



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Desarrollo de un plan de negocio para la creación de una  
empresa de servicios especializada en deportes de raqueta

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

AUTOR/A: Nogueroles Endemaño, Andoni

Tutor/a: Alfaro Saiz, Juan José

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



## RESUMEN

El objetivo del siguiente trabajo de fin de grado será el de desarrollar un plan de negocio para una empresa de servicios deportivos, contando esta con las instalaciones necesarias para poder practicar deportes de raqueta como pádel, bádminton, ping-pong o squash.

El pádel es un deporte que está creciendo de forma exponencial, pero además se pretende dar visibilidad y dotar de instalaciones de calidad para promover deportes de raqueta minoritarios.

Para ello, primero se realizará un estudio sobre el entorno, sector y mercado en el que se ubicará el negocio.

Posteriormente, se realizará un análisis sobre la viabilidad de comprar o alquilar las instalaciones, así como de la localización exacta donde se implementará la empresa.

Una vez conocida la infraestructura, se analizará con detalle el número de pistas de cada deporte que incluirá el negocio, teniendo en cuenta para ello el tamaño de cada una, así como la previsión de utilización de estas.

Seguidamente, se elaborará el plan para administrar y operar los servicios del negocio, incluyendo la coordinación de reservas de pistas, la opción de impartir clases individuales o grupales y la implementación de actividades adicionales de alto valor.

Se realizará el análisis de los recursos humanos necesarios y de los sistemas de información necesarios para la creación de una app/web para los usuarios.

Finalmente, se estudiará la viabilidad económica del proyecto para su puesta en marcha.



## Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Evolución del sector deportivo y de los deportes de raqueta en España. ....	1
2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
2.1. Objetivos del proyecto .....	3
2.2. Metodología del trabajo. ....	4
3. TIPOS DE CLUB Y LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA. ....	5
3.1. Tipos de club.....	5
3.2. Localización del club. ....	6
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ....	7
4.1. Identificación de los grupos de interés. Stakeholders.....	7
4.1.1. Stakeholders internos.....	7
4.1.2. Stakeholders externos. ....	8
4.2. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	9
4.2.1. Misión.....	9
4.2.2. Visión.....	9
4.2.3. Valores .....	9
4.3. Objetivos estratégicos de la empresa. ....	10
5. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA.....	11
5.1. Análisis PESTEL.....	11
5.1.1. Entorno político-legal.....	11
5.1.2. Entorno económico.....	12
5.1.3. Entorno sociocultural.....	16
5.1.4. Entorno tecnológico.....	18
5.1.5. Entorno ecológico.....	19
5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	19
5.2.1. Poder de negociación de los clientes. ....	19
5.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	20
5.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos. ....	20
5.2.4. Amenaza de nuevos competidores. ....	20



5.2.5.	Rivalidad entre competidores existentes. ....	20
5.3.	Análisis DAFO. ....	21
5.3.1.	Debilidades. ....	21
5.3.2.	Amenazas. ....	21
5.3.3.	Fortalezas. ....	22
5.3.4.	Oportunidades. ....	22
5.4.	Análisis CAME. ....	22
5.4.1.	Corregir debilidades ....	22
5.4.2.	Afrontar amenazas. ....	23
5.4.3.	Mantener fortalezas. ....	23
5.4.4.	Explotar oportunidades. ....	23
6.	Modelo de negocio. ....	24
6.1.	Nueve módulos de negocio. (Roa, 2023). ....	24
6.1.1.	Segmentos del mercado. ....	24
6.1.2.	Propuestas de valor. ....	25
6.1.3.	Canales. ....	26
6.1.4.	Relaciones con el cliente. ....	27
6.1.5.	Fuentes de ingresos. ....	27
6.1.6.	Recursos clave. ....	29
6.1.7.	Actividades clave. ....	30
6.1.8.	Asociaciones clave. ....	31
6.1.9.	Estructura de costes. ....	31
6.2.	Diseño de las instalaciones. ....	32
7.	El proyecto. ....	33
7.1.	Enunciado del trabajo. ....	33
7.1.1.	Descripción de la necesidad. ....	33
7.1.2.	Descripción del alcance del proyecto. ....	33
7.2.	Acta de constitución del proyecto. ....	34
7.2.1.	El propósito o justificación del proyecto. ....	34
7.2.2.	Los objetivos medibles del proyecto. ....	34



7.2.3.	Descripción del proyecto y sus límites. ....	35
7.2.4.	Lista de interesados. ....	35
7.2.5.	Director del proyecto. ....	35
7.3.	Listado de tareas, equipo y partes interesadas. ....	37
7.3.1.	Plan de gestión del cronograma. ....	37
7.3.2.	Plan de gestión de recursos humanos. ....	38
7.3.3.	Plan de gestión de partes interesadas. ....	38
8.	Plan financiero. ....	39
8.1.	Plan de inversiones y necesidades iniciales. ....	39
8.2.	Plan de financiación. ....	40
8.3.	Cuenta de resultados provisional del primer año. ....	42
8.4.	Retorno de la inversión. ....	44
8.5.	Balance de situación provisional. ....	44
9.	Conclusiones. ....	46
10.	Bibliografía. ....	47
11.	Anexos. ....	49
11.1.	Anexo 1. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. ....	49

## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Evolución del sector deportivo y de los deportes de raqueta en España.

En los últimos años, la población española ha experimentado un aumento en la conciencia sobre los beneficios de la actividad física para la salud. Gran parte de esto se debe a las campañas de promoción sobre estilos de vida saludables impulsadas tanto por los diferentes gobiernos como por las empresas del sector deportivo españolas. Del mismo modo, esto ha derivado en el crecimiento en la popularidad de los deportes individuales o para los que no hace falta mucha gente para practicar (ej. fútbol, baloncesto y otros deportes de equipo). Así, ha aumentado la popularidad de deportes como el running, ciclismo, yoga, tenis o **pádel**.

Junto con el ejercicio, también ha aumentado en la sociedad española el interés sobre una vida saludable, incluyendo esta la alimentación y la salud plena. Esto ha sido motivado también por los gimnasios y centros deportivos, que han ampliado y diversificado su oferta. Y no solo eso, sino que además se han implementado políticas y programas para fomentar la inclusión de personas de todas las edades y niveles de habilidad en la práctica de ejercicio físico y la vida saludable.

Otro de los factores que han afectado en este crecimiento sobre el interés de la práctica deportiva en la sociedad son las nuevas tecnologías y la creación de aplicaciones móviles donde poder controlar, registrar y monitorizar el ejercicio realizado e incluso compartirlo con amigos y seguidores.

Centrándose en los deportes de raqueta, el interés en estos ha crecido más aún si cabe liderados por el que se considera el deporte de raqueta más practicado en España hoy en día, el **pádel** (PadelAddict, 2021). Además, este aumento viene motivado por el aumento de las instalaciones para practicar estos deportes por toda España. Según Esther Lasheras, exjugadora profesional de pádel, los factores clave por los que el pádel ha sumado tantos adeptos son:

- Apto y accesible para todas las edades.
- Fácil de empezar a jugar, incluso si nunca se ha practicado deporte.
- Se trata de un deporte muy social.
- No requiere una gran forma física para divertirse jugándolo.
- Es relativamente sencillo de aprender y mejorar.

El interés en las competiciones profesionales de estos deportes ha sido otro de los motivos por los que ha aumentado tanto el interés en estos. El crecimiento de World Padel Tour (el principal circuito profesional de pádel) y el reciente ascenso al número uno del ranking mundial de jugadores españoles como Paquito Navarro, Juan Lebrón, Alejandro Galán o Arturo Coello. En la Figura 1 (PadelAddict, 2021), se puede observar cómo en 2019 se registraba un dato que iba a ser noticia: el pádel superaba en España al tenis en jugadores federados:

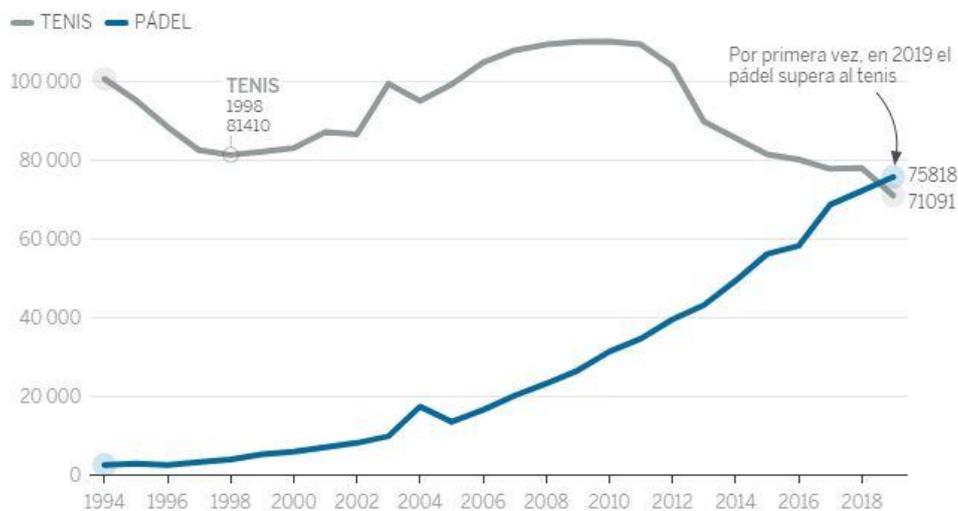


Figura 1. Evolución licencias federativas tenis y pádel. (PadelAddict, 2021)

Por otro lado, los grandes éxitos a nivel mundial cosechados por Carolina Marín en el bádminton han motivado que un deporte que hasta hace años se consideraba “exótico” hoy en España tenga numerosos adeptos y jugadores federados.

Sin embargo, otros deportes de raqueta como el ping-pong o el squash se conocen y practican mucho menos. En el caso del ping-pong, su práctica se limita a reuniones con amigos más que a la práctica profesional y seria. Mientras que el squash es prácticamente desconocido para gran parte de la sociedad, pese a ser un deporte divertido y dinámico, al que cualquiera puede jugar.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.

En Gandía, localidad objeto de las instalaciones, no existe un centro de pádel. Para practicar este deporte debes acudir a diferentes centros deportivos en los pueblos de alrededor (Miramar, Xeresa, Bellreguard...) o al club de tenis que se encuentra en la

playa, donde si no eres socio es difícil conseguir jugar, además de tener un precio excesivo. Por otro lado, no existe ningún club ni en Gandía ni alrededores donde practicar de forma seria e incluso competitiva otros deportes como bádminton, squash o ping-pong. Siendo Gandía una ciudad grande (3ª por población de la provincia de Valencia) y queriendo ser referente en diversos aspectos, creo que es de vital necesidad que se fomente la práctica del deporte, y se les dé visibilidad a deportes minoritarios que seguro que existe gente que desea practicarlos, o incluso se dan a conocer a nuevos usuarios y se puede ayudar a hacerlos crecer. Es por ello por lo que con esta memoria pretendo llevar a cabo un plan de creación de la empresa **Match Point Club**.

### 2.1. Objetivos del proyecto

Los objetivos de este trabajo se dividen en dos tipos. Por un lado, los objetivos que pretendo alcanzar personalmente con la realización de este proyecto. Y por otro, los objetivos concretos de la empresa, tanto sociales como económicos, que persigo con la creación y puesta en marcha de esta.

#### Objetivos personales:

El principal objetivo de la realización de esta memoria es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante estos cuatro años de carrera del Grado en Ingeniería de Organización Industrial con un estudio sobre un plan de empresa. Concretamente, estos son los aspectos que pretendo trabajar durante este proyecto:

- Crear un plan de empresa y definir los objetivos, misión y valores de esta.
- Realizar un análisis del sector donde dicha empresa se incluiría, así como averiguar cómo encajaría este plan de negocio en él.
- Analizar el plan estratégico a fin de conocer cómo encaja el plan de negocio en la sociedad.
- Desarrollar un plan de marketing óptimo para el negocio.
- Determinar la localización óptima para la puesta en marcha del proyecto.
- Analizar la rentabilidad económica y financiera de la implantación de la empresa en la ciudad de Gandía.

#### Objetivos de la empresa:

La creación de una empresa de servicios deportivos como la propuesta viene motivada por la voluntad de ofrecer a la sociedad instalaciones donde poder practicar deporte y así fomentar una vida saludable. En este caso, además se pretende dar visibilidad a deportes minoritarios y de esta forma hacerlos crecer en la medida de lo posible. Pero todo esto

tiene que estar respaldado por una situación económica favorable, en la que, tras la inversión inicial, se acaben obteniendo beneficios en el corto-medio plazo.

## **2.2. Metodología del trabajo.**

Para llevar a cabo el plan de empresa sobre un club de instalaciones deportivas con pistas de pádel, bádminton, ping-pong y squash se van a seguir una serie de pasos correctamente detallados.

Primero se estudiarán los diferentes tipos de club que existen, y se analizarán detalladamente viendo sus ventajas y desventajas para decidir cuál es el estilo idóneo para el proyecto. Seguidamente, se pasará a estudiar la localización de este, identificando puntos fuertes y débiles dentro de las posibles alternativas que haya.

