



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL

Análisis Financiero de un proyecto de inversión: La radicación de un nuevo predio de pádel en la zona Centro de la ciudad de Córdoba.

Profesores Seminario Trabajo Final
Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez
Alumna: Lic. Pamela Gómez



Análisis Financiero de un proyecto de inversión: La radicación de un nuevo predio de pádel en la zona Centro de la ciudad de Córdoba por Pamela Gómez se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ÍNDICE

1. Introducción

1.1 Presentación del trabajo.....	4
1.2 El Origen del Pádel como deporte	6
1.3 Clasificación del pádel como deporte	7
1.4 Presentación e Identificación de la Necesidad.....	7
1.5 Objetivo general y objetivos específicos.....	9

2. Marco Teórico

2. Marco conceptual	10
2.1 La competencia	11
2.2 Modelo de 5 Fuerzas Competitivas Porter.....	12
2.3 Modelo de Negocios	14
2.4 Canvas	15
2.5 Lienzo Propuesta de Valor	17
2.6 Clasificación Proyecto de Inversión	19
2.7 Flujo de Fondos	21

3. Metodología

3.1 La Observación.....	25
3.2 Características de la observación directa	26
3.3 Herramienta metodológica de Michael Porter- Fuerzas competitivas	27
3.4 Beneficios de la aplicación de la Propuesta de valor	28

4. Análisis y resultados

4.1 Resultados de observaciones realizadas	30
4.2 Análisis de la Competencia dentro del sector.....	36
4.3 Análisis de los competidores	40
4.4 Análisis Modelo de Negocios	42
4.5 Estudio de Rentabilidad	49
4.6 Valuación del proyecto mediante flujo de fondos	50
4.7 Características del predio.....	52
4.8 Flujo de fondos estimados	58
4.9 Cálculo de Van	64
4.11 Análisis de la sensibilidad	66

5. Conclusiones

5.1 Conclusiones finales	67
5.2 Contribuciones del trabajo	69

6. Anexo	
6.1 Modelo de encuestas.....	70
7. Bibliografía	74

Índice de gráficos

3.3.1 Figura 5 fuerzas competitivas de Porter	13
2.4.1 Figura Modelo de Negocios Canvas	16
2.5.1 Figura Lienzo de la Propuesta de valor	18
2.5.2 Aplicación Modelo de Negocios	19
4.1.1 Figura cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos zona Centro	33
4.1.2 Figura Cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos zona Norte.....	34
4.1.3 Figura cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos zona Sur	35
4.4.1 Gráfico Segmento de mercado aplicado al proyecto	43
4.4.2 Gráfico Propuesta de valor aplicada al proyecto	45
4.4.3 Reviví tu partido	46
4.4.4 Gráfico Canvas aplicado al proyecto	49

Índice de tablas

4.2.1 Análisis de los predios radicados en la ciudad de Córdoba	39
4.8 Estimación de la inversión a realizar	56
4.9.2 Expectativas inflación	58
4.9.3 Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado	58
4.9.4 Estimaciones sobre la tasa de interés para los años 2025, 2026 y 2027..	59
4.9.5 Cálculo de ocupación de las canchas	61
4.9.6 Cálculo de ingreso mensual	61
4.9.7 Cálculo de ingreso por la gestión de torneos propios	61
4.9.8 Cálculo de ingreso por el alquiler del bar	61
4.9.9 Gráfico curva ingresos- egresos proyectados	62
4.9.10 Flujo de fondos	63
4.9.11 Tasas de interés vigentes. Banco Nación Argentina.....	64
4.9.12 Cálculo de Van.	65
4.9.13 Análisis de la sensibilidad	66

1.1. Introducción

Esta tesis se propone realizar un estudio a través de un análisis multidisciplinar de los conocimientos adquiridos durante el cursado de la Maestría en Negocios, porque se entiende que el fin principal de este posgrado es impulsarnos a desafiar lo aprendido. Para comenzar, lo principal es identificar la existencia de una necesidad, es decir, que el proyecto tenga lugar para que pueda desarrollarse. En este caso puntual, se trata de evaluar si es rentable la concreción de un nuevo complejo deportivo en la ciudad de Córdoba, y el mercado objeto de estudio con sus variables más significativas. Una vez definido esto, teniendo en cuenta la competencia percibida en el sector, buscaremos delimitar una propuesta de valor ya que el éxito de esta unidad de negocio dependerá que ofrezca a los clientes lo que realmente están esperando (Osterwalder, A; Pigneur, Y. ,2011). Por último, se realizará un análisis que muestre la viabilidad del proyecto y por supuesto su rentabilidad para que el trabajo tenga sentido.

Esta iniciativa está enmarcada en el creciente aumento del número de jugadores de pádel. A diciembre del 2020 la Federación de Pádel Argentino estimaba que había más de 2.000.000 de personas jugando al pádel en el país y unas 5.000 canchas censadas (Diario La Nación, 2020). Estos datos evidencian que hay un notable interés por la práctica de este deporte que resulta fácil de jugar ya que no se precisan niveles técnicos elevados, y además es un deporte integrador donde cuatro personas de diferente sexo y edad pueden juntarse y disfrutar el momento (Alfaro, S. N., 5, 2016).

Otro detalle no menor es que la tarifa para alquilar una cancha de pádel es económica comparada con otros deportes, lo cual muestra a priori indicios de una actividad que puede despertar el interés de los consumidores.

Por otra parte, cabe destacar que este proyecto de inversión estará inserto en una economía fluctuante; en un contexto de pandemia mundial a raíz del virus SARS COVID 19 el cual ha condicionado la utilización del tiempo libre según las actividades permitidas. Por lo cual, la

unidad de Negocio deberá sortear también un difícil contexto de previsibilidad e incertidumbre. Sumado a que el costo de oportunidad de concretar realmente un proyecto de inversión en el mediano plazo contiene sus complicaciones. La intención es tratar de realizar una estimación que solvente la toma de decisiones en un contexto cambiante ya que las restricciones por la pandemia podrían llegar a afectar la construcción del predio, no solo por las condiciones económicas sino también por cuestiones políticas ya que podrían surgir restricciones desde el Estado en relación a la práctica de este deporte.

1.2. El Origen del Pádel como deporte

El inicio del pádel como deporte se remonta a finales del siglo XIX cuando se empezó a practicar en los barcos y se denominó Paddel Tennis. Sin embargo, bajo las características que lo conocemos actualmente, lo podemos ubicar recién en Acapulco, México, en 1968. El empresario Enrique Corcuera, estableció en su casa una cancha similar a la de tenis, que él mismo denominó Paddle-Tenis, y empezó a jugar con una paleta de madera. Gracias a sus vínculos, este deporte se extendió por Europa, fundamentalmente en Marbella, y luego llegó a la Argentina. Pero durante dicha época el jugar al Pádel estaba limitado, solo se practicaba en algunos clubes sociales como el Club Tortugas y el Ocean Club de Mar del Plata, o bien en canchas ubicadas en instalaciones privadas. Desde 1982 empezó su rápido ascenso de popularidad hasta convertirse en el fenómeno social que hoy apreciamos. Sin embargo, en ese momento no había más de 12 canchas en todo el país. En 1984 se inaugura el Club San Jorge con 14 canchas de Padel en San Isidro y se convierte en el club donde se reúnen los mejores jugadores de Argentina, invadiendo el deporte a las principales ciudades y así se va extendiendo a todo el país.

Ya en 1988, se fundó la Asociación Pádel Argentino cuando un grupo de amigos, deportistas y empresarios destacados impulsaron la medida. A partir de entonces, se realizaron competiciones en forma de torneos, hasta llegar al encuentro internacional de pádel entre España y Argentina tal como ocurre en la actualidad. A principios de los 90, el pádel ya es considerado el segundo deporte más jugado en Argentina, tras el fútbol, y hasta logró superar a este en ventas en comercios deportivos. No obstante, en 1992 tras una situación económica desfavorable en el país, se generaron una gran cantidad de despidos y con las indemnizaciones muchas personas optaron por construir canchas de pádel, pero el incipiente auge fue disminuyendo y la demanda fue contrayéndose. Sumado a que los jugadores profesionales de pádel comenzaron a radicarse en España para poder obtener más beneficios económicos y poder participar de torneos internacionales de mayor renombre. Esta situación, tras las constantes crisis económicas del país, se fue acentuando y de a poco el deporte sucumbió y solo quedaron algunos predios en pie.

Clasificación del pádel como deporte

Según Sergio Navarro Alfaro (2016) en su libro Fundamentos del pádel, los secretos de un entrenamiento eficaz para deportistas, el pádel tiene las siguientes particularidades:

- **Es un deporte colectivo de equipo:** Se juega en parejas. Cada lado de la cancha está constituido por dos personas que juegan en equipo contra los otros dos rivales.
- **Es un deporte híbrido:** Se enmarca como un deporte de pared y de red ya que participan tanto el blindex o pared como la red, a diferencia del tenis.
- **Es un deporte Acíclico:** Durante el encuentro deportivo, se producen acciones de juego variadas y no constantes. Es decir, que goza de cierta imprevisibilidad asociada a las tácticas que implementen los jugadores.
- **Es un deporte de habilidades abiertas:** Implica una combinación de capacidades motrices que se potencian con las habilidades cognitivas.
- **Es un deporte de cooperación/colaboración/oposición:** Implica la cooperación entre los compañeros de equipo y de oposición con los contrarios.
- **Es un deporte de implemento y móvil:** Se juega con una pala (implemento) y una pelota (móvil) que supone unas consecuencias de utilización y variables que dependan de estos.

1.4 Presentación e Identificación de la Necesidad

El Pádel es un deporte simple para aprender y permite una evolución rápida en el nivel de juego de quienes lo practican; las reglas no son complejas y pueden jugarlo tanto hombres como mujeres y niños. Pueden desarrollar el deporte desde niños desde los 3 años hasta personas adultas. La propia práctica de esta actividad no supone un estado físico desarrollado, sino que pueden practicarlos personas independientemente de su condición atlética. Gracias a la estructuración de las nuevas canchas, el piso ya no de cemento, permite que las lesiones físicas de los jugadores hayan disminuido en comparación con las que surgían en las estructuras con las que este deporte contaba en los noventa. La capacidad de amortiguación de impactos de los pavimentos es un aspecto clave, ya que se demostró que tanto los deportistas profesionales como amateurs percibían mayor dolor en las extremidades inferiores cuando practicaban deporte sobre

superficies duras en comparación a cuando lo hacían sobre superficies más amortiguadoras. Desde el punto de vista de las lesiones, hay un aumento en aquellas superficies que cuentan con una menor capacidad de amortiguación de impactos (Andreasson & Olofsson, 1983; James, 1978). Sin embargo, según el diario Infobae (2021) solo el 10% de las canchas existentes tienen césped y solo el 5% blindex.

A su vez el pádel es una actividad económica, ya que el costo del alquiler de la cancha se divide entre los 4 jugadores que participan, en promedio un turno de hora y media cuesta \$450 por persona. Incluso, se suele invitar a más personas, lo que reduce notablemente el costo. Este valor es mucho menor que el precio por hora de una cancha de tenis o de fútbol, por citar algunos deportes.

Por otra parte, estamos hablando de una actividad extremadamente social porque implica la interacción tanto con el propio compañero como con los rivales. Como mencionamos más arriba, se estima que hay más de 2 millones de personas abocándose al pádel actualmente, lo que significa que la demanda por la práctica de pádel se ha incrementado por 10 (Clarín, 2021) en relación a años anteriores. Según la misma fuente, el Pádel sería el segundo deporte más practicado en el país después del fútbol.

Incluso, ha crecido la promoción de torneos de pádel a través de la difusión de los mismos en redes sociales, como Youtube. Esta Red transmite todos los partidos del Circuito Internacional llamado World Pádel Tour. Que el acceso al mismo sea gratuito por un lado favorece el desarrollo del deporte, y por el otro demuestra el creciente interés por acceder a dicho contenido. A través de Youtube, se pueden observar todos los encuentros deportivos que supone esta disciplina a nivel internacional. Cabe agregar, que las marcas deportivas más importantes a nivel mundial como Adidas y Nike han generado nuevas líneas de productos enfocados directamente en este deporte. Según publica el diario Clarín (Clarín, 2021), se comercializan más paletas de pádel que raquetas de tenis en una proporción 10 a 1. Esto significa que hay un notable interés en el país por jugar al pádel.

Es decir que teniendo en cuenta que es un deporte que no requiere destreza física; que es inclusivo porque apunta a varios segmentos; es económico ya que en promedio el costo de un turno es de \$450; social porque implica la interacción con otros; hay interés de las plataformas por mediatizar su práctica, e interés de la marcas por afianzarse en el mercado; los competidores

no disponen de estructuras de blindex y césped , advertimos una necesidad latente que podemos llegar a cubrir con la construcción de un nuevo predio deportivo que se ajuste a las pretensiones actuales. Evaluando lo descrito más arriba, nos cuestionamos lo siguiente:

1.5. Objetivo General y Objetivos específicos

¿Es rentable la localización de un nuevo predio de pádel en la zona Centro de la ciudad de Córdoba?

Objetivo General:

Analizar la viabilidad financiera de la realización de un predio deportivo con canchas de pádel en la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos:

- **Analizar la competencia dentro del sector en el cual se insertará el proyecto de inversión.**
- **Definir la propuesta de valor y el modelo de negocios a llevar a cabo.**
- **Evaluar la viabilidad financiera, técnica, comercial y organizacional.**
- **Establecer la rentabilidad del proyecto de inversión. Determinando si agrega valor su realización.**

2. Marco Teórico

Para poder desarrollar nuestro marco conceptual es pertinente identificar una oportunidad para ofrecer un producto que pueda resultar en una mejora de lo ya existente. El propósito del marco teórico será brindar al análisis un sistema de conceptos que permitan sustentar el problema desde distintos ejes, tratando de integrarlos de manera coherente a fin que tengan sentido. Para ello, distinguiremos los conceptos que nos parecen particularmente útiles a fin de avanzar luego con la metodología. Este trabajo no se propone un estudio pormenorizado de la demanda, sino que apunta a la realización de un análisis financiero, no obstante, la identificaremos y propondremos una encuesta a realizar de cara a concretar el proyecto.

Dividiremos el marco teórico en 3 partes:

- **Definición de la competencia.**
- **Estructuración del Modelo de Negocios.**
- **Clasificación del proyecto de inversión.**



Este es el recorrido que planteamos para poder sustentar el presente trabajo.

2.1. La Competencia

Uno de los objetivos de este trabajo es analizar la competencia dentro del sector en el que el proyecto tendrá lugar. Como parte de este trabajo, resulta indispensable nombrar cuáles son los factores que influyen en el comportamiento del mercado y las posibilidades que tiene el producto en participar y satisfacer a ese mercado específico (Sapag Chain, 2007). Se comenzará tomando la definición de Necesidad que realiza el autor Sapag Chain y que describe que las necesidades tienen diversos atributos.

Atributos de las necesidades

- Las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado
- Las Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato
- Las Nuevas necesidades que se pueden presentar en el futuro.
- Las Inquietudes e intereses personales y las deficiencias en productos y servicios existentes

El análisis de la competencia es un estudio de la situación de una empresa (existente o en proceso de creación) en su entorno de mercado para determinar la intensidad de quienes participan en él. Es un componente de la investigación de mercado y del análisis estratégico de una organización. Permite establecer un mapa de los actores presentes en el mercado objetivo e identificar sus fortalezas y debilidades para adoptar un posicionamiento y una estrategia diferenciadora Porter, M. E. (1991).

Consumidores y empresas acuden a los mercados para satisfacer necesidades adquiriendo bienes y utilizando servicios. En este sentido, la libre competencia es la mejor garantía para que todos puedan obtener la mejor relación calidad precio en cada momento. Al mismo tiempo, el entorno competitivo incentiva a las empresas para mejorar la calidad de sus productos y servicios y ajustar sus precios. Cualquier proyecto atento al nivel de competencia que tenga en el sector en el cual se insertará, deberá invertir en innovación, progreso tecnológico y mejorar la propuesta ya existente o diferenciarla para tener éxito.

