



GRADO EN COMERCIO Y RRLL

Liceo Tenístico de Palencia

Román Carabaza, Gustavo

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, Julio 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“Liceo Tenístico de Palencia”

Trabajo presentado por:

Gustavo Román Carabaza

Tutor:

Felicidad Viejo Valverde

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, julio 2025

Resumen:

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla un proyecto empresarial centrado en la creación de un Liceo Tenístico en Palencia, un centro deportivo orientado al entrenamiento, la formación y el bienestar integral de los usuarios. El trabajo incluye el diseño del modelo de negocio, el análisis del entorno, el presupuesto y las estrategias de marketing. La propuesta se basa en una oferta innovadora, tecnológica y personalizada, adaptada a las tendencias actuales de salud y deporte.

Palabras clave:

emprendimiento, deporte, formación, bienestar, modelo de negocio, viabilidad, marketing deportivo, Palencia.

Abstract:

This Final Degree Project presents a business plan for the creation of a Tennis Academy in Palencia, focused on training, education, and overall physical and emotional well-being. The project includes the business model design, market analysis, budget, and marketing strategy. The proposal is built around an innovative and personalized service, aligned with current health and fitness trends.

Keywords:

entrepreneurship, sports, training, well-being, business model, feasibility, sports marketing, Palencia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	2
2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
3. PROMOTORES	6
3.1. Perfil de los Promotores	6
3.2. Roles y Responsabilidades de los Promotores	8
3.3. Experiencia y Compromiso con el Proyecto	8
4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	8
4.1. Tipos de Actividades Ofrecidas	9
4.1.1. Iniciación Deportiva	9
4.1.2. Perfeccionamiento	9
4.1.3. Alto Rendimiento.....	10
4.1.4. Rehabilitación y Bienestar Físico	10
4.1.5. Campamentos de Verano y Actividades Especiales	11
5. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	11
5.1. Análisis Interno.....	11
5.2. Análisis Externo: Microentorno y Macroentorno.....	13
5.2.1. Microentorno	13
5.2.2. Macroentorno (análisis PESTEL)	16
5.3. Análisis DAFO	19
6. PLAN DE MARKETING	20
6.1. Análisis de la situación.....	20
6.2. Estrategia de marketing.....	21
6.3. Estrategias Específicas de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Las 4 P's del Marketing).....	23
6.4. Presupuesto de Marketing	25
7. PLAN DE PRODUCCIÓN	26
7.1. Definición de los Servicios	26
7.2. Recursos Necesarios	27
7.3. Procesos de Producción	29
7.4. Mantenimiento de Infraestructuras	30
7.5. Control de Calidad y Evaluación.....	30

7.6. Gestión de Inventarios.....	31
8. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS.....	31
8.1. Ubicación	31
8.2. Infraestructuras	32
8.3. Sostenibilidad y Eficiencia Energética	34
9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	35
9.1. Estructura Organizativa	35
9.2. Selección de Personal y Requisitos	38
10. ASPECTOS LEGALES.....	39
10.1. Forma Jurídica de la Empresa	39
10.2. Licencia de Actividad	39
10.3. Contratos con Clientes	40
10.4. Seguros y Responsabilidad Civil	40
10.5. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual	41
10.6. Normativa Laboral	41
10.7. Normativa Fiscal	41
11. PRESUPUESTO	42
12. CONCLUSIONES.....	46
13. BIBLIOGRAFÍA	48
14. ANEXOS	49
ANEXO 1 – CARTEL PUBLICITARIO - <i>MARKETING</i>	49
ANEXO 2– FICHA DE INSCRIPCIÓN	50
ANEXO 3. HETEROEVALUACIÓN – CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO POR PARTE DE LOS USUARIOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precios competencia y precios propuestos por la empresa	23
Tabla 2. Estrategia de publicidad de la empresa	26
Tabla 3. Proveedores, máquinas y materiales en €.....	42
Tabla 4. Ingresos varios	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fuerzas de Porter.....	13
Ilustración 2. Logo de la academia de tenis	21
Ilustración 3. Demostración de LTP Academy y su app	24
Ilustración 4. Estrategia multicanal de la empresa.....	25
Ilustración 5. Infraestructuras del Liceo Tenístico de Palencia.....	29
Ilustración 6. Ubicación del Liceo Tenístico de Palencia.....	31
Ilustración 7. Plano de las instalaciones del Liceo tenístico de Palencia.....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Licencias federativas en España a lo largo de los años (tenis)	17
---	----

1. INTRODUCCIÓN

La actividad física y la práctica deportiva son esenciales para el desarrollo integral de las personas, no solo desde una perspectiva de salud, sino también en términos de bienestar emocional y social. En este sentido, el tenis y el pádel han sido dos disciplinas que han ganado mucha popularidad a nivel mundial y han pasado a formar parte integral de la vida deportiva de millones de personas. A través de la práctica de estas disciplinas, los individuos logran mejorar su capacidad física, su habilidad para trabajar en equipo, desarrollar una mentalidad competitiva y alcanzar un equilibrio emocional significativo. Sin embargo, para muchas personas, la falta de acceso a instalaciones adecuadas o a profesionales altamente cualificados puede ser un obstáculo para alcanzar su máximo potencial deportivo.

Este proyecto de creación del Liceo Tenístico de Palencia responde precisamente a esa necesidad. Con la misión de proporcionar un espacio de excelencia tanto en el ámbito deportivo como en el ámbito de la salud, se busca ofrecer una formación integral a los deportistas de todas las edades, desde iniciación hasta alto rendimiento, con una infraestructura moderna y de calidad, y un equipo de profesionales altamente capacitados. Este complejo deportivo está pensado para ser un referente no solo a nivel local, sino también en el ámbito regional y nacional, al reunir todas las condiciones necesarias para el desarrollo tanto de atletas amateurs como profesionales.

La razón de ser de este proyecto se fundamenta en una creciente demanda en el sector deportivo, que ha llevado a muchos profesionales a investigar cómo cubrir las necesidades de los deportistas en términos de infraestructura, formación, rehabilitación y acondicionamiento físico. Palencia, a pesar de ser una ciudad con un notable potencial en términos de deporte y bienestar, carece de un centro especializado en deportes como el tenis y el pádel que ofrezca un enfoque integral. Esta carencia, en combinación con la necesidad de contar con instalaciones modernas y profesionales experimentados, presenta una oportunidad única para la creación de un centro de alto rendimiento.

El Liceo Tenístico de Palencia no se limitará solo a ofrecer clases de tenis y pádel, sino que se erige como un centro completo de formación deportiva. Contará con instalaciones de última generación, tales como pistas de tenis de alta calidad, un gimnasio completamente equipado y una piscina de rehabilitación que permitirá a los deportistas no solo entrenar y mejorar su rendimiento, sino también recuperarse de posibles lesiones o realizar un entrenamiento físico integral. Esta visión del centro es mucho más que un lugar de entrenamiento: es un espacio donde los deportistas podrán desarrollarse integralmente, aprender valores como la perseverancia, el trabajo en equipo y la disciplina, y obtener los beneficios físicos y emocionales que el deporte puede ofrecer.

A lo largo de este trabajo y con el fin de valorar la puesta en marcha del proyecto, se realizará el análisis de mercado, los planes de marketing y producción, así como la organización, recursos humanos y aspectos legales a tener en cuenta.

El Liceo Tenístico de Palencia es un proyecto ambicioso y altamente prometedor que responde a una necesidad creciente en el mercado deportivo de la ciudad. Con un enfoque completo que abarca desde la formación deportiva hasta el bienestar físico y emocional de los deportistas, el centro tiene el potencial de convertirse en un referente tanto en la región como a nivel nacional. A través de una infraestructura moderna, un

equipo de profesionales altamente cualificados y un modelo de negocio viable, este centro no solo contribuirá al desarrollo del deporte en la comunidad, sino que también mejorará la calidad de vida de sus habitantes, ofreciendo un espacio donde el deporte, la salud y la excelencia se dan la mano.

2. JUSTIFICACIÓN

La creación del complejo deportivo que planteamos se basa en una demanda real, además de que la práctica deportiva sea elemento esencial para el buen desarrollo físico e intelectual de cualquier persona. De hecho, podemos encontrar distintos trabajos, que vienen a confirmar este indudable hecho. Muchas familias envían a sus hijos a practicar deporte porque consideran que ayudan a mejorar sus condiciones físicas, sociales y psicológicas y, como afirma Carrasco Manchay (Manchay, 2015), “existe una determinada población que realiza un deporte diferente y no tradicional a los demás, tal es el caso del tenis” (Manchay, 2015), por ello suelen destacarse aquellos modelos que fomentan “el tenis formativo, recreativo, y competitivo creando hábitos de competencia mediante la aplicación de metodología actualizada a las tendencias líderes mundialmente” (Manchay, 2015). Asimismo, no podemos olvidar que, desde todas las administraciones y desde los diferentes tipos de entidades, se está insistiendo mucho en la práctica deportiva para combatir el sedentarismo que en la actualidad supone un problema especialmente en los países desarrollados y que también reseñan investigadores de otros lugares como el chileno Carlos Ignacio Assensi (Pizarro, 2018).

Por otro lado, y más próximo a nosotros, tenemos las conclusiones del Graduado en Administración y Dirección de Empresas José Luis García González, cuyo trabajo fin de grado (González, 2013-2014), realizado bajo la supervisión del equipo docente de la Universidad de León, resalta datos como la evolución del interés de la población española por el deporte y la propia práctica deportiva por parte de los españoles, llegando a considerar el momento actual como “punto de inflexión” en la economía española, que, conjuntamente con el creciente impulso de la práctica deportiva (tenis y pádel especialmente), configuran un entorno interesante para el desarrollo de un proyecto de servicios deportivos como el que aquí se presenta, ya que se contaría con un volumen de usuarios en pleno crecimiento que satisfaría la rentabilidad de la empresa que se pretende llevar a cabo.

La Investigación sobre Prácticas Deportivas en España 2022, publicada por el Consejo Superior de Deportes (CSD), presenta información reciente que respalda la importancia del deporte en la sociedad española. De acuerdo con este estudio, el 57,3% de las personas mayores de 15 años hicieron deporte en el año pasado, ya sea de manera regular o de forma esporádica. Este porcentaje muestra un aumento de 3,8 puntos en comparación con la versión de 2015, que fue la última realizada antes de la pandemia (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2022). Además, la frecuencia de práctica deportiva también es significativa: el 23,8% de los encuestados afirma hacerlo a diario y el 52,5% al menos una vez por semana.

Por último, podemos ver que la práctica deportiva es especialmente elevada entre los jóvenes y tanto más frecuente cuanto mayor es el nivel formativo y de estudios de los deportistas. Asimismo, además de las localidades que superan el millón de habitantes, los otros municipios donde se alcanza una cifra más elevada de personas que practican deporte es en aquellas entre los 50 000 y 100 000 habitantes, y Palencia

suele rondar los 80 000 habitantes aproximadamente (refiriéndonos, en este caso, a la capital, no a toda la provincia, ya que, salvo pueblos de alrededores, existen muchos municipios con un número de habitantes muy escaso a causa de la despoblación, lo que distorsionaría un análisis real de la situación).

No cabe duda de que la creciente preocupación de la sociedad española sobre temas de salud, calidad de vida y condición física, está generando un incremento importante en la práctica deportiva; si a ello le sumamos que nuestro proyecto conjugará tenis y pádel pero también tendrá un enfoque global y hasta cierto punto interdisciplinar que permita satisfacer el mayor número de necesidades de todos aquellos interesados en el deporte –a lo que hay que añadir la labor de difusión educativo-deportiva- nos encontramos en una envidiable situación, por lo que, en consecuencia, creemos que la oportunidad que se nos brinda en el momento actual es más que interesante para poder ponerlo en práctica, tanto para formar en tenis y pádel como para ofrecer la posibilidad de practicar ejercicio en nuestras instalaciones.

Mi deseo de crear un centro deportivo surge de una mezcla de motivaciones que son personales, profesionales y sociales. Desde un punto de vista personal, siempre he visto el deporte como una herramienta clave para la salud física y mental, ya sea a nivel individual como en grupo. Hacer deporte no solo mejora la salud y ayuda a evitar enfermedades, sino que también promueve valores como la disciplina, el esfuerzo, el trabajo en equipo y la superación, vitales en la sociedad actual. Estas cualidades, que he vivido de manera directa gracias a mi experiencia relacionada con el deporte, me han llevado a creer que mejorar el acceso a instalaciones deportivas de buena calidad puede impactar de manera positiva en la vida de las personas.

Desde una perspectiva profesional, veo en este campo una gran oportunidad de desarrollo. En un contexto donde la sociedad española se involucra cada vez más con el deporte y es más consciente de los beneficios de llevar una vida activa, pienso que un proyecto como el que propongo puede atender a una necesidad real no solo de tiempo libre y entrenamiento, sino también de enseñanza y valores a través del deporte. Además, he elegido el tenis y el pádel como los deportes centrales del centro debido al crecimiento que están teniendo en nuestro país, con un número creciente de personas que los practican y posibilidades tanto en el ámbito amateur como en el profesional.

Asimismo, tengo un impulso social. Reconozco el impacto transformador que el deporte puede tener en la comunidad, especialmente en áreas donde, como sucede en muchas ciudades pequeñas o medianas, las oportunidades de hacer actividad física con buenas instalaciones no siempre son accesibles para todos. Este proyecto, por lo tanto, no busca solo ser una empresa rentable, sino también ofrecer un valor al entorno, ayudando a fomentar hábitos saludables, integrando a las personas y estimulando la vida local.

En resumen, este centro deportivo representa para mí la oportunidad de unir pasión, iniciativa y un compromiso con la sociedad. Es una propuesta que nace de una convicción fuerte de que el deporte es más que solo hacer ejercicio: es un camino para el crecimiento personal y comunitario que debe fomentarse desde todos los aspectos posibles.

2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo general del Liceo Tenístico de Palencia es la creación de un complejo deportivo que combine la formación deportiva de alto nivel en tenis y pádel, con un enfoque integral que también contemple la mejora física y rehabilitación de los usuarios, en un entorno innovador, accesible y de excelencia. Este centro tiene la finalidad de atender a una amplia gama de clientes, desde principiantes hasta deportistas de alto rendimiento, brindando las mejores herramientas y recursos para el desarrollo de sus habilidades y capacidades físicas. Además, se persigue la inclusión de servicios complementarios, como la piscina de rehabilitación y el gimnasio, que servirán no solo para el entrenamiento, sino también para la recuperación física de los usuarios.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar una infraestructura moderna y de alta calidad que cuente con pistas de tenis y pádel, un gimnasio completamente equipado, y una piscina de rehabilitación. Esto garantizará que los usuarios cuenten con las mejores instalaciones para entrenar, competir y recuperar su bienestar físico.
2. Ofrecer formación especializada en tenis y pádel a través de un equipo de profesionales altamente cualificados que proporcionarán entrenamientos personalizados según las necesidades y niveles de los deportistas, desde iniciación hasta alto rendimiento.
3. Fomentar la práctica deportiva desde edades tempranas, proporcionando programas de iniciación tanto para niños como para adultos, con el fin de que cualquier persona interesada en el tenis y el pádel pueda acceder a la formación adecuada desde el inicio de su práctica deportiva.
4. Impulsar la detección y formación de talentos deportivos en el ámbito del tenis y el pádel. Para ello, se contará con un sistema especializado para identificar a los jóvenes con potencial en estas disciplinas y ofrecerles el entrenamiento adecuado para su desarrollo y profesionalización.
5. Crear un ambiente de alto rendimiento para deportistas profesionales que busquen perfeccionar sus habilidades y competir en torneos de nivel nacional e internacional. La infraestructura del centro estará diseñada para cumplir con los estándares requeridos para la formación de atletas de élite.
6. Brindar un servicio integral de rehabilitación y recuperación física mediante la utilización de la piscina de rehabilitación y el gimnasio. Esto permitirá a los usuarios, tanto profesionales como amateurs, recuperarse de lesiones o mejorar su condición física general.
7. Ofrecer programas complementarios de bienestar y salud que incluyan actividades físicas relacionadas con la rehabilitación, la mejora de la movilidad y la prevención de lesiones, dirigidos a todas las edades y niveles de habilidad.
8. Desarrollar una red de actividades sociales y competitivas que fomenten la interacción entre los usuarios y contribuyan a la creación de una comunidad deportiva activa. Esto incluirá torneos, campamentos, y otras actividades que promuevan la participación, el compañerismo y el espíritu de equipo.

