



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***PLAN DE NEGOCIOS PARA UN COMPLEJO DE CANCHAS DE
PADEL EN BUENOS AIRES***

Número de legajo: 137245

Tutor: Agustina Tiscornia

2025

INDICE

INTRODUCCION	3
OBJETIVOS:	5
HIPOTESIS	5
FUNDAMENTACION TEORICA	6
CAPITULO 1: MARCO TEORICO	7
El modelo de negocio como estructura fundamental	
Evolución del deporte y profesionalización del pádel	
Marketing deportivo y experiencia de marca	
El consumidor premium en el deporte	
Tecnología como ventaja competitiva	
Infraestructura física y deportiva:	
Gestión operativa y administrativa:	
Experiencia del cliente y fidelización:	
Marketing, posicionamiento y contenido digital	
CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN	16
Comparativa con el auge de los años 90:	
Estándares actuales, profesionalización y posicionamiento global:	
Factores que explican su consolidación actual:	
CAPITULO 3: ANALISIS ESTRATEGICO	24
PESTEL	
FODA	
CAME	
CANVAS	
CAPITULO 4: EL MERCADO	33
El consumidor premium en el deporte	
El mercado argentino	
Trabajo de campo	
Perfil demográfico	
Componentes que hacen a la propuesta de valor	
Caso de éxito: LASAIGUES PADEL	
CAPITULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO	51

Creación del negocio: Arena Pádel Center (APC)	
Aspectos legales	
Misión	
Visión	
Valores	
Estructura organizativa	
Propuesta de valor	
Plan de Marketing	
Plan Operativo	
CAPITULO 6: EVALUACION ECONOMICO – FINANCIERA	63
Inversión inicial	
Ingresos	
Costos	
Indicadores financieros	
Análisis de sensibilidad	
CONCLUSION	76
ANEXOS	79
BIBLIOGRAFIA	86

INTRODUCCION

El pádel surgió en 1962 en Acapulco, México, y pocos años después llegó a España de la mano del príncipe Alfonso de Hohenlohe, quien construyó dos canchas en el hotel “Marbella Club”. En 1969, un grupo de amigos que veraneaba en Marbella introdujo el deporte en Argentina, aunque su crecimiento inicial fue limitado: hasta 1982, solo existían 12 canchas en todo el país.

El punto de inflexión se produjo con la inauguración del San Juan Tennis Club en Buenos Aires, donde jugadores reconocidos como Ricardo Cano, Cacho Aubone y jóvenes promesas como Roby Gattiker comenzaron a practicarlo. A medida que el deporte ganaba popularidad, empresarios y deportistas comenzaron a invertir en su desarrollo, organizando eventos y atrayendo patrocinadores de renombre, con una creciente cobertura mediática en revistas y diarios nacionales.

A partir de 1983, la construcción de canchas se aceleró, especialmente en Mar del Plata y la Ciudad de Buenos Aires, y comenzó a organizarse torneos para aficionados. En 1987, un grupo de jugadores liderado por Cacho Nicastro fundó la Asociación de Pádel Argentino (APA), con la participación de empresarios destacados como Alberto Villaverde, Jorge Horacio Brito, Constancio Vigil y Mauricio Macri. En 1989, el pádel experimentó un auge sin precedentes en el interior del país, con torneos que reunieron a más de 250 parejas en provincias como Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Tucumán.

A principios de los años 90, el pádel se consolidó como el segundo deporte más practicado en Argentina, solo detrás del fútbol, y llegó a superar a este en ventas de artículos deportivos. La cantidad de jugadores alcanzó los tres millones, dejando atrás la idea de que era una disciplina exclusiva de sectores elitistas. La masificación del deporte trajo consigo un factor clave: la televisión. La cobertura mediática impulsó aún más su crecimiento y posicionó a las principales figuras en el centro de la escena deportiva.

En 2000, se construyó la primera cancha de cristal para el quinto mundial de pádel en Toulouse, Francia, donde Argentina se consagró campeona con jugadores de la talla de Sebastián Nerone, Hernán Auguste y Fernando Belasteguín. Sin embargo, hacia finales de esa década y principios de 2010, el auge inicial del pádel se vio afectado por la crisis económica, lo que provocó el cierre de numerosos complejos y la conversión de canchas en espacios para fútbol 5 y 7.

Ante este contexto, surge un interrogante clave: ¿a qué se debe el actual resurgimiento del pádel? ¿Es una tendencia pasajera o un fenómeno consolidado?

Hay ciertas variables que nos hacen darnos cuenta que se trata de un fenómeno consolidado con un gran camino por delante. Esto puede verse reflejado en todas aquellas marcas o personajes de renombre que comenzaron a invertir en el rubro, dentro de los cuales podemos mencionar a Cristiano Ronaldo con su complejo en Portugal, Lamborghini y su alianza con Babolat para crear una paleta de alta tecnología, lanzada al mercado como una edición limitada y, por último, Adidas con su fuerte respaldo a profesionales de elite como Alejandro Galán, numero dos del mundo en dicho deporte.

El objetivo principal de este trabajo es analizar el resurgimiento del pádel en Argentina desde una perspectiva estratégica y económica, evaluando si se trata de una moda pasajera o de una oportunidad de negocio sostenible.

Además, se explorará la viabilidad económica de invertir en el sector, considerando el crecimiento del mercado, el interés en la actividad física y la potencial rentabilidad de emprendimientos vinculados a este deporte.

OBJETIVOS:

General:

- Desarrollar un modelo de negocio integral para una marca de pádel, que combina la implementación de un predio deportivo de alta tecnología con una estrategia de comercialización online enfocada en la venta de accesorios deportivos.

Específicos:

- Analizar el resurgimiento del pádel en Argentina para determinar si se trata de una moda pasajera o de un fenómeno consolidado con un impacto sostenible en el tiempo.
- Evaluar el crecimiento del pádel en Buenos Aires y su impacto en el mercado deportivo y de entretenimiento.
- Identificar los factores económicos y sociales que han impulsado el resurgimiento del pádel y su potencial de crecimiento a futuro.
- Analizar la viabilidad financiera de un predio deportivo orientado al pádel.

HIPOTESIS

- Invertir en un predio de pádel en Buenos Aires tiene una alta viabilidad económica y potencial de rentabilidad positiva en el mediano y largo plazo.
- El crecimiento sostenido en la construcción de canchas de pádel en Buenos Aires refleja una demanda real y no una moda pasajera.

FUNDAMENTACION TEORICA

Para poder entender a fondo el fenómeno del resurgimiento del pádel en Argentina y evaluar si realmente representa una oportunidad de negocio sostenible, se va a utilizar una metodología mixta, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. La idea es tener una mirada lo más completa posible, cruzando datos duros con opiniones y experiencias de los protagonistas del sector.

El enfoque general es exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque se trata de un fenómeno que está en pleno desarrollo y todavía no fue tan estudiado en profundidad desde el lado del negocio. Y descriptivo porque se busca entender cómo se está moviendo el mercado, quiénes lo están impulsando, cómo es el perfil del jugador y qué oportunidades pueden aparecer a partir de este crecimiento.

Herramientas que se van a utilizar:

Encuestas: se va a hacer una encuesta online dirigida a jugadores amateurs, consumidores de productos relacionados con el pádel y usuarios de clubes. El objetivo es conocer cómo consumen, cuánto juegan, cuánto gastan, qué buscan en una experiencia deportiva y cómo ven el presente y futuro del deporte. Se apunta a recolectar al menos 200 respuestas.

Entrevistas: se van a hacer entrevistas semi-estructuradas a referentes del sector: dueños de clubes, emprendedores, marcas, entrenadores, etc. Estas entrevistas van a servir para conocer el “detrás de escena” del negocio, las decisiones estratégicas, y las oportunidades o desafíos que encuentran desde adentro.