Una vez determinado el tipo de club y su ubicación, se analizarán los grupos de interés o stakeholders interesados en el correcto funcionamiento de la empresa que se va a crear. A continuación, se describirá la orientación y los valores de la empresa, indicando explícitamente la misión, visión y valores del Match Point Club, para después indicar los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar.

Una vez descrita la identidad del negocio, se pasará a realizar un análisis detallado sobre esta, realizando primero un análisis PESTEL, seguido del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del conjunto de análisis DAFO y CAME.

En este punto, ya estarían definidos tanto la identidad del negocio como el entorno de este, por lo que el siguiente paso será definir la empresa, desarrollando para ello los llamados nueve módulos de negocio también llamado modelo CANVAS.

A continuación, se redactará como se llevará a cabo el proyecto, detallando la necesidad que este cubre, el acta de constitución del negocio y los planes de gestión de las diferentes partes constituyentes de la empresa.

Seguidamente se elaborará el plan financiero para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo este los planes de inversión y necesidades, así como la cuenta de resultados del primer año de actividad, el retorno de la inversión y un balance de situación provisional.

Por último, se darán unas conclusiones sobre el proyecto descrito y la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado.

### 3. TIPOS DE CLUB Y LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

#### 3.1. Tipos de club.

Centrándonos ya en el negocio que se pretende crear, empezaremos por determinar el tipo de club deportivo sobre el que se diseñará la idea de negocio. Cuando se habla de tipo de club, a lo que se refiere es a donde se instalarán las pistas, vestuarios y demás instalaciones necesarias. La clasificación más primaria es si se tratará de un club indoor, o, por el contrario, al aire libre. Pasemos a resumir las ventajas y desventajas de cada tipo (Vidal, 2019):

- Club indoor.

- Ventajas:

La principal ventaja de este tipo de clubs es que se tiene un **mayor control sobre las condiciones**, refiriéndose con esto a temperatura, humedad o iluminación. Además, las **condiciones meteorológicas** normalmente **no afectarán a la disponibilidad** de las instalaciones, no importando que llueva, haga sol, viento, frío o calor. Esto último te aporta una **disponibilidad ininterrumpida** durante todo el año. Otra ventaja son las comodidades adicionales que se pueden ofrecer a los jugadores, así como vestuarios, tienda de material deportivo, bar o áreas de descanso y de visualización del juego en las pistas.

- Desventajas:

La desventaja más influyente a la hora de crear un club indoor son los **costes elevados**, tanto de la puesta en marcha como en el mantenimiento de las instalaciones. Esto se debe a que se necesitará una nave industrial para instalar las pistas, así como los costes derivados de este como luz, agua y climatización. Otro punto en contra de estos clubs es la **limitación de espacio**, tanto a la hora de diseñar el club en cuanto a número de pistas de cada deporte, como en lo que al juego se refiere, especialmente en el pádel con los globos (el techo limita la altura de estos).

- Club al aire libre:

- Ventajas:

La implementación y puesta en marcha del club tendrá unos **costes significativamente menores**, ya que no se necesitará una nave industrial ni ningún tipo de edificio, simplemente un terreno donde instalar las pistas. Además, este tipo de clubs suelen contar con más espacio entre pistas, creando así una menor sensación de encierro.

- Desventajas:

Por contra, la utilización de los clubs al aire libre depende exclusivamente de las **condiciones climatológicas**. Si es verdad que el clima en Gandía suele ser favorable, disfrutando de sol y buen tiempo durante la mayoría del año, pero durante el invierno es común sufrir tormentas esporádicas. Además, para la práctica de los deportes que se quieren practicar en este club el viento es un gran condicionante del juego, donde la más mínima brisa afecta considerablemente al movimiento de la bola/pluma. Otra desventaja sería la necesidad de **mantenimiento constante de las pistas**, ya que la radiación solar afecta notablemente a la superficie de juego, además de las hojas de los árboles y otros elementos que pueden molestar a la práctica de estos deportes.

Una vez analizados los dos tipos de clubs posibles, con sus respectivas ventajas y desventajas, el **modelo elegido para este proyecto será el de club indoor**. Esto se debe a que, pese a la elevada inversión inicial necesaria, las condiciones de juego en cubierto son preferibles por la mayoría de los usuarios y la implantación de un nuevo club indoor da pie a la posibilidad de ser más original en la creación de este y hacerlo más atractivo a la hora de captar clientes habituales. Además, pese a que el pádel es un deporte que se puede jugar tanto en una zona cubierta como al aire libre, el factor que determina que la mejor opción para este negocio es un club indoor es que el resto de los deportes de los que se quieren ofrecer pistas de juego se practican exclusivamente en entornos cerrados como pabellones o naves industriales.

### 3.2. Localización del club.

Sabemos ya que el club se instalará en Gandía y que será en un espacio cubierto, como una nave industrial. Falta decidir la ubicación aproximada dentro de la localidad gandiense. Existen diferentes alternativas para ello, cada una con sus ventajas y desventajas.

- Gandía centro:
  - Ventajas: mayor accesibilidad sin necesidad de utilizar vehículo por la mayor parte de la población, mayor visibilidad.
  - Desventajas: dificultad de encontrar espacios grandes, precio de alquiler elevado.
- Gandía playa:
  - Ventajas: mayor afluencia de público en temporada vacacional, precio de alquiler menor.

- Desventajas: dificultad para encontrar grandes espacios, necesidad de vehículo para acceder a las instalaciones por gran parte de la ciudadanía.
- Zonas comerciales y polígonos alrededor de la ciudad:
  - Ventajas: facilidad para encontrar grandes espacios a un precio menor, visibilidad relativamente buena debido a la posibilidad de instalar paneles publicitarios que se vean desde las carreteras de acceso a la ciudad.
  - Desventajas: una parte de la población necesitará vehículo para acceder, pero existe transporte público que da acceso a estas zonas.

Finalmente, se decide que lo mejor será instalar en club en alguna de las zonas comerciales (MYO Gandía) o en algún polígono industrial de la ciudad (Benieto o Alcodar).

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

### 4.1. Identificación de los grupos de interés. Stakeholders.

Los grupos de interés, *stakeholders* en inglés, son todos los grupos, personas u organizaciones que pueden verse afectados por las actividades de la empresa, y que están interesados e implicados en el buen funcionamiento de esta (Bello, 2021). Para identificar los diferentes grupos de interés involucrados en este proyecto, los separaremos según si se consideran internos a la empresa, o externos.

#### 4.1.1. Stakeholders internos.

Dentro de esta clasificación, los grupos de interés pertenecientes a la empresa serán:

- Inversores. Aquellos que aportan el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto, y que esperan un retorno económico. En nuestro caso, este grupo estaría formado por mí, que soy el promotor de la empresa, y por todos los socios que pudiera tener, en caso de tenerlos.
- Directivos. En este caso y al ser una pequeña empresa de servicios, los directivos se verían reducidos a un director general que tome decisiones estratégicas y supervise todas las operaciones que se realicen en la empresa, un director financiero que supervise las cuentas de la empresa, y un director de marketing cuyo objetivo será aumentar la visibilidad de la empresa y darla a conocer en el entorno social. Además, si la empresa funciona y se dispone de suficiente poder

adquisitivo se podría plantear la incorporación al equipo directivo de más integrantes como pueden ser director comercial, técnico o de eventos.

- Empleados. Obviamente, los empleados también forman parte de este grupo ya que les interesa que la empresa funcione de forma eficiente para poder seguir trabajando y obteniendo su salario cada mes. En nuestra empresa, no harían falta muchos empleados. Cuando esta esté abierta, para su funcionamiento solo haría falta una persona por turno de 8h encargada de regular el uso de las pistas, así como de llevar el orden de las reservas de pistas o incluso intentar montar partidas para clientes habituales. Por otro lado, haría falta también personal encargado de la venta de material si este se llevara a cabo, y personal de atención si se decide incluir un bar en la empresa. Además, y si se pretende impartir clases, tanto a nivel amateur como profesional, entrarían también en este grupo los entrenadores y profesores encargados de impartir los entrenamientos en cada disciplina que oferte la empresa.

#### 4.1.2. Stakeholders externos.

Además de lo descrito anteriormente como grupos de interés pertenecientes a la empresa, también hay diversos grupos externos a la empresa interesados en el correcto funcionamiento de esta:

- Clientes. Son los principales interesados en que la empresa tenga éxito, para poder seguir utilizando sus instalaciones y servicios.
- Proveedores. Dentro de este grupo se pueden identificar diferentes empresas que actúan como proveedores de material y servicios. Entre los proveedores de material se encuentran las empresas que provisionen a nuestro club de material deportivo para poner a la venta, como puede ser ropa de juego, palas/raquetas, pelotas o accesorios como grips o antivibradores. En caso de incluir un bar en nuestra empresa, también entrarían en este grupo de proveedores aquellas empresas a las que comprarles la materia prima para poner a la venta, como bebidas y/o comidas. Por otro lado, en el grupo de proveedores de servicios se podrían incluir empresas de mantenimiento de las instalaciones, o de limpieza del club.
- Alianzas externas. Son las empresas con las que nuestro negocio puede llegar a acuerdos de patrocinio o provisionamiento de material. Lo más interesante para el Match Point Club sería conseguir un acuerdo con alguna marca deportiva especializada en deportes de raqueta, como Head o Babolat, para que nos proporcionen el material deportivo necesario como uniformes (ropa deportiva) o palas/raquetas y pelotas para los entrenadores. Otra alianza interesante serían

empresas locales que patrocinen al club, con lo que nosotros les daríamos visibilidad y ellos a cambio nos proporcionarían capital para explotar el negocio.

## 4.2. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

### 4.2.1. Misión

La misión de “Match Point Club” debe centrarse en lo que se ofrece a los clientes, buscando además de la calidad un aporte a la sociedad. Así, la misión sería:

“En **Match Point Club** tenemos un fuerte compromiso con la promoción y el fomento de un estilo de vida saludable, centrándonos en la oferta de instalaciones de calidad para practicar pádel, bádminton, squash y ping-pong.”

### 4.2.2. Visión

La visión de una empresa como “Match Point Club” ubicada en Gandía debe reflejar la ambición de convertirse en una empresa líder del sector en esta zona de la provincia de Valencia. Y este liderazgo debe demostrarse no solo en la calidad de las instalaciones y la profesionalidad de los trabajadores, también en la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente, en la oferta de eventos de calidad y promoción de la vida saludable en la sociedad. Así, la visión de Match Point Club sería:

“En **Match Point Club** visualizamos un futuro en el que nuestra marca es líder en el sector de los deportes de raqueta en la comarca de La Safor. Queremos que jugadores de todos los niveles encuentren en nuestras instalaciones un ambiente agradable, inclusivo y saludable donde disfrutar de sus deportes favoritos. Aspiramos a ser el destino donde todo amante de los deportes de raqueta se sienta como en casa no solo por las instalaciones, sino también por todo lo que envuelve a estas disciplinas. Además, nos esforzamos en promover en la sociedad un estilo de vida activo y saludable, impactando positivamente en la comunidad. Somos una empresa creada por amantes del deporte, que nos guiamos por esta pasión y el compromiso con la excelencia en el servicio, con el objetivo de ser reconocidos como líderes del sector y contribuir al desarrollo y crecimiento de los deportes de raqueta.”

### 4.2.3. Valores

Los valores deberán centrarse en los valores del deporte, así como en los de cualquier empresa que ofrece un servicio. Los valores serían:

“En **Match Point Club** nos guiamos por una serie de valores que consideramos fundamentales para ofrecer el mejor servicio posible al deportista:

1. Calidad. Tenemos un fuerte compromiso con la calidad de las instalaciones para proporcionar la mejor experiencia deportiva al cliente.
2. Compromiso. Todo nuestro esfuerzo se centra en el mismo objetivo, la satisfacción del cliente. Para ello, se ofrecen servicios personalizados a cada persona, escuchando sus necesidades y exigencias, y proporcionando soluciones efectivas.
3. Innovación. Estamos constantemente en busca de mejorar nuestros servicios, y para ello adoptamos nuevas tecnologías para ofrecer experiencias deportivas modernas.
4. Integridad. Tratamos siempre de promover la confianza y la lealtad, tanto con clientes como con empleados.
5. Respeto. Queremos conseguir un ambiente inclusivo y respetuoso, donde todos los jugadores se sientan a gusto. Valoramos mucho la diversidad y promovemos el juego limpio y respeto a los demás jugadores.
6. Trabajo en equipo. Es un aspecto clave en la sociedad. Promovemos la colaboración y el espíritu de equipo tanto en jugadores como empleados. Al éxito se llega mejor cuando trabajamos en colaboración con los demás.”

#### **4.3. Objetivos estratégicos de la empresa.**

Una vez definidas la misión, visión y los valores que se quieren de Match Point Club, podemos elaborar unos objetivos a corto, medio y largo plazo para conseguir los objetivos de la empresa antes expuestos.

- Corto plazo:
  - Crear una web y/o app para el móvil donde poder reservar pista con facilidad. Este es un objetivo primordial para el éxito del negocio.
  - Atraer los primeros clientes y tratar de que nuestro club se convierta en su principal centro donde jugar. Una buena forma de atraer a los primeros jugadores es ofrecer tarifas promocionales por inauguración.
  - Hacernos conocer en la zona. Para ello, una de las principales estrategias es llevar a cabo campañas de publicidad por diferentes medios, como folletos, redes sociales o medios de comunicación locales entre otros.
  - Alcanzar unos ingresos anuales que nos permitan cubrir los gastos de explotación, y amortizar la mayor parte posible parte de la inversión inicial.