La competencia permite a los consumidores escoger entre más productos y de mayor calidad y supone un abaratamiento de los precios ya que hay más posibilidades de escoger un bien o un servicio, y es un factor que genera empleo.

Según el autor Michael Porter, el atractivo del mercado es el determinante fundamental de la futura rentabilidad de la empresa. Por lo que, para entender dicho atractivo, se deben analizar las cinco fuerzas competitivas que lo definen, a fin que el proyecto pueda encontrar una posición en el mercado, defenderse contra esas cinco fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor, lo cual se realizará metodológicamente en el capítulo correspondiente.

2.2 Modelo de Porter 5 fuerzas competitivas

El autor Michael Porter desarrolló el concepto de Las Cinco Fuerzas Competitivas a fin que se pueda analizar la rentabilidad del proyecto de cara a la posición que asuma en el mercado, ya sea para potenciar sus oportunidades o bien mitigar los riesgos (Porter, M. (2008). Este análisis explica Porter permitirá establecer las condiciones óptimas para planificar estrategias que potencien las oportunidades para hacer frente a las amenazas y debilidades.

- **Poder de negociación de los Clientes**

Si los clientes son pocos, están organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa, ya que podrán plantear un precio que consideren oportuno, pero que podría ser menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente cuando

pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: Cantidad de proveedores en la industria; poder de decisión en el precio por parte del proveedor y el nivel de organización de los proveedores.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Hay mercados en los que existen muchos productos iguales o similares y esto supone por lo general baja rentabilidad. En algunas industrias es distinto ya que el producto es difícil de sustituir.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Esquema 5 Fuerzas de Michael Porter



Figura 3.3.1 Gráfico 5 Fuerzas de Porter. Fuente www.yourwebhere.com

2.3 Modelo de Negocios

En este análisis se propondrá que el modelo de negocio se estructure de manera que explique la relación que existe entre las diferentes áreas con la propuesta de valor. La relación que se establece entre áreas de la empresa debe enlazarse con la propuesta de valor que se pretende dar a conocer (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011).

Para que exista un modelo de negocios se debe poder responder:

- **Cómo crear valor:** un producto, servicio o combinación de ambos es en sí mismo un intento de creación de valor para alguien que lo necesita y que, por ello, está dispuesto a pagarlo. En nuestro proyecto, como en cualquier unidad de negocio, es fundamental lograr un diferencial por el cual el consumidor se incline a nuestro favor ya que en esencia los predios de pádel comparten similitudes.
- **Cómo entregar el valor creado:** vincular los productos y servicios con los mercados de destino lo cual resulta fundamental. Es menester que la idea de negocio establezca cómo se acercará al consumidor ya sea física o virtualmente a los clientes y estructurar las relaciones con ellos que apunten a la permanencia.
- **Cómo captura beneficios por el valor creado:** una empresa o proyecto se diferencia de cualquier otro tipo de organización porque debe producir beneficios económicos. Esto permite recuperar la inversión realizada y alimentar nuevos procesos de inversión para crecer. El modelo de negocios debe explicar cómo vuelve en dinero ese valor creado y entregado según las particularidades de cada negocio.

Es decir que es importante tener en claro dónde y con quién se competirá e identificar oportunidades de negocio, atento a los elementos en los que pueda diferenciarse de los competidores.

2.4 El modelo Canvas desarrollado por Osterwalder tratará de responder los siguientes puntos:

- **Segmentos de Clientes:** Se trata de definir para quién se está creando el producto o servicio. El segmento resulta ser el más importante dentro del modelo, conocer muy bien qué hacen, qué hábitos tienen, cómo se comportan, etc.. Entre más información se tenga del segmento, mejor será el desarrollo del modelo que se está creando.
- **Propuesta de Valor:** En este punto lo más importante es la creación de una propuesta novedosa e innovadora. La finalidad de la propuesta de valor es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes y que la hace diferente en el mercado, el cliente debe percibir ese valor y será el determinante para elegir tu producto o servicio por encima de otros.
- **Canales:** Son los medios por el cual se hace llegar los productos a los clientes. La empresa debe establecer los puntos de contacto con los clientes, determinar los medios de comunicación, distribución y venta de los productos o servicios para los clientes.
- **Relación con los Clientes:** La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes deben estar basadas en crear vínculos positivos con los clientes, generando estrategias que los hagan felices y satisfechos con nuestros productos.
- **Flujo de Ingresos:** Se debe determinar qué valor están dispuestos a pagar los clientes por los productos ofrecidos, y cómo la competencia maneja la estrategia de precios. Se debe tener varias fuentes de ingreso que permitan percibirse con el mismo producto o servicio.
- **Recursos Claves:** Es menester tener claro cuáles son los recursos claves que permitan tener una propuesta de valor diferenciada. Los recursos clave pueden ser

físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad o alquilarlos.

- **Actividades Claves:** Estas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor a nuestros clientes.
- **Alianzas:** Se debe definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros. Las alianzas son necesarias para las empresas y se hacen para mejorar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.
- **Costos:** Es importante definir qué estructura de costos se va a implementar para conocer qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio o emprendimiento. Los costos se establecen de tener claro sus actividades y recursos claves.



2.4.1 Figura: Modelo de Negocios Canvas. Alexander Osterwalder. Fuente <https://www.thebusinesstherapist.com.br>

2.5 Lienzo de la propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor, es decir, aquello que distinguirá este proyecto de otros se recurrirá al diseño de la **propuesta de valor**. Este es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El Lienzo de la propuesta de valor nuclea los beneficios que obtendrán las personas con nuestro servicio. En esencia consiste en crear valor para un grupo determinado de clientes. Y en cuanto al perfil del cliente, se detalla un segmento de clientes específico para el proyecto en cuestión. Por último, se consigue el encaje cuando “tu mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando tus productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente” (Osterwalder, A, & Pigneur, Y, 2011).

- **Perfil del cliente** Agrupa las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:
- **Tareas:** aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- **Frustraciones:** son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
- **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por otro lado, el mapa de valor está compuesto por los elementos capaces de dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes:

- **Productos y servicios:** es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

- **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- **Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando los elementos de cada una de las partes anteriores coinciden y generan en nuestro cliente el resultado que se esperaba.

Por último, completaremos el modelo Canvas con los 9 ítems señalados por Osterwalder y Pigneur.



Figura 2.5.1: Lienzo de la Propuesta de valor. Fuente www.edit.org

En este esquema se puede apreciar permite definir cómo el producto o servicio creará valor para los clientes. A través del esquema se tienen en cuenta todos los factores que aportan algún valor al cliente.

Modelo Canvas



Figura 2.5.2.: Modelo de Negocios Canva. Fuente: <https://conviertemas.com>

Este modelo permite ordenar todas las ideas en torno a definir cuál será el modelo de negocio ideal según el proyecto que se tenga en mente. Permite crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y gestando modelos de negocio a través de cuatro grandes áreas: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. (Osterwalder, A, & Pigneur, Y, 2011).

2.6. Clasificación del Proyecto de Inversión

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver un problema. El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema, necesidad o

deseo, reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, introducción de un nuevo canal de comercialización como el e-commerce, o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio (Sapag Chain, 2014). “Un proyecto de inversión es una solución tentativa a una decisión económica. Ayuda a entender lo que agrega de valor un determinado proyecto de inversión, el contexto en el que desarrollará sus actividades, sus objetivos y estrategias, y a partir de allí predecir de la manera más realista el futuro” (Dapena, José Pablo; Dapena Fernández, Juan Lucas).

Tipos de proyectos

Existen diversos tipos de proyectos, (Sapag Chain N, y Sapag Chain N, 2007) que se clasifican en dos grupos: por un lado, según el objetivo o finalidad de estudio, y, por otro lado, según la finalidad o el objeto de inversión. Según el objetivo hace referencia a lo que se espera medir con la evaluación, es posible identificar tres tipos de proyectos:

- Estudios para medir la rentabilidad del proyecto.
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.
- Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

El segundo, refiere a la finalidad o el objeto de la inversión, es decir con qué fin u objetivo se asignarán los recursos disponibles, y establece que los proyectos se realizan para analizar:

- **La creación de un nuevo negocio.**

- **Modernización de un proyecto** (Internalización, internalización, reemplazo, ampliación o abandono). Para esta tesis, optamos por medir la rentabilidad teniendo como objetivo la creación de un nuevo negocio.

Por último, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto según: viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera.

- **Viabilidad comercial:** el estudio que indica si el mercado es o no sensible al bien que producirá o al servicio que ofrecerá el proyecto y a la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.
- **Viabilidad financiera:** el estudio que determina, en último término, la aprobación o rechazo de un proyecto.
- **Viabilidad técnica:** el estudio que analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.
- **Viabilidad organizacional:** el estudio que define si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación de un proyecto, tanto en lo estructural como en lo funcional.

2.7. Flujo de fondos

Para determinar la conveniencia de realizar un proyecto, se realizará un flujo de fondos estimado, lo que permitirá estudiar, analizar y pronosticar los movimientos de efectivo en el periodo determinado, con la finalidad de lograr un mejor uso de los recursos financieros. Esta herramienta permite medir la capacidad de rendimiento y de financiamiento del futuro proyecto. Es un plan detallado que refleja la forma en la que se gastarán los fondos, se usa tanto para la planeación como para el control. Su propósito general consiste en mejorar las operaciones internas, reduciendo los costos y elevando la rentabilidad según Fornero (2017).

El flujo de fondos permitirá lograr un mejor control y utilización de los fondos, como así también permite:

- Conocer todas las entradas y salidas del efectivo.
- Saber si habrá efectivo excedente para su inversión.
- Programar el reparto de utilidades a los accionistas.
- Obtener los fondos necesarios para el crecimiento de la empresa.
- Medir y valorar el objetivo de liquidez.
- Hacer pronósticos financieros a corto plazo.

Se utilizarán los siguientes criterios de valuación para determinar si es conveniente financieramente o si es rentable la realización de un proyecto. Para lo cual utilizaremos: VAN (valor actual neto) - TIR (tasa interna de retorno) y el Periodo de Recupero Descontado.

- **VAN:** Valor actual neto. Se valúa por flujos de efectivos descontados. Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Una inversión debe ser aceptada si su VAN es positivo y rechazada si es negativo. El VAN es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

El VAN trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos.

Fórmula del valor actual neto (VAN)

F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I₀ es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

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

- **TIR:** Tasa interna de retorno Tasa de descuento que hace que el VAN o VPN sea igual a 0. Una inversión debe ser aceptada si la TIR es superior al rendimiento requerido. La TIR es el método de evaluación de rentabilidades de proyectos de inversión mejor conocido y más utilizado. Esta tasa interna de retorno representa en la interpretación tradicional de las tasas de interés a la tasa de interés ganada por una inversión alternativa sobre el saldo no recuperado de una inversión.

La TIR transforma la rentabilidad de la empresa en un porcentaje o tasa de rentabilidad, el cual es comparable a las tasas de rentabilidad de una inversión de bajo riesgo, y de esta forma permite saber cuál de las alternativas es más rentable. Si la rentabilidad del proyecto es menor, no es conveniente invertir. Para entender el cálculo de la TIR, hay que conocer la fórmula VAN (Valor Actual Neto), que calcula los flujos de caja, descontando la tasa de interés que se podría haber obtenido, menos la inversión inicial. Al descontar la tasa de interés que se podría haber obtenido de otra inversión de menor riesgo, todo beneficio mayor a cero será en favor de la empresa respecto de la inversión de menor riesgo. De esta forma, si el VAN es mayor a 0, ese proyecto se transforma en conveniente, ya que se obtiene un beneficio mayor.

Fórmula de la TIR

F representa los flujos de caja en cada periodo.

I₀ es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

El resultado de esta ecuación da un porcentaje que luego será comparado con el porcentaje de interés que se haya definido como más seguro. Es decir, la TIR muestra un valor de

rendimiento interno de la empresa expresado en porcentaje, y comparable a una tasa de interés.

Periodo de Recupero Descontado: El plazo de recuperación descontado es un método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizados. Se incluye dentro de los métodos dinámicos ya que se actualizan los flujos de caja, por lo que se considera que una unidad monetaria tiene distinto valor ahora que en el futuro. Es decir, que permite tomar decisiones de inversión, así como elegir proyectos basados en el momento en el cual se logra recuperar la inversión inicial. Para calcular el Periodo de Recupero Descontado se: Actualizan los flujos a la tasa de descuento indicada, luego se genera una columna donde se acumulan los flujos descontados periodo a periodo y se encuentra el periodo de recuperación descontado cuando el acumulado se vuelve positivo.

- Para calcular el periodo de recuperación descontado se toman en cuenta los siguientes valores:

F El desembolso inicial

F_t Los flujos netos futuros de la inversión

n La duración del proyecto

d La tasa de descuento a aplicar

Fórmula del Periodo de Recupero Descontado

F representa a los flujos

d la tasa de descuento

n el periodo.

$$\text{Flujos actualizados} = \frac{F_t}{(1 + d)^n} = F_t * (1 + d)^{-n}$$

3. Metodología

En este apartado describiremos las tres herramientas que utilizaremos para analizar los datos que se obtengan durante todo el desarrollo de la investigación.

3.1. La Observación

Para acceder a la problemática concreta, utilizaremos para iniciar la recolección de datos: la observación directa. La observación constituye un método de toma de datos destinados a representar lo más fielmente posible lo que ocurre, es decir, la realidad (Piéron, 1986). Podemos definirla como la técnica científica por la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación y a partir de allí puede establecer su posición. Es “un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración” (Postic y De Ketele, 2000: 17) ya que los autores entienden que observar es un proceso situado más allá de la percepción, que no sólo hace conscientes las sensaciones, sino que las organiza (Postic y De Ketele, 2000: 19). Por su parte, Marshall y Rosmann (1989) definen la observación como: "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p.79).

En este sentido, con el objetivo de identificar a los posibles competidores realizamos un relevamiento de los predios ubicados en la ciudad de Córdoba. Esta práctica metodológica nos permitirá establecer: cantidad de canchas disponibles por cada predio, servicios que ofrecen, tarifas, cantidad de canchas disponibles según el horario y el desarrollo de actividades paralelas en el mismo club (gimnasios, venta de artículos deportivos, dictado de clases). Al mismo tiempo, haremos una revisión de las redes sociales de los clubes a fin de contar con las tarifas disponibles, desarrollo de torneos, tipología de premios, precio de las canchas y de las clases.

Según Piéron, en la observación podemos considerar tres niveles de sistematización:

- **La observación asistemática:** Esta observación consiste en una constatación directa, sin ningún objetivo explicitado y sin estar perfectamente definido, sin un orden o planificación determinado. Son narraciones escritas en forma directa o datos recogidos de una manera azarosa.
- **La observación semisistemática:** en ésta los objetivos del registro se fijan a priori; se planifica el orden y el tiempo, se necesita especificar la conducta o evento antecedente, el núcleo observado y la conducta o evento posterior, pero no están categorizadas las conductas a observar.
- **La observación sistemática:** intentan agrupar la información a partir de ciertos criterios fijados previamente o partiendo de estos registros. Requiere categorizar hechos, conductas y / o eventos que se han de observar.

3.2. Características de la observación directa

- **No intrusiva:** La observación directa se caracteriza por ser no intrusiva. Esto quiere decir que el objeto observado se desenvuelve sin ser molestado por el observador. Los datos obtenidos a través de este método son reconocidos y sirven como prueba de la investigación.
- **No participación del observador:** En la observación directa, el observador adopta un papel de bajo perfil para pasar inadvertido para no estropear la información que se está recolectando.
- **Duración larga:** Los estudios de observación directa suelen durar más de una semana. Esto se hace por dos motivos: para garantizar que el objeto se sienta cómodo con el observador y actúe naturalmente. Y también para poder obtener todos los datos necesarios para la investigación que se lleva a cabo.
- **Resultados objetivos y subjetivos:** Los resultados obtenidos a través de este método pueden ser tanto objetivos como subjetivos. Los objetivos involucran cifras (por ejemplo, cantidad de canchas instaladas), mientras que los subjetivos incluyen impresiones (desacuerdo por el estado del predio).