Observación directa: también se va a hacer una observación en algunos clubes de Buenos Aires y alrededores. El foco va a estar puesto en cómo funcionan los espacios, qué tipo de jugadores los usan, cómo se gestiona la parte comercial, y qué nivel de inversión tienen en tecnología, servicios o redes sociales.

Análisis de datos y fuentes secundarias: además, se va a trabajar con información ya publicada, como informes de la Asociación Argentina de Pádel (APA), notas periodísticas, informes de marcas del rubro, y estadísticas disponibles online.

CAPITULO 1: MARCO TEORICO

El presente marco teórico tiene como objetivo proporcionar la estructura conceptual desde la cual se va a analizar el negocio propuesto, en este caso, el desarrollo de un complejo de pádel en Buenos Aires con un enfoque estratégico y de largo plazo. Esta estructura permite entender el fenómeno desde múltiples dimensiones (económica, social, tecnológica y de gestión), integrando modelos y teorías que faciliten una mirada integral y fundamentada.

El marco teórico funciona como un sistema de referencias que orienta la toma de decisiones, delimita el campo de análisis y permite interpretar de forma crítica la información recolectada. Es, en definitiva, la base sobre la cual se construye el plan de negocios.

Definición de conceptos clave:

Comportamiento del consumidor:

El comportamiento del consumidor estudia los procesos mediante los cuales los individuos seleccionan, usan y evalúan productos y servicios (Kotler & Keller, 2012). En el ámbito deportivo, la decisión de participar en una actividad como el pádel no solo responde a factores funcionales, sino también emocionales y sociales. Solomon (2013) destaca que la motivación, la percepción del riesgo, la influencia de grupos de referencia y la búsqueda de experiencias son determinantes clave en los deportes recreativos.

Marketing deportivo y experiencia

El marketing deportivo analiza cómo los consumidores adoptan deportes y experiencias asociadas (Mullin, Hardy & Sutton, 2014). La práctica del pádel está fuertemente vinculada a la “economía de la experiencia”, que sostiene que los consumidores no buscan únicamente un servicio, sino vivencias memorables (Pine & Gilmore, 1999). En el caso del pádel, la experiencia abarca desde la calidad de las canchas y la interacción social hasta los servicios complementarios.

Tendencias, modas y consolidación de mercados

La distinción entre tendencia y consolidación resulta esencial. Una tendencia representa un cambio emergente que puede no sostenerse; una consolidación implica estabilidad en el comportamiento del mercado (Schiffman & Wisenblit, 2019). El resurgimiento del pádel presenta características propias de mercados consolidados: crecimiento sostenido de jugadores, profesionalización, inversión y estandarización.

Oportunidad de negocio:

Una oportunidad de negocio se define como una condición del entorno que puede ser aprovechada estratégicamente por un emprendedor o empresa para obtener una ventaja competitiva o generar valor económico. Una oportunidad existe cuando se combinan una necesidad del mercado insatisfecha, una solución viable, y los recursos para ejecutarla (Kuratko, 2017).

Es una idea que podemos identificar: quien (el mercado), que (el producto o servicio) y el cómo (vamos a monetizarlo). En esta se prepara y evalúa el proyecto.

Para transformar una idea de negocio en una oportunidad debe responder a cuatro preguntas clave:

- ¿Es desafiante emocionalmente?
- ¿Es desafiante técnicamente? ¿Se puede realizar?
- ¿Es aceptada por el contexto? ¿Hay un mercado que lo acepte?
- ¿Es sustentable económicamente?

Plan de negocio:

El plan de negocios es un documento que organiza los elementos esenciales de un proyecto emprendedor y evalúa su viabilidad comercial, operativa y financiera (Barringer & Ireland, 2019).

Un plan de negocios es un documento estratégico que organiza y proyecta una idea empresarial de forma integral. Su finalidad es demostrar que un proyecto es viable, rentable y sostenible en el tiempo. Es una herramienta de planificación que también cumple una función operativa (guía para el día a día) y comunicacional (presentación ante socios, inversores o entidades financieras). Permite ordenar las ideas, anticipar escenarios, evitar errores comunes y tomar decisiones más informadas desde el inicio.

Componentes del plan de negocio:

Si bien existen diferentes formas de estructurarlo, la mayoría de los planes de negocios incluye estos componentes esenciales:

- Resumen ejecutivo: una síntesis clara del proyecto, sus objetivos y su propuesta de valor.
- Análisis del mercado: estudio del público objetivo, la competencia y las tendencias del sector.
- Propuesta de valor: definición de qué se ofrece, qué necesidad cubre y qué lo diferencia de otras opciones.
- Modelo de negocio: descripción de cómo se genera, entrega y captura valor.
- Estrategia comercial y de marketing: canales de comunicación, formas de venta, posicionamiento y fidelización.
- Plan de operaciones: cómo va a funcionar el negocio en la práctica (recursos, logística, gestión).
- Estructura financiera: inversiones, ingresos esperados, costos, rentabilidad y análisis de riesgo.
- Análisis de sensibilidad: simulaciones que ayudan a anticipar el impacto de cambios en variables clave (precio, demanda, costos, etc.).

Cada una de estas secciones cumple un rol específico y, en conjunto, permiten evaluar si el proyecto puede sostenerse en el tiempo desde una perspectiva integral.

Etapas para el armado y evaluación del proyecto:

Factibilidad comercial: Busca definir la demanda en cantidad y calidad. Tres aspectos que se deben estudiar:

- El consumidor / cliente.
- La competencia y las ofertas del mercado/proyecto.
- Canales de distribución o comercialización.

Factibilidad técnica: ¿Se puede realizar el proyecto? Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes

a esta área. El proceso productivo se elige a través de un análisis técnico y económico de las alternativas existentes.

Factibilidad legal: Identificar el encuadre legal del proyecto. Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte o pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos del transporte.

Factibilidad ambiental: La etapa de factibilidad ambiental tiene como principal objetivo identificar y cuantificar las variables asociadas a los costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente. Esto implica evaluar los impactos ambientales del proyecto y determinar las medidas necesarias para mitigar esos impactos, así como los costos que podrían surgir de cualquier daño potencial. Evaluar el proyecto teniendo en cuenta las normas ISO 14.000 (pautas y procedimientos para ser sostenibles).

Factibilidad organizacional: Es posible definir una estructura organizativa que se adecue a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades del personal calificado para la gestión y estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Factibilidad económica financiera: definir si es rentable el proyecto.

- Armar calendario de inversiones.
- Construir el EERR proyectado.
- Construir flujo de fondos proyectado.
- Definir el valor residual.
- Aplicar herramientas financieras para la toma de decisiones.

Factibilidad de riesgo: Luego de todas las etapas, es necesario someter el proyecto a distintos escenarios. Las herramientas utilizadas son:

- Análisis de sensibilidad: variables críticas y su impacto en el proyecto.
- Planteo de escenarios.

Evaluación financiera:

La evaluación financiera es un estudio que nos permite determinar el grado de rentabilidad de los proyectos y con base en esta información tomar la mejor decisión entre las diferentes alternativas de inversión.

Herramientas financieras:

- VAN/NPV
- TIR/IRR
- Repago/Payback

Valor actual neto (VAN): ¿Cuánto importa en pesos de hoy, los pesos netos futuros que reporta el proyecto?

Ventajas:

- Permite conocer el impacto del valor tiempo del dinero (considera el desplazamiento temporal de los flujos de fondos)
- Permite conocer el efecto de los flujos de fondos hasta el periodo de liquidación de la inversión inclusive.
- Presenta una solución cuando el desplazamiento de flujo de fondos se alternan positivos y negativos.
- Permite considerar las diferentes tasas requeridas por el inversor a través del tiempo.

