



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE
FINANCIACIÓN DE LA *STARTUP PLAYPADEL***

Autor: Juan Ruiz de Temiño Solá

Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	Motivación del Trabajo	4
1.2	Presentación del Tema.....	4
1.3	Qué es el pádel.....	6
1.4	Objetivos	8
1.5	Metodología	8
2	Modelo de negocio	10
2.1	Explicación.....	10
2.2	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Misión, Visión y Valores	14
2.3	Business Model Canvas	15
3	ANÁLISIS FINANCIERO	20
3.1	Inversión Inicial.....	20
3.1.1	MVP	20
3.1.2	Inversión inicial para el negocio	23
3.2	Fuentes de financiación	25
3.3	Costes esperados.....	26
3.4	Ingresos esperados.....	33
3.5	PROYECCIONES.....	36
3.5.1	Escenario pesimista	39
3.5.2	Escenario probable.....	53
3.5.3	Escenario optimista	60
4	CONCLUSIONES	67
5.	GLOSARIO	70
6.	ANEXO: encuesta sobre el pádel: torneos y academia	71
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	75

PLAYPADEL



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación del Trabajo

El Trabajo de Fin de Grado que se va a explicar a continuación viene del gran interés del autor por el emprendimiento a lo largo de toda la carrera universitaria. La oportunidad que brindó la Universidad de realizar el TFG sobre crear un modelo de negocio con otros compañeros fue del agrado del autor y más la posibilidad de enfocar el trabajo en el ámbito de las finanzas. La parte financiera es la parte que más interés suscita en el autor ya que quiere en el futuro dedicarse a algo relacionado con el mundo financiero.

Este interés era compartido con otros compañeros de clase (Alejandro Rosal, Íñigo Ruiz-Gallardón e Íñigo Zurita), lo que llevó a formar un grupo y apuntarse al concurso de Comillas Emprende que ofrece la Universidad Pontificia Comillas. Durante el proceso del concurso se contó con la ayuda ofrecida de la mentora Yael Hernández. De esta forma, y atendiendo a la gran afición del grupo por el pádel se decidió realizar el modelo de negocio que se explicará en el trabajo.

1.2 Presentación del Tema

El pádel es un deporte que en los últimos años ha experimentado un gran auge en España convirtiéndose en uno de los deportes más populares. Las pistas de pádel es común verlas en varios establecimientos como por ejemplo en centros deportivos dedicados únicamente al pádel u otros centros deportivos diseñados para practicar una gran variedad de deportes. Actualmente, España es uno de los países donde más se practica el Pádel y está en claro crecimiento. Según datos de la Federación Española de Pádel en 2023 hay más de 90.000 licencias (FEP, 2023).

Figura 1: Licencias de los jugadores de pádel en España



Fuente: Federación española de pádel

Además, según un estudio de Deloitte hay más de 18 millones de personas que juegan de forma activa al pádel. Por otro lado, en España casi uno de cada tres jugadores está federado. Elena Martín, responsable de Monitor Deloitte afirma que “*estamos viviendo un fenómeno social único en la historia. La consolidación de un deporte más social, más sencillo de aprender...*”. España es el país con más clubes de pádel en el año 2021. Ese año tuvo un crecimiento del 13% en aumento de pistas (Expansión, 2022).

Por todo esto, el mercado de pádel es muy interesante en el cual hay una oportunidad de negocio para explotarlo de diferentes modos. La idea de este trabajo de investigación es crear un plan de negocio de una empresa que monte en un primer momento, torneos de pádel a nivel amateur, creando una experiencia completa de este deporte en auge, a través de ofrecer determinados servicios añadidos al torneo que se irán explicando a lo largo de las siguientes páginas.

Centrando el foco en Madrid, actualmente hay algunas empresas que se dedican a llevar a cabo este tipo de torneos, pero sin fijarse en concreto en el foco de los jóvenes con propuestas que sean atractivas y que puedan cubrir sus necesidades a la hora de disfrutar de este deporte. Es por ello, que el público objetivo de esta empresa estará centrado en jóvenes con afición a este deporte que practiquen o quieran practicarlo de una forma constante a través de torneos competitivos, mejorando así la experiencia de torneos tradicionales que existen actualmente.

La Federación Española de Pádel realizó una encuesta en 2021 que reflejaba que el 35% de jugadores de pádel estaban en una franja de edad entre 18 y 34 años. Este dato muestra la gran relevancia que tiene en los jóvenes este deporte y por lo que es un foco atractivo en el que centrarse (FEP, 2021).

A este tipo de segmento de clientes les gusta disfrutar del deporte en un ambiente de interacción, integración en el que forjen relaciones sociales duraderas sirviendo incluso de alguna forma como terapia, al estar en un ambiente deportivo donde se fomenta el bienestar social (Sánchez, 2022). Así lo entiende también la Federación Española de Pádel cuando dice que “...*los participantes pueden buscar mejorar sus condiciones físicas y/o psíquicas, las relaciones sociales...*” (FEP, 2009).

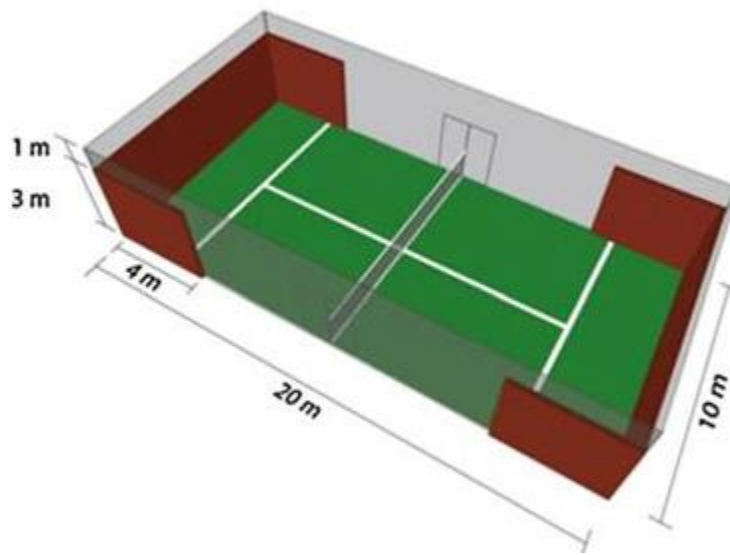
Es en este entorno donde surge una idea de negocio y desde *PlayPadel* se quiere explotar.

1.3 Qué es el pádel

El pádel es un deporte que se practica mediante una pala en el que dos jugadores se enfrentan a otros dos jugadores, formando dos parejas distintas. En los últimos años se está haciendo más popular en todo el mundo por sus características que le hacen un deporte dinámico y social, siendo apto para todas las edades y niveles. Además, en el pádel no es necesario tener un nivel alto para poder pasar un buen rato y divertirse mientras practicas deporte (Williams, 2021).

Se juega en un campo completamente cerrado por paredes, con el objetivo de que la pelota pueda rebotar en dichas paredes. El campo tiene forma rectangular y es relativamente pequeño. Se juega con una pala maciza, la cual tiene orificios a lo largo de la superficie en el que se golpea la pelota (Almonacid, 2012).

Figura 2: Dimensiones pista de pádel



Fuente: Granda, V., Barbero J.C. y Cortijo, A.

Nació en 1969 en la ciudad de Acapulco, cuando Enrique Corcuera, al que se le considera el inventor del pádel, formó en un terreno de su finca un campo de pádel con las dimensiones mencionadas arriba. Lo jugaba con palas de madera y lo llamaba Paddle-Tenis.

Un amigo de Enrique Corcuera, Alfonso de Hohenlohe fue a México en 1974 y se interesó por este deporte nuevo hasta el punto de que lo trajo a España tras llevar a cabo un análisis intenso y perfeccionar algunos elementos. De esta manera, construyó las primeras pistas de pádel en un club de Marbella. Así, el pádel dio sus primeros pasos en España. Sin embargo, hasta que ganara popularidad en el país de la península ibérica, fue en Argentina donde fue teniendo más importancia, hasta el punto de convertirse en el segundo deporte más practicado del país (Sánchez-Alcaraz, 2013).

En España, en finales de los 80 principios de los 90, es cuando se empieza a expandir en diferentes puntos de la península: Madrid, Barcelona, Galicia, País Vasco, Andalucía etc.

Sin embargo, no será hasta 1991 cuando se creó la Federación Internacional de Pádel en Madrid, presidida por Julio Alegre Artiach, el cual se encargó de concretar unas normas a nivel internacional del Pádel y crear un circuito (Palacios, 2021).

1.4 Objetivos

El objetivo de este trabajo es explicar de forma detallada el modelo de negocio de *PlayPadel* centrando principalmente el análisis en el plan financiero.

En primer lugar, se hará una explicación del entorno en el que *PlayPadel* quiere introducirse para entender la oportunidad de negocio que se cree que se puede explotar centrando principalmente el análisis en el gran impacto del pádel y el aumento de su demanda en los jóvenes. De esta forma se entenderá de una forma más adecuada el modelo de negocio.

En el segundo punto se hará una explicación del modelo de negocio *PlayPadel* explicando en un primer momento la actividad que desarrollará y más adelante se visualizará una imagen más detallada y completa del modelo a través del *Lean Model Canvas*. Gran parte del desarrollo del Canvas ha sido sacado de las tareas realizadas durante el concurso de Comillas Emprende.

Una vez realizado esto, se explicarán las proyecciones financieras a 5 años del modelo a través de tres escenarios: optimista, probable y realista con las herramientas *del Balance*, *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*, y *Flujos de Caja*. De esta forma, se tratará de comprobar la viabilidad financiera del negocio.

1.5 Metodología

La metodología para seguir en este trabajo se va a basar por un lado, en la literatura para realizar un estudio del mercado en el que *PlayPadel* se quiere introducir, analizando el segmento de potenciales clientes, la oferta de los servicios que se quieren dar y ver si estos realmente crean valor.

Además, se desarrollará un modelo Business Canvas para el apoyo en la validación de las hipótesis del negocio que se planteen.

Por otro lado, ya para el análisis financiero, se utilizarán y se analizarán los estados de situación de Balance, cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujos de Caja para ver las proyecciones económicas que se esperan desde el año 0 del negocio hasta el año 4.

En ellos, se verá la viabilidad no solo del foco central del negocio, que son los torneos amateurs, sino también otros servicios nuevos que se desarrollará, además de la expansión del negocio a otros lugares de España.

2 Modelo de negocio

2.1 Explicación

El modelo de negocio que se plantea es crear una empresa que se dedique a la organización de torneos de pádel de nivel amateur en Madrid. Si se tiene éxito, el objetivo es expandir el negocio a nivel regional (a otras ciudades) y a nivel de servicios (creando una academia de pádel). El nombre de la empresa se denominará *PlayPadel*.

A continuación se va a explicar detalladamente los servicios que se ofrecerán:

TORNEOS

Los torneos que se realizarán serán en fin de semana bien los sábados, bien los domingos o ambos días, en un horario de tarde. Comenzarán a las 16:00 y finalizarán sobre las 20:00-21:00. La idea de este horario es que es un plan atractivo para llevar a cabo la tarde de un sábado, pudiendo salir por la noche el viernes si se desea, es decir, no es un impedimento salir el viernes y disputar el torneo.

El objetivo es que el torneo tenga tres categorías distintas (A, B y C) y habrá 16 parejas en La categoría A tendrá un nivel medio-alto, la categoría B un nivel medio, y la categoría C un nivel medio-bajo. Las parejas se podrán apuntar a la categoría que deseen, teniendo en cuenta que si una pareja tiene un nivel bajo y se apunta al alto seguramente no pueda competir adecuadamente por el alto nivel. Y si por el contrario, una pareja con un nivel medio-alto, se apunta a un nivel bajo no disfrutará tanto seguramente porque no tendrá competencia. Como seguramente al principio sea un poco complicado para las parejas determinar su nivel sobre todo en el primer torneo al que acudan, las parejas podrán apoyarse del “nivel Playtomic”. Playtomic es una aplicación muy utilizada por los jugadores de pádel, ya sean amateur o profesionales y la app te determina un nivel del 1 al 7 dependiendo de los partidos y los resultados que vayas adquiriendo contra otra gente. Así en la categoría Playtomic un nivel medio-alto sería aquellos que tienen un nivel superior a 5, tendrán un nivel medio los que estén entre 3 y 5 y tendrán un nivel bajo los que tengan un nivel inferior a 3 (Playtomic, 2019).

El formato del torneo será en primer lugar una fase de grupos con cuatro grupos distintos de cuatro parejas en cada grupo. Cada grupo se enfrentará entre sí con todas las parejas del grupo, jugando así tres partidos y los dos primeros se clasificarán para la siguiente ronda. Los dos últimos de cada grupo se irán a disputar el torneo de consolación. Una vez finalizada la fase de grupos, se disputarán cuartos, semifinales y final en ambas patas del torneo; el de los dos primeros clasificados y el de consolación. De esta forma, todas las parejas se aseguran como mínimo jugar cuatro partidos en el torneo.

Los torneos se disputarán en clubes de pádel. Se tendrán varios clubes para tener diferentes opciones de disponibilidad, ya que igual un día en concreto no hay disponibilidad para reservar tantas pistas durante tantas horas. Los clubes estarán localizados en la zona de pozuelo en un primer momento. Los clubes que albergarán los torneos serán: Pozuelo Pádel Club, Club de Pádel Bularas y Reebok Sports Club La Finca.

Para llevar a cabo las inscripciones al torneo, las parejas se podrán apuntar bien por vía Instagram, a través de un mensaje directo, bien a través de WhatsApp que se podrá encontrar en el propio Instagram de *PlayPadel* o bien vía página Web cuando esté disponible. Por lo general, lo apropiado es apuntarse en pareja, sin embargo, también se dará la opción de apuntarse de forma individual y se le buscará pareja acorde al nivel que se ha apuntado a través de RRSS, amigos etc.

Una vez ya en el torneo, se entregará a las parejas un pack de bienvenida que contendrá agua, chuches, un overgrip y algún tipo de alimento energético como barritas o galletas, o una porción de pizza, además de bebidas isotónicas. El agua y las chuches serán adquiridas y pagadas por *PlayPadel*, sin embargo, se tratará de buscar patrocinios con diferentes marcas para que entreguen los alimentos o bebidas isotónicas.

Uno de los elementos más diferenciales frente a la competencia serán los premios. Desde *PlayPadel* se cree que es importante ofrecer premios de gran valor para atraer a los clientes. De esta forma, los premios que se darán serán los siguientes:

- **Palas de Pádel:** para los campeones de los torneos sea cual sea la categoría entregando a los campeones de la categoría A una pala de una gama más alta que a los de la categoría B y C.

- **Mochilas paletas, sudaderas o relojes:** uno de estos premios será para los subcampeones de los torneos dependiendo del torneo; a veces se darán mochilas, a veces sudaderas y a veces relojes.
- **Camisetas:** serán para los campeones de las categorías de consolación
- **Calcetines:** serán para los subcampeones de las categorías de consolación.

Estos premios serán adquiridos por socios estratégicos con el objetivo de abaratar costes como se verá más adelante en la parte financiera. Por otro lado, poco a poco se tratará de ir produciendo merchandising de *PlayPadel* con el objetivo de publicitar la marca y de fidelizar más a los clientes buscando crear una comunidad que rodee a *PlayPadel*.

