



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**VIABILIDAD ECONÓMICA DE UN CLUB DE PADEL EN SORIA**

Presentado por Diego Ayllón Gil

Tutelado por: José Luis Ruiz Zapatero

Soria, enero de 2024

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## ÍNDICE

1.	Justificación, objetivos y metodología .....	4
2.	Evolución histórica del pádel en España .....	5
3.	La empresa.....	6
3.1	Datos generales, organización y forma jurídica.....	6
3.2	Descripción de la actividad empresarial .....	7
3.3	Misión, visión y valores .....	8
4.	Análisis estratégico .....	9
4.1	Análisis del macroentorno.....	9
4.1.1	Entorno económico .....	9
4.1.2	Entorno demográfico.....	12
4.1.3	Entorno político .....	13
4.1.4	Entorno cultural.....	14
4.1.5	Entorno tecnológico.....	14
4.1.6	Entorno medioambiental.....	15
4.2	Análisis del microentorno .....	15
4.2.1	Análisis del mercado y del público objetivo .....	15
4.2.2	Análisis de la competencia.....	16
4.2.3	Análisis DAFO .....	18
5.	Plan de RRHH.....	20
5.1	Organigrama, análisis y diseño de los puestos de trabajo .....	20
6.	Plan de marketing.....	23
6.1	Estrategias de servicio y política de precios .....	23
6.2	Estrategias de promoción y difusión.....	24
7.	Plan financiero .....	25
7.1	Gastos de personal .....	26
7.2	Plan de inversión .....	27
7.2.1	Activo no corriente.....	27
7.2.2	Activo corriente .....	27
7.3	Plan de financiación .....	28
7.4	Análisis de costes.....	28
7.5	Estimación de ingresos.....	29
7.6	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	30
7.7	Plan de tesorería .....	31
7.8	VAN Y TIR .....	32
8.	Conclusión .....	33

## **Resumen**

Trabajo de fin de grado basado en evaluar la viabilidad de un club de pádel en Soria. Tras la pandemia mundial sufrida recientemente, la práctica del deporte se ha incrementado considerablemente, siendo el pádel uno de los deportes más practicados en la actualidad. El creciente interés de la sociedad en la práctica del pádel unido a la falta de pistas de pádel cubiertas en Soria, provoca que sea de interés realizar un análisis económico que permita estudiar la viabilidad del negocio. El trabajo consta de un estudio de la historia del pádel en España desde sus inicios hasta la actualidad, seguido de una observación de los efectos tanto del microentorno como del macroentorno en el negocio y por último se realizará un análisis financiero en el que se verá reflejada la viabilidad de un club de pádel en Soria.

Palabras clave: viabilidad, club, pádel, análisis financiero, Soria

## **Abstract**

Bachelor's thesis based on evaluating the feasibility of a paddle club in Soria. After the recent global pandemic, sports participation has increased significantly, with paddle tennis being one of the most popular sports today. The growing interest in society for paddle tennis, combined with the lack of covered paddle courts in Soria, makes it worthwhile to conduct an economic analysis to study the viability of the business. The work includes a study of the history of paddle tennis in Spain from its beginnings to the present, followed by an examination of the effects of both the microenvironment and the macroenvironment on the business. Lastly, a financial analysis will be conducted to reflect the viability of a paddle club in Soria.

Key words: viability, club, pádel, Financial analysis, Soria

## **1. Justificación, objetivos y metodología**

En la sociedad actual el deporte y el bienestar físico ocupan un lugar central en la vida de las personas, la creación de espacios deportivos y recreativos se ha convertido en una constante en los últimos años. En este contexto social, ha surgido el pádel como uno de los deportes más populares no solo en España sino en el mundo. El crecimiento que ha experimentado este deporte en los últimos años ha sido notable, ya que el circuito profesional ha pasado de realizar torneos únicamente en España a realizar eventos en México, Francia, Buenos Aires o Paraguay. Otro de los indicadores de popularidad del pádel es la plataforma de televisión que ofrece este deporte, pasando de ofrecerse en abierto a ser adquirido por Movistar que actualmente ofrece todos los eventos deportivos de interés en España. A nivel amateur el pádel es practicado por personas de todas las edades y niveles de habilidad, permitiendo combinar la práctica del deporte con la interacción social permitiendo crear nuevas relaciones de amistad.

Actualmente, la ciudad de Soria cuenta con un club de pádel a las afueras de la ciudad y otras pistas públicas para satisfacer la demanda en la localidad. El clima es uno de los aspectos más importantes para la práctica de este deporte, ya que para poder disfrutar del pádel la presencia tanto del viento como de la lluvia lo hacen inviable. El tiempo de Soria se caracteriza por ser frío y con una presencia significativa de precipitaciones a lo largo del año. En este contexto, aparece la posibilidad de estudiar la viabilidad de un club de pádel en Soria, ya que el clima puede tener un impacto significativo en la operación y el uso de las instalaciones deportivas al aire libre.

La creación de un club de pádel se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, como el objetivo de salud y bienestar y el de trabajo decente y crecimiento económico. El primero de ellos se cumplirá con la creación de un espacio deportivo en el que las personas podrán practicar pádel. En cuanto al segundo objetivo, la puesta en marcha del proyecto supondrá creación de empleo, por tanto, se ofertarán puestos de trabajo, contribuyendo así, al crecimiento económico de la ciudad de Soria.

El objetivo de este trabajo es evaluar la viabilidad de montar un club de pádel en Soria. Este estudio busca determinar si es factible desde diferentes perspectivas, incluyendo la económica, social y deportiva, crear un club de pádel en un entorno caracterizado por su clima frío y lluvioso. La idea de llevar a cabo un estudio de viabilidad de un club de pádel en Soria procede de la atracción hacia este deporte de dos amigos, que ven en el pádel la posibilidad de establecer un negocio debido a la alta demanda en la ciudad.

Respecto a la metodología, en primer lugar se presentarán los datos generales de la empresa, la forma jurídica a la que se acogerá, se describirá la actividad empresarial a realizar y se establecerá el camino a seguir mediante la misión, la visión y los valores de la empresa. Posteriormente, se realizará un análisis del macroentorno y microentorno donde se incluye la evaluación del mercado,

competencia o público objetivo. La realización de un análisis DAFO permitirá estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de un club de pádel en Soria. Para llevar a cabo un estudio de viabilidad es necesario realizar un análisis financiero, para el que será necesario estudiar los ingresos y gastos derivados de la empresa. Por último mediante la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se obtendrá la rentabilidad del negocio, permitiendo obtener la respuesta acerca de la viabilidad del proyecto. El estudio finalizará con las conclusiones extraídas del plan de viabilidad realizado.

## **2. Evolución histórica del pádel en España**

La evolución del pádel en España ha sido notable en los últimos años, convirtiéndose en uno de los deportes más populares en el país. A continuación se describen las diferentes etapas por las que ha pasado el pádel en España:

- Origen: El pádel tiene su origen en México, lugar en el que se inventó en la década de 1960. Sin embargo, no sería hasta la década de 1970 cuando este deporte se dio a conocer en España. Se cree que el deporte llegó a España a través de emigrantes españoles que lo jugaron en México.
- Años 80: Durante esta década, el pádel comenzó a ganar popularidad en España. Se construyeron las primeras pistas de pádel y se establecieron las primeras federaciones y clubes de pádel en el país. Se realizaron los primeros campeonatos nacionales.
- Años 90: fue uno de los momentos clave para el pádel, cuando importantes figuras del ámbito empresarial, político y periodístico se aficionaron al deporte y produjo que poco a poco se fuera poniendo de moda. En 1991 fue constituida la Federación Internacional de Pádel con Julio Alegría Artiach como presidente, quien organizó un circuito de encuentros internacionales y estableció un reglamento de pádel a nivel internacional. El Consejo Superior de Deportes reconoció el pádel como modalidad deportiva en mayo de 1993. Posteriormente en 1997 se crea la Federación Española de Pádel, encargada de regular su práctica a nivel nacional.
- Siglo XXI: Tras los avances de épocas pasadas, la cantidad de jugadores y pistas de pádel aumentaron rápidamente. El momento más importante para el pádel se produjo en el año 2013 cuando se creó el circuito de pádel más importante del mundo llamado World Pádel Tour (WPT), provocando la atracción de miles de espectadores y patrocinadores.

El hecho de que el WPT se jugase íntegramente en España provocó que los mejores jugadores del mundo viajaran a España, adquiriendo el evento una gran relevancia a nivel internacional. El WPT ha ido evolucionando a lo largo de los años, ya que en 2017 una cadena pública como Gol TV compró los derechos de televisión para ofrecer todos los torneos en abierto. El interés de la sociedad Española en ver el WPT a través de la televisión provocó que en 2021 Movistar

+ se hiciera con los derechos de televisión. Las audiencias televisivas y la repercusión internacional de este deporte han provocado en el año 2023 el WPT se haya expandido a 14 países. En cifras, este deporte cuenta con más de 100.000 espectadores y un 2% de *share* en España.

En la actualidad el pádel es uno de los deportes más populares y practicados en España. En los inicios el pádel era relacionado con la elite social, pero actualmente España cuenta con gran cantidad de pistas repartidas por todo el país, y la construcción de nuevas pistas va en aumento, provocando que todas las clases sociales tengan la capacidad de practicar este deporte. Los torneos tanto profesionales como amateur han aumentado atrayendo un gran número de participantes y espectadores.

### 3. La empresa

#### 3.1 Datos generales, organización y forma jurídica

La empresa se dará a conocer con el nombre de Match Point S.L. Para llevar a cabo un proyecto de un club de pádel, es necesario contar con unas instalaciones que cuenten con unas características especiales como una buena ubicación, amplitud del terreno para dar cabida al mayor número de pistas posible y que la nave donde se encuentran las pistas cuente con una altura considerable que permita una correcta práctica del deporte. Para ello, se ha realizado una consulta para llevar a cabo el proyecto en un terreno en alquiler que se encuentra en el Polígono de Soria junto a la empresa Renault.

FIGURA 1: UBICACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Google Maps

Para llevar a cabo el proyecto es necesaria la construcción de una nave que será llevada a cabo por los dueños del terreno, y el alquiler costará 17.000€ mensuales. La ubicación ha sido elegida teniendo en cuenta que el club debe estar situado dentro de la ciudad de Soria, lo que permitirá a los clientes no emplear el coche. Las pistas de pádel tienen unas dimensiones de 20x10 metros sumados al espacio libre necesario alrededor, por lo que aproximadamente se necesitarán 225 m<sup>2</sup> por pista. El objetivo es implantar 6 pistas de pádel por lo que la nave a construir deberá contar con 1350 m<sup>2</sup>.