- **Necesidad de pocos observadores:** Permite estudiar la interacción de grupos numerosos sin necesidad de aumentar la cantidad de observadores: un solo investigador puede estudiar un grupo de 10 personas.

La Observación Participante y No Participante

- **La Observación No Participante** es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.
- **La Observación Participante** es cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado para conseguir la información “desde adentro”.

3.3 Las 5 Fuerzas Competitivas

Tal y como se mencionó teóricamente, se aplicarán las 5 fuerzas de Porter (Porter, M. (2008) ya que es una herramienta que ayuda a describir cómo el proyecto logrará insertarse dentro del mercado que tiene lugar. Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si” (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esto implicará analizar las 5 variables señaladas por el autor:

- **El poder de Negociación del cliente.**
- **El poder de Negociación del proveedor.**
- **Los nuevos competidores entrantes.**
- **La amenaza que generan los productos sustitutivos y**

- **La naturaleza de la rivalidad.**

Esto nos permitirá desarrollar una ventaja competitiva respecto de los otros centros deportivos. Servirá para entender la dinámica en la cual se insertará la iniciativa para saber qué posición se ubicará, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

3.4 Beneficios de la aplicación de la Propuesta de valor

Por último, se aplicará el modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011) que hemos descrito mas arriba en el cual lo importante será:

- Detallar las personas que estarán involucradas en el proyecto
- Entender globalmente todos los elementos que ayudarán a crear el negocio.
- Escoger el modelo de negocios que mas se ajuste a las necesidades recabadas.
- Describir la propuesta de valor que actuará como un diferencial ante los competidores
- Articular una lógica de ingresos y de generación de valor.
- Analizar las opciones disponibles para iniciar el proyecto.

Para construir metodológicamente el modelo Canvas se deberán tener en cuenta 4 grandes áreas: infraestructura, oferta, clientes y finanzas, y se detallarán 9 módulos contenido. El lado izquierdo del lienzo hace referencia a los aspectos internos de la empresa, como la red de socios, actividades y recursos clave y estructura de costos. En el lado derecho del modelo Canvas, se ubican aquellos aspectos externos a la empresa.

Estas tres técnicas nos permitirán volcar en el siguiente apartado todos los resultados obtenidos.

4. Análisis y Observaciones obtenidas

4.1. Observación

Como uno de los objetivos de este trabajo es analizar la oferta disponible de clubes para la práctica de pádel en la ciudad de Córdoba, se realizó una observación detallada de los mismos y al mismo tiempo se pudo identificar quienes son los clientes que asisten a dichas instituciones. Si bien no es parte de este trabajo realizar un análisis pormenorizado de la demanda proponemos una encuesta en el anexo para futuros análisis.

Basados en la técnica de observación directa, se asistió a 38 clubes ubicados en la ciudad de Córdoba. Se seleccionó esta técnica porque permitió acceder a información directa sin la necesidad de exponer la intencionalidad de la misma.

Utilizamos la técnica de observación sistemática ya que se estableció previamente qué información se necesita recabar:

- a) Cantidad de canchas disponibles por predio según los horarios.**
- b) Lugares para estacionar.**
- c) Precios y tarifas por clases (individuales y grupales).**
- d) Cantidad de asistentes a los predios (hombres, mujeres, niños).**
- e) Infraestructura: Cantidad de baños, bar, shop de indumentaria deportiva.**
- f) Cantidad de empleados.**
- g) Análisis de redes sociales.**

Del análisis efectuado mediante una observación larga que tomó dos semanas, se obtuvo la siguiente información, también volcada en la figura N° 4.2.1. En este punto el esfuerzo se concentró en los ítems: c) Precios y tarifas por clases (individuales y grupales).d) Cantidad de asistentes a los predios (hombres, mujeres, niños). e) Infraestructura: Cantidad de baños, bar, shop de indumentaria deportiva. f) Cantidad de empleados y análisis de redes sociales.

En todos los predios se produce un cuello de botella a partir de las 18:00 ya que este horario que coincide con la salida del trabajo de los clientes. En los horarios previos, las canchas son utilizadas para dar clases. En este punto se utilizó la técnica de observación participante ya que implicó conversar con los profesores para no interferir con el normal desarrollo de sus actividades. Allí pudimos confirmar que en todos los clubes las clases se dictan desde las 8:00 o bien 09:00 de la mañana hasta las 18:00 y que las clases pueden brindarse tanto de forma individual como en grupos. En este punto, también se advirtió que asisten más hombres que mujeres a entrenar y en menor medida niños, para lo cual sería necesario el desarrollo de escuelas de niños. En este aspecto, puede haber una oportunidad de incluir el género femenino en el deporte y poder ampliar la demanda.

Perfiles de jugadores observados:

Jugador social

- Juega 1 o 2 veces a la semana con amigos.
- Busca divertirse dentro de la cancha.
- Valora la ubicación del predio y la infraestructura para compartir bar/asado
- Valora la relación con el predio/club al cual frecuenta
- No se encuentra muy interesado en el equipamiento/marcas
- No suele entrenar con profesor o participar de torneos.
- En su mayoría se trata de un jugador reciente.
- No consume deporte profesional de pádel.

Padel fan

- Juega 3 o más veces a la semana
- Toma clases y compite en campeonatos
- Valora la calidad y superficie de la cancha.
- Juega con sus amigos y organiza partidos/desafíos contra otros grupos y parejas.
- En su mayoría sigue el World Padel Tour y conoce a los jugadores profesionales.
- Le da importancia a la indumentaria y a la paleta principalmente

Niños

- Modo de inserción a un deporte.
- Actividad social/recreativa.
- Complementario con otras actividades físicas
- Academia de pádel.

Mujeres

- No suelen participar en torneos.
- Juega con otras mujeres o en encuentros mixtos
- Son de jugar los fines de semana.
- Participan de grupos/comunidades para armar turnos sociales.
- Valoran la infraestructura del predio.
- Interesadas en tomar clases para entender el deporte.

En cuanto a las tarifas de las clases, el valor es un commodity ya que el precio es igual en todos los clubes. Los profesores rotan de club ya que no tienen un vínculo directo, más que el negociar el valor del precio de la cancha con el club, a un valor menor del que se obtendría por el alquiler en un turno. Esto implica que el mismo profesor dicta clases en varios lugares en simultáneo y que de acuerdo al domicilio del cliente, lo deriva al club más próximo. Esta situación representa una inquietud ya que el Club pierde alumnos según la conveniencia del

profesor, por lo que resulta de vital importancia generar un vínculo más cercano con los profesores y que sea el propio club quien administre el cobro de las cuotas y las admisiones para evitar perder clientes.

En relación a la infraestructura, todos los clubes disponen de un bar que ofrece servicio de bebidas y comidas tras los partidos. En el bar hay entre 2 y 3 empleados por la tarde ya que deben cubrir las tareas propias del bar y también el cobro de los turnos de las canchas, más el alquiler de paletas y la venta de pelotas. A su vez, deben realizar tareas de limpieza en los baños y vestuarios y mantener las canchas (pegar los vidrios y cubrir con arena las canchas). De los 38 predios relevados, 10 tienen un shop propio, es decir, venden paletas e indumentaria.

Por último, en cuanto a las redes sociales, es importante ahondar en cómo se contactan con la comunidad. Para ello se estableció un análisis sobre: la cantidad de seguidores, la actualización diaria de las redes con contenido; la publicación de fotos con los distintos clientes y eventos disponibles en cada club; la realización de torneos tanto propios como ajenos distinguiendo el estudio por zonas: zona Norte, zona Centro y zona Sur. Tras el respectivo detalle, se observa que hay una correlación entre el número de seguidores y la cantidad de publicaciones que se realizan. Al mismo tiempo, aquellos predios que tienen pocos seguidores al mismo tiempo no realizan publicaciones de forma habitual y tampoco efectúan torneos.

Perfiles de los clubes en redes sociales según la ubicación en la Zona Centro de la ciudad de Córdoba.

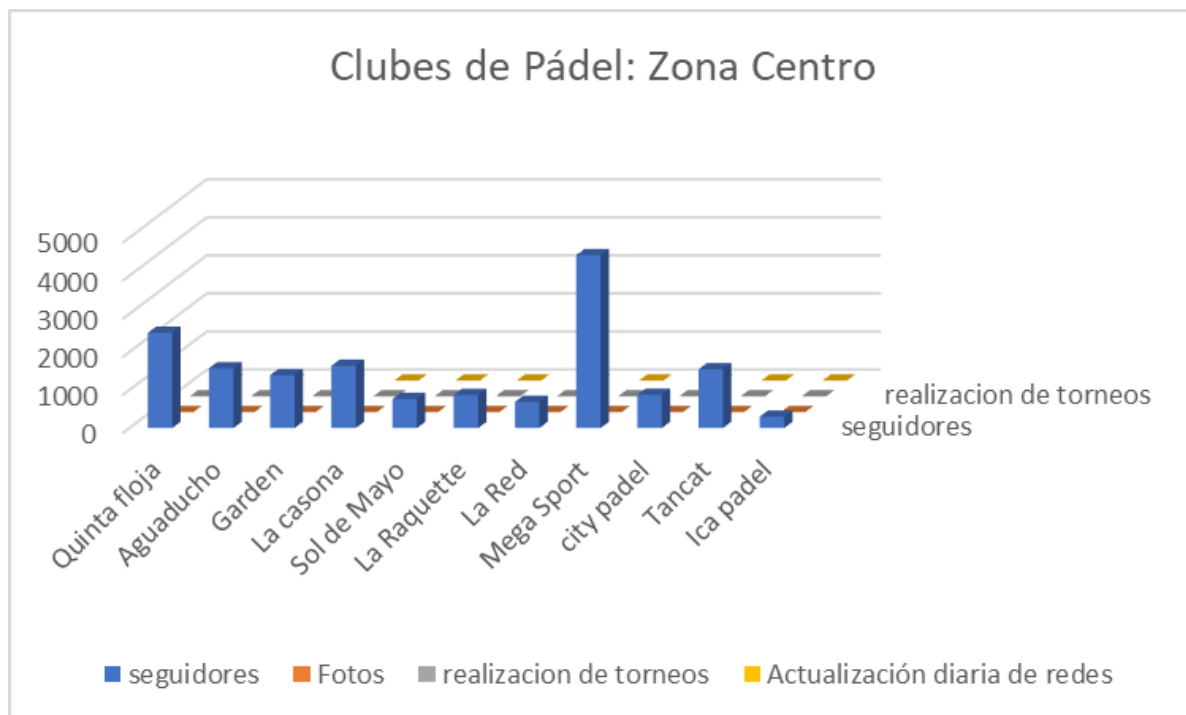


Figura 4.1.1.: Cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos.

En la Zona Centro es en donde se advierte una menor cantidad de seguidores en las redes sociales, sobresaliendo el club Mega Sport con 4.538 seguidores. Además, este club, cuenta con la realización de torneos propios y actualizan sus redes sociales diariamente, lo que genera mayor posibilidad de absorber reservas de turnos. Esta situación no se repite en relación al resto de los predios.

Perfiles de los clubes en redes sociales según la ubicación en la Zona Norte de la ciudad de Córdoba.

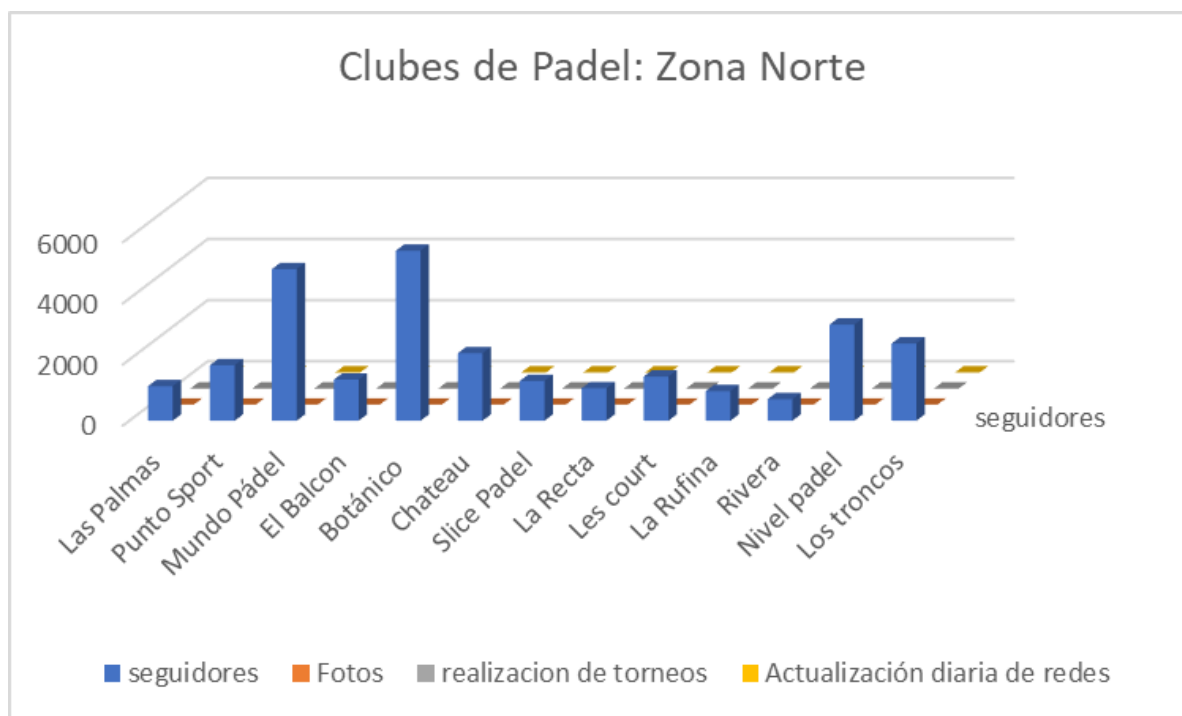


Figura 4.1.2: Cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos.

En la Zona Norte se observa mayor actividad en redes sociales de los clubes. De hecho, la mayoría realiza actualizaciones diarias de sus contenidos, lo que incluye la publicación de fotos en torneos como de tiempo social compartido en las instalaciones. Al mismo tiempo promueven la realización de torneos propios en sus sedes.

Perfiles de los clubes en redes sociales según la ubicación en la Zona Sur de la ciudad de Córdoba.

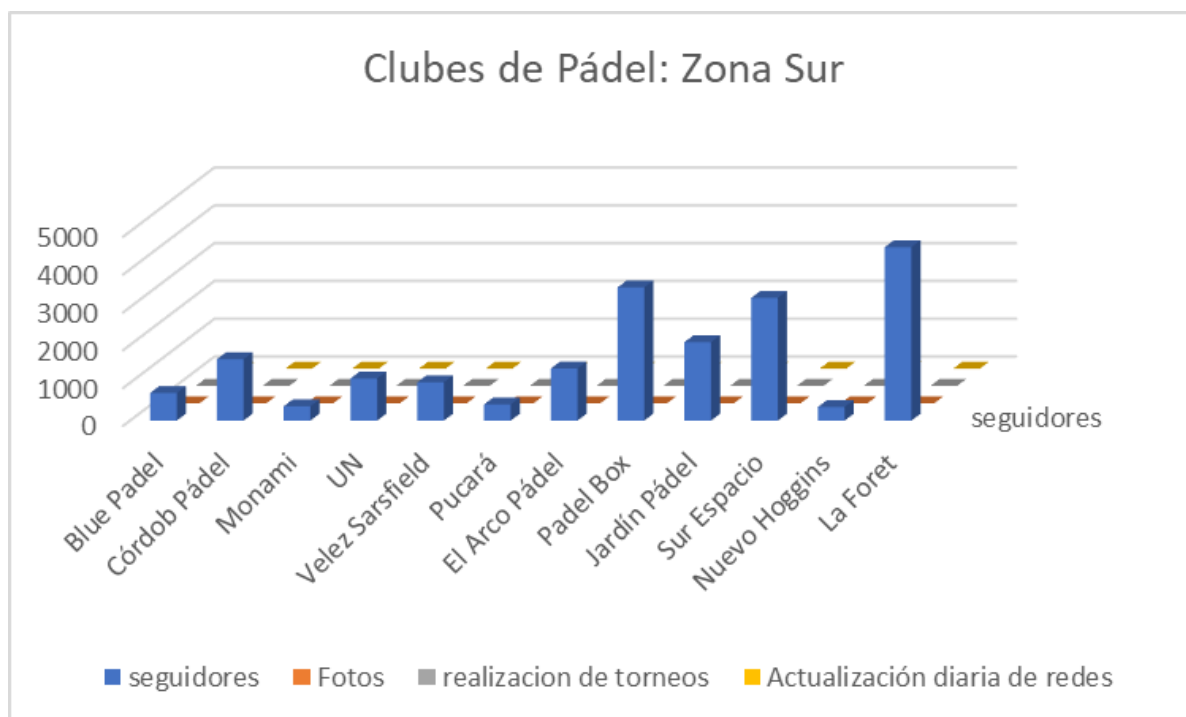


Figura 4.1.3: Cantidad de seguidores en redes sociales. Actualización de publicaciones y gestión de torneos.