Otro de los elementos diferenciales de los torneos será el after-pádel. Tras el torneo se regalará una cerveza del club en el que se realice a todos los participantes y se creará un ambiente sano y propenso para crear buenas relaciones sociales con el resto de los participantes. Además, en el after-pádel se procederá a la entrega de premios y se realizarán sorteos con artículos que podamos ir consiguiendo de nuestros patrocinadores.

ACADEMIA DE PÁDEL

Una vez instaurado los torneos de pádel se buscará crear una academia de pádel. El objetivo es que con todo lo que se haya ido creando alrededor de la marca, se pueda atraer a jóvenes que deseen mejorar su pádel o empezar a aprender este deporte. Para lograrlo, será completamente determinante que en los años anteriores que se haya estado haciendo los torneos, se cree una comunidad donde los clientes vean en *PlayPadel* un sitio de disfrute y de aprendizaje del pádel.

Las clases se harán en los mismos clubes en los que se harán los torneos pero entre semana, teniendo actividad de esta forma todos los días de la semana. Por último, las clases serán impartidas por profesores que se contraten desde *PlayPadel*.

Una vez explicados los servicios con los que contará *PlayPadel*, hay que hablar de la intención de ser una empresa socialmente responsable con el medio ambiente a través de acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A través de ellas, se buscará una mejor reputación empresarial además de una mayor fidelización de los clientes y búsqueda

de captación de nuevos, por medio de acciones que serán buenas para la sociedad y el medio ambiente (Server, 2005).

Las acciones que se realizarán serán por un lado, destinar las pelotas usadas en los torneos y en las clases a distintos fines sociales, como pueden ser donarlas a colegios para colocarlas en las patas de las sillas o de las mesas con el objetivo de lograr no rayar el suelo y no hacer ruido cuando se muevan o donarlas a marcas como “No time” que fabrican zapatillas donde la suela está hecha de pelotas de pádel. La iniciativa de las pelotas para las sillas y mesas ya fue implementada por el ayuntamiento de Bormujos, Sevilla (Diario de Sevilla, 2019).

Además, ya en un largo plazo, se tratará de donar un % de los beneficios de la empresa a la fundación *de Familia a Familia*, que se encarga de llevar alimentos a familias desfavorecidas de Madrid por medio de donaciones.

El objetivo es que con todas estas acciones y servicios ofrecidos se puedan crear a largo plazo otros servicios o incluso la adquisición de un club para seguir creciendo como empresa.

Por último, remarcar que el modelo de negocio de *PlayPadel* será un B2C (business to Consumer) ya que está orientado en dar un servicio a los particulares.

2.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Misión, Visión y Valores

MISIÓN

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

VISIÓN

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

VALORES

- Pasión por el deporte, especialmente pasión por el pádel. Para poder atraer y fidelizar al cliente es clave que los socios y trabajadores tengan esa pasión por este deporte.
- Transparencia a la hora de mostrar todos los servicios tal y como son.
- Puntualidad en el cumplimiento de las obligaciones de la empresa. Es muy relevante ser muy estrictos en este tema, tanto como en la idea de empezar los torneos y las clases a tiempo, como en recibir los premios, pack de bienvenida etc. a tiempo. De esta forma se logrará tener una experiencia muy positiva por parte del cliente.

2.3 Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta clave diseñada para definir y gestionar un modelo de negocio de una empresa. Fue creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y lo que buscan es que de una forma muy sistemática en una sola página se recojan todos los elementos claves de una empresa para que dé un vistazo en unos pocos minutos y de forma organizada se pueda comprender un determinado modelo de negocio (Unir 2021).

A continuación, se hará el Business Model Canvas de *PlayPadel* explicando de forma resumida cada uno de los compartimentos que contiene el Business Model Canvas.

Segmentos de clientes

Hombres y mujeres jóvenes a los que les guste el deporte y más en concreto el pádel que tengan entre 16 y 35 años. Además, deben practicar el pádel en un nivel amateur o tener la intención de practicarlo.

Para validar este segmento de cliente por un lado, se han realizado una encuesta que se encuentra en el Anexo donde se ve a que tipo de personas les interesaría jugar torneos de pádel o apuntarse a clases. Además, los fundadores tienen mucha experiencia en el sector del pádel y más en concreto en los torneos. Por todo esto, es el sector adecuado atendiendo

- al poder adquisitivo, ya que los precios no serán elevados,
- a la fuerte popularidad de este deporte entre los jóvenes y
- a la importancia de las relaciones sociales en jóvenes.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en el momento incipiente del negocio en la creación de torneos de pádel dinámicos, donde haya un ambiente sano y deportivo, y donde los participantes puedan disfrutar de las tardes del finde semana rodeados de gente joven con gustos deportivos afines. Por otro lado, en relación con la academia de pádel se buscará enseñar y mejorar la técnica de pádel de los clientes a través de profesores de calidad y con un alto nivel.

La estrategia que va a llevar *PlayPadel* para instaurarse en este sector es la de la diferenciación.

En primer lugar, uno de los elementos clave será el precio. Actualmente la competencia tiene precios que oscilan entre los 20-25€. *PlayPadel* ofrecerá la posibilidad de reducir ese precio y pagar únicamente 16€ siempre que se pague en un momento determinado la inscripción. Si no se paga antes de esa fecha, el precio será el que se considera estándar en esta tipología de torneos, 20€.

Por otro lado, la diferenciación se llevará a cabo ofreciendo un servicio más desarrollado que la competencia por medio de premios más competitivos, after-pádel o sorteos.

El after-pádel consistirá en crear un ambiente divertido por medio de la música en la cafetería de los clubes en los que se desarrollarán los torneos. De esta forma, la creación de este ambiente será también beneficiosa para los clubes al crear un clima propenso para consumir.

Lo que se ha percibido es que todos estos servicios añadidos en los torneos de pádel no se encuentran. Además de disfrutar del deporte y de todos los beneficios que eso conlleva para la salud, los participantes de los torneos también quieren disfrutar de la tarde de otra forma, logrando así una satisfacción mayor.

Canales

Para llegar a los clientes se utilizarán canales digitales principalmente ya que es la forma más adecuada de llegar a nuestros potenciales clientes atendiendo al perfil tecnológico que tienen. De esta forma, *PlayPadel* se patrocinará y llegará a los clientes a través de las redes sociales como Instagram y WhatsApp.

Por un lado, a través de Instagram se mostrará a través de las imágenes como puede ser un torneo o una clase de pádel. Por otro lado, a través de WhatsApp se publicitará y se informará de todos los torneos mandando mensajes de difusión a todos aquellos que vayan participando en los torneos. Por último, la página WEB dará toda la información de *PlayPadel* y los servicios que existen.

Por lo tanto, las redes sociales serán una herramienta importante para potencial los eventos que se vayan realizando y la marca de *PlayPadel*. El objetivo es que se vaya creando una comunidad que interactúe con la empresa y participe en sorteos, encuestas etc.

Por otro lado, *PlayPadel* también se ayudará de canales físicos para llegar a más clientes. En este sentido, los clubes en los que se realicen los torneos serán un elemento relevante para llegar a más potenciales.

Relaciones con clientes

El objetivo es que *PlayPadel* no sea una empresa que ofrece un servicio de una única vez, sino que los clientes repitan de manera más o menos constante la participación de nuestros torneos mientras a la vez va aumentando el número de participantes. Por ello, se quiere tener una relación de cercanía en relación con resolución de dudas de todo tipo sobre el pádel o nuestros torneos.

Estas relaciones se ejercerán no solo a través de las redes sociales, sino también de forma física en los mismos torneos, ya que se ve un factor relevante la relación personal fuera de las pantallas.

Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos vendrán por los dos servicios principales que ofreceremos:

- Por un lado, **los torneos de pádel**: se cobrará una inscripción a cada miembro de todas las parejas del torneo. El objetivo es empezar en Madrid y en un medio-largo plazo expandir el negocio por otras ciudades como Valencia.
- Por otro lado, **las clases de pádel impartidas en la academia**: se cobrará un precio por hora de las clases ofrecidas.

Estructura de Costes

Los costes dependerán mucho del volumen de torneos y clases que se vayan haciendo.

- En relación con los torneos los costes vendrán de los premios, de los packs de bienvenida del after pádel, del alquiler de pistas y de las pelotas.
- En relación con la academia los costes vendrán de los salarios a los profesores, de la reserva de pistas y de las pelotas.

Por otro lado, también habrá costes fijos como costes de marketing o la página WEB.

Recursos clave

Por un lado serán los recursos físicos. Será relevante tener siempre el stock suficiente de premios, pelotas y pack de bienvenida para la realización de los torneos.

Además, será relevante los recursos intelectuales de los socios en relación de conocer el sector del pádel y más en concreto de los torneos para una correcta realización de estos.

Por último, el factor humano será clave para la realización de las clases y los torneos cuando no puedan llegar los socios.

Actividades clave

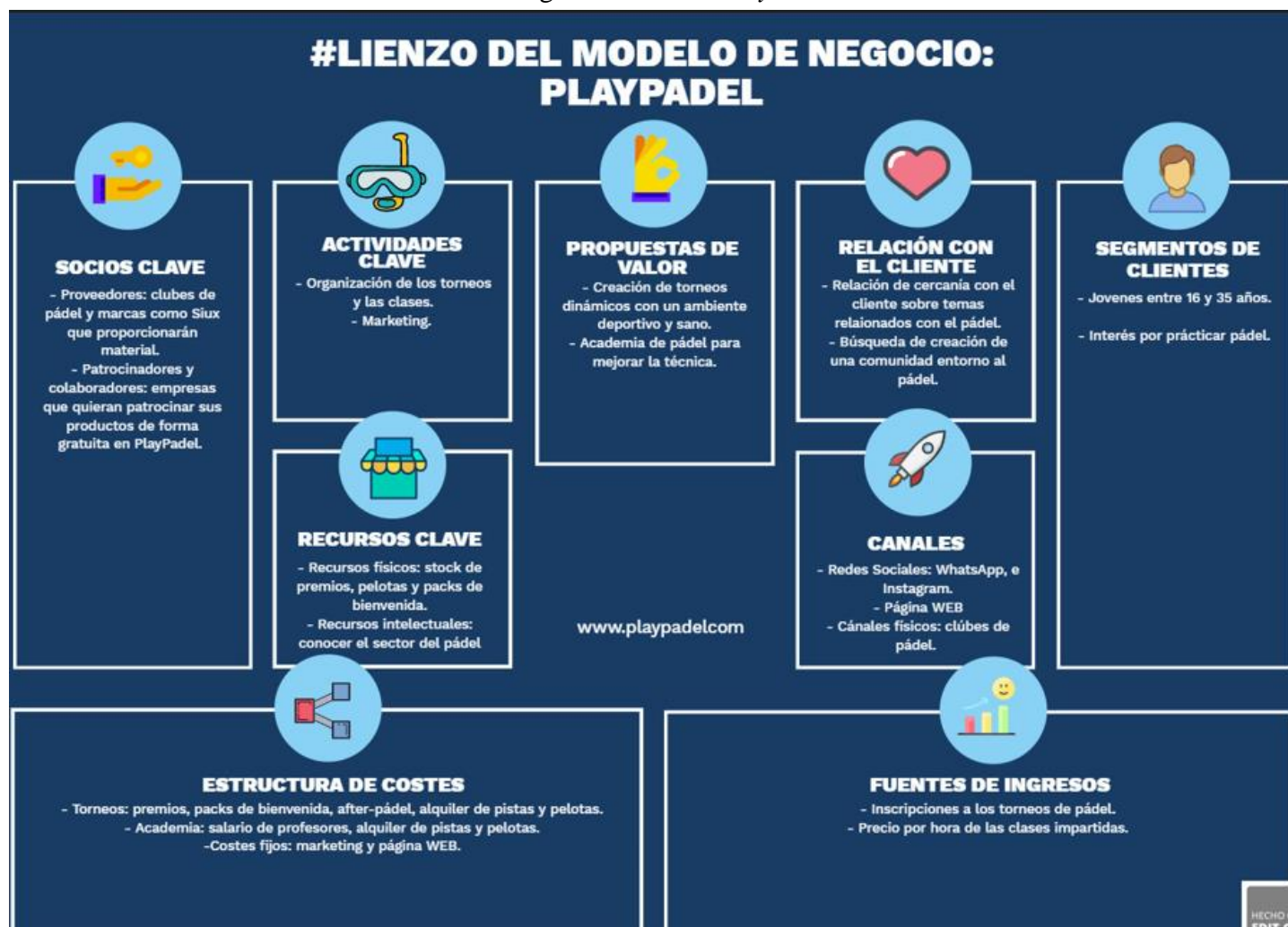
La organización de los torneos y de las clases tiene que ser excelente para generar confianza en los clientes. Además, la publicidad y la promoción de nuestra marca y servicios será importante para atraer a más público.

Socios clave

- **Proveedores:** en este campo hay que incluir a los clubes de pádel que serán Pozuelo Pádel Club, Club de Pádel Bularas y Reebok Sports Club La Finca. Ellos serán los que permitan la realización de los torneos de pádel y de las clases de la academia. Por otro lado, estarán marcas como Siux que proporcionarán una gran parte del activo a un buen precio como pueden ser las palas, las pelotas, los overgrips o sudaderas. Siux es considerada una de las mejores marcas con mejores materiales. Sus palas son muy “completas” al tener buenos rendimientos, materiales resistentes y componentes adecuados para mejorar la técnica (Street Padel, 2020).

- **Patrocinadores y colaboradores:** serán empresas a las que a través de los torneos se les dará una oportunidad de patrocinio de sus productos ya que lo recibirán clientes potenciales suyos. Así, darán productos que formen parte del pack de bienvenida, algún premio determinado o algún producto para el after-pádel. Para *PlayPadel* no tendrán coste alguno.

Figura 3: Canvas *PlayPadel*



Fuente: elaboración propia

3 ANALISIS FINANCIERO

Una vez llevado a cabo la descripción del modelo de negocio de *PlayPadel*, a continuación, en este apartado se va a hacer un análisis exhaustivo del plan financiero para comprobar la viabilidad financiera a presente y a futuro del proyecto.

En primer lugar, se hablará de la inversión inicial que se necesita, tanto para el desarrollo del MVP, como para la necesaria para iniciar el proyecto. Además de esto, se explicará la estructura de ingresos y costes, y se hará un análisis del *balance*, del estado de *flujos de caja* (cashflows) y la *cuenta de pérdidas y ganancias* esperada en los próximos años. En este sentido, se plasmarán tres escenarios de optimista a pesimista, para analizar si el negocio es viable desde distintas perspectivas.

3.1 Inversión Inicial

Para el desarrollo de este proyecto es necesario hacer un análisis de la inversión inicial a necesaria para poder empezarlo a poner en marcha.

Se va a distinguir entre en un momento inicial, *el desarrollo del MVP* (minimum viable product) necesario para ver la viabilidad del servicio y si realmente a los clientes potenciales les atrae, con *la inversión inicial* puesta por los socios para el funcionamiento del negocio tras ser validado.

3.1.1 MVP

El MVP es esencial para realizar un testeo del público objetivo respecto al servicio final. Por medio de él, se verá cómo reacciona el mercado teniendo así feedback directo del sesgo de los clientes de *PlayPadel*.