Match Point S.L se constituirá como sociedad de responsabilidad limitada debido a la cantidad de ventajas con las que cuenta. En primer lugar, la responsabilidad de los socios respecto a las deudas se limita al capital aportado, la cantidad de capital necesario para su constitución es de 3000€. Por otro lado, existe la posibilidad de fijar un sueldo para los socios que trabajen en la empresa y no se exige número máximo de asociados limitándose el mínimo a un socio. Por último, resulta ventajoso la mayor facilidad para obtener crédito bancario al contar con mayor transparencia sobre su funcionamiento. Además, la transmisión de la empresa es relativamente sencilla en caso de querer venderla.

### **3.2 Descripción de la actividad empresarial**

La actividad principal de Match Point S.L es ofrecer servicios como alquiler de pistas, clases de pádel impartidas por profesionales, programas de entrenamiento, organización de torneos y partidos amistosos, así como la posibilidad de reservar canchas online, venta de pelotas y servicio de bebidas para los jugadores. Para ofrecer los servicios mencionados, se contará con varias pistas de pádel de césped artificial y con la iluminación necesaria para la correcta práctica del deporte.

Match Point S.L creará una app para dispositivos móviles y una página web por donde se podrán realizar inscripciones, reservas, apuntarse a clases, inscribirse en torneos o buscar información relativa al club de pádel. El pádel es un deporte en el que es necesario reunir cuatro jugadores por lo que a través de la app y la página web estará disponible la opción de crear salas en las que los jugadores puedan apuntarse por niveles y formar partidos entre clientes del mismo nivel.

El horario de apertura del centro será de 08:00 de la mañana a 24:00 de la noche de lunes a domingo, permitiendo a los clientes jugar siempre que lo deseen. Dentro del club se encontrará trabajando una persona de lunes a sábado trabajando de 12:00 de la mañana a 20:00 de la tarde con el objetivo de resolver las dudas de los clientes, captar nuevos clientes, alquilar pistas o vender bebidas. Se contará con profesores de pádel en diferentes sesiones programadas a lo largo de la semana con el objetivo de atraer público de todos los niveles.

Los clientes con los que contará la empresa se distinguen entre:

- Socios: pagarán una cuota mensual y les permitirá disfrutar de las instalaciones siempre que lo deseen reservando la pista a través de la app o la web de Match Point S.L.

- Clientes ocasionales: clientes que deseen reservar puntualmente una pista de pádel en el club.

El club contará con un moderno sistema diseñado para controlar las horas en las que las instalaciones se encuentran abiertas, pero no cuentan con trabajadores en el interior. La puerta exterior de la nave se encontrará programada con el horario de apertura mencionado anteriormente, pero una vez dentro para proceder a la apertura de cualquier pista de pádel habrá dos opciones:

- Los socios deberán reservar la pista a través de la app o la página web identificando los cuatro participantes que vayan a acceder a la pista. Al inscribirse como socios del club de pádel, se realizarán una foto de su rostro que quedará reflejada en el sistema. Las puertas del club, contarán con un sistema de reconocimiento facial para proceder a la apertura de las puertas en el momento que los cuatro jugadores pongan su cara en frente de la puerta. En el caso de que el partido lo compongan tres socios y el cuarto jugador no lo sea, a la hora de reservar la pista se deberá abonar el importe correspondiente al jugador que no es socio del club. En este contexto, bastará con que los tres socios procedan a reconocer sus rostros delante del sistema de reconocimiento facial para proceder a la apertura de las puertas.
- Los clientes ocasionales que deseen alquilar una pista de pádel lo podrán hacer al igual que los socios mediante la app o página web. En su caso deberán realizar el pago a través de los medios mencionados y las puertas de la pista de pádel reservada se abrirán automáticamente a la hora que se encuentre programada la reserva.

El sistema de reconocimiento facial permitirá llevar un riguroso control de las personas que acceden a las pistas de pádel durante los momentos en los que no se encuentre ningún trabajador en las instalaciones. Respecto a la hora de controlar que se respete el tiempo de juego de la reserva, las luces de la pista se encenderán exclusivamente durante el tiempo correspondiente a la reserva realizada impidiendo que se exceda el tiempo de juego reservado.

### **3.3 Misión, visión y valores**

La empresa surge para dar respuesta al excedente de demanda de la población soriana en las pistas de pádel de la ciudad. La misión de Match Point S.L es la obtención de beneficios a través de la oferta de un servicio que proporciona la posibilidad a los clientes de realizar deporte compaginándolo con el aumento de vida social. De esta manera los clientes podrán mejorar su salud física y mental a través del servicio ofrecido por Match Point S.L.

La visión de Match Point S.L es ser un punto de referencia indiscutible para los amantes del pádel, donde la pasión por el deporte se combina con la excelencia del servicio ofertado. Se busca seguir fomentando el pádel en la ciudad otorgando todas las facilidades necesarias a la población soriana para practicar este deporte.

Respecto a los valores que buscar promover la empresa, se encuentran directamente relacionados con la vida cotidiana ya que el pádel promueve una serie de cualidades y actitudes positivas que son aplicables más allá de la pista. Algunos de los valores del pádel que pueden ayudar en la vida son:

- **Disciplina:** La disciplina es esencial en el pádel para entrenar, seguir reglas y mantener un enfoque constante en las metas. En la vida, la disciplina ayuda a establecer y alcanzar objetivos personales y profesionales.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad para trabajar con otros de manera efectiva y respetuosa es esencial en muchas áreas de la vida, como el entorno laboral, las relaciones personales y la familia.
- **Respeto:** El respeto por el compañero de equipo, jueces y adversarios es fundamental en el pádel. Esta misma actitud de respeto hacia los demás es esencial en la vida cotidiana para mantener una buena relación con las personas.
- **Perseverancia:** En el deporte, aparecen de forma constante desafíos y dificultades. Aprender a enfrentarse a los obstáculos es una lección de utilidad en la vida en general, permitiendo superar las adversidades y lograr éxitos a largo plazo.
- **Responsabilidad:** El pádel provoca que todos los jugadores sufran una presión añadida en sus acciones y decisiones que deben tomar en un breve espacio de tiempo. Esta responsabilidad se ve reflejada a diario en las decisiones que las personas deben tomar en su día a día.

#### **4. Análisis estratégico**

Actualmente nos encontramos en un mundo empresarial en constante evolución y con una gran competencia, por lo tanto para Match Point S.L es fundamental conocer el entorno en el que va a operar para obtener éxito en el futuro. Para llevar a cabo un correcto análisis estratégico es necesario estudiar el macroentorno y microentorno.

##### **4.1 Análisis del macroentorno**

Realizar un análisis del macroentorno, permite estudiar los factores y condiciones que afectan a la empresa y que se encuentran fuera de su control directo. El funcionamiento de la empresa y sus decisiones estratégicas se encuentran influenciadas por factores económicos, demográficos, político-legales, culturales, tecnológicos y medioambientales.

##### **4.1.1 Entorno económico**

Actualmente, la sociedad vive en un entorno que se encuentra en constante movimiento. Recientemente, el mundo ha sufrido una pandemia que ha provocado secuelas significativas en todos los ámbitos de la vida, incluyendo el área empresarial. La gran mayoría de las empresas tuvieron que aplicar el ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) o el ERE (Expediente de Regulación de Empleo) mandando así a sus empleados al paro, teniendo estas

medidas efectos en la actualidad. La principal consecuencia de estas medidas, es la reducción de ingresos en las familias españolas, que pueden optar por reducir el gasto en bienes no esenciales como puede ser acudir al club de pádel, y priorizar gastos en necesidades básicas.

Otro de los aspectos de actualidad en España es la inflación que tiene un efecto directo en la capacidad económica de las personas. Cuando la inflación es alta como ocurre en estos momentos en España, los costes de los materiales que emplean las empresas aumentan por lo que el precio del servicio ofertado se incrementa, reduciendo el poder adquisitivo de las familias.

Respecto a la economía Soriana, se ve afectada por el reducido número de empresas importantes que operan en la ciudad. El futuro de gran parte de las familias sorianas se encuentra ligado a empresas como Fico Mirrors (en junio de 2023 contaba con 670 empleados) o Molinero Logística S.L (con 860 empleados en febrero de 2023), ya que dependen de ellas un gran número de puestos de trabajo. En una noticia publicada en El Herald de Soria a fecha de 30 de junio de 2023 se anunciaba que la empresa Fico Mirrors no prolongará los ERTES, por lo que el efecto de la pandemia en Soria va siendo superado por las empresas más importantes de la ciudad. El paro en agosto de 2023 en Soria ha registrado números que no alcanzaban desde el comienzo de la crisis en 2006 son un 6,93% de parados. El hecho de que las empresas den tranquilidad a los trabajadores, provoca que puedan tener estabilidad económica a largo plazo y poder destinar mayor parte del sueldo al ocio. La inflación es otro de los factores que influyen en la actualidad en Soria como ocurre en todo el territorio nacional y provoca que la capacidad adquisitiva de los ciudadanos sorianos se vea reducida. Durante los últimos años en Soria, se ha producido un aumento considerable de la construcción de nuevos bloques de viviendas. Este hecho cobra importancia en la actualidad, ya que los tipos de interés se encuentran altos influyendo en la carga hipotecaria a la que tienen que hacer frente el gran número de familias que ha adquirido un piso recientemente.

Extrapolando los factores económicos mencionados anteriormente en la ciudad de Soria a la idea de negocio de Match Point S.L, podrían afectar de la siguiente manera:

- Efectos pandemia: Las principales empresas que operan en Soria han dejado atrás los ERTE, provocando que los trabajadores tengan trabajos estables y sin reducciones de jornada por lo que reciben el salario completo que les corresponde. Esta situación provoca que la población soriana no se reprima a la hora de destinar parte del sueldo a ocio.
- Inflación: La guerra entre Ucrania y Rusia ha provocado daños en la economía del resto del mundo, teniendo un efecto significativo en los mercados y la economía de los ciudadanos. En España se ha producido un aumento del precio en bienes básicos como el pan, aceite, gasoil o la luz. En estos momentos la inflación es el mayor enemigo al que se enfrentan las empresas que ofertan ocio, ya que reduce la capacidad adquisitiva de los ciudadanos provocando una disminución en la parte del

sueldo destinada al ocio. En la tabla 1 podemos apreciar el cambio que supuso el comienzo de la guerra en la inflación media de España.