- Medio plazo:
  - Una vez asentada una base de clientes, aumentar la oferta de clases tanto para adultos como infantiles, entrenamientos personalizados y/o profesionales, y organizar algún evento como torneos.
  - Mejorar la web/app para además de poder reservar pistas, poder contratar clases, poner en contacto a los jugadores entre ellos y poder montar partidas con otros jugadores.
  - Aumentar esa base de clientes desarrollando campañas de marketing personalizadas para grupos de jugadores concretos.
  - Realizar encuestas de satisfacción para obtener una retroalimentación de la clientela y ver qué aspectos del negocio se pueden mejorar.
- Largo plazo:
  - Plantearse la posibilidad de abrir más centros deportivos en otras ubicaciones, prestando los mismos servicios o especializándolo en alguno de los deportes que se ofrecen desde un primer momento en función de la demanda de cada uno.
  - Con el fin de convertirse en una marca reconocida en la zona, se pueden patrocinar eventos deportivos y mantener una presencia constante en medios de comunicación y redes sociales.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA.

### 5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en identificar y estudiar las fuerzas del entorno de una empresa que influyen en la creación y evolución de esta en términos tanto económicos como de reputación (ESERTP digital business & law school, 2022). Para ello, se analizarán los siguientes factores, que forman el acrónimo PESTEL.

#### 5.1.1. Entorno político-legal.

Tanto en la creación de una nueva empresa como en el desarrollo de esta, existen una serie de leyes impuestas por los gobiernos y las entidades de poder del estado que hay que tener en cuenta y respetar siempre. Es por ello por lo que su conocimiento es determinante para llevar a cabo las actividades planificadas por la empresa y que así estas se desarrollen con normalidad haciendo progresar y crecer a la entidad.

- **Normativa laboral y fiscal.** Como cualquier empresa, Match Point Club deberá cumplir con la legislación vigente en materia de empleo. Esto incluye el Real

Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, que es la norma principal que rige los derechos de los trabajadores en España; la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales; y la Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, ley por la que se establece el marco de ordenación de las políticas públicas de empleo y regula el conjunto de estructuras, recursos, servicios y programas que integran el Sistema Nacional de Empleo (Consejo Superior de Deportes, s.f.).

- **Normativa ambiental.** Ley 26/2007, 23 de octubre, de Responsabilidad Ambiental que establece responsabilidad basada en los principios de prevención y reparación de daños a los recursos naturales. Ley 21/2013 de Evaluación Ambiental, que establece los procedimientos para evaluar los efectos ambientales de determinados planes, programas y proyectos (Consejo Superior de Deportes, s.f.).
- **Normativa en el plano autonómico.** Desde este punto de vista, existen otras normas centradas en el ámbito de las instalaciones deportivas. Entre ellas y la más destacable es la “Normativa básica de instalaciones deportivas en el ámbito de la Comunidad Valenciana”. Se trata de un escrito que recoge información de diferentes leyes y decretos a nivel autonómico y estatal para completar una normativa aplicable a todas las instalaciones deportivas que se quieran crear en la Comunidad Valenciana. Dentro de esta, se especifican condiciones generales que deben cumplir las instalaciones deportivas, condiciones de ubicación, de accesibilidad, de seguridad, así como las especificaciones que deben cumplir las gradas y los vestuarios (Consejo Superior de Deportes, s.f.).

### 5.1.2. Entorno económico

Como es lógico, la situación económica del país, y más concretamente la de la comarca de La Safor, influirá significativamente en el éxito de la empresa Match Point Club, ya que esta situación es la que marca la posibilidad real de captar clientes.

Para hacer un análisis económico que aporte valor a la estrategia a seguir por nuestra empresa, se van a analizar diferentes parámetros como el IPC, la EPA y el PIB en la Comunidad Valenciana y, si los datos los permiten, también en la provincia de Valencia, ya que los clientes de la empresa serán casi al 100% de esta región.

**IPC.** Se trata del Índice de Precios al Consumidor. Con este dato, se mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que se consumen en las familias. Es un dato que sirve para conocer el aumento del coste de la vida. En la Figura 2 (Datosmacro, s.f.) se puede observar la evolución del IPC en la Comunidad Valenciana desde 2020, el año de la pandemia.



Figura 2. Evolución IPC Comunidad Valenciana (Datosmacro, s.f.)

A la vista del gráfico, se observa una creciente subida del IPC durante el año 2022 debido al aumento de los precios. Y a partir de la segunda mitad del año y durante este 2023, los precios han seguido subiendo, pero a un ritmo menor.

Esto nos indica que la situación económica de la comunidad no es la mejor, venimos de una fuerte crisis tras la pandemia de covid-19, pero poco a poco parece que se va recuperando (en septiembre de 2023 se sitúa en el 3'9%) y los ciudadanos vuelven a ganar poder adquisitivo. Recordemos que, según los expertos, el valor óptimo del IPC está en torno al 2% para así conseguir un crecimiento económico viable.

- **EPA.** Siglas que significan Encuesta de Población Activa. Consiste en una investigación continua y de periodicidad trimestral realizada por el INE, dirigida a las familias cuyo objetivo es obtener datos de población en relación con el mercado de trabajo, clasificando a la ciudadanía en activos, parados e inactivos (Jiménez, 2020). Para la creación de una empresa es un dato interesante que conocer ya que permite conocer la salud de la economía en la zona donde se desea instaurar la entidad.

En esta investigación se estudian tres factores diferentes, la **tasa de empleo** u ocupación, la **tasa de paro** o desempleo, y la **tasa de actividad** o activos. La primera mide la población ocupada como porcentaje de la población en edad de trabajar. El desempleo se representa a las personas desempleadas como porcentaje de la población activa. Y la tasa de actividad indica la población activa como porcentaje de la población en edad de trabajar. Los datos trimestrales desde el último trimestre de 2019 en la Comunidad Valenciana, y a su vez desglosados por provincias, se ven en la Figura 3, Figura 4 y Figura 5 (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, s.f.)

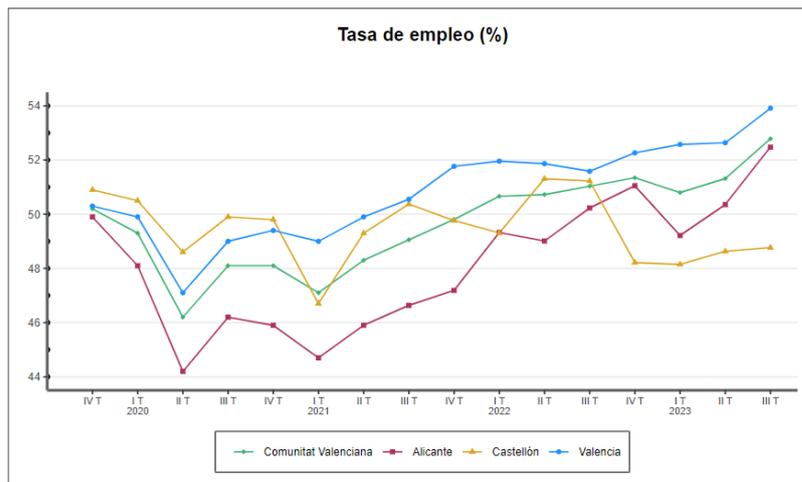


Figura 3. Tasa de empleo Comunidad Valenciana (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, s.f.)

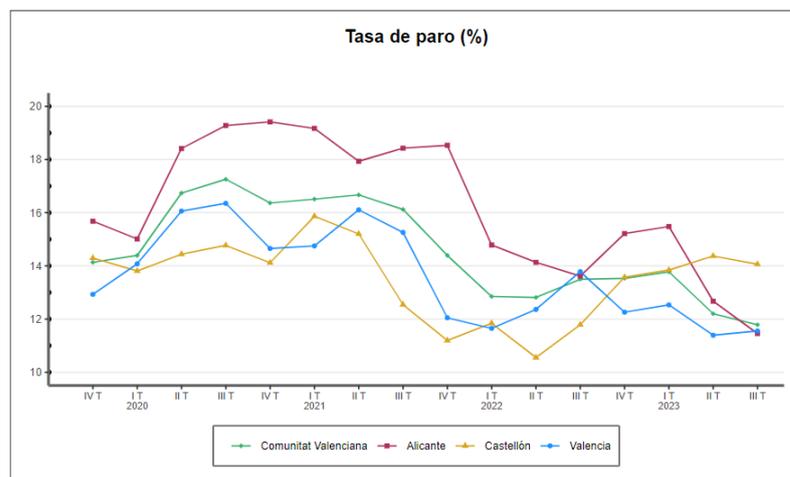


Figura 4. Tasa de paro Comunidad Valenciana (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, s.f.)

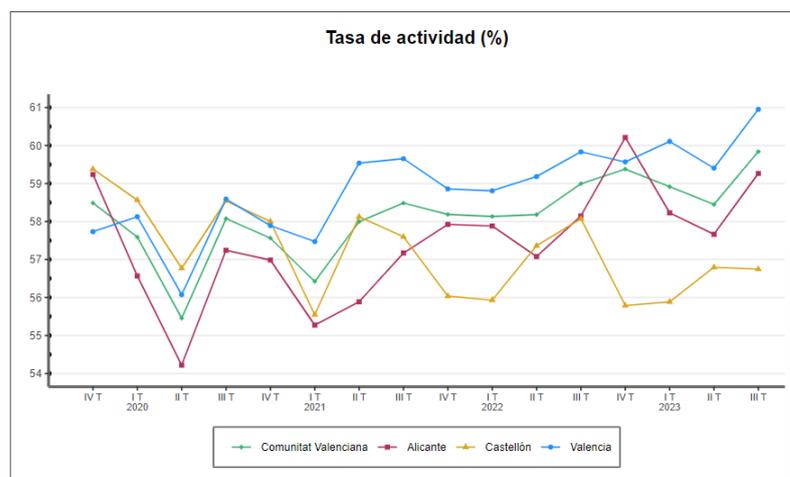


Figura 5. Tasa de actividad Comunidad Valenciana (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, s.f.)

A la vista de los gráficos, se puede ver como durante el año 2020, especialmente en el segundo trimestre, el mercado laboral experimentó una fuerte caída debido a la pandemia de COVID-19. Poco a poco, este se fue recuperando, y llevando una evolución favorable hasta hoy en día, donde nos encontramos con los mejores datos de empleo de los últimos cuatro años. Centrándonos en la provincia de Valencia que es donde se instaurará la empresa Match Point Club, vemos como es la provincia que mejores datos tiene. A la hora de crear la empresa, estos datos nos indican que la economía se encuentra en un punto de crecimiento, por lo que es de prever que el poder adquisitivo de la población se encuentre también al alza, animando a la creación de nuevas empresas por parte de los emprendedores.

**PIB.** Siglas del concepto Producto Interior Bruto. Indica el valor monetario del conjunto de bienes y servicios producidos en un territorio durante un espacio de tiempo. En nuestro caso, nos interesa más conocer como es la evolución de este, para así utilizarlo como indicador del crecimiento o decrecimiento de la economía. En la Figura 6, elaboración propia a partir de datos extraídos de (Datosmacro, 2021), se observa la evolución trimestral del PIB.

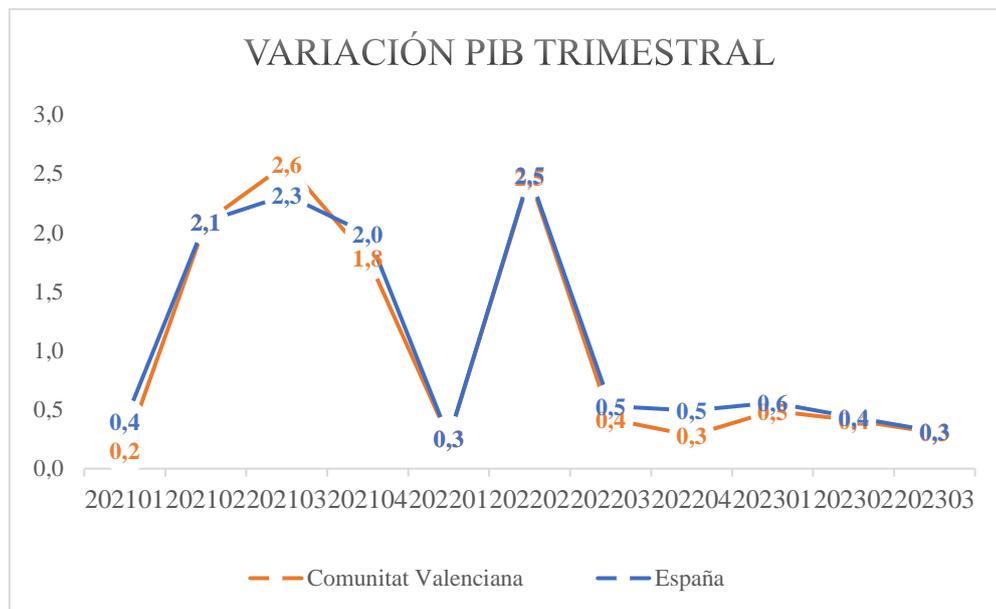


Figura 6. Evolución comparativa PIB trimestral Com. Valenciana y España (Elaboración propia)

Lo que se representa en el gráfico anterior es el porcentaje de variación respecto al trimestre anterior. En él se ve que el PIB total de la comunidad Valenciana está muy equiparado con el de España. Este nos indica que se encuentra en una fase de leve crecimiento, indicador de que la economía en este territorio se encuentra al alza. Por tanto, es un buen indicador de cara a crear una nueva empresa como la nuestra.

