

**Licenciatura en Organización Industrial**

**PROYECTO FINAL**  
**COMPLEJO DE CANCHAS DE PÁDEL EN BAHÍA**  
**BLANCA**

**Autor/es**

**Albertoli, Catalina**

**Arcuri, Celeste**

**Diaz, Galo**

**Lucchetti, Juan Cruz**

**Olatte, Juan Ignacio**

**Director o Tutor**

**Dr. Gastón Milanesi**

**Codirector**

**Lic. María Susana Porris**

**Lic. Ricardo Piedrabuena**

**Bahía Blanca | 30 de Abril de 2024**

## **INDICE**

RESUMEN DEL TRABAJO.....	5
1-INTRODUCCIÓN.....	6
2-PLANTEO ESTRATEGICO .....	7
2.1 Descripción del contexto.....	7
2.1.1 Producto Interno Bruto .....	7
2.1.2 Inflación esperada (índice de precio al consumidor) .....	7
2.1.3 Tipo de cambio Nominal .....	7
2.1.4 Tasa de interés .....	7
2.2 Descripción del entorno .....	8
2.2.1 Estructura del mercado actual .....	8
2.2.2 Competidores potenciales .....	8
2.2.3 Competidores sustitutos .....	9
2.2.4 Poder de negociación de los clientes .....	9
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores .....	9
2.3 Barrera de entrada y salida .....	10
2.4 Análisis FODA .....	10
2.4.1 Factores externos.....	11
2.4.2 Factores internos.....	13
2.4.2 Estrategias del FODA.....	14
2.5 Matriz BCG y oportunidades de crecimiento .....	15
3. Estudio de mercado.....	16
3.1 Objetivos del estudio de mercado .....	16
3.2 Descripción del mercado objetivo.....	17
3.3 Descripción del producto .....	18
3. 4 Análisis comparativo en relación con los competidores .....	19
3.5 Descripción de la estrategia comercial .....	21
3.6 Precio probable y estrategias de comunicación .....	21
3.7 Estrategia promoción y marketing.....	22
3.8 Comunicación.....	22
3.9 Análisis de la demanda.....	23
3.10 Análisis de la oferta .....	24
3.11 Proyección de las ventas .....	25

4- Inversiones y costos .....	27
4.1 Localización .....	27
4.2 Inversión de activos fijos .....	27
4.2.1 Inversión activos fijos canchas de pádel .....	27
4.2.2 Inversión activos fijos – Cantina .....	28
4.2.3 Inversiones activos fijos – Generales .....	29
4.3 Costos .....	29
4.3.1 Costos de mano de obra directa e indirecta .....	29
4.3.2 Insumos .....	30
4.3.3 Amortizaciones .....	30
4.3.4 Gastos de comercialización .....	31
4.3.4 Costos fijos totales .....	31
4.3.5 Costos variables .....	32
4.3.6 Costo total unitario .....	32
5- Análisis económico – financiero .....	32
5.1 Flujo de fondos libres .....	33
5.2 Valores actuales y tasa interna de retorno .....	35
6 – Análisis de riesgo .....	35
6.1 Análisis univariado .....	35
6.2 Análisis Bivariado .....	36
6.3 Resumen de escenarios .....	37
6.4 Análisis de Simulación Montecarlo .....	39
7 - Conclusión .....	40
ANEXOS .....	41
Anexo 1 – Descripción del contexto .....	41
Anexo 2 – Análisis estratégico del sector .....	42
Anexo 3 - Análisis FODA. Factores externos .....	43
Anexo 4- Análisis FODA. Factores internos .....	44
Anexo 5 – Resumen del análisis FODA .....	45
Anexo 6 - Estrategias planteadas en base al análisis FODA .....	46
Anexo 7 – Expectativas de crecimiento del PIB según datos del REM .....	47
Anexo 8 – Expectativas de inflación interanual – IPC Nivel General .....	47
Anexo 9 - Tipo de cambio Nominal .....	48

Anexo 10 – Tasa de interés .....	48
Anexo 11 – Modelo de encuesta para jugadores de Pádel.....	49
Anexo 12 – Modelo entrevista a dueños de canchas de pádel.....	51
Anexo 13 – Gráficos de las encuestas .....	52
Anexo 14 – Tabla con las respuestas de las entrevistas a Canchas de pádel.....	56
BIBLIOGRAFÍA:.....	57

## **RESUMEN DEL TRABAJO**

En la ciudad de Bahía Blanca el pádel es un deporte que después de la pandemia está teniendo una demanda que parece no tener techo. Una demanda la cual, mirando y observando la oferta que tiene, no se puede satisfacer ya que conseguir un turno libre es casi imposible donde los mismos competidores se pasan clientes entre sí.

El presente proyecto plantea la creación de un complejo de canchas de pádel innovadoras ubicado en Castelli 3200 que, además de ofrecer el servicio de alquiler de las mismas, tenga todas las comodidades que los jugadores necesitan como por ejemplo duchas, espacios de recreación, cantina y una escuela de pádel tanto para chicos como para grandes con una diversidad amplia de horarios. Un proyecto en el cual también se puedan realizar competencias y torneos con todas las comodidades que se necesitan para realizarlo.

Tras un exhaustivo análisis, se llega a la conclusión de que los resultados respaldan el resultado de un proyecto viable y atractivo. Las razones fundamentales que sustentan esta afirmación son que se encuentra una demanda insatisfecha y en crecimiento del sector, se generaría una recuperación rápida de la inversión, se obtiene un Valor Neto Actual positivo y genera una Tasa Interna de Retorno atractiva.

## **1-INTRODUCCIÓN**

Se comenzará con un planteo estratégico el cual nos brindará una descripción del contexto y del entorno. Se realizará un análisis FODA para detectar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del proyecto y la matriz BCG para donde nos encontramos parados. Luego se llevará a cabo un estudio de mercado donde se plantean los objetivos y la descripción del mercado, un análisis comparativo en relación con los competidores, descripción del servicio que se brindara, las estrategias de mercado que se utilizara, un análisis de demanda y oferta que finalizara con una proyección de ventas. Después de haber realizado este análisis de mercado, se calculará la inversión y los costos que se necesitaran para que el proyecto que pueda realizar. Con estos datos brindados se podrá realizar un análisis económico – financiero donde a través del flujo de fondos podremos conocer los valores actuales y la tasa interna de retorno. Finalizando este trabajo se realizarán análisis de riesgo: calculo de sensibilidad, escenarios y simulación Montecarlo.

Este proyecto finalizara y podremos concluir en si el proyecto resulta un proyecto viable o no.

## **2-PLANTEO ESTRATEGICO**

### 2.1 Descripción del contexto

Abordaremos el entorno económico a nivel macroeconómico en Argentina, tanto en su situación actual como en las proyecciones futuras, basándonos en los resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado realizado por el Banco Central de la República Argentina en 2023.

#### 2.1.1 Producto Interno Bruto

La variación del Producto Interno Bruto desde el REM prevén para el 2023 y 2024 una disminución del mismo, en el primer año del 2,8% mientras que en el segundo año 0,7%. En el 2025 se estima un aumento del 2,8% en el PIB.

#### 2.1.2 Inflación esperada (índice de precio al consumidor)

Según las estimaciones la inflación anual en diciembre del 2023 alcanzara un 140,7%. Mientras que la proyección para el mismo mes, pero del 2024 es del 106,4% y en diciembre del 2025 es del 51,3%.

#### 2.1.3 Tipo de cambio Nominal

De acuerdo con el dólar futuro, en agosto del 2023, la media fue de \$286,14 por dólar. Según las proyecciones de la REM en agosto del 2024 la media sería de \$740,18 por dólar. Esto significa una variación del 159% anual.

#### 2.1.4 Tasa de interés

La tasa de interés BADLAR representa la tasa promedio ponderada, calculada en función del monto invertido, que corresponde a los depósitos a plazo fijo con un período de vencimiento de 30 a 35 días. Estos depósitos se realizan en bancos privados ubicados en Argentina y están sujetos a un requisito mínimo de un millón de pesos argentinos. La TNA del mes de agosto del 2023 es del 92,5% mientras que según las proyecciones la misma para el mes de agosto del 2024 es del 84,55%.

## 2.2 Descripción del entorno

Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar y describir el entorno del proyecto.

### 2.2.1 Estructura del mercado actual

Actualmente Bahía Blanca cuenta con 12 canchas de pádel. Debido a la alta demanda que hay en la ciudad con este deporte, no alcanza con la cantidad de canchas que existen para abastecerla. Para poder conseguir un turno se tienen que pedir con mucha anticipación, ya que no es fácil de conseguir. Terminan los dueños de las diferentes canchas pasándose clientes entre sí. Tampoco los complejos actuales ofrecen algún servicio adicional que no sea solo el alquiler de las mismas.

### 2.2.2 Competidores potenciales

La inversión irreversible en activos fijos específicos es alta para llevar adelante el proyecto ya que para comenzar se necesitará el alquiler o la compra de un amplio terreno para poder realizar las canchas correspondientes y todas las instalaciones necesarias.

En cuanto a las restricciones afectivas o sociales a la venta del negocio es que el proyecto se lleva a adelante por varios socios lo que si en algún futuro alguno decide la venta de su parte se tiene que evaluar bajo qué condiciones.

El grado de concentración de la industria en Bahía Blanca es muy concentrada si nos ponemos a analizar el alquiler de canchas en general para cualquier deporte. Si nos centramos en el alquiler de canchas de Padel y lo que ofrece cada una de ellas, existe muy poco grado de concentración de las mismas.

Por otra parte, la tasa de crecimiento de la industria

El proyecto presenta una diferenciación del producto si analizamos los complejos de alquiler de canchas en cualquier deporte, ya que las más predominantes son las canchas de fútbol y básquet.

### 2.2.3 Competidores sustitutos

Existen diversos competidores sustitutos, como los complejos de las canchas de fútbol, de básquet, tenis y complejos como Uno, Universitario que se encuentran en la ciudad. La preferencia de los clientes por los sustitutos va a partir de una cuestión de preferencia en ellos de que deporte quieren jugar.

No existe ninguna marca que produzca un gran impacto en los competidores sustitutos.

En cuanto al desempeño de precios de los sustitutos, la mayoría de los alquileres de las canchas para los diferentes deportes están dentro de un mismo rango.

### 2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Con la alta demanda que están teniendo el pádel en la ciudad, se espera que el volumen de compra sea muy bueno. El servicio del alquiler de las canchas de pádel tiene fácil acceso a la información y comparación con otros productos.

Los clientes cuentan con una amplia opción de alternativas como por ejemplo alquiler de canchas de fútbol, tenis, básquet, pero complejos de canchas que ofrezcan (además de ese servicio) otros, no es tan amplia.

La posibilidad de que la empresa utilice la estrategia de integrarse hacia atrás es casi nula, ya que al ofrecer un servicio tendría que fabricar las pelotas, las redes, las pelotas y no resultaría viable.

### 2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

No hay concentración de proveedores para comprar los productos que se necesitan para poder brindar el servicio. Ya que existe una amplia diversidad de proveedores que ofrecen paletas de pádel, pelotas y redes. Lo que nos lleva a que el porcentaje de participación de los proveedores sea baja. Como son insumos básicos y específicos no tienen insumo sustituto que los reemplace fácilmente.

La posibilidad de que la empresa utilice la estrategia de integrarse hacia adelante es viable, por ejemplo, podría tener un negocio de artículos relacionados al pádel con el logo de la empresa.

## RESUMEN

ATRACTIVO SECTOR		
BARRERAS	BARRERAS ENTRADA	1,571428571
NEGOCIACIÓN	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDOR	2,25
	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	3,5
VENTAJA COMPETITIVA		
ENTORNO / MERCADO	RIVALIDAD SECTOR	3,2
	AMENAZA SUSTITUOS	3
POSICIONAMIENTO		
ESTRATEGIA	DIFERENCIACIÓN (ENTRE 0 Y 2) SEGMENTACIÓN (ENTRE 0 Y 3)	

Resumen del análisis estratégico del sector (Fuente: propia)

### 2.3 Barrera de entrada y salida

La principal barrera de entrada es la alta inversión que se necesita para realizar las respectivas canchas, más el lugar que se vaya a alquilar o comprar. Sumando todos los elementos que se necesitan para brindar el servicio completo como las redes, las paletas de pádel y las pelotas. Además de contar con baños aptos, una buena cantina o buffet y todo lo que se necesite para que no sea solo brindar el servicio del alquiler de canchas.