La materialización del MVP se centrará en el público objetivo, que inicialmente serán jóvenes entre 18 y 28 años. Si la hipótesis estuviera equivocada, habría tiempo de pivotar la idea inicial a una estrategia más adecuada, sin la necesidad de incurrir en tantos costes. De esta forma, será el mercado el que valide o modifique nuestra estrategia de negocio. (Ries, 2012).

En *PlayPadel* en particular el MVP consistirá en realizar un torneo con 16 parejas el cual se patrocinará a través de las redes sociales de los socios. Una vez realizado el torneo se regalarán dos palas de segunda mano que tengan los socios a los ganadores de este y unas camisetas corporativas con el logo del *PlayPadel* para los subcampeones. Por otro lado, se invitará a una cerveza a cada pareja y habrá música en el club en el que se realice el torneo, para ver si es algo que motiva y gusta a los potenciales.

Los gastos incurridos para la consecución de un torneo a una escala menor serán los siguientes:

- **Pistas:** serán necesario la reserva de 4 pistas durante 5 horas para la consecución del torneo entero. El precio es de 10€ cada hora, cada pista. Por lo tanto, el coste total de pistas será de **200 €**.
- **Pelotas:** se necesitan 4 botes de pelotas, que contiene 3 pelotas cada uno, para el torneo. De esta forma, siempre habrá un bote de pelotas en cada pista de la que se juegue. El precio de un bote de pelotas es de 3€. Por lo tanto, para el MVP, será necesario un coste total de **12€**.
- **Pack de bienvenida:** se dará agua y chuches para cada uno de los miembros de las 16 parejas. El coste total es de 10€. Por otro lado, se dará un overgrip a cada miembro de las parejas, siendo el precio unitario 0,3€. Por lo tanto, el precio total de overgrip es de **9,6€**.
- **Premios:** se dará una pala a los ganadores y una sudadera a los subcampeones. La pala será de la marca Siux gama media, y tiene un precio de 60€. La sudadera también será de la marca Siux y tendrá un precio de coste de 10€. Por lo tanto, a recibir premio, cada uno de los miembros de la pareja el coste total en premios será de **140€**.
- **Cervezas:** cada cerveza, que será una caña, nos cuesta 1€. Por lo tanto el coste total en cerveza será de **16€**.

Por lo tanto, la inversión inicial necesaria para el desarrollo del MVP será de **377,6€**.

Tabla 1: Inversión MVP

Producto	Precio
Pistas	200 €
Pelotas	12 €
Pack de bienvenida	19,6€
Premios	140 €
Cervezas (after-pádel)	16 €
Total	387,6€

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, la inversión inicial necesaria para la realización del MVP no es muy elevada. Además, la recuperaremos antes incluso de la celebración del torneo ya que recibiremos el cobro de la entrada con antelación. Aunque se explicará con más detalle en el apartado de *ingresos*, se cobrará una entrada de 20€ a cada uno de los miembros de la pareja, por lo que se recibirá un ingreso por el MVP de **640€**. Por lo tanto, el margen de beneficio del MVP será de un 60,56%.

Hay que remarcar que los beneficios obtenidos del MVP se repartirán directamente entre los socios sin tener efecto alguno en las posteriores cuentas de la empresa.

Una vez validado la idea de negocio por medio del MVP estaremos en disposición de lanzar el negocio a gran escala.

3.1.2 Inversión inicial para el negocio

La inversión inicial desembolsada por los cuatro socios cubrirá las tasas administrativas de formalizar la empresa, el pago de los premios necesarios para varias semanas con el objetivo de abaratar los costes y una tesorería necesaria para cubrir los gastos de los primeros torneos.

- **Tasas administrativas:**

- Registro de marca. Lo realizaremos en el registro mercantil de Madrid. Precio aproximado de 16€.
- Inscripción en el registro mercantil del Madrid. Precio aproximado de 100€ (Hernández, 2017).

- **Premios:** los premios que se distribuirán entre los campeones, subcampeones y los premios de consolación son como se detallará más adelante; palas de pádel (para los campeones), sudadera, reloj o mochila paletera (para los subcampeones) y unos calcetines (para los campeones de consolación).

- Palas: en la inversión inicial se comprarán 32 palas de la marca Siux, las cuales tienen un coste medio unitario de 70€.
- Sudadera, reloj o mochila paletera: de igual manera se comprarán sudaderas, relojes y mochilas paleteras para los subcampeones de cada torneo. La cantidad será de 32 premios en total. Por ejemplo, 10 sudaderas, 11 relojes y 11 mochilas paleteras. El coste medio unitario de los distintos precios es de 10€.
- Camisetas: este será el premio de consolación. Se comprarán de la misma forma que los premios para los campeones y subcampeones 32 camisetas. El coste medio unitario de cada camiseta es de 2,3€.
- Calcetines: este será el premio para el subcampeón de consolación. Como se explicará más adelante no existirá costes de los calcetines, ya que se llevará a cabo un patrocinio con la marca Bestep, la cual nos los entregará sin coste alguno con la finalidad de darse a conocer.

- **Tesorería:** la cantidad desembolsada como inversión inicial va a ser la necesaria para financiar los alquileres de las pistas, las pelotas y los packs de bienvenida para ocho torneos que se darían en un escenario optimista. La cantidad total es de 2.109€. Los costes en detalle se mostrarán en la estructura de costes. El objetivo de esta tesorería es tener una cantidad mínima dentro de la empresa por si surge algún problema en relación con hacer frente a estos costes.

En la tabla siguiente se refleja de forma resumida todos los gastos necesarios para poder iniciar el negocio. En relación con cómo vamos a financiar estos fondos se hablará en el apartado de *financiación del proyecto*.

Tabla 2: Inversión inicial

Gastos iniciales de la Start-up	Precio
Tasas administrativas	116 €
Compra de premios	2.634 €
Tesorería para los primeros torneos	2.109 €
Total	4.859 €

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar no es necesario llevar a cabo una gran inversión para iniciar el negocio. Sin embargo, la idea de *PlayPadel* es seguir escalando y expandiendo el servicio para crecer el valor de la compañía. De esta forma, en los dos primeros años el foco estará en los torneos de pádel mejorando en todo lo que se demande por parte de los clientes.

El objetivo, como se explicará más adelante, es en el inicio del segundo ejercicio doblar el número de torneos que se realicen. Una vez que el negocio de los torneos esté asentado en Madrid, se ampliará el servicio a través de la instauración de una academia de pádel. Y ya en el largo plazo se buscará la expansión del negocio y la compra de un club.

En relación con la expansión se puede ver que la viabilidad es posible porque España es el país con más jugadores federados del mundo, además de que la popularidad aumenta cada día. Es curioso que somos de los únicos países donde jugamos más al pádel que al tenis, y

esto se debe según algunos expertos a que es porque nos gusta *demostrar un alto nivel social*, y esto está muy relacionado con el pádel (T2P, 2022). Por ello, se ve viable la capacidad de expandir del servicio a otras ciudades.

La escalabilidad del negocio no supone unos costes muy elevados y como se irá viendo, será posible ejecutarla con el retorno del propio negocio

Por último, se tiene la intención en el largo plazo de adquirir un club de pádel. La adquisición del club está demostrado que es un negocio muy rentable ya que hay una alta demanda de jugadores, además de provocar un proceso de abaratar los costes al no tener que pagar el alquiler de las pistas, un coste que será uno de los troncales al inicio del negocio (PistasPádel, 2023). Esta inversión sí que será de gran cantidad y en caso de llevarla a cabo en el muy largo plazo se necesitará crédito o financiación por parte de inversores para poder llevarla a cabo.

3.2 Fuentes de financiación

Una de las formas más habituales para financiar una *startup* es a través de las llamadas rondas de financiación, a través de las cuales inversores ajenos a la compañía aportan capital para que la empresa logre sus objetivos. En la fase inicial que se encuentra *PlayPádel* es complejo obtener este tipo de financiación ya que conlleva un mayor riesgo (Dynamic, 2021).

Además, hay que tener en cuenta que como se ha comentado el capital necesario para iniciar el negocio no es muy elevado. Siendo cuatro socios y teniendo que aportar un capital de **4.859€** la cantidad que aportaría cada socio sería de **1.215€**. El objetivo es por lo tanto, que la empresa sea al 100% de los socios teniendo cada socio un 25% del control de la empresa. Atendiendo a esto la opción de financiación será que cada socio aporte esa cantidad de manera individual.

El valor nominal de cada acción será de 1€, quedando como resultado el siguiente patrimonio neto de *PlayPadel*:

Tabla 3: Capital social

Capital social	4.859 €
Número de acciones	4859
Valor nominal	1 €
Porcentaje controlado por cada fundador	25%
Número de acciones por fundador	1215
Valor de las acciones por fundador	1.215 €

Fuente: elaboración propia

3.3 Costes esperados

En este apartado se va a explicar cuáles van a ser los costes que se tendrán en el negocio a lo largo de los primeros años. Como se ha dicho, en los dos primeros ejercicios económicos se harán únicamente torneos de pádel, pero después se tendrá el objetivo de crear una academia de pádel y más tarde una expansión fuera de Madrid.

La previsión es que se harán torneos en 40 semanas del año, dejando únicamente sin hacer torneos en julio y en agosto. Estos meses quedan descartados principalmente por las altas temperaturas y porque la gente suele estar fuera de Madrid para poder disfrutar las vacaciones.

Se van a dividir explicar los costes por un lado, de los dos primeros ejercicios económicos (donde solo habrá torneos en Madrid) y por otro lado, de los siguientes ejercicios (donde ya existirá la academia y la expansión a Valencia en el cuarto ejercicio económico).

Costes que surgen en los dos primeros ejercicios económicos

Los costes que habrá en este período de tiempo serán los siguientes:

- **Alquileres de pistas:** será uno de los costes troncales. Se ha llevado a cabo una investigación de las opciones de precios existentes en distintos clubes de Madrid para alquilar las pistas suficientes para poder llevar a cabo los torneos. La decisión ha sido iniciar los torneos en clubes de Pozuelo (Madrid). Esto se debe a que en primer lugar uno de los socios

tiene una gran relación con los clubes de esta zona. Los cuatro socios en general hemos jugado mucho en estos clubes, pero uno de los socios en particular, ha disputado muchos torneos en esos clubes por lo que ya conoce a los propietarios. Los tres clubes establecen los mismos precios para llevar a cabo torneos de las magnitudes de *PlayPadel*. Estos son: Pozuelo Pádel Club, Reebok y Pádel Club Bularas. Como se menciona en el MVP, el precio será de **10€ la hora cada pista**. Evidentemente, este es un coste mucho más reducido de lo que cuesta reservar estas pistas. El coste por hora de estas pistas suele ir entre los 20-40€ la hora dependiendo del momento. Sin embargo, el hecho de llevar a cabo una gran reserva de las pistas, además de patrocinar los clubes de pádel y montar después un after-pádel, donde los clientes además de la cerveza que les damos podrán consumir más productos de las cafeterías hace que les parezca un precio razonable.

- **Pelotas:** las pelotas que se utilizarán en cada torneo serán completamente nuevas, por lo que en cada torneo, se hará un desembolso en este sentido. Las bolas serán compradas a Siux. La empresa, al igual que con las palas, reducirá el precio de mercado de sus pelotas, debido principalmente a la compra en escala que se hará. Lo que se comprará será un cajón con botes de tres pelotas de pádel cada uno de los botes. Cada cajón tendrá 24 botes. Por lo tanto, como para un torneo de 16 parejas se necesitan 4 botes, un cajón de Siux servirá para 6 torneos distintos. El precio de cada cajón es de 72€, costando por lo tanto cada bote 3€ y cada pelota 1€, ya que hay 3 botes en cada pelota.

- **Pack de bienvenida:** a cada pareja se le entregará un pack de bienvenida que constará de una pequeña bolsa de chuches, agua, overgrip y unas barritas energéticas de la marca Corny. Para la consecución de estas barritas, se ha hablado con Hero, y regalarán estas barritas como acuerdo de patrocinio para que se den en el pack de bienvenida. Por lo tanto, no habrá coste en este sentido. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que estos contratos no son muy largos, ya que la marca se patrocina durante un determinado periodo de tiempo únicamente, es relativamente sencillo conseguir este tipo de patrocinios con otro tipo de productos, como por ejemplo, unas galletas. No obstante, si hay un determinado momento en el que no se tiene este tipo de patrocinio, no se hará un desembolso para incluir en el pack de bienvenida este tipo de producto, por lo que no será un coste adicional.

Por otro lado, en relación con las aguas y las chuches, se comprarán en el *Mercadona*. El cálculo aproximado de coste entre ambos productos es de **10€ (6€ en aguas y 4€ en chuches)** por cada 16 parejas.

Por último, como se menciona arriba el coste del overgrip es de **0,3€**.

El coste del pack de bienvenida no es muy elevado, aunque sí que se cree que es suficiente. Como se ha podido comprobar en la validación de mercado (Anexo), lo que se pensaba en un primer momento de que el pack de bienvenida podía ser diferencial, no lo es tanto. Los potenciales clientes han dado un mayor valor a otros elementos como puede ser el precio del torneo, la calidad de los premios o el nivel de los participantes antes que este aspecto. No obstante, se piensa que es algo que a la larga puede tener un mayor valor al por ejemplo tener que evitar comprarse/traerse agua o algún producto energético mientras esperas entre partido y partido.

- **Premios:** uno de los elementos clave para lograr la diferenciación con respecto a otros torneos de pádel que existen en Madrid son los premios. El objetivo es atraer al público objetivo a los torneos de *PlayPadel* a través de premios atractivos.

Los premios se entregarán a los campeones del torneo, a los finalistas, a los campeones del torneo de consolación y a los subcampeones de torneos de consolación. Este último premio es novedoso, ya que ninguno de los torneos existentes en Madrid entrega premio a los subcampeones del torneo de consolación.

Evidentemente, el premio será de mayor nivel y valor para los campeones de torneo, en un segundo escalón los subcampeones, en un tercer escalón los campeones del torneo de consolación y por último, los subcampeones del torneo de consolación.

Los costes de cada premio serán los siguientes:

- Palas: las palas serán únicamente para los campeones de las distintas categorías de los torneos. En principio, se quiere hacer en el primer año 1 torneo de 3 categorías cada fin de semana, sin embargo esto es el escenario optimista como se explicará más adelante. A continuación, se va a explicar los costes de cada pala dependiendo de la categoría: A, B y C.

- Para la categoría A se entregará a los campeones una pala de gama alta. Estas palas tienen un precio de mercado que ronda los 200€. Sin embargo, el coste medio por unidad al que venderá Siux a *PlayPadel* será de **80€**. Como se ha dicho la reducción del precio se debe a la compra en escala de las palas y a la buena relación que tiene un socio con varios comerciales de Siux.
 - Para la categoría B se entregará una pala de gama media-alta. Este tipo de palas tiene un precio de mercado que ronda los 140€. Sin embargo, el coste medio por unidad de cada pala al que comprará *PlayPadel* será de **70€**.
 - Para la categoría C, por último se entregará una pala de calidad media-baja. El precio de mercado de estas palas ronda los 100€. Sin embargo el coste medio por unidad de cada pala al que comprará *PlayPadel* será de **60€**.
- Mochilas paletas: Siux también distribuirá a *PlayPadel* este premio. Tanto las mochilas paletas, como los dos premios siguientes que se verán a continuación (relojes y sudaderas) serán entregados a los subcampeones del torneo. Este tipo de mochilas sirve para guardar las palas y todo el material de pádel necesario para jugar. El precio de mercado de estas mochilas ronda los 40-50€. No obstante, *PlayPadel* las comprará a un precio medio unitario de **10€**.