### 5.1.3. Entorno sociocultural.

Analizando este factor conseguiremos comprender mejor la relación entre la sociedad y la empresa que se quiere crear, así como el impacto social que puede tener.

Para un análisis sociocultural de la empresa Match Point Club de instalaciones deportivas, cabe tener en cuenta los siguientes hechos:

- Hoy en día, la sociedad está cada vez más concienciada sobre la importancia del deporte y el impacto que este tiene en la vida cotidiana. Según una encuesta realizada en 2022 por la División de Estadística y Estudios del Ministerio de Cultura y Deporte (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022), aproximadamente 6 de cada 10 personas mayores de 15 años practicó deporte durante ese año, un 57,3%, ya sea de forma ocasional o periódica. Esto supone un crecimiento de 3,8 puntos porcentuales respecto a 2015, y si comparamos estos datos con los de unos años más atrás, vemos como el crecimiento ha sido aún mayor, situándose en el 37 % el año 2010, el 25% en 2005 y el 22% en el año 2000. Esto indica que en los últimos 20 años el número de personas que incluyen el deporte en su día a día se ha más que duplicado.
- Por su parte, el pádel ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Según un estudio realizado en 2021 por la plataforma Playtomic (MARCA, 2022), una app que conecta la comunidad del pádel, y la consultora Deloitte, “la creación de nuevas pistas en Europa se ha triplicado desde 2016, llegando casi a las 27.000, más de un 20% de crecimiento anual”. Pedro Clavería, CEO y cofundador de Playtomic, explica que "es un deporte más social, más sencillo de aprender, y, sobre todo, un deporte que ha nacido digital. Hoy en día puedes jugar al pádel cuando quieras, donde quieras y encontrar personas de tu mismo nivel sin ni siquiera conocerlas". En España, el número de jugadores federados al cierre de 2021 se ha duplicado desde 2013, pasando de 43.312 a 96.972. A esto hay que sumarla la gran cantidad de jugadores no federados que lo practican día a día.
- Por otro lado, los demás deportes que se quieren implementar en Match Point Club son más desconocidos, o menos practicados. En este ámbito sería una opción con un poco más de riesgo, pero vamos a analizarlos uno a uno:
  - Bádmiton: los éxitos y la repercusión mediática de la española Carolina Marín han propiciado un aumento de los jugadores y las licencias de bádmiton en España, pasando de 6.804 en 2013 a 9.473 en 2019 (Buezo, 2022).
  - Squash: según el anuario de estadísticas deportivas de 2023 realizado por el Ministerio de Cultura y Deporte, las licencias federadas en squash desde el año 2018 son las mostradas en la Figura 7, de elaboración propia a partir de datos obtenidos de (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023)

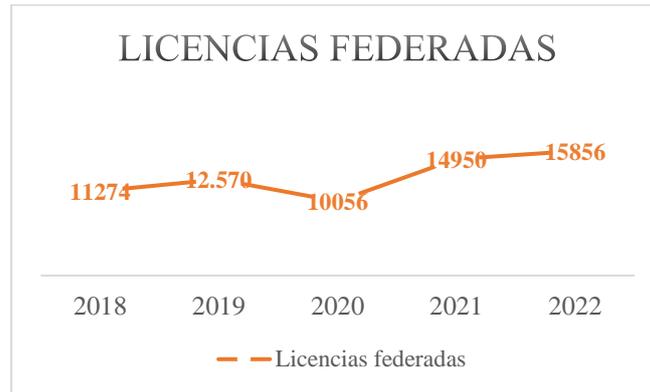


Figura 7. Evolución licencias federadas squash (elaboración propia)

Se observa una tendencia a la baja desde 2018, con un ligero repunte en el último año. Es por ello por lo que probablemente sea la opción más arriesgada. Sin embargo, al no contar en Gandía con ninguna pista de este deporte, y apenas con 2 en los alrededores, es una buena oportunidad incluir alguna pista de squash en nuestro centro deportivo para darle visibilidad a dicho deporte.

- Ping-Pong o tenis de mesa: En este caso, nos encontramos con un deporte mucho más conocido, y que prácticamente todo el mundo lo ha jugado alguna vez. Se trata de un deporte muy social, normalmente vinculado a reuniones de amigos donde se practica este deporte con fines de entretenimiento. Sin embargo, en España el tenis de mesa de competición se encuentra en un momento dulce de su historia. En la Figura, 8 de elaboración propia a partir de (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023) se indican los federados desde el año 2018, extraídos del mismo estudio citado anteriormente para proporcionar los datos del squash.

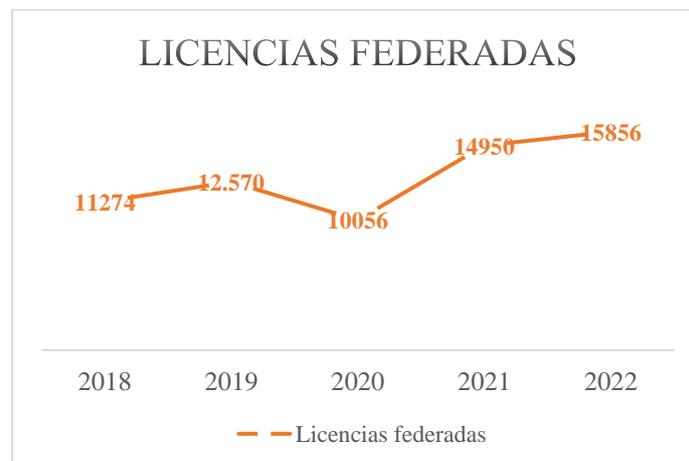


Figura 8. Evolución licencias federadas ping-pong (elaboración propia)

En el gráfico se ve como, tras un pequeño desplome de los federados en 2020 debido a la pandemia del COVID-19, en 2021 y 2022 volvió a crecer sustancialmente superando los números de 2019. Está claro que se trata de un deporte en auge, y que Gandía necesita de unas instalaciones de calidad así como de una escuela profesional para participar del crecimiento de este deporte.

#### 5.1.4. Entorno tecnológico.

A la hora de crear una empresa de servicios deportivos para practicar pádel, bádminton, squash y ping-pong se puede hacer un gran aprovechamiento de la tecnología, dotando el centro, y no solo las instalaciones, de diferentes sistemas tecnológicos que mejoren la experiencia de juego o faciliten la práctica de este. Algunos ejemplos de esto son:

- App/web del centro: hoy en día, prácticamente todas las empresas disponen de una web. En una empresa de servicios deportivos como Match Point Club, esta sería de mayor interés. A través de esta app/web el usuario podrá reservar pista, apuntarse a partidas esperando a que otros usuarios la completen, informarse de eventos que se puedan realizar en el club, o incluso pagar, tanto las pistas que se reserven como un bono de X partidas para cada deporte.
- Sistema de autopago: consistente en una máquina con una pantalla donde aparezcan las reservas de las pistas de cada deporte, así como el usuario que realizó la reserva, para así poder pagar el servicio utilizado automáticamente con tarjeta.
- Sistema de grabación de juegos: en numerosos clubs de pádel este sistema ya está implementado. Consiste básicamente en una cámara colocada encima de la pista que grabe el partido completo, o lo que el usuario desee. Con esto, los jugadores podrán ver repetidas las partidas que jueguen y así poder revisar su juego con el fin de mejorarlo o crear tácticas.
- Tecnología de iluminación LED de alta calidad: al tratarse de unas instalaciones indoor, además de la luz básica para el centro se necesitará una iluminación específica para cada pista, y estas deberán estar adecuadas en cuanto a posicionamiento e intensidad para cada deporte.
- Sistemas de imagen y sonido para torneos o eventos: consistente en pantallas y altavoces de calidad para la visualización tanto de torneos profesionales como de los torneos y eventos que se puedan llevar a cabo en el club, aprovechando el sistema de grabación de las pistas.

### 5.1.5. Entorno ecológico.

En este apartado, se estudian los factores relativos al medio ambiente en que la empresa pueda verse inmersa. Debido a que la empresa Match Point Club será una empresa de instalaciones deportivas, quizás este es el aspecto que menos influye a la hora de la creación del nuevo negocio, ya que no se generan emisiones de ningún tipo más allá de las cotidianas (aguas sucias, emisiones de sistemas de ventilación, etc.).

Sin embargo, cabe tener en cuenta el momento de cambio climático que vive el planeta, y como este se puede ver reflejado en las condiciones climáticas. Es por ello por lo que el club debe estar diseñado para soportar todo tipo de inclemencias, tales como lluvias torrenciales o fuertes vientos.

Otro aspecto para tener en cuenta sería el reciclaje. Para ello, el negocio deberá disponer de diferentes contenedores para separar los residuos que se puedan generar. Y deportivamente hablando, sería interesante disponer también de contenedores de reciclaje de material deportivo, tales como raquetas/palas, pelotas, e incluso ropa.

### 5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Este análisis es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar la competitividad de una empresa, en nuestro caso, Match Point Club. Para ello, se evalúan diferentes factores o fuerzas que influyen en la competencia y rentabilidad del negocio. En la Figura 9 (ABC del emprendedor, 2017) se señalan los diferentes aspectos a analizar.



Figura 9. Cinco fuerzas de Porter. (ABC del emprendedor, 2017)

#### 5.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Este se refiere a la capacidad que tienen los clientes para influir en el precio y las condiciones del servicio. En el caso de una empresa de instalaciones deportivas, el cliente

dispone de diferentes opciones a las que acudir, y, en nuestro caso y dado que en Gandía no existe ningún centro deportivo con las prestaciones que nuestra empresa ofrece, una relativa facilidad de cambio. Es por ello por lo que el cliente tendrá un poder de negociación moderado.

### **5.2.2. Poder de negociación de los proveedores.**

Al igual que en el caso anterior, este factor hace referencia a la capacidad de influir en el precio y las condiciones del servicio que nos aportan los proveedores. En el caso de la empresa Match Point Club, los proveedores serían aquellas empresas encargadas de proporcionar el material deportivo que se ponga a la venta en la tienda del club, los productos que se oferten en el bar, o los instaladores de la tecnología que finalmente se decida instalar. El poder que estos tengan dependerá de la cantidad de empresas que nos puedan ofrecer los servicios que buscamos. En el caso de los productos del bar, habrá numerosos proveedores disponibles, por tanto, el poder de negociación de los precios se ve muy limitado por su parte. Sin embargo, en cuanto a los servicios y productos deportivos y tecnológicos, esta oferta se reduce, hecho que provoca que el poder de negociación en cuanto a precios será mayor por su parte. En general, el poder de negociación de los proveedores de nuestra empresa será también moderado.

### **5.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

Este aspecto, en nuestro caso, se refiere a la posibilidad de que aparezcan otros servicios que puedan hacer que la clientela deje de lado los deportes que nosotros ofrecemos. Estos podrían ser otras formas de entretenimiento o actividades recreativas. En nuestro caso, esta amenaza es menor, ya que hemos visto que la mayoría de los deportes que se quieren ofrecer están al alza. Aun así, se debe estar atento a las tendencias sociales que puedan hacer que los deportistas a los que se pretende atraer pierdan interés, así como de prestar atención a las preferencias del consumidor, que pueden ser cambiantes, y a las novedades tecnológicas que se puedan adaptar al negocio.

### **5.2.4. Amenaza de nuevos competidores.**

En cuanto a este factor, la amenaza sí que puede ser mayor. La idea de Match Point Club es un proyecto llamativo y con previsión de éxito, y que una vez puesto en marcha puede causar efecto imitativo. Es por ello por lo que para reducir esta amenaza la calidad de los servicios prestados es primordial para diferenciarse del resto y fomentar la lealtad del cliente.

### **5.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.**

El hecho diferencial de la empresa Match Point Club respecto a otros clubs deportivos va a ser la localización. Es cierto que alrededor de Gandía existen varios clubs deportivos que ofertan instalaciones para practicar pádel, pero no existe ninguno en la propia Gandía.

Esto va a provocar que los gandienses tengan preferencia en acudir las instalaciones de nuestro negocio, en perjuicios de los demás clubs. A esto, además hay que añadirle la variedad de deportes ofertados, dónde además de pádel, habrá pistas de bádminton, squash y ping-pong. En la comarca de la Safor, no existen instalaciones de calidad donde practicar estos tres deportes. Es por ello por lo que la rivalidad entre los competidores solo podrá existir en lo referente a las pistas de pádel, pero en el conjunto del club no existe apenas competencia.

### 5.3. Análisis DAFO.

Este análisis consiste en una evaluar una a una las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades de una empresa con el fin d conocer la situación del negocio y detectar los factores internos y externos que pueden afectar a la competitividad y el desarrollo del negocio, en este caso, la empresa de servicios deportivos Match Point Club.