Por último, en estos predios ubicados en la Zona Sur de la ciudad también se advierte que existe una actualización constante de las redes sociales. También tienen mayor cantidad de seguidores, superando todos los mil seguidores. Además, desarrollan torneos propios.

En conclusión, la técnica de la observación permitió detectar quien es el cliente potencial, cómo se vincula el club con el mismo a través de sus redes sociales y qué público puede llegar a desarrollarse a futuro. En caso de avanzar con el análisis de la demanda, se efectuarán encuestas directas dirigidas a clientes potenciales para luego conformar conglomerados que nos permitan realizar un análisis más minucioso. Se acompaña el modelo de encuesta que propondremos en el Anexo.

4.2. Análisis de la Competencia dentro del sector

Como primera medida para estudiar la competencia, se realizó un relevamiento de 38 predios de pádel que resultan ser los más significativos en relación a su ubicación y tamaño de los que actualmente funcionan en la ciudad de Córdoba. Siempre en aras de cuantificar la mayor cantidad de competidores en relación a la zona donde se quiere ubicar el predio. Seguramente, mientras se realiza este estudio surgirán otros proyectos.

Se dividió el relevamiento en tres grandes áreas: Zona Norte incluyendo la ciudad de Villa Allende, Zona Centro y Zona Sur de la ciudad de Córdoba ya que esto permite geolocalizar a los competidores y poder advertir en qué barrio sería más fructífera la instalación del proyecto.

Además, se destacan la cantidad de canchas que dispone cada centro, esto principalmente para saber cuánta cuota de mercado ocupan. Aquellos predios que disponen de hasta 4 canchas se pueden considerar como pequeños ya que su escasa capacidad los priva de poder organizar torneos porque supone la ocupación de canchas a un precio menor del que obtendrían si alquilan la cancha directamente. Esto a su vez, también significa que les resulta complicado poder reservar turnos fijos, lo que atenta contra la filiación de los clientes y en definitiva que obtienen menores ingresos asumiendo los mismos gastos.

En tanto, aquellos predios que tienen 6 canchas de pádel se pueden considerar como grandes porque sí permiten la vehiculización de torneos, la gestión de academias propias, la realización de eventos, la concreción de turnos fijos para los clientes y mayor disponibilidad para las reservas. Bajo este criterio, tenemos dos competidores en la Zona Centro que son Quinta Floja con 6 canchas disponibles y Mega Sports con 5. En Zona Sur El Arco Pádel, Pádel Box, Jardín, Botánico Sur, La Fouret y en Zona Norte: Botánico Norte, Nivel Pádel y los Troncos. Bajo esta descripción la zona Sur de la ciudad muestra una mayor concentración de predios con canchas, pero sus respectivas ubicaciones son en su mayoría fuera del ejido de la ciudad, en Av. de Circunvalación.

Otra variable no menos importante, es la estructura de las canchas divididas en dos grandes ítems: por un lado, la superficie y por el otro la construcción en sí misma. Como se menciona en la introducción, el pádel como deporte vio su origen en pisos de cemento, lo que originaba una multiplicidad de lesiones por el impacto de los movimientos. Para evitar los malestares físicos se

incorporó como base el césped sintético que implica que el jugador pueda desplazarse con mayor comodidad ya que permite la reducción de fuerzas y la absorción de impactos. Y además la pelota también tiene un movimiento más previsible que en el cemento. En cuanto al blindex, se sumó ya que permite que la pelota rebote con mayor fuerza que en una pared de ladrillo porque esta absorbe más la velocidad de la bola. Además, estéticamente permite que el partido pueda ser observado por otras personas otorgando mayor espectacularidad. En este punto, se advierte que, en la Zona Centro, se encuentran a: Quinta Floja, Aguaducho y Garden con césped. En tanto, en la Zona Sur hay 6 clubes que sí cumplen con esta característica: El Arco Pádel, Pádel Box, Jardín, Botánico Sur, Sur Espacio y La Fouret. En Zona Norte se observan los siguientes emprendimientos: Las palmas, Punto Sport, Mundo pádel, El Balcón, Botánico Norte, Chateau, La recta, La rufina, Rivera, Nivel Pádel y Los Troncos.

El último ítem que se consideró fue si el predio estaba cerrado o no (indoor o outdoor). Esta característica es muy significativa ya que las condiciones climáticas no afectan el normal desarrollo de la actividad. Implica que estos predios pueden trabajar durante todo el año sin ver afectada su demanda al menos por los cambios estivales. En este sentido, en la Zona Centro encontramos tres predios indoor: Aguaducho, Tancat y Espacio Q2; mientras que en la Zona Sur no hay hasta el momento predios techados y en Zona Norte tenemos a La Recta, a Nivel Pádel ubicado en barrio Argüello y Los Troncos establecido en la ciudad de Villa Allende.

En conclusión, lo que se puede señalar es que radicar el proyecto en la Zona Centro permite obtener mayor ventaja competitiva por los siguientes puntos:

- Hay menor concentración de predios de pádel que en las zonas Sur y Norte, ya que como se ha señalado hay mayor radicación de clubes en las otras dos zonas.
- La ubicación más próxima en el centro de la ciudad permite que las personas apenas terminan su jornada laboral, que es cuando aumenta el pedido de turnos, en poco tiempo lleguen al predio y no deban dedicarle mucho tiempo al traslado.
- En la Zona Centro hay menor cantidad de canchas instaladas con superficies de cemento y blindex que en zona Sur y Norte, lo que arroja una oportunidad de negocio.

- Si bien hay tres predios techados, la cantidad de canchas disponibles es inferior o igual a 4, esto significa que la posibilidad que tienen los predios ya instalados de generar torneos, brindar clases y al mismo tiempo ofrecer el alquiler de las canchas es reducida.
- En la Zona Centro hay pocos terrenos desocupados con más de 3 mil metros, lo que implica una menor posibilidad de radicación de otros competidores comparado con las otras zonas. De esta manera las barreras de entradas son mas altas.
- Hay pocos clubes que estén techados, esto significa que no necesariamente la futura inversión tenga que ser indoor, esto es una ventaja ya que, de lo contrario, la inversión debería ser mucho mas alta.
- Los clubes ya instalados no cuentan en su mayoría con espacio para el estacionamiento porque son predios que fueron pensados con una visión de los años noventa. En cambio, en zona Sur y Norte, que los emplazamientos son más modernos, ya cuentan con este servicio.

Según todo el relevamiento realizado, el mayor competidor es del club Nivel Pádel que tiene 8 canchas y todas se encuentran techadas. No obstante, este emprendimiento se encuentra emplazado en barrio Arguello, alejado del centro de la ciudad, por lo que, a pesar de la gran estructura disponible e inversión, se encuentra lejos.

Se detalla un análisis de los distintos predios según la zona en la cual están radicados, cantidad de canchas disponibles, si el predio está techado, y si cuenta con estacionamiento.

Análisis de los predios radicados en la ciudad de Córdoba

	NOMBRE	CANCHAS	PISO	TECHO	DISTANCIA	ESTACIONAMIENTO
CENTRO	5TA FLOJA	6	CESPED Y CEMENTO	NO	ALBERDI	NO
	AGUADUCHO	4	CESPED	SI	ALBERDI	NO
	GARDEN	4	CESPED	NO	ALBERDI	NO
	LA CASONA	3	CEMENTO	NO	ALBERDI	NO
	SOL DE MAYO	2	CEMENTO	NO	ALBERDI	SI
	LA RAQUETTE	1	CEMENTO	NO	ALBERDI	NO
	LA RED	3	CEMENTO	NO	ALBERDI	NO
	MEGA SPORT	5	CEMENTO	NO	NVA CBA	NO
	CITY PADEL	2	CEMENTO	NO	CENTRO	NO
	TANCAT	4	CEMENTO	SI	GRAL PAZ	NO
	ESPACIO Q 2	3	CEMENTO	SI	ALTA CBA	SI
	ICA PADLE	3	CEMENTO	NO	ALTA CBA	SI
NORTE	LAS PALMAS	4	CESPED	NO	LAS PALMAS	NO
	PUNTO SPORT	3	CESPED	NO	SAN SALVADOR	SI
	MUNDO PADLE	3	CESPED	NO	ALTO ALBERDI	NO
	EL BALCON	4	CESPED	NO	CERRO	NO
	BOTANICO NORTE	5	CESPED	NO	CHATEAU	SI
	CHATEAU	3	CESPED	NO	CHATEAU	SI
	SLICE PADLE	3	CEMENTO	NO	CERRO	NO
	LA RECTA	5	CESPED Y CEMENTO	NO Y SI	VILLA BELGRANO	SI
	LES COURT	3	CEMENTO	NO	VILLA BELGRANO	NO
	LA RUFINA	4	CESPED Y CEMENTO	NO	INTERCOUNTRY	SI
	RIVERA	3	CESPED	NO	VILLA BELGRANO	SI
	NIVEL PADLE	5	CESPED	SI	ARGUELLO	SI
	LOS TRONCOS	4	CESPED Y CEMENTO	SI	VILLA ALLENDE	SI
SUR	BLUE PADLE	2	CEMENTO	NO	JARDIN	NO
	CORDOBA PADLE	3	CEMENTO	NO	JARDIN	NO
	MONAMI	4	CEMENTO	NO	JARDIN	NO
	UN	4	CEMENTO	NO	CIUDAD UNIVERSITARIA	NO
	VELEZ SARSFIELD	2	CEMENTO	NO	PARQUE VELEZ	NO
	PUCARA	3	CEMENTO	NO	SAN VICENTE	NO
	EL ARCO PADLE	6	CEMENTO Y CESPED	NO	EMPALME	NO
	PADEL BOX	7	CESPED	NO	CIRCUNVALACIÓN	SI
	JARDIN	4	CESPED	NO	JARDIN	SI
	BOTANICO	6	CESPED	NO	CIRCUNVALACIÓN	SI
	SUR MULTIESPACIO	3	CESPED	NO	JARDIN	SI
	NUEVO OHHIGINS	4	CESPED	NO	CIRCUNVALACIÓN	SI
	LA FOURET	4	CESPED	NO	JARDIN	SI

4.2.1 Relevamiento de los predios de la ciudad de Córdoba. Elaboración propia.

En este apartado lo que se buscó es detallar la ubicación de los clubes según su ubicación, la cantidad de canchas disponibles, el tipo de infraestructura y la disponibilidad de estacionamiento.

4.3. Análisis de los competidores

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es grande, ya que cuentan con varias opciones de predios dentro de la ciudad de Córdoba, muchas de ellas ofrecen iniciativas de calidad. Esto significa que se debe ofrecer calidad de servicio, por ejemplo, en la atención rápida y personalizada en torno de las reservas de los turnos. Sobre todo, porque quien quiere reservar una cancha no quiere esperar y si nos demoramos, lo hará en otro lado.

En general, el consumidor no es sensible al precio, ya que existe un margen en el cual oscilan los valores de todos los alquileres de canchas. Por lo cual, se estima que el consumidor no se trasladará de un lugar a otro solo por el precio. Sin embargo, como el precio no será una variable determinante, esto supondrá que la captación y mantenimiento del cliente está dado por una propuesta de valor concreta, que apunte a resignificar el rol profesional del jugador de pádel.

Amenaza de los nuevos competidores

Es un mercado donde entraron y están ingresando muchos competidores en la actualidad. En el último año se multiplicó la oferta de predios de pádel. Las barreras de entradas no son altas porque para la inversión inicial de dinero se suelen generar sociedades con aportes menores donde se comparte el riesgo. También en general, no se adquiere el terreno para emplazar las canchas, sino que se alquila, con lo cual el costo de la inversión inicial también es bajo. Para hacer menos de 3 canchas el costo es bajo, pero se eleva en proyectos con mayor cantidad de canchas. Este tipo de proyecto no necesita inversión en recursos humanos (pocos empleados, un encargado y empleados de mantenimiento). El modelo de negocio es simple y directo. Se generan resultados rápidos.

No obstante, las barreras de entrada son mayores en determinadas áreas de la ciudad como los barrios: Centro, barrio Nueva Córdoba y barrio General Paz, ya que no hay muchos terrenos

de grandes dimensiones que estén disponibles para este tipo de iniciativas, por lo que el lugar a emplazar el emprendimiento se enfocará en la zona Centro de la ciudad, barrio San Fernando.

Cabe destacar que el incentivo a nuevos ingresantes cada vez es menor al haber cada vez más predios. Además, el boom del pádel tiende a estabilizarse con la reanudación de otras actividades (fútbol, hinchas, torneos de básquet, etc) tras la normalización de casos de Covid 19. En determinados barrios/áreas hay más barreras de entradas porque ya están emplazados los clubes.

Poder de negociación de los proveedores

En este caso, el poder de negociación de los proveedores no es representativo. No hay insumos claves para brindar el servicio de alquiler de canchas. Las mismas no requieren de importante mantenimiento de infraestructura o compra de materiales de forma continua. De hecho, los elementos (pelotas- paletas) que se utilizan para jugar son propiedad de los jugadores y las trasladan con ellos.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

El pádel tiene como sustitutos otros deportes. En este caso la vuelta de los torneos amateur de otros deportes como el fútbol y básquet, implicará una merma en la cantidad de días de asistencia de algunos jugadores, pero aquellos quienes estén insertos en este deporte, estimamos continuarán la práctica.

Los otros sustitutos del pádel son las actividades sociales como: bares, recitales, y otros deportes, hasta turismo, etc. En alguna medida la práctica de pádel “competirá” contra el desarrollo de otro tipo de actividades de esparcimiento, más cuando termine de activarse la normalidad para alguno de las prácticas mencionadas.

Sin embargo, se entiende que el pádel ya está instalado y valorado en la percepción del cliente, por lo que no debería ser una amenaza significativa.

Se podría decir que es un mercado con una creciente demanda a satisfacer, lo que lo hace atractivo. Está claro que ahora se encuentra en un estadio de crecimiento, y se considera un

mercado rentable. Es muy importante la localización y la propuesta para poder diferenciarse. Y montar un predio denominado grande de tamaño (más de cuatro canchas) para generar menos incentivo a posibles nuevos competidores cercanos

Rivalidad entre competidores

El mercado en este momento se encuentra en crecimiento. La oferta de predios en el corto plazo será grande ya que, la clave es localizarse lo más lejos posible de los polos de competencia de nuevos predios con propuestas importantes (zona centro de la ciudad). Lo bueno de la rivalidad es que no existirá “guerra de precios”, ya que existe un valor promedio dentro del cual todos los predios oscilan, sobre todo, en los turnos de horarios de mayor demanda de 18:00 a 23:00. Esto supondrá que se requerirá de promociones en los horarios donde hay poca demanda.