La barrera de salida más significativa sería la de en una futura venta poder recuperar la inversión inicial realizada y toda la infraestructura que se realizó para poder realizar el proyecto.

### 2.4 Análisis FODA

Se analizará a través del FODA los factores tanto externos e internos que generan en el proyecto de brindar un servicio de alquiler de canchas de pádel oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

## 2.4.1 Factores externos

### 2.4.1.1 Contexto Económico

La incertidumbre económica es una gran amenaza para el proyecto, ya que al no ser ni un bien ni un servicio esencial, sino que es algo recreativo, las personas es lo primero que recortan ante la inestabilidad e incertidumbre de no saber qué va a pasar el mes siguiente. Esto se encuentra relacionado con la inflación que también es una amenaza importante, ya que se produciría un aumento desde el alquiler, los servicios, los insumos como las palas, pelotas que hay que reponer hasta los sueldos de los empleados. Del lado de la demanda habría probablemente una disminución por lo mencionado anteriormente ya que estamos hablando de un servicio que no es esencial.

### 2.4.1.2. Contexto Político

La inestabilidad política que cuenta la Argentina actualmente y los constantes cambios de gobierno con opiniones y principios totalmente diferentes hace que se genere una amenaza en la cual la empresa no pueda saber que va a suceder.

Una oportunidad para el proyecto es que la municipalidad de Bahía Blanca otorga subsidios a instituciones deportivas que sean de interés.

### 2.4.1.3 Contexto social y legal

Una amenaza dentro del contexto social sería cambios de tendencia de consumo. Ya que ahora sabemos que el pádel es un deporte muy demandado, por ser algo que está de moda, pero no se sabe hasta cuando sucederá esto.

Dentro de lo legal, la ley de alquileres con la que cuenta Argentina actualmente hace que sea muy difícil conseguir algo que se adapte a las necesidades del proyecto.

Se ve como una oportunidad la consolidación de preferencia del deporte Padel en la ciudad.

### 2.4.1.4 Aspectos Tecnológicos

No aplica

#### 2.4.1.5 Disponibilidad de Recursos-Insumos

Se cuenta con una amplia variedad de proveedores lo que es una gran oportunidad para la empresa en tener varias ofertas. Además, en la ciudad se cuenta con dos universidades que dictan la carrera del profesorado de educación física la cual hace que existan varias personas para contratar para la escuela de pádel.

#### 2.4.1.6 Entorno logístico y de comunicaciones

La mayoría de los proveedores se localizan en el mismo lugar (Capital o alrededores).

#### 2.4.1.7 Rivalidad del sector

La amenaza de la existencia de otras canchas de pádel es muy baja ya que la demanda esta insatisfecha y se la ve como una oportunidad.

#### 2.4.1.8 Competidores potenciales y sustitutos

Hay una gran amenaza en los competidores sustitutos ya que existe una amplia oferta de alquileres de cancha principalmente de futbol y que hay alternativas más económicas que el alquiler de las canchas de pádel.

#### 2.4.1.9 Poder proveedores- clientes

Los proveedores cuentan con bajas posibilidades de integrarse hacia adelante ya que cambiarían el enfoque de su negocio ya que son dos tipos de negocios diferentes, con requerimientos diferentes. Esto lo podemos observar como una oportunidad. Aunque nuestros proveedores se integraran hacia adelante tampoco nos perjudicaría ya que la mayoría son de Buenos Aires y no competirían contra nuestro proyecto.

Los clientes satisfechos son más propensos a recomendar el servicio. Esta propagación de boca a boca puede atraer nuevos clientes a la empresa, lo que representa una oportunidad externa de crecimiento.

#### 2.4.1.10 Barreras de entrada

La inversión inicial es una gran amenaza ya que es costosa por todo lo que implica: la compra de los elementos, la creación de las canchas. Otra amenaza es la dificultad de encontrar un lugar para poder realizar el proyecto.

#### 2.4.1.11 Barreras de salida

El vender los activos que quedarán pendientes es una gran amenaza, ya que es difícil de poder realizarlo. Como las obligaciones que quedarán pendientes con proveedores y empleados.

#### 2.4.2 Factores internos

##### 2.4.2.1 Gerencia dirección y liderazgo

No se cuenta con experiencia en el rubro por lo que contamos con una debilidad, pero sí con la formación académica para poder llevar adelante el liderazgo de la empresa.

##### 2.4.2.2. Recursos Humanos

La empresa contará con empleados calificados, la mayoría profesores de educación física para llevar adelante la escuela de pádel dentro del complejo y otros capacitados para organizar torneos y competencias deportivas. Todos contarán con capacitación constante.

##### 2.4.2.3 Uso de tecnología

La empresa contará con reserva de turnos en línea a través de una aplicación en la cual también ya van a poder hacer el pago del turno en la misma.

##### 2.4.2.4 Investigación y desarrollo

Una gran oportunidad para la empresa sería en un futuro no solo brindar alquiler de canchas de pádel sino también empezar a construir otros deportes.

El proyecto incluye el desarrollo de programas de entrenamiento que se adaptan a las necesidades de los clientes

##### 2.4.2.5 Orientación al marketing

Se contará con un programa para poder ser socio y obtener beneficios y un merchandising del complejo.

##### 2.4.2.6 Tecnología en comunicaciones

Se invierte en publicidad tanto para redes sociales como para medios de comunicación bahienses.

#### 2.4.2.7 Sistemas de información de gestión

Se realizará registros de clientes donde contarán con un usuario y análisis de datos que nos ayude a tomar decisiones basadas en datos para mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

#### 2.4.2.8 Estrategias de comunicación de comercio electrónico

Se le enviara a los clientes notificaciones automáticas con avisos cuando se aproxime su turno. Y emails marketing donde se recopilarán direcciones de correo electrónico de los clientes y se enviarán noticias, actualizaciones y ofertas exclusivas.

#### 2.4.2.9 Estrategia de distribución de canales

Se espera que la aplicación móvil sea fácil de usar para los clientes, aunque no nos manejaremos solo con la aplicación ya que queremos llegar a todos los públicos por lo que existirá también las reservas presenciales o por teléfono.

#### 2.4.2.10 Insumos alternativos y políticas con proveedores

Se contará con criterios específicos para poder seleccionar a los proveedores, pero no habrá fidelización con los mismos debido a los cambios económicos que hay todo el tiempo en el país. Siempre se elegirá el que brinde mejor precio – calidad.

#### 2.4.2.11 Análisis clientes y servicios post venta

Habrà un feedback constante entre la empresa y los clientes a través de diversas fuentes como por ejemplo una de ellas encuestas. También el espacio contara con varias áreas de recreación.

### 2.4.2 Estrategias del FODA

#### 2.4.2.1 Oportunidades – Fortalezas

-Utilizar la información recopilada del registro de clientes para analizar el comportamiento y las preferencias, ayudara como feedback y así poder mejorar la satisfacción del cliente y lograr la fidelización.

- Elevada publicidad en redes sociales para que los demandantes del deporte se enteren de la existencia de las canchas aprovechando que hay una demanda creciente e insatisfecha.

#### 2.4.2.2 Oportunidades – Debilidades

-Aprovecha los recursos disponibles y fidelización de clientes para establecer alianzas estratégicas con empresas o organizaciones que tienen experiencia en el sector deportivo.

-Evaluar constantemente a los proveedores actuales y potenciales considerando factores como calidad, costos, plazos de entrega y términos de pago sin la necesidad de establecer relaciones a largo plazo.

#### 2.4.2.3 Fortalezas – Amenazas

Utilizar el feedback de los clientes para realizar mejoras rápidas y constantes en el servicio, lo que permitirá mantener una ventaja competitiva y diferenciada sobre la competencia en el mismo servicio.

-Utilizar el feedback de los clientes para adaptar estrategias de precios y ofertas en función de las condiciones económicas cambiantes.

-Ampliar la oferta para incluir servicios o productos complementarios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes de manera integral.

#### 2.4.2.4 Fortalezas – Debilidades

-Invertir en capacitación y desarrollo del equipo para que adquiera rápidamente conocimiento sobre los servicios ofrecidos.

-Suplir la falta de experiencia en el rubro con diferenciaciones respecto a la competencia existente en favor de la satisfacción de los clientes.

-No depender de un solo proveedor y establecer relaciones con muchos que nos permita comparar precios y condiciones para reducir la exposición a la inflación.

### 2.5 Matriz BCG y oportunidades de crecimiento

El proyecto del complejo de las canchas de pádel se encuentra en el cuadrante del signo de interrogación. Se encuentra en una etapa de desarrollo inicial, tiene una cuota de mercado relativamente baja ya que en Bahía Blanca solo hay 12 canchas de pádel y opera en un mercado de crecimiento potencial ya que existe una alta demanda en el

deporte y esa misma sigue aumentando por eso podemos decir que dentro del ciclo de vida se encuentra en la etapa de crecimiento.



### 3. Estudio de mercado

#### 3.1 Objetivos del estudio de mercado

- **Identificar la Demanda:** saber si existe demanda suficiente para el servicio de alquiler de canchas de pádel en la ubicación específica del negocio. Proporcionar información sobre la cantidad de personas interesadas en jugar al pádel, sus preferencias y sus hábitos de juego. Esto ayuda a establecer cuántas canchas serán necesarias y a ajustar la oferta de acuerdo con la demanda.
- **Evaluar la Competencia:** conocer a los competidores existentes en la zona. Esto incluye no solo otros negocios de alquiler de canchas de pádel, sino también alternativas como gimnasios o clubes deportivos que ofrecen este servicio. Comprender la competencia es esencial para desarrollar estrategias que permitan destacar en el mercado.
- **Establecer Precios Adecuados:** determinar el precio óptimo para el alquiler de las canchas de pádel. Esto se logra al analizar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el servicio y cómo se comparan los precios con los de la competencia.

- **Definir Segmentos de Mercado:** no todos los clientes son iguales, y un estudio de mercado ayuda a identificar los diferentes segmentos de mercado. Puede haber grupos de clientes que buscan jugar de manera regular, otros que lo hacen de manera ocasional, o incluso quienes prefieren horarios específicos. Segmentar el mercado permite adaptar la oferta y las estrategias de marketing para satisfacer las necesidades de cada grupo.
- **Minimizar Riesgos:** identificar posibles obstáculos y riesgos que podrían afectar al negocio de alquiler de canchas de pádel. Estos riesgos pueden incluir factores económicos, estacionales o incluso cambios en la demanda. Identificar estos riesgos de antemano permite desarrollar estrategias para mitigarlos.
- **Tomar Decisiones Fundamentadas:** proporcionar datos y análisis concretos que respaldan las decisiones comerciales. Esto incluye la elección de la ubicación del negocio, la inversión en infraestructura, la estrategia de marketing y las proyecciones financieras. Estas decisiones basadas en información sólida tienen más probabilidades de conducir al éxito empresarial.
- **Comprender las tendencias del mercado:** Analizar las tendencias actuales y futuras del mercado, como cambios en el comportamiento del consumidor.

Los procedimientos para la recolección de datos serán:

- **Fuentes Primarias:** Encuestas a jugadores de pádel locales, entrevistas con propietarios de canchas, observación directa del comportamiento de los jugadores, (preferencias y necesidades de los clientes).
- **Fuentes Secundarias:** Informes de la industria del pádel, estadísticas de asociaciones deportivas, datos demográficos de la zona proporcionados por organismos gubernamentales

### 3.2 Descripción del mercado objetivo

En la etapa del estudio de mercado en Bahía Blanca, es crucial analizar la competencia y la posición que nuestro negocio de canchas de pádel podría tener al ingresar al mercado. Estamos en un contexto de competencia monopolística, donde existen varios competidores en el mercado que ofrecen servicios de pádel, y cada uno de ellos busca diferenciarse de alguna manera para atraer a su clientela.

Nuestro enfoque estratégico se centrará en identificar las brechas y oportunidades en el mercado local. Observamos que, aunque hay múltiples opciones para los amantes del pádel en Bahía Blanca, no todas ofrecen la misma calidad, comodidad o variedad de servicios. Nuestra estrategia se basará en destacar los aspectos que consideramos esenciales para nuestros clientes, como horarios flexibles, tarifas competitivas y una excelente atención al cliente.