**Tabla 1: inflación media de España (IPC) – por año**

Inflación media	
2023	3,67%
2022	8,40%
2021	3,09%
2020	-0,32%
2019	0,70%
2018	1,67%
2017	1,96%
2015	-0,20%
2014	-0,15%

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web [inflation.eu](http://inflation.eu).

- **Paro:** Mediante los datos ofrecidos por la tabla 2, podemos apreciar que en agosto de 2023 el paro en Soria se encontraba en 6,92%, siendo el menor porcentaje de parados en la localidad de los últimos años. Este dato permite a Match Point S.L ser optimista ya que la población soriana en su mayoría se encuentra con empleo, permitiéndoles realizar gastos en actividades como el pádel.

**Tabla 2: tasa de paro registrada en Soria**

Evolución de la tasa de paro en Soria	
2023	6,92%
2022	7,96%
2021	8,39%
2020	11,76%
2019	9,46%
2018	9,82%
2017	10,72%

Fuente: tabla de elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web [DatosMacro.com](http://DatosMacro.com).

- **Tipos de interés:** El reciente aumento de la construcción de viviendas en Soria provoca que los sorianos hayan solicitado hipotecas a las entidades de crédito. Actualmente los altos tipos de interés existentes, provocan que los gastos financieros de las familias que cuenten con hipotecas se hayan visto incrementados, limitando el poder adquisitivo de las familias. Al igual que sucede con los efectos derivados de la inflación, los elevados tipos de interés provocan que las familias dispongan de menor liquidez para poder gastar en ocio. En la tabla 3 aparece la evolución de los tipos de

interés en España en los últimos años, apreciándose una tendencia alcista que produce mayores cargas hipotecarias a los españoles.

**Tabla 2: Tipos de interés Banco Central Europeo**

Evolución de la tasa de paro en Soria	
20/09/2023	4,50%
21/12/2022	2,50%
27/07/2022	0,50%
16/03/2016	0%
10/09/2014	0,05%
09/07/2008	4,25%

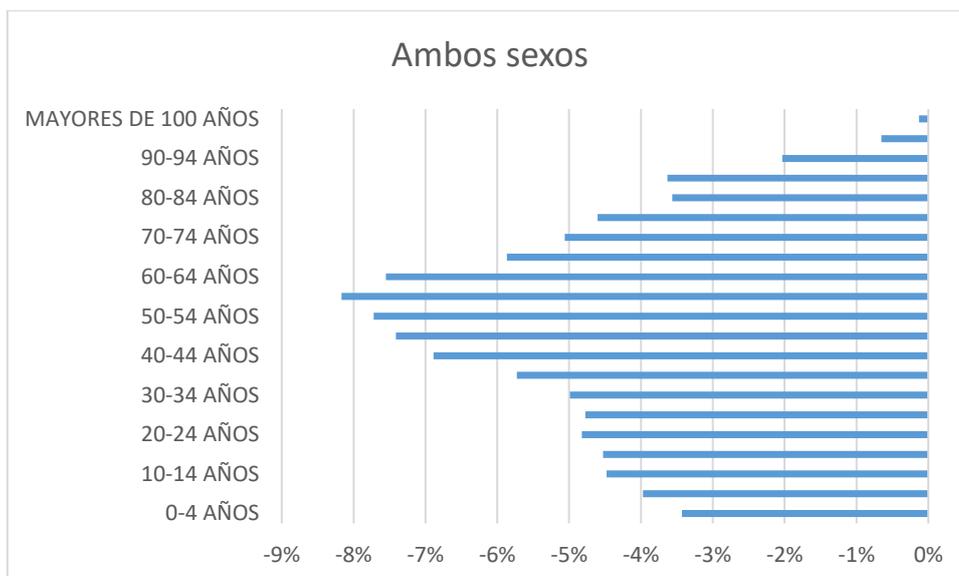
Fuente: tabla de elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web DatosMacro.com.

Match Point S.L cuenta con la ventaja de situarse en Soria, ya que el porcentaje de paro es reducido y los efectos de la pandemia han sido superados, sin embargo debe hacer frente a las limitaciones económicas de los ciudadanos provocadas por la alta inflación y los elevados tipos de interés.

#### **4.1.2 Entorno demográfico**

La realidad actual de España y en particular de la provincia de Soria, es una población envejecida. En el gráfico número 1 se observa como la base de la pirámide poblacional es estrecha debido a una tasa de natalidad baja y la emigración de jóvenes en busca de estudios u oportunidades de trabajo en otras provincias. La oferta de estudios a jóvenes que buscar estudiar grados específicos es reducida, por lo que un gran número de personas de entre 18 y 25 años emigran a otras ciudades a continuar con los estudios. El problema radica en que gran parte de los jóvenes que salen de la ciudad, no regresan a Soria al encontrar un mayor número de oportunidades de trabajo en las ciudades donde han realizado los estudios. El pádel es un deporte que puede realizarse a edades avanzadas, motivo por el cual ha adquirido popularidad en los últimos tiempos en España. Las características físicas del pádel indican que no se exige una alta intensidad de impacto al golpear la pelota, es un ejercicio cardiovascular moderado al no requerir una alta intensidad de juego, ayuda a mantener la coordinación y agilidad, permite socializar y permite a cada jugador aprender a su propio ritmo. Para Match Point S.L la pirámide poblacional de la provincia de Soria no debe suponer un problema, pero para ello debe atraer a público de todas las edades, incluyendo a los ciudadanos comprendidos entre 40 y 70 años de edad donde se comprende el grueso de la población soriana.

GRÁFICO 1: Pirámide poblacional de la provincia de Soria 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

#### 4.1.3 Entorno político

La provincia de Soria se encuentra en una lucha constante frente a la despoblación. El objetivo es encontrar ayudas que permitan la reactivación económica de la provincia, de manera que se pueda incrementar la población.

El 1 de enero de 2023, entraron en vigor una serie de medidas fiscales en la ciudad de Soria. La Comisión Europea aprobó reducciones de hasta el 20% en las cuotas empresariales a la Seguridad Social. Empresas como Match Point S.L con centro de trabajo ubicado en Soria se benefician de forma indefinida y automática de la reducción de hasta un 20% en la cuota por contingencias comunes a la Seguridad Social a cargo de la empresa. Para que una empresa con centro de trabajo en Soria opte a esta ayuda, deberá contar con trabajadores indefinidos para poder aplicar esta reducción.

Además de la ayuda mencionada, nuevos proyectos empresariales como el de Match Point S.L se pueden ver beneficiados por los siguientes incentivos:

- Subvenciones a fondo perdido que pueden llegar hasta un 40% de la inversión total.
- Bonificaciones en el impuesto de construcción (ICIO) de hasta el 95%.
- Ayudas autonómicas a proyectos I+D+I de hasta un 70%.
- Adquisición de suelo industrial desde 0€/m<sup>2</sup>.

Desde los partidos políticos de la ciudad de Soria, se buscará seguir obteniendo mayores ventajas fiscales que permitan retener a los grupos empresariales más relevantes en la economía soriana y a su vez atraer nuevas empresas que contribuyan a la recuperación económica de Soria.

#### **4.1.4 Entorno cultural**

La pandemia que ha sufrido la sociedad, ha provocado cambios significativos en el estilo de vida de las personas. Entre los nuevos hábitos adquiridos, destaca la práctica del deporte. La actividad física realizada en deportes como el pádel, permite obtener una buena salud física y mental a las personas que lo practican.

La salud mental es un aspecto que está cobrando especial relevancia en la actualidad, por lo que las personas que realizan deporte les permite experimentar las siguientes mejoras:

- liberar endorfinas (aumenta la felicidad),
- Reducir el estrés y la ansiedad,
- Mejorar la concentración y la memoria.
- Mejorar la autoestima.
- Permite afrontar el estrés.

Respecto a la salud física, el deporte es esencial para el bienestar general de las personas permitiendo obtener los siguientes beneficios en su vida diaria:

- Mejora la salud cardiovascular.
- Permite tener un control del peso.
- Fortalecimiento muscular y óseo.
- Mejora la flexibilidad y la movilidad.
- Mejora el sueño.
- Permite socializar
- Reduce la posibilidad de padecer enfermedades crónicas.
- Aumenta la esperanza de vida.

Match Point encuentra tras la pandemia un gran número de personas que práctica ejercicio, por lo que debe ofrecer el pádel a sus clientes como una oportunidad de realizar deporte unido a uno de los factores que más influyen en la sociedad actual como socializar con otras personas o la repercusión positiva en la salud física y mental.

#### **4.1.5 Entorno tecnológico**

El entorno tecnológico hace referencia a la influencia de la tecnología en las operaciones y estrategias llevadas a cabo por la empresa. La era digital en la que nos encontramos, provoca que las empresas deban cuidar al detalle todos los factores tecnológicos ya que pueden tener un impacto significativo en la competitividad y el éxito de la empresa. El entorno tecnológico en el que se mueve Match Point S.L es el siguiente:

- Avances tecnológicos: Aspectos como la inteligencia artificial, la robótica, la realidad virtual o la automatización provoca que Match Point S.L pueda obtener ventajas competitivas sobre la competencia. Como hemos comprobado anteriormente, la empresa empleará un sistema novedoso de acceso a las pistas como es el reconocimiento facial.

- Tecnología móvil: El uso de dispositivos móviles es cada vez más común es personas de todas las edades. La empresa Match Point S.L estará presente en los móviles con la app y la página web a través de la que se podrán gestionar las reservas. Otro de los apartados que la empresa explotará serán las redes sociales a través de las cuales se le ofrecerá al cliente el servicio ofertado y se creará un canal de publicidad para atraer nuevos clientes.
- Recopilación de análisis y datos: El hecho de que los clientes realicen sus reservas mediante la app o la página web permitirá a la empresa recopilar datos relevantes acerca de sus socios que permita realizar operaciones estratégicas.

Match Point S.L es consciente de la importancia de la tecnología en el desarrollo de su actividad y por ello empleará todos los recursos mencionados para adaptarse al mercado en el menor tiempo posible.