Como se puede ver Siux va a ser un partner clave en todo el negocio debido a los buenos precios que deja sus productos. Es por ello, que todo el material, premios etc. que se pueda comprar a Siux se hará. En este sentido, además de los premios nombrados hasta ahora, también se comprarán sudaderas y camisetas y las pelotas ya mencionadas anteriormente.

- Relojes: serán de la marca Arus. El precio de mercado de los relojes que se comprarán será entre 30-50€. Sin embargo, *PlayPadel* los comprará a un precio unitario medio de **10€**.

- Sudaderas: este será el último tipo de premio que se ofrecerá a los subcampeones del torneo. En este caso hay dos opciones distintas para la compra de sudaderas:
 - Sudaderas de Siux: estas sudaderas se quedarán a un coste unitario medio de **10€**.
 - Merchandising de *PlayPadel*: serán sudaderas de la propia marca que se querrán ir implementando poco a poco con el objetivo de ir dando un patrocinio añadido a la empresa. Las sudaderas serán pedidas al proveedor llamado Seripren. El coste aproximado de serigrafía (logo de *PlayPadel*) y compra de sudaderas es de **6€ por sudadera** con un volumen de compra mayor de 100 sudaderas.
- Camisetas: serán de Siux o del merchandising de *PlayPadel*. En ambos casos el precio de coste por camiseta va entre **2 y 3 €**.
- Calcetines: serán de la marca Bestep y se tiene la intención de llevar a cabo un acuerdo de patrocinio para que sean gratuitos. Por lo tanto, no sumaría coste adicional.

- **After-pádel:** como se menciona arriba uno de los elementos diferenciadores de nuestros torneos va a ser el after-pádel. Queremos crear un ambiente de diversión en nuestros torneos, y para ello se invitará a todos los participantes a una cerveza. Con esto se quiere provocar que las parejas se queden un rato después del torneo y que puedan disfrutar del momento post-pádel. Esto supondrá un mayor ingreso para los clubes de pádel, ya que habrá un mayor número de consumiciones. Por ello, hablando con los clubes mencionados arriba, se ha acordado que la cerveza nos la dejen a **1€**.

- **Página WEB:** en el segundo ejercicio económico, es decir a partir de enero de 2024, se hará una página WEB informativa. En ella, se anunciarán todos los servicios que ofrecemos. En los dos primeros años serán únicamente los torneos.

De esta forma, en la página aparecerán los torneos de cada fin de semana con la información apropiada para poder apuntarse. Más adelante aparecerán todos los servicios que vayamos integrando en *PlayPadel*. El mantenimiento de la página WEB nos costará **200€** de forma anual.

- **Marketing:** en el año 0 no se desembolsará ninguna cantidad por el Marketing. La actividad en Marketing se desarrollará a través del boca a boca de la gente conocida por los socios y con gustos hacia el pádel y a través de las RRSS de *PlayPadel*. Ya a partir del año 1 sí que se iniciará una inversión en marketing: para la iniciación del patrocinio de los torneos al público objetivo se lanzará una campaña de marketing a través de Instagram. La campaña se contratará a la empresa Talentum Digital. Esta empresa está especializada entre otras cosas en empresas de deporte. De esta forma, se ayudará a desarrollar la estrategia en redes sociales maximizando el esfuerzo invertido. A través de la gestión de las redes sociales para empresas tratan de acercar el servicio a los clientes a través de estrategias de marketing, generando confianza con el cliente, con el objetivo de aumentar las interacciones y las ventas del servicio. El coste de la campaña será aproximadamente de **4.500€** en el año 1 y **5.000€** los siguientes años.
- **Salario responsable de los torneos:** a partir del año 1 se pagará un salario de **50€** por torneo a un responsable de controlar los torneos. Se encargará de ayudar con los cuadros, la entrega de premios etc. al final servirá de apoyo para la correcta organización de los torneos.
- **Salarios socios:** en el primer ejercicio no se pagará salarios a los socios, pero a partir del segundo año (enero del 2024) sí que se irá pagando un pequeño salario. Como se explicará más adelante el salario variará dependiendo del escenario que esté la empresa. Así en un escenario pesimista el salario de cada socio será de **1.200€** al año en el año 1, **1.320€** en el año 2, **1.452€** en el año 3 y **1.597€** en el año 3. El aumento en este escenario es del 10% al año. Por otro lado, en los escenarios probable y optimista el salario será algo mayor. El año 1, **2.000€** por socio al año, el año 2, **4.000€**, el año 3 **6.000€** y el año 4 **7.000€**.

Costes que surgen en los siguientes ejercicios económicos

Los costes explicados anteriormente existirán no solo en el primer año, ya que como se verá más adelante, a pesar de que el objetivo de *PlayPadel* es ir aumentando servicios, la base del negocio siempre va a ser los torneos. Sin embargo, como se verá en las proyecciones del *balance, cuenta de pérdidas y ganancias, y flujos de caja*, habrá nuevos costes en años posteriores para acometer un mayor número de servicios.

Los costes serán los derivados de crear la academia de pádel y vendrán a partir del tercer ejercicio económico de *PlayPadel*. Son los siguientes:

- **Salarios a profesores:** las clases las impartirán profesores particulares con un alto nivel de pádel y con experiencia en el deporte. El coste para *PlayPadel* será de **15€/hora**.
- **Pistas:** las clases se darán en los clubes de Pozuelo mencionados anteriormente, con los que ya se tendría una buena relación. Los precios de las pistas, por lo tanto, serán los mismos que en los torneos; **10€/hora**.
- **Pelotas:** además de las pelotas que se compren para los torneos, se necesitarán un mayor número de pelotas, ya que en los torneos se desgastarán mucho y no se les podrá dar más uso. Por lo tanto, será un coste añadido para poder llevar a cabo la academia. El precio será el mismo que para los torneos: **3€** un bote de 3 pelotas.

Por otro lado, a partir del quinto ejercicio económico *PlayPadel* buscará llevar a cabo una expansión de su modelo de negocio por las ciudades españolas. La ciudad en la que se empezará la expansión será Valencia. Valencia es una ciudad de gran tamaño donde no está muy explotado el negocio de los torneos de pádel. Además, debido a su relativa cercanía a Madrid, será más sencillo llevar a cabo el control de las dos ciudades respectivamente. Los costes de alquiler de pistas en esta ciudad son algo más bajos que en los clubes de Madrid, aunque como se verá más adelante los precios a pagar por un torneo de pádel de nuestras características también son inferiores. Los clubes a los que se tiene pensado llevar el torneo son: “7 pádel”, “Polideportivo Malilla” o “Smaranch”. Son clubes con pistas interiores bien situadas dentro de la ciudad. Con la expansión los únicos costes nuevos serán los alquileres de las pistas de estos clubes.

- **Pistas:** el coste medio de estos clubes será de **8€/hora**.

En la tabla de a continuación se muestran todos los tipos de costes que se esperan en la actividad de *PlayPadel* en los cinco primeros años de ejercicios económicos.

Tabla 4: Estructura de costes

Tipo de coste	Precio
Registro de marca y Registro Mercantil	116 €
Reserva pistas de pádel (Madrid)	10€/hora
Reserva pistas de pádel (Valencia)	8€/hora
Pelotas de pádel (Siux)	3€/bote de tres pelotas
Pack de bienvenida (agua + chuches)	10€/categoría
Palas (precio medio unitario)	70 €
Relojes, sudaderas, mochilas paletteras (precio medio unitario)	10 €
Camisetas (Siux)	2,3€
After pádel	1€/participante
Salario profesor	15€/ hora
Salario ayudante torneos	50€/torneo
Salario socios	variable
Página WEB	200€ /año (desde año 1)
Marketing	4.500€ año 1, 5.000€ a partir de año 2

Fuente: elaboración propia

3.4 Ingresos esperados

De la misma forma que se ha explicado el apartado anterior con los costes, se va a hacer una aproximación de los ingresos esperados con los torneos de pádel en Madrid y Valencia, y la creación de la academia en Madrid. Estos serán las fuentes de ingresos de *PlayPadel*.

Por lo tanto, el tipo de ingresos que se espera tener de los servicios son:

- **Torneos de pádel:** el principal ingreso en el momento inicial va a ser el cobro de la entrada a las parejas de pádel. Para la determinación del precio de entrada por persona se ha hecho un análisis de los precios de la competencia que ofrecen un servicio similar al de *PlayPadel*. Las principales empresas que son competencia de *PlayPadel* son *time 2 padel* y *a tope de padel*.

- Por un lado de *time 2 pádel*, lo primero que hay que decir es que ha cambiado el nombre recientemente a *Pádel Vip Experience eventos*. Es la empresa líder en el sector en Madrid. Además, ya ha iniciado su expansión a Ibiza. Tienen una página web en la que presentan todos los torneos. Los precios van de **20 a 25€**.
- Por otro lado, *a tope de pádel*, ofrece el que parece que es el precio estándar de **20€**.

Por lo tanto, para ser competitivos se ofrecerá un precio similar al de estas empresas. A pesar de ofrecer un precio similar, se quiere mejorar el servicio de este tipo de empresas con lo que ya se ha explicado. En efecto estas empresas no ofrecen servicios que se cree que aportan mucho valor a la experiencia completa de los torneos de pádel, como puede ser el after pádel o unos premios con un mayor valor. Esto se puede ver en la encuesta realizada al público objetivo (Anexo). Lo más valorado para un torneo a parte del precio, son la calidad de los premios o un buen nivel de los participantes.

- **Torneos de pádel Madrid:** el precio que se cobrará será diferente dependiendo del momento del pago buscando un precio más competitivo que la competencia:

- Por un lado, el precio será de **20€** por cada una de las personas que forma la pareja, es decir **40€** por pareja siempre que paguen el torneo más tarde del miércoles de la semana que se organiza el torneo.
- Sin embargo, se ofrecerá un precio reducido siempre que la pareja pague antes del miércoles antes del torneo, asegurándonos así gran parte del cuadro. Este precio reducido será de **16€**, por lo tanto **32€** en total la pareja.

En los dos primeros años esta será la única fuente de financiación que existe en *PlayPadel*, ya que únicamente se ofrecerán torneos de pádel amateur en los que se puede apuntar quien quiera.

Como se ha mencionado arriba, ya a partir del tercer ejercicio económica las fuentes de financiación aumentarán a través de las clases de pádel.

- **Clases de pádel:** se ofrecerán distintas modalidades con distintos precios. Por un lado, atendiendo a cuantos alumnos haya en la clase:

- Clases particulares: un profesor dará una o varias clases particulares a un alumno. El precio de la clase será de **30€/ hora**.

- Clases dobles: un profesor dará una o varias clases a dos alumnos de forma conjunta. El precio total será de **40€/ hora**. Por lo tanto, a cada alumno le costará 20€/ hora.

- Clases triples: un profesor dará una o varias clases a tres alumnos de forma conjunta. El precio total será de **45€/ hora**. Por lo tanto, a cada alumno le costará 15€/ hora.

Por otro lado, dependiendo del número de horas a la semana se ofrecerán:

- Clases de una hora a la semana
- Clases de dos horas a la semana
- Clases de tres horas a la semana

La academia de pádel se espera que sea un servicio muy rentable ya que el margen de beneficio es muy grande y el riesgo de pérdida es muy bajo, ya que solo se contrata a los profesores y se alquilan las pistas si hay alumnos que están dispuestos a dar las clases. Además, al pagar a los profesores por horas, se evita tener que pagar un salario fijo mensual independientemente de si dan clases o no.

Este servicio añadido de *PlayPadel* se instalará cuando los torneos de la empresa ya sean conocidos, por lo que será más fácil ganar la confianza de los potenciales clientes para que den clases en la academia de *PlayPadel* antes de darlas en otra academia de la que igual no tienen conocimiento alguno.

-**Expansión de Valencia:** será la tercera fase del negocio y se llevará a cabo en el quinto ejercicio económico (enero de 2027). Los ingresos serán inferiores a los que se obtienen de los torneos de Madrid, ya que al ser una ciudad más pequeña los precios son por lo general reducidos. Por lo tanto, los ingresos esperados por persona serán los siguientes:

- Precio no reducido: todas las parejas que se inscriban y paguen con posterioridad al miércoles de la semana de torneo pagarán **18€/ persona**.

- Precio reducido: todas las parejas que se inscriban y paguen con anterioridad al miércoles de la semana de torneo pagarán **16€ / persona**.

De la misma forma que se ha hecho con los costes, a continuación se muestra en una tabla el resumen del tipo de ingreso y la cantidad de *PlayPadel* en los primeros cinco ejercicios económicos.

Tabla 5: Estructura de Ingresos

Tipo de ingreso	Precio
Inscripción reducida (Madrid)	16 €
Inscripción (Madrid)	20 €
Clase particular	30€/hora
Clase en parejas	20€/hora
Clase en tríos	15€/hora
Inscripción reducida (Valencia)	18 €
Inscripción (Valencia)	16 €

Fuente: elaboración propia

3.5 PROYECCIONES

Una vez visto y analizado los costes e ingresos que tendrá *PlayPadel*, a continuación se van a proyectar esas previsiones a futuro por medio del *balance*, *cuenta de Pérdidas y Ganancias* y *Flujos de Caja*.

Para dichas proyecciones habrá 3 escenarios diferentes: pesimista, probable y optimista. El objetivo de plasmar diferentes escenarios es que a pesar de la incertidumbre que siempre va a existir en el desarrollo de una empresa, realizar esto, puede ayudar a planificar el futuro de la empresa viendo los riesgos que se pueden tomar a través de información más analizada, ya que se tiene una visión más completa de como afectarán diferentes situaciones a la viabilidad financiera de la empresa.

Para determinar cada escenario los parámetros en los que me basaré serán en el número de clientes que se atraiga a *PlayPadel*. Así, es importante dividir los dos servicios diferentes que existirán.

Tabla 6: Diferencias de parámetros entre escenarios

	Pesimista	Probable	Optimista
Torneos			
<i>Nº de categorías</i>	Una categoría (A)	Dos categorías (B y C)	Tres categorías (A,B y C)
Academia			
<i>Año 2 media alumnos/semana</i>	5	15	35
<i>Año 3, 4 media alumnos/semana</i>	7	20	50

Fuente: elaboración propia

Torneos de Pádel

La diferencia de escenario entre torneos de pádel se basará en el número de torneos que se vayan a hacer por semana, siempre teniendo en cuenta que en las proyecciones de cada año el objetivo es ir aumentando el número de torneos a realizar.

De esta forma por ejemplo en el año 0 los escenarios serán los siguientes:

- La previsión pesimista será hacer *un único torneo* a la semana de *16 parejas*, es decir de una única categoría.
- La previsión probable serán hacer *un único torneo* a la semana de *32 parejas*, es decir de dos categorías.
- La previsión optimista será hacer *un único torneo* a la semana de *48 parejas*, es decir de tres categorías.

Atendiendo a la experiencia de los socios en el sector del pádel y a la encuesta realizada (Anexo) se puede comprobar el realismo de los escenarios. Las pocas empresas de torneos de pádel mencionadas anteriormente realizan más de 2 torneos de 3 categorías a la semana. Y aunque es cierto que llevan más recorrido, *PlayPadel* buscará ofrecer un mejor servicio

para ir obteniendo cuota de mercado de estas empresas además de ir ampliando una cuota de mercado que no satisface actualmente estas empresas.