Además, planeamos llevar a cabo un análisis detallado de la demanda en el mercado local, comprendiendo las preferencias de los jugadores y las necesidades no satisfechas. Esta información nos permitirá ajustar nuestra oferta para satisfacer de manera más efectiva las demandas de los clientes y ganar una posición sólida en el mercado.

En resumen, en este entorno de competencia monopolística en Bahía Blanca, nuestra estrategia se centrará en diferenciarnos y satisfacer las necesidades no satisfechas de los jugadores de pádel. Creemos que esta aproximación nos permitirá ganar una posición competitiva sólida y construir una base de clientes leales a medida que ingresamos en este emocionante mercado.

Nuestros competidores actuales se encuentran en Bahía Blanca, la mayoría ubicada en el micro/macro centro de la ciudad. Los mismos son Juan XXIII (Vieytes 280), X3 Padel Center (11 de abril 360), Complejo Polideportivo Banco Provincia (Monseñor D Andrea 999), Los Pinos (O Higgins 2050), Paddle Nuevo (Beruti 1600), Complejo 65 (Güemes 649), La Mora (Saavedra 950), La Cascada (Mitre 250), Casa Blanca (Cerrito 2055) y Osaka (Las Heras 2820).

### 3.3 Descripción del producto

Brindaremos tres tipos de servicios: canchas de Pádel, Cantina y una tienda.

Se contará con 4 canchas, de las cuales 3 tendrán medidas de 20 metros de largo por 10 de ancho, dichas medidas constituyen el estándar y son dimensiones aptas para la práctica profesional del deporte (2 vs 2). La cancha restante será destinada a enfrentamientos individuales 1 vs 1, por lo cual tendrá un ancho menor, de 6 metros, conservando el largo de las demás canchas.

Las canchas estarán rodeadas por paredes (llamadas fondos), de una altura de 4 metros. Cada una tendrá una red del ancho de la superficie de la misma, y una altura de 90 centímetros.

El piso de las canchas será de césped sintético, lo que garantizará la duración, la calidad y el mínimo mantenimiento. Además, el jugador percibirá confortabilidad al jugar, ya que permite que el juego sea más lento y favorece la amortiguación, reduciendo de esta manera el riesgo de lesiones.

La cantina ofrecerá a los clientes diferentes opciones de bebidas y snacks, con la idea de que se acerquen a consumir luego de los partidos. A su vez, este espacio contará con una zona de descanso y ocio.

En la tienda los clientes podrán encontrar diferentes opciones de indumentaria deportiva, específicamente relacionada al deporte pádel. Además de esto, se venderán paletas y pelotas para la práctica deportiva.

Respecto al ciclo de vida, el servicio de alquiler de canchas de pádel pasó por las diferentes etapas a lo largo de los años, teniendo su introducción en los años 90 y logrando un auge en los primeros años, luego de estar un tiempo establecido en la etapa de madurez, la popularidad fue decreciendo más y más, hasta que en los últimos años se vió un fenómeno de resurgimiento, donde repuntó la demanda y popularidad del deporte. Sin embargo, todavía está lejos de los niveles de popularidad que había durante su auge, por lo tanto, creemos que todavía puede seguir creciendo.

### 3. 4 Análisis comparativo en relación con los competidores

Nos distinguimos por una serie de ventajas competitivas clave que nos posicionan como una opción preferida para los amantes del pádel.

A continuación, analizaremos cómo nuestras ventajas se comparan con las ofertas de los competidores en este sector.

- **Canchas de Medidas Profesionales:** nuestras canchas están construidas con medidas profesionales que cumplen con los estándares para torneos de pádel de alto nivel. Esto atrae a competidores que buscan un entorno de juego de calidad profesional, lo que nos diferencia de aquellos con canchas de medidas inferiores.

- **Césped Sintético de Calidad Superior:** la principal ventaja de nuestro servicio de canchas es la calidad del césped sintético que utilizamos en nuestras canchas. Ofrecemos superficies de juego que mejoran significativamente la experiencia de los competidores. En comparación con algunos competidores que utilizan césped de menor calidad, hormigón poroso o incluso cemento. Garantizamos un juego de alto nivel y un agarre óptimo.
- **Canchas de pádel individuales (1vs1):** seremos los únicos en Bahía Blanca que ofreceremos canchas de pádel individuales, lo que es perfecto para aquellos que no pueden encontrar una pareja para jugar al pádel. Esta ventaja también se traduce en un juego más intenso y exigente, lo que mejora la forma física y la capacidad de reacción de los competidores. Además, estas canchas son ideales para entrenamientos y atraen a un segmento único de jugadores que buscan una experiencia de pádel más personalizada.
- **Servicios Complementarios:** no solo nos enfocamos en la cancha de pádel, sino que también proporcionamos servicios complementarios. Nuestras cantinas ofrecen un espacio para que los jugadores se relajen y disfruten de una comida o bebida antes o después de sus partidos. Este enfoque en la experiencia integral del cliente es una ventaja única en comparación con la competencia.
- **Tiendas de Indumentaria y Accesorios de Pádel:** nuestro compromiso con los jugadores va más allá de la cancha. Con tiendas de indumentaria y accesorios de pádel en nuestras instalaciones, ofrecemos una conveniencia inigualable. Los competidores pueden no tener esta opción, lo que nos diferencia y aumenta la satisfacción del cliente.
- **Vestuarios con Duchas:** sabemos que la comodidad es esencial para nuestros clientes. Por eso, proporcionamos vestuarios con duchas en nuestras instalaciones.
- **Estacionamiento para Vehículos:** la comodidad de los jugadores es una prioridad. Ofrecemos estacionamiento seguro y conveniente para vehículos, evitando que los competidores se preocupen por dónde dejar su vehículo.

- Reserva de Turnos a Través de Aplicación: implementaremos una aplicación que permite a los jugadores reservar turnos de manera conveniente. Esta característica agiliza el proceso de programación y mejora la satisfacción del cliente al ofrecer una experiencia de reserva rápida y sencilla, que además les permitirá ver qué días y horarios hay disponibles para alquilar en el momento, y el precio de cada uno de ellos. De todas maneras, continuaremos con los medios tradicionales (llamadas de teléfono y WhatsApp) para aquellos que no se sientan cómodos con la misma.

Nos destacaremos en el mercado de canchas de pádel gracias a estas ventajas competitivas. Nuestro compromiso con la calidad, la comodidad y la experiencia global del cliente nos posicionará como líderes. A través de estas ventajas, continuaremos atrayendo a competidores que buscan una experiencia de pádel de primer nivel.

### 3.5 Descripción de la estrategia comercial

Se define una estrategia de diferenciación, ya que nos destacamos ofreciendo nuevos servicios adicionales al alquiler de la cancha de pádel que fueron mencionados anteriormente (cancha individual, césped sintético, tienda de indumentaria)

El objetivo de implementar esta estrategia será ganar una ventaja competitiva frente a nuestros competidores al ofrecer servicios diferenciados. Esto nos permite destacar a la empresa y captar la atención de los clientes. Cuando los mismos perciben que el producto es diferente y ofrece un valor adicional, es más probable que desarrollen una lealtad a la marca. Además, nos permite diversificar la oferta de nuestros servicios para satisfacer la necesidad de los clientes y expandir la presencia en el mercado.

### 3.6 Precio probable y estrategias de comunicación

Intentaremos ofrecer un precio de alquiler de las canchas por hora similar al de la competencia, teniendo en cuenta que nuestros costos serán mayores.

A su vez, el precio variará dependiendo del horario del turno, siendo más barato en aquellos horarios donde la demanda es más baja, como lo es durante la mañana. Esto será una de las estrategias que aplicaremos, específicamente la de descuentos periódicos, que en este caso estarán presente todos los días. Ofreceremos tres tarifas

distintas, determinadas por las franjas horarias del día y respaldadas por datos de encuestas. Estas tarifas se distribuirán de la siguiente manera: en las horas de la mañana (turnos disponibles a las 8:00, 9:00, 10:00 y 11:00), se aplicará la tarifa más baja. Durante las horas de la tarde (turnos disponibles a las 12:00, 13:00, 14:00 y 15:00), se mantendrá una tarifa intermedia. Por último, en la franja de la tarde-noche (a partir de las 16:00 hasta el cierre, que es a medianoche), se establecerá la tarifa más alta.

De acuerdo con la encuesta llevada a cabo, y consultas en los competidores de la ciudad, los precios probables serán los siguientes:

Horarios / Tipo de cancha	1VS1	2VS2
8 A 11 HS	5000	8000
12 A 15HS	5000	10000
16 A 23HS	5000	12000

Tabla de precios dependiendo el horario (Fuente: propia)

### 3.7 Estrategia promoción y marketing

Las principales vías por las cuales daremos a conocer el proyecto serán las redes sociales, en las cuales crearemos perfiles en distintas plataformas (principalmente Facebook e Instagram), los cuales serán encargados de difundir los servicios que ofreceremos en nuestras instalaciones, incluyendo la publicación de contenido de forma regular, tanto de fotos, videos de partidos, como también consejos de entrenamiento, testimonios de jugadores, etc. También fomentaremos a los clientes a dejar reseñas en las redes.

### 3.8 Comunicación

Los clientes tendrán diversas opciones para ponerse en contacto con nosotros, ya sea para hacer una reserva o para evacuar alguna duda que puedan tener. Entre las principales opciones se encuentran: WhatsApp o mensajes de texto, llamada, email, contactos mediante redes sociales, de esta forma contentaremos a aquellos clientes que prefieran comunicarse de una manera más tradicional como también a aquellos que optan por las nuevas plataformas.

### 3.9 Análisis de la demanda

Con base en los resultados de la encuesta que se llevó a cabo en la que participaron 85 personas (todas jugaron al pádel por lo menos una vez), obtuvimos los siguientes datos:

- El 80% de las personas encuestadas son de género masculino.
- La franja de edad que más predomina en el deporte va desde los 21 a 30 años (50,6%). Le sigue el grupo de jugadores entre 31 a 40 años (21,2%). Después con el 12,9% son las personas entre 10 a 20 años.
- El 49,4% tienen nivel principiante en el deporte, mientras que el 40% intermedio y el 10,6% nivel avanzado.
- 37 personas de las 85 (43,5%) que fueron encuestadas juegan semanalmente, 18 personas (21,2%) lo hacen quincenalmente. Mientras que 17 personas (20%) jugó pocas veces, 12 personas (14,1%) juegan mensualmente. Solo una persona de las 85 juega diariamente (1,2%).
- El 74,1% (63 personas) juegan por recreación/hobby mientras que el 22,4% (19 personas) compiten.
- El aspecto que más valoran los encuestados al elegir una cancha de Padel es la calidad de las instalaciones. El precio y la ubicación son el segundo aspecto que más valoran, por último (pero la mitad de las personas encuestadas lo valoran) es la disponibilidad horaria.
- En cuanto al momento del día que prefieren jugar, el 41,2% prefiere de 16pm a 20pm, mientras que el 30,6% elige jugar de 20pm a 24pm. El 15,3% opta por jugar de 12pm a 16pm. Y el restante 12,9% prefiere jugar de 8am a 12pm.
- El 67,1% de los encuestados no consiguen fácilmente un turno disponible en el horario que quieren mientras que el 32,9% si logran conseguirlo.
- En cuanto al precio que están dispuestos a pagar por el alquiler del servicio por una hora, la mayoría coincide que ese valor esté dentro del rango de \$2000/\$3000 cada uno.
- Según los encuestados los servicios adicionales o comodidades que le gustaría encontrar son: estacionamiento, vestuario con duchas, clases y un bar/restaurante.

- 53 personas de 85 (62,4%) para sacar un turno prefiere realizarlo a través de una aplicación donde figure los horarios disponibles mientras que 32 personas (37,6%) prefieren obtener el turno a través de WhatsApp.
- Algunas sugerencias que realizaron los encuestados fueron: que tenga paredes blindex, que haya canchas al aire libre, que tengan un buen sistema de ventilación, que cuente con canchas 1vs1.