Limitaciones:

- No permite conocer el punto de equilibrio de la inversión (momento en el que recuperamos el capital invertido).

PROYECTOS INDEPENDIENTES

Si VAN		+	-----	aceptar	¿Cómo decidimos aplicando Valor actual neto?
		-	-----	rechazar	
		∅	-----	?	

PROYECTOS MUTUAMENTE EXCLUYENTES

VAN	>	-----	aceptar
VAN	<	-----	rechazar

Tasa interna de retorno (TIR): Que tasa de interés hace que el VAN proyecto sea 0.

Ventajas:

- Permite conocer el impacto del valor tiempo del dinero (considera el desplazamiento temporal de los flujos de fondos)
- Permite conocer el efecto de los flujos de fondos hasta el periodo de liquidación de la inversión inclusive.

Proyectos independientes
TIR > costo de capital ----- aceptar
Proyectos mutuamente excluyentes
De inversión:
TIR > ----- aceptar
TIR < ----- rechazar
De financiación:
TIR > ----- aceptar
TIR < ----- rechazar

Análisis de sensibilidad:

Mide el impacto de los cambios de una variable sobre los resultados del proyecto. Cuanto mayor sea el conocimiento del negocio mejor va a ser el análisis de sensibilidad. Es muy útil para evaluar el impacto individual de cada una de las variables.

Análisis estratégico

Para evaluar industrias en crecimiento como el pádel, Porter (1980) plantea el análisis de las 5 Fuerzas: rivalidad competitiva, poder de proveedores, poder de clientes, amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos. Complementariamente, el análisis PESTEL permite entender los factores externos —políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales— que afectan el entorno de negocios (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Introducción a las herramientas de diagnóstico y diseño estratégico

Para traducir los conceptos del marco teórico en un plan de negocios accionable, resulta indispensable apoyarse en herramientas que permitan analizar el contexto, interpretar la

dinámica competitiva y estructurar la propuesta de valor de manera coherente. En esta tesis recorro a tres instrumentos complementarios:

- Análisis FODA, que sintetiza las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas, brindando un primer mapa de posicionamiento.
- Análisis PESTEL, que profundiza la lectura del entorno y ayuda a anticipar tendencias que impactan directamente sobre la viabilidad del proyecto.
- Business Model Canvas, que integra los hallazgos anteriores en un lienzo claro y visual, detallando cómo el negocio creará, entregará y capturará valor de forma sostenible.

La combinación de estas herramientas permite pasar de la reflexión teórica a la toma de decisiones concretas, avanzando de lo general a lo específico: del entorno macro (PESTEL) y la postura estratégica (FODA) al diseño operativo del modelo (Canvas). Este encadenamiento metodológico aporta rigor al proceso de planificación y asegura que cada bloque del plan de negocio se apoye en evidencias sólidas y alineadas con los objetivos del proyecto.

Análisis FODA:

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

Análisis de PESTEL:

El nombre del análisis PESTEL viene de las siglas en inglés de Political, Economic, Social, Technological, Environmental y Legal. Se trata de un modelo estratégico que ayuda a las empresas a identificar los factores externos que afectan a su actividad. Estos se dividen en seis categorías:

- Factores políticos: cambios en los gobiernos, las políticas fiscales, los tratados comerciales o la estabilidad política.
- Factores económicos: tendencias económicas, tipos de interés, inflación o poder adquisitivo de los consumidores.
- Factores sociales: cambios demográficos, nuevos hábitos de consumo o movimientos culturales.
- Factores tecnológicos: avances en automatización, innovación o aparición de tecnologías disruptivas.
- Factores ecológicos: regulaciones medioambientales, evolución del cambio climático o normativas de sostenibilidad.
- Factores legales: legislación laboral, leyes de protección al consumidor o estándares de calidad.

Es importante tener en cuenta todos estos aspectos antes de tomar decisiones, ya que cualquier eventualidad en cualquiera de estos ámbitos puede tener un impacto notable en el desarrollo del negocio.

Objetivos claves de PESTEL:

- Diseñar estrategias adaptadas: entender las tendencias del mercado facilita la creación de planes estratégicos alineados con las necesidades y demandas actuales.
- Prever cambios futuros: observar la evolución de las tendencias también sirve para anticipar desafíos y oportunidades a medio y largo plazo.
- Impulsar el desarrollo sostenible: las empresas o negocios pueden integrar prácticas responsables para adaptarse a las normativas ecológicas y sociales.
- Minimizan las sorpresas negativas y contribuyen a la reducción de riesgos.

Business Model CANVAS

Es una herramienta que nos permite mostrar de que manera nuestro negocio crea, entrega y captura valor. La herramienta nos permite:

- Ordenar nuestra idea de negocio.
- Presentar de manera practica y resumida el proyecto.
- Lograr una visión integral del proyecto.
- Identificar los factores clave de éxito.

Tiene 9 bloques:

1. Clientes: Este bloque define las personas u organizaciones que nuestro proyecto va a alcanzar.
2. Propuesta de valor: Define que solución le estamos brindando al cliente y pueden ser una o varias de acuerdo a los segmentos definidos.
3. Canal de distribución: Este bloque define como comunicamos y entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes. La principal función de este canal es:
 - a. Generar posicionamiento.
 - b. Permite realizar la compra.
 - c. Permite entregar la propuesta de valor.
 - d. Permite realizar el servicio post venta.
 - e. Ayuda al cliente a evaluar la propuesta de valor.
4. Relacionamiento con el cliente: Define como nuestro modelo de negocio capta, mantiene e incrementa valor.
5. Modelo de ingresos: Responde a las preguntas cuanto, como y porque vamos a cobrar.
6. Recursos clave: Pueden ser físicos, financieros, intangibles y RRHH.
7. Actividades clave: Describe las actividades que debemos hacer bien para generar y entregar la propuesta de valor.
8. Socios estratégicos: En este bloque se definen:
 - a. Actores clave.
 - b. Alianzas estratégicas.
 - c. Joint ventures.
 - d. Acuerdos de cooperación.
 - e. Relacionamiento con proveedores.
9. Estructura de costos: Se definen los CF, CV, economías de escala, value driven, cost driven.

Tendencias y Adopción del Deporte: Ciclo de Vida e Innovaciones

La adopción de deportes puede analizarse mediante la teoría de difusión de innovaciones de Rogers (2003), que explica cómo una actividad emerge, crece y se consolida a través de grupos como innovadores, adoptadores tempranos y mayoría temprana.

El pádel se encuentra actualmente en un estadio de crecimiento sostenido, impulsado por:

- accesibilidad técnica
- atractivo intergeneracional
- presencia mediática (WPT, Premier Padel)
- profesionalización
- auge de influencers deportivos

Complementariamente, el ciclo de vida de la industria propone que los deportes atraviesan fases de introducción, crecimiento, madurez y eventual declive (Shank, 2014). El pádel argentino transita una expansión acelerada con creciente inversión privada.

Innovación y tecnología en la gestión deportiva

La gestión deportiva integra prácticas de administración orientadas a optimizar la operación de espacios deportivos, la experiencia del usuario y la eficiencia económica (Ratten, 2020). En instalaciones modernas, la tecnología juega un rol central.

Entre los principales avances se encuentran:

- plataformas automatizadas de reservas
- wearables y sensores de rendimiento
- sistemas de iluminación inteligente
- análisis de datos para gestión de ocupación
- cámaras automáticas para grabación de partidos

CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN

Partiendo de los conceptos analizados en el marco teórico, en este capítulo se presentan los principales hallazgos obtenidos a través del trabajo de campo y la recopilación de datos secundarios.