También existe una marcada diferencia entre predios nuevos con propuestas de valor más significativas que aquellos que mantienen una infraestructura y propuesta vieja. Esto supondrá, que si la demanda decrece, aquellos predios con mejor propuesta y servicios captarán la mayor porción del mercado, impactando significativamente a los pequeños, generando un riesgo de desaparecer.

4.4. Análisis Modelo de Negocios

En este apartado se analizará el modelo de negocios para poder desentrañar los elementos que lo componen y analizar las relaciones entre todos los aspectos.

Segmento de clientes

Bajo este apartado, tras la observación directa realizada en los otros predios con profesores y jugadores de pádel, se entiende que hay dos perfiles bien marcados y se definen de la siguiente forma:

- **Jugadores pádel Fan:** Se trata de hombres de entre 25 a 40 años, que concurren a jugar al pádel más de 3 veces a la semana. Además, se caracterizan por comprar indumentaria específica del deporte, actualizan la paleta de forma regular; participan en torneos amateurs y toman clases de pádel con profesores.
- **Jugadores sociales:** Se trata de hombres de entre 25 a 40 años que asisten a jugar al pádel como forma de entretenimiento, siendo su segundo deporte. Alquilan las paletas y no toman clases, sino que asisten 1 o 2 veces por semana a pelotear a las canchas.

Descripción del Segmento de Mercado

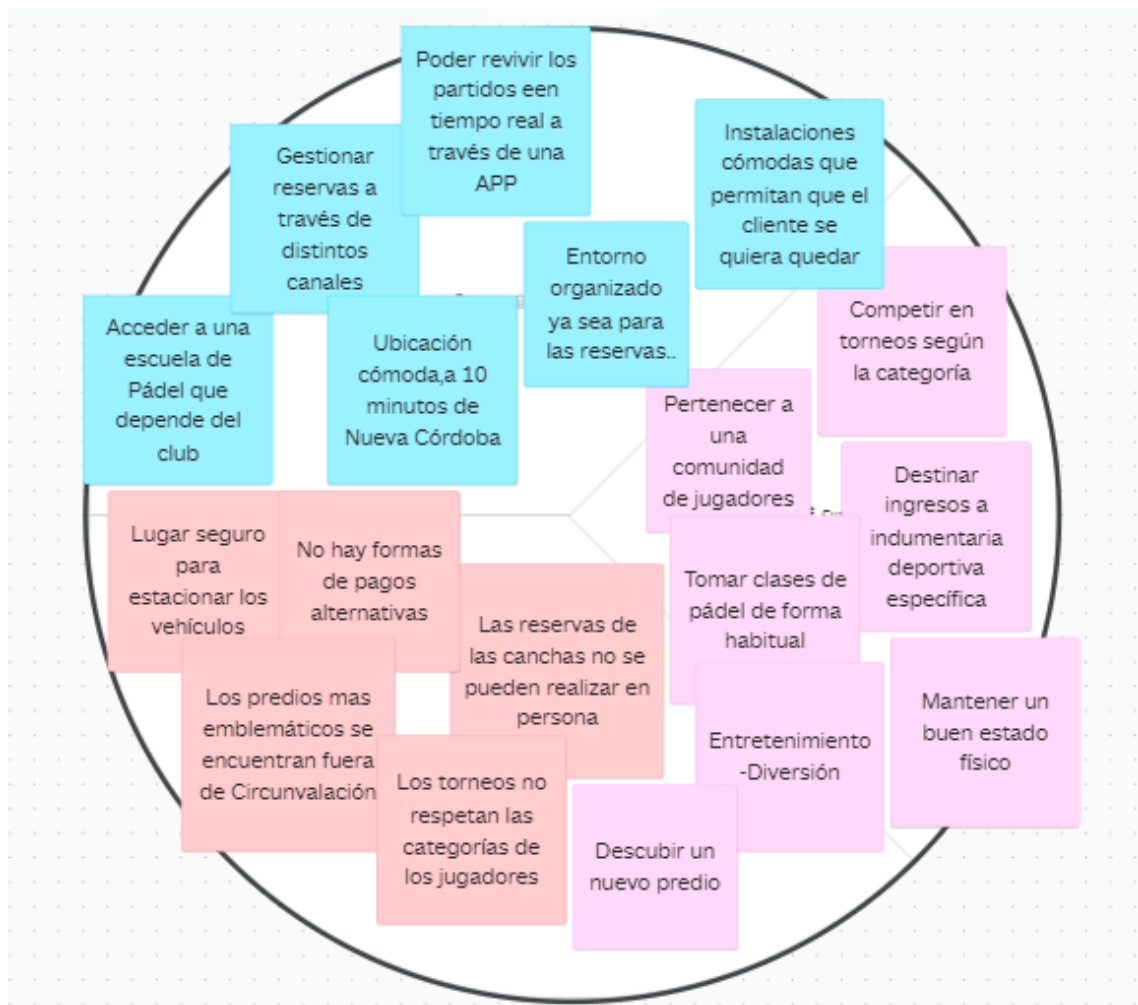


Figura 4.4.1. Gráfico Segmento de mercado. Elaboración propia

En este gráfico lo que se puede apreciar es como se describen las alegrías de los clientes como puede ser: contar con una ubicación cómoda, cerca de un barrio estratégico como lo es Nueva Córdoba; contar con instalaciones que permitan guardar el vehículo dentro del predio sin tener que dejarlo en la calle. Además, poder gestionar las reservas de las clases de pádel como de las canchas a través de distintos medios.

Por otra parte, también se destacan las frustraciones de los clientes, es decir, aquello que genera incomodidad como lo es: la lejanía geográfica de los predios que cuenta con mejores estructuras edilicias, no contar con formas de pago que excedan el efectivo, torneos que respondan las categorías de juego. Y por último, dentro de las tareas de los clientes se encuentran el descubrir que existe un nuevo predio para poder cubrir sus expectativas, tomar clases de pádel, participar de torneos para mejorar el desempeño e insertarse dentro de una comunidad de jugadores de pádel.

Propuesta de Valor:

- Disponer una infraestructura de las canchas modernas compuestas por césped y blindex).
- Ofrecer un complejo con una cantidad suficiente de canchas para eventos y torneos (más de cuatro).
- Proyectar un predio con condiciones atractivas de estacionamiento y permanencia para compartir con los pares por fuera del propio juego. Es importante que el espacio sea percibido como un lugar lindo para permanecer.
- Ser más que un simple alquiler de canchas. Es indispensable diferenciarse como un club de pádel que ofrezca actividades sociales, y genere vínculos con la comunidad.
- Ofrecer servicios personalizados para cada usuario, identificándose con el historial de partidos (ranking de puntos), lo que generará que se puedan organizar desafíos con jugadores del mismo nivel.
- Incorporar un sistema de video donde puedan compartir las jugadas y al mismo tiempo el jugador experimente la esencia de revivir el partido.

- Establecer un centro de entrenamiento con jugadores del club que compitan y progresen en su nivel de entrenamiento.

La propuesta de valor desarrollada para el futuro club

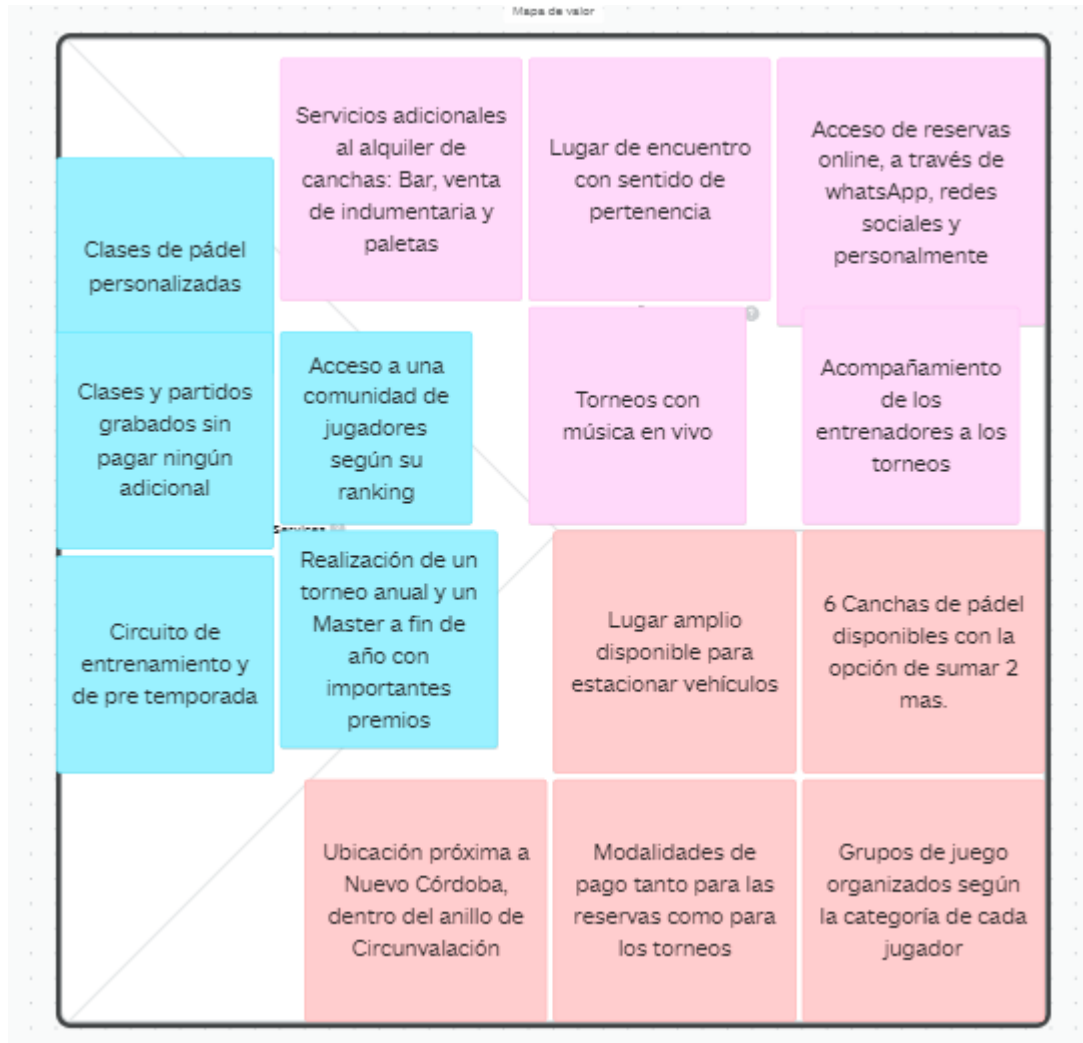


Figura 4.4.2.: Gráfico Propuesta de valor. Elaboración propia.

Una propuesta de valor congruente aumentará las posibilidades de supervivencia del nuevo proyecto. La propuesta de valor es el eje que debe sujetar todo el modelo de negocio, desarrollando las diferentes actividades y planificaciones alrededor de la misma. Por eso, este gráfico trata de condensar todas aquellas actividades que desarrollan valor para el consumidor según las observaciones que fuimos detectando.

Canales de distribución

En este caso, se distinguen tres fuentes de contacto para con los clientes, siempre teniendo en cuenta la edad de los mismos y el uso de la tecnología.

- Redes sociales/generación de contenido/publicidad a través de los mismos, principalmente Instagram teniendo en cuenta la edad de los clientes.
- Whatsapp: Utilizado para recibir las reservas.
- Post venta. Utilización del servicio “Reviví tu partido” que es una App (Beelup) en la cual, los clientes, a través de la colocación de cámaras de seguridad, pueden monitorear sus jugadas

Aplicación Beelup que permite observar los partidos de manera “online”



Figura 4.4.3 Aplicación Reviví tu partido.

Socios estratégicos

- Sponsors: Con las marcas asociadas al deporte, se pueden desarrollar intercambios de publicidad por productos (por ejemplo, Quilmes ofrece mobiliario con su marca y a cambio ofrece productos).
- Federación cordobesa de pádel: Para generar un vínculo de institucionalidad y que el club será reconocido para poder otorgar intercambio entre los fines del club y la institucionalidad, instalar el complejo, centro de entrenamiento, presencia de jugadores profesionales. Atracción a eventos.
- Bar: Es indispensable que ofrezcan un servicio que haga más atractivo ir a jugar, que complementen la necesidad del tiempo que se percibe luego del juego . Que esté a la altura de lo que demandan los eventos y torneos.

Recursos claves

- Ofrecer una buena ubicación. Espacio amplio para estacionamiento.
- Disponer de una academia con formadores distinguidos.
- Promover la ocupación de las canchas en horarios de baja demanda.
- Gestionar un sistema de reservas que otorgue buenos resultados y satisfaga la necesidad de los clientes.
- Contar con personal calificado en el predio que pueda organizar torneos, eventos y ser visto como la “cara visible” del club.

Actividades clave

- Administrar todas las Reservas.
- Control de asistencias y cobro de turnos.
- Desarrollo de eventos vinculados al deporte de pádel.
 - Instalar el Club como un espacio para jugadores que se desempeñan con calificación en el deporte.
 - Generar un centro de entrenamiento que apunte a mejorar el entrenamiento de los clientes.
 - Vender productos de pádel (paletas, pelotas, ropa deportiva) en el predio.

Estructura de costos

- En una gran proporción, los costos son fijos, por lo que es más que indispensable que puedan venderse la mayor cantidad de alquiler de horas de pádel, ya que así será mayor la contribución marginal por la hora vendida.
- Alquiler del terreno. Pago de impuestos y servicios
- Pago de los sueldos del personal
- Pago de Publicidad en redes sociales y vía pública.

Fuentes de ingresos

- El principal es el alquiler de los turnos de cancha. Es el más importante y representativo del predio.
- Alquiler de las canchas para profesores que dictan clases. Aquí como el costo del alquiler es menor, lo que se fijará es un horario (9 :00 a 18:00) que no quite cuota de alquiler en los horarios más demandados. Estimamos una cuota mensual por el Centro de Entrenamiento.
- Venta de productos de pádel (palas, pelotas, ropa). Estos son el complemento principal al servicio que brindaremos.
- El bar es otra fuente de ingresos, pero al no considerarse atractivo y rentable para operar, se propone tercerizar para contar con un ingreso mensual por el alquiler. (no es una fuente principal representativa).

Relación con los clientes.

- Generar con los clientes del club un sentido de pertenencia.
- Proponer el Club como un punto de encuentro de actividad social.
- Ofrecer agilidad y facilidad para reservar las canchas y poder abonar a través de distintos canales.
- Desarrollar una comunidad de jugadores.