### 3.10 Análisis de la oferta

A partir de las entrevistas realizadas, donde se entrevistó a tres canchas de pádel (La Academia pádel, La Mora pádel y X3 pádel Center), obtuvimos los siguientes datos:

- La Academia pádel comenzó con su proyecto de canchas de pádel en el año 1989, mientras que las dos restantes lo hicieron en los años 2020-2021.
- Dos complejos cuentan con dos canchas en sus instalaciones, mientras que la restante cuenta con 3.
- Todas coinciden que el principal nivel de sus clientes es intermedio.
- En cuanto al rango de edad de los clientes que frecuentan sus instalaciones, tienen opiniones muy diferentes. En la Academia pádel sus clientes más frecuentes van desde los 41 a los 50 años, mientras que en La Mora es de 31 a 40 años. Por su parte en X3, los que más frecuentan tienen entre 21-30 años.
- En todos los complejos de pádel que se entrevistó, coinciden que el género que predomina más es el masculino.
- Solo una de las tres no noto cambios en la demanda, ni ninguna tendencia.
- Respecto al valor del alquiler de las canchas, La Mora lo determina a través de la cámara de pádel, mientras que X3 lo determina en función de la demanda en cada horario.
- Los tres entrevistados coinciden en que sus precios son similares a los de la competencia. Dos de ellas han realizado ajustes de precio en respuesta a la competencia.
- Estacionamiento y clases, son servicios adicionales que ofrecen en las tres canchas entrevistadas, mientras que solo dos ofrecen tienda de artículos

deportivos y solo una tiene vestuarios con ducha. Ninguna cuenta con el servicio de bar/restaurante.

- Los mayores desafíos que consideran para brindar el servicio de canchas de pádel son: poder satisfacer las necesidades de los clientes, poder mantenerlos y lograr una fidelidad con el mismo.
- Las estrategias que emplearon para poder llevar adelante el negocio fueron: escuchar las necesidades de los clientes, contar con buena atención, limpieza y mantenimiento y tener en claro quiénes son sus clientes leales para darles prioridades diferentes.
- La sugerencia principal para empezar en el negocio es la de privilegiar al cliente y seguir sus estrategias. No dejando de innovar y aportar siempre algo que diferencie el proyecto de otros.

### 3.11 Proyección de las ventas

Para estimar la serie histórica de la demanda de canchas de Pádel en Bahía Blanca, nos basamos en un estudio del año 2022 de la federación internacional de Pádel, donde se arrojó el resultado de que en Argentina hay más de dos millones de jugadores.

Country	Padel Players
Spain	3,700,000
Argentina	2,100,000
Sweden	563,000
Italy	521,000
Portugal	209,000
Belgium	105,000

Tabla – Cantidad de jugadores de padel por país (Fuente: Padel.Fyi)

En base a esto, pudimos determinar que del total de la población de Argentina (aproximadamente 46 millones de personas), el 4,56% juega al pádel.

Trasladando este dato a Bahía Blanca, estimamos que, de los 335.000 habitantes de la ciudad, hay aproximadamente 15200 personas que practican el deporte.

Teniendo en cuenta que los datos son de 2022, calculamos el índice de crecimiento de la población de Bahía Blanca, comparando las poblaciones de 2010 y 2022, para estimar cómo crecerá en los próximos años.

La población de Bahía Blanca en 2010 fue de 301.572, por lo tanto, el índice de crecimiento anual entre 2010 y 2022 fue de 0,880%.

Con esta información estimamos la cantidad de jugadores de pádel en Bahía Blanca en los próximos cinco años. La cantidad de turnos demandados en Bahía Blanca la calculamos haciendo basándonos en los resultados de las encuestas realizadas a los jugadores en la ciudad. Los resultados arrojaron que el 0,1% de los jugadores juega diariamente, el 34% lo hace con una frecuencia semanal, el 41% mensualmente y el restante 24,9% fueron jugadores casuales, que definimos como una demanda de 2 turnos por año en promedio. Con estos datos, calculamos mediante una tabla de Excel cuantos asistentes anuales hay en total, y los dividimos por cuatro para determinar la cantidad de turnos que se demandan anualmente.

Tabla – turnos demandados por año (Fuente: propia)

Jugadores Bahía Blanca	15.293				
Según datos de encuesta					
% de jugadores	frecuencia	turnos por año	asistentes anuales		
0,1%	diario	365	5582		
34%	semanal	52	270389		
41%	mensual	12	75244		
24,9%	casual	2	7616		
	2023	2024	2025	2026	2027
asistentes totales	358831	361989	365174	368388	371629
turnos	89708	90497	91294	92097	92907

Esto nos dio como resultado un total de 89708 turnos demandados en 2023. Nuestra capacidad de turnos anuales, teniendo en cuenta que trabajaremos de lunes a sábado, con 16 turnos por día en cada cancha, es de 19.968 turnos. Por lo tanto, la cantidad de demanda que acapararemos en el primer año será de un valor cercano al 10%, el cual pretendemos que crezca poco a poco en los años siguientes hasta llegar a un 16% en 2027.

Año	Pronóstico según tendencia			
	Jugadores de Padel en Arg	Jugadores de Padel B.Bca	Turnos anuales - B. Bca	Capacidad máx. turnos anuales
2022	2.100.000	15.293	89.708	19968
2023		15.428	90.497	19968
2024		15.564	91.294	19968
2025		15.701	92.097	19968
2026		15.839	92.907	19968

Tabla – Pronostico según tendencia (Fuente: propia)

Con base en los datos recopilados, se desprende la siguiente conclusión acerca de la proyección de ventas para los próximos años, que abarca desde el año 2023 hasta el 2027.

Año	Demanda anual Bahía Blanca (turnos)	% Mercado	Valor del turno	Ventas
2023	89708	10%	\$ 9.125,00	\$ 81.858.294,60
2024	90497	12%	\$ 14.972,09	\$ 162.591.744,97
2025	91294	13%	\$ 18.896,81	\$ 224.270.318,31
2026	92097	14%	\$ 22.015,70	\$ 283.860.901,52
2027	92907	16%	\$ 24.580,64	\$ 365.395.516,31

Tabla – Proyección de ventas (Fuente: propia)

## **4- Inversiones y costos**

### 4.1 Localización

El lugar en el que se llevarán a cabo las instalaciones de las canchas de pádel será en calle Castelli 3200, Bahía Blanca. El mismo cuenta con 880 mts<sup>2</sup>, el cual incluye baños, quincho, patio, entrada lateral para vehículos, una oficina y un salón general. Allí se podrán ubicar cómodamente todos los servicios que brindaremos y ofrecer una experiencia de juego de alta calidad.

### 4.2 Inversión de activos fijos

A continuación, se presenta la inversión realizada en activos fijos que será necesaria para poner en funcionamiento el proyecto de canchas de pádel, las cuales se dividen en inversiones para las canchas de pádel, para la cantina y gastos generales.

#### 4.2.1 Inversión activos fijos canchas de pádel

El formato de las canchas de pádel será como se ve en la siguiente imagen, donde cada cancha de dos contra dos tendrá un 80% de las paredes compuestas por paneles de

blindex (siendo un total de 18 por cancha con medidas de 3 metros de alto por 2 de largo), y el 20% del perímetro restante se cubrirá en las entradas a la cancha con rejas, teniendo 4 cada una.



Activos fijos - Canchas de pádel	Costo	Cantidad	Detalle	Subtotal
Césped sintético	\$ 16,500	720	m2	\$ 11,880,000
Red de pádel	\$ 189,990	4		\$ 759,960
Pelotas	\$ 1,900	50		\$ 95,000
Paletas	\$ 25,000	16		\$ 400,000
Canasto de pelotas	\$ 14,900	1		\$ 14,900
Reflectores	\$ 29,900	32	200 W	\$ 956,800
Bancos	\$ 24,000	8		\$ 192,000
Paneles Blindex	\$ 298,000	68	Medidas 3x2	\$ 20,264,000
Rejas	\$ 2,100	16	Medidas 3x2	\$ 33,600
<b>Total</b>				<b>\$ 34,596,260</b>

Tabla – Inversión de activos fijos canchas de pádel (Fuente: propia)

#### 4.2.2 Inversión activos fijos – Cantina

Las inversiones de activos fijos que se realizarán para la parte de la cantina incluyen heladera para vender bebidas, un horno y una freidora que se usarán para la preparación de las diferentes comidas que se van a vender, entre otras cosas.

Activos fijos - Cantina	Costo	Cantidad	Detalle	Subtotal
Heladera	\$ 560,000	1		\$ 560,000
Sillas	\$ 17,250	12		\$ 207,000
Mostrador	\$ 80,000	1		\$ 80,000
Mesas	\$ 63,000	4		\$ 252,000
Televisor	\$ 180,000	1	40"	\$ 180,000
Teléfono	\$ 55,000	1		\$ 55,000
Computadora	\$ 300,000	1		\$ 300,000
Freidora	\$ 200,000	1		\$ 200,000
Cocina	\$ 350,000	1		\$ 350,000
<b>Total</b>				<b>\$ 2,184,000</b>

Tabla – Inversión de activos fijos cantina (Fuente: propia)

#### 4.2.3 Inversiones activos fijos – Generales

Se calculó que se tendrá que realizar una inversión de 15 millones de pesos en materia de obras civiles para adecuar las instalaciones antes de poner el negocio en funcionamiento.

Activos fijos - Gastos generales	Costo	Cantidad	Detalle	Subtotal
Obras civiles (remodelaciones, vestuarios, mano de obra canchas)				\$ 150.000.000
Capital de trabajo				\$ 1.000.000
<b>Total inversión</b>				<b>\$ 187.780.260</b>

Tabla – Inversión de activos fijos generales (Fuente: propia)

La inversión inicial que requiere este proyecto es de \$ 187.780.260.

#### 4.3 Costos

##### 4.3.1 Costos de mano de obra directa e indirecta

Para los costos de mano de obra directa, tenemos en cuenta el personal administrativo, los responsables del buffet y de los profesores que se encargarán de brindar las clases personalizadas para los alumnos que deseen asistir.

A la hora de elegir la cantidad del personal a contratar, tuvimos en cuenta que la jornada laboral consta de 16 horas. Es por esto que el personal deberá rotar en los horarios de 8 a 16 hs, y de 16 a 23 hs.

Por otro lado, se puede observar que contratamos como obra de mano indirecta a un personal de limpieza que asistirá tres veces por semana y en una franja de 4 horas diarias, un contador que se encargará de la parte contable de nuestra organización, y por último un community manager que se encargará de utilizar nuestras redes sociales y buscar generar una relación con los clientes.

<b>COSTOS</b>	
<b>Mano de obra directa</b>	
2 administrativos	\$600,000.00
2 cantina	\$440,000.00
2 profesores de educación física	\$240,000.00
<b>Total=</b>	<b>\$1,280,000.00</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>	
1 limpieza	\$80,000.00
1 contador	\$100,000.00
1 community manager	\$80,000.00
<b>Total=</b>	<b>\$260,000.00</b>
<b>Total mano de obra=</b>	<b>\$1,540,000.00</b>

Tabla – Costos mano de obra (Fuente: propia)

#### 4.3.2 Insumos

En nuestro proyecto, solo contamos con insumos en el área de la cantidad, donde se brindarán bebidas y tres tipos de comidas. que serán realizadas en el complejo: combo de papas, hamburguesas y choripán. Las cantidades se calcularon en un tiempo mensual. Si la demanda fuera óptima, ocupándose todas las canchas en todos sus turnos, se esperarían mensualmente 5000 personas. Tomando en cuenta la variable del horario, donde este tipo de comidas tiende a consumirse más, se concluyó que las cantidades mensuales esperadas son las que se muestran en el gráfico siguiente. Con respecto al costo que llevaría producir las comidas ofrecidas se calculó de la siguiente manera: para el combo de papas se necesitará 120 kg de papa, a un valor de \$10.000 cada bolsa de 20kg. Con respecto a las hamburguesas y los choripanes se estima un valor unitario de \$1500 por cada hamburguesa y \$800 por cada choripán.

#### 4.3.3 Amortizaciones

En la siguiente tabla se resumen las diferentes amortizaciones de los activos que adquirimos.