El pádel ha experimentado un crecimiento exponencial en la Argentina en los últimos años, posicionándose como uno de los deportes más practicados en el país. La cantidad de jugadores se duplicó entre 2019 y 2024, pasando de 1 millón a más de 2 millones. Asimismo, el número de clubes y canchas activas aumentó en más de un 90% en ese mismo período, con una proyección de crecimiento del 25% anual hacia 2026. Sin embargo, el interrogante sobre si este auge se mantendrá en el tiempo o si se trata de una tendencia pasajera sigue siendo un punto de debate.

Existen diversas evidencias que permiten sostener que el crecimiento actual del pádel no es una moda pasajera, sino un fenómeno consolidado. A continuación, se presentan los principales argumentos que sustentan esta hipótesis.

Comparativa con el auge de los años 90:

A diferencia del fenómeno experimentado en los años 90 en Argentina, cuando el pádel alcanzó una masificación veloz pero efímera, el escenario actual presenta una serie de factores estructurales, económicos y culturales que permiten afirmar que el resurgimiento de este deporte no es una moda pasajera, sino un fenómeno sostenido con bases sólidas para su continuidad en el tiempo.

En aquel entonces, el crecimiento del pádel respondió principalmente a un efecto contagio impulsado por la novedad y por una rápida expansión de canchas, muchas de las cuales carecían de estándares mínimos de calidad. En la práctica, el pádel era “un negocio más”: el que construía la cancha no necesariamente conocía el deporte, las medidas variaban de una instalación a otra y no existía un criterio unificado sobre cómo debía desarrollarse la actividad. Este nivel de improvisación tuvo como consecuencia un mercado desorganizado, sin planificación estratégica ni visión de largo plazo. La falta de profesionalismo, sumada a la dependencia de un contexto económico favorable, provocaron que, con la llegada de la crisis a fines de los 90, gran parte de la infraestructura instalada quedara obsoleta y el interés social por el deporte se diluyera.

En la actualidad, el panorama es completamente diferente. El pádel se percibe y se gestiona como un deporte consolidado, con reglas claras, estándares técnicos definidos, y un ecosistema en proceso de profesionalización. Existen inversiones significativas en infraestructura de calidad, con canchas de blindex y césped sintético, servicios de valor agregado y sistemas de gestión modernos que elevan la experiencia del usuario.

Las llamadas “nuevas canchas” sustituyeron el tradicional piso de cemento por superficies de césped sintético, y reemplazaron las antiguas paredes de ladrillo por paneles de vidrio templado. Estos cambios no fueron solo estéticos: mejoraron la dinámica del juego, redujeron el impacto en las articulaciones de los jugadores y elevaron la calidad general del espectáculo, tanto en vivo como en transmisiones digitales.

En este contexto, se vuelve evidente una necesidad estructural: la construcción de nuevas canchas. La creciente demanda de turnos, la consolidación del pádel como una actividad social y profesional, y el incremento sostenido de jugadores (más de 2,1 millones en 2024, con un crecimiento proyectado del 25% anual) generan una presión significativa sobre la infraestructura existente.

Muchos clubes de zonas urbanas informan ocupación total en horarios pico (18 a 22 hs), donde solo se accede mediante reservas con semanas de anticipación o membresías mensuales. Esto limita el ingreso de nuevos jugadores, la organización de torneos y el crecimiento del ecosistema. A su vez, hay franjas horarias o segmentos desatendidos que podrían aprovecharse con una oferta más diversificada.

Por lo tanto, la necesidad de nuevas canchas no es simplemente cuantitativa, sino también cualitativa. Hoy se exige infraestructura moderna, con superficies certificadas, iluminación LED, servicios complementarios (vestuarios, cafetería, coworking, WiFi), y diseño funcional. La cancha deja de ser un espacio aislado y se convierte en el núcleo de una experiencia deportiva integral.

En síntesis, la construcción de nuevas canchas representa una oportunidad de inversión concreta y una condición necesaria para sostener el crecimiento actual del pádel en el país. No responder a esta demanda podría traducirse en pérdida de jugadores, saturación del servicio y estancamiento del mercado.

Estándares actuales, profesionalización y posicionamiento global:

En la actualidad, las canchas deben cumplir con medidas reglamentarias (20 x 10 metros), cerramientos de blindex y césped sintético certificado. La APA promueve la estandarización a través de normativas y manuales técnicos, especialmente para clubes que quieran integrarse a torneos federados o recibir aval institucional. Esta intervención garantiza una calidad mínima y la homogeneización de la práctica en todo el país.

Asimismo, se observa un cambio profundo en la percepción social del deporte. Mientras que en los 90 era principalmente una actividad recreativa sin continuidad, hoy muchos jóvenes lo ven como una disciplina con salida profesional. Ya no se trata solo de jugar por hobby, sino de una opción concreta de carrera. Cada vez más chicos comprenden que es posible vivir del pádel, especialmente en Europa, donde los circuitos profesionales están en expansión y la demanda de talentos sudamericanos es creciente. Esta nueva mentalidad ha contribuido a la aparición de academias, entrenadores especializados y estructuras de alto rendimiento que no existían en la primera ola.

Otro factor clave es la consolidación de un ecosistema profesionalizado en torno al pádel. A diferencia de lo que ocurrió hace tres décadas, hoy existen entrenadores certificados, marcas especializadas, circuitos amateurs y profesionales, plataformas de streaming, influencers, y una comunidad digital activa que genera contenido constante. Esto genera un entorno dinámico y conectado, donde el deporte no solo se practica, sino que también se consume y se vive a través de múltiples canales.

A esto se suma el crecimiento sostenido de la audiencia en torneos profesionales, cuya televisación y transmisión vía plataformas digitales han alcanzado niveles sin precedentes. El pádel ha dejado de ser un espectáculo de nicho para convertirse en un deporte con presencia global, capaz de llenar estadios y convocar a millones de visualizadores. Un ejemplo claro de esta evolución fue el torneo Premier Padel – Buenos Aires 2025, donde por primera vez se agotaron las localidades disponibles, a pesar de haberse ampliado la capacidad del estadio respecto a ediciones anteriores. Con un total de 17 mil espectadores, el torneo llevado a cabo en Mayo de 2025, se coronó como el espectáculo de pádel que más gente convocó en la historia del deporte. Este hecho no solo demuestra un interés creciente por parte del público, sino también una consolidación del pádel como espectáculo masivo y rentable.

Por último, el uso estratégico de la tecnología y las redes sociales ha permitido generar una conexión más profunda con los jugadores. Las apps de reservas, los programas de fidelización y la difusión de contenido digital contribuyen a mantener el interés activo, promoviendo una práctica regular y una comunidad comprometida. Esto representa una diferencia sustancial con los años 90, donde la relación con el deporte era más esporádica y desconectada.

Factores que explican su consolidación actual:

Nueva ola de inversión en infraestructura: En los últimos años, se ha producido una transformación significativa en las instalaciones deportivas destinadas al pádel. Las antiguas canchas de cemento han sido reemplazadas por modernas estructuras con paredes de blindex y césped sintético, lo que ha elevado la calidad del juego y mejorado la experiencia de los jugadores. Esta inversión en infraestructura no solo refuerza la profesionalización del deporte, sino que también responde a la creciente demanda de instalaciones de primer nivel.

Cantidad de canchas en crecimiento: Argentina es actualmente el cuarto país con mayor cantidad de canchas de pádel a nivel mundial, con aproximadamente 4.900 instalaciones, según datos de la Asociación Argentina de Pádel (APA). Solo es superada por España, Italia y Suecia. Las proyecciones indican que para finales de 2025 la cantidad de canchas en el país podría aumentar hasta alcanzar entre 8.000 y 10.000, lo que evidencia un crecimiento sostenido y una consolidación del deporte en el país.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en datos de Padel.fyi (2024).