#### **4.1.6 Entorno medioambiental**

Actualmente el mundo se encuentra inmerso la problemática del cambio climático, produciéndose alteraciones en la temperatura y en el clima. Según la Organización Meteorológica Mundial (OMM) el cambio climático se debe principalmente a la actividad humana. Este suceso provoca fenómenos meteorológicos extremos, como danas, tormentas y huracanes, sequias o incendios. Mediante la actividad humana diaria, se emiten gases de efecto invernadero provocando el calentamiento global.

Actualmente no hay ninguna regulación al respecto de la luz en actividades como la que realizará Match Point S.L, sin embargo es un aspecto a tener en cuenta debido a que para poder prestar servicio a los clientes se requiere de una iluminación constante. Al ubicar la empresa en una nave alquilada, será competencia de los propietarios del terreno la decisión de implantar placas solares que permitan autoabastecer las instalaciones mediante luz solar.

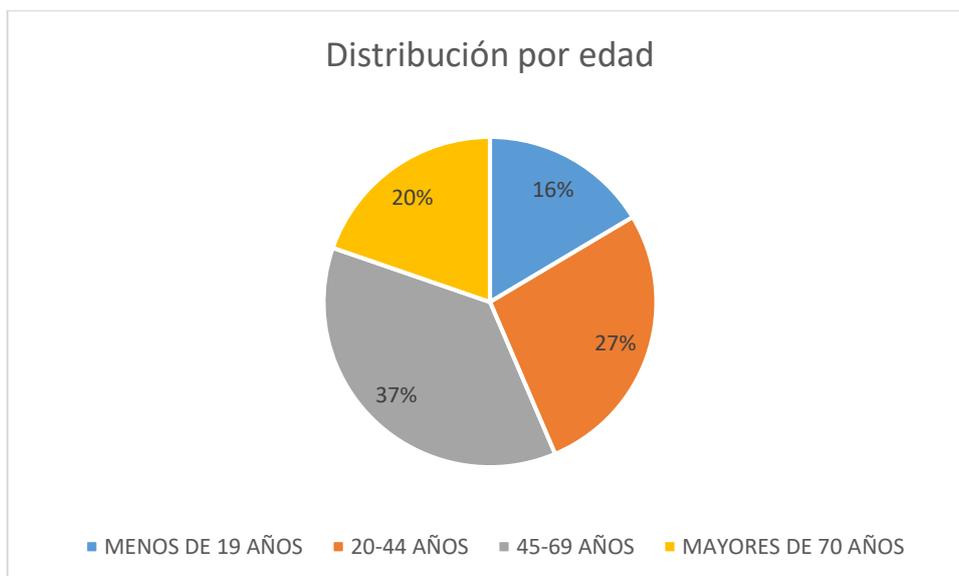
#### **4.2 Análisis del microentorno**

El microentorno de una empresa hace referencia al conjunto de factores que tienen influencia directa en la toma de decisiones, estrategias y decisiones de la empresa. En el análisis del microentorno se evaluará el público objetivo al que se dirigirá Match Point S.L, se identificará la competencia a la que tiene que hacer frente y se realizará un análisis DAFO que permita extraer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

##### **4.2.1 Análisis del mercado y del público objetivo**

Mediante el análisis del mercado de una empresa, se puede evaluar y comprender en el entorno que opera la organización. Para llevar a cabo un correcto análisis de mercado por parte de la organización, es necesario identificar quienes son los clientes ideales, donde se encuentran y sus características.

GRÁFICO 2: Distribución de la población en Soria por edad en 2023



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

El gráfico 2 permite observar cómo se encuentra distribuida la población soriana por edades. Respecto al público objetivo al que se dirige Match Point S.L, se corresponde con personas de ambos sexos de los 8 a los 70 años aproximadamente sin excluir a nadie. La edad es orientativa ya que el pádel es un deporte que puede ser practicado por niños o personas de edades avanzadas al no requerir de una gran capacidad física. La empresa dispone de alrededor del 75% de la población soriana (personas de entre 8 y 70 años de edad) para ofrecerle sus servicios. Como se ha comentado en el gráfico 1 en el que se mostraba la pirámide poblacional, el mayor porcentaje de la población se encuentra comprendido entre 45 y 69 años siendo un 37% del total, por lo que las estrategias de la empresa y la toma de decisiones deben ir orientadas en mayor medida a personas comprendidas en esta franja de edad.

#### 4.2.2 Análisis de la competencia

Realizar un análisis de la competencia, permite comprender y evaluar los competidores directos e indirectos con los que la empresa va a operar en el mercado.

Respecto a la competencia directa a la que se enfrenta Match Point S.L, se ha identificado un modelo de negocio idéntico al propuesto por la organización. El Club Pádel Soria ubicado en la Carretera de Burgos, 6, 42190 Golmayo, Soria frente al Centro Comercial “Las Camaretas” y al lado de la Ciudad Deportiva del CD Numancia, ofrece servicios similares a los planteados por la organización. Club Pádel Soria cuenta con servicio del alquiler de pistas, clases de aprendizaje, alquiler de palas de pádel u organización de torneos. Los horarios de la competencia de Match Point S.L son de 09:30-13:30 y de 14:00-23:00 horas. Club Pádel Soria cuenta con la ventaja de ser la primera empresa en ofrecer este servicio en la provincia de Soria, por lo que cuenta con clientes fieles a su empresa, sin embargo la debilidad a la que se enfrenta es la localización del

negocio al estar situado a las afueras de la ciudad y ser necesaria la ayuda del coche para acudir al Club.

Pádel Almazán Sport Club es otro modelo de negocio considerado competencia directa de Match Point S.L al tratarse al igual que ocurre con Club Pádel Soria, de la misma idea de negocio. Este Club se encuentra situado en Almazán, situado a 36 kilómetros de la ciudad de Soria, por lo que pese a ofrecer el mismo servicio la ubicación supone una desventaja considerable frente a Club Pádel Soria o Match Point S.L.

Las pistas de pádel públicas existentes en la ciudad de Soria son consideradas competencia directa ya que ofrecen alquiler de pistas de pádel. En Soria hay situadas pistas de pádel públicas en las siguientes ubicaciones:

- Área de los Royales: Cuenta con una pista de pádel de dobles a un precio de 3,09€ la hora y otra pista de pádel individual a 2,06€ la hora. Las dos pistas de pádel situadas en esta ubicación son outdoor.
- Polideportivo Fuente Del Rey: Cuenta con una pista de pádel de dobles a un precio de 5,15€ la hora y otra pista de pádel individual a 2,06€ la hora. Las dos pistas de pádel situadas en esta ubicación son outdoor.
- Polideportivo San Andrés: Cuenta con una pista de pádel de dobles indoor a un precio de 10,96€ la hora.

El clima frío de la ciudad de Soria provoca que durante la mayor parte del año no se pueda disfrutar de pistas de pádel outdoor como las situadas en el Área de los Royales o en el Polideportivo San Andrés. Durante los meses de verano, las pistas mencionadas son reservadas únicamente durante las últimas horas de la tarde debido a la presencia del calor. El clima por lo tanto limita las reservas en estas pistas de pádel situadas al aire libre, siendo una desventaja frente a las pistas de pádel indoor de Match Point S.L. La gran ventaja de las pistas públicas mencionadas frente a las que ofrecerá la empresa Match Point S.L, es el importe de la reserva ya que al no tener un fin lucrativo ofrecen precios reducidos.

La competencia indirecta a la que debe hacer frente Match Point S.L, son negocios en los que no se oferta exactamente pádel, pero permite destinar a las personas su tiempo a realizar ejercicio y actividad física. En Soria los gimnasios son la competencia directa de Match Point S.L al ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de realizar ejercicio al igual que ocurre al practicar pádel. El funcionamiento de los gimnasios en Soria es similar al planteado por la empresa, ya que la base de los clientes son socios que pagan una cuota mensual o anual.

Match Point S.L debe hacer frente a Club Pádel Soria como principal competencia, ya que el servicio que ofrece es muy similar al de la organización y se encuentra situado próximo a la ciudad. Ofrecer precios competitivos, instalaciones modernas, servicio personalizado o realizar publicidad atractiva deben ser los factores que emplee la empresa para captar clientes en Soria. Match Point S.L contará con la ventaja de la localización respecto a Club Pádel Soria, ya que ubicarse en Soria Capital permitirá a los clientes tener la opción de no emplear el coche para jugar al pádel.

### 4.2.3 Análisis DAFO

El DAFO (debilidades, amenaza, fortalezas y oportunidades) permite a la empresa evaluar la realidad a la que debe hacer frente y que le permitirá tomar decisiones en el futuro. Las oportunidades y amenazas ofrecen el estudio de los factores externos que afectan a Match Point S.L. En el caso de las fortalezas y debilidades, ofrecen un análisis de los agentes internos que repercuten en la empresa.

TABLA 3: Matriz DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Altos tipos de interés y alta inflación.</li> <li>➤ Incertidumbre política en el país.</li> <li>➤ Población envejecida en la ciudad de Soria.</li> <li>➤ Aumento de impuestos.</li> <li>➤ Nuevos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posible diversificación del negocio.</li> <li>➤ Reducida competencia directa en la ciudad de Soria.</li> <li>➤ Tecnología y marketing digital.</li> <li>➤ Creciente demanda de la práctica del deporte en la sociedad.</li> <li>➤ Nuevas subvenciones a empresas.</li> <li>➤ Alianzas estratégicas.</li> </ul>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevada inversión inicial.</li> <li>➤ Precios elevados.</li> <li>➤ Costes de mantenimiento.</li> <li>➤ Negocio que depende de la época del año.</li> <li>➤ Dificultades para conseguir financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de reducir el personal contratado.</li> <li>➤ Deporte de actualidad.</li> <li>➤ El pádel permite realizar actividad física y socializar.</li> <li>➤ Horarios para practicar deporte flexibles.</li> <li>➤ Ubicación estratégica.</li> <li>➤ Variedad de servicios.</li> </ul>

Fuente: tabla de elaboración propia

Respecto a las amenazas identificadas en el análisis DAFO, los altos tipos de interés se corresponden con la limitación del dinero que los ciudadanos disponen para ocio al destinar mayor parte del sueldo a la hipoteca. La elevada inflación existente en España, provoca en los habitantes de la ciudad de Soria el mismo efecto que los elevados tipos de interés, al reducir su capacidad adquisitiva reduciéndose sus ahorros. España se encuentra en un momento de incertidumbre política que dificulta la aparición de nuevas subvenciones a empresas o los tramites a realizar para constituir nuevas organizaciones. La inestabilidad política de país a su vez se ve reflejada en los impuestos a los que las empresas deben hacer frente, al aumentar en 2023 y no conocer cuál será su evolución en el futuro. Los nuevos competidores directos o indirectos suponen una amenaza para Match Point S.L ya que la ciudad de Soria al no contar con un elevado número de habitantes puede verse reflejado en los clientes de la empresa.