Amortizaciones	Vida útil	Subtotal
Césped sintético	20	\$ 594.000
Red de pádel	3	\$ 253.320
Paletas	3	\$ 133.333
Amoblamiento	10	\$ 73.100
Paneles Blindex	20	\$ 1.013.200
Reflectores	2	\$ 478.400
Artefactos electrónicos	3	\$ 365.000
Artefactos cocina	10	\$ 55.000
Obras civiles	20	\$ 7.500.000
<b>Total amortización</b>		<b>\$ 10.410.353</b>

Tabla – Amortizaciones de activos (Fuente: propia)

#### 4.3.4 Gastos de comercialización

Se contará con publicidad en redes sociales, además de promociones la cual se aplica en el caso de que la persona asista a 10 turnos mensuales. De esta manera se le aplicara el beneficio de 1 turno gratis para el próximo mes.

Además, los clientes tendrán la posibilidad ser socio de las canchas de pádel, donde el beneficio de ser socio consiste en que se le aplican descuentos en la reserva de los turnos (un 25%), un 10% en los artículos deportivos. El valor de la cuota será de \$2500. Para que al socio le sirva el beneficio, deberá asistir al menos 5 veces al mes.

#### 4.3.4 Costos fijos totales

Además de lo mencionado, para calcular los costos fijos tuvimos en cuenta el alquiler del local, servicios y seguros.

Costos fijos	Costo mensual	2023	2024	2025	2026	2027
Alquiler	\$450,000.00	\$5,400,000.00	\$9,126,000.00	\$11,863,800.00	\$14,236,560.00	\$16,372,044.00
Servicio de agua	\$4,000	\$48,000	\$81,120	\$105,456	\$126,547	\$145,529
Servicio de luz	\$25,000	\$300,000	\$507,000	\$659,100	\$790,920	\$909,558
Servicio de gas	\$20,000	\$240,000	\$405,600	\$527,280	\$632,736	\$727,646
Servicio de Internet	\$7,700	\$92,400	\$156,156	\$203,003	\$243,603	\$280,144
Empleados administrativos	\$600,000	\$7,200,000	\$12,168,000	\$15,818,400	\$18,982,080	\$21,829,392
Empleados Prof. Ed. Física	\$240,000	\$2,880,000	\$4,867,200	\$6,327,360	\$7,592,832	\$8,731,757
Empleados atención al cliente	\$440,000	\$5,280,000	\$8,923,200	\$11,600,160	\$13,920,192	\$16,008,221
Seguros	\$5,000	\$60,000	\$101,400	\$131,820	\$158,184	\$181,912
Servicio Limpieza	\$80,000	\$960,000	\$1,622,400	\$2,109,120	\$2,530,944	\$2,910,586
Honorarios contador	\$100,000	\$1,200,000	\$2,028,000	\$2,636,400	\$3,163,680	\$3,638,232
Servicio Community Manager	\$80,000	\$960,000	\$1,622,400	\$2,109,120	\$2,530,944	\$2,910,586
<b>Total</b>	<b>\$2,051,700</b>	<b>\$24,620,400</b>	<b>\$41,608,476</b>	<b>\$54,091,019</b>	<b>\$64,909,223</b>	<b>\$74,645,606</b>

Tabla – Costos fijos totales

#### 4.3.5 Costos variables

Para la composición de los costos variables, se tuvieron en cuenta costos de publicidad en redes sociales, de promoción, reposición de pelotas (ya que durante los partidos sufren un desgaste) y el costo relacionado a la organización de competencias y eventos especiales que se realizan con una frecuencia a determinar.

Costos variables	Costo mensual	2023	2024	2025	2026	2027
Redes sociales	\$10.000	\$120.000	\$202.800	\$263.640	\$316.368	\$363.823
Reposición pelotas	\$95.000	\$1.140.000	\$1.926.600	\$2.504.580	\$3.005.496	\$3.456.320
Costo competencias y eventos especiales	\$20.000	\$240.000	\$405.600	\$527.280	\$632.736	\$727.646
<b>Total</b>	<b>\$125.000</b>	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$2.535.000</b>	<b>\$3.295.500</b>	<b>\$3.954.600</b>	<b>\$4.547.790</b>

Tabla – Costos variables

#### 4.3.6 Costo total unitario

El costo total unitario surge de la división entre la suma total de costos y la cantidad de turnos anuales a vender, dando como resultado \$1308 por turno en el primer año (lo cual es menor al valor que quedamos a establecer nosotros de \$9125).

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Costos totales</b>	\$26.120.400	\$44.143.476	\$57.386.519	\$68.863.823	\$79.193.396
<b>Turnos</b>	19968	19968	19968	19968	19968
<b>Costo total unitario</b>	\$1.308	\$2.211	\$2.874	\$3.449	\$3.966

## **5- Análisis económico – financiero**

El flujo de fondos es el movimiento de dinero que entra y sale de una empresa durante un período de tiempo específico.

En el presente proyecto, se realizó el flujo de fondos proyectado para los próximos 5 años.

Se inicia con una inversión estimada de \$187.780.260 en la cual se tienen en cuenta la construcción de las cuatro canchas, la construcción del buffet y los empleados necesarios con los que se tiene que contar para comenzar el proyecto y una inversión en capital de trabajo de \$1.000.000.

El porcentaje que representa el capital del trabajo sobre las ventas es del 1,22% y el porcentaje que representan los costos sobre las ventas proyectadas es del 32% con un margen operativo del 68%.

### 5.1 Flujo de fondos libres

Se detalla a continuación el flujo de fondos libres en pesos y en dólares tanto nominales como reales.

			1	2	3	4	5
Ingresos por venta proyectados	Inicial	\$	81.858.295	\$ 162.591.745	\$ 224.270.318	\$ 283.860.902	\$ 365.395.516
<b>Flujo de fondos operativos</b>		<b>\$</b>	<b>55.737.895</b>	<b>\$ 110.709.875</b>	<b>\$ 152.707.254</b>	<b>\$ 193.282.905</b>	<b>\$ 248.800.404</b>
Impuesto a las ganancias operativo							
			30%				
<b>Flujo de fondos operativos después de impuestos</b>		<b>\$</b>	<b>39.016.526</b>	<b>\$ 77.496.912</b>	<b>\$ 106.895.078</b>	<b>\$ 135.298.034</b>	<b>\$ 174.160.283</b>
Inversión incremental en capital de trabajo	-\$ 1.000.000	\$	-	-\$ 986.259	-\$ 753.480	-\$ 727.972	-\$ 996.046
Inversión en activos fijos	-\$ 187.780.260						
<b>Flujo de fondos libres en pesos reales (poder adquisitivo hoy)</b>	<b>-\$ 188.780.260</b>	<b>\$</b>	<b>39.016.526</b>	<b>\$ 76.510.654</b>	<b>\$ 106.141.598</b>	<b>\$ 134.570.061</b>	<b>\$ 173.164.237</b>
Indexado a índice de inflación	-\$ 188.780.260	\$	69.547.905,0	\$ 188.154.330,3	\$ 335.025.547,6	\$ 526.782.220,8	\$ 811.029.364,1
Flujo de fondos libres en dólares reales - Poder adquisitivo hoy	-\$ 201.904,02	\$	41.728,91	\$ 81.829,58	\$ 113.520,43	\$ 143.925,20	\$ 185.202,39
Flujo de fondos libres en dólares nominales	-\$ 201.904,02	\$	42.563,48	\$ 84.718,16	\$ 118.938,03	\$ 152.603,35	\$ 198.725,84

Tabla – Flujo de fondos libres

## 5.2 Valores actuales y tasa interna de retorno

Se determinaron las siguientes tasas de interés y de descuento, con un prima por riesgo del 10%.

En el año 2024, tendremos una tasa del 40%, en el 2025 una del 30%. Mientras que en los años siguientes (2026 y 2027) tendremos tasas de interés del 25% y del 20% respectivamente.

En cuanto a las tasas de descuento en el año 2024 será del 50%, en el 2025 del 40%, en el 2026 del 35% y en el 2027 del 30%.

Posteriormente, se realizó el cálculo de los valores actuales, tanto en pesos como en dólares.

AÑO	VALOR ACTUAL EN PESOS	VALOR ACTUAL EN DOLARES
2023	\$36.604.160,52	\$39.148,33
2024	\$66.019.063,27	\$70.608,62
2025	\$83.966.302,66	\$89.803,53
2026	\$97.796.755,00	\$104.595,46
2027	\$115.820.800,44	\$123.872,51

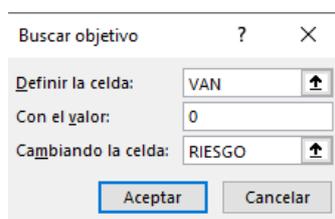
Se obtiene un valor neto actual de \$211.426.821,89 en dólares sería un valor de \$226.124,94.

Con respecto a la tasa interna de retorno, resulta una TIR positiva del 36% real.

## 6 – Análisis de riesgo

### 6.1 Análisis univariado

Para llevar a cabo el análisis univariado usamos la función de Excel de buscar objetivo, donde buscamos el punto de equilibrio de nuestro VAN en función de la tasa de riesgo, que modifica los niveles de inflación que habíamos estimado para los próximos cinco años.



VA\$	\$ 211.426.821,89
VA u\$	\$ 226.124,94
Tasa de riesgo esperado=	50,01%
Con esta tasa de riesgo, obtenemos un VAN de \$0	

Como resultado, obtuvimos que el punto de equilibrio sucedería con una tasa de riesgo de 50%. Lo cual es positivo teniendo en cuenta que es un riesgo muy elevado y no tan probable de acontecer en la realidad. Los niveles de inflación de los próximos años tendrían que ser los siguientes para que nos encontremos en el punto de equilibrio:

Periodos	ec 14 ko(d,n)
1	130,0%
2	90,0%
3	80,0%
4	75,0%
5	70,0%

## 6.2 Análisis Bivariado

Para realizar este análisis de riesgo bidimensional, se analizaron dos variables: tasa de inflación y de interés esperada para los próximos cinco años, y pudimos ver cómo las diferentes posibilidades afectaban a nuestro VAN. Los tres escenarios de inflación para el próximo año fueron:

150% de inflación

80% de inflación

90% de inflación

Mientras que los escenarios para la tasa de interés fueron los siguientes:

25% de tasa de interés

40% de tasa de interés

120% de tasa de interés

Los resultados obtenidos son los siguientes:

		i=1			
		150%	80%	90%	
i=2	\$ 211.426.821,89				
	25%	\$ 214.483.925,04	\$ 208.541.084,42	\$ 209.644.754,82	
	40%	\$ 217.412.825,25	<b>\$ 211.426.821,89</b>	\$ 212.538.508,23	
	120%	\$ 226.581.556,35	\$ 220.460.434,84	\$ 221.597.214,55	
		150%	80%	90%	
	\$ 226.124,94				
	25%	\$ 229.394,57	\$ 223.038,59	\$ 224.218,99	
	40%	\$ 232.527,09	<b>\$ 226.124,94</b>	\$ 227.313,91	
	120%	\$ 242.333,22	\$ 235.786,56	\$ 237.002,37	

Una vez obtenidos los posibles resultados, llevamos a cabo un análisis estadístico, teniendo en cuenta que cada uno de los 9 escenarios contaba con la misma probabilidad de ocurrencia (11%).

P(x)	VA \$		
11%	\$ 214.483.925,04	E (VAN)	\$ 215.854.125,04
11%	\$ 217.412.825,25	D (VAN)	\$ 6.084.992,95
11%	\$ 226.581.556,35	IC 66%+	\$ 221.939.117,99
11%	\$ 208.541.084,42	IC 66%-	\$ 209.769.132,09
11%	\$ 211.426.821,89	CV	0,028190302
11%	\$ 220.460.434,84	max	\$ 226.581.556,35
11%	\$ 209.644.754,82	min	\$ 208.541.084,42
11%	\$ 212.538.508,23	P(VAN=0) x	0
11%	\$ 221.597.214,55	z	-35,47
100%		P(VAN=0) z	0%
		P(VAN>0)	100%

Podemos concluir en que los posibles escenarios son favorables, ya que la probabilidad de no obtener ganancias es cercana al 0%.

### 6.3 Resumen de escenarios

Para este análisis se plantearon dos escenarios respecto a la proyección de inflación de los próximos cinco años, siendo uno de ellos un escenario optimista y otro un escenario pesimista, partiendo de la base del escenario proyectado que tiene una proyección de inflación de 80% en el primer año del proyecto.