Popularidad del deporte y éxito de los jugadores argentinos: La competitividad y el alto nivel de los jugadores argentinos han sido fundamentales para fortalecer la popularidad del pádel. En los últimos años, Argentina ha dominado el ranking de la Federación Internacional de Pádel, con cinco de los diez mejores jugadores del mundo: Agustín Tapia, Martín Di Nenno, Federico Chingotto, Franco Stupaczuk y Fernando Belasteguín. Su éxito ha potenciado la visibilidad del pádel en el país y ha inspirado a una nueva generación de jugadores.

Expansión de la base de jugadores: Actualmente, Argentina cuenta con aproximadamente 2,1 millones de jugadores de pádel, lo que la posiciona como una de las naciones con mayor número de aficionados a este deporte, solo superada por España. Este dato demuestra que el pádel no solo es una disciplina en auge, sino que también ha logrado consolidar una comunidad de jugadores activos y en constante crecimiento.

Inversión de marcas y personalidades de renombre: La proyección del pádel ha atraído la atención de grandes empresas y figuras internacionales, lo que evidencia su potencial como mercado emergente. Entre las compañías y personalidades que han apostado por el pádel se encuentran:

- Adidas que ha realizado una fuerte apuesta por el pádel en los últimos años, consolidándose como una de las marcas líderes en el mercado de equipamiento y accesorios para este deporte. Su inversión abarca desde el desarrollo de una amplia gama de productos, como paletas, indumentaria, zapatillas y accesorios de alta tecnología, hasta el patrocinio de jugadores de élite.

Uno de los puntos más destacados de su estrategia es el respaldo a Alejandro Galán, actual número 2 del mundo en el ranking profesional. Galán no solo es una de las figuras más destacadas del pádel, sino que también es una pieza clave en la estrategia de marketing de Adidas, promoviendo sus productos a nivel global.

Además, Adidas ha invertido en el desarrollo de tecnología aplicada al pádel, ofreciendo paletas innovadoras con materiales de última generación, como la serie Metalbone, diseñadas para jugadores de alto rendimiento. También ha trabajado en la expansión del deporte a nivel internacional, con iniciativas para fomentar su crecimiento en mercados emergentes.

- Lamborghini, que ha establecido una alianza con Babolat para el desarrollo de productos exclusivos, entre ellos la paleta BL002 que costará 600 euros.

- Cristiano Ronaldo, quien ha invertido en un mega complejo de pádel en Portugal, el cual contará con 17 pistas, incluyendo canchas panorámicas de cristal, vestuarios de lujo, áreas de descanso y una academia de pádel para el desarrollo de nuevos talentos. Se espera que se convierta en un punto de referencia para el pádel en Portugal y Europa.

Otra de las aristas que abarca CR7 es el patrocinio de los hermanos Deus, considerados la mejor pareja dentro de Portugal y los cuales se encuentran dentro del Top 20 del mundo. Esto es una gran motivación para los hermanos que tienen como objetivo ser cabeza de serie: “Cristiano nos patrocina y siempre mira nuestros partidos en Premier. Eso nos pone muy contentos” argumento la pareja N°1 de Portugal. Además agregaron: “El año pasado estábamos en previa, ahora queremos ser cabezas de serie, estamos enfocados en eso”.

- Coca-Cola ha demostrado un interés creciente en el pádel a través de su patrocinio en torneos internacionales y su presencia en eventos clave del circuito profesional. La marca ha utilizado su posicionamiento global para asociarse con Premier Padel y el World Padel Tour, integrando su imagen en la experiencia de los espectadores y jugadores.
- Disney+, la plataforma de streaming de The Walt Disney Company, ha visto en el pádel una oportunidad para expandir su audiencia y generar contenido atractivo para sus suscriptores. La empresa ha explorado alianzas con torneos, producción de documentales y contenido exclusivo, lo que podría impulsar aún más la popularidad del deporte a nivel internacional.

Impacto de las redes sociales: El pádel, en particular, ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, y parte de este fenómeno puede explicarse por la influencia ejercida por las plataformas digitales en la difusión y masificación del deporte.

Plataformas como Instagram, TikTok, Facebook y YouTube han permitido una mayor visibilidad del pádel, facilitando el acceso a contenido relacionado con partidos profesionales, entrenamientos, jugadas destacadas, entrevistas, entre otras cosas. Esta constante exposición ha contribuido significativamente a generar interés y atracción, especialmente aquellos jóvenes, quienes encuentran en estas redes un canal de inspiración y motivación para iniciarse en la práctica deportiva.

Un caso destacado en este sentido es el del jugador profesional Franco Stupaczuk, quien ha sabido construir una sólida presencia en redes sociales, complementando su carrera deportiva con transmisiones en vivo a través de plataformas como Twitch, donde interactúa con su público de manera informal. Su contenido combina entretenimiento, análisis de partidos, experiencias personales y hasta juegos de entretenimiento que han logrado fidelizar a una comunidad digital.

Del mismo modo, otros jugadores como Juan Lebrón o Paula Josemaría han potenciado su visibilidad a través de Instagram y TikTok, generando contenido que va desde entrenamientos hasta momentos cotidianos de gira. En el caso de Lebrón, ha subido a sus redes haciendo jueguitos con una sartén publicitando su participación al programa de “Master chef” en España.

Desde la perspectiva de los clubes, las redes sociales también han demostrado ser una herramienta eficaz para la promoción de servicios. En Argentina, clubes como Punto de Oro Pádel (Buenos Aires) o La Catedral del Pádel (Córdoba) utilizan activamente Instagram para publicar horarios, promociones, torneos y contenido generado por los propios jugadores. Esto no solo contribuye a mejorar el posicionamiento del club, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la interacción con la comunidad.

La explotación efectiva de estas plataformas por parte de jugadores y clubes representa una ventaja competitiva clave en un entorno cada vez más digitalizado.

Impacto del pádel femenino: El crecimiento del pádel femenino es una tendencia relevante dentro de la evolución del deporte. Actualmente, dos de las mejores parejas del mundo incluyen a jugadoras argentinas, lo que refleja el nivel competitivo del país. Además, se estima que un 30-40% de los 30 millones de jugadores amateurs en el mundo son mujeres, lo que subraya la diversidad y la expansión de la disciplina.

Crecimiento de la audiencia y presencia global: La transmisión de torneos de pádel ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Eventos organizados en Argentina, Chile, Cancún y Riyadh, entre otros, han atraído a millones de espectadores, consolidando al pádel como un deporte con un alcance internacional cada vez mayor. La accesibilidad a plataformas de streaming y la inversión en derechos de transmisión han sido clave para el aumento del público.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis de la estructura competitiva del sector (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)

Para comprender de manera más profunda el contexto competitivo en el que se inserta este proyecto, resulta pertinente aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, una herramienta clásica de análisis estratégico que permite evaluar la rentabilidad potencial de una industria a partir de cinco factores clave. En el caso del pádel en Buenos Aires, estas son las principales conclusiones:

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia entre clubes es creciente, especialmente en zonas urbanas de alta densidad demográfica. Sin embargo, aún existen nichos poco explotados vinculados a la experiencia del usuario, la tecnología y la propuesta premium, lo que permite posicionarse desde un lugar de mayor diferenciación y menor rivalidad directa.

Amenaza de nuevos entrantes

El sector presenta barreras de entrada moderadas: si bien el costo inicial puede ser alto (terreno + construcción), no hay regulaciones restrictivas o licencias complejas para abrir un club. Esto implica que constantemente aparecen nuevos competidores.