En efecto, por un lado, los socios de *PlayPadel* analizan que los jóvenes están interesados y demandan en este tipo de servicio, pero desearían un servicio más novedoso. Por otro lado, en la encuesta realizada se puede ver la cantidad de jóvenes que estarían interesados en jugar torneos de pádel y cuáles son los atributos que más valorarían. Por lo tanto, el objetivo de *PlayPadel* es diferenciarse a través de torneos más atractivos.

En los años posteriores (1, 2 y 3) el objetivo será hacer dos torneos por semana, sábado y domingo y el escenario dependerá del número de categorías que se hagan por torneo al igual que en el año 0. Por último, en el año 4 el objetivo es seguir haciendo dos torneos por semana pero añadiendo una expansión a Valencia. Valencia es una ciudad grande relativamente cercana a Madrid donde hay también una gran afición por el pádel. Actualmente, en la Comunidad Valenciana hay más de 7.000 federados al pádel (Ariv. 2020).

El objetivo es por lo tanto, hacer marca en Madrid para poder lograr luego la expansión. Los escenarios que se plantean en la expansión es realizar un único torneo a la semana y el número de categorías a disputar será lo que marcará el escenario de la misma forma que el año 0.

Academia de Pádel

La diferencia entre escenarios va a ser el número de alumnos que se apunten a las clases de *PlayPadel*. Al igual que en los torneos el objetivo es que ese número de alumnos apuntados vaya aumentando.

En el año 2 las previsiones son las siguientes:

- La previsión pesimista será tener de media 5 alumnos en la academia a la semana.
- La previsión probable serán tener de media 15 alumnos en la academia a la semana.
- La previsión optimista será tener de media 35 alumnos en la academia a la semana.

Es cierto, que se puede pensar que no es un gran número de alumnos apuntados, pero hay que tener en cuenta que las academias de pádel es un mercado mucho más saturado que el de los torneos de pádel. El objetivo es por lo tanto, ir creando una marca reconocida en todo lo

relacionado con el pádel para ir creciendo poco a poco e ir atrayendo a un mayor número de alumnos a *PlayPadel*.

El análisis que se va a hacer a continuación es de los distintos estados de situación de *PlayPadel* atendiendo a los tres escenarios explicados arriba. En cada uno de los escenarios en el año 0 se incluirá una gráfica que muestre el punto muerto para saber cuántas categorías es necesario realizar para que la empresa empiece a tener beneficios.

3.5.1 Escenario pesimista

Este escenario se basa en un posible factor claro que afecta negativamente a los resultados de la empresa. El factor clave sería un nivel de *demanda muy por debajo de lo esperado*. Esto se podrá dar si el público objetivo no encuentra tan atractivo como se espera el servicio y la diferenciación que ofrece *PlayPadel*.

De la misma forma también podría ocurrir si hay una reducción de la demanda debido a que baje el interés por el pádel frente a otros deportes u otras actividades.

Como se verá a continuación en este escenario los beneficios no serán elevados y menos aún en el año 0 donde solo hay cuatro meses de ejercicio económico.

Se va a desarrollar este escenario con más detalle que el escenario probable y optimista. Esto se debe a que las variaciones son siempre a mejor y solo consiste en aumentar el número de categorías (en torneos) y el número de alumnos (en clases). Por lo tanto, considero relevante explicar más a fondo este escenario ya que si existe viabilidad financiera en este escenario más desfavorable, la habrá aún más en los otros escenarios.

Flujos de caja

Los flujos de caja son las salidas y entradas de dinero netas que tiene una empresa en un período de tiempo determinado. Son muy útiles porque ayudan a ver la capacidad líquida que tiene la empresa de hacer frente a los pagos (Kiziryan, 2020).

Hay tres tipos de flujos de caja:

- **Flujos de caja de operaciones (FCO):** es la entrada y la salida de dinero de la empresa por las actividades directamente relacionadas con su actividad. En *PlayPadel* en las entradas irán los pagos de las parejas por cada torneo y los pagos de las clases de pádel. En el año 0, como se puede ver en la tabla, este flujo es ligeramente negativo debido principalmente al desembolso inicial que hay que realizar. Sin embargo, ya en los años venideros es positivo.
- **Flujo de caja de inversión (FCI):** son las entradas y salidas de dinero derivadas de actividades de inversión. En *PlayPadel* solo existirá en el año 0 por la inversión de la marca.
- **Flujo de caja de financiación (FCF):** son las entradas y salidas de dinero derivadas de fuentes de financiación. En *PlayPadel* la fuente de financiación será únicamente la inversión inicial del capital social.
- **Flujo de caja total (FCT):** es la diferencia de entradas y salidas de todos los flujos. En el caso de *PlayPadel* todos los años es positivo.

AÑO 0

Los cobros del flujo de caja de explotación son lo recibido por los torneos. En este escenario se hace un torneo de 16 parejas cada semana, una única categoría.

Como se menciona arriba si el pago se hace antes del miércoles de la semana del torneo el precio de la inscripción es de 16€ y si se hace posteriormente el precio son 20€. La previsión es que un 30% de las inscripciones sean antes del miércoles y el 70% restante sean después. Esta previsión es igual para todos los escenarios y para todos los años. Por lo tanto, el ingreso esperado en un torneo es de 600€ y como en el ejercicio 0 se esperan realizar 16 torneos los cobros totales serán **9.600€**.

Tabla 7: Ingresos torneos Madrid

INGRESOS TORNEOS		
INSCRIPCIONES	Precio por persona hasta el miércoles	Precio por persona después del miércoles
Inscripción	16	20
INGRESOS TOTALES POR TORNEO	600	Nº de parejas 16

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los pagos del flujo de explotación corresponden a:

- Costes del torneo: cada torneo tendrá los siguientes costes;
 - o Los costes de los premios: que en total son 165€
 - o Alquileres de pista: 200€
 - o Pack de bienvenida: 10€, de agua y chuches más 10€ de overgrips
 - o Pelotas: 12€
 - o After-pádel: 32€

Por lo tanto, el coste de cada torneo es de 428€, que multiplicado por los dieciséis torneos que se harán en el año 0 es un coste total de **6.851€**.

- Compra de premios última semana del año: al finalizar el torneo número 16, el material de los premios se agota, por lo que hay que hacer una última compra esa semana. Tal compra, coincide con el cierre de ejercicio y ese material será utilizado para los primeros torneos del año 1. La compra de cada premio (palas por un lado, relojes, sudaderas o mochilas por otro lado y por último las camisetas) abarca la cantidad de 32 unidades para que las empresas nos puedan dejar el precio unitario más bajo.

Así, la cantidad total es **2.634€**. Este volumen de compra se hará siempre independientemente del escenario en el que se encuentre *PlayPadel*.

Por lo tanto, los pagos del flujo de explotación totales son de **9.485€**.

De esta forma el *flujo de caja de explotación* del año 0 es **115€**. Puede considerarse que es un flujo muy pequeño, pero hay que tener en cuenta que en este año solo hay cuatro meses de ejercicio económico además de que gran parte de los pagos se han hecho con la inversión inicial que se revierte en el *flujo de caja de financiación*.

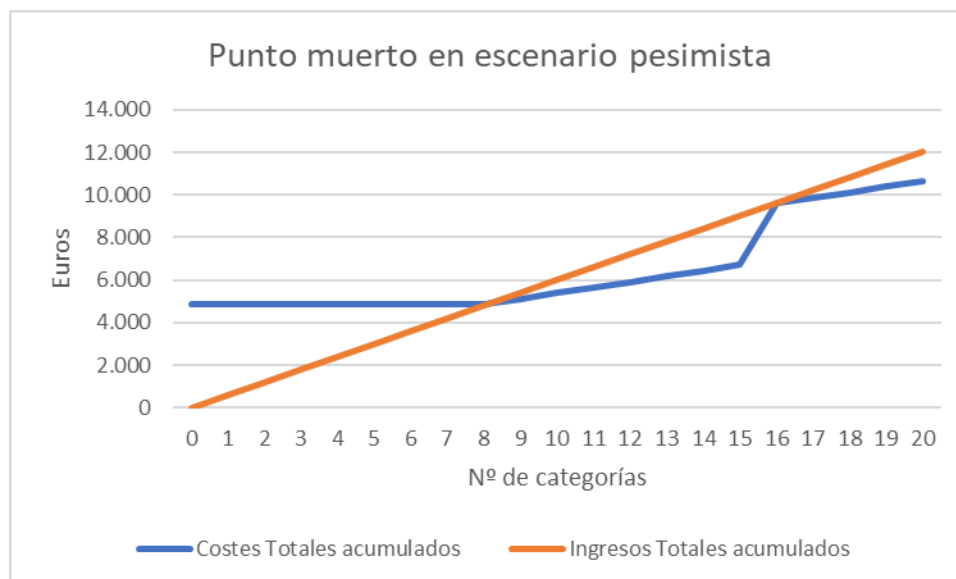
En relación con el *flujo de caja de inversión* está como pago únicamente los **116€** de registro de marca e inscripción en el Registro Mercantil.

Por último, con respecto a los *flujos de caja de financiación*, *PlayPadel* recibe 4.858€ como capital social aportado por los socios. Como ya se ha explicado anteriormente, dicha cantidad será el capital inicial de *PlayPadel*. Este flujo solo existe en el año 0, ya que no hay necesidad de financiación en los años siguientes.

Por lo tanto el *flujo de caja total* del año 0 se queda en **4.858€**

Con estos flujos, será necesario realizar 17 categorías, es decir 17 torneos en este escenario para que los ingresos sean superiores a los gastos. En ese punto, los costes totales acumulados son 10.128€ frente a los 10.800€ de ingresos acumulados. Hay otro punto donde los ingresos totales superan a los costes totales, sin embargo, por la compra de premios que hay que realizar en la categoría 16, los costes totales vuelven a superar a los ingresos totales, hasta la siguiente categoría, donde los ingresos totales ya son siempre superiores a los costes totales. Hay que tener en cuenta que la categoría 17 ya es el año 1 de este escenario, donde ya se harían 2 categorías por semana atendiendo a las proyecciones.

Tabla 8: Punto muerto escenario pesimista



Fuente: elaboración propia

AÑO 1

A partir de este año, solo hay flujos de caja de explotación aumentando considerablemente los cobros y pagos al ser ya un año completo y al aumentar en número de torneos por semana.

En este año se realizan dos torneos por semana de una única categoría.

Los cobros son por lo tanto, **48.000€**. Esta cifra resulta al final de multiplicar por dos el número de cobros a la semana (1.200€ al haber dos torneos a la semana) y multiplicar ese número por el número de semanas que se harán torneos, que son 40 (10 meses al año).

Los pagos en este año, además de los ya explicados en el año 0, que son los mismos en este año solo que en un mayor número por una mayor cantidad de torneos hay que sumar los siguientes costes:

- Página WEB: 200€
- Marketing: 4.500€
- Salario responsable del torneo: 50€ por torneo. Por lo tanto, 4.000€ al año.

- Salario socios: 1.200€ al año por socio. Por lo tanto, un total de 4.800€ al año.
- Impuestos del año 0: el impuesto de sociedades resultante del ejercicio económico en el año 0 debe ser pagado en el año siguiente. En este caso es un total de 411€.

Por lo tanto, los pagos totales son **48.117€**.

El flujo de explotación es **-167€**. No es preocupante el hecho de que sea negativo ya que el *flujo de caja total* va a ser positivo por la suma del flujo de caja total del año 0. El hecho de que sea negativo se debe principalmente a que en este año se empiece a pagar a los socios un salario.

Por lo tanto, el *flujo de caja total* del año 1 es de **4.690€** al sumar al *flujo de explotación* el *flujo de caja total* del año 0.

AÑO 2

Por un lado, en este año se espera tener el mismo número de torneos al año que el año.

Por otro lado, en este año se espera iniciar la academia de *PlayPadel*. En este escenario pesimista se espera tener de media 5 alumnos a la semana de los cuales se espera tener un ingreso anual de **13.738€**.

Los costes de academia anuales serán de **8.580€**

El reparto de número de horas que se apuntaría cada persona y la modalidad de clases particulares, parejas o en tríos se ha previsto atendiendo a la encuesta (Anexo), dando como resultado la siguiente información:

Tabla 9: Datos encuesta para la academia de pádel

¿Te gusta el pádel?	¿Te interesaría dar clases?	1 hora por semana	2 horas por semana	3 horas por semana	Particular	De dos	De tres
60.0%	72.0%	37.5%	60.0%	2.5%	11.6%	32.6%	55.8%

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra una tabla del número de horas que se espera impartir clase a los alumnos de media a la semana con los ingresos y costes semanales que reportarían.

Tabla 10: Estructura costes-ingresos academia primer año escenario pesimista

	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	1	29	25	4
2 personas	3	108	70	38
3 personas	5	207	120	87

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, el flujo de caja de explotación anual por academia sería de 5.158€.

A este flujo hay que sumarle los costes ya mencionados en el año 1, relativos a los torneos, salarios, página web y marketing, teniendo en cuenta que:

- El coste de marketing sube 450€, hasta los 5.000€
- El salario de los socios sube un 10% por socio, hasta los 1.320€ por socio. Por lo tanto, un pago total de 5.280€.

Con todo esto el *flujo de explotación* es de **3.614€** y el flujo de caja total en el año 2 es de **8.304€**.

AÑO 3

Por un lado, se espera que se sigan haciendo el mismo número de torneos del año 1 y 2.

Por otro lado se espera aumentar el número de alumnos a un total de 7 la semana. El pago total por ello aumentará hasta los **11.994€** y los cobros totales aumentarán hasta **19.218€**. Por lo tanto, con el aumento de las clases, el flujo de caja de explotación de la academia será de **7.218€**.

Tabla 11: Estructura costes-ingresos academia segundo año escenario pesimista

	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	1	40	34	5
2 personas	4	151	98	53
3 personas	6	290	168	122

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, y atendiendo a la subida de salario de los socios de un 10% el *flujo de caja total* del año 3 es de **13.495€**.

AÑO 4

En este año el número de torneos y la cantidad de alumnos se mantiene igual que el año 3.

Sin embargo, es un año de expansión en el que se realizarán torneos en la ciudad de Valencia. Por lo tanto, los ingresos del flujo de caja de explotación serán los mismos que el año 3, más el cobro por torneo de valencia por las 40 semanas que se celebrará. El ingreso por torneo en valencia es de 536€, que multiplicado por 40 semanas se queda en un cobro total de **21.440€** (que es la diferencia entre el cobro del flujo de caja de explotación del año 3 y el año 4). Este ingreso es inferior que un torneo en Madrid de una categoría porque como ya se ha explicado el precio por persona es algo menor como se refleja en la tabla de a continuación.

Tabla 12: Ingresos torneos Valencia

INGRESOS TORNEOS		
INSCRIPCIONES		
	Precio por persona hasta el miércoles	Precio por persona después del miércoles
Inscripción	14	18
INGRESOS TOTALES POR TORNEO	536	

Fuente: elaboración propia

En relación con los costes, hay que además de tener en cuenta la subida del 10% del salario de los socios y el salario del responsable de los torneos de Valencia (que es igual que en Madrid 50€), el aumento de costes por el torneo de Valencia que será igual que los torneos de Madrid excepto el coste de pistas que es 2€ por hora menos que en Madrid como ya se ha explicado anteriormente.