Canvas: El Modelo de Negocios desarrollado para el predio de pádel

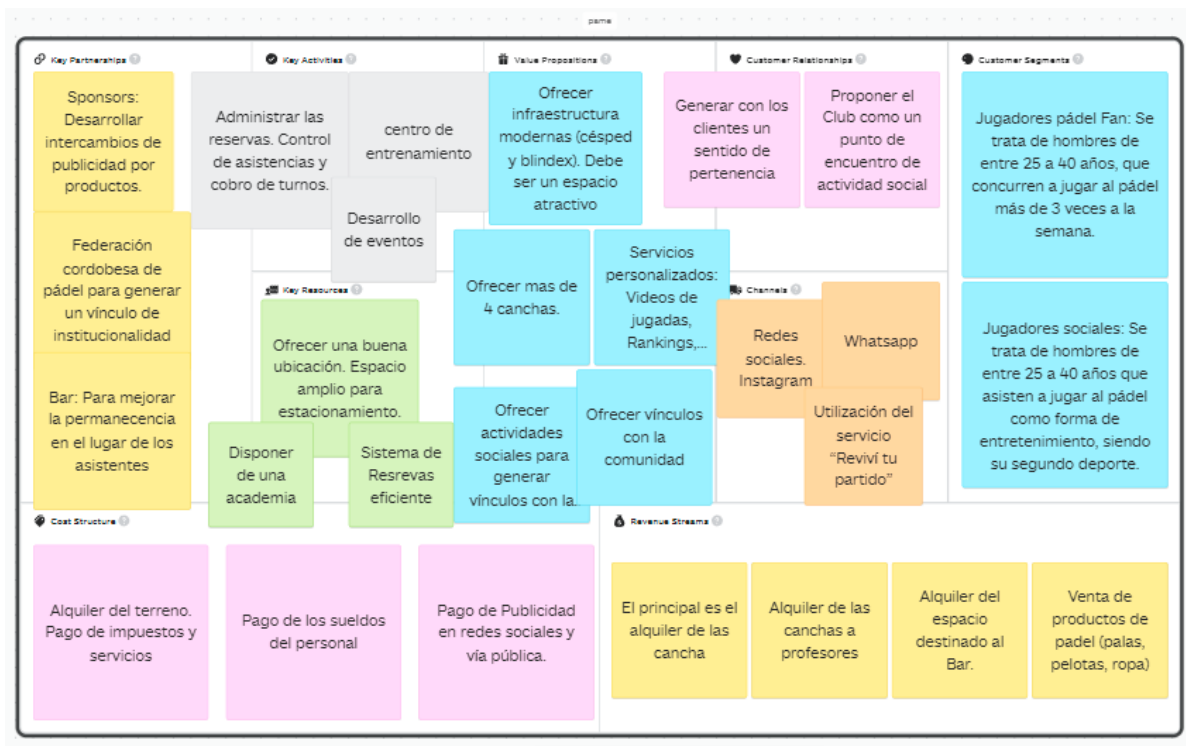


Figura 4.4.4: Gráfico Canvas. Elaboración propia

A través de este esquema simplificado, lo que podemos observar es la articulación de los 9 bloques en los que interactúan desde la Propuesta de Valor, el perfil del cliente hasta cómo se planifican los ingresos. Es de vital importancia porque supone un análisis pormenorizado de todas las variables que interactúan dentro de un futuro negocio.

4.5. Estudio de Rentabilidad

En primera medida, se realizará el estudio de viabilidad del proyecto de inversión que consta de las siguientes áreas:

- **Viabilidad Técnica:** Se entiende que el proyecto puede llevarse a cabo de manera óptima, teniendo en cuenta la dotación de recursos materiales necesarios para realizarlo. Así como un preacuerdo que implique el alquiler del terreno, así como la pre factibilidad de ser habilitado.
- **Viabilidad comercial:** Se estima que el mercado es atractivo y que existe demanda para poder abastecer, por lo que se considera que es viable comercialmente.
- **Viabilidad financiera:** Para esta iniciativa se prevé contar con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la inversión.
- **Viabilidad organizacional:** Se dispone de los recursos humanos, materiales, desarrollo de proveedores, socios potenciales que permitan gestionar la organización.

4.6 Valuación del proyecto mediante flujo de fondos

- **Costo de locación:** Se estima el pago de dos periodos de alquiler (\$150.000), ya que el montaje del predio consumirá este plazo. No hay periodo de gracia, por lo que partiremos de dichos gastos. Además, se debe prever el costo de escribanía por el sellado, la certificación de firmas y pago por búsqueda de antecedentes. También en este apartado se considera el alta de los servicios básicos para dar comienzo a la obra: Solicitud de luz, gas y agua.
- **Costo de construcción de 6 canchas:** De elegir un terreno sin construir, el primer paso ya que el terrero nunca fue habitado supondrá la remoción de la capa vegetal 5-10 y nivelación del terreno donde se montarán las canchas. Se colocarán 5cm de material 020 distribuido en toda la superficie de la cancha y se compactará, para que sea la base para las futuras plateas. Luego se ejecutará una carpeta de 10cm de espesor en toda la superficie de la cancha (20mts x 10 mts), más una vereda perimetral y una zona de juego externa (240 mts). Se necesitarán para el llenado de las 6 plateas 144 mts cúbicos de hormigón h21 con un costo por metro de \$8.333. En tanto la mano de obra se estima por día de trabajo. El costo de la mano de obra es de \$80.000 por la realización de cada platea (6 canchas).

- **Estructura:** En este apartado se destacan 4 elementos: Los materiales para la estructura, la mano de obra por la herrería, los vidrios y su colocación. Para los hierros se utilizarán de una medida de 100 x 40 para la estructura, de 40X40 para los bastidores y luego el entramado metálico y las planchuelas. En cuanto a los vidrios serán de 3 mts por 3mts blindex. 36 vidrios para cada cancha (216 en total). Se utilizarán vidrios Blindex porque está compuesto por la unión de dos láminas de vidrio foat a una interlámina plástica de alta elasticidad (PVB). Su gran resistencia y rotura segura evitan accidentes con vidrio ante un desafortunado impacto. Y por último, se tendrá en cuenta el presupuesto del herrero para el montaje de las 6 canchas.
- **Complementos:** El césped sintético tiene un costo de \$500.000 por cada cancha, siendo de 12 mm de altura. Luego a cada cancha se le colocará arena y se la distribuirá en la extensión de la misma para asentar ya que la arena llena las fibras del sintético protegiendo la durabilidad de la misma, al mismo tiempo que evita los malos piques de la bola. En este punto también se tendrá en cuenta las redes de cada cancha y las redes perimetrales para que las pelotas no se extravíen y salgan fuera del predio.

La cancha central contará con una tribuna de tres escalones de material para los espectadores, lo que generará mayor espectacularidad al juego. Tanto esta como el resto de las 5 canchas dispondrán de una cámara de alta definición para poder filmar y transmitir los partidos en vivo, así como también permitirá enviar los links de las grabaciones.

Por otra parte, se dispondrán bancos de cemento en la cancha para el descanso de los jugadores y canasto de hierro para que cada jugador pueda guardar sus pertenencias mientras disputa el partido.

- **Infraestructura del predio:** Se colocarán tres contenedores de 12 mts de largo para disponer dos para bar y el otro para los baños y vestuarios. Los contenedores se remodelarán, cortándolos, uniéndolos y colocando aberturas de aluminio para ingresos, ventanas, según mostraremos en el plano. Para esta labor se tendrá en cuenta la mano de obra de los herreros que adaptarán los contenedores; también la mano de obra por la construcción de los asadores y la galería perimetral.

Para los baños se adquirirán sanitarios, bachas, tanque de agua, cañerías bachas, duchas, griferías, espejos, etc. Para el bar, se condensarán los gastos por la compra de mesas, sillas, tv, heladeras, vajilla y decoración del bar. En este punto se podría negociar con los proveedores de bebidas para que brinden mobiliario, heladeras y cartelería que va a complementar esta inversión en modalidad de comodato.

- **Predio:** En primera instancia se deberá modificar el alambrado perimetral para limitar el ingreso y cerrar el predio. Se realizará un ingreso jerarquizado con paredes y un portón de ingreso, que supondrá un estacionamiento amplio limitado por la colocación de troncos. Se demarcará un camino con piedras; habrá parqueado, césped, relleno de terreno y colocación de plantas/árboles. Se iluminará el terrero tanto en el ingreso, como en el perímetro, en la zona de bar, la galería y los pasillos.

Tanto en el perímetro como en el ingreso al bar y a los vestuarios se colocarán cámaras de seguridad para poder tener un control exhaustivo del lugar. Se colocará cartelería en el interior del predio, lo que será complementado con la que van a brindar proveedores y sponsors.

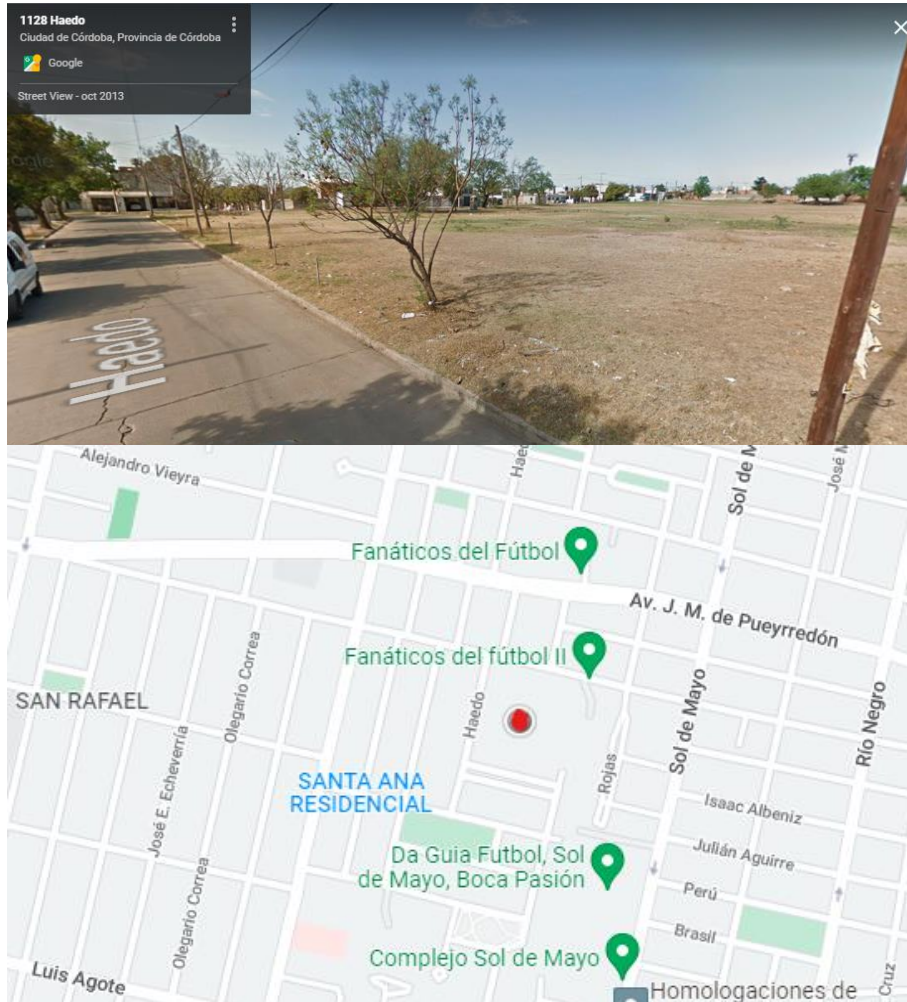
En cuanto a la cuestión estética del predio, se realizarán murales y grafitis en la pared lateral y contenedor de vestuarios. También se tendrá en cuenta el presupuesto de la publicidad en redes sociales durante las semanas previas y vía pública en la zona del predio.

4.7. Características del predio

Después de haber realizado el respectivo análisis de fondos, llegamos a concluir cuáles son las características del predio:

- Ubicación: Zona Centro- Barrio Residencial Santa Ana. Calle Haedo 1128.
- Tamaño del terreno: 10.000 metros
- Cantidad de canchas: 6 Medidas de las canchas: 20 x10 metros.
- Amenities: Bar-comedor, baños-vestuarios- gimnasio exterior-

- Tiempo de construcción: 2 meses aproximadamente.
- 2 Contenedores para la realización del bar y de los baños. Fácil de trasladar tras la finalización del alquiler del predio.



Fases para la instalación de una pista de pádel

- Análisis topográfico del terreno.
- instalación de una platea.
- elección del tipo de césped artificial.
- instalación de la iluminación.
- mantenimiento de la pista.

Elección del tipo de césped

El césped sintético, es fácil de mantener y prologa la duración de la pista.

El césped existente en el mercado tiene una altura de 10 mm y 12 mm, y las fibras son resistentes a los impactos y a los cambios de clima. Además, poseen una gran memoria elástica tras el impacto.

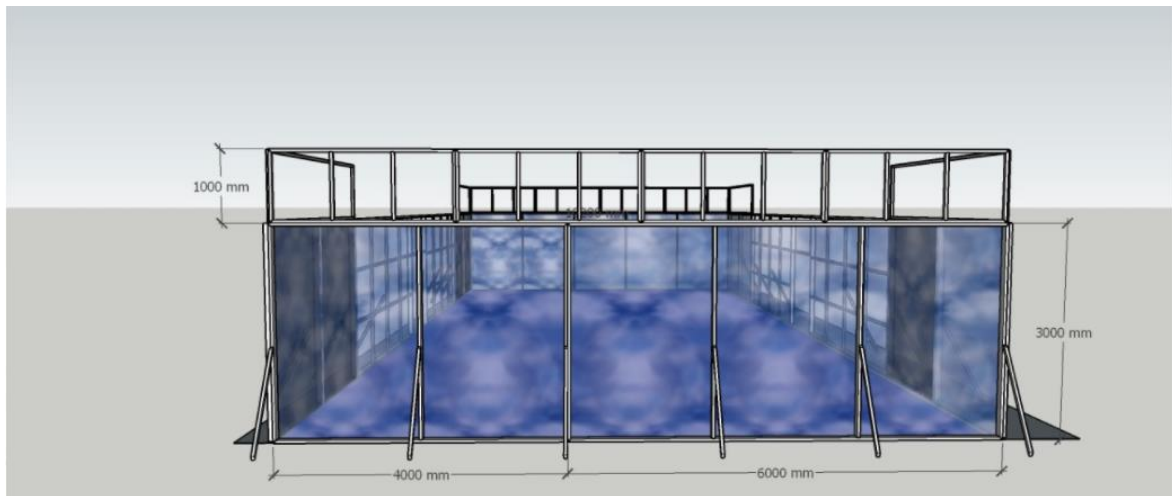
Beneficios:

- Requiere poco mantenimiento.
- Se mantiene en perfecto estado todo el año
- Favorece los rebotes y una trayectoria de la pelota durante los partidos.
- Permite un buen agarre y deslizamiento del pie.
- Buen confort de juego

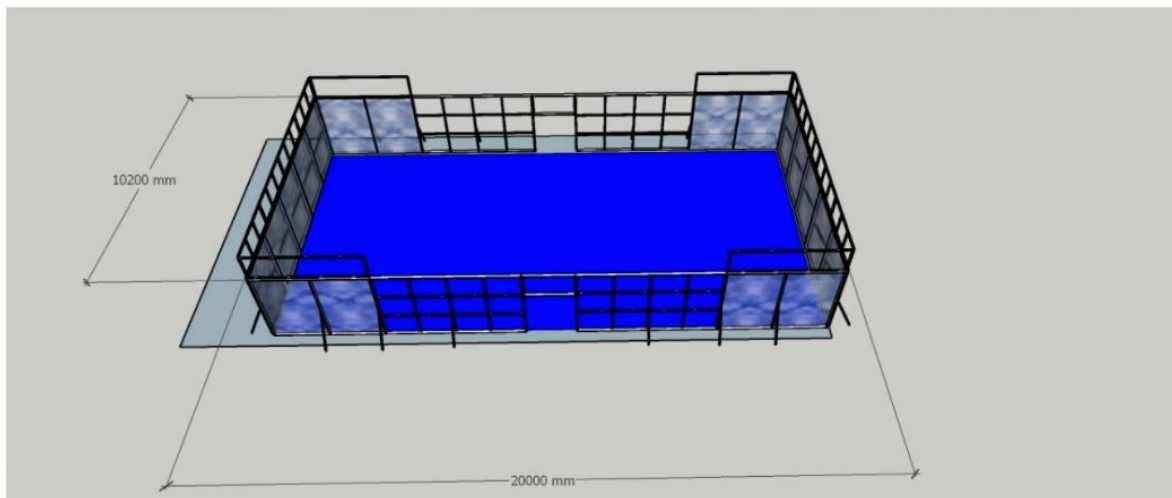
Otras obras para realizar

- Iluminación: Cubrir con luces led el perímetro de las canchas.
- Estructura de hierro
- Estructura de vidrio

Vista panorámica de la estructura de la cancha de pádel



Vista panorámica de fondo de la cancha con vidrios blindex 3x2 para una mejor visión del juego.



Vista área de la cancha con sus dimensiones bajo formato de estructura metálica.