#### 5.3.1. Debilidades.

- Competencia en precios: los precios de los servicios que se oferten estarán en gran parte marcados por los precios que ofrezcan las empresas competidoras, hecho que puede afectar al margen de beneficio.
- Limitaciones en las instalaciones: la cantidad de pistas de cada deporte se verá limitada por el tamaño de la nave donde se decida instaurar el negocio.
- Desinterés de ciertos deportes: como es el caso del bádminton, ping-pong, y sobre todo el squash. Son deportes que en general la sociedad conoce y es posible que en algún momento se hayan practicado, pero de forma social y de entretenimiento más que como un deporte serio al que dedicarse.

#### 5.3.2. Amenazas.

- Competencia: las instalaciones deportivas de alrededor de Gandía que ya están consolidadas pueden suponer una amenaza constante al éxito del negocio.
- Cambios en tendencias deportivas: como se ha explicado anteriormente, los deportes que se ofertarán en Match Point Club se encuentran al alza en cuanto a conocimiento y práctica de estos entre la sociedad, a excepción del squash. Pero esta tendencia puede cambiar y poner en riesgo la rentabilidad de la empresa.
- Impacto de eventos externos: tales como catástrofes naturales o pandemias como la vivida recientemente de COVID-19. Esta es una amenaza más débil, debido a que Gandía no es una localidad propensa a desastres naturales.

### 5.3.3. Fortalezas.

- Ubicación: como ya se ha explicado anteriormente, ubicar el negocio en la ciudad de Gandía es una de las claves para el éxito de este, ya que no existe ningún centro deportivo similar en la propia ciudad.
- Variedad de deportes ofertados: aunque se prevé que el deporte que más beneficios aporte es el pádel, ya que es el más conocido, tener instalaciones donde practicar bádminton, ping-pong y squash es una gran oportunidad para acaparar toda la clientela de la zona relacionada con estos deportes.
- Programa de entrenamientos y eventos: se deben aprovechar las instalaciones para, además de ofrecer un uso libre de estas, organizar diferentes torneos y eventos que aumenten la popularidad del negocio. Además, ofrecer clases y entrenamientos hará que los clientes se sientan parte del club y así conseguir su fidelidad.

### 5.3.4. Oportunidades.

- Creciente interés en el deporte y la vida saludable: la sociedad cada día ve más importante cuidarse y llevar hábitos de vida saludable, es por ello por lo que una gran forma de fomentar este estilo de vida, y obtener beneficios de ello es crear centros deportivos como el Match Point Club.
- Organización de eventos deportivos: hay que aprovechar las instalaciones de calidad para organizar eventos y torneos, tanto de nivel aficionado como profesional. En los deportes minoritarios ofertados, bádminton, squash y ping-pong. Se debe tratar de conseguir organizar torneos profesionales a nivel comarcal, regional e incluso nacional. Con esto se conseguiría hacer una gran promoción del club.

## 5.4. Análisis CAME.

Este análisis es una herramienta que deriva del análisis DAFO. Las siglas CAME hacen referencia a Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.

### 5.4.1. Corregir debilidades

- Con el fin de suavizar los efectos que puedan tener los precios marcados por las empresas del sector sobre el beneficio, la mejor solución es tratar de reducir los costes directos e indirectos de explotación.
- Para conseguir optimizar al máximo la superficie que se disponga para establecer el negocio, se debe realizar un estudio acerca de la cantidad de pistas de cada disciplina y la disposición de estas en la nave.

- La debilidad más fuerte de la empresa Match Point Club es el desinterés en bádminton, ping-pong y squash. Para reducir los efectos sobre esta cuestión, lo mejor será realizar una fuerte promoción de estos, realizando eventos o exhibiciones y talleres, tanto en las propias instalaciones como, por ejemplo, en colegios.

#### **5.4.2. Afrontar amenazas.**

- Para hacer frente a la competencia existente, se debe poner un fuerte empeño en que las instalaciones sean de la máxima calidad, así como el servicio ofrecido. Además, sería interesante disponer de tecnología en las instalaciones, para conseguir la diferenciación frente a los competidores.
- En cuanto a los cambios en tendencias deportivas en la sociedad, lo mejor es estar preparado para cualquier cambio. Sería ideal tener varios planes de distribución de las pistas para, en caso de ver que un deporte está ganando muchos adeptos, ser capaces de añadir alguna pista más. Y lo mismo al revés, si se ve que se pierde el interés en alguna disciplina, estar capacitado para cambiar alguna de sus pistas por la de otro deporte y así no tener ninguna pista “parada”.

#### **5.4.3. Mantener fortalezas.**

- La ubicación es la mayor fortaleza de la empresa. Para mantener esta fortaleza, se debe encontrar una nave donde instalar el negocio que esté al alcance de mucha gente y cuyo coste sea asequible y permita obtener beneficios.
- Para que la variedad de los deportes ofertado siga aportando beneficios a la empresa, lo mejor será, como se ha descrito antes, estar atento a los deportes más y menos demandados y actuar acorde con ello.
- Otra gran fortaleza es la posibilidad de organizar eventos e impartir clases y entrenamientos. Para ello, se debe hacer un gran esfuerzo en encontrar personal cualificado para entrenar a los clientes que así lo quieran, y tratar de conseguir patrocinadores que ayuden a organizar torneos y diferentes eventos.

#### **5.4.4. Explotar oportunidades.**

- Vista la tendencia ascendente hacia una vida saludable y la práctica de ejercicio en la sociedad, Match Point Club como empresa debe contribuir a que la gente cada vez haga más deporte, lanzando campañas de marketing y llamando la atención de la población para que el centro se convierta en un referente de la zona en el sector deportivo.

- La organización de torneos y eventos deportivos es otro de los fuertes a explotar por la empresa. Esto se consigue negociando con diferentes empresas para que patrocinen y aporten el capital necesario para que estos se lleven a cabo, así como publicitando los eventos que se organicen para atraer una mayor clientela.

## 6. Modelo de negocio.

En este apartado se va a describir el modelo de negocio de la empresa Match Point Club. Esto consiste en indicar la manera en que la empresa va a crear, entregar y capturar valor. Para ello, primero se van a describir lo que se llaman los nueve módulos del negocio, para después indicar el diseño de las instalaciones acompañado de un croquis de estas.

### 6.1. Nueve módulos de negocio. (Roa, 2023).

#### 6.1.1. Segmentos del mercado.

Esto hace referencia sobre a quién va dirigido el negocio, quién va a disfrutar de las instalaciones deportivas de la empresa.

Principalmente, el negocio irá destinado a todas las personas aficionadas al pádel, bádminton, squash y ping-pong. Estos serán los clientes que más uso hagan de las instalaciones, así como la principal fuente de ingresos de la empresa. Es por ello por lo que hay que poner un especial énfasis en tener a este segmento del mercado satisfecho, ofreciéndoles instalaciones y servicios de la máxima calidad.

Match Point Club también podrá ser la sede donde se instauren diferentes equipos deportivos. Se les ofrecerán contratos especiales para que hagan un uso de las instalaciones con fines de entrenamiento a nivel profesional o amateur.

Además, y aprovechando la instauración de equipos en el club, se deberán aprovechar las instalaciones para realizar torneos de todas las disciplinas ofertadas, tanto para jugadores amateur como competiciones oficiales a nivel regional individuales y por equipos.

Con el fin de promover el deporte en los niños, y en especial los deportes minoritarios ofertados en el club, los colegios también podrían entrar en este apartado, logrando alcanzar acuerdos para realizar actividades extraescolares a través del colegio, pero aprovechando las instalaciones.

Otro segmento de mercado, aunque minoritarios, podría ser empresas que busquen espacios para organizar eventos de promoción de una vida saludable, o programas de bienestar de empleados.

Por último, al ser Gandía una ciudad turística en verano que llega casi a triplicar su población durante los meses de julio y agosto, esta parte de la población también supondría una gran fuente de ingresos durante esos meses.

### 6.1.2. Propuestas de valor.

En este apartado se van a reflejar las promesas de valor que los clientes esperan recibir por parte de Match Point Club. Entre estas, cabe destacar la variedad de disciplinas deportivas que ofrece el club, así como la calidad de estas y los servicios novedosos que se ofrecen haciendo uso de nuevas tecnologías. A continuación, se desarrollarán más profundamente estas y otras propuestas de valor que ofrece el negocio.

- Variedad de instalaciones deportivas: es el principal atractivo de la empresa. Mientras que la mayoría de los clubs deportivos de este estilo suelen ofrecer en su mayoría solo pistas de pádel, en Match Point Club se ofrecerán instalaciones para practicar tanto pádel como bádminton, squash o ping-pong.
- Calidad de las instalaciones: todas las pistas que se instalen en el club se harán con el objetivo de ofrecer la mayor calidad posible entre las pistas que haya en el mercado.
- Nuevas tecnologías: para ofrecer al cliente una experiencia completa en la práctica deportiva, las instalaciones contarán con diferentes tecnologías que proporcionen un servicio extra. Algunas de estas tecnologías pueden ser: iluminación LED de última tecnología, sistemas de cámaras y grabación en las pistas, sensores de temperatura y humedad para esclarecer las condiciones de juego, o pantallas táctiles para realizar reservas.
- App/web: consiste en crear una web y/o una app para el móvil donde el usuario pueda realizar reservas de pistas completas, inscribirse a partidas indicando el nivel para que las completen otros jugadores, obtener información sobre eventos del club, realizar pagos de reservas o adquirir bonos de partidas a un precio reducido respecto del inicial, o incluso contactar con la gestión del club para cualquier consulta.
- Servicios extradeportivos: tales como vestuarios, zonas de descanso y visualización de las pistas, o un bar.
- Ambiente social: gracias a los servicios anteriormente mencionados, en el Match Point Club se fomenta un ambiente social y comunitario, donde no solo se puede acudir a practicar deporte, si no que una vez terminado puedes quedarte en las instalaciones y disfrutar de la compañía de demás deportistas visualizando otras partidas o simplemente en el bar.
- Organización de torneos y eventos: aprovechando las instalaciones de última calidad, se deben organizar eventos tales como clínicas por parte de jugadores

profesionales o semiprofesionales enfocados a los más pequeños, eventos de demostración de deportes minoritarios como el squash o bádminton, e incluso la organización de torneos para aficionados e incluso a nivel profesional. Todo esto influye además en el objetivo de crear un gran ambiente social en el club.

- Horarios flexibles: se ofrecen horarios que se adapten a la agenda de todas las personas para que se puedan aprovechar de nuestras instalaciones en el momento que mejor les convenga.
- Tarifas competitivas: atendiendo a los precios de mercado y los servicios ofrecidos, se ofertan tarifas a un precio regulado. Además, se ofrecen opciones de membresía con tarifas reducidas que se adapten a las necesidades y presupuestos de todos los clientes, así como bonos de partidas multidisciplinarias, válidos para el uso de todas las instalaciones del club.
- Programas de entrenamiento: en el club se cuenta con entrenadores y profesores capaces de ofrecer clases a todos los jugadores dependiendo de su edad, nivel y disponibilidad.
- Venta de material deportivo: el propio club cuenta con una pequeña tienda deportiva donde poder proveerse del material necesario para la práctica de los deportes ofertados. En esta se pondrán a la venta no solo accesorios para la práctica deportiva, como grips o bolas, sino además también el material indispensable como ropa o palas/raquetas, ofreciendo al cliente el producto que más se adapte a sus necesidades y presupuesto.

### 6.1.3. Canales.

Este módulo trata sobre a través de qué medios se dará a conocer nuestra propuesta de valor, como serán los servicios que se oferten, y como conectar con la empresa.

En el caso de Match Point Club, primero se deberá dar a conocer la empresa entre la sociedad. Para ello, se llevarán a cabo diferentes campañas publicitarias a través de diferentes canales, como pueden ser medios de comunicación locales (radio, televisión o prensa y digital), anuncios en tabloneros publicitarios de polideportivos

Una vez instaurado el negocio, el principal canal será una web donde los usuarios puedan hacer las reservas de instalaciones que deseen, apuntarse a partidas a completar por otros usuarios, pagar reservas, ponerse en contacto con el club e informarse de las últimas noticias y eventos del club. En paralelo, se creará una app para el móvil con las mismas características.

Un canal que puede ser interesante a la hora de dar a conocer el negocio son actividades en colegios para dar a conocer los diferentes deportes ofertados en el club y así fomentar el deporte y la vida sana entre los más jóvenes, que a su vez son los clientes del futuro.

Por otro lado, el canal donde se vean reflejadas las propuestas de valor anteriormente descritas será el propio club y las instalaciones. El cliente hará uso de las instalaciones que el club ofrece, que es el objetivo principal y dónde la empresa obtiene la mayor parte del beneficio.

#### **6.1.4. Relaciones con el cliente.**

El cliente tendrá numerosas formas de ponerse en contacto con la empresa. La principal será las propias instalaciones del club, donde se dispondrá de una ventanilla donde haya un trabajador por turno encargado de resolver cualquier trámite o duda que pueda tener el cliente.

Además, y para facilitar la resolución de dudas o gestión de trámites, la empresa pondrá a disponibilidad de todo el que lo desee un número de teléfono al que llamar o contactar por whatsapp donde recibir atención personalizada referente a cualquier duda o gestión.

A la hora de realizar los pagos de las reservas, en el club se instalará un “kiosko” con una pantalla táctil donde los jugadores podrán efectuar los pagos con tarjeta, para así hacer más cómodo e independiente el método de pago.