Por lo tanto, el flujo de caja total del año 4 es de **30.414€**

Tabla 13: Flujos de caja escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo inicial	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	71.733
Total	115	-167	3.614	5.191	16.919

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

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

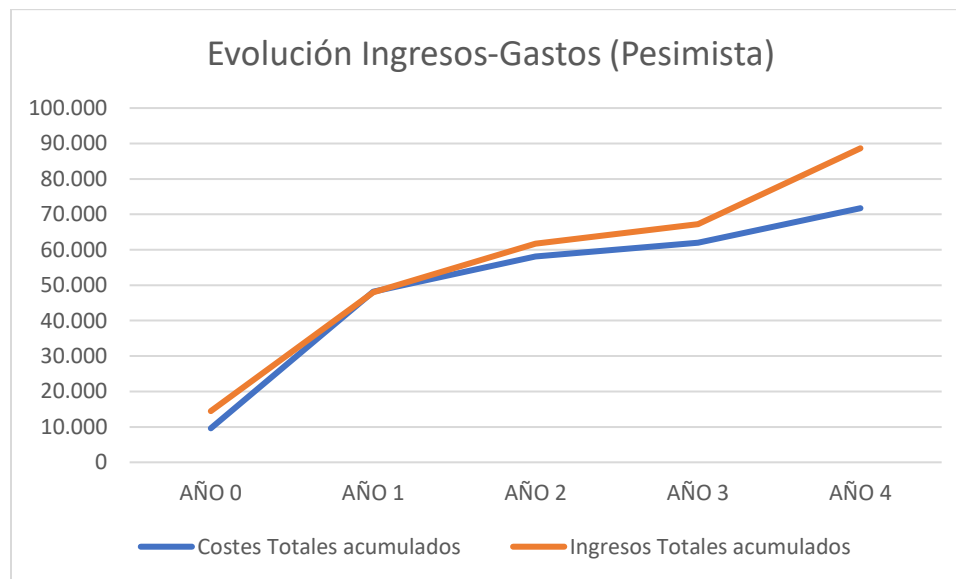
Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	4.858	4.690	8.304	13.495	30.414

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, y como se puede comprobar en esta tabla, los flujos de caja van aumentando año a año a excepción del año 1, pero hay que tener en cuenta que son siempre positivos. El aumento de los flujos se debe a que se espera que cada año vaya aumentando la cantidad de demanda de los servicios de *PlayPadel* mientras se van ofreciendo nuevos servicios (academia) a la vez que se va expandiendo el negocio (Valencia). La pequeña reducción del año 0 al 1 se debe a que en el año 0 *PlayPadel* recibe un cobro por la inversión inicial y además que en el año 1 se empiezan a pagar gastos como el marketing, la página WEB o los salarios de los socios.

Por último, en la gráfica siguiente se puede comprobar la evolución de los ingresos y los gastos a lo largo de los 4 años.

Tabla 14: Evolución Ingresos-Gastos durante los 4 años en un escenario pesimista



Fuente: elaboración propia

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias desglosa los distintos ingresos y gastos que tendrá *PlayPadel* hasta llegar al resultado del ejercicio de los distintos ejercicios económicos. Este estado de situación tiene la siguiente estructura para *PlayPadel*.

- Resultado operativo (EBITDA): se obtiene al restar al total de los ingresos los costes operativos necesarios para el desarrollo de los torneos incluyendo los salarios, gastos en marketing o la página WEB.
- Resultado de explotación (EBIT): se obtiene deduciendo al EBITDA los costes de amortización. En el caso de *PlayPadel* se deducirá anualmente la amortización de la marca hasta que se haya amortizado totalmente.
- Beneficio neto: hay que deducir al resultado del ejercicio el pago de los impuestos. En los dos primeros años será un 15% del EBIT y en los años siguientes será un 23%.

Con los flujos explicados la cuenta de pérdidas y ganancias de los distintos años son las siguientes en el escenario pesimista.

Tabla 15: Cuenta de PYG escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
Ingresos	9.600	48.000	61.738	67.212	88.652
Costes	-6.851	-47.756	-58.091	-61.188	-70.353
<i>Premio campeón (palas)</i>	-4.480	-11.200	-11.200	-11.200	-16.800
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-640	-1.600	-1.600	-1.600	-2.400
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-147	-368	-368	-368	-552
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	0
<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	18.299
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	2.749	244	3.647	6.024	18.299
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	2.741	221	3.624	6.001	18.276
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.741	221	3.624	6.001	18.276
Impuestos	-411	-33	-833	-1.380	-4.203
BENEFICIO NETO	2.330	188	2.790	4.621	14.073

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, a pesar de estar en un escenario pesimista desde el año 0 el beneficio neto es positivo. Es cierto, que se puede considerar pequeño sobre todo en los dos primeros ejercicios económicos, pero hay que tener en cuenta que el año 0 son solo cuatro meses de ejercicio económico y que a partir del año dos los socios están recibiendo un salario que va aumentando año a año.

Así, en esta foto, se ve muy claro cómo va aumentando el margen bruto a pesar de que se vaya aumentando el salario a los socios además del marketing.

Por otro lado, en la cuenta de *amortización y depreciación* se va amortizando año a año y de forma constante durante 5 años el coste de 116€ de la marca *PlayPadel*. Por lo tanto, en el año 0 como solo hay 4 meses de ejercicio la amortización es de 8€, y ya los años siguientes se amortiza la misma cantidad, 23€.

Por último, en relación con los impuestos, según dice el artículo 29 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades los dos primeros ejercicios positivos la tasa impositiva será del 15% y a partir del tercero la tasa será 23%.

Balance

La estructura del balance de situación a 31 de diciembre de cada uno de los años es la siguiente:

- **Activo:** es la suma del activo no corriente del activo corriente:
 - **Activo no corriente:** es el valor del inmovilizado intangible (la marca) restando la amortización acumulada que va aumentando cada año.
 - **Activo corriente:** es el valor de las existencias más la tesorería.
 - **Existencias:** a 31 de diciembre quedarán siempre la recompra de premios que se hagan, siempre será un valor de 2.634€ excepto el año 4 que hay que adquirir además los premios de Valencia, quedando por lo tanto en un valor de 3.950€
 - **Tesorería:** en todos los años es el resultado del *flujo de caja total* de cada año.
- **Patrimonio neto y pasivo:**
 - **Patrimonio neto:** está compuesto por el capital social, las reservas y el resultado del ejercicio.
 - **Capital social:** es la inversión inicial realizada en el año 0 por los socios. Es invariable siendo todos los años **4.858€** al no haber aumentos ni reducciones de capital.

- **Reservas:** es la suma de las reservas del año anterior más el resultado del ejercicio (reflejado en el PyG) obtenido cada año.
- **Pasivo:** solo hay **pasivo corriente**. Se corresponde al pago del impuesto de sociedades del año anterior.

El balance resultante es el siguiente:

Tabla 16: Balance escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
Balance de Situación	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
Marca	116	116	116	116	116
Amort acum inmovilizado intangible	-8	-31	-54	-77	-101
Activo corriente	7.491	7.324	10.938	16.128	33.047
Existencias	2.634	2.634	2.634	2.634	2.634
Palas	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240
Mochilas paleteras	107	107	107	107	107
Sudaderas	107	107	107	107	107
Relojes	107	107	107	107	107
Camisetas	74	74	74	74	74
Tesorería	4.858	4.690	8.304	13.495	30.414
ACTIVO TOTAL	7.600	7.409	11.000	16.167	33.063
PATRIMONIO NETO					
Capital social	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Reservas	2.330	2.330	2.518	5.308	9.929
Resultado del ejercicio	2.330	188	2.790	4.621	14.073
PASIVO	411	33	833	1.380	4.203
Pasivo no corriente					
Pasivo corriente	411	33	833	1.380	4.203
IS	411	33	833	1.380	4.203
TOTAL PASIVO Y NETO	7.600	7.409	11.000	16.167	33.063

Fuente: elaboración propia

Uno de los elementos más importantes que se puede deducir del balance es la *solvencia*.

La solvencia va a ser la capacidad que tenga *PlayPadel* como empresa para hacer frente a las obligaciones financieras correspondientes (Caballero, 2020), es decir, la capacidad de devolver las deudas existentes a corto y a largo plazo. Como se ha dicho arriba, la única fuente de financiación que tengamos el primer año de negocio va a ser el patrimonio neto, y

más concretamente las aportaciones de los cuatro socios. Para arrancar el negocio únicamente es necesaria una aportación de **1.215€** por socio. Con esta cantidad *PlayPadel* podrá iniciar los torneos e ir generando ingresos para ir pagando los torneos venideros.

Es importante remarcar, que los pagos a los proveedores se harán en el momento de la contratación, es decir, para la celebración del primer torneo se pagará con antelación la compra de los premios, pelotas y packs de bienvenida. Es por ello por lo que es necesario una tesorería inicial para poder pagar los primeros torneos. Sin embargo, como el cobro se recibe unos pocos días antes de la celebración del torneo o como tarde el mismo día del torneo no habrá problemas para los pagos necesarios para la realización de los siguientes torneos. Por lo tanto, como se puede comprobar el fondo de maniobra es siempre más que positivo porque hay liquidez necesaria para pagar las deudas a corto plazo, que únicamente es el pago del impuesto de sociedades. Así, la solvencia de *PlayPadel* es incluso en ese escenario pesimista más que correcta.

3.5.2 Escenario probable

Este escenario es como se cree que van a ser las proyecciones económicas desde el inicio del negocio hasta el cuarto ejercicio económico de *PlayPadel*. Se considera una demanda razonable en relación con los torneos (en Madrid y Valencia) y los alumnos de la academia.

En relación con los torneos, en este escenario habría el mismo número de torneos por semana que en el escenario pesimista; es decir uno en el año 0 en Madrid y dos en los años 1, 2, 3 y 4 además de uno en Valencia en el año 4. Sin embargo, lo que varía es el número de categorías previendo en este escenario dos categorías por torneo con independencia del año y del número de torneos que se hagan por semana. De esta forma habría una categoría A, y otra categoría B.

Por otro lado en relación con la academia, en el año 2, se calcula que de media a la semana se apuntarán 15 personas con la misma proporción del reparto de horas que en el escenario pesimista. En el año 3 y 4 se espera que de media se apunten 20 personas semanales. Como resultado queda la siguiente estructura de costes e ingresos de los distintos años que habría academia.

Tabla 17: Estructura ingresos costes de academia año 2 escenario probable

AÑO 2

	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	3	86	75	11
2 personas	8	323	210	113
3 personas	14	621	359	262

Tabla 17: Estructura ingresos costes de academia años 3 y 4 escenario probable

AÑO 3 Y 4

	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	4	114	98	15
2 personas	11	430	280	151
3 personas	18	829	479	350

Fuente: elaboración propia

Flujos de caja

Por lo tanto, los flujos de caja van a seguir una forma similar a la que sigue en los otros escenarios. En primer lugar hay que saber que la inversión inicial es la misma en los tres escenarios. De esta forma el *flujo de caja de financiación* del año 0 es de **4.858€** y el resto de los años será 0€.

Por otro lado, en relación con el *flujo de caja de explotación* claramente en este escenario son considerablemente más elevados.

- Los cobros de los torneos van a ser exactamente el doble que en el escenario pesimista, ya que haciendo el mismo número de torneos a la semana hay el doble de categorías. Por lo tanto en el año 0 y en el 1 los cobros del *flujo de caja de explotación* es justamente el doble en el escenario probable respecto al escenario pesimista.

Con respecto a los años 2, 3 y 4 los cobros son más del doble al tener más del doble de alumnos en la academia que en el escenario pesimista.

- En relación con los costes es conveniente dividir los costes fijos de los costes variables:

- Los costes fijos van a seguir siendo, por lo general, los mismos que en el escenario pesimista y que el escenario optimista. Estos son;
 - Costes de marketing, que siguen la misma progresión en todos los escenarios (0€ en el año 0, 4.500€ en el año 1 y 5.000€ en los siguientes).
 - Costes de la página WEB, que son 200€ a partir del año 1.
 - Salarios de los socios: con respecto a este coste hay una pequeña variación ya que en el escenario pesimista es algo inferior que en los otros dos escenarios. En el año 0 sigue siendo 0€, pero en los otros años varía con respecto al escenario pesimista. Mientras que en el escenario pesimista el salario por socio en el año 1 es de 1.200 y va incrementándose un 10% cada año, en el escenario probable y optimista el salario por socio en el año 1 son 2.000€, en el año 2 son 4.000€, en el año 3 son 6.000€ y en el año 4 son 7.000€. La variación de este coste dependiendo del escenario es debido a que en un escenario pesimista los ingresos son bajos y no da para darse un salario mayor. Situación, que por el contrario, sí que se puede dar en los escenarios probable y optimista.
- Los costes variables aumentan con respecto al escenario pesimista ya que se hacen un número mayor de torneos y hay un mayor número de alumnos. Así, por ejemplo como hay un mayor número de torneos habrá un mayor coste en premios, packs de bienvenida o after-pádel.

Tabla 18: Flujos de caja escenario probable

ESCENARIO REALISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo inicial	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	156.649
Total	2.864	9.964	16.302	13.304	37.130

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

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

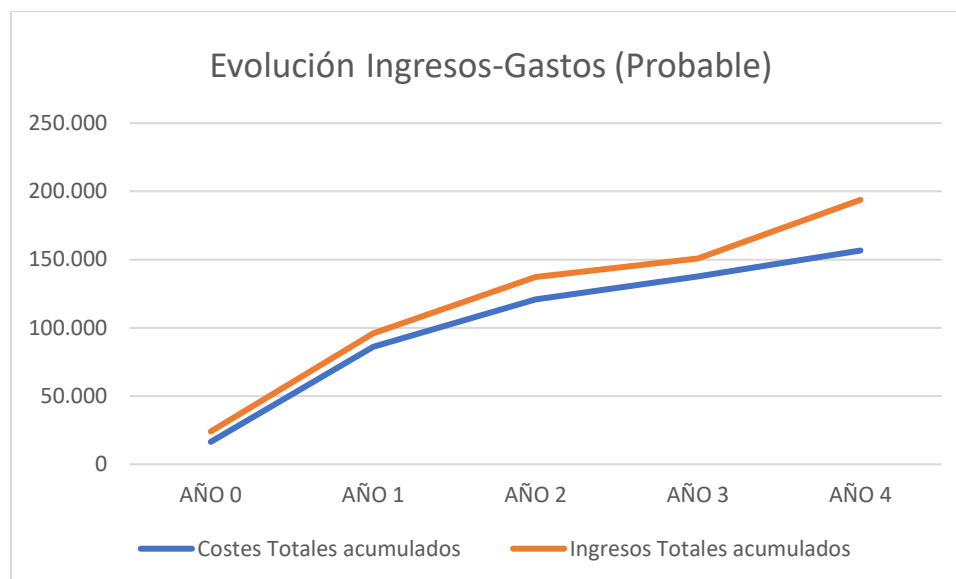
Flujo de caja total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total	7.606	17.571	33.873	47.177	84.307

Fuente: elaboración propia

De esta manera, los *flujos de caja totales* en el escenario probable son mucho más elevados que en el escenario pesimista como se ve en la tabla de arriba.