La clave para mitigar esta amenaza es construir una propuesta de valor difícil de replicar, sustentada en la fidelización del cliente, la experiencia integral y la comunidad alrededor de la marca.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al equipamiento (paletas, césped, blindex, luminarias), existen varios proveedores nacionales e internacionales, aunque los más reconocidos tienen mayor peso sobre precios y condiciones.

Poder de negociación de los clientes

El cliente de pádel, sobre todo el jugador frecuente, tiene un poder de decisión relevante. Compara precios, ubicación, calidad de servicio y nivel del entorno. Existen muchas alternativas disponibles, por lo que el costo de cambiar de club es bajo. En este sentido, la lealtad no se gana con descuentos, sino con una experiencia personalizada, atención

profesional y un sentido de pertenencia que exceda el partido de 90 minutos. La clave es transformar usuarios en miembros.

Amenaza de productos sustitutos

El pádel compite con otras actividades físicas y recreativas: fútbol (cancha de 5,8 y 11), tenis, crossfit, gimnasio, entre otros. La diferencia está en que el pádel combina ejercicio moderado, vínculo social, baja barrera de entrada y rápida mejora en el rendimiento, lo que lo convierte en una experiencia difícil de reemplazar por completo. Aun así, el aumento de precios o una mala experiencia podrían desviar la elección hacia otras opciones deportivas.

Benchmarking competitivo

Para identificar buenas prácticas y definir una propuesta diferenciada, se realizó un ejercicio de benchmarking con tres clubes de referencia en la ciudad de Buenos Aires:

Club / Complejo	Infraestructura	Tecnología	Servicios Adicionales	Posicionamiento
Lasaigues Pádel	Alta	Media	Eventos corporativos, bar, shop	Premium Deportivo
La Catedral del Pádel	Media-alta	Alta	Streaming, ranking, app personalizada	Amateur competitivo
Punto de Oro Pádel	Media	Media	Torneos amateurs, clases grupales	Social accesible

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de observación directa y análisis comparativo de clubes de pádel en Buenos Aires (2025).

Este análisis confirma que ninguno de los actuales referentes combina al 100% tecnología, personalización, entorno premium y fidelización digital, lo que abre una ventana para posicionarse como una propuesta “todo en uno”, orientada a un segmento exigente y dispuesto a pagar más por una experiencia de mayor valor.

Análisis PESTEL del mercado del pádel en Argentina

Con el objetivo de identificar los factores externos que influyen en el desarrollo del mercado del pádel, se presenta a continuación un análisis PESTEL, el cual permite anticipar riesgos y detectar oportunidades relevantes para la toma de decisiones estratégicas.

Factor	Descripción
Político	<p>Ausencia de regulaciones específicas para el pádel, pero con obligatoriedad de cumplir habilitaciones municipales, inspecciones de seguridad y normas de accesibilidad.</p> <p>Apoyo eventual de programas de fomento al deporte y la actividad física en CABA y provincia de Buenos Aires.</p> <p>Riesgo de cambios en políticas impositivas o en tasas municipales que impacten en la operación de clubes deportivos.</p>
Económico	<p>Inflación elevada y variabilidad del tipo de cambio que encarece equipamiento importado (césped sintético, blindex, iluminación LED).</p> <p>Alta demanda de actividades recreativas de bajo costo relativo por minuto jugado, lo que favorece la ocupación de canchas.</p> <p>Sensibilidad del consumidor a aumentos de precios en períodos de recesión, aunque el pádel ha mostrado resiliencia como actividad social y saludable.</p>
Social	<p>Creciente tendencia a la práctica de deportes sociales post pandemia.</p> <p>Fuerte penetración en franjas jóvenes (18 a 35 años), pero con expansión del segmento femenino y + 40.</p> <p>Valoración del deporte como espacio de networking y fortalecimiento de vínculos.</p> <p>Aumento de interés por experiencias deportivas premium con servicios integrados.</p>
Tecnológico	<p>El uso de plataformas de reservas, ranking de jugadores, sistemas de streaming, análisis de juego y redes sociales ha transformado la forma en que se gestiona y se consume el deporte.</p>

	Innovaciones como sensores de rendimiento y sistemas de análisis de juego, aún poco explotadas en Argentina, pero con alto potencial.
Ecológico	Presión creciente por el uso eficiente de recursos: iluminación LED, materiales reciclables, gestión de residuos. Relevancia de la imagen “eco-friendly” como valor diferencial frente a propuestas más tradicionales.
Legal	Regulaciones laborales que afectan contratación de profesores y personal de mantenimiento. Normas de seguridad y protocolos para eventos deportivos. Posibles cambios en el encuadre impositivo de actividades comerciales y deportivas.

Nota. Fuente: elaboración propia.

El análisis PESTEL evidencia un entorno favorable para la expansión del pádel, aunque condicionado por variables macroeconómicas. La oportunidad está en anticiparse a los cambios tecnológicos, regulatorios y sociales con una propuesta flexible, moderna y profesionalizada.

Análisis FODA:

Se presenta el diagnóstico estratégico del negocio a partir de factores internos y externos.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento sostenido del número de jugadores en Buenos Aires. - Alta demanda horaria en franjas pico. - Asociación del deporte con hábitos saludables y vínculos sociales. - Capacidad de generar comunidad y fidelidad del cliente. - Posibilidad de diferenciarse vía experiencia y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja ocupación en horas muertas. - Dependencia de equipamiento importado y sujeta a variación cambiaria. - Falta de penetración en ciertos segmentos (ej. adultos mayores) en comparación a otros deportes.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo gubernamental a programas deportivos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la competencia con propuestas similares.

<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del pádel femenino y de eventos corporativos. - Combinación con otras fuentes de ingreso, como venta de paletas y accesorios, buffets, equipamiento de musculación, entre otros. - Expansión de tecnología aplicada al deporte (apps, streaming, sensores). - Tendencia social hacia deportes grupales y experiencias premium. - Posicionamiento como propuesta “eco-friendly”. - Potencial desarrollo de academias o formación de menores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas sustitutas (fútbol, gimnasio, etc.). - Cambios impositivos o regulatorios. - Contexto macroeconómico adverso que limite el consumo. - Riesgo de que el mercado se sature si la expansión de canchas no se acompaña de diferenciación.
--	---

Nota. Fuente: elaboración propia.

Matriz CAME

A partir del FODA, se definen las estrategias específicas para potenciar el negocio de pádel.

	Estrategias Propuestas
Corregir Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer promociones dinámicas en horas muertas para aumentar ocupación. - Negociar condiciones de compra con proveedores de insumos clave. - Aplicar modelos de ingresos mixtos (eventos, torneos, bar, tienda) para reducir dependencia del alquiler de canchas.

Afrontar Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer propuesta de valor a través de la diferenciación tecnológica y el servicio premium. - Diversificar públicos objetivos (niños, empresas, adultos mayores). - Implementar herramientas de gestión para maximizar eficiencia operativa y mantener precios competitivos.
Mantener Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el vínculo emocional con los jugadores mediante programas de fidelización y comunidad. - Continuar invirtiendo en infraestructura y capacitación del staff. - Consolidar la marca como sinónimo de calidad y experiencia.
Explotar Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar paquetes especiales para pádel femenino, mixto y principiantes. - Generar alianzas estratégicas con marcas deportivas y plataformas digitales. - Incorporar membresías que brinden beneficios exclusivos y aseguren ingresos recurrentes. - Academia de juveniles y desarrollo profesional.

Nota. Fuente: elaboración propia a partir del análisis FODA.