#### **6.1.5. Fuentes de ingresos.**

Para garantizar la viabilidad económica del proyecto, es necesario disponer de diferentes fuentes de ingresos, así como describir las vías para recibir los recursos económicos. Las diferentes fuentes de ingresos que tendrá el Match Point Club son las siguientes:

- Uso diario de instalaciones: los pagos de las reservas que hagan los clientes por utilizar las diferentes pistas que se ofrecen en el club serán la principal fuente de ingresos del negocio, donde se pretende obtener la mayor cantidad del beneficio. En lo referente a la magnitud de esta fuente, dependerá de la cantidad de reservas que se hagan durante un periodo de tiempo. Se ofrecen a los clientes diferentes formas de pago para tener acceso a las instalaciones, siendo estas: pago unitario de la reserva realizada, obtención de bonos por un número determinado de partidas para una o diversas disciplinas donde el pago por reserva unitarias es ligeramente reducido, o pago de una cuota mensual en calidad de socio del club con derecho a uso de las instalaciones y demás servicios ofertados. La forma de cobro por parte de la empresa podrá ser en efectivo, con tarjeta, o en el caso de pagar una cuota mensual, domiciliar el cobro a la cuenta bancaria.
- Alquiler de material: para aquellos usuarios que deseen utilizar las instalaciones y no dispongan del material necesario, se ofrecerá el alquiler de material. El club tendrá a disposición del cliente una serie de material disponible para su utilización para cada deporte, siendo palas/raquetas y pelotas principalmente. El pago de este

servicio se realizará en las propias instalaciones del club y se podrá efectuar en metálico o con tarjeta de crédito/débito.

- Clases y entrenamientos: esta supondrá otra gran parte de los ingresos del club. Se ofertarán clases y entrenamientos personalizados a cada cliente en función de su nivel y aspiraciones. Se dispondrán de diferentes tarifas dependiendo de la asiduidad de los entrenamientos y los objetivos a alcanzar, así como de la modalidad que se desee en los entrenamientos (individuales o en grupo). Al igual que en el uso de las instalaciones, estas dispondrán de tarifas por entrenamiento individual, con bonos de entrenamientos o una cuota mensual/trimestral a abonar por parte del cliente. El pago de este servicio se podrá realizar tanto en las instalaciones del club en metálico o con tarjeta, como a través de la app/web.
- Servicios extras: esta fuente hace referencia al uso por parte del cliente de los sistemas de grabación instalados en las pistas. Este servicio incluye la grabación del juego durante el tiempo que se haya reservado y el envío del archivo de video a uno de los usuarios que hayan disfrutado de la reserva. Al igual que el alquiler, el cobro de este servicio se realizará en las instalaciones del club y se podrá realizar en efectivo o con tarjeta.
- Venta de material deportivo: en el propio club existirá una pequeña tienda de material deportivo donde adquirir todo lo necesario para la práctica de los deportes ofertados. Se pondrán a la venta tanto palas/raquetas y pelotas como ropa deportiva y accesorios. Además, el cliente dispondrá de atención personalizada y recomendaciones a la hora de escoger el material que más se adapte a sus necesidades y presupuesto. Al igual que anteriormente, el pago se realizará en las instalaciones del club y se podrá efectuar en efectivo y en tarjeta.
- Ingresos generados por el alquiler del bar: la mejor forma para la empresa de explotar el servicio del bar es alquilar las instalaciones a un tercero que se encargue de la gestión y el servicio de este. Será un ingreso constante mensual, que se llevará a cabo a través de transferencias bancarias.
- Organización de torneos: la empresa se encargará de organizar torneos a nivel aficionado y profesional. La forma de obtener ingresos variará en función del tipo de torneo:
  - Torneo aficionado: los usuarios que quieran participar pagarán una cuota de inscripción que incluirá la participación en este y algún obsequio por participar. Los cobros se realizarán en las instalaciones del club en efectivo o tarjeta, además de a través de la app/web.
  - Torneo profesional: para que el club obtenga beneficio de los torneos profesionales que se organicen, este cobrará una entrada a precio reducido para todos aquellos espectadores que quieran acudir a disfrutar del torneo.

El pago de las entradas se realizará principalmente online, a través de la app/web, dejando un número limitado de entradas en taquilla el día del evento, que se podrá pagar en efectivo o tarjeta. Otras formas de ingreso a través de estos torneos vienen a raíz de los patrocinadores que se consigan y posibles sorteos de material deportivo que se realicen durante el torneo.

#### 6.1.6. Recursos clave.

Este concepto engloba al conjunto de los activos de los que dispone la empresa para que la propuesta de valor anteriormente descrita se materialice y el negocio funcione correctamente. Estos recursos se pueden dividir según su naturaleza, clasificándolos en físicos, intelectuales, humanos y económicos. En el caso de la empresa Match Point Club serían los siguientes:

- Recursos físicos: se trata de todos los activos físicos necesarios de los que dispone la empresa. En este caso, serían:
  - La nave donde se instalará el negocio.
  - Las propias pistas para practicar los diferentes deportes.
  - Los elementos de acomodo que haya en el club tales como sillas, mesas, bancos o gradas.
  - Los elementos tecnológicos instalados en el club como los sistemas de grabación de pistas, las pantallas, los sistemas de sonido, o los sistemas de pago automático.
  - El material necesario para la administración y gestión del negocio, así como para la atención personalizada al cliente.
  - El material deportivo que se vaya a poner en alquiler o a la venta; y el material deportivo necesario para impartir clases o entrenamientos.
- Recursos intelectuales: esto es el conjunto de recursos referidos al conocimiento, la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa. Esto incluye:
  - La experiencia en la gestión deportiva por parte del personal de la empresa, abarcando áreas como la comprensión de las necesidades de cada disciplina, la programación de eventos y la gestión eficiente de las reservas.
  - Capacidad de desarrollo de programas de entrenamiento, adecuándolos a las necesidades, objetivos y presupuestos del cliente.
  - Capacidad de diseño en instalaciones deportivas, optimizando el espacio, comodidad y seguridad para los jugadores.
  - Creación y gestión de sistemas de reserva. Esto hace referencia a la capacidad de crear un software eficiente para la gestión de reservas, y su implementación en la página web o app del negocio.

- Recursos humanos: es decir, el personal encargado del correcto funcionamiento del club. Para ello, es necesario disponer de trabajadores que ocupen los siguientes puestos:
  - Recepcionista. Encargados de la recepción y atención de los clientes. A su vez, estos trabajadores se encargarán de gestionar las reservas y pagos, organizar partidas a los clientes que así lo deseen, proporcionar información sobre las instalaciones y los eventos, e incluso de la venta de material deportivo.
  - Entrenador. Personal cualificado para impartir clases o entrenamientos de los diferentes deportes que ofrece el club, así como del diseño de planes de entrenamiento adecuados a cada persona o grupo.
  - Equipo de marketing. Son los encargados de dar visibilidad y promocionar el negocio y atraer a la máxima cantidad posible de clientes. Este puesto es primordial para la puesta en marcha del club.
  - Coordinador de eventos y torneos. Encargado de organizar diferentes eventos de promoción de los deportes ofertados, así como de llevar a cabo torneos a nivel aficionado y profesional. Debe ser capaz además de coordinar a los diferentes equipos de recursos humanos de la empresa con los patrocinadores, y garantizar el buen desarrollo de los eventos.
  - Personal de mantenimiento. Serían los trabajadores de la empresa que tienen la responsabilidad de que las instalaciones se mantengan limpias y en perfecto estado para su uso, tanto las propias pistas como las zonas comunes.
- Recursos económicos: son los recursos financieros de los que dispone la empresa para llevar a cabo sus actividades. Para la creación y puesta en marcha de la empresa será necesario solicitar un préstamo al banco. Una vez creada la empresa, se necesitará disponer de una cantidad de dinero para hacer frente a los costes de explotación. Este dinero provendrá principalmente de los ingresos que se han definido anteriormente. Además, existirá la posibilidad de aceptar inversiones por parte de otros empresarios interesados en el negocio, pudiendo poner a la venta acciones de la empresa.

#### **6.1.7. Actividades clave.**

Son las acciones necesarias para el correcto funcionamiento del negocio. Se trata de aquellas actividades que intervienen en la venta exitosa de la propuesta de valor anteriormente descrita. En el caso de la empresa Match Point Club, las actividades clave serían las siguientes: Gestión de reservas.

- Mantenimiento de las instalaciones.

- Servicio al cliente.
- Organización de eventos.
- Gestión de programas de entrenamiento.
- Marketing y promoción.
- Gestión de equipamiento deportivo.
- Operaciones administrativas.
- Desarrollo de alianzas estratégicas.
- Seguridad y cumplimiento normativo.
- Formación del personal.
- Innovación y mejora continua.

#### **6.1.8. Asociaciones clave.**

Es decir, alianzas con personas u organizaciones externas que permiten garantizar el suministro de recursos, disminución de riesgos, difusión del mensaje, obtención de información, atracción de nueva clientela y externalizar actividades clave.

Para ello y en el caso de la empresa Match Point Club, existen diferentes asociaciones que nos pueden ayudar al correcto funcionamiento del negocio:

- Federaciones deportivas. Tanto locales como nacionales. Estas asociaciones nos pueden ayudar a organizar eventos y mantenernos al tanto de los posibles cambios en regulaciones.
- Empresas de equipamiento deportivo. Esta sea posiblemente una de las asociaciones más importantes y que más pueden aportar a la empresa. Debido a que en el club se ofertan cuatro deportes de raqueta, sería interesante alcanzar un acuerdo con marcas especializadas en estos deportes, como Head o Babolat. Con esto podremos conseguir tanto material deportivo para los entrenadores del club, como productos para poner a la venta a un menor coste de adquisición.
- Medios de comunicación locales. Otra asociación importante, ya que nos pueden ayudar mucho a la promoción del club y atracción de nuevos clientes.
- Empresas locales. Se pueden conseguir acuerdos con empresas locales donde, a cambio de una fuerte publicidad por parte de Match Point Club sobre dicha empresa, esta nos aporte capital financiero para el correcto funcionamiento del negocio.

#### **6.1.9. Estructura de costes.**

Se trata de la identificación de todos los costes, directos e indirectos, que tenga la empresa en el funcionamiento de esta. Este apartado es de suma importancia, ya que una vez identificados los costes y la magnitud de estos se podrá hacer un cálculo de los beneficios esperados. Se identifican los siguientes costes:

- Salarios.
- Alquiler de nave.
- Equipamiento deportivo.
- Mantenimiento instalaciones.
- Marketing y publicidad.
- Mantenimiento software de reservas.
- Servicios públicos como agua, luz o gas.
- Licencias y permisos.
- Gastos administrativos.

### 6.2. Diseño de las instalaciones.

El Match Point Club ofrecerá a sus clientes cuatro pistas de pádel, ya que este es el deporte del que se esperan obtener más beneficios debido a la alta popularidad de este, dos zonas para practicar ping-pong con sus respectivas mesas, dos pistas de bádminton con espacio suficiente para la práctica, y otras dos pistas de squash. Además de las propias instalaciones deportivas, el club contará con una zona de recepción que, a su vez, hará la función de tienda deportiva, vestuarios a disposición de los clientes, y una zona de bar con terraza exterior. Para ello, se necesitará una superficie de alrededor de 2500 m<sup>2</sup> distribuidos de manera eficiente, tratando de optimizar el espacio al máximo. Para ello, se ha hecho el croquis que se ve reflejado en la Figura 10, de elaboración propia.

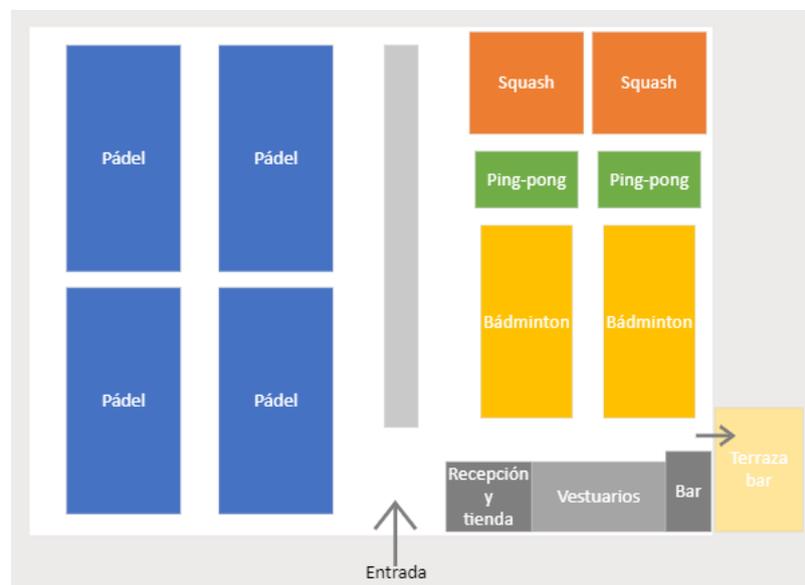


Figura 10. Disposición de las instalaciones del club (elaboración propia)

Como se puede observar, la mayor parte de la superficie está ocupada por las pistas de pádel, separadas del resto de las pistas por un segmento de gradas con visualización a todas las modalidades ofertadas. En este caso se ha seleccionado una nave industrial de

60m x 45m, con una superficie interior total de 2700 m<sup>2</sup>, de los cuales alrededor de 1600 m<sup>2</sup> son pistas deportivas.