En la gráfica siguiente se puede visualizar la evolución de los ingresos y los gastos a lo largo de los 4 años en un escenario probable.

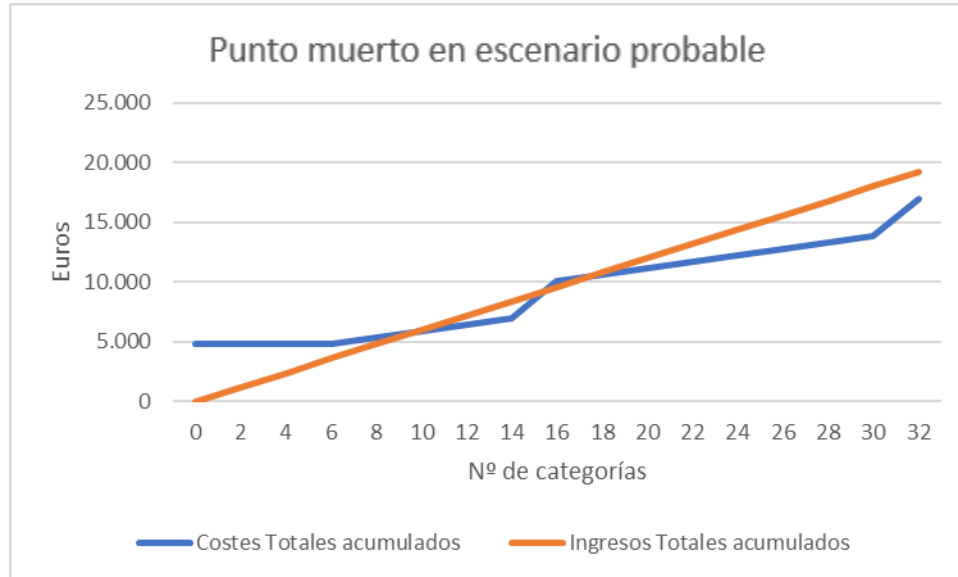
Tabla 19: Evolución Ingresos-Gastos durante los 4 años en un escenario probable



Fuente: elaboración propia

Por último, el punto muerto en este escenario será cuando se hayan celebrado 18 categorías, por lo tanto 9 torneos. En este punto los costes totales acumulados son igual a 10.655€ y los ingresos totales acumulados son igual a 10.800€. En este escenario, como ya sucedía en el escenario pesimista, hay que comentar que cuando se han celebrado 10 categorías los ingresos acumulados ya son superiores a los costes acumulados, sin embargo como tres semanas después es necesario hacer otra compra de premios, los costes totales vuelven a superar a los ingresos totales hasta el punto comentado, donde los ingresos totales ya serán siempre superiores a los costes totales.

Tabla 20: Punto muerto en escenario probable



Fuente: elaboración propia

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este escenario la cuenta pérdidas y ganancias es la siguiente.

Tabla 21: Cuenta de PYG escenario probable

ESCENARIO PROBABLE					
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
Ingresos	19.200	96.000	137.214	150.899	193.779
Costes	-13.702	-85.212	-119.297	-133.480	-152.648
<i>Premio campeón (palas)</i>	-6.720	-22.400	-22.400	-22.400	-33.600
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-960	-3.200	-3.200	-3.200	-4.800
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-221	-736	-736	-736	-1.104
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	0
<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	5.498	10.788	17.917	17.419	41.131
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	5.498	10.788	17.917	17.419	41.131
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	5.490	10.765	17.894	17.396	41.108
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	5.490	10.765	17.894	17.396	41.108
Impuestos	-824	-1.615	-4.116	-4.001	-9.455
BENEFICIO NETO	4.667	9.150	13.778	13.395	31.653

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar al ser los flujos de caja más elevados, los beneficios de la empresa año a año también aumentan.

Tabla 22: Balance escenario probable

Balance

ESCENARIO PROBABLE					
Balance de Situación	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
Marca	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	2.634
Palas	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240
Mochilas paleteras	107	107	107	107	107
Sudaderas	107	107	107	107	107
Relojes	107	107	107	107	107
Camisetas	74	74	74	74	74
Tesorería	7.606	17.571	33.873	47.177	84.307
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		4.667	13.817	27.595	40.990
Resultado del ejercicio	4.667	9.150	13.778	13.395	31.653
PASIVO	824	1.615	4.116	4.001	9.455
Pasivo no corriente					
Pasivo corriente	824	1.615	4.116	4.001	9.455
IS	824	1.615	4.116	4.001	9.455
TOTAL PASIVO Y NETO	10.348	20.290	36.568	49.849	86.956

Fuente: elaboración propia

3.5.3 Escenario optimista

En este último escenario las proyecciones son suposiciones positivas en relación con la cantidad de público objetivo que se pueda atraer para ofrecer los servicios de *PlayPadel*. Este escenario se daría con unas condiciones muy favorables para *PlayPadel*. Así por ejemplo, si hay un aumento de la demanda general en relación con jugar al pádel o si los servicios concretos de *PlayPadel* son suficientemente valorados por la demanda existente como para cambiar jugar los torneos de la competencia por los de *PlayPadel* o cambiar de academia de pádel.

En este escenario se aumentan la demanda de los servicios ofrecidos de la siguiente manera:

- Torneos de pádel: se seguirán haciendo el mismo número de torneos por semana (el año 0 uno y partir del año 1 dos, y en Valencia uno en el año 4). Sin embargo, el número de categorías aumenta a tres por torneo, disputando en cada torneo una categoría A, otra B y otra C.
- Academia de pádel: aumenta el número de alumnos que de media se apuntarán a las clases por semana hasta 35 en el año 2 y hasta 50 en los años 3 y 4. Los costes e ingresos por semana que se calculan respecto a la academia de pádel son los siguientes:

Tabla 23: Estructura ingresos costes de academia año 2 escenario optimista

AÑO 2

	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	7	201	174	27
2 personas	19	753	489	264
3 personas	32	1.450	838	612

Tabla 24: Estructura ingresos costes de academia años 3 y 4 escenario optimista

AÑO 3 Y 4

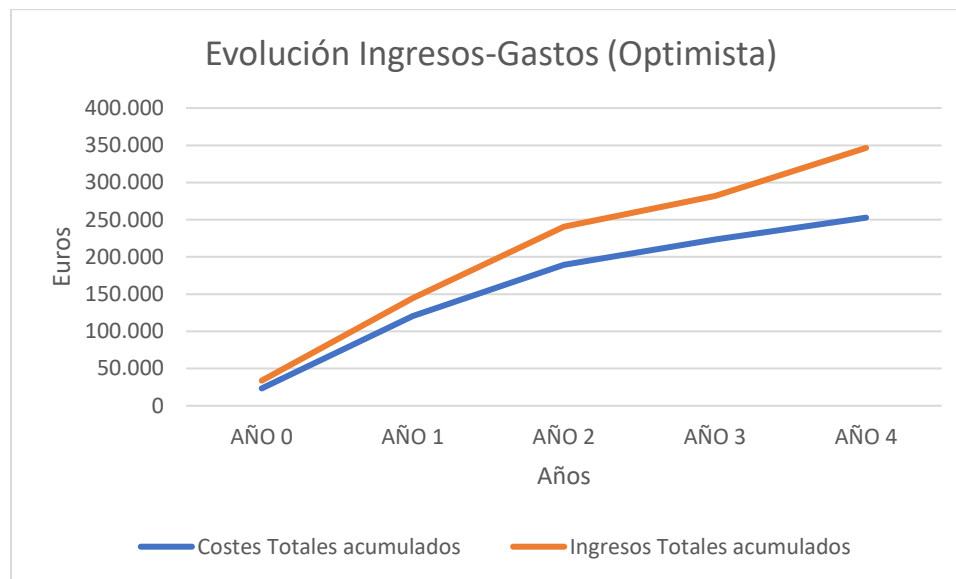
	Horas por semana	Ingresos por semana	Costes por semana	Ingresos - costes (semanal)
Particular	9	283	245	38
2 personas	27	1.076	699	377
3 personas	46	2.072	1.197	875

Fuente: elaboración propia

En este escenario los flujos y los beneficios aumentan cada año hasta tener en el año 4 un flujo de caja total de **238.146€**. Los beneficios netos del PyG son de **84.766€** en el año 4 y el activo también es muy elevado gracias a la gran tesorería que hay en el año 4, que es de **240.795€**.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la evolución de los ingresos y gastos a lo largo de los años en este escenario.

Tabla 25: Evolución Ingresos-Gastos durante los 4 años en un escenario optimista



Fuente: elaboración propia

Si se dan las condiciones de este escenario optimista en el año 4 la gran liquidez de *PlayPadel* podría abrir la posibilidad de empezar a pensar en la compra de un club de pádel. Seguramente, no en el año 4, pero si se continuaran las proyecciones en el año 5 o 6 la liquidez sería muy grande y se pensaría en la posibilidad de la adquisición de un club con ayuda de financiación externa.

Tabla 26: Flujos de caja escenario optimista

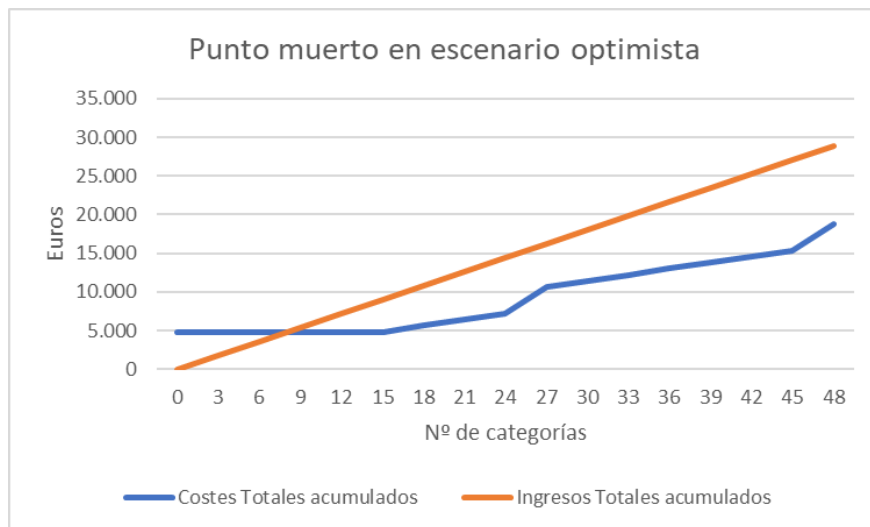
ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Saldo inicial	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	252.769
Total	5.741	23.917	51.500	58.513	93.733
Flujo de caja de inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros					
Pagos	116				
Total	-116				
Flujo de caja de financiación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cobros	4.858				
Pagos					
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	238.146

Fuente: elaboración propia

Con respecto al punto muerto se da cuando se disputan 9 categorías, es decir, 3 torneos en este escenario. En ese punto los costes totales acumulados serían de 4.858€ y los ingresos totales acumulados serían de 5.424€.

Tabla 27: Punto muerto en escenario optimista



Fuente: elaboración propia

Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 28: Cuenta de PYG escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
Ingresos	28.928	144.640	240.805	281.862	346.502
Costes	-20.553	-119.468	-185.533	-210.642	-236.394
<i>Premio campeón (palas)</i>	-8.960	-33.600	-33.600	-33.600	-50.400
<i>Premios subcampeón (mochilas/relojes/sudaderas)</i>	-1.280	-4.800	-4.800	-4.800	-7.200
<i>Premios consolación (camisetas)</i>	-294	-1.104	-1.104	-1.104	-1.656
<i>Variación de existencias</i>	2.634	0	0	0	0
<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	110.108
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	8.375	25.172	55.272	71.220	110.108
Amortización y depreciación	-8	-23	-23	-23	-23
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	8.367	25.149	55.249	71.197	110.085
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	8.367	25.149	55.249	71.197	110.085
Impuestos	-1.255	-3.772	-12.707	-16.375	-25.320
BENEFICIO NETO	7.112	21.376	42.542	54.822	84.766

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Balance escenario optimista

Balance

ESCENARIO OPTIMISTA					
Balance de Situación	Año 0 (2023)	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)
ACTIVO					
Activo no corriente	108	85	62	39	15
Inmovilizado intangible	108	85	62	39	15
Marca	116	116	116	116	116
Amort acum inmovilizado intangible	-8	-31	-54	-77	-101
Activo corriente	13.117	37.034	88.534	147.047	240.780
Existencias	2.634	2.634	2.634	2.634	2.634
Palas	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240
Mochilas paleteras	107	107	107	107	107
Sudaderas	107	107	107	107	107
Relojes	107	107	107	107	107
Camisetas	74	74	74	74	74
Tesorería	10.483	34.400	85.900	144.413	238.146
ACTIVO TOTAL	13.225	37.119	88.596	147.085	240.795
PATRIMONIO NETO	11.970	33.347	75.889	130.711	215.476
Capital social	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858
Reservas		7.112	28.488	71.030	125.852
Resultado del ejercicio	7.112	21.376	42.542	54.822	84.766
PASIVO	1.255	3.772	12.707	16.375	25.320
Pasivo no corriente					
Pasivo corriente	1.255	3.772	12.707	16.375	25.320
IS	1.255	3.772	12.707	16.375	25.320
TOTAL PASIVO Y NETO	13.225	37.119	88.596	147.085	240.795

Fuente: elaboración propia

4 CONCLUSIONES

Una vez expuesto el proyecto de *PlayPadel* y más en concreto su planificación financiera, a continuación se explican de forma detallada las conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado.

La primera conclusión es en relación con la expansión del pádel en los últimos años. Desde el COVID 19 uno de los deportes que más se ha expandido es el pádel. Siempre ha sido un deporte muy practicado en la sociedad española, pero desde el COVID hubo un boom en el que más personas desarrollaban como hobby este deporte. Mientras las restricciones de movilidad se iban reduciendo el pádel iba aumentando el número de jugadores, los cuales muchos incluso iniciaban clases para mejorar el nivel de práctica.

El pádel es un deporte social que ayuda a hacer amistades a través del compañerismo y la solidaridad (Revista Industria, 2021). Con esta situación se abría la posibilidad de una idea de negocio para satisfacer un servicio demandado, y aquí nace *PlayPadel*.

La idea de negocio busca hacer disfrutar de este deporte en auge por medio, principalmente, de los torneos amateur. Estos torneos buscan crear un clima deportivo sano donde los participantes disfruten y compitan mientras desarrollan nuevas relaciones.

Como segunda conclusión la idea era ver como *PlayPadel* se podía diferenciar de la competencia, para atraer a un mercado mayor. El análisis realizado se ha centrado por un lado, en que tipología de clientes se buscaban. En este sentido, es importante remarcar que el auge del pádel se ha visto de una manera muy remarcada en un público más juvenil. De las licencias nuevas que surgieron tras la pandemia, casi el 50% corresponde a deportistas menores de 39 años. Por ello, el segmento de clientes al que se busca atacar es a los jóvenes, los cuales pueden disfrutar en mayor medida de los servicios de *PlayPadel*.

Por otro lado, la diferenciación de la competencia con otras empresas de Madrid se va a basar en líneas generales en una mayor calidad de los torneos. Tras realizar una encuesta y por el propio conocimiento de los socios en el sector, se concluyó que se debía crear un ambiente saludable y divertido (el after-pádel es la principal herramienta) con premios más competitivos que la competencia (donde es muy importante las colaboraciones con empresas como Siux). Por último, se busca ser competitivo con el precio de las inscripciones. Los precios estándar rondan los 20-25€ en la competencia. Por ello, lo que se hará es dar la opción

de un precio reducido de 16€ si se paga antes del miércoles de la semana del torneo. De esta manera ofreces un precio muy competitivo y te aseguras de que gran parte del cuadro quede cerrada a dos o tres días de comenzar el torneo.