Escenario optimista: Inflaciones en los próximos cinco años de 60%, 25%, 20%, 15% y 8% respectivamente.

Escenario pesimista: Inflaciones en los próximos cinco años de 200%, 100%, 90%, 70% y 120% respectivamente.

Una vez definidos estos escenarios, vimos cómo se modificaría nuestro VAN en cada uno de ellos, mediante la función de excel de “Análisis de escenarios”, obteniendo los siguientes resultados:

<b>Resumen del escenario</b>			
	Valores actuales:	PESIMISTA	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
\$C\$4	80,0%	200,0%	60,0%
\$C\$5	40,0%	100,0%	25,0%
\$C\$6	30,0%	90,0%	20,0%
\$C\$7	25,0%	70,0%	15,0%
\$C\$8	20,0%	120,0%	8,0%
<b>Celdas de resultado:</b>			
\$P\$30	\$ 211.426.821,89	\$ 243.892.281,71	\$ 201.913.790,71

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Hay que tener en cuenta que los valores de los VAN son nominales, por lo tanto, por más que en el escenario pesimista el VAN sea mayor, hay que tener en cuenta que ese número está afectado por la inflación que habrá, pero no es mayor en términos reales que el VAN obtenido en el escenario optimista.

Una vez obtenidos los resultados de los VAN, llevamos a cabo un análisis estadístico, otorgándole una probabilidad de ocurrencia de 40% tanto al escenario pesimista como al optimista, y siendo el restante 20% la probabilidad de ocurrencia del escenario actual, dichos valores de probabilidad son subjetivos.

P(x) Escenario	VA	Aux	E(VAN)	\$ 220.607.793,35
20%	\$ 211.426.821,89	\$ 84.290.236.897.592	D(VAN)	\$ 19.326.440,45
40%	\$ 243.892.281,71	\$ 542.167.398.408.689	CV	\$ 0,09
40%	\$ 201.913.790,71	\$ 349.465.734.561.132	E(Rechazar)	\$ 139.842.277,06
			E(Aceptar)	80.765.516,28
			Ratio de perdida	0,37

#### 6.4 Análisis de Simulación Montecarlo

En este análisis, simulamos 83 escenarios posibles con diferentes probabilidades de inflaciones para los siguientes años. Para cada año, definimos que la inflación pueda tener un valor aleatorio entre dos toques, los cuales iban disminuyendo año a año, en sintonía con nuestro análisis previo de que los niveles de inflación irán disminuyendo.

Para el año 1, la inflación tomó un valor aleatorio entre 80% y 140% en cada uno de los escenarios, para el 2, un valor entre 50% y 90%, 40% y 70% para el tercer año, 30% y 50% en el cuarto y por último 15% y 25% para el año 5.

Una vez obtenido un VAN por cada uno de los 83 escenarios, realizamos el resumen estadístico para analizar los resultados.

E(VAN)	\$	223.471.743
D(VAN)	\$	2.441.530
max	\$	229.194.033
min	\$	217.167.567
IC 66%+	\$	225.913.272
IC 66% -	\$	221.030.213
CV		1,093%

Con estos valores, calculamos la probabilidad de que nuestro VAN sea mayor a 0, y por otra parte que sea mayor a \$225.000.000, las probabilidades que obtuvimos son las siguientes.

	x	z	probabilidad
Probabilidad VAN $\geq$	0	-91,53	100%
Probabilidad VAN $\geq$	\$ 225.000.000	0,63	27%

## **7 - Conclusión**

Luego del trabajo desarrollado podemos llegar a la conclusión, que los resultados del análisis realizado respaldan el proyecto del alquiler de canchas de pádel, resultando un proyecto viable y atractivo.

Las principales razones que lo hacen viable y atractivo:

- A pesar de que la inversión inicial sea alta (\$ 187.780.260), la recuperación de la misma y la posibilidad de ver ganancia del proyecto se puede observar a corto plazo.
- En los distintos análisis de sensibilidad obtuvimos buenos resultados en distintos escenarios tanto más optimistas como más pesimistas, por lo cual la probabilidad de que el proyecto no tenga rentabilidad es baja, por lo tanto aceptaríamos llevarlo a cabo, basándonos en estos análisis.
- El VNA es positivo, lo que indica que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto, descontados a una tasa adecuada que refleje el riesgo (considerando la tasa de descuento y el prima por riesgo del 10%), superan la inversión inicial.
- La TIR positiva del 36% real es un indicador sólido de la rentabilidad del proyecto. Este porcentaje representa la tasa de rendimiento esperada del proyecto, y una TIR del 36% es generalmente considerada como una tasa atractiva.
- Se observa un crecimiento progresivo en los valores actuales tanto en pesos como en dólares a lo largo de los años. Esto indica que los beneficios del proyecto aumentan con el tiempo.
- Demanda insatisfecha y en aumento que existe en el rubro. La combinación de servicios diferenciados, estrategias de precios flexibles y una sólida presencia en redes sociales respalda la viabilidad y el atractivo a corto y largo plazo de esta iniciativa.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Descripción del contexto

Factores	Escala					
A-Crecimiento del sector	1	2	3	4	5	
A.1-Probabilidad aumento PBI	1					
A.2-Probabilidad aumento Consumo	1					
A.3-Probabilidad aumento mercado objetivo producto					5	
A.1-Expectativas evolución PBI (REM BCRA)						<b>Valor esperado</b>
						-0,6%
B-Disponibilidad de recursos e infraestructura	1	2	3	4	5	
B.1-Disponibilidad de insumos					5	
B.2-Disponibilidad de tecnología de producción					5	
B.3-Recursos humanos disponibles					5	
B.4-Marco regulatorio del negocio		2				
C-Sector Público	1	2	3	4	5	
C.1-Aumento del gasto público	1					
C.2-Aumento de la presión tributaria				4		
D-Variables Financieras	1	2	3	4	5	
D.1-Probabilidad Aumento tipo de cambio					5	
D.2-Probabilidad Aumento en la inflación	1					
D.3-Probabilidad Disponibilidad de crédito					5	
D.4-Probabilidad Aumento tasa de interés	1					
D.5-Expectativa respecto de tipo de cambio (REM BCRA)						<b>Valor esperado</b>
						994
D.6-Expectativa respecto de inflación (REM BCRA)						100%
D.5-Expectativa respecto de tasa de interés (REM BCRA)						69%

## Anexo 2 – Análisis estratégico del sector

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR</b>						
<b>A-BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
A.1-Conocimiento del mercado			3			3
A.2-Acuerdos estratégicos con Proveedores - Clientes	1					1
A.3-Liderazgo en costos en relación a la competencia	1					1
A.4-Patente del producto			3			3
A.5-Desarrollo de marca	1					1
A.6-Desarrollo de know-how o ingeniería específica	1					1
A.7-Existencia de barreras legales (Monopolios)	1					1
<b>PROMEDIO BARRERAS DE ENTRADA</b>						<b>1,57142857</b>
<b>B-PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
B.1-Concentración del proveedor/proveedores	1					1
B.2-Porcentaje de Participación de los Proveedores en el producto	1					1
B.3-Presencia de insumo sustitutos a los actuales		2				2
B.4-Poder del proveedores de integrarse hacia adelante					5	5
<b>PROMEDIO PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</b>						<b>2,25</b>
<b>C-AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
C.1-Existencia de sustitutos				4		4
C.2-Preferencias de clientes por sustitutos				4		4
C.3-Impacto de la marca de los sustitutos	1					1
C.4-Desempeño de precio de los sustitutos			3			3
<b>PROMEDIO AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>						<b>3</b>
<b>D-RIVALIDAD DEL SECTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
D.1-Inversiones irreversibles en activos fijos específicos	1					1
D.2-Restricciones afectivas o sociales a la venta del negocio			3			3
D.3-Grado de concentración de la industria				4		4
D.4-Tasa de crecimiento de la industria					5	5
D.5-Diferenciación del producto			3			3
<b>PROMEDIO RIVALIDAD SECTOR</b>						<b>3,2</b>
<b>E-PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
E.1-Volumen de compra de clientes específicos					5	5
E.2-Poder de información y comparación con otros productos					5	5
E.3-Productos sustitutos disponibles			3			3
E.4-Posibilidad de integración hacia atrás	1					1
<b>PROMEDIO NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>						<b>3,5</b>
<b>F-ESTRATEGIA DE MERCADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Valor</b>
F.1-Participación en el mercado			3			3
F.2-Liderazgo en costos	1					1
<b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b>						<b>2</b>

Anexo 3 - Análisis FODA. Factores externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD				AMENAZA			
	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
<b>1-CONTEXTO ECONÓMICO</b>								
Inflación				0			3	3
Incertidumbre económica				0			3	3
<b>PROMEDIO</b>				0				0
<b>2-CONTEXTO POLÍTICO</b>								
Inestabilidad política				0			3	3
Posibilidad de acceder a subsidios de apoyo a eventos deportivos		2		2				0
<b>PROMEDIO</b>				0				0
<b>3-CONTEXTO SOCIAL Y LEGAL</b>								
Cambios en la tendencia de consumo				0		2		2
Consolidación de preferencia por el deporte pádel		2		2				0
Ley de alquileres				0		2		2
<b>PROMEDIO</b>				0,666666667				1,333333333
<b>4-ASPECTOS TECNOLÓGICOS</b>								
No aplica				0				0
				0				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				0				0
<b>5-DISPONIBILIDAD DE RECURSOS-INSUMOS</b>								
Variedad de proveedores			3	3				0
Disponibilidad de recursos		2		2				0
<b>PROMEDIO</b>				0				0
<b>6-ENTORNO LOGÍSTICO Y DE COMUNICACIONES</b>								
Cercanía de los proveedores		2		2				0
				0				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>7-RIVALIDAD DEL SECTOR</b>								
Existencia de otras canchas de pádel				0	1			1
Demanda insatisfecha			3	3				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				1,5				0,5
<b>8-COMPETIDORES POTENCIALES Y SUSTITUTOS</b>								
Existencia de muchos competidores sustitutos en diversos deportes				0			3	3
Alternativas más baratas				0		2		2
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				0				2,5
<b>9-PODER PROVEEDORES-CLIENTES</b>								
Programas de fidelización de clientes		2		2				0
Proveedores puedan integrarse hacia adelante		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>10-BARRERAS DE ENTRADA</b>								
Elevada inversión inicial				0			3	3
Dificultad de encontrar un lugar físico ideal				0		2		2
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				0				2,5
<b>11-BARRERAS DE SALIDA</b>								
Venta de activos				0			3	3
Deudas con proveedores o empleados				0	1			1
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				0				2

Anexo 4- Análisis FODA. Factores internos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA				DEBILIDAD			
	1	2	3	VALOR	1	2	3	VALOR
<b>1-GERENCIA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>								
Experiencia en el rubro				0		2		2
Formación académica		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				1				1
<b>2-RECURSOS HUMANOS</b>								
Capacitación continua	1			1				0
Empleados calificados			3	3				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>3-USOS DE TECNOLOGIA</b>								
Pago en línea		2		2				0
Reservas de turnos en línea		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>4-INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>								
Ampliación del mercado	1			1				0
Desarrollo de programas de entrenamiento		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				1				0
<b>5-ORIENTACIÓN AL MARKETING</b>								
Programas de afiliación		2		2	1			0
Merchandising		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>6-TECNOLOGÍA EN COMUNICACIONES</b>								
Publicidad mediante redes sociales		2		2	1			0
Distintos medios de comunicación / atención		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0
<b>7-SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN</b>								
Registros de clientes	1			1				0
Análisis de datos		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				1				0
<b>8-ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO</b>								
Email marketing	1			1				0
Notificaciones automáticas	1			1				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				1				0
<b>9-ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CANALES</b>								
Aplicación Móvil			3	3	1			0
				0				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				3				0
<b>10-INSUMOS ALTERNATIVOS Y POLITICA CON PROVEEDORES</b>								
Criterios para la selección de proveedores	1			1				0
No fomentar relaciones a largo plazo				0		2		2
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				0,5				1
<b>11-ANÁLISIS CLIENTES Y SERVICIOS POST VENTA</b>								
Feedback constante		2		2				0
Area de recreación		2		2				0
				0				0
<b>PROMEDIO</b>				2				0