9. Promover un modelo de negocio sostenible y rentable que garantice la viabilidad económica del proyecto, asegurando la permanencia del centro a largo plazo y su capacidad para reinvertir en la mejora de las instalaciones y los servicios ofrecidos.

-Objetivos a Corto Plazo (1-2 años)

A corto plazo, el principal objetivo será la construcción y puesta en marcha de las instalaciones, asegurando que estén completamente equipadas y operativas. Durante este periodo, se llevará a cabo la contratación del personal necesario, como entrenadores, fisioterapeutas, y personal administrativo, para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos desde el primer día. También se desarrollará un plan de marketing efectivo para atraer a los primeros clientes, lo que incluirá la creación de una página web y la gestión activa de redes sociales para dar a conocer el proyecto y sus servicios.

En cuanto a los servicios, se enfocará en la oferta inicial de clases de iniciación y perfeccionamiento, además de la organización de eventos deportivos y torneos locales. Se buscará la captación de los primeros usuarios a través de promociones y descuentos especiales para quienes se inscriban en el centro en sus primeros meses de operación. La evaluación constante de la calidad del servicio se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción a los clientes, con el fin de realizar ajustes en los servicios si fuera necesario.

-Objetivos a Medio Plazo (3-5 años)

A medio plazo, el objetivo será consolidar el centro como un referente en la región para la formación en tenis y pádel, tanto a nivel de iniciación como de alto rendimiento. En este periodo, se ampliarán los servicios ofrecidos, incluyendo la apertura de nuevos programas de formación, como el entrenamiento personalizado para deportistas de alto rendimiento y la implementación de programas de detección de talentos para jóvenes. Además, se desarrollarán alianzas con otros centros deportivos y federaciones para organizar eventos de mayor envergadura, como torneos regionales y nacionales, lo que aumentará la visibilidad del centro y atraerá a nuevos clientes.

También se evaluará la posibilidad de diversificar los servicios, incorporando otras disciplinas deportivas complementarias, como el yoga, pilates o entrenamientos funcionales, que mejoren el bienestar general de los usuarios. Se fortalecerá la presencia digital y la marca del Liceo Tenístico a nivel nacional, mediante la expansión de su página web, la creación de contenido audiovisual y la participación en redes sociales. Además, se seguirá trabajando en la sostenibilidad del modelo de negocio, buscando nuevas formas de mejorar la rentabilidad y reinvertir en el crecimiento del centro.

-Objetivos a Largo Plazo (5 años en adelante)

A largo plazo, el Liceo Tenístico de Palencia aspira a convertirse en un centro de referencia nacional para la formación de tenis y pádel, con una infraestructura moderna y unos servicios de calidad que atraigan a deportistas de todo el país. La meta es expandir el modelo de negocio y abrir nuevas sedes en otras ciudades, replicando el éxito logrado en Palencia. También se buscará la internacionalización del centro mediante la organización de eventos deportivos internacionales y la colaboración con academias y federaciones de tenis y pádel de otros países.

El centro se convertirá en un espacio no solo para la formación y la práctica deportiva, sino también en un modelo de innovación dentro del sector deportivo, implementando nuevas tecnologías y servicios que permitan a los usuarios mejorar continuamente su rendimiento. Se fortalecerá el compromiso con la sostenibilidad, asegurando que el Liceo Tenístico sea un modelo en términos de gestión ambiental y eficiencia energética. Además, el centro jugará un papel fundamental en la formación de nuevos entrenadores y profesionales del deporte, contribuyendo al crecimiento del sector deportivo en la región y en el país.

3. PROMOTORES

El éxito de cualquier proyecto empresarial depende en gran medida del equipo de promotores y emprendedores que lideren la iniciativa. En el caso del Liceo Tenístico de Palencia, los promotores son un grupo de personas con una sólida formación tanto en el ámbito deportivo como en la gestión empresarial, comprometidos con el desarrollo y la expansión del deporte en la región de Palencia y, en un futuro, a nivel nacional. La visión de estos emprendedores no se limita solo a la creación de un centro de tenis y pádel, sino a la creación de un espacio de alto rendimiento que brinde formación integral, bienestar físico y rehabilitación a los deportistas, posicionándose como un referente en el sector deportivo.

3.1. Perfil de los Promotores

Los promotores del Liceo Tenístico de Palencia son un equipo multidisciplinario compuesto por expertos en áreas clave que incluyen gestión empresarial, deporte, marketing y desarrollo de infraestructuras. Esta combinación de experiencia empresarial y pasión por el deporte asegura que el proyecto esté enfocado tanto en la viabilidad económica como en la excelencia en la formación deportiva y la mejora del bienestar físico de los usuarios.

Los miembros clave del equipo incluyen:

1. Gustavo Román Carabaza - Director Ejecutivo y Promotor Principal

Gustavo Román, principal promotor y fundador del proyecto. Durante 14 años he jugado al tenis por lo que tengo un gran conocimiento sobre el mismo. Además, los últimos dos años fui entrenador en el Club Canal Deportivo en Palencia.

Mi visión para el Liceo Tenístico de Palencia es transformar este centro en un modelo de excelencia en la formación deportiva y en el ámbito de la rehabilitación y el bienestar físico, utilizando las mejores tecnologías y recursos para mejorar el rendimiento de los deportistas. Todo esto está reforzado y materializado en los cuatro años que he estudiado Grado en Comercio. Dicho Grado me ha permitido conseguir y obtener una serie de conocimientos en diversos temas que me van a hacer más fácil el desarrollo del proyecto.

2. María García - Directora Deportiva y Promotora

María García es una entrenadora profesional de tenis con más de 15 años de experiencia en la formación de jugadores de todos los niveles, desde iniciación hasta alto rendimiento. María ha trabajado como entrenadora en varias academias de tenis de prestigio, tanto a nivel nacional como internacional, y ha formado parte de equipos

técnicos de diferentes federaciones deportivas. Su especialización está en el desarrollo de programas de entrenamiento para jóvenes talentos y en la implementación de metodologías innovadoras para la enseñanza del tenis.

Como Directora Deportiva del Liceo Tenístico de Palencia, María será la responsable de diseñar los programas de formación, entrenamientos y seguimiento de los deportistas, así como de gestionar las relaciones con otras academias y federaciones. Su experiencia y conocimientos del tenis, combinados con su pasión por el desarrollo de los atletas, son una pieza fundamental para el éxito del centro.

3. Carlos Martínez - Director de Infraestructuras y Promotor

Carlos Martínez es un ingeniero de construcción especializado en la planificación y desarrollo de instalaciones deportivas. Con más de 12 años de experiencia en la creación de centros deportivos de alto rendimiento, Carlos ha sido responsable de la planificación, diseño y ejecución de proyectos de grandes dimensiones, como estadios, gimnasios, piscinas y centros de formación. Ha trabajado para diversas instituciones deportivas, tanto públicas como privadas, y ha liderado equipos de construcción en proyectos a nivel nacional.

En el Liceo Tenístico de Palencia, Carlos será el encargado de la planificación de las infraestructuras del centro, desde la construcción de las pistas de tenis y pádel hasta la implementación del gimnasio y la piscina de rehabilitación. Su conocimiento técnico y su experiencia en la gestión de obras garantizan que el centro se construya bajo los más altos estándares de calidad y seguridad. Además, Carlos se encargará de supervisar el mantenimiento de las instalaciones a lo largo de los años, asegurando que los usuarios siempre cuenten con espacios adecuados para su desarrollo deportivo.

4. Laura Gómez - Directora de Marketing y Comunicación

Laura Gómez es una experta en marketing digital con un enfoque especial en la creación de marcas y la comunicación estratégica en el ámbito deportivo. Con una sólida formación en publicidad y comunicación, Laura ha trabajado durante más de 8 años en agencias de marketing digital y como consultora para empresas del sector deportivo. Ha trabajado con diversas marcas en la creación de estrategias de comunicación que incluyen redes sociales, gestión de comunidades en línea y desarrollo de contenido audiovisual.

Como Directora de Marketing y Comunicación, Laura será responsable de la creación y gestión de la marca Liceo Tenístico de Palencia, la implementación de estrategias de marketing digital, y la promoción del centro a través de redes sociales, plataformas digitales y otros medios de comunicación. Además, Laura liderará el diseño de la página web del centro y el desarrollo de contenido multimedia que refuerce la presencia online del proyecto.

5. Pedro Álvarez - Consultor Financiero y Promotor

Pedro Sánchez es un economista con especialización en gestión financiera de proyectos deportivos. Durante los últimos 10 años, Pedro ha trabajado con diversas marcas deportivas y ha asesorado a empresas en la creación de modelos financieros sostenibles para proyectos de gran envergadura. Su enfoque se centra en la optimización de los recursos y en la proyección de los ingresos y gastos de los proyectos a largo plazo. Pedro ha trabajado con varios centros deportivos, ayudándoles a

estructurar sus presupuestos, optimizar los flujos de caja y mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

Pedro es responsable de la gestión económica y financiera del Liceo Tenístico de Palencia, y se asegura de que el proyecto tenga una base financiera sólida. Su papel es fundamental para la implementación de un plan económico realista y para garantizar la rentabilidad del centro a largo plazo. Pedro también está encargado de las gestiones para obtener las inversiones necesarias y gestionar las relaciones con bancos, inversores y socios financieros.

3.2. Roles y Responsabilidades de los Promotores

Cada uno de los promotores del Liceo Tenístico de Palencia tiene un papel clave en la creación y el desarrollo del centro, y sus responsabilidades están claramente definidas para garantizar la ejecución efectiva del proyecto. El equipo de promotores trabaja de forma coordinada, y cada miembro aporta su experiencia y habilidades en su área de especialización. La sinergia entre los diferentes roles asegura que el proyecto se desarrolle con éxito y que todas las áreas, desde la planificación y construcción hasta la promoción y gestión financiera, sean abordadas con profesionalismo.

La interacción entre los promotores es esencial para garantizar que el proyecto se mantenga en la dirección correcta, se cumplan los plazos establecidos y se maximicen los recursos disponibles. Además, la implicación activa de los promotores asegura que se tome en cuenta la visión y misión del proyecto en cada fase de su desarrollo, lo que resulta en un centro deportivo que no solo cumple con los estándares técnicos, sino que también satisface las necesidades y expectativas de los futuros usuarios.

3.3. Experiencia y Compromiso con el Proyecto

El equipo de promotores del Liceo Tenístico de Palencia no solo tiene una gran experiencia en el sector deportivo, sino que también está profundamente comprometido con el éxito y la sostenibilidad del proyecto. Cada miembro ha demostrado, a lo largo de su carrera, una pasión por el deporte y por el desarrollo de proyectos que promuevan el bienestar físico y mental de los individuos.

La experiencia combinada de los promotores en diversas disciplinas deportivas, gestión empresarial y desarrollo de infraestructuras es un factor diferenciador clave para el éxito del proyecto. Además, el compromiso con la excelencia, la innovación y la mejora continua está presente en todos los aspectos del proyecto, desde la calidad de las instalaciones hasta la atención al cliente.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El Liceo Tenístico de Palencia es un centro altamente especializado en el desarrollo y formación deportiva en las disciplinas de tenis y pádel. El proyecto tiene como objetivo ofrecer una variedad de servicios de alta calidad que van desde la iniciación hasta el alto rendimiento, incluyendo también una parte importante enfocada a la rehabilitación física de los deportistas. Para ello, se diseñará un complejo deportivo de vanguardia, con unas instalaciones de primer nivel, que se convertirán en un referente dentro del ámbito deportivo de la región. A través de este complejo, buscamos no solo la promoción

del tenis y el pádel, sino también la mejora continua de la condición física, el bienestar y la salud de nuestros usuarios, tanto en el ámbito físico como emocional.

El Liceo Tenístico de Palencia tiene un enfoque integral y una gran diversidad de actividades, dirigidas tanto a los niños que se inician en estos deportes como a adultos y profesionales que buscan mejorar sus habilidades o llegar a niveles más altos de competencia. Este enfoque permitirá que el centro pueda abarcar un amplio rango de edades y niveles de habilidad, asegurando que todos los usuarios encuentren el programa adecuado a sus necesidades.

4.1. Tipos de Actividades Ofrecidas

Las actividades del centro se distribuyen de acuerdo con los tres niveles principales: iniciación, perfeccionamiento y alto rendimiento, pero también incluyen programas especiales para la rehabilitación física, así como actividades recreativas y campamentos de verano que ayudan a mantener a los usuarios en constante contacto con el deporte, independientemente de la época del año.

4.1.1. Iniciación Deportiva

El programa de iniciación está orientado a niños y adultos que se encuentran en sus primeras etapas de aprendizaje en el tenis y el pádel. Esta fase es crucial ya que establece las bases para el desarrollo posterior de las habilidades en el deporte. A través de ejercicios básicos y actividades que se centran en la mejora de la coordinación, la motricidad y la familiarización con el equipo y las reglas del juego, los participantes podrán disfrutar de una introducción amigable y divertida al tenis y el pádel.

En este nivel, los entrenadores se enfocarán en aspectos fundamentales como la postura, el control de los movimientos y la técnica básica. También se hará hincapié en la importancia de la constancia y el esfuerzo personal, creando un entorno de aprendizaje positivo y motivador para los participantes. Se organizarán sesiones grupales en las que los alumnos practicarán habilidades básicas como el golpeo de la pelota, el control de la dirección y la velocidad, además de la puesta en marcha de actividades lúdicas que simulan situaciones reales de juego.

Los grupos serán pequeños, con un máximo de seis alumnos por clase, lo que permitirá que cada participante reciba atención personalizada y, a su vez, interactúe y compita de manera amistosa con sus compañeros. Los progresos se medirán mediante ejercicios de evaluación que permitirán a los entrenadores ajustar los entrenamientos de acuerdo con las necesidades individuales.

4.1.2. Perfeccionamiento

El programa de perfeccionamiento está diseñado para jugadores que ya poseen una base sólida en tenis o pádel y buscan seguir desarrollando sus habilidades y aumentando su nivel de competencia. El enfoque en este nivel se centrará en la técnica avanzada y en la implementación de estrategias de juego más complejas.

Los entrenadores trabajarán con los participantes en aspectos técnicos como el saque, el revés, el golpe de derecha, el smash y otros golpes fundamentales, mientras que también se abordarán aspectos tácticos y estratégicos. Los jugadores aprenderán a leer el juego de su oponente, a mejorar su posicionamiento en la cancha y a desarrollar una mayor resistencia física para poder mantener un alto rendimiento durante los partidos largos.