Match Point S.L cuenta con una serie de oportunidades que debe emplear para lograr éxitos en el mundo empresarial, como la reducida competencia directa existente en la ciudad de Soria. Como se ha comentado anteriormente, Club Pádel Soria es la mayor competencia de Match Point S.L pero se encuentra ubicada fuera de la ciudad y la reducida oferta de pistas públicas es la única competencia directa de la empresa en Soria capital. Match Point S.L tiene la opción en el futuro de diversificar en negocio incluyendo servicios como gimnasio o piscina. El continuo avance tecnológico provoca que la empresa pueda lograr reducir costes de personal, ofrecer mayor horario de apertura a sus clientes, ofrecer un servicio diferenciado a sus socios o realizar marketing digital. La creciente demanda de la sociedad de la práctica de deporte, provoca que Match Point S.L tenga una cartera amplia de clientes potenciales a los que dirigirse. El apoyo de la administración en términos económicos a nuevas empresas, permite a la empresa optar a subvenciones que reduzcan la inversión inicial a la que debe hacer frente. En la ciudad de Soria Match Point S.L tiene la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otros negocios como pueden ser los gimnasios con el fin de captar nuevos clientes.

Para lograr éxito en el mundo empresarial, Match Point S.L debe evaluar las debilidades de la idea de negocio con el fin de poder subsanarlas. Los elevados costes iniciales de los que la empresa debe hacerse cargo como la adquisición de las pistas de pádel, instalación de focos de luz o sistemas de acceso a instalaciones, deben ser tenidos en cuenta por la organización. Tras hacer frente a los costes iniciales, se debe realizar un gasto continuo en el mantenimiento del Club que permita ofrecer un buen servicio e imagen a los clientes en todo momento. El sistema de precios en un Club de Pádel como el de Match Point S.L es clave para atraer clientes, ya que los ciudadanos que practican pádel únicamente en pistas públicas pueden verse sorprendidos por los precios de la empresa. El clima de Soria resulta beneficioso para una idea de negocio como la de Match Point S.L, sin embargo durante el verano las pistas públicas al aire libre pueden provocar un descenso en el número de socios. Otro de los aspectos delicados a los que se enfrenta la empresa, es la dificultad a la hora de obtener financiación ya que las entidades de crédito controlan al detalle los préstamos que otorgan.

Match Point S.L debe sacar el máximo rendimiento posible a las fortalezas que tiene la idea de negocio con el fin de ser una empresa viable y exitosa en el largo plazo. La posibilidad de reducir costes de personal implantando el uso de la tecnología, empleando servicios como el reconocimiento facial permitirá a la empresa aumentar sus beneficios. El hecho de que el pádel sea un deporte de actualidad, provoca que el número de clientes potenciales aumente considerablemente por lo que la empresa tiene una idea de negocio atractiva para gran parte de la sociedad soriana. Además de ofrecer a la ciudad de Soria un deporte en auge constante, se les ofrece a los ciudadanos a través del pádel la opción de socializar creando nuevas relaciones al mismo tiempo que se realiza actividad física. Los horarios ofertados por la empresa, permiten flexibilidad horaria para practicar pádel permitiendo acudir al Club a los jugadores en el momento que lo deseen una vez realizada la reserva correspondiente. La

ubicación del Club en el interior de la ciudad de Soria permitirá que junto a la flexibilidad horaria mencionada, los clientes no deban emplear una gran cantidad de tiempo en desplazamientos ayudando así a que cualquier ciudadano tenga la posibilidad de acudir a Match Point S.L. Los clientes tendrán la posibilidad de contratar el servicio que deseen ya que se ofertarán clases grupales, torneos, bonos, alquiler de pistas o la opción de ser socio del club.

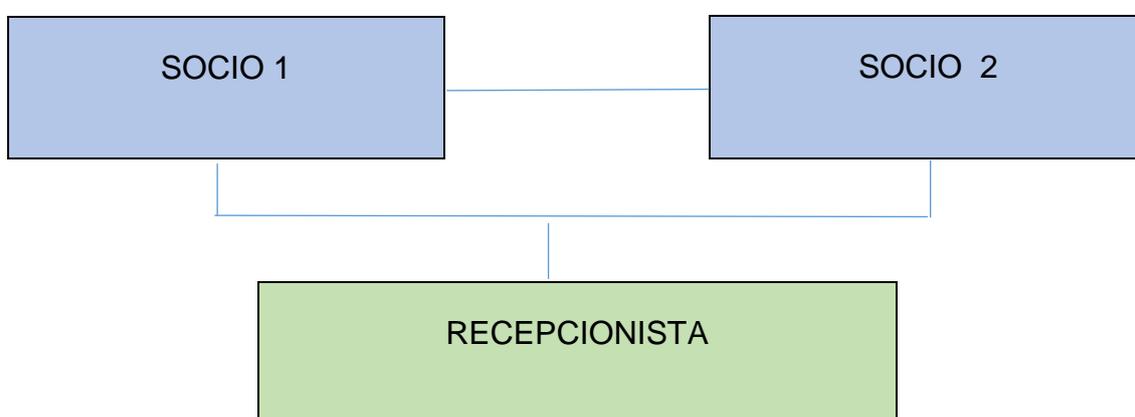
Para lograr obtener beneficios y mantener el éxito a largo plazo Match Point S.L debe maximizar las oportunidades y fortalezas mencionadas anteriormente. Las amenazas y debilidades deben ser limitadas por la organización con el fin de ofrecer un servicio atractivo para los ciudadanos sorianos y lograr el mayor número de socios posible.

## 5. Plan de RRHH

El plan de recursos humanos permite planificar las necesidades que debe cubrir la empresa en plantilla para poder ofrecer un correcto servicio a los clientes. Se elaborará el organigrama de Match Point S.L, posteriormente se realizará un análisis de cada puesto del organigrama y el diseño de los puestos de trabajo.

### 5.1 Organigrama, análisis y diseño de los puestos de trabajo

GRÁFICO 3: Organigrama



Fuente: elaboración propia

TABLA 4: Análisis de los puestos de trabajo.

PUESTO	FUNCIÓN	REQUISITOS
SOCIO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportar capital.</li> <li>➤ Control financiero de la empresa</li> <li>➤ Llevar a cabo tramites empresariales como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicitud de subvenciones.</li> <li>○ Control tributario</li> <li>○ Manejo de redes sociales</li> </ul> </li> <li>➤ Profesor de pádel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado en Administración y Dirección de Empresas.</li> <li>➤ Cursos de marketing.</li> <li>➤ Dominio de Microsoft Office.</li> <li>➤ Conocimiento acerca del funcionamiento de la administración pública.</li> <li>➤ Dominio del inglés.</li> </ul>
SOCIO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportar capital.</li> <li>➤ Control financiero de la empresa.</li> <li>➤ Llevar a cabo tramites empresariales como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicitud de subvenciones.</li> <li>○ Control tributario</li> <li>○ Manejo de redes sociales</li> </ul> </li> <li>➤ Profesor de pádel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia en el sector empresarial.</li> <li>➤ Cursos de marketing.</li> <li>➤ Dominio de Microsoft Office.</li> <li>➤ Conocimiento acerca del funcionamiento de la administración pública.</li> <li>➤ Dominio del inglés.</li> </ul>
RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profesor de pádel.</li> <li>➤ Atender al teléfono.</li> <li>➤ Control de reservas.</li> <li>➤ Velar por el correcto mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>➤ Atender a los clientes.</li> <li>➤ Captar clientes a través de redes, teléfono u otros medios.</li> <li>➤ Cuadrar la caja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de comunicación, simpático, calmado.</li> <li>➤ Nivel avanzado de pádel para poder impartir clases.</li> <li>➤ Conocimiento del inglés.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Match Point S.L cuenta con un organigrama vertical, en el que se encuentra una relación jerárquica basada en dos niveles diferenciados. El recepcionista será la persona que se encuentra por debajo de los dos socios por lo que deberá responder ante ellos. El horario en el que se encontrará en todo momento un trabajador en las instalaciones será de 12:00 de la mañana a 20:00 de la tarde, siendo realizado de forma íntegra por la persona contratada. La implantación de la tecnología en el funcionamiento del servicio ofrecido, permite no precisar un mayor número de trabajadores.

En la parte alta del organigrama aparecen los dos socios capitalistas, que serán los encargados de formar el equipo directivo de la empresa. El socio número uno aportará los conocimientos adquiridos durante el grado de Administración y Dirección de Empresas necesarios para lograr el éxito de la empresa a largo plazo como fiscalidad, marketing o contabilidad. El socio número dos contará con experiencia en el sector empresarial, permitiendo aportar a la organización los conocimientos necesarios adaptarse en un menor espacio de tiempo a los problemas que ocurren durante el desarrollo de la actividad. Ambos socios se encuentran en el mismo nivel jerárquico ya que la aportación de capital se reparte al 50% por lo que tendrán las mismas responsabilidades. Deberán llevar a cabo una contabilidad ordenada que permita llevar un control económico de la actividad, siendo de utilidad los conocimientos adquiridos en el grado por el socio número uno. El llevar a cabo un control periódico de la contabilidad de la empresa, facilitará la realización de la declaración de la renta. Del mismo modo, deberán realizar los trámites necesarios para lograr obtener subvenciones que permitan dar estabilidad en el aspecto económico. También será función de los socios el control de las redes sociales y página web, donde deben aparecer todos los aspectos como precios, promociones o información de la empresa. La creación y mantenimiento tanto de la página web como de la app es parte de la imagen de la empresa ya que los clientes toman una primera impresión del servicio al realizar las reservas a través de los medios mencionados. Otra de las funciones de los socios es impartir clases de pádel a los clientes en las instalaciones, permitiendo a los encargados del Club estar en contacto directo con los clientes. En resumen, ambos miembros deberán coordinarse para llevar a cabo las funciones mencionadas con el objetivo de lograr la viabilidad de la empresa.