BUSINESS MODEL CANVAS:

<u>Bloque</u>	<u>Descripción</u>
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Jugadores amateurs entre 18 y 55 años (con alta frecuencia y gasto mensual). - Empresas interesadas en realizar eventos deportivos o de team building. - Público premium que valora la experiencia integral.

	<ul style="list-style-type: none"> - Adultos mayores y principiantes que buscan iniciarse de forma guiada. - Comunidad digital activa (jugadores que consumen contenido y se conectan por redes o apps). - Jugadores entre 7 y 15 años que buscan iniciar sus primeros pasos en el deporte.
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Complejo de pádel con infraestructura de alto nivel, atención personalizada y tecnología de punta. - Más que un partido: experiencia social, saludable y digitalmente conectada. - Servicios diferenciados (vestuarios premium, bar, tienda, app, programas de fidelización). - Accesibilidad horaria con variedad de servicios en horas pico y horas muertas. - Espacio flexible para eventos corporativos o torneos.
Canales	<ul style="list-style-type: none"> - App móvil y sitio web para reservas, pagos y ranking. - Redes sociales para comunicación diaria, promociones y comunidad. - Canales presenciales: recepción, cartelera digital, punto de venta física.
Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada y seguimiento por niveles de juego. - Comunidad digital con ranking, contenido exclusivo y notificaciones. - Programa de beneficios (puntos, sorteos, membresías especiales). - Comunicación directa por WhatsApp y redes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades sociales mensuales (torneos, eventos, clínicas).
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de canchas (turnos sueltos, bonos, membresías). - Clases individuales y grupales. - Venta de productos deportivos (paletas, indumentaria, accesorios). - Alquiler para eventos corporativos o torneos externos. - Patrocinios y alianzas con marcas (Lassaigues con Adidas).
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física (canchas de blindex, iluminación LED, vestuarios). - Software de gestión, app móvil y base de datos de clientes. - Personal capacitado (repcionistas, profesores, staff técnico).- Red de proveedores estratégicos. - Presencia digital consolidada.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión operativa diaria (turnos, mantenimiento, atención al cliente). - Marketing digital y generación de contenido. - Organización de torneos, eventos y activaciones. - Formación del staff y mejora continua. - Monitoreo y análisis de datos de uso.
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas deportivas (Bullpadel, Adidas, etc.). - Plataformas tecnológicas para reservas y gestión (Playtomic, Club Manager).

	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsors y empresas vinculadas al deporte, wellness y consumo joven. - Profesores certificados. - Proveedores de bebidas, alimentos y merchandising.
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: alquiler del predio, salarios, mantenimiento, servicios. - Costos variables: insumos deportivos, comisiones, eventos. - Inversión inicial: construcción de canchas, compra de equipamiento, desarrollo de software. - Marketing y publicidad digital. - Actualización tecnológica y mantenimiento correctivo.

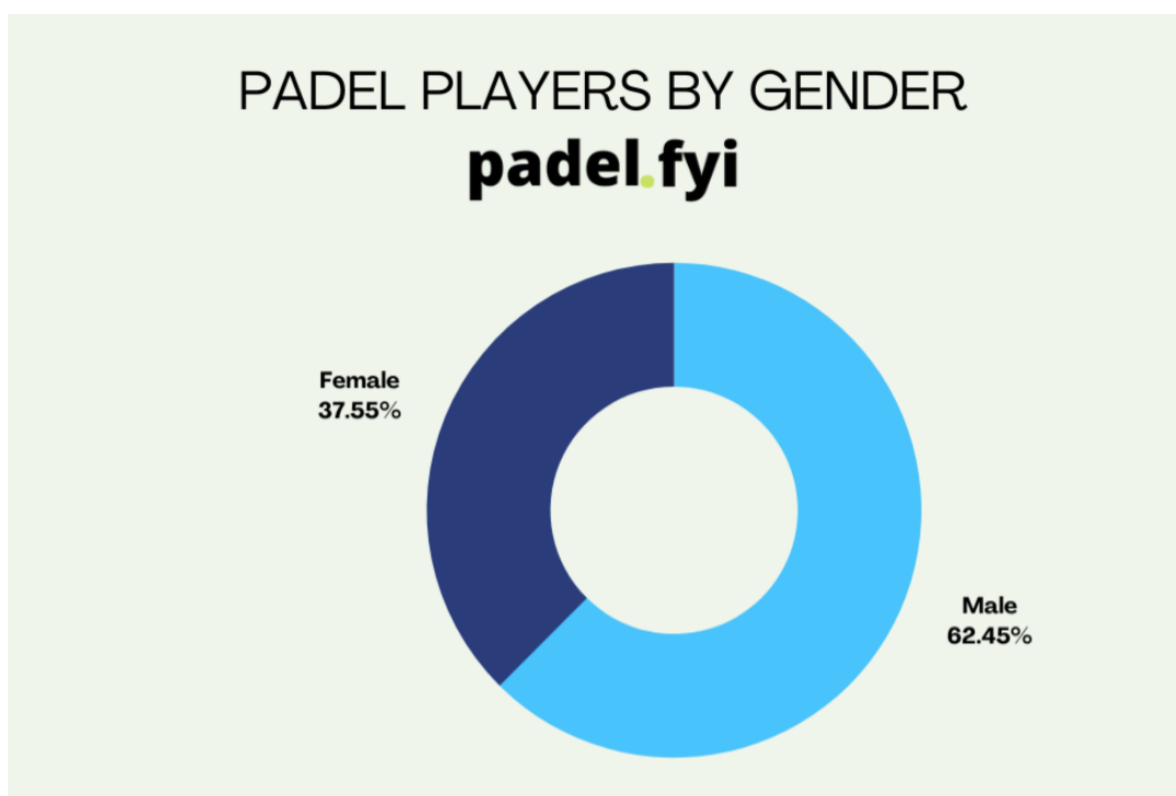
Nota. Fuente: elaboración propia

El Canvas evidencia un modelo de negocio diversificado, escalable y centrado en la experiencia del cliente. La integración entre lo físico (infraestructura), lo digital (app, comunidad online) y lo emocional (fidelización, sentido de pertenencia) se presenta como el principal diferencial competitivo frente a propuestas más tradicionales.

CAPITULO 4: EL MERCADO

El pádel ha dejado de ser un fenómeno regional para convertirse en una industria deportiva con proyección global. Según datos actualizados del portal especializado Padel.fyi (2024), existen más de 50.000 pistas de pádel distribuidas en más de 100 países, con una comunidad activa estimada de 30 millones de jugadores. Estas cifras posicionan al pádel como uno de los deportes con mayor crecimiento en la última década, tanto en términos de infraestructura como de participación.

En cuanto al perfil demográfico internacional, aproximadamente 63% de los jugadores son hombres, mientras que el 37% restante corresponde a mujeres, lo que representa una evolución importante en términos de equidad de género dentro del deporte. La tendencia indica un crecimiento sostenido del pádel femenino, tanto a nivel amateur como profesional.