Además, en este nivel se comenzarán a trabajar ejercicios más específicos que ayudan a mejorar la resistencia cardiovascular y la fuerza muscular, utilizando el gimnasio del centro para completar el entrenamiento físico. También se integrarán programas complementarios de nutrición deportiva y recuperación física, con el objetivo de optimizar el rendimiento de los jugadores.

Al igual que en la iniciación, el número de alumnos por clase será reducido para asegurar que cada uno reciba la atención personalizada que necesita para superar sus limitaciones técnicas y tácticas. Los entrenadores, a través de una metodología flexible y dinámica, ofrecerán a los participantes la oportunidad de competir en pequeños torneos internos organizados por el centro.

4.1.3. Alto Rendimiento

El programa de alto rendimiento está diseñado para aquellos deportistas que ya han alcanzado un nivel alto de competencia y que tienen como objetivo competir en torneos nacionales e internacionales. En este nivel, la preparación es rigurosa y se abordan todos los aspectos del entrenamiento de manera intensiva, con un enfoque multidisciplinar que incluye la parte técnica, la táctica, la preparación física y la psicológica.

El centro contará con entrenadores especializados que trabajarán junto a los atletas en aspectos específicos de la estrategia de juego, la gestión de la presión durante las competiciones y la mejora continua en todos los aspectos técnicos. Las sesiones de entrenamiento se desarrollarán a lo largo de la semana, con un seguimiento constante que incluirá análisis de video, sesiones de corrección de técnica y análisis tácticos de partidos previos.

Los deportistas también serán sometidos a un régimen físico más intensivo, que incluirá trabajo en el gimnasio, ejercicios de resistencia, fuerza y velocidad, así como actividades de acondicionamiento físico diseñadas para mantener a los jugadores en óptimas condiciones durante toda la temporada. Los aspectos psicológicos y emocionales también se trabajarán mediante la incorporación de un psicólogo deportivo que guiará a los atletas en el manejo de la presión competitiva y la toma de decisiones durante los partidos.

Los deportistas de alto rendimiento tendrán la posibilidad de competir en torneos organizados dentro y fuera de la región, lo que les permitirá medir sus habilidades en escenarios reales de competencia.

4.1.4. Rehabilitación y Bienestar Físico

El Liceo Tenístico de Palencia también ofrecerá un servicio integral de rehabilitación y bienestar físico a sus usuarios, que incluirá un gimnasio bien equipado, sesiones de fisioterapia, programas de recuperación para deportistas lesionados y un espacio de relajación para fomentar el bienestar general de los participantes.

El centro contará con una piscina de rehabilitación, diseñada especialmente para realizar ejercicios terapéuticos y de bajo impacto que ayuden en la recuperación de lesiones musculares y articulares. La piscina será equipada con tecnología moderna para ofrecer un entorno óptimo para la rehabilitación. Además, se ofrecerán programas personalizados de fisioterapia, que se adaptarán a las necesidades de cada deportista, bajo la supervisión de fisioterapeutas expertos.

El gimnasio de recuperación estará diseñado para permitir a los usuarios realizar ejercicios de bajo impacto, como caminatas en la cinta o el uso de bicicletas estáticas, además de utilizar equipos de electroestimulación muscular que ayuden a la rehabilitación post-competición o post-lesión. Los deportistas que hayan experimentado una lesión podrán seguir sus entrenamientos de manera segura y controlada, con la supervisión de profesionales.

Los programas de bienestar también incluirán la opción de realizar actividades de relajación y meditación, enfocadas en el cuidado mental del deportista, lo que permite un enfoque integral en su desarrollo físico y emocional.

4.1.5. Campamentos de Verano y Actividades Especiales

Los campamentos de verano que organiza el Liceo Tenístico de Palencia son una de las ofertas más atractivas del centro. Durante los meses de julio y agosto, los participantes podrán disfrutar de un ambiente de entrenamiento intensivo, junto con actividades recreativas y formativas que les permitirán mantener un alto nivel de motivación y seguir desarrollando sus habilidades. Los campamentos estarán dirigidos por entrenadores y personal especializado que seguirán programas adaptados a cada grupo de edad y nivel.

Los campamentos de tenis y pádel incluirán tanto sesiones diarias de entrenamiento como competiciones internas, que permitirán a los participantes poner en práctica lo aprendido. Además, los participantes disfrutarán de actividades complementarias como torneos, eventos sociales, y actividades recreativas que fomentan la interacción social y el trabajo en equipo.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado es un componente fundamental en la formulación y el desarrollo de cualquier proyecto empresarial, y en el caso del Liceo Tenístico de Palencia, este análisis se ha realizado a través de un enfoque multidimensional que tiene en cuenta tanto los factores internos como los externos. De esta manera, podemos garantizar una planificación estratégica que permita que el centro se posicione de manera exitosa en el mercado deportivo local y regional, y que pueda responder de forma adecuada a las demandas y expectativas de los clientes.

El análisis de mercado se divide en tres secciones: Análisis Interno, Análisis Externo (microentorno y macroentorno) y Análisis DAFO. Cada una de estas secciones nos permitirá comprender mejor las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo y, a su vez, identificar nuestras fortalezas y debilidades internas.

5.1. Análisis Interno

El análisis interno nos permite examinar las capacidades, recursos y estructuras del Liceo Tenístico de Palencia para evaluar qué tan preparado está el proyecto para competir en el mercado. Este análisis está centrado en los siguientes aspectos:

1. Recursos Materiales

El Liceo Tenístico de Palencia contará con unas instalaciones de vanguardia, equipadas con las mejores tecnologías para el entrenamiento, la rehabilitación y la mejora física.

Las instalaciones incluyen pistas de tenis, tanto de hierba como de tierra batida, que son fundamentales para el entrenamiento y el desarrollo técnico de los deportistas. Estas pistas proporcionan un entorno adecuado para todos los niveles de habilidad, desde iniciación hasta alto rendimiento.

Además, el centro contará con piscina de rehabilitación, un gimnasio especializado con equipos modernos para el entrenamiento de resistencia, fuerza y flexibilidad, y salas de fisioterapia donde se realizarán tratamientos y rehabilitación para los deportistas lesionados. La combinación de estas instalaciones permitirá ofrecer un servicio integral, tanto para los que buscan mejorar su técnica como para los que requieren recuperación física.

Asimismo, el centro dispondrá de una zona administrativa completamente equipada, que incluirá despachos para la dirección y el personal de gestión, así como una sala de reuniones y espacios de atención al público. Este área contará con ordenadores de última generación, conexión a internet de alta velocidad, software especializado para la gestión de inscripciones, control de reservas y seguimiento del rendimiento deportivo. Todo ello facilitará una administración eficiente y una atención personalizada a los usuarios del centro.

2. Recursos Humanos

El equipo de Liceo Tenístico de Palencia estará compuesto por profesionales altamente cualificados, incluyendo entrenadores con experiencia en tenis y pádel a nivel competitivo, fisioterapeutas especializados en rehabilitación deportiva, nutricionistas y psicólogos deportivos. La calidad del equipo humano es un factor diferenciador clave que permitirá al centro ofrecer una experiencia de formación y bienestar integral.

Además de la calidad de los entrenadores, el equipo de gestión y administración tendrá un papel fundamental en la gestión eficiente del centro, con el objetivo de garantizar un servicio de alta calidad y la satisfacción continua de los usuarios. La integración de un community manager será crucial para la gestión de las redes sociales y la interacción con los usuarios, promoviendo la imagen del centro y garantizando una comunicación fluida con los clientes.

3. Oferta de Servicios

El centro ofrecerá una amplia variedad de programas adaptados a los diferentes niveles y necesidades de los usuarios, como se mencionó anteriormente: programas de iniciación, perfeccionamiento y alto rendimiento, además de servicios complementarios como rehabilitación, campamentos de verano, y eventos y torneos que fortalecerán la oferta del centro. La diversificación de la oferta permitirá captar un público amplio, desde niños y adolescentes hasta adultos y profesionales que buscan mejorar su rendimiento o rehabilitarse de lesiones.

5.2. Análisis Externo: Microentorno y Macroentorno

El análisis externo se centra en el entorno en el que el Liceo Tenístico de Palencia desarrollará su actividad, y está compuesto por el análisis del microentorno y el macroentorno.

5.2.1. Microentorno

El microentorno se refiere a los factores cercanos y específicos que afectan directamente a las operaciones del centro.

Un análisis riguroso del entorno competitivo del negocio se realiza a través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter, tal y como viene ilustrado en la siguiente imagen, que permite una visión global de la situación del sector y los riesgos y oportunidades de este y que se esquematiza como sigue (González, Club de tenis y pádel (tennis and paddle club), TFG, 2013/2014) .

Ilustración 1. Fuerzas de Porter



Fuente: (González, Club de tenis y pádel (tennis and paddle club), TFG, 2013/2014)

A continuación, se desarrollarán estos componentes:

- Clientes:** Los clientes del Liceo Tenístico de Palencia abarcan un amplio abanico de perfiles, desde niños y adolescentes que comienzan a jugar al tenis o al pádel, hasta adultos que desean mantenerse en forma a través de la actividad física, así como jugadores expertos que tienen metas competitivas y que quieren mejorar su técnica y rendimiento. Esta variedad permite al Liceo ofrecer diferentes programas adaptados a varios niveles y objetivos, lo que incluye clases individuales, entrenamientos en grupo, cursos intensivos de especialización y actividades recreativas deportivas para familias.

Palencia, con su población estable y un ambiente urbano tranquilo, cuenta con un perfil demográfico ideal para este tipo de instalaciones. A diferencia de las grandes ciudades, la menor densidad de habitantes permite una atención más cercana y personalizada, lo que favorece la lealtad de los usuarios. Además, como no hay una oferta tan saturada como en otras ciudades importantes, hay una gran oportunidad para establecerse como un líder local en la enseñanza y la práctica del tenis y el pádel.

Es relevante mencionar que, en años recientes, ha crecido el interés por los deportes de raqueta como una opción saludable y social para el tiempo libre. Esto ha ampliado el mercado potencial del Liceo, atrayendo no solo a deportistas regulares, sino también a nuevos usuarios que aprecian los beneficios físicos, mentales y sociales de practicar deporte de manera habitual.

- **Competencia:** La competencia en Palencia es moderada, ya que, aunque existen otros centros deportivos en la región, pocos cuentan con una infraestructura tan especializada y amplia como la que ofrece el Liceo Tenístico de Palencia. Este aspecto será una ventaja competitiva, dado que la oferta del centro cubre todas las necesidades de los deportistas en un solo lugar, lo que lo diferencia de otros centros más generales o especializados en solo una disciplina.

Entre los principales centros deportivos de la ciudad se encuentra el Centro Supera La Lanera, que destaca por su oferta integral: piscinas climatizadas, gimnasio, salas de actividades dirigidas, spa y pistas de pádel. Su fortaleza radica en ofrecer una experiencia deportiva completa para todos los públicos. No obstante, su enfoque es más recreativo que técnico, lo que brinda al Liceo la oportunidad de diferenciarse apostando por la formación especializada y el alto rendimiento.

Otro competidor a tener en cuenta es Synergym Palencia Catedral, un gimnasio moderno que basa su propuesta en equipamiento de alta gama, clases dirigidas y una fuerte presencia digital a través de su app propia. Su capacidad para atraer a un público joven, urbano y exigente es notable. En este caso, el Liceo podría tomar como referencia su enfoque tecnológico y aplicar herramientas similares para facilitar reservas, seguimiento de entrenamientos y fidelización.

También destaca imaGym San Juanillo, que opera con un modelo 24/7, lo que proporciona una gran flexibilidad horaria. Aunque no ofrece deportes de raqueta, su estructura abierta todo el día cubre un segmento que podría interesar al Liceo: el de los usuarios con rutinas poco convencionales. Implementar horarios extendidos o clases en franjas menos habituales podría suponer una ventaja competitiva adicional.

Finalmente, CrossFit Palencia se dirige a un perfil de usuario exigente y comprometido con su mejora física. Aunque su enfoque se aleja del deporte de raqueta, su metodología basada en entrenamientos funcionales de alta intensidad puede aportar ideas útiles al Liceo, como la incorporación de rutinas de acondicionamiento físico específicas para mejorar el rendimiento de tenistas y jugadores de pádel.

- **Proveedores:** Los proveedores de equipamiento deportivo, tecnología para las instalaciones (como el sistema de iluminación para las pistas o los equipos de gimnasio), servicios de fisioterapia y nutrición, entre otros, son factores importantes que influyen directamente en la calidad del servicio ofrecido. Para asegurar una excelente oferta, será esencial contar con proveedores de calidad, que entreguen materiales y servicios dentro de los plazos y con la calidad acordada.

Por un lado, los proveedores de equipamiento deportivo son clave para asegurar que tanto las pistas como el gimnasio cuenten con materiales técnicos de alto rendimiento. Desde raquetas y bolas homologadas hasta superficies de juego, redes, ... La elección de marcas reconocidas en el sector garantizará durabilidad y buenas sensaciones en el juego. Empresas como HEAD, Babolat o Wilson podrían ser aliados estratégicos en este sentido.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, resulta crucial establecer acuerdos con proveedores especializados en sistemas de iluminación LED para pistas deportivas, marcadores digitales, sistemas de sonido y videovigilancia. Una iluminación adecuada no solo mejora la visibilidad durante el juego, sino que también contribuye al ahorro energético y a la sostenibilidad de las instalaciones. Asimismo, contar con plataformas de gestión de reservas online o aplicaciones móviles permitirá optimizar la atención al cliente y modernizar la operativa del centro.

Por otro lado, los servicios de fisioterapia, nutrición y preparación física también requieren colaboración con profesionales cualificados y certificados. Incluir estos servicios en la oferta del Liceo no solo incrementa el valor añadido del centro, sino que permite acompañar a los deportistas de forma integral, reduciendo el riesgo de lesiones y mejorando su rendimiento.

Además, aspectos logísticos como la puntualidad en las entregas, la disponibilidad de stock, la capacidad de respuesta ante incidencias y la calidad postventa serán criterios fundamentales a la hora de seleccionar y mantener relaciones a largo plazo con los proveedores. La evaluación periódica del desempeño de estos socios permitirá garantizar la coherencia entre la propuesta de valor del Liceo y el servicio realmente ofrecido al cliente.

- **Colaboradores:** Además de los profesionales internos del centro, las alianzas con otros clubes deportivos, entidades locales y colegios pueden ser cruciales para generar una red de apoyo y fomentar la captación de clientes y talentos deportivos. Los acuerdos con marcas deportivas también serán importantes para mantener la calidad de los servicios y generar visibilidad.

Una de las principales oportunidades reside en la colaboración con otros clubes deportivos de la región, especialmente aquellos que no disponen de secciones de tenis o pádel, pero que cuentan con una base sólida de usuarios interesados en actividades complementarias. Mediante acuerdos de colaboración, se pueden ofrecer programas conjuntos, intercambios de instalaciones o incluso competiciones organizadas en red, lo cual enriquece la experiencia de los deportistas y amplía la visibilidad del Liceo.

Del mismo modo, establecer convenios con centros escolares, institutos y universidades permite acceder a un público joven, con potencial de fidelización a largo plazo. La organización de actividades extraescolares, torneos intercolegiales o programas de tecnificación para jóvenes talentos no solo fomenta el deporte base, sino que posiciona al Liceo como un referente en la formación deportiva de calidad.