En el segundo escalón del organigrama, se encuentra el recepcionista que será el trabajador subordinado a los dos socios. Su presencia es importante para la imagen de la empresa ya que a menudo es la primera persona en interactuar con los clientes a su llegada a las instalaciones. Será la persona encargada de captar clientes a través de llamadas telefónicas o redes sociales, empleando tanto su simpatía como su capacidad comunicativa. Otras funciones de las que el trabajador deberá hacerse cargo son la administración, gestión de la entrada y recepción de los clientes, asegurándose de que sigan las políticas de la empresa, como horarios, normas de conducta y regulaciones de seguridad. Las reservas de las pistas de pádel tienen la opción de ser realizadas en las propias instalaciones, por lo que al final del día el trabajador debe realizar un cuadro de caja. Será necesario que la persona encargada del puesto cuente al igual que los socios, con un nivel avanzado de pádel con el fin de poder dar clases a los clientes durante su jornada laboral. Pese a encontrarse por debajo de los socios en el organigrama, la persona encargada de este puesto en la empresa debe reunir todas las características mencionadas para ofrecer un servicio satisfactorio a los clientes.

## 6. Plan de marketing

El plan de marketing de Match Point S.L permitirá detallar y establecer las estrategias de la organización para promover el servicio ofertado, atraer a los clientes y lograr los objetivos de marketing. Para ello se establecerán los precios del servicio para los diferentes tipos de clientes y las formulas a través de las cuales Match Point S.L realizará la promoción y difusión del negocio.

### 6.1 Estrategias de servicio y política de precios

TABLA 5: Política de precios de los servicios ofertados

CLIENTES	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL	PRECIO ALQUILER PISTAS/1 HORA	PRECIO MENSUAL CURSOS DE PÁDEL	PRECIO BONO 6 PARTIDO S/1 HORA
SOCIO >25 AÑOS	50€	500€	0€	700€/4 clases	-
SOCIO <25 AÑOS	40€	400€	0€	70€/4 clases	-
CLIENTE EVENTUAL >25 AÑOS	-	-	7€/persona	80€/4 clases	36€
CLIENTE EVENTUAL <25 AÑOS	-	-	5€/persona	80€/4 clases	25€
LUNES A VIERNES DE 10:00 A 17:00	-	-	4€/persona	-	-

Fuente: elaboración propia

La idea de negocio de Match Point S.L permite disfrutar de las instalaciones a todo tipo de clientes, ofertando una amplia cartera de productos con diferentes precios según el grado de afiliación a la empresa y la edad. La estrategia de posicionamiento a desarrollar, no pretende competir en precios ya que el posicionamiento se llevará a cabo mediante la diferenciación del servicio ofrecido.

La empresa buscará contar con el mayor número posible de socios ya que permitirá contar con una base sólida de ingresos fijos sobre la que poder ir creciendo. Los clientes que formen parte de Match Point S.L pagando la cuota de socio, podrán disfrutar de las instalaciones siempre que lo deseen tras realizar la reserva de una pista de pádel. Para lograr que los ciudadanos sorianos sean socios de la entidad, se ofrece la opción de pagar una cuota mensual o realizar un único pago anual en el que se incluye un descuento de dos mensualidades. Los socios podrán disfrutar de un precio reducido en cursos de pádel que se compondrán de una clase semanal. Mediante las ventajas mencionadas que ofrece el ser socio de Match Point S.L, se busca fidelizar al cliente con el objetivo de atraer al público objetivo.

La cuota de socio se encuentra dirigida a clientes que desean jugar al pádel en un elevado número de ocasiones al mes, sin embargo en la ciudad de Soria hay otro tipo de clientes que desean jugar al pádel únicamente de manera puntual. Para los clientes eventuales se les ofrece la posibilidad de reservar pistas de pádel en las instalaciones pagando el importe que aparece en la tabla. Para poder captar nuevos socios, es necesario que los ciudadanos sorianos se vayan familiarizando con el pádel con el fin de que los clientes eventuales con el paso del tiempo, se decidan a formar parte de los socios al realizar una práctica continua del pádel. Match Point S.L ofrece un precio especial de lunes a viernes de 10:00 de la mañana a 17:00 de la tarde, pensado para atraer un mayor número de clientes durante el horario de apertura en el que menos número de reservas se puedan realizar debido a aspectos de la vida cotidiana como el trabajo o los estudios de los ciudadanos sorianos.

La dificultad económica por la que pasa el país con una elevada inflación como se ha comentado anteriormente, provoca que la sociedad tenga menor capacidad económica para destinar fondos al ocio. Teniendo en cuenta la situación actual, la empresa oferta precios especiales para jóvenes menores de 25 años en cualquiera de los servicios que se ofrecen. El apoyo a los jóvenes es una apuesta de futuro de la empresa y una forma de fomentar la práctica del pádel en edades donde no es habitual recibir grandes ingresos.

## **6.2 Estrategias de promoción y difusión**

En pleno siglo XXI, el uso de las tecnologías es de vital importancia para poder lograr un buen posicionamiento de la empresa dentro del ámbito empresarial. Para lograr posicionarse en el mercado, Match Point S.L contará con presencia en los siguientes medios:

- Las principales redes sociales como son Facebook, Twitter, Instagram o Telegram dando visibilidad a la actividad desarrollada.
- Se contará con presencia en la red, con la apertura de una página web a través de la cual se podrán realizar reservas de las pistas de pádel.
- Otro de los canales que empleará la empresa para llegar a los clientes es una app disponible en todos los dispositivos móviles.

La app y la página web ofrecerán el mismo servicio, apareciendo información de la empresa, precios, tutoriales de reserva, horarios, promociones, partidos a los que unirse y disponibilidad de pistas. Las redes sociales tendrán una función diferente, ya que su principal misión es estar presente en los clientes informándoles constantemente de promociones, torneos o novedades.

El limitado tamaño de la ciudad de Soria, provoca que se pueda emplear el “boca a boca” como medio de promoción. La imagen y el servicio ofrecido a los clientes, es la base para que la opinión de los ciudadanos sorianos repercuta en un aumento de socios. La aparición en redes sociales es un elemento que ayuda a que mediante el “boca a boca”, Match Point S.L consiga un buen posicionamiento.

Una vez el negocio se ponga en marcha, se realizarán promociones que permitan atraer un mayor número de clientes como precios especiales para grupos de personas que deseen dar clases, sorteos de material deportivo entre los socios, precios especiales a colegios o institutos... Transcurrido un año desde la apertura, la empresa debe evaluar los meses del año en los que se reduce el número de clientes y realizar precios especiales como los realizados durante el horario señalado.

## **7. Plan financiero**

En este apartado se analizará la viabilidad económica y financiera del negocio. En primer lugar se llevará a cabo un estudio de los gastos de personal que tendrá la empresa. Posteriormente se realizará un desglose de la inversión inicial que se debe realizar para comenzar la actividad del negocio. Del mismo modo, se establecerá una previsión de los ingresos que la empresa tendrá durante su actividad con el fin de elaborar la Cuenta de pérdidas y ganancias que determine la viabilidad de la empresa. Por último se realizará el cálculo de VAN y TIR con el objetivo de determinar de una forma más precisa la viabilidad del negocio.

Los datos que se emplearán en el análisis financiero que se llevará a cabo, son optimistas debido al interés de los ciudadanos sorianos en el pádel. En la edición digital del periódico Heraldo de Soria, aparece publicada una noticia con el titular "Pistas de pádel en Soria, el nuevo frontenis del siglo XXI". En la noticia se hace referencia a la implantación masiva de pistas de pádel en pequeños pueblos de la provincia en los últimos años. Al menos 23 municipios de la provincia soriana cuentan con pista de pádel (Suellacabras, Pozalmuro, Ólvega, Ágreda, Almazán, Ambrona, Golmayo, Garray, San Leonardo de Yagüe, Fuentetoba, Almenar, Quintanilla de Nuño Pedro, Arcos de Jalón, Blacos, Quintana Redonda, Radona, Navalcaballo, Medinaceli, Villaverde del Monte, Navaleno, Noviercas, Dévanos, Miño de Medinaceli). Los ayuntamientos han realizado una inversión económica considerable en los pueblos mencionados, por lo que se entiende que los vecinos de los municipios mencionados demandan la construcción de pistas de pádel, mostrando interés en el mismo deporte que ofrecerá Match Point S.L. Los habitantes de los pueblos de la provincia de Soria en su mayoría residen únicamente en el pueblo durante el periodo estival, demandando durante el resto del año un servicio en Soria capital como el proporcionado por la empresa. El interés demostrado por el pádel en la provincia de Soria en los pueblos donde en teoría todo llega con mayor retraso debido a la despoblación, muestra que el pádel tiene fuerza entre los ciudadanos sorianos y permite a la empresa realizar cálculos optimistas en el número de clientes que acudirán al servicio ofertado por Match Point S.L.

En Soria capital las nuevas construcciones de edificios como la denominada "Nueva U25" u otras ubicadas en la zona de los royales, incluyen en las zonas comunes pistas de pádel. Las empresas de construcción en Soria ven en el pádel un reclamo para la compra de viviendas, por lo que Match Point S.L encuentra otro incentivo más para creer que la práctica del pádel se encuentra en constante incremento entre los ciudadanos sorianos.

Se ha realizado una consulta a la Federación Española de pádel en referencia a datos relacionados con el pádel en Soria, sin obtener un resultado relevante para el estudio de viabilidad de un club de pádel. El número de federados en Soria no proporciona información de utilidad a Match Point S.L, ya que el pádel es un deporte practicado en su mayoría por jugadores amateur o grupos de amigos. El pádel permite ser practicado por jugadores de todos los niveles, permitiendo a la empresa atraer jugadores federados, sin embargo la mayor cantidad de clientes serán como se ha comentado jugadores aficionados.

### 7.1 Gatos de personal

La estimación acerca de los salarios de los socios y el recepcionista de Match Point S.L se determina en base al Convenio colectivo Estatal de instalaciones deportivas y gimnasios (Figura 1), que establece los distintos Grupos Profesionales en función de los cargos que desempeñan en la organización (BOE, 2023).