4.8. Estimación de la inversión a realizar

Costos de alquiler inmueble	
2 Meses alquiler - obra	\$ 300,000
Costos del contrato	\$ 80,000
Pedido de servicios	\$ 20,000
<u>Costos construcción 6 canchas</u>	
Movimiento y preparación suelo	
Servicio de bobcat y mov suelo	\$ 350,000
Material 020	\$ 300,000
Hormigón H21 para plateas	\$ 1,200,000
Mano de obra Albañilería	\$ 480,000
Estructura	
Materiales para la estructura	\$ 2,800,000
Mano de obra herrería	\$ 1,200,000
Vidrios	\$ 2,900,000
Colocación de vidrios	\$ 250,000
Complementos	
Césped sintético	\$ 3,000,000
Colocadores césped	\$ 200,000
Arena	\$ 150,000
Redes	\$ 180,000
Cámaras de Filmación partidos	\$ 100,000
Instalación cámaras	\$ 80,000
Banco de descanso jugadores	\$ 50,000
Canastos guardados de pertenencias	\$ 80,000
Tribunas cancha principal	\$ 80,000
Iluminación	\$ 350,000

Mano de obra electricidad	\$ 250,000
<u>Infraestructura Predio</u>	
Bar y vestuarios	
Compra y fletes contenedores	\$ 1,200,000
Materiales remodelación contenedores	\$ 400,000
Mano de obra herrería	\$ 350,000
Materiales galerías y asadores	\$ 200,000
Mano de obra Albañilería	\$ 150,000
Artefactos de baños y vestuarios	\$ 300,000
Mano de obra plomería	\$ 150,000
Equipamiento bar	\$ 1,000,000
Predio	
Alambrado perimetral	\$ 250,000
Ingresos al predio	\$ 200,000
Sector de Estacionamiento	\$ 50,000
Cámaras de seguridad	\$ 80,000
Iluminación	\$ 250,000
Mano de obra electricidad	\$ 200,000
Parquización	\$ 300,000
Cartelería	\$ 200,000
Murales y grafitis	\$ 120,000
Publicidad	\$ 200,000
Inversión total	\$ 20,000,000.

Figura 4.8.1: Tabla cálculo que refleja la inversión. Elaboración propia.

4.9 Flujos de Fondos Estimados

Evolución de los flujos de ingresos

Para la estimación del flujo de ingresos, para la evolución del valor por hora del turno de alquiler, como de las otras fuentes de ingreso, se consideró las estimaciones enunciadas en un Informe sobre Expectativas de Mercado. Este informe consiste en un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan personas especializadas, locales y extranjeras, sobre la evolución de variables seleccionadas de la economía argentina que recopila el Banco Central de la República Argentina (BCRA), pero no son proyecciones elaboradas por la propia entidad del BCRA.

El informe fue publicado el 7 de enero de 2022 y toma los resultados del relevamiento realizado entre los días 27 y 30 de diciembre de 2021. Se contemplaron pronósticos de 37 participantes, entre quienes se cuentan 23 consultoras y centros de investigación y 14 entidades financieras de Argentina. El mismo enuncia que para los años: 2022, 2023 y 2024 las expectativas de inflación son las siguientes:

Expectativas de inflación	
	Promedio
2022	53,90%
2023	44,20%
2024	37,70%

Figura 4.9.2: Fuente: Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado.

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM dic-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM dic-21)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	54,8	+2,7 (10)	53,9	+2,1 (6)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	54,8	+2,5 (6)	53,9	+1,7 (6)
2023	var. % i.a.; dic-23	43,4	+2,6 (0)	44,2	+2,1 (0)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	43,4	+2,3 (4)	44,2	+1,6 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	35,0	- (0)	37,7	- (0)

Figura 4.9.3. Fuente: Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado

Aunque el Relevamiento no enuncia estimaciones para los años 2025, 2026, y 2027, sí explica una tendencia en la cual nos basamos para hacer nuestras estimaciones para dichos años, de modo que continúe una curva de comportamiento descendente.

Para los años restantes Estimaciones propias	Año	Promedio
	2025	31,50%
	2026	26,00%
	2027	20,00%

Figura 4.9.4 Estimaciones sobre la tasa de interés para los años 2025, 2026 y 2027. Elaboración propia.

Con esta proyección para los años venideros, se ajustaron los flujos de ingresos estimados.

Componente del flujo de ingresos

- **Venta de turnos:** Los Flujos de ingresos se componen principalmente del alquiler de turnos a los clientes. Los turnos pueden tener una duración de una hora, hora y media o dos horas. Dependiendo la categoría de los jugadores, el grado de entrenamiento o la cantidad de los mismos ya que en algunas ocasiones son más de cuatro los que alquilan la cancha y rotan.

Para estimar la cantidad de horas de demanda, se analizó la oferta de los 38 predios visitados y tras querer agendar una cita entre las 18:00 a las 23:00 horas, se advirtió que no había lugares disponibles, ya que justamente dicha franja coincide con el horario de salida laboral. En cambio, si se quisiera agendar un turno por fuera de dicho horario, la disponibilidad es amplia. De esta manera, se estima que la cantidad de horas de alquiler por día, explotando la franja horaria en cuestión, es de 5 horas por cancha. Ya que se aspira al menos a cubrir la misma ocupación que el resto de la oferta de predios.

El costo promedio de la hora en el mercado es de \$1.500 pesos la hora y la cantidad de días que puede utilizarse la cancha normalmente son 25 días al mes, es decir 300 al año, teniendo en

cuenta posibles días de lluvia, feriados o bien otros eventos especiales. En 2022 se calculan 225 días útiles, ya que serían los días activos a trabajar, descontando los meses transcurridos y el periodo de construcción del predio.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Precio de la hora	\$ 1.500,00	\$ 2.308,50	\$ 3.328,86	\$ 4.583,84	\$ 6.027,74	\$ 7.594,96
Horas ocupadas por cancha	5	5	5	5	5	5
Cantidad de canchas	6	6	6	6	6	6
Días activos (25 al mes)	225	300	300	300	300	300
Ingresos anuales	\$ 10.125.000,00	\$ 20.776.500,00	\$ 29.959.713,00	\$ 41.254.524,80	\$ 54.249.700,11	\$ 68.354.622,14

Figura 4.9.5. Cálculo de ocupación de las canchas. Elaboración Propia

- Cuota social jugadores del club – academia:** El segundo ingreso en importancia se corresponde con los ingresos por clases de pádel. Se prevé contar con alumnos correspondientes a niveles iniciales, competitivos y sociales en los primeros años del club, pudiendo agrandarse el cupo una vez consolidado el predio. A los profesores de pádel se les brinda la posibilidad de dar clases desde las 8:00 a 18:00 de lunes a sábado (el resto del horario está destinado al alquiler de canchas ya que el precio por hora es mayor). Las clases normalmente se dictan para un grupo de entre 2 a 3 alumnos por cancha, pero también puede haber clases de forma individual. Además, la práctica se da en la mayoría de los casos, por lo menos 2 veces por semana. Por otra parte, se estima contar con tres profesores full time en el complejo por lo que la capacidad total de alumnos a captar por el club en un momento inicial es de 180 (10hs por día, en promedio 2 alumnos por hora, por 3 profesores da como resultado 60 alumnos por día). Si la semana tiene 6 días, ya que el domingo no se entrena, y los alumnos van 2 veces a la semana, arrojaría una capacidad de 180 alumnos por mes. Sin embargo, para los primeros dos años del proyecto se prevé que la ocupación de clases va a estar en 55% que correspondería a 100 alumnos. Mientras que para el año 3 y 4 se estima que la ocupación crecería al 83% (150 alumnos) ya que el pádel se encuentra en auge con un crecimiento exponencial de nuevos jugadores. El caudal de 100 alumnos es también, el promedio que manejan otros clubes en similares condiciones en un comienzo según se pudo obtener tras las diversas averiguaciones de los competidores. En cuanto a la cuota, el importe por alumno es de \$1.500 pesos. Este tipo de tarifas es igual en la mayoría de los precios y varía en la misma proporción en todos los clubes.

Alquiler bar mensual	\$ 40.000,00	\$ 61.560,00	\$ 88.769,52	\$ 122.235,63	\$ 160.739,85	\$ 202.532,21
Meses	9	12	12	12	12	12
Ingreso anual	\$ 360.000,00	\$ 738.720,00	\$ 1.065.234,24	\$ 1.466.827,55	\$ 1.928.878,23	\$ 2.430.386,57

Figura 4.9.6. Cálculo de ingreso mensual. Elaboración Propia.

- **Ingresos por Torneos:** Tenemos planificado la organización de torneos mensuales para que puedan competir tanto los jugadores del club, como de otros. Por lo que hemos observado, solo los clubes con más de 4 canchas pueden gestionar torneos ya que necesitan poder cubrir la mayor cantidad de partidos posibles. En este sentido, planificamos un circuito con 9 fechas a lo largo del año y una definición final Master final como décimo encuentro y cierre del año. Esto significa otro ingreso de fondos representativo para el club.

Cuota alumnos mensual	\$ 1.500,00	\$ 2.308,50	\$ 3.328,86	\$ 4.583,84	\$ 6.027,74	\$ 7.594,96
Cantidad de alumnos	100	100	150	150	200	200
Meses	9	12	12	12	12	12
	\$ 1.350.000,00	\$ 2.770.200,00	\$ 5.991.942,60	\$ 8.250.904,96	\$ 14.466.586,70	\$ 18.227.899,24

Figura 4.9.7. Cálculo de ingreso por la gestión de torneos propios Elaboración Propia.

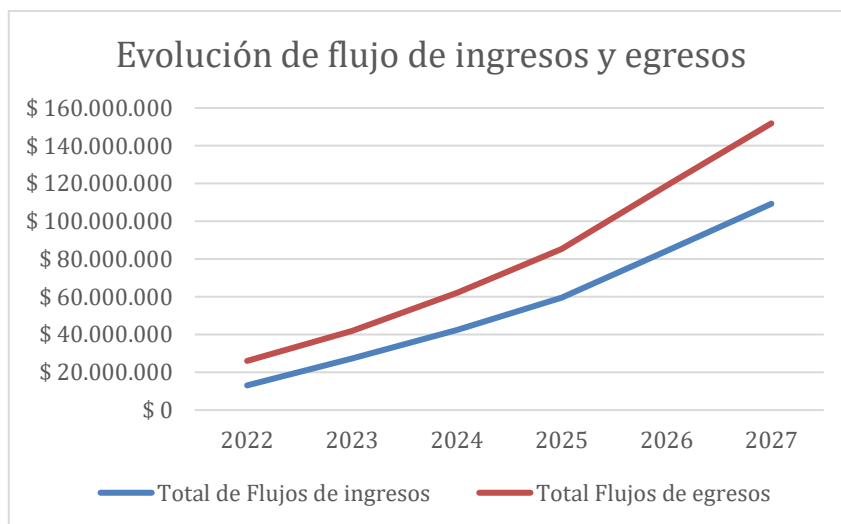
- **Alquiler de bar:** Por último, proyectamos concesionar el bar del club a fin de contar con un socio estratégico que cuente con conocimientos en el área y pueda montar conjuntamente una propuesta superadora. Entendemos que es mejor generar una buena propuesta para el predio en detrimento del monto del alquiler que se cobrará.

Alquiler bar mensual	\$ 40.000,00	\$ 61.560,00	\$ 88.769,52	\$ 122.235,63	\$ 160.739,85	\$ 202.532,21
Meses	9	12	12	12	12	12
Ingreso anual	\$ 360.000,00	\$ 738.720,00	\$ 1.065.234,24	\$ 1.466.827,55	\$ 1.928.878,23	\$ 2.430.386,57

Figura 4.9.8. Cálculo de ingreso por el alquiler del bar. Elaboración Propia.

Componente del flujo de egresos

Los flujos de egresos más representativos se corresponden al alquiler del predio, a los sueldos (3 empleados para la atención del mismo), así como los impuestos y servicios. Estos costos los proyectamos en función de los gastos relevados en predios similares. Los rubros restantes estimados son: publicidad, sistemas de gestión, costos operativos (pelotas, paletas indumentarias), mantenimiento del predio y comisiones a los profesores.



En este gráfico se puede observar cómo con el transcurso de los años, los egresos comienzan a disminuir en detrimento de los ingresos.

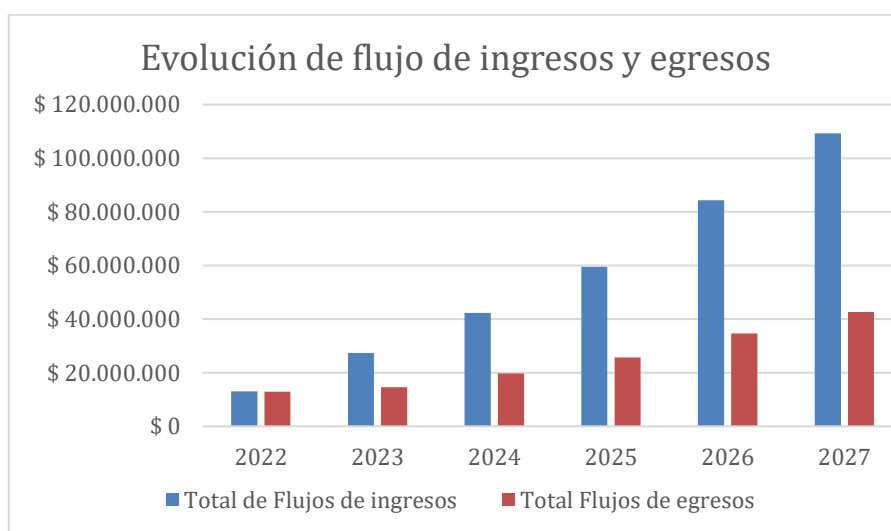


Figura 4.9.9. Gráfico ingreso-egresos calculados para el proyecto. Elaboración Propia.

Estimación de Flujos de Fondos

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de ingresos						
Alquiler canchas	\$ 10.125.000	\$ 20.776.500	\$ 29.959.713	\$ 41.254.525	\$ 54.249.700	\$ 68.354.622
Ingreso alquiler bar	\$ 360.000	\$ 738.720	\$ 1.065.234	\$ 1.466.828	\$ 1.928.878	\$ 2.430.387
Academia de Padel	\$ 1.350.000	\$ 2.770.200	\$ 5.991.943	\$ 8.250.905	\$ 14.466.587	\$ 18.227.899
Torneo/eventos	\$ 1.260.000	\$ 3.078.000	\$ 5.326.171	\$ 8.556.494	\$ 13.662.887	\$ 20.253.221
Total de Flujos de ingresos	\$ 13.095.000	\$ 27.363.420	\$ 42.343.061	\$ 59.528.751	\$ 84.308.052	\$ 109.266.129
Flujo de egresos						
Alquiler	-\$ 1.800.000	-\$ 2.340.000	-\$ 3.042.000	-\$ 3.954.600	-\$ 5.140.980	-\$ 6.683.274
Impuestos inmob y servicios	-\$ 2.400.000	-\$ 3.120.000	-\$ 4.056.000	-\$ 5.272.800	-\$ 6.854.640	-\$ 8.911.032
Empleados	-\$ 2.160.000	-\$ 2.808.000	-\$ 3.650.400	-\$ 4.745.520	-\$ 6.169.176	-\$ 8.019.929
Profesores de academia 50% del ing	-\$ 810.000	-\$ 1.662.120	-\$ 3.595.166	-\$ 4.950.543	-\$ 8.679.952	-\$ 10.936.740
Mantenimiento predio	-\$ 500.000	-\$ 700.000	-\$ 900.000	-\$ 1.500.000	-\$ 1.500.000	-\$ 500.000
Sistema de gestion/seguridad	-\$ 300.000	-\$ 390.000	-\$ 507.000	-\$ 659.100	-\$ 856.830	-\$ 1.113.879
Indumentaria/paletas/pelotas	-\$ 600.000	-\$ 780.000	-\$ 1.014.000	-\$ 1.318.200	-\$ 1.713.660	-\$ 2.227.758
Publicidad	-\$ 1.000.000	-\$ 1.300.000	-\$ 1.690.000	-\$ 2.197.000	-\$ 2.856.100	-\$ 3.712.930
Impuestos	-\$ 600.000	-\$ 780.000	-\$ 1.014.000	-\$ 1.318.200	-\$ 1.713.660	-\$ 2.227.758
Premios torneos y merchandaising	-\$ 800.000	-\$ 1.040.000	-\$ 1.352.000	-\$ 1.757.600	-\$ 2.284.880	-\$ 2.970.344
Depreciaciones	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000	-\$ 2.000.000
Total Flujos de egresos	-\$ 12.970.000	-\$ 14.580.120	-\$ 19.778.566	-\$ 25.718.963	-\$ 34.628.898	-\$ 42.620.369
Utilidad neta	\$ 125.000	\$ 12.783.300	\$ 22.564.495	\$ 33.809.788	\$ 49.679.154	\$ 66.645.760
Impuestos Ganancias	-\$ 43.750	-\$ 4.474.155	-\$ 7.897.573	-\$ 11.833.426	-\$ 17.387.704	-\$ 23.326.016
Ganancias despues de impuestos	\$ 81.250	\$ 8.309.145	\$ 14.666.922	\$ 21.976.362	\$ 32.291.450	\$ 43.319.744
Depreciaciones (10% de inv anual)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Flujo de Fondo operativo (FEO)	\$ 2.081.250	\$ 10.309.145	\$ 16.666.922	\$ 23.976.362	\$ 34.291.450	\$ 45.319.744
Inversion en activos no corrientes	-\$ 20.000.000					
Valor de recuper/Liquidacion ANC						\$ 10.000.000
Impuesto						-\$ 700.000
Capital de trabajo	-\$ 500.000		-\$ 500.000			
Recupero capital de trabajo						\$ 1.000.000
Flujo de fondos del proyecto	-\$ 18.418.750	\$ 10.309.145	\$ 16.166.922	\$ 23.976.362	\$ 34.291.450	\$ 55.619.744

Figura 4.9.10: Flujo de fondos. Elaboración propia.