- **Productos sustitutivos:** Además de los gimnasios y centros deportivos tradicionales, en Palencia existen diversas alternativas que pueden considerarse productos sustitutivos al Liceo Tenístico de Palencia. Estas opciones, aunque no se centran exclusivamente en el tenis o el pádel, ofrecen actividades y servicios que podrían atraer a potenciales clientes del Liceo.

Entre estas alternativas se encuentran los espacios naturales como el Monte El Viejo, un paraje natural emblemático ubicado a solo siete kilómetros de la ciudad, que ofrece una amplia red de senderos para la práctica de deportes al aire libre como el senderismo y el ciclismo. Asimismo, el Parque del Sotillo de los Canónigos cuenta con grandes espacios verdes, un circuito de mantenimiento, zona de musculación y piscinas al aire libre, proporcionando opciones para quienes prefieren ejercitarse en entornos naturales.

Por tanto, la rivalidad con los competidores actuales puede ser elevada, pero el riesgo con los competidores potenciales es bajo y teniendo en cuenta otros posibles complejos deportivos o actividades de carácter sustitutivo, tenemos en nuestro haber la captación de clientes colectivos e individuales y un gran poder negociador con proveedores.

Por otro lado, el mercado al que se pretende enfocar el nuevo producto da nuevas oportunidades atendiendo especialmente a la calidad, y más en un mercado nacional como el español, inclinado a este tipo de negocios, además de ser destacables los hábitos deportivos de la sociedad española con raíces en su propia cultura mediterránea, que también se dan, aun con sus diferencias, en la meseta castellana.

5.2.2. Macroentorno (análisis PESTEL)

El macroentorno se refiere a los factores externos que afectan indirectamente a la actividad del Liceo Tenístico de Palencia, y son más generales, como los aspectos económicos, socioculturales, tecnológicos y legales.

- **Económicos:** La situación económica de Palencia en 2025 presenta un escenario mixto que puede influir directamente en la capacidad de gasto de los potenciales clientes del Liceo Tenístico de Palencia. Por un lado, se observan indicadores positivos, como la reducción del desempleo y el aumento de la afiliación a la Seguridad Social. Por otro, persisten desafíos estructurales, como el envejecimiento de la población activa y la escasez de mano de obra joven (Redacción de Radio Palencia - Cadena SER, 2025).

En mayo de 2025, el paro en Palencia disminuyó en 275 personas respecto al mes anterior, situándose la cifra total de desempleados en 6.026. Este descenso mensual representa un 4,36%, siendo el sector servicios el principal responsable de la caída con 220 desempleados menos. Además, la afiliación a la Seguridad Social creció, alcanzando los 67.562 afiliados, lo que supone un incremento mensual del 0,9% e interanual del 1,4%.

Sin embargo, la provincia enfrenta una crítica situación demográfica y laboral, caracterizada por el envejecimiento de su población activa. Se estima que para 2040 se jubilará el 42% de los más de 66.000 trabajadores actuales, generando un déficit de 10.000 trabajadores potenciales. Esta situación requiere la incorporación de al menos 1.200 nuevos trabajadores al año para mantener la estabilidad laboral y económica.

- **Socioculturales:** La creciente preocupación por la salud y el bienestar físico en la sociedad, acentuada tras la pandemia de COVID-19, ha generado un notable aumento en la demanda de actividades deportivas y estilos de vida saludables. Este cambio de mentalidad se traduce en una mayor disposición de la población a invertir en servicios relacionados con el deporte, tanto desde una perspectiva recreativa como formativa o competitiva.

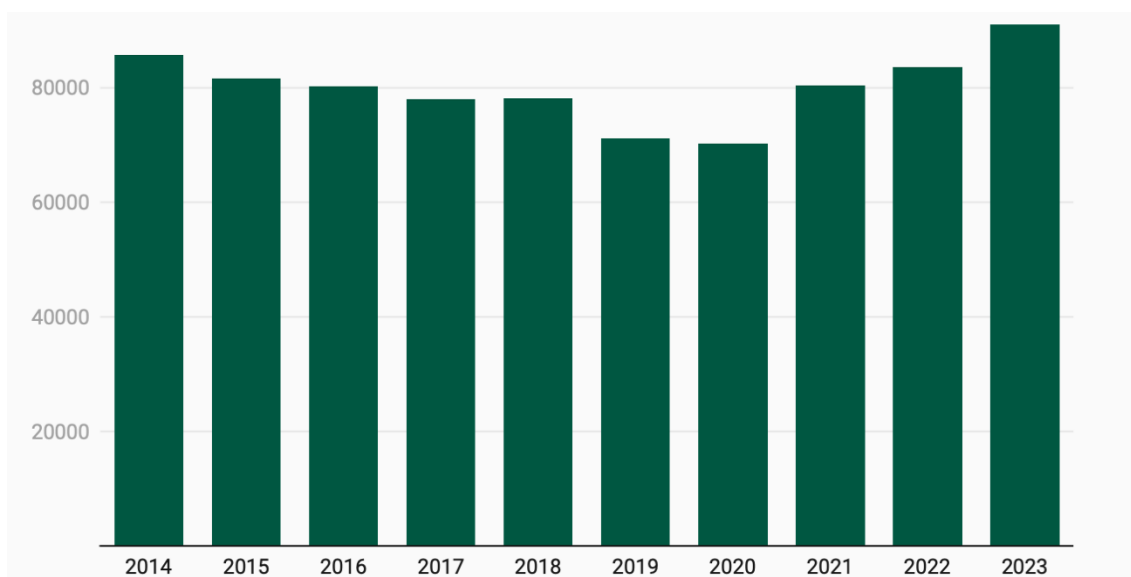
En este contexto, disciplinas como el tenis y el pádel han experimentado un auge considerable en España en los últimos años, destacando especialmente su popularidad entre niños, adolescentes y jóvenes adultos. El pádel, en particular, se ha convertido en uno de los deportes con mayor crecimiento en número de licencias y participación amateur, mientras que el tenis mantiene su prestigio como deporte técnico y formativo, reforzado por referentes nacionales de alto nivel.

Esta tendencia representa una oportunidad clara para desarrollar instalaciones deportivas específicas que respondan a dicha demanda creciente, ofreciendo programas de calidad que combinen iniciación, perfeccionamiento y competición. Así, el contexto actual ofrece una oportunidad estratégica para proyectos como el Liceo Tenístico de Palencia, al alinearse con las nuevas prioridades sociales y aprovechar un mercado en expansión con alto potencial de fidelización.

Datos de crecimiento en licencias federativas:

Según las estadísticas publicadas por el Consejo Superior de Deportes, el tenis ha experimentado un notable crecimiento en 2023, alcanzando los 91.000 federados. Esta cifra supone un aumento del 9% respecto al año anterior y representa el mejor registro de los últimos diez años. Si se compara con los datos de 2020, cuando apenas se superaban los 70.000 federados, el incremento ronda el 30%. Estos datos confirman que el tenis sigue despertando un gran interés en España, a pesar de los costes asociados a su práctica y de la exigencia técnica que requiere (Puente, 2024).

Gráfico 1. Licencias federativas en España a lo largo de los años (tenis)



Fuente: (Puente, 2024)

- Fisioterapia digital y herramientas de prevención de lesiones. En colaboración con el servicio de fisioterapia del centro, se utilizarán dispositivos como electroestimuladores inteligentes, sensores de recuperación muscular y aplicaciones de valoración funcional que permiten evaluar asimetrías, desequilibrios musculares o riesgo de sobrecarga. Se establecerán rutinas de movilidad, estiramientos y trabajo compensatorio accesibles desde la app del Liceo.
 - Tecnología en preparación física. El gimnasio contará con sensores de velocidad para controlar la potencia en ejercicios funcionales, pulsómetros conectados a la app, y estaciones de test de condición física que permitirán evaluar la evolución de cada deportista de forma objetiva. Herramientas como Polar Team, Freelap o Push Band podrán integrarse para seguimiento profesionalizado.
 - Contenido educativo y formativo digitalizado. El Liceo dispondrá de una plataforma virtual donde los alumnos podrán acceder a contenidos teóricos sobre táctica, psicología deportiva, nutrición, y videos de partidos profesionales comentados por el equipo técnico. Esto refuerza el aprendizaje integral fuera de pista.
- **Legales:** Las normativas locales y nacionales relacionadas con la creación de centros deportivos, la seguridad en las instalaciones, la salud pública y la gestión de la protección de datos de los clientes también son factores legales importantes que deben cumplirse rigurosamente. Estar al día con la legislación vigente garantizará la legalidad de las operaciones del centro.

Será obligatorio ajustarse al Decreto 40/2003, de 3 de abril, de la Junta de Castilla y León, por el que se regulan los requisitos mínimos de los centros deportivos y sus instalaciones, especialmente en lo referente a dimensiones, accesibilidad, ventilación, señalización de emergencia y mantenimiento. Esta norma establece, por ejemplo, que toda instalación deportiva debe contar con un plan de autoprotección, personal cualificado y sistemas de primeros auxilios accesibles.

5.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite evaluar de forma detallada el entorno tanto interno como externo del Liceo Tenístico de Palencia. A continuación, se detallan cada uno de los componentes del análisis DAFO:

1. Fortalezas

- Instalaciones de alta calidad: El centro cuenta con unas instalaciones modernas y bien equipadas que incluyen pistas de tenis de alta calidad, piscina de rehabilitación, gimnasio especializado y salas de fisioterapia.
- Personal altamente cualificado: El equipo de entrenadores, fisioterapeutas y otros profesionales del centro está altamente cualificado y tiene una gran experiencia tanto en el ámbito deportivo como en la rehabilitación.
- Oferta integral de servicios: La combinación de entrenamientos, programas de rehabilitación, nutrición y bienestar físico, junto con los campamentos de verano, asegura que los clientes puedan encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.

2. Debilidades

- Alto costo inicial: El alto costo inicial para la construcción de las instalaciones y la adquisición de equipos podría representar un desafío para la rentabilidad a corto plazo.
- Dependencia del mercado local: Al estar ubicado en Palencia, la captación de clientes dependerá en gran medida del mercado local y regional, lo que puede limitar la expansión a otras zonas.

3. Oportunidades

- Creciente interés por el tenis y el pádel: El aumento del interés por el tenis y el pádel en España, especialmente en los últimos años, representa una gran oportunidad para captar nuevos clientes.
- Enfoque en la rehabilitación y el bienestar físico: Con el aumento de la preocupación por la salud física, el enfoque integral que incluye la rehabilitación es una excelente oportunidad para diversificar los servicios y atraer a un público más amplio.

4. Amenazas

- Competencia en el mercado: Aunque la competencia en Palencia no es excesiva, siempre existe la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado, lo que podría afectar la cuota de mercado del centro.
- Factores económicos desfavorables: En caso de que la situación económica general empeore, podría disminuir la demanda de servicios deportivos de alto nivel.

En análisis DAFO no sería muy distinto a que pueden presentar otras entidades similares dedicadas a la práctica deportiva, gimnasios, etc., y que podríamos reflejar con el cuadro siguiente:

Análisis interno	Análisis externo
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial • Nuevos en el mercado • No tenemos clientes • Ciudad pequeña 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • La lealtad del cliente • Hay deportistas más cómodos haciendo deporte en la naturaleza • Aparición de competidores • Posible desmotivación del personal
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Jóvenes con entusiasmo y con ganas de aprender • Nuevas instalaciones • Enfocado a un público amplio y heterogéneo 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Cada vez más demanda • Atención individualizada y personalizada • Acuerdos con empresas • El uso de redes sociales para llegar a más gente a través del ámbito digital y multimedia

6. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing del Liceo Tenístico de Palencia es fundamental para garantizar la correcta promoción de los servicios del centro y posicionarlo como una entidad de referencia en la ciudad y en la región. Este plan tiene como objetivo principal atraer y retener a los clientes a través de estrategias que se adapten a sus necesidades, gustos y expectativas, utilizando para ello las herramientas más eficaces de marketing digital, tradicional y relaciones públicas. En este sentido, el plan de marketing se basa en varias estrategias clave que permitirán que el centro logre posicionarse con éxito y se diferencie de la competencia en el mercado.

El plan se divide en varias secciones: Análisis de la situación, Estrategia de marketing, Estrategias específicas de producto, precio, plaza y promoción (las 4 P's del marketing) y Presupuesto de marketing. Cada una de estas áreas es crucial para el desarrollo y la implementación efectiva de las actividades de marketing del centro.

6.1. Análisis de la situación

El Liceo Tenístico de Palencia se plantea como una iniciativa innovadora en el ámbito deportivo de la ciudad, con el objetivo de ofrecer un espacio especializado en la práctica y formación del tenis. En un entorno donde no abundan centros de estas características, la creación de unas instalaciones de vanguardia supone una clara oportunidad para cubrir una demanda potencial tanto entre deportistas en formación como entre usuarios que buscan mejorar su condición física mediante una disciplina concreta.

El proyecto destaca por la calidad y variedad de sus instalaciones: pistas de hierba y tierra batida que permiten una formación técnica adaptada a diferentes niveles, desde la iniciación hasta el alto rendimiento; una piscina de rehabilitación y un gimnasio

moderno que complementan el trabajo físico con una visión integral de la preparación del deportista; y salas de fisioterapia orientadas tanto a la prevención como a la recuperación de lesiones. Esta estructura permite posicionar al centro no solo como un club deportivo, sino también como un espacio de salud y alto rendimiento.

A ello se suma una zona administrativa tecnológicamente equipada, que permitirá una gestión eficiente de inscripciones, reservas, seguimiento del rendimiento y atención al cliente. Esto es clave para ofrecer un servicio profesionalizado y competitivo.

Sin embargo, el éxito del proyecto dependerá en gran medida de factores como la correcta captación de usuarios en una ciudad con una población relativamente reducida, la formación y disponibilidad de personal cualificado, y la capacidad del centro para diferenciarse de otras ofertas deportivas más generalistas. También será fundamental mantener una gestión eficiente que permita sostener el alto nivel de calidad en el tiempo, tanto en equipamiento como en atención.

En resumen, el Liceo Tenístico de Palencia parte con una propuesta ambiciosa y bien fundamentada, que responde a tendencias actuales en salud, deporte y profesionalización del entrenamiento. Si se logra consolidar su base de usuarios y mantener un estándar de calidad elevado, el proyecto tiene el potencial de convertirse en un referente deportivo en la provincia.

6.2. Estrategia de marketing

Antes de proceder con la estrategia de marketing, se explica el nombre de la marca, su eslogan y el logo.

- Nombre de la empresa: “LTP Academy”: LTP porque transmite una imagen profesional, moderna y abreviada y Academy porque transmite formación, alto rendimiento y visión internacional. LTP son las siglas de Liceo Tenístico de Palencia.
- Eslogan: “Forjando el talento del futuro”: ya que refuerza el enfoque formativo y de alto rendimiento y además comunica visión de largo plazo, profesionalidad y valores.
- Logo: se empleará una raqueta estilizada como base del icono con forma de “P” de Palencia, el color será verde oliva principalmente ya que transmite salud y sostenibilidad.

Ilustración 2. Logo de la academia de tenis



Fuente: elaboración propia

La estrategia de marketing del Liceo Tenístico de Palencia se enfoca en tres pilares fundamentales: la diferenciación, la segmentación y la concentración de esfuerzos en el público objetivo.