Anexo 5 – Resumen del análisis FODA.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1-CONTEXTO ECONÓMICO	0,00	3,00
2-CONTEXTO POLÍTICO	1,00	1,50
3-CONTEXTO SOCIAL Y LEGAL	0,67	1,33
4-ASPECTOS TECNOLÓGICOS	0,00	0,00
5-DISPONIBILIDAD DE RECURSOS-INSUMOS	2,50	0,00
6-ENTORNO LOGÍSTICO Y DE COMUNICACIONES	2,00	0,00
7-RIVALIDAD DEL SECTOR	1,50	0,50
8-COMPETIDORES POTENCIALES Y SUSTITUTOS	0,00	2,50
9-PODER PROVEEDORES-CLIENTES	2,00	0,00
10-BARRERAS DE ENTRADA	0,00	2,50
11-BARRERAS DE SALIDA	0,00	2,00
<b>PROMEDIOS TOTALES</b>	<b>0,88</b>	<b>1,21</b>

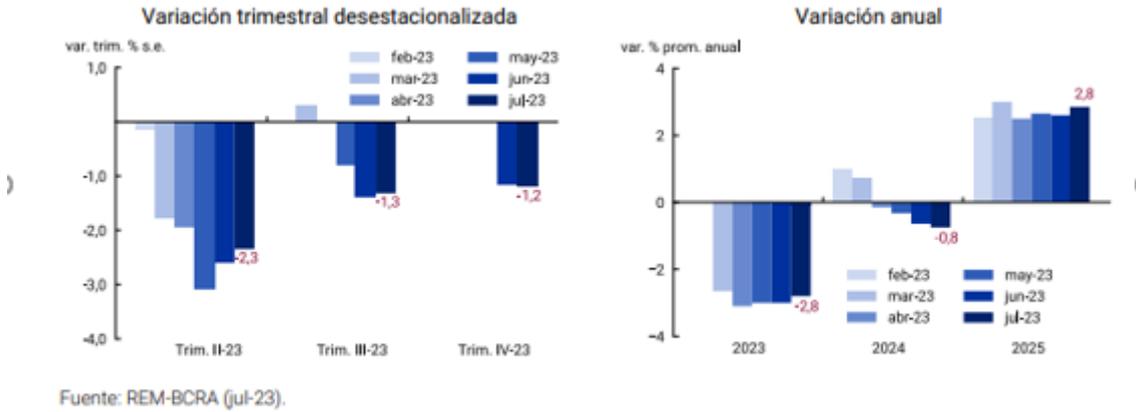
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-GERENCIA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	1,00	1,00
2-RECURSOS HUMANOS	2,00	0,00
3-USOS DE TECNOLOGIA	2,00	0,00
4-INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1,00	0,00
5-ORIENTACIÓN AL MARKETING	2,00	0,00
6-TECNOLOGÍA EN COMUNICACIONES	2,00	0,00
7-SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN	1,00	0,00
8-ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO	1,00	0,00
9-ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CANALES	3,00	0,00
10-INSUMOS ALTERNATIVOS Y POLITICA CON PROVEEDORES	0,50	1,00
11-ANÁLISIS CLIENTES Y SERVICIOS POST VENTA	2,00	0,00
<b>PROMEDIOS TOTALES</b>	<b>1,59</b>	<b>0,18</b>

Anexo 6 - Estrategias planteadas en base al análisis FODA

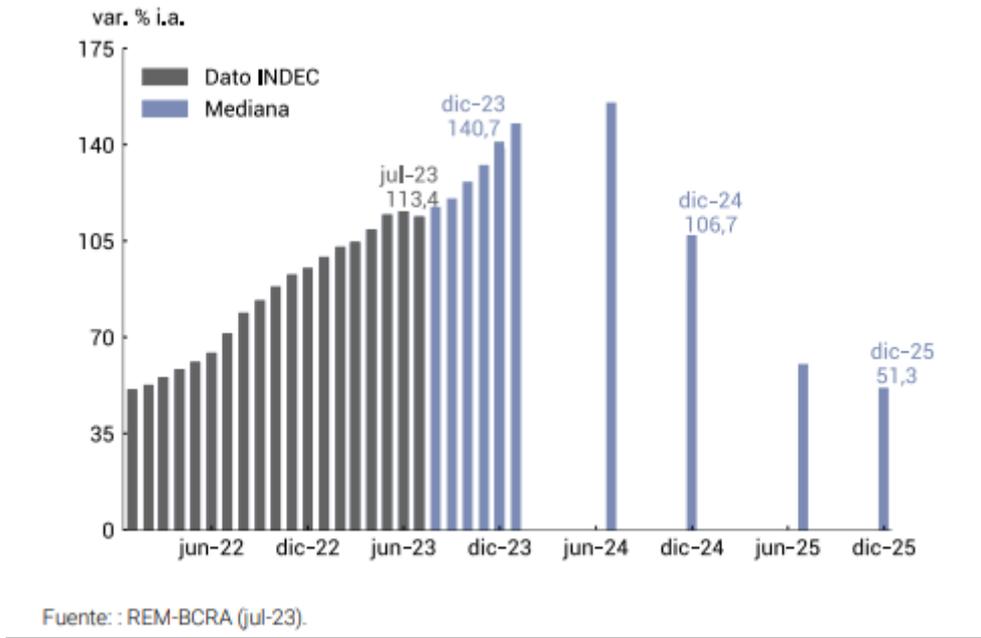
<b>ESTRATEGIAS</b>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1-Formación academica	D1-Experiencia en el rubro
	F2-Empleados calificados y capacitados continuamente	D2-No fomentar relaciones a largo plazo
	F3 -Turnos y pagos online	
	F4- Ampliación del mercado	
	F5-Programa de entrenamientos y afiliación	
	F6 -Registro y analisis de clientes	
	F7 -Publicidad en redes sociales	
	F8 -Aplicación móvil	
	F9 -Criterio para la selección de proveedores	
	F10 -Feedback constante	
F-11 Areas de recreación		
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS (O-F)	ESTRATEGIAS (O-D)
O1-Subsidios deportivos	F3/F8/F10 Y O5: Utilizar la información recopilada del registro de clientes para analizar el comportamiento y las preferencias, ayudara como feedback y así poder mejorar la satisfacción del cliente y lograr la fidelización.	O3/O5/D1: Aprovecha los recursos disponibles y fidelización de clientes para establecer alianzas estratégicas con empresas o organizaciones que tienen experiencia en el sector deportivo.  O2/D2: Evaluar constantemente a los proveedores actuales y potenciales considerando factores como calidad, costos, plazos de entrega y terminos de pago sin la necesidad de establecer relaciones a largo plazo.
O2-Variación de proveedores		
O3-Disponibilidad de recursos		
O4-Demanda insatisfecha		
O5-Fidelización de clientes		
O6- Cercanía de los proveedores		
AMENAZA	ESTRATEGIAS (A-F)	ESTRATEGIAS (A-D)
A1-Inflación	F10/A6: Utilizar el feedback de los clientes para realizar mejoras rápidas y constantes en el servicio, lo que permitirá mantener una ventaja competitiva y diferenciada sobre la competencia en el mismo servicio.	D1-A6: Invertir en capacitación y desarrollo del equipo para que adquiera rápidamente conocimiento sobre los servicios ofrecidos.  D1/A6/A7: Suplir la falta de experiencia en el rubro con diferenciaciones respecto a la competencia existente en favor de la satisfacción de los clientes.
A2-Incertidumbre economica		
A3-Inestabilidad política	F10/A2: Utilizar el feedback de los clientes para adaptar estrategias de precios y ofertas en función de las condiciones económicas cambiantes.	D2/A1/A2: No depender de un solo proveedor y establecer relaciones con muchos que nos permita comparar precios y condiciones para reducir la exposición a la inflación.
A4-Ley de alquileres		
A5-Cambio de tendencia	F4/F5/F6/A6/A7: Ampliar la oferta para incluir servicios o productos complementarios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes de manera integral.	
A6-Competencia mismo servicio		
A7-Competencia servicio sustituto		
A8-Dificultad de encontrar un lugar físico ideal		
A9-Alternativas más económicas		
A10-Elevada inversión inicial		
A11-Barrera de salida		

(Propiedades, s.f.) (Propiedades, s.f.)

Anexo 7 – Expectativas de crecimiento del PIB según datos del REM



Anexo 8 – Expectativas de inflación interanual – IPC Nivel General



## Anexo 9 - Tipo de cambio Nominal

**Cuadro 3.1 | Expectativas de tipo de cambio nominal**

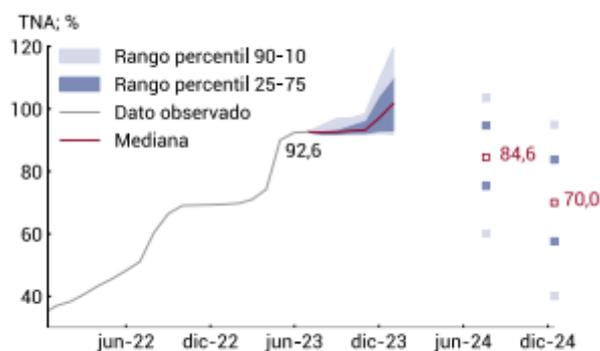
Período	Referencia	Mediana (REM jul-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio TOP 10 (REM jul-23)	Dif. con REM anterior*
ago-23	\$/US\$	286,14	0,0	286,33	-1,09
sep-23	\$/US\$	307,20	+0,3	307,47	-1,38
oct-23	\$/US\$	329,82	-0,2	330,01	-2,01
nov-23	\$/US\$	355,00	+1,5	354,94	+0,48
dic-23	\$/US\$	423,22	+15,7	443,16	+1,21
ene-24	\$/US\$	499,10	-	519,82	-
Próx. 12 meses	\$/US\$	740,28	+49,4	784,38	+40,09
2023	\$/US\$; dic-23	423,22	+15,7	443,16	+1,21

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.

Fuente: REM-BCRA (jul-23).

## Anexo 10 – Tasa de interés

**Gráfico 2.1 | Expectativas de tasa de interés BADLAR**



Fuente: REM-BCRA (jul-23).

Período	Referencia	Mediana (REM jul-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio TOP 10 (REM jul-23)	Dif. con REM anterior*
ago-23	TNA; %	92,50	-0,5	92,85	+0,13
sep-23	TNA; %	92,60	-0,4	92,64	-0,24
oct-23	TNA; %	93,00	-0,2	92,72	-0,66
nov-23	TNA; %	93,23	-0,1	93,77	-0,63
dic-23	TNA; %	97,00	+0,0	102,59	-5,51
ene-24	TNA; %	101,70	-	111,79	-
Próx. 12 meses	TNA; %	84,55	-5,8	76,90	-6,31
2023	TNA; %; dic-23	97,00	+0,0	102,59	-5,51

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.

Fuente: REM-BCRA (jul-23).

## Anexo 11 – Modelo de encuesta para jugadores de Pádel

### ENCUESTA HACIA LOS JUGADORES:

#### 1) Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

#### 2) Edad

- 10 a 20 años
- 21 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- 61 en adelante

#### 3) ¿Has jugado/jugas al pádel?

- Si
- No

Si elige la opción SI, pasa a las siguientes secciones. Si elige la opción NO, finaliza el cuestionario.

#### 4) Nivel de Habilidad

- Principiante
- Intermedio

- Avanzado
- 5) Frecuencia del juego
  - Diaria
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - Jugué pocas veces
  
- 6) ¿Cuál es tu motivación principal?
  - Recreación/Hobbies
  - Competencia
  - Otro
- 7) ¿Qué aspectos valoras más al elegir una cancha de pádel?
  - Ubicación
  - Precio
  - Calidad de las instalaciones
  - Disponibilidad de horario
  - Otro
- 8) ¿En qué momento del día preferís jugar?
  - 8 AM a 12 PM
  - 12 PM a 4 PM
  - 4 PM a 8 PM
  - 8 PM a 12 PM
- 9) ¿Conseguís fácilmente un turno disponible en el horario que querés?
  - SI
  - NO
  
- 10) ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por el alquiler de una cancha de pádel por hora?
  