La tercera conclusión es la idea y el objetivo de expansión de *PlayPadel*. Inicialmente el objetivo es hacer un único torneo de 16 parejas con diferentes categorías (A, B y C). Sin embargo, en los años posteriores se quiere no solo aumentar el número de torneos sino crear servicios nuevos. Es importante saber que la meta de una empresa tiene que ser la de ser referente en el sector concreto en el que desarrolla su actividad y para ello se debe crecer y aumentar la actividad. Este crecimiento se puede lograr a través de un aumento de ingresos por un mayor volumen de venta en los servicios ofrecidos (Financiera Cualli, 2022).

Para *PlayPadel* este crecimiento viene a través del desarrollo de más torneos de pádel en Madrid. Pero además, se busca expandir el negocio a través de una academia de pádel una vez creada una marca reconocida. Además, se quiere llevar a cabo una expansión del negocio a diferentes provincias comenzando por Valencia. Como consecuencia de esto, considero que es importante expandir y llegar a nuevos mercados a través no solo de la expansión del servicio a otras zonas sino también a la creación de nuevos servicios, siendo en el caso de *PlayPadel* la creación de la academia.

La cuarta conclusión es la consecución del objetivo de analizar los costes e ingresos de *PlayPadel* en su inicio y en los años siguientes. Para ello se ha realizado una estructura de costes y de ingresos. En ella se han ido definiendo todos los costes que se podría encontrar la empresa a la hora de desarrollar la propuesta de valor. Realizar esta tarea es muy importante para ser consciente de todos los costes que conlleva una empresa. Se puede pensar en un momento que para la creación de una empresa los costes van a ser unos. Sin embargo, cuando te pones a hacer el análisis te das cuenta de la cantidad de costes que son necesarios para iniciar un negocio. Por otro lado, se ha visto la gran importancia de las colaboraciones y patrocinios para abaratar los costes.

La quinta conclusión es la posibilidad de financiar la empresa de manera completamente autónoma. Una vez realizado los costes iniciales necesarios, se ha considerado que la mejor opción, debido al bajo nivel de inversión necesario, es que sea financiada al 100% por los socios. Esto permite tener el control de la empresa los cuatro socios algo que se considera muy beneficioso sobre todo para tener una mayor facilidad de decisión estratégica.

Por último, con la realización de este Trabajo de Fin de Grado he visto la importancia que tiene llevar a cabo unas correctas proyecciones del negocio para determinar verdaderamente la viabilidad financiera del proyecto. Como conclusión de la realización de las proyecciones se puede ver como *PlayPadel* desde el año 0 es capaz de generar beneficios y flujos de caja positivos hasta en el escenario pesimista. La determinación de los escenarios se ha hecho atendiendo al número de clientes que será capaz de atraer *PlayPadel*, y tras el análisis realizado se puede comprobar la viabilidad financiera desde el primer momento. Por otro lado, atendiendo a la expansión de servicio y la expansión geográfica también bajo el papel, generaría beneficios a la vez que iría expandiendo la marca de *PlayPadel*.

En definitiva, el modelo de negocio de *PlayPadel* se presenta como una idea potencial innovadora y rompedora capaz de hacer atraer a clientes de la competencia y a nuevos potenciales clientes a través de torneos atractivos con un clima de deportividad y competencia.

5. GLOSARIO

Acción: valor que representa una parte alícuota del capital de una empresa y confiere al tenedor diferentes derechos sobre la propiedad de la compañía.

After-pádel: actividad realizada después de los torneos de pádel que consiste en disfrutar del reparto de premios en el final de la tarde con bebida y música.

Merchandising: conjunto de productos con fines publicitarios de una marca.

Minimum Viable Product: versión mínima del producto o servicio final que incluye las características que satisfacen las necesidades de los clientes

Mochila paleta: mochila destinada a guardar el material de pádel como palas, pelotas o toallas.

Overgrip: cinta que se enrolla sobre la empuñadura de la pala con el objetivo de mejorar el agarre de esta.

Pala de pádel: instrumento utilizado para el deporte del pádel compuesta por materiales ligeros y con un mango en el extremo opuesto a la superficie de golpeo.

Punto muerto: nivel de venta en que los costes totales son iguales a los ingresos totales. En este punto, la empresa no obtiene beneficios ni pérdidas, simplemente cubre sus gastos.

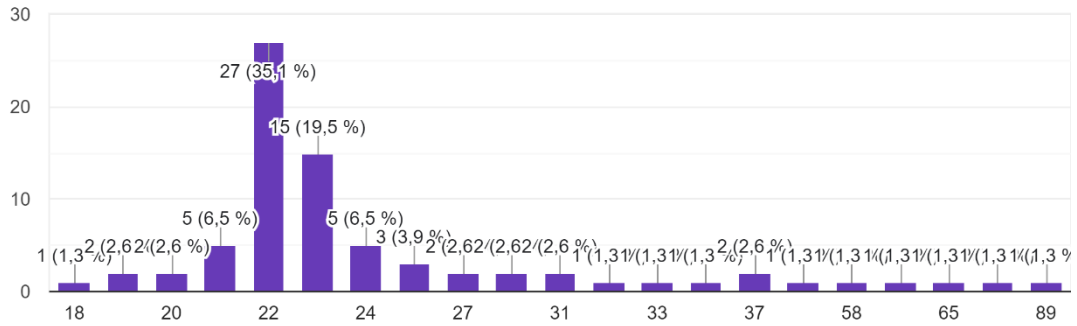
Responsabilidad Social Corporativa (RSC): concepto que se refiere a la responsabilidad que tienen las empresas hacia la sociedad y el medio ambiente, más allá de su objetivo principal de generar beneficios económicos.

StartUP: compañía joven que generalmente se encuentra en la fase de ideación o experimentación, y que busca crear soluciones innovadoras para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado.

6. ANEXO: encuesta sobre el pádel: torneos y academia

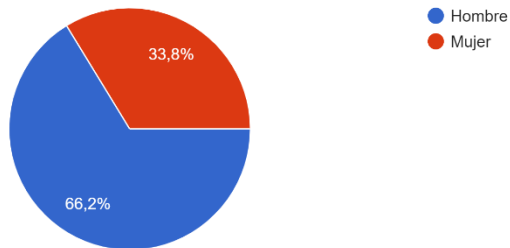
Edad

77 respuestas



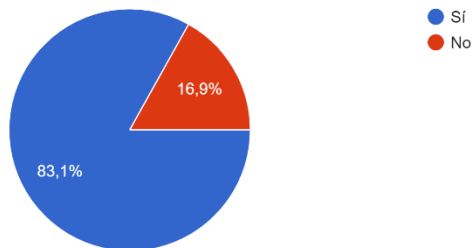
Sexo

77 respuestas



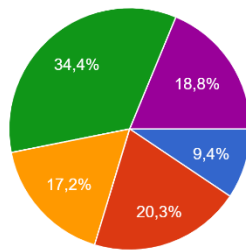
¿Te gusta/gustaría jugar al pádel?

77 respuestas



¿Con qué frecuencia juegas al pádel?

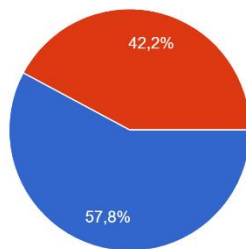
64 respuestas



- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Dos veces al mes
- Mensualmente
- No juego

¿Has jugado algún torneo de pádel alguna vez?

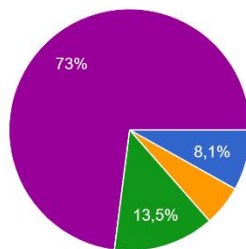
64 respuestas



- Sí
- No

¿Con qué frecuencia juegas torneos de pádel?

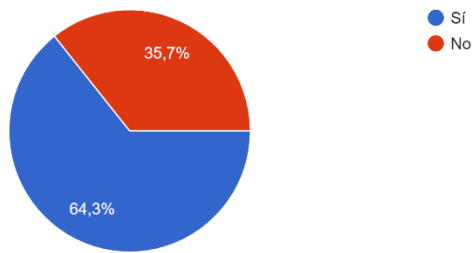
37 respuestas



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

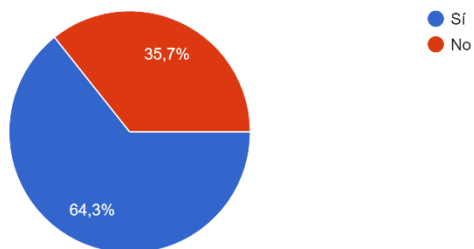
¿Estarías interesado en jugar torneos de pádel?

28 respuestas



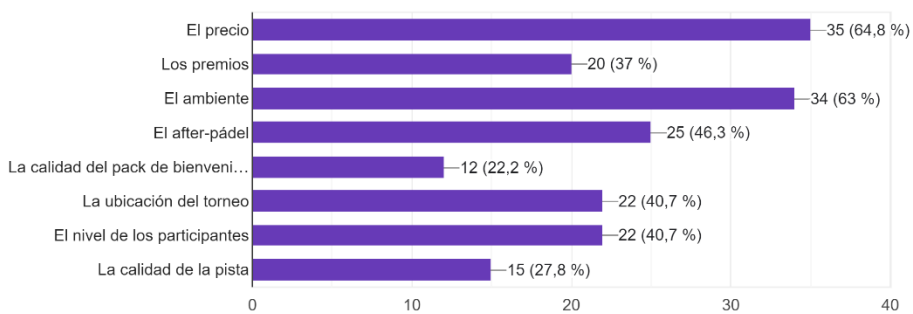
¿Estarías interesado en jugar torneos de pádel?

28 respuestas



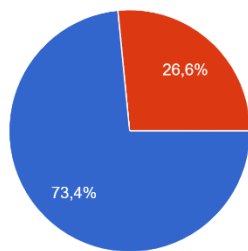
¿Qué atributos valoras/valorarías más en un torneo de pádel?

54 respuestas



¿Te interesaría recibir clases de pádel?

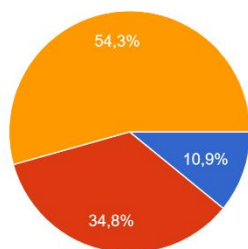
64 respuestas



- Sí
- No

¿Que opción de clases escogerías?

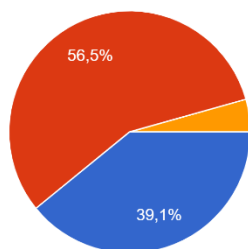
46 respuestas



- Particular, 30€/hora
- Para dos, 40€/hora en total (20€ por persona)
- Para tres, 45€/hora en total (15€ por persona)

¿Cuántas horas de clase desearías?

46 respuestas



- Una hora a la semana
- Dos horas a la semana
- Tres horas a la semana

7. BIBLIOGRAFÍA

- Almonacid, B (2012). *Perfil de juego en pádel de alto nivel*. Universidad de Jaén.
<file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/9788484396574.pdf>
- Ariv (2020). *Es el deporte que más crece a nivel mundial*. Ariv.
<https://www.arivsport.com/el-padel-crece-por-el-mundo-cuantos-jugadores-y-pistas-hay/#:~:text=El%20mayor%20n%C3%BAmero%20de%20federados,la%20capital%20mundial%20del%20p%C3%A1del>
- Caballero, F (1 de marzo de 2020). *Solvencia*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/solvencia.html>
- Diario de Sevilla (2019). *Viejas Pelotas de Pádel Para reducir Los Ruidos en las aulas de Bormujos*. Diario de Sevilla. https://www.diariodesevilla.es/aljarafe/Bormujos-pelotas-recicladas-sillas-colegios_0_1416158537.html
- Expansión (19 de mayo de 2022). *El pádel bate récords: el número de clubes aumenta un 181% en 5 años*. Expansión. <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2022/05/19/628626bd468aebf6518b4633.html>
- Federación Española de Pádel (2023). *Información sobre las licencias*.
https://www.padelfederacion.es/Datos_Federacion.asp?Id=0.
- Financiera Cualli (1 de agosto de 2022). *Crecimiento empresarial: ¿Qué es y por qué es importante?*. <https://www.linkedin.com/pulse/crecimiento-empresarial-qu%C3%A9-es-y-por-qué-es-importante-financiera-cualli/?originalSubdomain=es>
- Hernández, L (24 de enero del 2017). *¿Cómo montar una StartUp en España?*. *Blog.interdominios*. <https://blog.interdominios.com/montar-una-startup/#:~:text=Coste%20de%20la%20inscripci%C3%B3n%20entre,como%20sociedad%20de%20responsabilidad%20limitada>
- Kiziryan, M (1 de marzo de 2020). *Flujo de Caja*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>

Ley 24/2017, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades (BOE núm. 288 de 28 de noviembre de 2014).

Palacios, A (21 de enero de 2021). ¿Sabes cómo se creó el pádel? ¡Te contamos la historia del deporte de moda! *PadelAddict*. <https://www.padeladdict.com/historia-del-padel/#:~:text=El%20p%C3%A1del%20naci%C3%B3n%20en%20Acapulco,el%20nombre%20de%20Paddle%2DTenis>

PistasPádel (2023). ¿Es rentable montar una pista de pádel? Números 2023. *PistasPádel* <https://www.pistas-padel.es/rentable-montar-pista-padel/>

Playtomic (17 de octubre de 2009). ¿Cómo varía el nivel en Playtomic?. *Playtomic* <https://blog.playtomic.io/variacion-nivel-playtomic/>

Revista Industria (1 de diciembre de 2021). *La práctica del pádel se ha reactivado tras la pandemia*. Revista Industria. <https://revistaindustria.es/boom-padel-covid/>

Ries, E (2012). *El método de Lean Startup*. Deusto

Sánchez, A (9 de mayo de 2022). *El pádel como elemento de cohesión social*. Universidad Francisco de Vitoria. <http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/3059/10%20Gesti%C3%B3n%20comunicativa...%20Alejandro%20S%C3%A1nchez.pdf?sequence=1>

Sánchez-Alcaraz, B (2013). *Historia del pádel*. Universidad de Murcia. <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2483/800-1824-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Server Izquierdo, R. J., & Villalonga Grañana, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 137-161. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405311.pdf>

StreetPádel (9 de abril de 2020). *Siux, la marca con mejores materiales*. SteetPádel. <https://www.streetpadel.com/blog/palas-siux/>

Time2Pádel (2022). *España es el país con más jugadores de pádel federados en el mundo*. Time2Pádel. <https://www.time2padel.com/blog/espana-es-el-pai-s-con-mas-jugadores-de->

[padel-federados-del-mundo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estad%C3%ADsticas%20de%20estudios%20realizados,entre%2020%20y%2035%20a%C3%B1os](#)

Unir (9 de junio del 2021). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?*

Unir revista. <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

Williams, T. (2021). *¿Qué es el pádel y por qué es tan popular en 2022? - una guía de cómo jugar al pádel*, Padel Rumors. Recuperado de:

<https://www.padelrumors.com/es/news/que-es-el-padel-y-por-que-es-tan-popular-en-2022-una-guia-de-como-jugar-al-padel/>