1. Diferenciación:

El Liceo Tenístico de Palencia se posicionará como un centro especializado en tenis y pádel, con un enfoque integral que incluye programas de formación, rehabilitación y bienestar físico. Su principal ventaja competitiva será la calidad de las instalaciones (pistas de tenis, gimnasio, piscina de rehabilitación) y la alta cualificación de su personal, lo que le permitirá diferenciarse de otros centros deportivos que no ofrecen los mismos recursos o que se enfocan solo en una disciplina deportiva.

2. Segmentación:

Para garantizar que las acciones de marketing sean lo más efectivas posible, el Liceo Tenístico de Palencia segmentará su público objetivo en tres grupos principales:

Niños y adolescentes que están comenzando en el tenis o el pádel, con programas de iniciación y formación.

Adultos que buscan mejorar su rendimiento deportivo en tenis o pádel, con programas de perfeccionamiento.

Deportistas de alto rendimiento que desean llevar su nivel de juego al máximo, con entrenamiento especializado y rehabilitación.

Dentro de cada uno de estos segmentos, se establecerán promociones y servicios adaptados a las necesidades específicas de los usuarios, con el objetivo de maximizar su satisfacción y fidelidad.

3. Concentración de esfuerzos en el público objetivo:

El enfoque del marketing estará concentrado principalmente en el público local y regional, en Palencia y sus alrededores. Además, se fomentará la colaboración con escuelas deportivas, clubes y empresas locales para generar alianzas que permitan un mayor alcance.

6.3. Estrategias Específicas de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Las 4 P's del Marketing)

Para implementar la estrategia de marketing de manera efectiva, el Liceo Tenístico de Palencia trabajará en las siguientes 4 P's:

Producto:

El centro ofrecerá un servicio deportivo integral centrado en el tenis, incluyendo:

- clases para todos los niveles
- entrenamientos de alto rendimiento
- alquiler de pistas
- preparación física personalizada
- fisioterapia
- programas de rehabilitación.

Además, se diferenciará por la calidad de sus instalaciones (pistas de hierba y tierra batida, gimnasio moderno, piscina de rehabilitación) y por un enfoque personalizado que combina tecnología, salud y rendimiento deportivo.

Precio:

Se adoptará una estrategia de precios competitiva, ajustada al nivel de servicio ofrecido y al mercado local. Habrá tarifas diferenciadas por tipo de servicio (clases individuales, grupales, alquiler de pista, bonos mensuales), así como descuentos por fidelidad, promociones para nuevos usuarios y precios especiales para niños, estudiantes y familias. La relación calidad-precio será un pilar clave para posicionarse como una opción de referencia en Palencia.

Tras haber realizado los precios que tiene la competencia más directa y cercana, consideramos que los precios rondarían lo siguiente:

Tabla 1. Precios competencia y precios propuestos por la empresa

Programa	Duración semanal	Precio competencia (€)	Precio propuesto LTP (€)
Adultos iniciación (grupo)	1h / semana	57–80	50,00 €
Adultos perfeccionamiento (grupo)	2h / semana	90–150	90,00 €
Juniors base (grupo)	2h / semana	75–112	75,00 €
Juniors competición (grupo)	4h / semana	160–305	160,00 €
Clases individuales	1h / clase	30–40	35,00 €

Fuente: elaboración propia

Plaza (Distribución):

El Liceo Tenístico de Palencia (LTP Academy) estará estratégicamente ubicado en una zona accesible y bien conectada de la ciudad, próxima a áreas residenciales, centros educativos y vías principales. La elección del emplazamiento responde al objetivo de maximizar la comodidad para las familias, alumnos y deportistas que acceden tanto en transporte público como privado. Además, se garantizará la disponibilidad de aparcamientos cercanos, lo que favorecerá la afluencia y la fidelización.

El centro contará con una recepción moderna y funcional, zonas de espera, espacios de entrenamiento físico, pistas de tenis (tierra batida y rápida) y una zona polivalente para actividades educativas y talleres. La distribución de las instalaciones estará pensada para optimizar los flujos de entrada, la seguridad y la comodidad del usuario.

En cuanto al canal digital, LTP Academy pondrá en marcha una plataforma online avanzada, accesible desde web y app, donde los usuarios podrán:

- Reservar pistas y clases con antelación.
- Consultar el calendario de entrenamientos.
- Acceder a su evolución deportiva personalizada.
- Gestionar pagos, facturas y comunicaciones con el equipo técnico.

Esto permitirá una experiencia omnicanal fluida, con integración total entre la atención presencial y digital, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Ilustración 3. Demostración de LTP Academy y su app



Fuente: elaboración propia

Promoción:

El Liceo Tenístico de Palencia apostará por una estrategia de comunicación multicanal

para consolidarse como una referencia en formación deportiva. Desde el inicio, se impulsará una fuerte presencia en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, donde se compartirá contenido visual atractivo, vídeos de entrenamientos, resultados de torneos, testimonios de alumnos y campañas promocionales. Este contenido será clave para conectar emocionalmente con el público joven y familiar.

Además, se pondrá en marcha una campaña en medios locales, tanto en prensa escrita como en radio, aprovechando el alcance de cabeceras y emisoras muy seguidas en Palencia. También se establecerán colaboraciones con centros educativos, clubes deportivos y entidades públicas para llegar directamente a estudiantes y deportistas interesados, ofreciendo actividades conjuntas, promociones y presencia en eventos escolares o deportivos.

Para aumentar el reconocimiento de marca en la ciudad, se recurrirá a publicidad exterior en zonas estratégicas como instalaciones deportivas municipales, marquesinas o espacios cercanos a colegios. Al mismo tiempo, se organizarán jornadas de puertas abiertas, torneos de lanzamiento y clínicas con entrenadores profesionales, que servirán como experiencia directa del valor que ofrece el centro.

Todo ello se complementará con una gestión activa de la comunidad de usuarios mediante dispositivos móviles y canales digitales, ofreciendo comodidad y cercanía. Esta estrategia buscará no solo captar clientes, sino generar una relación sólida con ellos, basada en la confianza, el rendimiento y la calidad del servicio.

Ilustración 4. Estrategia multicanal de la empresa



Fuente: elaboración propia

6.4. Presupuesto de Marketing

Para garantizar una correcta implementación de la estrategia comercial y de posicionamiento del Liceo Tenístico de Palencia, se ha elaborado un presupuesto anual de marketing que contempla las principales acciones promocionales necesarias en la fase inicial del proyecto. Este presupuesto abarca desde campañas publicitarias en

medios digitales y tradicionales, hasta eventos de lanzamiento, diseño gráfico, merchandising y relaciones públicas.

Tabla 2. Estrategia de publicidad de la empresa

Concepto	Detalle	Coste estimado (€)
Publicidad digital	Campañas en redes sociales (Meta Ads, Google Ads) + gestión de contenidos	2.500,00 €
Diseño y gestión web	Página web responsive + reservas online + mantenimiento anual	1.800,00 €
Material gráfico	Carteles, flyers, lonas publicitarias, diseño corporativo	1.200,00 €
Eventos promocionales	Jornada de puertas abiertas, torneo inaugural, premios, avituallamiento	1.000,00 €
Promociones y descuentos	Bonificaciones por lanzamiento, packs familiares, regalos de bienvenida	1.000,00 €
Publicidad tradicional	Radio local, prensa, vallas publicitarias	1.500,00 €
Merchandising	Camisetas, botellas, bolsas deportivas con logo	800,00 €
Relaciones públicas	Colaboraciones con colegios, clubes y entidades deportivas	700,00 €
Fotografía y vídeo profesional	Imágenes para web, RRSS y campañas	500,00 €
TOTAL		11.000,00 €

Fuente: elaboración propia

7. PLAN DE PRODUCCIÓN

El Plan de Producción del Liceo Tenístico de Palencia está diseñado para garantizar que el centro ofrezca los servicios con la máxima calidad y eficiencia posible. A través de este plan se detallarán los procesos necesarios para la creación, entrega y mantenimiento de los servicios deportivos que ofrece el centro, así como los recursos que serán utilizados y las condiciones bajo las cuales se desarrollarán las actividades diarias. El objetivo es garantizar un servicio fluido, con altos estándares de calidad y que permita al centro satisfacer las expectativas de los clientes.

El Plan de Producción se estructurará en varias secciones clave que permitirán identificar las etapas de la prestación de servicios, los recursos requeridos y los métodos para optimizar las operaciones:

1. Definición de los Servicios.
2. Recursos Necesarios.
3. Procesos de Producción.
4. Mantenimiento de Infraestructuras.
5. Control de Calidad y Evaluación.
6. Gestión de Inventarios.

7.1. Definición de los Servicios

El Liceo Tenístico de Palencia ofrecerá una amplia gama de servicios deportivos enfocados principalmente en el tenis y el pádel. Además, se incorporarán programas de formación integral para mejorar las habilidades deportivas, programas de alto rendimiento y actividades complementarias como la rehabilitación física y fisioterapia.

A continuación se detallan los servicios básicos que serán producidos dentro de las instalaciones:

1. Formación Deportiva:

- Cursos de Iniciación: Para aquellos nuevos en el tenis o el pádel, desde niños hasta adultos, con clases grupales e individuales.
- Clases de Perfeccionamiento: Para jugadores con habilidades intermedias o avanzadas, con programas personalizados y enfoques especializados.
- Entrenamiento de Alto Rendimiento: Diseñado para deportistas competitivos que buscan alcanzar su máximo nivel de juego.
- Programas Especiales: Como clases de técnica avanzada, tácticas de juego, y coaching para la participación en torneos.

2. Rehabilitación y Fisioterapia:

- Rehabilitación Deportiva: Servicios enfocados en la recuperación física, especialmente para aquellos que se lesionan durante la práctica deportiva.
- Fisioterapia: Prevención y tratamiento de lesiones, con profesionales que trabajarán en la rehabilitación personalizada de cada cliente.
- Programas de Bienestar Físico: Incluyendo sesiones de yoga, pilates y estiramientos para mantener un cuerpo saludable y libre de lesiones.

3. Eventos y Torneos:

- Torneos de Tenis y Padel: Torneos locales e interregionales organizados para fomentar la competitividad entre los miembros del centro y con la participación del público.
- Campamentos Deportivos: Especialmente en verano, para niños y adultos, que incluyen sesiones de formación intensiva y entretenimiento.

7.2. Recursos Necesarios

El Plan de Producción también detalla los recursos necesarios para llevar a cabo todos los servicios deportivos que se ofrecerán en el centro. Estos recursos se dividen en recursos materiales y recursos humanos, dos factores clave para garantizar el éxito del centro.

1. Recursos Materiales:

- Instalaciones Deportivas: El centro contará con varias pistas de tenis (tanto de tierra batida como de césped artificial), pistas de pádel y un gimnasio completo para entrenamiento físico. Las instalaciones estarán equipadas con tecnología moderna para asegurar la calidad del servicio. Además, se contará con una piscina de rehabilitación para aquellos que necesiten tratamientos de fisioterapia.
- Equipamiento Deportivo: Para las clases y entrenamientos se dispondrá de raquetas de tenis, pelotas, conos, redes, redes de pádel, material de fitness, y otros equipos específicos de cada deporte. La calidad de este material será una prioridad para ofrecer una experiencia profesional a los usuarios.

- **Tecnología:** Se utilizarán sistemas de videoanálisis para evaluar el rendimiento de los jugadores, herramientas de gestión de la programación de clases, y software de gestión administrativa para las inscripciones y gestión de pagos. Además, se establecerá una plataforma en línea para gestionar las reservas de clases y consultas sobre el centro.

2. Recursos Humanos:

- **Instructores de Tenis y Pádel:** Profesionales cualificados y con experiencia en el entrenamiento de tenis y pádel, con el objetivo de ofrecer formación a todos los niveles, desde principiantes hasta jugadores avanzados. Estos profesionales serán responsables de planificar las lecciones, ofrecer retroalimentación y dirigir sesiones prácticas.
- **Fisioterapeutas y Especialistas en Rehabilitación:** Contaremos con fisioterapeutas especializados en lesiones deportivas para proporcionar tratamientos de rehabilitación y prevención de lesiones. Ellos serán responsables del cuidado físico de los deportistas.
- **Personal Administrativo:** Incluirá a recepcionistas, gestores de marketing, community managers, personal de limpieza y gerentes operativos para coordinar las actividades del centro y garantizar que todos los procesos funcionen con fluidez.

3. Construcciones:

El Liceo Tenístico de Palencia se implantará en una zona estratégica de la ciudad, bien conectada con el centro urbano y accesible tanto en coche como en transporte público. Se priorizará una localización que combine tranquilidad para la práctica deportiva con cercanía a zonas escolares y residenciales, lo que facilitará la asistencia de jóvenes y familias. Además, se contará con amplias zonas de aparcamiento cercanas, lo que añade comodidad para los usuarios habituales.

Las infraestructuras del centro han sido diseñadas con un enfoque integral que contempla no solo la práctica del tenis y otros deportes, sino también la formación, el bienestar y la recuperación del deportista. Las instalaciones incluirán zonas de espera y descanso para acompañantes y familias, con mobiliario cómodo, máquinas expendedoras y puntos de información digital sobre horarios, resultados o eventos.

Los vestuarios estarán completamente equipados con duchas individuales, taquillas de seguridad y aseos accesibles, garantizando confort y privacidad. Se habilitará una zona de rehabilitación dotada con maquinaria de fisioterapia avanzada, camillas, electroestimulación, presoterapia y una pequeña piscina terapéutica para tratamientos de recuperación física. Este espacio permitirá ofrecer un servicio profesional a jugadores lesionados o en proceso de readaptación deportiva.

Además, el centro dispondrá de aulas polivalentes para la formación teórica, en las que se impartirán charlas técnicas, sesiones de nutrición deportiva, psicología del deporte, y talleres de videoanálisis. Estas salas estarán equipadas con proyectores, pantallas interactivas y conexión a internet, creando un entorno moderno y pedagógico.

Con esta infraestructura, el Liceo Tenístico de Palencia no será únicamente un espacio para entrenar, sino un centro formativo, saludable y de alto rendimiento, preparado para atender las necesidades de deportistas de todos los niveles.

Ilustración 5. Infraestructuras del L ceo Tenístico de Palencia



Fuente: elaboración propia

7.3. Procesos de Producción

El proceso de producción para ofrecer los servicios del centro comienza con la planificación y programación de las clases. La planificación será realizada por los responsables de cada área (tenis, pádel, rehabilitación, etc.), quienes coordinarán las actividades de acuerdo con la disponibilidad de los entrenadores, las pistas, el gimnasio y otros recursos. El centro funcionará de lunes a domingo con horarios de apertura flexibles para atender tanto a niños como a adultos.

1. Registro y Bienvenida:

Todos los nuevos miembros del centro deberán pasar por un proceso de registro donde se les proporcionará información acerca de los servicios del centro, precios, horarios, y programas disponibles. Se les pedir  una evaluación inicial para determinar su nivel en tenis o pádel, y se asignará un instructor que se encargará de su formación.

2. Impartición de Clases:

Las clases se impartirán en función de la programación previamente definida. Los entrenadores de tenis y pádel se encargarán de enseñar a los usuarios las bases de cada deporte o de perfeccionar su técnica, según el nivel del participante. Las clases se estructurarán de manera que permitan tanto la práctica individual como la grupal.

3. Rehabilitación Física:

Las sesiones de fisioterapia y rehabilitación se coordinarán con el personal médico para ofrecer un tratamiento personalizado según las lesiones o necesidades específicas de cada cliente. Los fisioterapeutas realizarán evaluaciones previas y planificarán los tratamientos adecuados para cada persona.