Una vez calculado los flujos de fondos del proyecto, se procede a calcular el valor actual neto del mismo, para determinar si agrega o no valor y la tasa interna de retorno.

4.10 Valuación de proyecto de inversión

- **Valor Actual Neto:** Para la obtener el valor actual neto del proyecto, se procede a descontar los flujos de fondos del proyecto por la tasa de costo de oportunidad pertinente.

Debido a la dificultad de poder encontrar una tasa de descuento apropiada para el siguiente proyecto, y considerando que las tasas de interés enunciadas y proyectadas por el Banco central no consideran el efecto inflacionario (puede decir que son tasas negativas). Se determina como una opción viable, al ser un costo de oportunidad real para este proyecto descontar los flujos utilizando como referencia la tasa de depósitos a plazo fijo en pesos para el sector privado del Banco Nación Argentina. (50,39%)

Consulta de Tasas Vigentes

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO																
Tasas por Sucursal				Tasas Canal electrónico				Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24				Tasas Canal Web				
Mínimo \$1.500				Mínimo \$500				Mínimo \$10.000				Mínimo \$1.500				
Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 370	41,50%	50,39%	39,50%	47,51%	41,50%	50,39%	39,50%	47,51%	41,50%	50,39%	39,50%	47,51%	41,50%	50,39%	39,50%	47,51%

Figura 4.9.11 Tasas de interés vigentes. Banco Nación Argentina.

Para determinar la evolución para los siguientes años, se consideraron el ya mencionado informe REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) que se corresponden con los objetivos del banco central tendientes a un descenso de la inflación para los próximos años, y de la disminución de las tasas de interés. Esto con el objetivo de colaborar al correspondiente recupero y activación del sistema de crédito en la argentina. Más aun, teniendo en cuenta que se menciona como uno de los requisitos informados por el FMI a la

Argentina de cara a un acuerdo por la deuda, en la cual se solicitaría desestimar las tasas negativas y disminuir la inflación.

De esta manera, para el presente trabajo se estimó una evolución de la tasa de descuento de la siguiente manera:

2022	50,39%
2023	50,39%
2024	42,83%
2025	42,83%
2026	36,40%
2027	36,40%

Así, se infiere que en 2023 se mantendrán las tasas de plazo fijo en la misma medida, mientras que tendrá una tendencia decreciente del 15% en el año 2024 y 2026 correspondientemente (una disminución menor al % estimado para la disminución de la inflación según REM). En línea con las expectativas de evolución del mercado, y siempre considerando las expectativas en la baja de la inflación para dichos periodos.

Cálculo del VAN TIR y Periodo de Recupero

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

VAN	-\$ 18.418.750	\$ 10.309.145	\$ 16.166.922	\$ 23.976.362	\$ 34.291.450	\$ 55.619.744
	1	1,5039	2,14802037	3,068017494	4,184775862	5,708034276
VAN	-\$ 18.418.750	\$ 6.854.940	\$ 7.526.429	\$ 7.814.937	\$ 8.194.334	\$ 9.744.115
VAN	\$ 21.716.005					
TIR	89,43%					
Periodo de recupero	3,52					

Figura 4.9.12. Cálculo de Van. Elaboración propia.

Valuación del Proyecto

Según el cálculo realizado, el VAN será mayor a 0, por lo que podemos convenir que el proyecto agrega valor. Por lo tanto, es conveniente llevarlo a cabo. En tanto la TIR es mayor a la tasa de Costo de Oportunidad, por lo que también se puede determinar que el proyecto es rentable para su realización.

4.11 Análisis de la Sensibilidad

También se procede a realizar un análisis de sensibilidad para saber cómo respondería el proyecto ante cambios en la cantidad de turnos vendidos por día, ya que es el ingreso más representativo. Se estima cuál sería el VAN y la TIR del proyecto, en caso de que la demanda de turnos diarios por cancha fuera de 4 y 3 en vez de 5.

con 4 turnos en vez de 5 por día	
VAN	\$ 11.800.507
TIR	67,94%
con 3 turnos en vez de 5 por día	
VAN	\$ 1.885.010
TIR	47,37%

Figura 4.9.13 Análisis de la sensibilidad. Elaboración propia.

Los resultados arrojan que el proyecto no sería conveniente si la demanda de turnos desciende de 3 turnos por día por cancha. Por lo que se puede considerar que el proyecto no representa ser muy riesgoso, ya que la demanda podría bajar inclusive hasta 3 turnos diarios, y el proyecto seguiría siendo rentable.

5.1 Conclusiones Finales

En primera instancia es evidente que existe un crecimiento del interés de las personas por jugar este deporte, que hoy se estima en más de dos millones de jugadores en el país. El Pádel es fácil de aprender, económico en comparación con la práctica de otros deportes, no supone lesiones de gravedad por el tipo de superficie donde se practica y es altamente social porque se conjugan con otras 3 personas. La contracara del aumento de la demanda por jugar al pádel es que, de las canchas actuales, solo el 10% pudo actualizar la infraestructura ofreciendo piso de césped sintético y el 5% blindex, generando una oportunidad de negocio.

Para poder entender si el mercado es atractivo, se analizó la competencia del sector realizando una observación directa del funcionamiento de los 38 predios más importantes radicados en la ciudad de Córdoba. Tras dicha intervención se pudo determinar que de las 3 zonas que componen la ciudad: zona Norte, zona Centro y zona Sur, **la zona con mejor potencial es la zona Centro** ya que hay menos predios radicados, solo uno de los clubes tiene 6 canchas disponibles; solo 3 poseen estacionamiento propio, la mayoría tienen poca cantidad de seguidores en redes sociales y no desarrollan torneos debido a la poca cantidad de canchas que tienen disponibles para hacerlo. Es decir que es un mercado no saturado, con alto potencial de desarrollo. En cambio, tanto la zona Sur como Norte, poseen mayor despliegue de infraestructura, pero las ubicaciones alejadas, mayormente fuera de Circunvalación.

Habiendo confirmado **que existe una oportunidad de negocio**, se estableció cómo debía ser la propuesta de valor que debe ofrecerse para captar clientes, ya que el diferencial no estará dado por las tarifas ya que todos los predios se mueven en la misma banda. **El proyecto debe proponer un lugar de encuentro con sentido de pertenencia, que los clientes se perciban como jugadores del club independiente del nivel deportivo que tengan.** Para ello se propone que se desarrollen clases personalizadas y seguimiento de los jugadores en los torneos, ranking interno, generación de partidos según las categorías y entrenamiento de pretemporada. Además, de acceso a videos con las clases y partidos grabados, situación posible porque en el centro de la ciudad hay mejor servicio de internet (al menos 30 mg de subida), lo que limita el servicio para el resto de los predios ya instalados porque se encuentran fuera de circunvalación. Esta iniciativa está enmarcada en un

desarrollo de 6 canchas de pádel ya que de esta forma se pueden conjugar las clases de pádel y la realización de torneos sin que afecte los ingresos del negocio.

Este trabajo se propuso como premisa principal determinar si es rentable la radicación de un predio de pádel en la ciudad de Córdoba y se puede concluir que lo es. Tanto los indicadores de VAN y TIR demostraron, tras un análisis minucioso de los valores obtenidos y cotizaciones, que se trata de un proyecto rentable. De esta manera, descontando los flujos de fondos para los años del proyecto por la tasa de descuento seleccionada, **se pudo observar que el Valor Actual Neto del Proyecto (VAN) es mayor a 0 (\$21.716.005), por lo que el proyecto agrega valor. Con respecto a la Tasa interna de retorno (TIR: 89,43%) es mayor a la tasa de costo de oportunidad elegida.** También se realizó un análisis de sensibilidad para determinar cómo afectan los cambios en la demanda diaria de turnos al VAN del proyecto, en donde se evidenció que **con 3 turnos diarios por cancha en vez de 5 que es la estimación del flujo realizado, el VAN del proyecto sigue siendo positivo y el proyecto seguiría siendo recomendable.**

A futuro, en caso que esta iniciativa tenga lugar, será necesario profundizar en el análisis de la demanda a través de la realización de encuestas como la propuesta en este trabajo, ya que es una faceta que no se logró cubrir en este trabajo porque el acento estuvo en determinar si era rentable la realización de un nuevo predio o no.

En definitiva, se puede concluir que el proyecto es rentable y en principio no riesgoso, ya que, ante cambios en la demanda estimada, sigue siendo un proyecto con resultado positivo por lo que recomendamos que se efectúe.

5.2 Contribuciones del trabajo

Este trabajo se propuso revelar la real oportunidad de abrir un complejo deportivo de canchas de pádel en la ciudad de Córdoba. El análisis se convierte en ayuda para inversionistas que quieran poner en práctica este desarrollo. A su vez, el estudio permite a aquellos complejos ya instalados conocer las alternativas disponibles en el mercado actualmente a través de un análisis estratégico, y poder “adelantarse” a algunas circunstancias que podrían afectar el negocio como ocurrió en los '90 cuando la demanda se redujo notablemente.

Para otros profesionales, este análisis servirá como fuente de consultas para estudios similares que tengan como fin investigaciones tendientes a plasmar la viabilidad de proyectos financieros. Buscó desarrollar una propuesta de valor real que responda a lo que el mercado requiere. A su vez, la actualidad de la temática permite aportar datos concretos ya que a priori este tipo de proyectos de inversión no están sustentados en investigaciones, sino más bien en presunciones de los inversores.

Por último, se espera que el desarrollo de la tesis haya podido demostrar los conocimientos que se fueron adquiriendo durante el cursado de las diferentes materias, haya podido aportar claridad y una aplicación correcta de los conceptos. Se ansía también que el proyecto pueda concretarse para favorecer el ecosistema económico de Córdoba, en un marco variable y con pandemia de por medio.

Anexo

4.1.4 Modelo: Encuesta a jugadores habituales

En este apartado desarrollamos lo que sería una encuesta dirigida a jugadores habituales para conocer, con mayor precisión, la demanda. Variable en la que no profundizaremos en este trabajo.

1) ¿Cuántas veces a la semana practica el deporte pádel?

- a. 2 o 3 veces
- b. Casi todos los días
- c. 1 vez a la semana

2) ¿Participa de torneos?

- a. Si
- b. No

3) Cuando elige un predio, ¿qué valora?

- a. la ubicación/cercanía de las canchas.
- b. la infraestructura de la cancha y el predio.
- c. la forma en la que realiza la reserva.
- d. El horario de juego

4) ¿De qué forma le gustaría gestionar la reserva de las canchas?

- a. A través de WhatsApp
- b. A través de una App
- c. Por teléfono

5) ¿Qué modalidad de pago prefiere usar para abonar las canchas?

- a. Efectivo
- b. Pagos electrónicos/ Tarjeta débito y crédito

- c. Suscripción o cuota social en modalidad mensual/semestral

6) ¿Toma clases de pádel?

- a. Si. ¿Cuántas veces a la semana?
- b. No.

7) ¿Con qué parejas juega?

- a. Siempre con el mismo grupo de amigos.
- b. Se suma a grupos o turnos comunitarios.
- c. Organiza partidos/desafíos con otras parejas del club o conocidos
- d. Usa todas las modalidades para jugar

8) ¿Qué es lo que más disfruta de ir a jugar?

- a. Progresar su juego y conseguir resultados
- b. Compartir con amigos/ el tercer tiempo
- c. Conocer gente / integrarse a nuevos grupos
- d. Hacer algún deporte

9) ¿Cuánta importancia le da a la equipación/marcas? (Bolso, pala, zapatillas, ropa)

- a. Mucha
- b. Media
- c. Poca

10) ¿Le interesa ver partidos de pádel profesionales?

- a. Sigo los partidos de World Padel Tour
- b. Me gusta ver highlights en las redes sociales
- c. Solo me interesa jugar

11) ¿Cuándo comenzó a jugar pádel?

- a. Desde los 90/ Desde que se popularizó
- b. En los últimos 5/10 años
- c. Con la pandemia

12) ¿Qué importancia le da a la condición/tipo de cancha?

- a. No tiene preferencia por el tipo de piso/superficie.
- b. Solo juega en piso de césped y blindex
- c. Prefiere césped, pero juega en cemento también
- d. Juega en cemento, como el pádel tradicional

6. Referencias bibliográficas

Alfaro, S. N. (2016). *Fundamentos del pádel: Los secretos de un entrenamiento eficaz para deportistas*. Paidotribo.

Barrett, R. S., Neal, R. J., & Roberts, L. J. (1998). *The dynamic loading response of surfaces encountered in beach running*. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 1(1), 1-11.

Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Pearson Educación.

Dapena, José Pablo; Dapena, Juan Lucas. *Sistemas de información en Pymes y acceso al crédito en contextos de asimetría de información*. Serie Documentos de Trabajo, 2003.

Fornero, R. (2017). *Fundamentos de análisis financiero*. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.

Hernández S., Roberto. (1998). *“Metodología de la Investigación”*. McGraw-Hill Editores. México.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Diseño de la Investigación cuantitativa*. Publicaciones sage.

Postic, M., & De Ketele, J. M. (1992). *Observar las situaciones educativas* (Vol. 61). Narcea Ediciones.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill educación.

Páginas Web

Brahim Ezequiel (25 de diciembre de 2021). *Diario La Nación*. El nuevo boom del pádel en la Argentina y sus secretos: el impacto de las canchas nuevas y el fin del mito de las lesiones <https://www.lanacion.com.ar/deportes/el-nuevo-boom-del-padel-argentina-sus-nid2549845/>.

Gómez D. (28 de febrero de 2021). El padel volvió con todo: canchas muy modernas y profesionalización, las claves del regreso del deporte furor de los 90.

Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2021/02/28/el-padel-volvio-con-todo-canchas-muy-modernas-y-profesionalizacion-las-claves-del-regreso-del-deporte-furor-de-los-90/>

Kantor, D (1 de enero de 2021). El retorno de un clásico de los 90: el negocio del pádel brilla como nunca. *Clarín*. <https://www.clarin.com/economia/retorno-clasico-90-negocio-padel-brilla.>

Urfeig, V (22 de enero de 2022). El nuevo furor del paddle. 7 claves para entender el resurgimiento del deporte que marcó los 90. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/sabado/fue-boom-en-los-90-la-segunda-vida-del-deporte-que-marco-una-epoca-nid21012022/>

Informe

Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado. 51 Páginas. 21/12/2021. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM211230%20Resultados%20web.pdf>