FIGURA 2: Convenio salarial

Grupo profesional	Nivel	Art. 32 salario base			Art. 33 1,5 S.H.	Art. 33 1,75 S.H.	Art. 37	Art. 34 15 % S.H.	Art. 13 15 % S.B.
		Salario Base Anual - Euros	Salario Base Mensual 14 pagas - Euros	Salario Base Hora - Euros/hora	Hora extra no festiva - Euros/hora	Hora extra festiva - Euros/hora	Plus Transporte - Euros	Plus hora nocturna - Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	19.051,20	1.360,80	10,87	16,31	19,03	2,8	1,63	204,12
Grupo 2.	1	17.463,60	1.247,40	9,97	14,95	17,44	2,8	1,50	187,11
	2	16.919,28	1.208,52	9,66	14,49	16,90	2,8	1,45	181,28
Grupo 3.	1	16.102,80	1.150,20	9,19	13,79	16,08	2,8	1,38	172,53
	2	15.724,80	1.123,20	8,98	13,46	15,71	2,8	1,35	168,48
Grupo 4.	1	15.346,80	1.096,20	8,76	13,14	15,33	2,8	1,31	164,43
	2	15.195,60	1.085,40	8,67	13,01	15,18	2,8	1,30	162,81
Grupo 5.	-	15.150,00	1.082,14	8,65	12,97	15,13	2,8	1,30	162,32

Fuente: Boletín Oficial del Estado (2023)

Los salarios que aparecen en la figura 1 se corresponden con salarios mínimos, por lo que la empresa tiene libertad para pagar lo que estime oportuno a sus trabajadores a partir del importe mínimo establecido por convenio. En la tabla 6 se detallan los salarios de los que debe hacerse cargo la empresa.

TABLA 6: Costes salariales de personal

PUESTO/ GRUPO	SALARIO MENSUAL	S.S MENSUAL	MENSUAL TOTAL	SALARIO ANUAL	S.S ANUAL	TOTAL ANUAL
Socio 1/G1	1.800€	424,8€	2.224,8€	21.600€	5.097,6 €	26.697, 6€
Socio 2/G1	1.800€	424,8€	2.224,8€	21.600€	5.097,6 €	26.697, 6€
Recepcionis ta/ G4-N1	1.300€	306,8€	1606,8€	15.600€	3.681,6 €	19.281, 6€
<b>TOTAL</b>	<b>4.900€</b>	<b>1.156,4€</b>	<b>6.056,4€</b>	<b>58.800€</b>	<b>13.876, 8€</b>	<b>72.676, 8€</b>

Fuente: tabla de elaboración propia

## 7.2 Plan de inversión

### 7.2.1 Activo no corriente

La empresa debe realizar una elevada inversión inicial en activo no corriente para poder iniciar la actividad a desarrollar. Debe adquirir 6 pistas de pádel por valor de 25.000€ (pistas profesionales) y 6 detectores de acceso a las pistas de reconocimiento facial (290€ por unidad). Para poder desarrollar las aplicaciones informáticas adquiridas, se emplearán 3 potentes ordenadores. Será necesario implantar un mostrador (390€), sillas (160€) y una puerta de entrada al recinto con sensor de movimiento (1.000€).

TABLA 8: Inversión en activo no corriente

CONCEPTO	IMPORTE	AÑOS/AMORTIZAR	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
Instalaciones técnicas	133.740 €	10	13.374 €
Equipos informáticos	2.100 €	10	210 €
Mobiliario	1.450 €	10	145 €
Aplicación informática	1.000 €	5	200 €
<b>TOTAL</b>	<b>139.490 € sumar</b>		<b>14.169 €</b>

Tabla: elaboración propia

### 7.2.2 Activo corriente

Match Point S.L venderá botes de pelotas durante el tiempo que se encuentre personal en las instalaciones a cualquier clase de cliente que reserve una pista de pádel en las instalaciones de la empresa.

TABLA 9: Inversión en activo corriente

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Existencias/Tienda	3.000€	3.300€	3.700€	4.200€	4.500€

Tabla: elaboración propia

### 7.3 Plan de financiación

TABLA 10: Necesidad de Financiación

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión activo no corriente	139.490€
Inversión activo corriente	3.333€
Tesorería	3.000€
<b>ACTIVO INICIAL</b>	<b>145.823€</b>
Capital aportado	(120.000€)
<b>NECESIDAD DE FINANCIACIÓN</b>	<b>25.823€</b>

Fuente: elaboración propia

Los socios realizarán un desembolso de 120.000€ entre ambos, repartidos al 50%. De esta forma los dos socios tienen una participación igualitaria en la propiedad y en las decisiones de la empresa. Tras realizar los cálculos de la tabla 10 en la que se recogen la suma de las inversiones iniciales a realizar junto con el capital aportado por los socios, aparece una necesidad de financiación de 25.823€. Para financiar la inversión inicial, la empresa solicitará un préstamo a través de las líneas de crédito que dispone el ICO, con el fin de financiar a autónomos y emprendedores. El préstamo que Match Point S.L solicitará tendrá un plazo de 20 años con 3 años de carencia y a un tipo de interés del 9.504% (ICO, 2023).

### 7.4 Análisis de costes

Tras la inversión inicial, el desarrollo de la actividad conlleva una serie de costes a los que la empresa debe hacer frente. El mayor gasto será el arrendamiento ya que el coste es elevado debido a la ubicación del terreno y la necesidad por parte de los propietarios de construir una nave. Otro gasto significativo será la luz a causa del elevado precio actual al que se encuentra y la necesidad de emplearla en cada reserva realizada. La empresa incurrirá en otros gastos como seguros, publicidad, amortización de inmovilizado, mantenimiento y gastos de personal. El conjunto de los costes de Match Point S.L para desarrollar el negocio se recogen a continuación en la tabla 11. ARRENDAMIENTO SUBE A PARTIR DE LOS DOS PRIMEROS AÑOS

TABLA 11: Costes fijos

COSTE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	120.000€	120.000€	120.000€	123.600€	123.600€
Suministros	5.000€	5.100€	5.200€	5.300€	5.400€
Gastos de personal	72.676,8€	74.000€	75.000€	76.000€	77.000€
Mantenimiento	1.000€	1.100€	1.200€	1.300€	1.400€

Seguros	500€	550€	600€	650€	700€
Publicidad	1.500€	750€	200€	100€	100€
Amortización Inmovilizado	14.169€	14.169€	14.169€	14.169€	14.169€
<b>TOTAL</b>	<b>214.846 €</b>	<b>215.669 €</b>	<b>216.369 €</b>	<b>221.119 €</b>	<b>222.369 €</b>

Tabla: Elaboración propia

### 7.5 Estimación de ingresos

Para evaluar la viabilidad del negocio, la empresa debe realizar una estimación de los ingresos que obtendrá durante los primeros años de actividad. Para realizar una estimación de ingresos objetiva, se deben tener en cuenta aspectos analizados como público objetivo, entorno económico, entorno cultural o la competencia existente. La empresa obtendrá beneficios mediante el alquiler de pistas a clientes eventuales, las cuotas de los socios, la organización de torneos o las de pádel realizadas.

Tabla 12: Estimación de ingresos primer año

TIPO DE CLIENTE	INGRESO MENSUAL/ANUAL	PRECIO	CLIENTES ESPERADOS	TOTAL INGRESADO AÑO 1
SOCIO >25 AÑOS	ANUAL	500€	25	12.500€
	MENSUAL	50€	60	36.000€
SOCIO <25 AÑOS	ANUAL	400€	20	8.000€
	MENSUAL	40€	30	14.400€
EVENTUAL >25 AÑOS: precio por jugador/hora	MENSUAL	7€	720	60.480€
EVENTUAL <25 AÑOS: precio por jugador/hora	MENSUAL	5€	720	43.200€
BONO 6 PARTDIOS >25 AÑOS	MENSUAL	36€	25	10.800€
BONO 6 PARTDIOS <25 AÑOS	MENSUAL	25€	25	7.500€
LUNES A VIERNES DE 10:00 A 17:00: precio por jugador/hora	MENSUAL	4€	384	3.840€
TORNEOS/SOCIOS	MENSUAL	8€	100	9.600€
TORNEOS/ EVENTUALES	MENSUAL	10€	60	7.200€
VENTA PELOTAS DE PÁDEL	ANUAL	6,5€	1000	6.500€
4 CLASES SOCIOS	MENSUAL	70€	15	12.600€
4 CLASES EVENTUALES	MENSUAL	80€	5	4.800€
<b>INGRESO TOTAL AÑO 1: 252.012€</b>				

Tabla: elaboración propia

Transcurrido el primer año tras el inicio de la actividad, los ingresos se verán incrementados debido al aumento producido en el número de clientes. La publicidad realizada, el servicio de calidad ofrecido y la cercanía de los socios con los clientes provocará que durante los primeros cinco años la empresa vaya incrementando el número de clientes. El precio del servicio variará en función de la economía, por lo que del mismo modo que con el paso de los años aumentan los costes, los ingresos se incrementan como se puede apreciar en la tabla 13.

Tabla 13: Estimación ingresos en los primeros 5 años

TIPO INGRESO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOCIO >25 AÑOS	48.500 €	49.955 €	51.953 €	54.551 €	58.369 €
SOCIO <25 AÑOS	22.400 €	23.072 €	23.995 €	25.195 €	26.958 €
EVENTUAL>25 AÑOS: precio por jugador/hora	60.480 €	62.294 €	64.786 €	68.025 €	72.787 €
EVENTUAL<25 AÑOS: precio por jugador/hora	43.200 €	44.496 €	46.276 €	48.590 €	51.991 €
BONO 6 PARTDIOS >25 AÑOS	10.800 €	11.124 €	11.569 €	12.147 €	12.998 €
BONO 6 PARTDIOS <25 AÑOS	7.500 €	7.725 €	8.034 €	8.436 €	9.026 €
LUNES A VIERNES DE 10:00 A 17:00: precio por jugador/hora	3.840 €	3.955 €	4.113 €	4.319 €	4.621 €
TORNEOS/SOCIOS	9.600 €	9.888 €	10.284 €	10.798 €	11.554 €
TORNEOS/EVENTUALES	7.200 €	7.416 €	7.713 €	8.098 €	8.665 €
VENTA PELOTAS DE PÁDEL	6.500 €	6.695 €	6.963 €	7.311 €	7.823 €
4 CLASES SOCIOS	12.600 €	12.978 €	13.497 €	14.172 €	15.164 €
4 CLASES EVENTUALES	4.800 €	4.944 €	5.142 €	5.399 €	5.777 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>237.420 €</b>	<b>244.543 €</b>	<b>254.324 €</b>	<b>267.041 €</b>	<b>285.733 €</b>

Tabla: Elaboración propia

## 7.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

Tras realizar la estimación de gastos e ingresos de la empresa durante los primeros cinco años de actividad, es necesario conocer el resultado neto de Match Point S.L a través de la cuenta de pérdidas y ganancias. Mediante el resultado obtenido, se puede obtener respuesta acerca del objetivo planteado

sobre la viabilidad del negocio. Respecto al tipo impositivo del impuesto de sociedades para nuevas empresas es del 15% para los dos primeros años de actividad, y del 25% a partir del tercer año.

