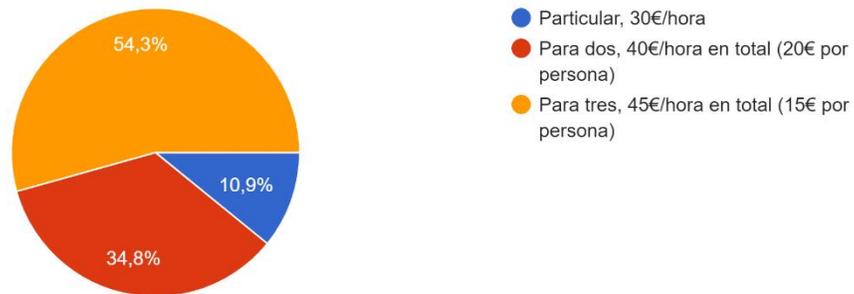
¿Te interesaría recibir clases de pádel?

64 respuestas



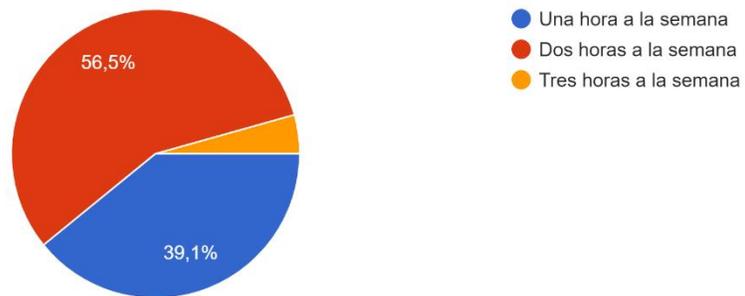
¿Que opción de clases escogerías?

46 respuestas



¿Cuántas horas de clase desearías?

46 respuestas



BIBLIOGRAFÍA

A tope de pádel <https://www.instagram.com/atopedepadel/>

Consejo Superior de Deportes. (2022). Anuario de Estadísticas Deportivas 2022.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:76870d19-0484-408e-836e-d9faa2d5d406/anuario-de-estadisticas-deportivas-2022.pdf>

Consejo Superior de Deportes. (2022). Histórico de Licencias (actualizado 2021).

<https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2022-05/Hist%C3%B3rico%20licencias%20%28actualizado%202021%29.pdf>

De Familia a Familia <https://www.defamiliaafamilia.org/>

Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (febrero de 2021). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio.*

Federación Española de Pádel. (2023).

https://www.padelfederacion.es/Datos_Federacion.asp?Id=0

Federación Madrileña de Pádel. (2022). Guía del jugador FMP.

https://www.fmpadel.com/docs/Guia_JugadorFMP_2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Capital Social.

[https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4255&op=30151&p=1&n=20#:~:text=El%20capital%20social%20recoge%20las,garant%C3%ADa%20real%20para%20los%20acreedores](https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4255&op=30151&p=1&n=20#:~:text=El%20capital%20social%20recoge%20las,garant%C3%ADa%20real%20para%20los%20acree<u>dores</u)

Ley 27 de 2017. Del impuesto sobre sociedades. 28 de noviembre de 2014.

Mateos, N. (26 de julio de 2022). El 'boom' del pádel: alza del 50% de licencias y expansión amateur con el WPT como motor. *2Playbook*. https://www.2playbook.com/mas-deporte/boom-padel-alza-50-licencias-expansion-amateur-con-wpt-como-motor_9034_102.html#:~:text=As%C3%AD%2C%20el%20n%C3%BAmero%20de%20federados,en%20Espa%C3%B1a%20no%20es%20balad%C3%AD

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). Encuesta de Hábitos Deportivos 2022. Síntesis de resultados. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:a0d86713-ef86-428a-9a73-845ca2b0d213/encuesta-de-habitos-deportivos-2022-sintesis-de-resultados.pdf>

No Time. <https://notimeecobrand.com/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). *Generación de modelos de negocio*.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Osterwalder%2C+A.+y+Pigneur%2C+Y.%2C+%282010%29.+Generaci%C3%B3n+de+modelos+de+negocio.&btnG=

Padel Vip Experience <https://www.padelvipexperience.com/es/>

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 26-32

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-libre.pdf?1475494627=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DForces_That_Shape_Competition.pdf&Expires=1680094531&Signature=ZD9YncA729XrZzMPN54ysDUzQpcfhxMS5sW6yniQbCU5PLL7ZNqt7koNbD7GYsnB2N0Dmgxibum3BgtblraX0p0J2oUgy3xWYuGxlg2kK0IC73Yp3dRePYXmG0tAyQ04U170dpViekNsqqOVL0L49AUN3Cm3kdxWfJZhHqg0VtImCGu389g26qk