4. Organización de Eventos:

El centro organizará torneos de tenis y pádel, que se llevarán a cabo en las pistas del centro. Para la organización de estos eventos, se coordinarán las fechas y la logística, asegurándose de que las instalaciones estén disponibles y adecuadas para los participantes.

7.4. Mantenimiento de Infraestructuras

El mantenimiento de las instalaciones será crucial para garantizar la seguridad, funcionalidad y apariencia de las mismas. Para ello, se implementarán procesos de mantenimiento preventivo y correctivo para las pistas de tenis y pádel, el gimnasio y la piscina de rehabilitación.

1. Mantenimiento de Pistas:

Las pistas de tenis y pádel serán mantenidas regularmente para asegurar que estén en las mejores condiciones posibles para su uso. Se realizarán reparaciones periódicas para asegurar que no haya grietas o daños en las superficies. Las redes también serán reemplazadas y ajustadas de forma regular.

2. Mantenimiento del Gimnasio:

El equipo del gimnasio será revisado constantemente para garantizar que esté en buenas condiciones. Además, se proporcionará limpieza diaria en todas las áreas comunes del centro.

3. Mantenimiento de la Piscina:

La piscina de rehabilitación se limpiará y desinfectará regularmente para garantizar la seguridad e higiene de los usuarios. Se revisará el sistema de filtración y se ajustarán los niveles de cloro y pH conforme a las normativas sanitarias.

7.5. Control de Calidad y Evaluación

El Control de Calidad es esencial para asegurarse de que los servicios ofrecidos se mantengan a un nivel alto de satisfacción. Los feedbacks de los usuarios, las encuestas de satisfacción y las evaluaciones periódicas del personal ayudarán a mantener altos los estándares del servicio.

1. Evaluación del Rendimiento:

Los entrenadores y fisioterapeutas realizarán evaluaciones periódicas del rendimiento de los deportistas para monitorear su progreso. Estas evaluaciones servirán para ajustar los planes de entrenamiento y garantizar que se cumplan los objetivos de cada cliente.

2. Encuestas de Satisfacción:

El centro proporcionará encuestas de satisfacción a los usuarios después de cada clase o evento para recopilar opiniones sobre la calidad del servicio. Esta retroalimentación será utilizada para realizar mejoras continuas en la oferta.

7.6. Gestión de Inventarios

El gestor de inventarios se encargará de controlar los materiales deportivos, equipos de rehabilitación y otros recursos necesarios para el funcionamiento del centro. Se llevará un control de existencias y se establecerán pedidos automáticos para reponer los materiales cuando se agoten.

8. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS

8.1. Ubicación

En cuanto a su ubicación, en un primer momento se pensó en el terreno urbanizable disponible en la avenida Ponce de León, junto al Puente de Hierro y el hotel Rey Sancho por estar bastante céntrico, pero dicho terreno era de 2.010 metros cuadrados y un coste de 450 000 €. Sin embargo, alejándonos un poco, pero a tan solo 4 kilómetros de Palencia vimos una parcela urbana de 5.000 metros con disponibilidad de agua y electricidad, así como suministro de agua de riego del Canal Palencia, por 120. 000 euros. Debido al crecimiento urbanístico de la capital del Carrión es muy posible que, a largo plazo, acabe siendo un sitio más metido en la vida de la ciudad y además servirá para revitalizarla como centro neurálgico deportivo de forma parecida a como ha sucedido con otros complejos de deporte y ocio como el de La Lanera, a cargo de la empresa coruñesa Supera.

Ilustración 6. Ubicación del Liceo Tenístico de Palencia



Fuente: Google maps

1. Accesibilidad y Conectividad:

Palencia está bien comunicada con las principales ciudades cercanas como Valladolid o localidades cercanas como Venta de Baños, Villamuriel, ..., lo que permite un fácil acceso tanto a los residentes de la ciudad como a aquellos que provienen de localidades cercanas. Además, las conexiones por carretera y transporte público son suficientes para asegurar que los usuarios puedan llegar al centro sin problemas.

La proximidad a importantes vías de acceso y la existencia de estacionamientos amplios en las inmediaciones permitirán que los clientes puedan llegar en coche, lo cual es crucial en el caso de actividades que requieren desplazamiento de equipos y otros materiales.

2. Demanda de Servicios Deportivos:

La ciudad de Palencia ha mostrado una demanda creciente de instalaciones deportivas especializadas, especialmente para deportes como el tenis y el pádel, los cuales están ganando cada vez más popularidad. Además, al no estar saturada por competidores directos en este sector, la ciudad se presenta como un lugar idóneo para establecer un centro deportivo de referencia. Este aspecto se ve reforzado por el incremento de personas interesadas en actividades físicas y en la mejora del rendimiento deportivo.

3. Entorno Natural y Seguridad:

La ciudad de Palencia es conocida por su entorno natural y su seguridad, lo que constituye un atractivo adicional para aquellas familias que buscan un ambiente saludable y tranquilo para que sus hijos practiquen deporte. La proximidad a espacios al aire libre también será beneficiosa para actividades complementarias como el entrenamiento en exteriores o eventos al aire libre.

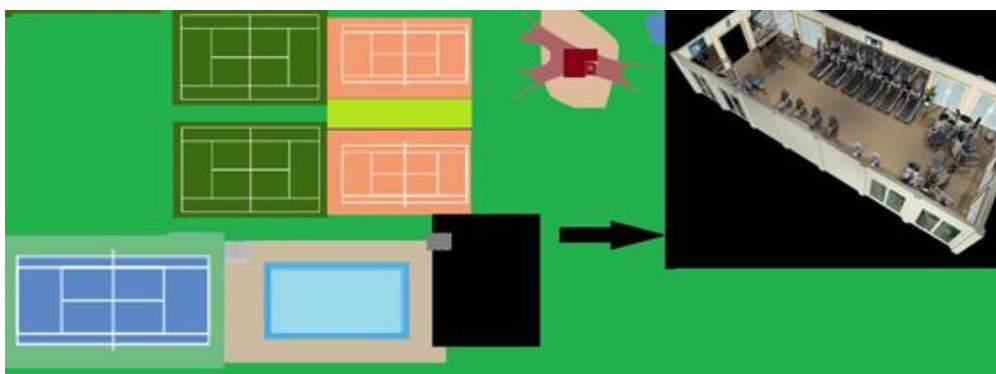
4. Zona No Masificada:

Una de las grandes ventajas de Palencia es que no se encuentra saturada de grandes complejos deportivos, lo que permite al Liceo Tenístico de Palencia ser un centro especializado en tenis y pádel. Esto, sumado a su cercanía a otras ciudades, asegura que el centro pueda captar tanto a usuarios locales como a personas de otras localidades interesadas en recibir formación deportiva de calidad.

8.2. Infraestructuras

Las infraestructuras del Liceo Tenístico de Palencia están pensadas para proporcionar una experiencia deportiva integral y de alta calidad. El centro contará con una serie de instalaciones y recursos que permitirán a los usuarios disfrutar de un entorno de alto rendimiento. En la ilustración 7 puede verse el plano del *Liceo tenístico de Palencia*:

Ilustración 7. Plano de las instalaciones del Liceo tenístico de Palencia



Fuente: elaboración propia

1. Pistas de Tenis:

El centro contará con varias pistas de tenis, pensadas para ofrecer una experiencia profesional y de alto nivel a los usuarios. Estas pistas serán de tierra batida y césped artificial, que son las más comunes y adecuadas para entrenamientos de tenis, permitiendo adaptarse a las necesidades de los deportistas en función de su nivel y preferencia. Además, las pistas estarán diseñadas para albergar tanto entrenamientos individuales como partidos y torneos. La superficie de las pistas será mantenida regularmente para asegurar un rendimiento constante y evitar accidentes.

Número de pistas: 4 pistas de tenis, 2 de tierra batida y 2 de césped artificial.

Mantenimiento y limpieza: Las pistas se mantendrán con un alto nivel de calidad para evitar el deterioro de la superficie. Se llevarán a cabo inspecciones periódicas y se utilizarán materiales de alta calidad para su mantenimiento.

2. Pistas de Pádel:

El pádel es otro de los deportes que se practicará en el centro, y contará con pistas de pádel de última tecnología, que seguirán los estándares internacionales de calidad. El diseño de las pistas de pádel estará orientado tanto a jugadores recreativos como a deportistas de alto nivel. Además, se contará con una zona de espectadores para aquellos que deseen asistir a los torneos o partidos organizados por el centro.

Número de pistas: 4 pistas de pádel, con material de alta resistencia y seguridad.

Zonas de espectadores: Se habilitarán zonas para el público que desee asistir a las competiciones o eventos especiales.

3. Gimnasio de Alto Rendimiento:

El centro contará con un gimnasio completamente equipado, destinado a complementar la formación de los deportistas. El gimnasio estará dividido en áreas específicas para entrenamiento de fuerza, cardio y flexibilidad, lo que permitirá ofrecer un plan de entrenamiento completo a los usuarios. Este espacio estará disponible tanto para los alumnos del centro como para los socios que busquen complementar su entrenamiento deportivo.

Equipos disponibles: Máquinas de musculación, bicicletas estáticas, cintas de correr, pesas libres, etc.

Entrenamiento personalizado: Los deportistas contarán con programas personalizados diseñados por entrenadores especializados.

4. Piscina de Rehabilitación:

Una de las características más destacadas del Liceo Tenístico de Palencia es su piscina de rehabilitación, diseñada especialmente para la recuperación de lesiones deportivas y el acondicionamiento físico. La piscina estará equipada con sistemas de hidromasaje, chorro de agua y otros sistemas de fisioterapia acuática que permiten una rehabilitación más rápida y efectiva.

Tamaño de la piscina: Piscina cubierta de 12 metros de largo, adecuada para ejercicios de rehabilitación.

Características: Temperatura controlada, hidromasajes y chorros para masaje terapéutico.

5. Áreas Comunes y Zonas de Descanso:

El centro también contará con zonas comunes como vestuarios, cafeterías, y zonas de descanso donde los deportistas podrán relajarse después de las sesiones de entrenamiento o partidos. Además, se habilitarán salas de reuniones y formación, donde los entrenadores podrán impartir talleres teóricos o dar feedback a los jugadores sobre su rendimiento.

Vestuario: Con duchas y taquillas individuales para garantizar la comodidad de los deportistas.

Cafetería y zona de descanso: Donde los usuarios podrán relajarse, disfrutar de una bebida o hacer networking con otros deportistas.

6. Zona de Estacionamiento y Accesibilidad:

En cuanto a la accesibilidad, el centro contará con amplios estacionamientos tanto para vehículos privados como para bicicletas, asegurando que los usuarios no tengan problemas para acceder al centro. La zona estará diseñada para ser cómoda y accesible, tanto para personas con movilidad reducida como para aquellos que lleguen en transporte público.

Estacionamiento: Plazas amplias y gratuitas para los clientes y usuarios del centro.

Accesibilidad: El diseño del centro incluirá rampas y accesos adaptados para personas con movilidad reducida.

8.3. Sostenibilidad y Eficiencia Energética

El Liceo Tenístico de Palencia ha sido diseñado con un fuerte enfoque en la sostenibilidad y la eficiencia energética. Se implementarán tecnologías como paneles solares para aprovechar la energía renovable y sistemas de reciclaje para reducir el impacto ambiental del centro. Además, se instalarán sistemas de iluminación LED, lo que ayudará a reducir el consumo energético y a mantener bajos los costos operativos del centro.

Energía renovable: Instalación de paneles solares para alimentar las instalaciones y reducir la huella de carbono.

Eficiencia energética: Uso de tecnología LED y sistemas de climatización eficientes para reducir el consumo energético.

9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El Liceo Tenístico de Palencia está diseñado para funcionar como una organización altamente especializada en el ámbito deportivo, con una estructura organizativa que facilita la eficiencia operativa y la excelencia en la formación de sus usuarios. La correcta planificación y gestión de los recursos humanos es uno de los pilares fundamentales para asegurar el éxito del centro. En este sentido, tanto la selección de personal como la organización de los recursos se realiza con un enfoque claro hacia la profesionalización, la especialización y la calidad en el servicio.

A continuación, se detallan los aspectos clave de la organización y los recursos humanos que permitirán que el Liceo Tenístico de Palencia se convierta en un centro deportivo de referencia.

9.1. Estructura Organizativa

El Liceo Tenístico de Palencia se organiza en una estructura jerárquica funcional, diseñada para maximizar la eficiencia en la toma de decisiones y la ejecución de actividades. La estructura está conformada por varios departamentos clave que trabajan en coordinación para asegurar el correcto funcionamiento del centro:

1. Dirección General:

El centro contará con una Dirección General, cuyo responsable será el líder del proyecto. Este puesto tendrá una visión global de todas las actividades del centro, supervisando tanto la parte administrativa como la operativa. El director general será la persona encargada de tomar las decisiones estratégicas y de representar a la empresa en diversas negociaciones, relaciones públicas y eventos. Además, se encargará de la gestión financiera y la planificación de nuevos proyectos.

Funciones principales:

Supervisar la operativa diaria del centro.

Gestionar la estrategia empresarial.

Toma de decisiones clave en términos financieros y de inversión.

Relaciones externas y marketing.

2. Departamento Deportivo:

El Departamento Deportivo será uno de los más importantes, ya que se encargará de la formación y supervisión de los entrenamientos tanto en tenis como en pádel. Este departamento estará dirigido por un Director Deportivo, quien tendrá la responsabilidad de coordinar el trabajo de los entrenadores y garantizar que se cumpla el plan de formación y desarrollo de los deportistas.

Dentro del departamento, se contará con entrenadores especializados en tenis y pádel, quienes serán responsables de impartir las clases, así como de diseñar y ejecutar los programas de entrenamiento adaptados a las necesidades de los usuarios. También

habrá entrenadores personales para aquellos deportistas que deseen recibir atención más individualizada.

Composición del equipo:

Director Deportivo.

Entrenadores de tenis (con diferentes niveles de especialización).

Entrenadores de pádel (con diferentes niveles de especialización).

Entrenadores personales.

Funciones principales:

Supervisar los entrenamientos y actividades deportivas.

Diseñar programas de entrenamiento según el nivel y objetivos de los deportistas.

Realizar seguimiento y evaluación del rendimiento deportivo.

Asesoramiento en cuanto a técnica y tácticas deportivas.

3. Departamento de Fisioterapia y Recuperación:

El Departamento de Fisioterapia y Recuperación será vital para asegurar que los deportistas puedan recuperarse adecuadamente tras los entrenamientos intensos o partidos. Este departamento estará compuesto por fisioterapeutas especializados en la rehabilitación deportiva, quienes trabajarán de la mano con los entrenadores para asegurar que los deportistas reciban el tratamiento necesario en caso de lesiones.

Composición del equipo:

Fisioterapeutas especializados en rehabilitación deportiva.

Personal auxiliar para apoyo en el tratamiento.

Funciones principales:

Proporcionar tratamiento a los deportistas lesionados.

Colaborar con los entrenadores para la integración de la rehabilitación en los programas de entrenamiento.

Asegurar la recuperación total del deportista para evitar futuras lesiones.

4. Departamento Administrativo y Financiero:

El Departamento Administrativo y Financiero es responsable de la gestión de los recursos financieros, la contabilidad, la facturación, el cobro de cuotas, la gestión de pagos a proveedores y empleados, y otros aspectos administrativos clave. El departamento estará dirigido por un Gerente Administrativo, quien supervisará todo lo relacionado con la gestión interna del centro.

Composición del equipo:

Gerente Administrativo.