## 7. El proyecto.

En este apartado se va a definir el proyecto en sí. Para ello, primero se describirá un enunciado del negocio en sí, seguido de un acta de constitución y un listado de tareas, equipos y partes interesadas.

### 7.1. Enunciado del trabajo.

#### 7.1.1. Descripción de la necesidad.

En la sociedad actual, cada día está más interiorizado un estilo de vida saludable. Una parte fundamental de este estilo de vida es el ejercicio físico, vital para el bienestar tanto seccionfísico como mental. En los últimos años, en España el deporte que más ha crecido en cuanto a número de practicantes es el pádel. Se trata de un deporte divertido, al que cualquiera puede jugar y es relativamente fácil de mejorar, por lo que engancha. En la ciudad de Gandía, tercera más grande en cuanto a población de la provincia de Valencia, no existe ningún espacio donde practicar este deporte además del Club de Tenis Gandía, al cual solo puedes acceder si eres socio, y además dispone de pistas al aire libre, con lo que el uso de estas está condicionado a las condiciones climáticas, y el juego es diferentes, sobre todo en invierno con temperaturas más bajas y alta humedad. Además del pádel, hay numerosos deportes de raqueta muy atractivos, pero mucho menos conocidos, como es el caso del bádminton, ping-pong o squash. Es por ello por lo que en este proyecto se plasma la creación de una empresa de instalaciones deportivas con pistas para practicar los deportes anteriormente mencionados, pádel, bádminton, ping-pong y squash, el **Match Point Club**.

#### 7.1.2. Descripción del alcance del proyecto.

Lo que se pretende con la instauración de este negocio novedoso en cuanto a variedad de deportes ofertados es aportar a la población de Gandía y alrededores un espacio en el que practicar estos deportes, además de fomentar y hacer crecer a los deportes minoritarios presentes en el negocio. Para ello, el club no solo contará con pistas de pádel, bádminton, ping-pong y squash, sino que se dispondrá de áreas para sociabilizar como espacios comunes para disfrutar de la visualización de los partidos que se estén jugando en el club o un bar. El negocio incluirá además otros servicios para ofrecer al público una experiencia total y una mayor cercanía con la experiencia deportiva, tales como vestuarios o tienda de material deportivo, con personal cualificado que ofrecerá al cliente una

atención especializada. Existirá también la posibilidad de contratar clases en las diferentes disciplinas deportivas para así poder mejorar el nivel de juego de los usuarios, también con posibilidad de personalizar y adaptar los entrenamientos a las necesidades de cada usuario, pudiendo ser estas clases individuales o en grupo.

## **7.2. Acta de constitución del proyecto.**

### **7.2.1. El propósito o justificación del proyecto.**

El propósito del proyecto es ofrecer a la población de la comarca de La Safor un centro donde practicar pádel, bádminton, ping-pong y squash. El Match Point Club pretende ofrecer instalaciones de máxima calidad, acompañadas de servicios deportivos tales como entrenamientos personalizados, grabación de partidas para su futura visualización por parte de los usuarios, venta de material deportivo, así como vestuarios o bar. Este proyecto viene justificado por la inexistencia de unas instalaciones donde jugar a pádel en la ciudad de Gandía, capital de La Safor, además de que no hay ningún centro donde practicar de forma seria y competitiva deportes como el bádminton, ping-pong o squash.

### **7.2.2. Los objetivos medibles del proyecto.**

Para llevar un mejor control de la evolución del negocio, es indispensable establecer unos objetivos medibles en cuanto a clientes e ingresos. Estos se podrían clasificar como sigue:

- Inauguración de las instalaciones: sería ideal abrir el club con las pistas disponibles para su utilización en los primeros 6 meses después de iniciar con el proyecto.
- Disponibilidad de pistas: mantener el 70% de disponibilidad de las pistas (no ocupadas por clases u otros motivos) en horarios pico.
- Captación de clientes: conseguir una cantidad de 200 clientes fieles durante los primeros 6 meses de operación.
- Programas de entrenamiento: ofrecer al menos 5 planes de entrenamiento por deporte durante el primer año de servicio.
- Ingresos anuales: obtener unos ingresos durante el primer año suficientes para cubrir todos los costes y obtener un beneficio que permita cubrir al menos el 20% de la inversión inicial.
- Tasa de ocupación: mantener el 65% de las pistas ocupadas durante el primer año.
- Alianzas estratégicas: conseguir durante el primer año al menos un acuerdo con una marca deportiva para proporcionar material al club y otras dos alianzas con empresas locales para patrocinar el negocio.

- Organización de eventos: organizar al menos dos torneos de nivel amateur durante el primer año.

### 7.2.3. Descripción del proyecto y sus límites.

El negocio Match Point Club constará de cuatro pistas de pádel, dos de bádminton, dos de ping-pong y otras dos de squash. Todas ellas dispondrán del espacio necesario para la buena jugabilidad de estos deportes, además de material de acomodo como sillas o bancos en cada una de ellas. Una de las pistas de cada modalidad contará con un pequeño espacio de gradas para la visualización del juego, enfocadas a la organización de eventos. Además, los clientes tendrán a su disposición en el club vestuarios, servicio de bar y una pequeña tienda donde comprar material deportivo relacionado a los deportes ofertados.

### 7.2.4. Lista de interesados.

En esta lista se incluyen todas las personas o entidades interesadas en el éxito del negocio. También llamados stakeholders por su traducción al inglés. Son los siguientes:

- Internos:
  - Inversores.
  - Directivos.
  - Empleados.
- Externos:
  - Clientes.
  - Proveedores.
  - Alianzas externas.

### 7.2.5. Director del proyecto.

En este apartado se va a definir el director del proyecto, la responsabilidad que recae sobre él y su nivel de autoridad.

En este caso, el director del proyecto de instauración de la empresa de instalaciones deportivas Match Point Club sería yo, Andoni Nogueroles Endemaño, nacido en Gandía (Valencia) el 12 de septiembre del año 2000 y graduado en Ingeniería de Organización Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia. Sobre mi recaerá una gran responsabilidad, con diferentes funciones entre las que destacan:

- Planificación estratégica: desarrollar de un plan estratégico integral que abarque desde la construcción del negocio hasta la promoción y operación.
- Presupuesto y finanzas: desarrollar el presupuesto para la puesta en marcha del proyecto y asegurarse de que se respeten los límites financieros establecidos.
- Gestión del alcance: definir claramente que se incluirá en el negocio y que no, así como controlar los cambios en el alcance durante la puesta en marcha.
- Gestión de recursos: asignar y gestionar con precisión los recursos que se necesitarán para la construcción y puesta en marcha del negocio.

- Gestión del tiempo: desarrollar un cronograma detallado, asegurándose de que se cumplen los plazos.
- Coordinación de equipos: supervisar los diferentes equipos involucrados en el proyecto y asegurarse de que trabajan correctamente entre ellos.
- Gestión de riesgos: identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales del proyecto, proponiendo estrategias para dar solución a los problemas que puedan surgir.
- Cumplimiento normativo: asegurarse de que la implantación del negocio cumple con las regulaciones y normativas locales.
- Control de calidad: establecer estándares de calidad para la construcción y puesta en marcha del proyecto y comprobar que se cumplen.
- Planificación de marketing: junto al equipo de marketing, diseñar cual será la campaña publicitaria para dar a conocer el negocio a la ciudadanía.
- Seguimiento y evaluación: establecer e implementar sistemas de seguimiento y evaluación para medir el progreso del proyecto y realizar ajustes cuando ser necesario.

El director tendrá autoridad sobre todos los empleados encargados de poner en marcha el proyecto, pero tendrá que respetar y dar competencias a los jefes de cada equipo, manteniendo reuniones constantes con ellos para comprobar el progreso y sugerir los cambios que considere oportunos.

### 7.3. Listado de tareas, equipo y partes interesadas.

#### 7.3.1. Plan de gestión del cronograma.

En el siguiente diagrama de Gantt se puede observar la secuenciación temporal de las acciones que configurarán la creación de nuestra empresa, desde que se registra el dominio en internet hasta que se inicia la actividad.

MESES	1				2				3				4				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Registro del dominio en internet	█																							
Constitución de la sociedad		█																						
Declaración previa al iniciar la actividad			█																					
Gestiones con ayuntamiento y permiso de obra			█	█	█	█																		
Registro y licencia de actividades e instalaciones deportivas			█	█	█	█																		
Acondicionamiento del local						█	█																	
Inscripción en seguridad social																						█		
Contacto con proveedores										█	█	█	█											
Instalación de las pistas														█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Selección de empleados														█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Campaña promocional																						█	█	
Trámites laborales																						█		
Declaración censal inicio de actividades																						█		
Inicio de la actividad																							█	

Tabla 1. Cronograma implantación del proyecto (elaboración propia)

### 7.3.2. Plan de gestión de recursos humanos.

Para el correcto funcionamiento del negocio se necesitarían la siguiente cantidad de trabajadores según los puestos de trabajo anteriormente descritos:

- Recepcionistas: tres recepcionistas que se turnen durante dos turnos de 8h coincidiendo más de uno a la vez en las horas y días de mayor afluencia de clientela, con dos días libres por semana cada uno.
- Entrenadores: un entrenador por deporte ofertado, 4 entrenadores en total. Estos tendrán un horario más flexible adaptado a los entrenamientos que se organicen cada uno.
- Personal de mantenimiento: tres encargados del mantenimiento de las instalaciones, así como de la limpieza del club, con la misma organización de turnos que los recepcionistas.
- Personal de marketing: estará formado por un equipo de dos empleados con turnos de 8h entre semana.
- Organizador de eventos: formado por una persona con turnos de 8h entre semana y presencia los días de los eventos para asegurar el correcto funcionamiento de estos.

Con el fin de conseguir una plantilla de calidad, se ofertarán los diferentes trabajos en portales de empleo tales como LinkedIn o Infojobs, además de acudir personalmente el director y ofrecer los puestos de trabajo que crea convenientes a personas cualificadas del sector que puedan estar interesadas en ocupar algún puesto de trabajo en concreto, como el de entrenador, por ejemplo.

Una vez se tengan los candidatos, se les realizará una entrevista personal para comprobar las capacidades y aptitudes de cada uno y se realizará una selección minuciosa de aquellos que se consideren los más preparados para ocupar el puesto de trabajo, siempre enfocándose en ofrecer al cliente un servicio de la máxima calidad.

### 7.3.3. Plan de gestión de partes interesadas.

El plan de gestión de partes interesadas es crucial para asegurar la participación efectiva y la colaboración de todos los involucrados.

- Identificación de Partes Interesadas: Crear un registro detallado que incluya a todas las partes interesadas, desde propietarios hasta clientes potenciales, autoridades locales, proveedores, entre otros.
- Análisis de Partes Interesadas: Evaluar la influencia, interés, expectativas y poder de cada parte interesada para comprender sus necesidades, preocupaciones y expectativas respecto al proyecto.

- Mapeo de Relaciones: Identificar las relaciones entre las diferentes partes interesadas, cómo se relacionan entre sí y cómo pueden afectar el proyecto.
- Plan de Compromiso de Partes Interesadas: Establecer estrategias para involucrar y comunicarse con cada grupo de partes interesadas, considerando sus preferencias de comunicación y niveles de participación.
- Comunicación y Estrategia de Interacción: Definir los canales de comunicación, frecuencia y contenido para cada grupo de partes interesadas, asegurando que la información sea clara, precisa y oportuna.
- Resolución de Conflictos: Desarrollar un plan para abordar posibles conflictos o desacuerdos entre partes interesadas y establecer procesos para su resolución.
- Gestión de Expectativas: Establecer expectativas realistas y alinearlas con los objetivos del proyecto para evitar malentendidos y desacuerdos.
- Monitoreo Continuo: Implementar un sistema de seguimiento para evaluar el compromiso y la satisfacción de las partes interesadas a lo largo del proyecto.
- Actualización y Ajuste del Plan: Revisar y ajustar el plan de gestión de partes interesadas periódicamente según las necesidades y cambios identificados.
- Involucramiento Activo: Fomentar la participación de las partes interesadas en el proceso, solicitando comentarios y retroalimentación regularmente.
- Evaluación de Impacto de Partes Interesadas: Evaluar el impacto que las acciones del proyecto tienen en cada grupo de partes interesadas y ajustar estrategias en consecuencia.
- Registro y Documentación: Mantener un registro detallado de todas las interacciones y comunicaciones con las partes interesadas para futuras referencias.

El plan de gestión de partes interesadas es dinámico y se adapta a medida que evoluciona el proyecto. Su implementación efectiva puede mejorar la colaboración, minimizar conflictos y asegurar el apoyo continuo de las partes interesadas clave para el éxito del proyecto.