- 11) ¿Qué servicios adicionales o comodidades te gustaría encontrar en una cancha de pádel?

- Clases
- Tienda de artículos deportivos
- Vestuarios con duchas
- Bar/Restaurante
- Estacionamiento
- Otra

12) ¿Cómo preferís sacar turno?

- Por WhatsApp
- Aplicación donde ya figure los horarios libres

13) ¿Algún comentario o sugerencia que desees compartir sobre las canchas de pádel?

#### Anexo 12 – Modelo entrevista a dueños de canchas de pádel

1) Nombre de la cancha

2) Ubicación

3) ¿Hace cuánto empezaron con las canchas de pádel?

4) Número total de canchas en su instalación

5) ¿Cuál es el principal nivel de sus clientes?

6) ¿Qué rango de edad es más frecuente?

7) ¿Qué género predomina más?

8) ¿Ha notado alguna tendencia o cambio en la demanda en los últimos años?

9) ¿Cómo determina los precios de alquiler de sus canchas de pádel?

10) ¿Cómo se comparan sus precios con los de la competencia?

11) ¿Ha realizado ajustes de precios en respuesta a la competencia?

12) ¿Ofrece servicios adicionales además del alquiler de canchas?

13) ¿Qué mejoras ha realizado en sus instalaciones para atraer a más clientes?

- 14) ¿Cuáles considera los mayores desafíos de operar una cancha de pádel?
- 15) ¿Qué estrategias ha empleado para lograr el éxito en su negocio?
- 16) ¿Qué consejos daría a alguien que esté pensando en abrir un negocio de alquiler de canchas de pádel?

### Anexo 13 – Gráficos de las encuestas

Gráfico 1: Género de las personas encuestadas

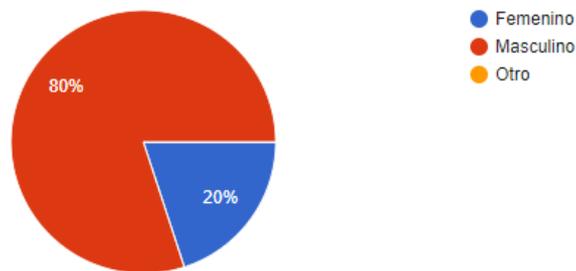


Gráfico 2: Edad

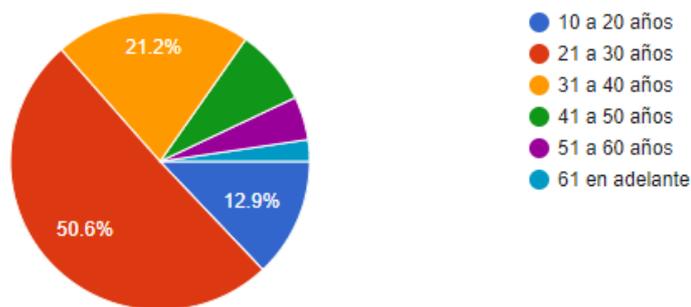


Gráfico 3: El encuestado juega o ha jugado al pádel

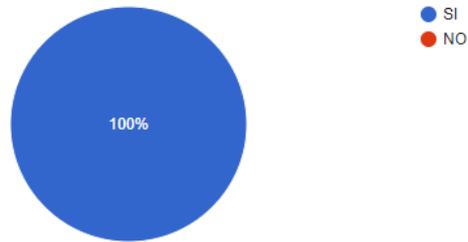


Gráfico 4: Nivel de habilidad en el pádel

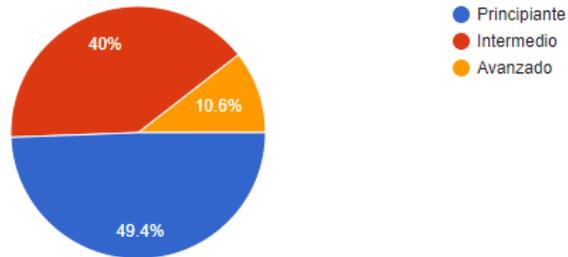


Gráfico 5: Frecuencia del juego

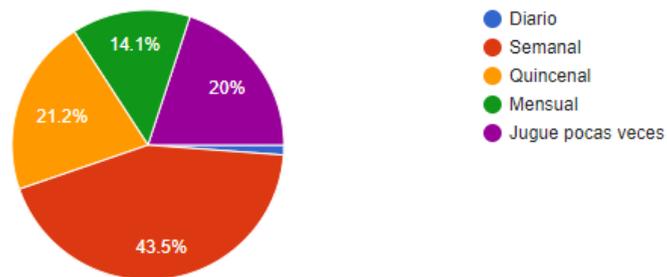


Gráfico 6: Motivación principal para jugar

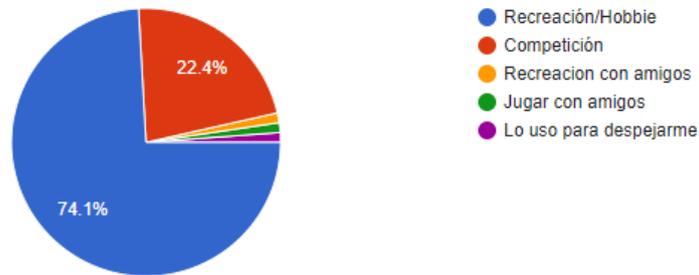


Gráfico 7: Aspectos que más valoran al elegir una cancha de pádel

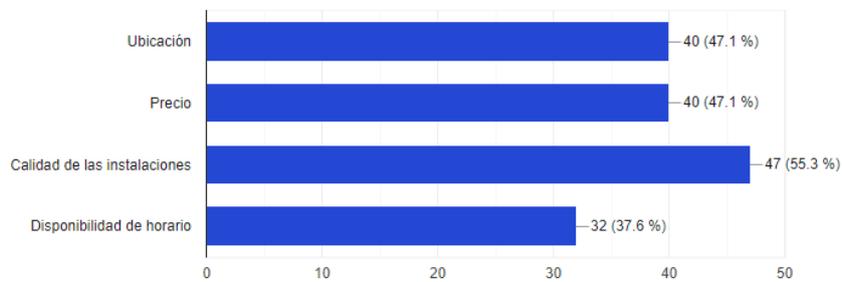


Gráfico 8: Momento del día que los encuestados prefieren jugar

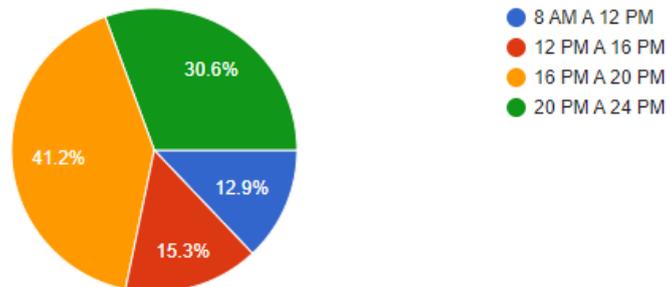


Gráfico 9: Consigue fácilmente turno disponible en los horarios que prefiere

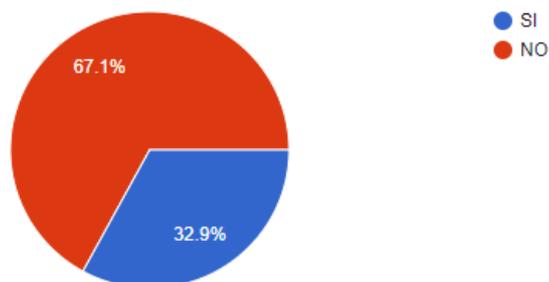


Gráfico 10: Servicios adicionales o comodidades que le gustaría encontrar al entrevistado en una cancha de pádel

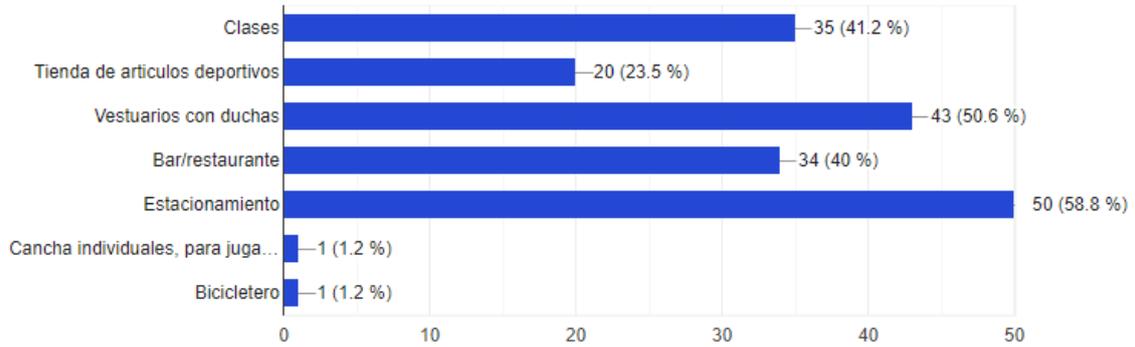
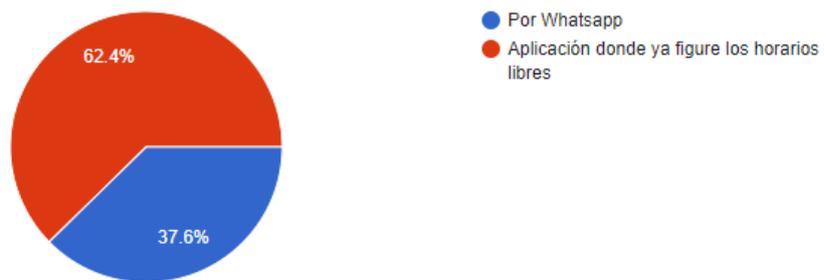


Gráfico 11: Preferencia para sacar turno



Anexo 14 – Tabla con las respuestas de las entrevistas a Canchas de pádel

PREGUNTA	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Hace cuanto comenzaron con la cancha de pádel	1989	2020	2021
Número total de canchas en su instalación	3	2	2
Principal nivel de sus clientes	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Rango de edad más frecuente	41 a 50 años	31 a 40 años	21 a 30 años
Género que más predomina	Masculino	Masculino	Masculino
Notaron alguna tendencia o cambio en la demanda en los últimos años	SI	Si	No
Cómo determinan los precios de alquiler de las canchas	Adecuados	Cámara de pádel	Dependiendo la demanda que haya por franjas horarias.
Cómo se comparan con los precios de la competencia	Iguales	Son iguales	Similares
Realizaron ajustes de precios en respuesta a la competencia	Si	No	Si
Servicios adicionales que ofrece además del alquiler de cancha	Clases, tienda, vestuarios, estacionamiento	Clases, estacionamiento	Clases, tienda, estacionamiento
_Mejoras que han realizado para atraer más clientes	Alfombras	Pintura de pisos en cancha	Cancha, buffet, tribunas
Mayores desafíos para operar una cancha de pádel	Satisfacer las necesidades de los clientes	Mantener los clientes	Lograr fidelidad en los clientes, y poder cumplir con sus necesidades.
Estrategias que emplearon para lograr el éxito del negocio	Ofrecer lo que le gusta al cliente, escuchar y tratar de responder	Buena atención, limpia y mantenimiento de canchas	Base de datos de clientes para darles prioridad a los que más frecuentan las canchas

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- (s.f.). Obtenido de Relevamiento Expectativas De Mercado:  
[https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)
- FYI, P. (s.f.). *PADEL FYI*. Obtenido de PADEL FYI: <https://www.padel.fyi/es/blog/padel-statistics>
- INDEC. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/>
- Nueva, L. (21 de 5 de 2023). *La Nueva*. Obtenido de La Nueva:  
<https://www.lanueva.com/nota/2023-5-21-5-0-42-el-padel-bahiense-quiere-volver-a-su-epoca-de-oro>
- Padel, F. A. (s.f.). *Federación Argentina de Pádel*. Obtenido de Federación Argentina de Pádel:  
<https://www.fapargentina.com.ar/web/noticias.php>
- Propiedades, B. B. (s.f.). *Bahia Blanca Propiedades*. Obtenido de Bahia Blanca Propiedades:  
<https://www.bahiablancapropiedades.com/propiedad/40813/Local-en-Alquiler-en-Castelli-3200-Bahía-Blanca>