Contable.

Personal administrativo (encargado de la atención al cliente y gestión de inscripciones).

Funciones principales:

Gestión de presupuestos y análisis de rentabilidad.

Supervisión de la contabilidad y el flujo de caja.

Atención al cliente, gestión de inscripciones y consultas.

Gestión de pagos a proveedores y contratos.

5. Departamento de Marketing y Comunicación:

El Departamento de Marketing y Comunicación es responsable de la creación, implementación y gestión de las estrategias de marketing para el centro. Esto incluye la promoción de la marca, la organización de eventos y competiciones, y la gestión de las redes sociales. El Director de Marketing será la persona encargada de coordinar todas estas actividades y asegurar que el centro tenga una visibilidad adecuada en el mercado.

Composición del equipo:

Director de Marketing.

Community Manager.

Diseñador gráfico (para la creación de material promocional).

Responsable de eventos.

Funciones principales:

Desarrollo de campañas publicitarias y promoción en redes sociales.

Organización de eventos, competiciones y actividades promocionales.

Diseño de material promocional (carteles, folletos, campañas online).

Gestión de la presencia online del centro (sitio web, redes sociales, etc.).

6. Departamento de Atención al Cliente:

La Atención al Cliente es crucial para asegurar que los usuarios tengan una experiencia satisfactoria en el centro. Este departamento estará encargado de atender a los clientes tanto de manera presencial como telefónica, así como gestionar las consultas, quejas o sugerencias de los usuarios. El Responsable de Atención al Cliente será la persona encargada de garantizar un servicio de calidad y mantener una buena relación con los clientes.

Composición del equipo:

Responsable de Atención al Cliente.

Personal de atención al cliente.

Funciones principales:

Gestionar inscripciones y pagos.

Atender consultas, quejas y sugerencias de los clientes.

Resolver problemas y ofrecer soluciones rápidas y eficientes.

Realizar encuestas de satisfacción y promover la fidelización de los usuarios.

9.2. Selección de Personal y Requisitos

La selección de personal para el Liceo Tenístico de Palencia se basa en unos criterios rigurosos para asegurar que cada miembro del equipo sea altamente capacitado y esté alineado con los valores de la empresa, que son la excelencia, el profesionalismo y el compromiso con el desarrollo deportivo.

1. Entrenadores:

Los entrenadores de tenis y pádel deberán contar con una titulación oficial y una formación continua en el ámbito deportivo. También se valorarán las experiencias previas en centros de alto rendimiento o con deportistas de diferentes niveles, desde principiantes hasta profesionales. La habilidad comunicativa y el compromiso con la formación de los alumnos serán aspectos clave en el proceso de selección.

2. Fisioterapeutas:

Los fisioterapeutas deberán ser licenciados o graduados en Fisioterapia, con especialización en rehabilitación deportiva. Además, se buscará que tengan experiencia en el tratamiento de lesiones deportivas y la recuperación de atletas de alto rendimiento. Se valorará positivamente la actualización continua en técnicas de fisioterapia avanzada.

3. Personal Administrativo:

El personal administrativo deberá contar con experiencia previa en gestión financiera y atención al cliente, así como formación en el manejo de herramientas informáticas y software de gestión. Además, el personal administrativo debe tener una actitud proactiva y orientada al servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

4. Comunicaciones y Marketing:

Los responsables de marketing deben tener experiencia en el marketing digital y la gestión de redes sociales, con conocimientos sólidos en la creación de contenido visual y campañas publicitarias online. Además, deberán ser creativos y tener una visión estratégica para posicionar al centro como un referente en el mercado.

12.3. Capacitación y Desarrollo Profesional

Para asegurar que todo el personal esté a la vanguardia de las mejores prácticas en su área de trabajo, el Liceo Tenístico de Palencia implementará un programa continuo de capacitación y desarrollo profesional. Este programa incluirá:

Cursos y seminarios sobre nuevas tendencias en el ámbito deportivo.

Entrenamientos y formación específica para el uso de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza deportiva.

Revisión periódica de objetivos y desempeño para asegurar que cada miembro del equipo pueda avanzar en su desarrollo personal y profesional.

10. ASPECTOS LEGALES

El desarrollo de cualquier proyecto empresarial, especialmente uno en el ámbito deportivo, debe tener en cuenta una serie de aspectos legales fundamentales que regulan su funcionamiento, asegurando la conformidad con la legislación vigente y protegiendo tanto a la organización como a sus clientes. En el caso del Liceo Tenístico de Palencia, los aspectos legales son esenciales para garantizar que el centro deportivo opere dentro del marco normativo adecuado y se protejan los derechos de los usuarios, empleados y socios del proyecto.

A continuación, se detallan los aspectos legales clave que deben ser considerados para la creación y operación del Liceo Tenístico de Palencia.

10.1. Forma Jurídica de la Empresa

Uno de los primeros pasos para la creación del Liceo Tenístico de Palencia es la elección de la forma jurídica que tomará la empresa. Esta decisión influye directamente en la responsabilidad legal, las obligaciones fiscales y la forma de gestión administrativa.

En este caso, se optará por una Sociedad Limitada (SL), ya que esta forma jurídica es adecuada para pequeñas y medianas empresas, permitiendo a los socios limitar su responsabilidad al capital aportado, lo que resulta beneficioso en caso de deudas o problemas financieros.

Características de la Sociedad Limitada (SL):

- Responsabilidad limitada: Los socios no responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad, sino que su responsabilidad se limita al capital aportado.
- Capital mínimo: La ley exige un capital social mínimo de 3.000 euros para constituir una SL, lo cual debe ser aportado al momento de la creación.
- Fiscalidad: La SL tributa por el Impuesto de Sociedades, lo que implica que los beneficios generados por la empresa estarán sujetos a este impuesto.
- Gestión flexible: Aunque requiere una estructura organizativa básica (socios y administradores), la SL permite una mayor flexibilidad en cuanto a su administración y toma de decisiones.

10.2. Licencia de Actividad

Para poder operar legalmente, el Liceo Tenístico de Palencia debe contar con la licencia de actividad correspondiente, que es otorgada por el Ayuntamiento de Palencia o el órgano competente en la localidad donde se ubique el centro. Esta licencia garantiza que el centro cumple con los requisitos técnicos, de seguridad y de uso del suelo establecidos por la normativa local.

Requisitos para la obtención de la licencia de actividad:

1. Cumplir con la normativa urbanística: El local o instalaciones deben estar situados en un área que permita actividades deportivas, sin contradecir las ordenanzas urbanísticas locales.

2. **Certificación de seguridad:** El centro debe contar con un plan de evacuación, medidas contra incendios y cumplir con los requisitos de seguridad y accesibilidad para personas con movilidad reducida.
3. **Documentación técnica:** La empresa deberá presentar documentación como el proyecto de instalaciones deportivas, certificados de calidad del material utilizado, y un informe de las condiciones de accesibilidad y salubridad.

Es importante destacar que la obtención de la licencia de actividad no solo es un requisito legal, sino que también garantiza que las instalaciones sean seguras y adecuadas para los usuarios.

10.3. Contratos con Clientes

Una parte importante de los aspectos legales del Liceo Tenístico de Palencia son los contratos con los clientes. Estos contratos deben regular de manera clara y transparente las condiciones bajo las cuales los usuarios utilizarán las instalaciones y recibirán los servicios del centro deportivo.

Elementos clave que deben incluir los contratos:

1. **Condiciones de inscripción:** Establecer los requisitos para que una persona se inscriba en los programas de formación, ya sea en tenis, pádel o servicios complementarios.
2. **Duración y precios:** Los contratos deben detallar la duración de la inscripción, las tarifas de los servicios, las posibles promociones y descuentos, así como las condiciones de pago.
3. **Normas de funcionamiento:** Las reglas del centro, como el uso de las instalaciones, las normas de comportamiento y las sanciones por mal uso de las instalaciones, deben ser claras y estar reflejadas en el contrato.
4. **Política de cancelación:** Es importante incluir una política de cancelación en caso de que un usuario desee desistir de sus servicios, especificando los plazos, procedimientos y posibles reembolsos o penalizaciones.

Además, será fundamental incluir cláusulas de protección de datos de acuerdo con la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD), que regula cómo se deben manejar los datos personales de los clientes.

10.4. Seguros y Responsabilidad Civil

Es necesario contratar diversos seguros para garantizar el buen funcionamiento del centro y proteger tanto a los usuarios como a los empleados. Los seguros son una herramienta esencial para mitigar riesgos y cumplir con las exigencias legales.

Seguros recomendados:

- **Seguro de responsabilidad civil:** Este seguro cubre posibles daños a terceros que puedan producirse durante las actividades deportivas o el uso de las instalaciones. Es fundamental para proteger a la empresa en caso de accidentes o lesiones.

- Seguro de accidentes para los usuarios: Al ser un centro deportivo, es importante contar con un seguro que cubra a los usuarios en caso de lesiones o accidentes durante los entrenamientos o actividades realizadas dentro de las instalaciones.
- Seguro de responsabilidad laboral: Este seguro protege a los empleados en caso de accidentes laborales o enfermedades profesionales que pudieran ocurrir en el ejercicio de su trabajo.

10.5. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual

Dado que el Liceo Tenístico de Palencia contará con una fuerte presencia en medios digitales (redes sociales, sitio web, canal de YouTube, etc.), es fundamental tener en cuenta los derechos de autor y la propiedad intelectual. Todo el contenido audiovisual, como videos de entrenamientos, partidos y eventos, está protegido por la legislación sobre propiedad intelectual.

Aspectos clave a tener en cuenta:

- Licencia de uso de material audiovisual: Los entrenadores y empleados del centro deberán asegurarse de contar con las licencias necesarias para utilizar música, imágenes o videos de terceros en sus producciones.
- Protección de la marca: El nombre y el logotipo del centro deben ser registrados como marca para proteger su identidad y evitar que otros establecimientos utilicen nombres similares.

10.6. Normativa Laboral

En cuanto a los empleados del Liceo Tenístico de Palencia, es esencial cumplir con toda la normativa laboral vigente. Esto incluye contratos de trabajo, salarios, seguridad social, condiciones laborales y derechos de los trabajadores. Los entrenadores, fisioterapeutas y personal administrativo deberán contar con sus correspondientes contratos laborales que especifiquen la duración de su relación laboral, su remuneración y otros beneficios.

Requisitos laborales:

- Contratación de personal: Los empleados deberán estar contratados conforme a lo dispuesto por el Estatuto de los Trabajadores, que regula el empleo en España.
- Condiciones laborales: Se deben respetar las condiciones laborales establecidas, como el horario de trabajo, las vacaciones, las horas extra y las pausas necesarias para evitar problemas legales.
- Seguridad Social: Todos los empleados deberán estar dados de alta en el sistema de la Seguridad Social, y las contribuciones deberán ser pagadas de acuerdo con la legislación vigente.

10.7. Normativa Fiscal

El Liceo Tenístico de Palencia también deberá cumplir con la normativa fiscal correspondiente. Esto implica realizar los pagos de impuestos y declarar las ganancias de acuerdo con la legislación fiscal española. Los principales impuestos que deberán gestionar son:

- **Impuesto de Sociedades:** La empresa deberá tributar por sus ganancias a través del Impuesto de Sociedades, cuyas tasas varían en función de la facturación anual.
- **IVA:** El centro deberá aplicar el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) a sus servicios, dependiendo de la naturaleza de los mismos, y remitirlo a la Agencia Tributaria.
- **Retenciones laborales:** El Liceo Tenístico de Palencia deberá retener los impuestos correspondientes a los salarios de los empleados y hacer las aportaciones necesarias a la Seguridad Social.

11. PRESUPUESTO

En cuanto a las instalaciones, ya se reflejaron los 120 000 del terreno, a lo que habría que sumar 10 000 € de piscina, licencias y mantenimiento y otros 105 000 de todas las pistas de tenis (de césped artificial y tierra batida) más el acondicionamiento del gimnasio.

En cuanto al gasto de materiales del gimnasio y otros derivados procedemos a desglosarlos en la siguiente las tablas siguientes:

Tabla 3. Proveedores, máquinas y materiales en €.

Empresa: Gymcompany		Total (€) sin descuento: 27.078,75€	
Material	Dinero (€)	Material	Dinero (€)
5 Cintas de correr	549 x 5	Mancuernas + rack	1.495
2 Elípticas	399 x 2	1 Cable Cross over	799
2 Remos	499 x 2	1 Barra dominadas	64,95
15 Bicicletas	275 x 5	1 Banco scoot	199
1 Máquina step	295	150 kg en discos	525
1 Rack	480	2 Rack de discos	109 + 709
1 Multipower	595	1 Barra olímpica	125
2 Bancos fijos	95 x 2	10 Topes	5 x 10
3 Bancos móviles	119 x 3	2 Barras rectas	64,95 x 2
1 Banco lumbar	75	Agarres	198,90
1 Press de banca	525	1 Prensa	1.189
1 Cruce de poleas	635	Gomas resistencia	69,95
15 Esterillas	9,95 x 15	12 Steps	19,95 x 12
1 Rack esterillas	18,95	1 Cuerda	69,95
Pack funcional crossfit	1.265	Pack 80 kg + barra olímpica + topes + barra Z	445
5 Kettlebells	34,95 x 5	Balones medicinales	17,95 x 5
1 Torre de fondos, dominadas y abdominales	245	1 Máquina selectorizada por cada gran grupo muscular (6)	1.150 x 6
Total € (descuento del 10% de la página): 24.370,875 €			
Financiado en 12 meses (2.030,90 €/mes)			

Empresa: Marma taquillas metálicas	Total (€): 895
Materiales	Dinero
Taquillas	135 x 5
Bancos	55 x 4

Empresa: Gestigym	Total (€): 1.999
Materiales	Dinero
Control de acceso	1.999

Empresa: Carrefour	Total (€): 744,95
Materiales	Dinero
Ordenador	320
Impresora	55
Altavoces	369,95

Fuente: elaboración propia

Total coste materiales: 28.009,825 €

GASTOS DE LA EMPRESA (PRIMER AÑO)

Terreno	120.000€
Pistas	105.000€
Otras construcciones	55.000€
Sueldo entrenadores	100.800€
Limpieza	28.800€
Mantenimiento	3000€
Recepción	12.000€
Vigilante	12.000€
Preparador físico	4.800€

Estos serían los datos de los gastos del primer año, los cuáles desglosados quedarían tal que así:

Terreno:

120.000 euros

Pistas:

2 Hierba artificial (40.000 euros)

2 Tierra batida (35.000 euros)

1 Pista cubierta (30.000 euros)

Otras construcciones:

Aseos, vestuarios, construcción espacio gimnasio... (20.000 euros)

Material deportivo (25.000 euros)

Piscina (10.000 euros)

Sueldo entrenadores:

Compuesto por siete entrenadores los cuales cobrarían 1200 euros al mes cada uno.

Coste total entrenadores: 100.800 euros.

Limpieza:

2 Personas de personal de limpieza las cuales cobrarían 1200 euros al mes cada una.

Coste total limpieza: 28.000 euros.

Mantenimiento extraordinario:

Reserva de dinero por si se desgasta/deteriora el material.

Coste total: 3000 euros.

Recepción:

Una persona en recepción la cual cobraría 1000 euros al mes.

Coste total: 12.000 euros.

Vigilante:

Un vigilante en las instalaciones el cual cobraría 1000 euros al mes.

Coste total: 12.000 euros.

Preparador físico:

Un preparador físico el cual cobraría 400 euros al mes.