## 8. Plan financiero.

### 8.1. Plan de inversiones y necesidades iniciales.

A continuación, se detalla en forma de tabla toda la previsión de los gastos iniciales en inversión necesarios para iniciar la actividad económica de la empresa Trainneat S.L:

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>221.030,00</b>
<b>Gastos de establecimiento</b>	<b>23.530,00</b>
<b>Gastos de constitución</b>	<b>330,00</b>
- Redacción de estatutos	100,00
- Notaria	130,00
- Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	0,00
- Registro mercantil	100,00
<b>Gastos de primer establecimiento</b>	<b>23.200,00</b>
- Reformas de local alquilado	20.000,00
- Licencias	2.000,00
- Publicidad inicial	1.200,00
- Elaboración del plan de empresa	0,00
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>3.500,00</b>
- Aplicaciones informáticas	3.500,00
<b>Inmovilizado material</b>	<b>194.000,00</b>
- Terrenos	0,00
- Construcciones	0,00
- Material deportivo	3.000,00
- Instalaciones deportivas	172.000,00
- Equipos para procesos de la información	4.000,00
- Mobiliario	15.000,00
- Elementos de transporte	0,00
- Otro inmovilizado material	0,00
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>20.000,00</b>
- Existencias	0,00
- Tesorería	20.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>241.030,00</b>

Tabla 2. Plan de inversiones del proyecto (elaboración propia)

## 8.2. Plan de financiación.

A continuación, se presenta una tabla con las diferentes partidas de financiación con las que se va a hacer frente a los gastos del plan de inversión, para así poder arrancar la actividad económica del Match Point Club.

<b>PLAN DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>242.000,00</b>
- Aportación inicial socio emprendedor 1	41.000,00
- Aportación inicial socio emprendedor 2	41.000,00
- Aportación inicial socio capitalista	160.000,00
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>242.000,00 €</b>

*Tabla 3. Plan de financiación del proyecto (elaboración propia)*

La empresa pretende financiarse sin necesidad de pedir préstamos al banco, con el fin de no tener que pagar los intereses. Para ello, se buscará una empresa local que confíe en el proyecto, patrocinando el club y aportando un capital inicial de 160.000 €, con la obtención del 66% de los beneficios del negocio.

### 8.3.Cuenta de resultados provisional del primer año.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
<b>INGRESOS</b>	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	26998,00	<b>323976,00</b>
Alquiler pistas	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	22248,00	<b>266976,00</b>
Alquiler material	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	1750,00	<b>21000,00</b>
Entrenamientos	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	<b>36000,00</b>
<b>COSTES</b>	<b>26177,23</b>	<b>25677,23</b>	<b>308626,76</b>										
<b>Coste de personal</b>	<b>21970,00</b>	<b>263640,00</b>											
Sueldos y salarios	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	16900,00	<b>202800,00</b>
Seg.Soc a cargo de la empresa	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	5070,00	<b>60840,00</b>
<b>Amortización</b>	<b>1097,23</b>	<b>13166,76</b>											
Am. Inm. inmat	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	19,45	<b>233,40</b>
Am. Inm. mat	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	1077,78	<b>12933,36</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>3110,00</b>	<b>2610,00</b>	<b>31820,00</b>										
Alquiler local	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	<b>18000,00</b>
Suministros	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	<b>6000,00</b>

Publicidad y web	600,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	<b>1700,00</b>
Reparaciones y conservación	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	<b>900,00</b>
Seguro	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	<b>3600,00</b>
Gestoría	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	<b>720,00</b>
Consumibles	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	<b>900,00</b>
<b>Beneficios antes de impuestos</b>														<b>15349,24</b>
Impuestos (25%)														<b>3837,31</b>
<b>Beneficio neto</b>														<b>11511,93</b>
<b>Flujo neto de caja</b>														<b>24678,69</b>

Tabla 4. Cuenta de resultados provisional primer año (elaboración propia).

#### 8.4. Retorno de la inversión.

En la siguiente tabla se detallan los años de retorno de la inversión inicial teniendo en cuenta los beneficios netos del año 1 y sin aumentar ingresos ni disminuir costes. La diferencia en los flujos netos de caja es debida a las amortizaciones anuales.

MOMENTO	FLUJOS NETOS DE CAJA	CANTIDAD RECUPERADA ACUM SOBRE 245.000€	% RECUPERADO
Año 1	24678,69	24678,69	10,07%
Año 2	37845,45	62524,14	25,52%
Año 3	51012,21	113536,35	46,34%
Año 4	64178,97	177715,32	72,54%
Año 5	77345,73	255061,05	104,11%

Tabla 5. Retorno de la inversión (elaboración propia)

Como se puede observar, sería en el quinto año de actividad cuando la inversión inicial se vería cubierta completamente. A partir de este quinto año se empezarían a obtener beneficios netos, incluso al final de este año ya se llevaría acumulado un beneficio de 13.061,05€.

#### 8.5. Balance de situación provisional.

PREVISIÓN DE BALANCE	
AÑO 1	
ACTIVO	252541,93
<b>Activo fijo</b>	<b>207863,24</b>
<b>Gastos de establecimiento</b>	<b>23530,00</b>
Gastos de constitución	330,00
Gastos de primer establecimiento	23200,00
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>3266,60</b>
Aplicaciones informáticas	3500,00
Amort. Acum. Inmov. Inmat.	233,40
<b>Inmovilizado material</b>	<b>181066,64</b>
Construcciones	0,00
Material deportivo	3000,00
Instalaciones deportivas	172000,00
Mobiliario	15000,00
Equipos para procesos de información	4000,00
Otro inmovilizado material	0,00

Amort. Acum. Inmov. Mat.	12933,36
<b>Activo circulante</b>	<b>44678,69</b>
<b>Deudores</b>	-
Clientes	-
Otros deudores	-
<b>Tesorería</b>	<b>44678,69</b>
Bancos	41678,69
Cajas	3000,00
<b>PASIVO</b>	<b>252541,93</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>241030,00</b>
<b>Pérdidas y ganancias</b>	<b>11511,93</b>

Tabla 6. Balance provisional primer año (elaboración propia)

PREVISIÓN CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
Año 1	
<b>INGRESOS</b>	<b>323976,00</b>
Alquiler pistas	266976,00
Alquiler material	21000,00
Entrenamientos	36000,00
<b>COSTES</b>	<b>308626,76</b>
<b>Coste de personal</b>	<b>263640,00</b>
Sueldos y salarios	202800,00
Seg.Soc a cargo de la empresa	60840,00
<b>Amortización</b>	<b>13166,76</b>
Am. Inm. inmat	233,40
Am. Inm. mat	12933,36
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>31820,00</b>
Alquiler local	18000,00
Suministros	6000,00
Publicidad y web	1700,00
Reparaciones y conservación	900,00
Seguro	3600,00
Gestoría	720,00
Consumibles	900,00
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>15349,24</b>
Impuestos (25%)	3837,31
<b>Beneficio neto</b>	<b>11511,93</b>

Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias primer año. (elaboración propia)

## 9. Conclusiones.

El plan de empresa propuesto para Match Point Club aborda de manera integral el desarrollo de implantación de una empresa de servicios deportivos especializado en deportes de raqueta, incluyendo instalaciones para la práctica de pádel, bádminton, squash y ping-pong. La combinación estratégica de ofrecer instalaciones para la práctica de cuatro deportes diferentes en un mismo club, junto con instalaciones y servicios de la máxima calidad, posiciona a la empresa de manera favorable para atraer a una amplia clientela.

El aumento sobre la conciencia de la sociedad en una vida saludable hace que con ello aumente la práctica deportiva. Además, el pádel es un deporte que se encuentra en un constante crecimiento y se espera que siga así. Uno de los hechos diferenciales de la empresa es la oferta de diferentes deportes, y estos no han sido elegidos al azar. Sabiendo que el deporte estrella ofrecido es el pádel, se ha decidido instaurar también bádminton, squash y ping-pong, todos ellos deportes de raqueta y que pueden llamar la atención de los jugadores de pádel, haciendo así que aumente el interés en estas otras disciplinas y se ayude de esta forma también a fomentar la práctica de deportes minoritarios.

Otro de los factores diferenciales el negocio es la ubicación. No existe ningún club con características similares en Gandía y alrededores. Si bien se pueden encontrar instalaciones de pádel en los pueblos cercanos, no hay ninguno con instalaciones de máxima calidad ni variedad de deportes ofertados. Es por ello por lo que localizar el negocio en la ciudad de Gandía atraerá a una gran clientela de la ciudad que desee disponer de un centro para la práctica de sus deportes favoritos sin necesidad de grandes desplazamientos.

Sin embargo, todo este proyecto pierde un poco de fuerza cuando se pasa a analizar el aspecto financiero. En el análisis de este se ve como la implantación de este es viable, pero sujeto a una gran inversión por parte de algún socio capitalista externo que esté dispuesto a aportar una gran cantidad de dinero y confíe en la viabilidad del negocio. Además, en este análisis se observa como los beneficios esperados no son todo lo ambiciosos que se esperarí de una empresa con las cualidades que se han descrito. Quizás habría que hacer algún cambio en lo que al propio club y las instalaciones se refiere, o en la forma de gestionarlo, para que este sea del todo viable y no sea dificultosa la búsqueda de un inversor.

Cabe tener en cuenta también que durante la puesta en marcha del proyecto pueden surgir diferentes contratiempos. Estos se podrían dar en diversos momentos o fases, como pueden ser en el acondicionamiento de las instalaciones o en la instalación de las pistas

deportivas. Es por ello por lo que a la hora de iniciar la creación del negocio habría que tener diferentes planes de actuación en caso de que alguna fase no vaya como se desee.

A nivel personal, la elaboración de este plan de empresa como Trabajo de Fin de Grado de la carrera de Ingeniería de Organización Industrial ha sido una experiencia gratificante y enriquecedora. Con él he podido poner en práctica conocimientos adquiridos en muchas asignaturas cursadas durante la carrera. Y no solo eso, sino que además he visto que es realmente posible poner en marcha un proyecto que aporte valor a la sociedad y fomente en ella un estilo de vida saludable, dónde la práctica deportiva es un pilar fundamental.

En resumen, este TFG refleja la aplicación práctica de conocimientos adquiridos durante la carrera en un contexto empresarial real y que se encuentra en una evolución constante. La planificación detallada y el análisis de los diversos aspectos involucrados en la puesta en marcha de un negocio de instalaciones deportivas resaltan la importancia de un enfoque multidisciplinario y estratégico a la hora de tomar decisiones empresariales. Además, el proyecto descrito no solo aporta una visión completa de iniciativa empresarial, si no que aporta valor a la sociedad y a la ciudad de Gandía ofreciendo instalaciones deportivas para fomentar la vida saludable.

## 10. Bibliografía

ABC del emprendedor. (13 de Marzo de 2017). *ABC del emprendedor*. Obtenido de

ABC del emprendedor: <https://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/03/las-5-fuerzas-de-m-porter.html>

Bello, E. (12 de Noviembre de 2021). *IEBS School*. Obtenido de IEBS School:

<https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>

Buezo, D. R. (25 de Abril de 2022). *Deporadictos*. Obtenido de Deporadictos:

<https://deporadictos.com/el-badminton-y-su-crecimiento-exponencial-en-espana-con-carolina-marin/>

*Consejo Superior de Deportes*. (s.f.). Obtenido de Consejo Superior de Deportes:

<https://www.csd.gob.es/es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/normativa-tecnica-de-instalaciones-deportivas>

*Datosmacro*. (s.f.). Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas/valencia?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>

*Datosmacro*. (2021). Obtenido de Datosmacro:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/valencia>

*ESERTP digital business & law school*. (11 de Octubre de 2022). Obtenido de ESERTP digital business & law school: [ESERTP digital business & law school](#)

Jiménez, A. (11 de Noviembre de 2020). *VIVUS*. Obtenido de VIVUS: <https://www.vivus.es/blog/epa>

*MARCA*. (3 de Junio de 2022). Obtenido de MARCA: <https://www.marca.com/blogs/espanasemueve/2022/06/03/el-padel-se-convierte-en-el-deporte-que.html>

Ministerio de Cultura y Deporte. (Diciembre de 2022). *Encuesta de hábitos deportivos en España*. Madrid: Secretaria General Técnica. Obtenido de Ministerio de Cultura y Deporte: <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:a0d86713-ef86-428a-9a73-845ca2b0d213/encuesta-de-habitos-deportivos-2022-sintesis-de-resultados.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario estadísticas deportivas 2023*. Madrid: Secretaría General Técnica.

*PadelAddict*. (16 de Marzo de 2021). Obtenido de PadelAddict: <https://www.padeladdict.com/esta-el-padel-actualmente-en-auge/>

*Portal estadístico de la Generalitat Valenciana*. (s.f.). Obtenido de Portal estadístico de la Generalitat Valenciana: <https://pegv.gva.es/es/temas/sociedad/trabajo/encuestadepoblacionactiva/resultadospasalacomunitatvalenciana>

Roa, Y. (27 de Enero de 2023). *Semrush Blog*. Obtenido de Semrush Blog: <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>

Vidal, M. (11 de Junio de 2019). *Zona de Padel*. Obtenido de Zona de Padel: <https://www.zonadepadel.es/blog/2018/12/diferencias-entre-padel-indoor-y-outdoor-ventajas-e-inconvenientes/>

## 11. Anexos.

### 11.1. Anexo 1. Relación del trabajo con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.	X			
ODS 4. Educación de calidad.			X	
ODS 5. Igualdad de género.		X		
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.		X		
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.			X	
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.			X	
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.		X		
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.			X	
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			X	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos	X			