TABLA 14: Cuenta de pérdidas y ganancias

PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe neto de la cifra de negocios	237.420 €	244.543 €	254.324 €	267.041 €	285.733 €
Variación de existencias	0	-300	-400	-500	-300
Compras	3.000 €	3.000 €	3.700 €	4.600 €	5.400 €
Costes variables	5.000 €	5.100 €	5.200 €	5.300 €	5.400 €
Costes Fijos	214.846 €	215.669 €	216.369 €	221.119 €	222.369 €
Beneficio antes de intereses e impuestos(BAII)	14.574 €	21.074 €	29.455 €	36.522 €	52.864 €
Gastos financieros	2.454,24 €	2.454,24 €	2.454,24 €	3.615,00 €	3.615,00 €
Impuestos	1.817,96 €	2.792,96 €	6.750,19 €	8.226,75 €	12.312,25 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>10.301,80 €</b>	<b>15.826,80 €</b>	<b>20.250,57 €</b>	<b>24.680,25 €</b>	<b>36.936,75 €</b>

Fuente: elaboración propia

### 7.7 Plan de tesorería

Mediante la elaboración del plan de tesorería, la empresa podrá obtener una visión detallada de las entradas y salidas de efectivo con el fin de determinar que tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.

TABLA 15: Plan de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	3.000 €	27.471 €	57.367 €	91.586 €	132.835 €
+BDT(beneficio neto)	10.301,80 €	15.826,80 €	20.250,57 €	27.380,25 €	39.636,75 €
+Amortizaciones	14.169 €	14.169 €	14.169 €	14.169 €	14.169 €
-Devolución préstamo	0	0	0	2.402,31 €	2.281,88 €
Variación existencias	-	-100	-200	-300	-400
Saldo neto	24.471 €	29.895,80 €	34.219,57 €	37.649,25 €	49.805,75 €
<b>Saldo tesorería</b>	<b>27.471 €</b>	<b>57.367 €</b>	<b>91.586 €</b>	<b>132.835 €</b>	<b>186.241 €</b>

Fuente: elaboración propia

### 7.8 VAN Y TIR

Para poder concluir la viabilidad del proyecto, es necesario calcular el valor actual neto (VAN). El VAN consiste en actualizar los cobros y pagos de la inversión con el fin de conocer las ganancias o pérdidas que se obtendrán. Tras los cálculos realizados anteriormente, ya se conocen datos necesarios para el cálculo del VAN como el beneficio neto y la tesorería de los primeros cinco años de actividad. Otro elemento necesario para hallar el VAN del proyecto es la tasa de descuento que aparece calculada en la tabla 16 a continuación.

TABLA 16: Tasa de descuento

FINANCIACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE	INTERÉS	TASA DE DESCUENTO
Recursos propios	120.000 €	82,29%	Coste de oportunidad estimado por los socios del 6%	4,94%
Préstamo bancario	25.823 €	17,71%	9,50%	1,68%
<b>TOTAL</b>	<b>145.823 €</b>	<b>100%</b>		<b>6,62%</b>

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del VAN de los primeros cinco años del proyecto, se empleará la siguiente fórmula:

FIGURA 3: Fórmula VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Fuente: Imagen obtenida de google.

TABLA 17: Cálculo VAN y TIR

Tasa de descuento				
AÑOS	INVERSIÓN	FLUJOS DE CAJA	VALOR ACTUAL	ACUMULADO
0	-145.823 €	-145.823 €	-145.823 €	-145.823 €
1		24.471 €	22.951,60 €	-122.871,40 €
2		29.895,80 €	26.298,61 €	-96.572,78 €
3		34.219,57 €	28.233,10 €	-68.339,69 €
4		41.249,25 €	31.919,89 €	-36.419,80 €
5		53.405,75 €	38.760,97 €	2.341,17 €
<b>VAN=2.341,17€</b>				
<b>6%</b>				

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad, se determina que es viable llevar a cabo el negocio en un periodo de tiempo de 5 años. En la tabla 17 se observa como el proyecto de Match Point S.L aporta riqueza a partir del quinto año, momento en el que se recupera la inversión inicial realizada.

## **8. Conclusión**

Tras realizar el plan de viabilidad del Club de pádel de Match Point S.L, la primera conclusión que se extrae es que, una vez realizado el análisis estratégico de la empresa y la rentabilidad de la misma obtenida en el plan financiero, el proyecto es viable. En el quinto año de actividad, la inversión es recuperada por la empresa y comienza a obtener beneficios. Match Point S.L tiene la posibilidad de repartir los beneficios obtenidos entre sus socios o ahorrarlos para poder realizar inversiones en mejorar las instalaciones, aumentar el número de pistas de pádel o contratar un mayor número de trabajadores si fuera necesario.

La ciudad de Soria como hemos comprobado, cuenta con una pirámide poblacional envejecida, sin embargo hemos comprobado que los servicios ofrecidos a los sorianos por Match Point S.L se ajustan a la población soriana, otorgándoles a los ciudadanos la posibilidad de realizar deporte. Las características del pádel provocan beneficios en dos aspectos humanos fundamentales en la actualidad, como es el bienestar físico al realizar actividad física y la mejora de la salud mental al tener la posibilidad de socializar durante la práctica del deporte. La empresa busca la cercanía con el cliente al contar con los socios fundadores como profesores, teniendo en cuenta de que la promoción del negocio depende en gran medida del boca a boca en una ciudad de reducida población como Soria.

La ubicación del negocio es uno de los puntos fuertes del negocio, ya que ser el único club de pádel en la ciudad de Soria otorga una fuerte ventaja competitiva respecto a la competencia.

Uno de los aspectos más delicados del proyecto, es la elevada inversión inicial a la que la empresa debe hacer frente. En este caso Match Point S.L se financia mayormente con la aportación de capital propio y la cantidad restante la obtendrá de los planes de financiación para pymes y emprendedores de los que dispone el Instituto de Crédito Oficial. Es una medida acertada debido a como se ha determinado en el análisis económico de la empresa, los elevados tipos de interés actuales provocando unos gastos financieros que no permiten recuperar la inversión inicial a los socios hasta el quinto año. Cabe destacar que existen ayudas y subvenciones por parte de las administraciones públicas. Match Point S.L no ha optado por pedir subvenciones durante los primeros años de actividad debido a la prudencia.

Finalmente, cabe destacar que la idea de negocio es atractiva y por ello la inversión debe llevarse a cabo. No obstante, para otros proyectos se debería realizar un análisis más específico en aspectos importantes como trámites

administrativos a realizar para la puesta en marcha de la actividad. Se ha obtenido respuesta al principal objetivo planteado, determinando la viabilidad del proyecto tras analizar todos los factores con influencia en el mismo.

## 9. Bibliografía

- ¿Cuánto vale construir una pista de pádel?* (17 de 09 de 2023). Obtenido de <https://www.padeladdict.com/construir-pista-de-padel/>.
- ¿Por qué Soria?. Fiscalidad Diferenciada.* (2023). Obtenido de <https://investinsoria.es/es/por-que-soria/fiscalidad-diferenciada>.
- Ayuntamiento de Soria: deportes.* (2023). Obtenido de <https://deportes.soria.es/public/>.
- Control de acceso y presencia FACEPASS7-PRO por reconocimiento facial.* (2023). Obtenido de [https://www.todoelectronica.com/control-de-acceso-y-presencia-facepass7-pro-por-reconocimiento-facial-p-117646.html?gclid=CjwKCAjwkNOpBhBEEiwAb3MvveTHBTNifg5Xr45D7YigtuP4btDR6xjhoCN1eNHfcrZng4opeP4qbRoCHH8QAvD\\_BwE](https://www.todoelectronica.com/control-de-acceso-y-presencia-facepass7-pro-por-reconocimiento-facial-p-117646.html?gclid=CjwKCAjwkNOpBhBEEiwAb3MvveTHBTNifg5Xr45D7YigtuP4btDR6xjhoCN1eNHfcrZng4opeP4qbRoCHH8QAvD_BwE).
- Cuota a pagar en un préstamo .* (s.f.). Obtenido de [https://app.bde.es/asb\\_www/es/carencia.html#/principalCarencia](https://app.bde.es/asb_www/es/carencia.html#/principalCarencia).
- Fico aumenta su plantilla en Soria un 5% y se olvida del Erte.* (30 de 06 de 2023). Obtenido de <https://www.heraldodiariodesoria.es/soria/230630/153988/fico-aumenta-plantilla-soria-5-olvida-erte.html>.
- ICO Empresas y Emprendedores.* (2023). Obtenido de <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores/tipos-interes-tae>.
- Inflación histórica de España.* (2023). Obtenido de <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>.
- Los altos beneficios y la mayor presión fiscal disparan los impuestos a las grandes empresas.* (01 de 06 de 2023). Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-06-01/altos-beneficios-mayor-presion-fiscal-disparan-impuestos-grandes-empresas\\_3656910/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-06-01/altos-beneficios-mayor-presion-fiscal-disparan-impuestos-grandes-empresas_3656910/).
- Molinero logística reina en Soria.* (17 de 02 de 2023). Obtenido de <https://transporte3.com/noticia/19031-molinero-logistica-reina-en-soria/#:~:text=Molinero%20Log%C3%ADstica%2C%20con%20860%20empleados,clasificaci%C3%B3n%20en%20una%20provincia%20espa%C3%B1ola>.
- Paro por municipios: Soria.* (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/castilla-leon/soria/soria>.
- Tipo reducido del impuesto de sociedades para emprendedores.* (20 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/tipo-reducido-impuesto-sociedades-para-emprendedores/>.
- Tipos del BCE.* (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>.