Coste total: 4800 euros.

Publicidad:

Por un total de 11.000€ (desglosado en el punto 6 del trabajo).

TOTAL GASTOS PRIMER AÑO: 452,400€

INGRESOS

Estimo la demanda de los usuarios de mis servicios mediante un estudio de mercado previo:

Iniciación: (Septiembre a Junio)

-Grupo de lunes, miércoles y viernes: 4 clases por día las cuales tendrían 6 alumnos por grupo.

-Grupo de martes y jueves: 4 clases por día las cuales tendrían 6 alumnos por grupo.

120 usuarios, de los cuales 60 cogerían abono normal, y los otros 60 escogerían el abono con piscina de rehabilitación y gimnasio.

60 de abono normal multiplicados por 50 euros al mes, por diez meses darían unos ingresos totales de 30.000 euros.

60 de abono con piscina de rehabilitación y gimnasio por 80 euros al mes, por diez meses darían unos ingresos totales de 48.000 euros.

Perfeccionamiento: (Septiembre a Junio)

-Grupo de lunes, miércoles y viernes: 4 clases por día las cuales tendrían 5 alumnos por grupo.

-Grupo de martes y jueves: 4 clases por día las cuales tendrían 5 alumnos por grupo.

80 usuarios, de los cuales 40 cogerían abono normal, y los otros 40 escogerían el abono con piscina de rehabilitación y gimnasio.

40 de abono normal multiplicados por 120 euros al mes, por diez meses darían unos ingresos totales de 48.000 euros.

40 de abono con piscina de rehabilitación y gimnasio por 140 euros al mes, por diez meses darían unos ingresos totales de 56.000 euros.

Alto rendimiento: (Septiembre a Junio)

-Grupo de lunes, miércoles y viernes: 2 clases por día las cuales tendrían 3 alumnos por grupo.

-Grupo de martes y jueves: 2 clases por día las cuales tendrían 3 alumnos por grupo.

90 usuarios los cuales cogerían todos abono de piscina de rehabilitación y gimnasio ya que es necesario para preparar sus competiciones.

90 usuarios de abono con piscina de rehabilitación y gimnasio por 175 euros al mes, por diez meses darían unos ingresos totales de 157.000 euros.

Especiales verano: (Julio y Agosto)

Realizaríamos campamentos de verano con acceso a piscina de rehabilitación y al gimnasio, donde la gente podría seguir disfrutando del tenis en pleno verano para no perder el ritmo de juego.

-Iniciación: 100 usuarios por 80 euros de inscripción, por dos meses dan unos ingresos totales de 16.000 euros.

-Perfeccionamiento: 86 usuarios por 140 euros de inscripción, por dos meses dan unos ingresos totales de 23.300 euros.

-Alto rendimiento: 70 usuarios por 175 euros de inscripción, por dos meses dan unos ingresos totales de 24.500 euros.

- **HORARIOS:**

Los **horarios** serán los siguientes:

- Todas las mañanas de 09:00-10:30 INICIACIÓN
- Todas las mañanas de 10:30-12:00 PERFECCIONAMIENTO
- Todas las mañanas de 12:00-13:30 ALTO RENDIMIENTO
- Todas las tardes de 16:00-17:30 INICIACIÓN
- Todas las tardes de 17:30-19:00 PERFECCIONAMIENTO
- Todas las tardes de 19:00-20:30 ALTO RENDIMIENTO

Los clientes que tengan el abono de musculación y de piscina (de rehabilitación) podrán asistir durante la hora del día que quieran a estas zonas dentro del horario de apertura del centro anteriormente mencionado.

Otros:

En este apartado nuestros ingresos vendrían del alquiler de nuestras pistas que damos los fines de semana y de eventos deportivos realizados durante todo el año tanto para la gente federada como para la no federada.

Nos darían unos ingresos totales de 100.000 euros al año.

Expongo una tabla con todos los datos analizados anteriormente:

Tabla 4. Ingresos varios

Iniciación	78.000€
Perfeccionamiento	104.000€
Alto rendimiento	157.000€
Especiales verano	63.000€
Otros	100.000€

Fuente: elaboración propia

INGRESOS TOTALES PRIMER AÑO: 503.300€

12. CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo el diseño y la validación de un proyecto empresarial en el sector del bienestar físico y emocional, una industria en clara expansión debido al creciente interés de la población por mejorar su calidad de vida, su salud integral y su equilibrio mental y corporal. A lo largo del trabajo se han abordado de manera sistemática todos los aspectos esenciales que configuran el planteamiento de una iniciativa emprendedora: desde la idea de negocio, su propuesta

de valor y público objetivo, hasta la estructura operativa, el presupuesto y las estrategias de marketing y crecimiento.

Una de las principales fortalezas del proyecto es su propuesta de valor diferenciada, basada en la atención integral al cliente, el trato personalizado, la combinación de disciplinas complementarias y la calidad del equipo humano. En un mercado cada vez más saturado, ofrecer una experiencia coherente, profesional y adaptada a las necesidades reales de cada persona se convierte en un factor clave de competitividad. Además, el enfoque innovador del modelo, que incorpora tanto servicios presenciales como soporte digital, posiciona la empresa en línea con las nuevas demandas del consumidor postpandemia, mucho más exigente y enfocado en lo sostenible.

Desde el punto de vista organizativo y de gestión, se ha demostrado la importancia de contar con una estructura sólida pero flexible, capaz de adaptarse a la demanda y de mantener unos estándares de calidad elevados. La planificación operativa y la elección de una ubicación adecuada, junto con una gestión eficiente de los recursos humanos y materiales, constituyen pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad del negocio en el medio y largo plazo.

En el ámbito comercial, se propone una estrategia de marketing multicanal enfocada en la visibilidad local, la fidelización y la comunicación emocional, aprovechando tanto medios digitales como relaciones directas con comunidades, centros educativos o asociaciones deportivas. Esta estrategia permitirá conectar con el público objetivo y posicionar la marca como referente de calidad y bienestar.

Finalmente, este trabajo no solo ha servido para aplicar los conocimientos adquiridos durante el grado en Comercio, sino que también ha sido una experiencia enriquecedora a nivel personal. Ha permitido al autor enfrentarse a situaciones reales de toma de decisiones, análisis de riesgos y visión emprendedora, fomentando competencias clave como la planificación estratégica, el pensamiento crítico y la capacidad de liderazgo.

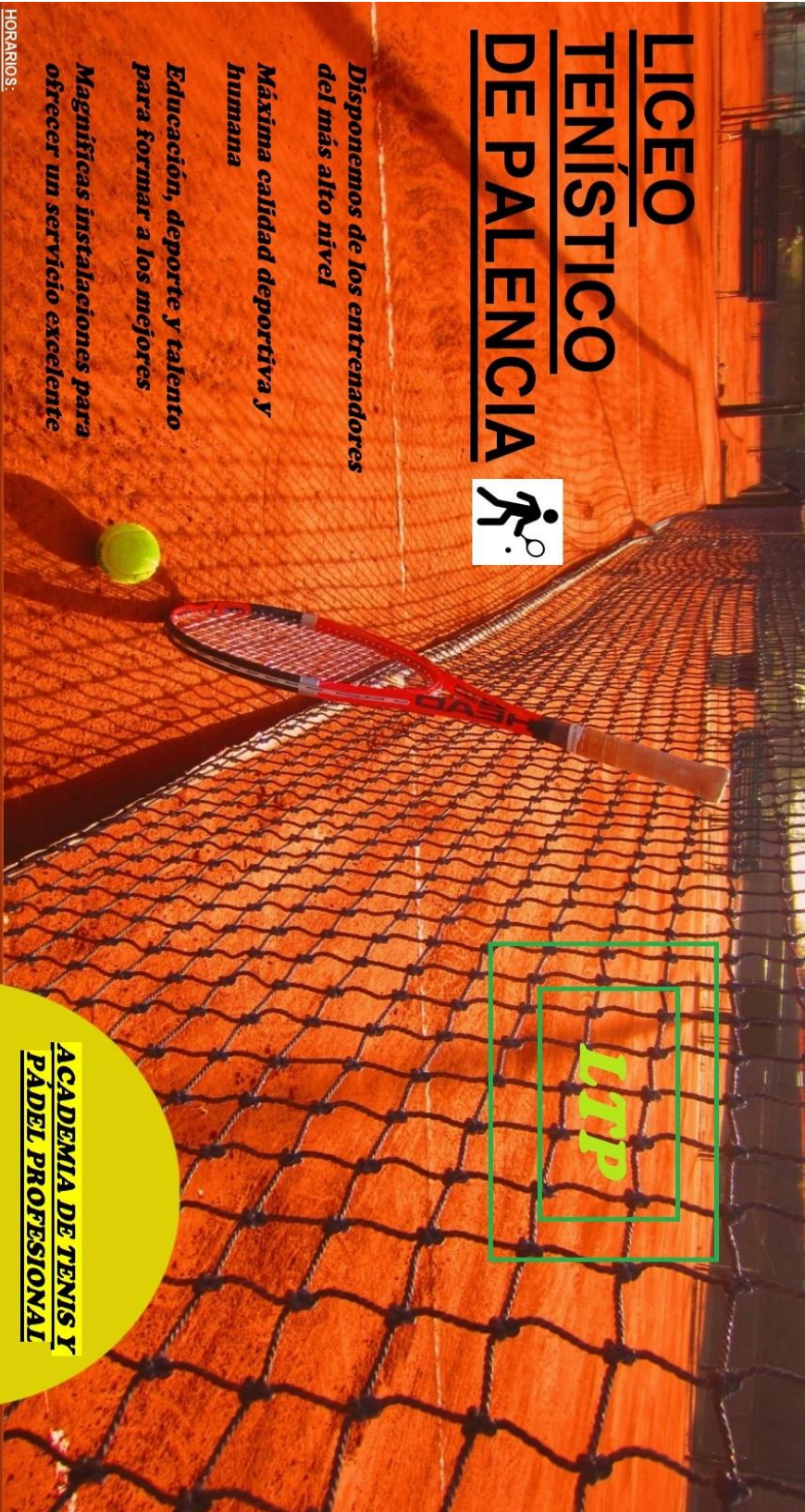
En definitiva, el proyecto aquí presentado es técnicamente factible, y socialmente relevante, lo que lo convierte en una oportunidad de emprendimiento con grandes posibilidades de éxito en el entorno actual. Además, constituye un reflejo del compromiso del autor con la innovación, la mejora continua y el desarrollo de proyectos empresariales sostenibles y con impacto positivo.

13. BIBLIOGRAFÍA


- González, J. L. (2013/2014). *Club de tenis y pádel (tennis and paddle club)*, TFG. León: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Manchay, A. J. (2015). *Plan de negocio para la creación de una escuela de tenis para menores de 4 a 14 años en la ciudad de Chiclayo*. PE: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes . (2022). *Encuesta de hábitos deportivos en España*. Obtenido de <https://goo.su/2VK6RL>
- Ministerio de Industria y Turismo. (2024). *Análisis DAFO, ¿en qué consiste?* Obtenido de <https://goo.su/RW3IXw>
- Pizarro, C. I. (2018). *Plan de negocios para la escuela de tenis 15-0*. Chile.
- Puente, A. (7 de septiembre de 2024). *El tenis toma impulso en España pese a la explosión del pádel*. Obtenido de <https://goo.su/eDaMctE>
- Pursell, S. (11 de abril de 2024). *Qué es un plan de marketing y cómo crearlo (incluye plantillas)*. Obtenido de Hubspot: <https://goo.su/CZN9fk>
- Redacción de Radio Palencia - Cadena SER. (23 de enero de 2025). *Ángel Miguel destaca el impacto positivo de las políticas del Gobierno de España en Palencia durante el 2024*. Obtenido de Cadena Ser: <https://goo.su/KxNH>
- Redacción de Radio Palencia - Cadena SER. (mayo de 2025). *Con los de aquí solo a la peonza laboral se le acaban las vueltas*. Obtenido de Cadena SER: <https://goo.su/rSkU1J>
- Universidad Europea. (24 de Agosto de 2021). *Tecnología en el deporte: revolución digital en el sector deportivo*. Obtenido de Universidad Europea: <https://goo.su/CxgmK1H>

14. ANEXOS

ANEXO 1 – CARTEL PUBLICITARIO - MARKETING



**LICEO
TENÍSTICO
DE PALENCIA**



*Disponemos de los entrenadores
del más alto nivel*

*Máxima calidad deportiva y
humana*

*Educación, deporte y talento
para formar a los mejores*

*Magníficas instalaciones para
ofrecer un servicio excelente*

HORARIOS:

- Todas las mañanas de 09:00-10:30 INICIACIÓN - Todas las mañanas de 10:30-12:00 PERFECCIONAMIENTO
- Todas las mañanas de 12:00-13:30 ALTO RENDIMIENTO - Todas las tardes de 16:00-17:30 INICIACIÓN
- Todas las tardes de 17:30-19:00 PERFECCIONAMIENTO - Todas las tardes de 19:00-20:30 ALTO RENDIMIENTO

Los clientes que tengan el abono de musculación y de piscina podrán asistir durante la hora del día que quieran a estas zonas dentro del horario de apertura del centro.

LAS TARIFAS CON LOS PRECIOS MÁS COMPETITIVOS: ¡ES TU OPORTUNIDAD, NO LO PIENSES MÁS Y APÚNTATE YA!

LTP

**ACADEMIA DE TENIS Y
PADEL PROFESIONAL**

**COMPLEJO DEPORTIVO DE
ALTO RENDIMIENTO**

**CENTRO DE REFERENCIA
NACIONAL**

ANEXO 2– FICHA DE INSCRIPCIÓN

LICEO TENÍSTICO DE PALENCIA

Carretera de Magaz, km 54, PALENCIA



Datos personales para la reserva de plaza

Datos personales para la reserva de plaza:

Nombre y dos apellidos.....

Dirección.....

CP.....

Localidad.....TFNO.....

Fecha nacimiento...../...../.....

Nº de LICENCIA FEDERATIVA (si se tiene ya).....

D.N.I.....

Email.....

FORMA DE PAGO :

SEÑALAR CON UNA “X”-

----metálico

----- domiciliación bancaria

NÚMERO DE

CUENTA_____/_____/_____/_____

Nombre del padre.....

Nombre de la madre

Nombre del tutor si corresponde.....

Autorizo para fotos y grabación de mi hijo:

SEÑALAR CON UNA “X”-

---- autorizo

---- RUEGO TOME NOTA , NO autorizo

EN PALENCIA, A DÍADEDE 2025

Padre/madre/tutor

jugador

ANEXO 3. HETEROEVALUACIÓN – CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO POR PARTE DE LOS USUARIOS

	NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
La oferta académico-deportiva cubre todas mis expectativas				
La formación y profesionalidad por parte de profesores y monitores es inmejorable				
Las instalaciones del complejo deportivo (pistas de tenis, piscina, gimnasio) se encuentran en perfecto estado				
La atención por parte de todos los profesionales es óptima y adecuada				
La relación calidad-precio es óptima				
Los horarios de los cursos se adaptan a mis necesidades				
Las tarifas y descuentos son una forma de fidelizarme como cliente				
La política de comunicación, tanto personal como digital, y el trato dispensado son exquisitos				
Tras inscribirme o matricularme en el centro he notado una mejora en mi rendimiento físico-deportivo				
Valore de 0 a 10 su experiencia en el Liceo Tenístico de Palencia: _____.				

Díganos cualquier sugerencia u observación que desee plantearnos para mejorar