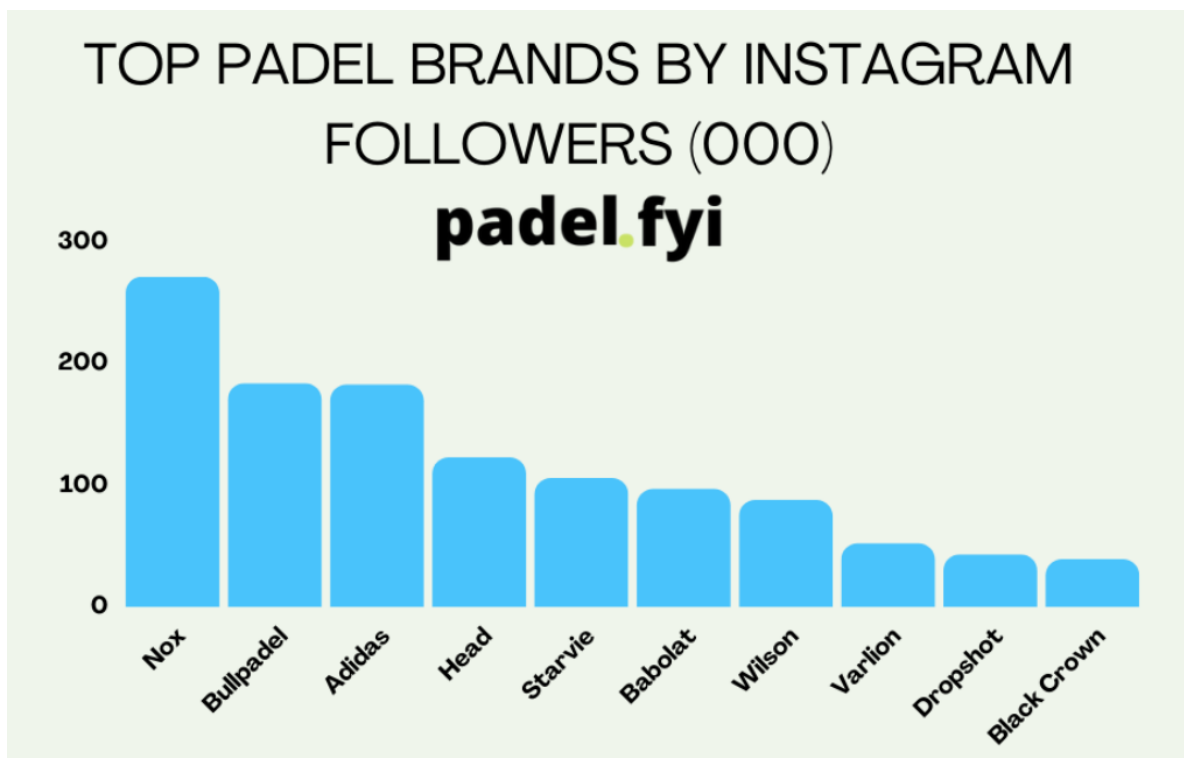


Nota. Fuente: Padel.fyi (2024).

Desde el punto de vista económico, el mercado global del pádel alcanzó un valor de 327 millones de dólares en 2022, con una proyección de crecimiento del 9,6% anual hasta 2027, según estimaciones de *The Brainy Insights*. El segmento más relevante en términos comerciales lo componen la venta de palas, calzado, bolsos y accesorios,

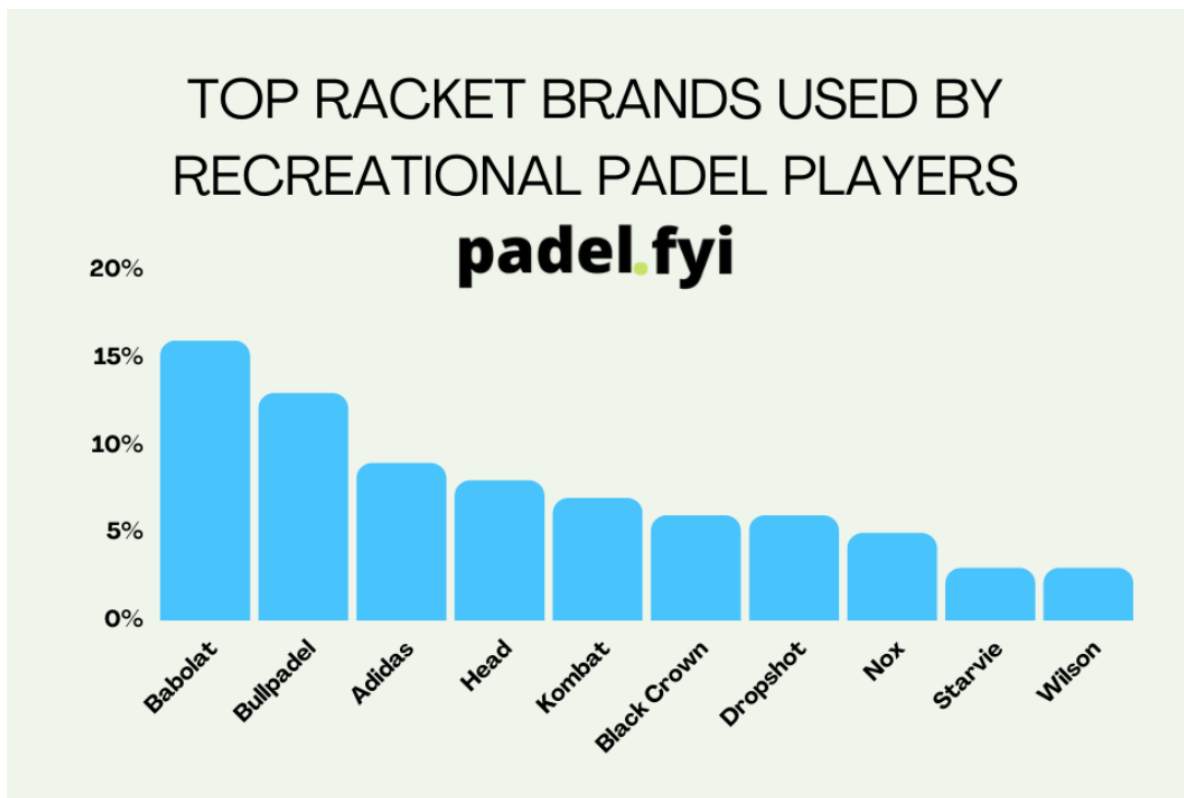
consolidando un ecosistema de consumo que va mucho más allá de la simple práctica del deporte.

En este contexto, marcas como Nox, Bullpadel y Adidas han ganado relevancia, tanto por participación de mercado como por posicionamiento digital. Por ejemplo, Nox lidera en presencia en redes sociales con 272.000 seguidores en Instagram, seguida por Bullpadel y Adidas con 184.000 y 183.000 respectivamente, lo que demuestra el valor estratégico de la construcción de marca en entornos digitales.



Nota. Fuente: Padel.fyi (2024).

Playtomic encuestó a 10 000 jugadores sobre la marca de pala con la que jugaban, y estas son las diez mejores marcas:



Nota. Fuente: Padel.fyi (2024).

El consumidor premium en el deporte

Un punto central en este modelo es el perfil del consumidor objetivo. El público al que apunta este proyecto no busca solo jugar: busca una experiencia completa. Este tipo de consumidor está dispuesto a pagar más si siente que recibe un servicio superior en términos de atención, exclusividad, tecnología y entorno.

Aquí es clave diferenciar entre precio y valor. El precio es el costo monetario de un servicio, mientras que el valor es la percepción subjetiva de los beneficios que ese servicio brinda. Un consumidor premium no elige únicamente en función del precio, sino por el valor agregado que percibe en la experiencia: calidad, exclusividad, confort, tecnología y trato personalizado.

Por eso, el desafío no es competir por precio, sino por valor. El enfoque estará puesto en diseñar un espacio que responda a estas demandas: con servicios personalizados, canchas de primer nivel, vestuarios confortables, atención diferenciada y una propuesta que combine deporte, bienestar y pertenencia.

Esta distinción es especialmente relevante en el contexto del pádel, donde la experiencia integral supera ampliamente la simple prestación del servicio. El desafío empresarial, por tanto, consiste en diseñar una propuesta que maximice la percepción de valor por parte del cliente, incluso si el precio es superior al promedio del mercado.

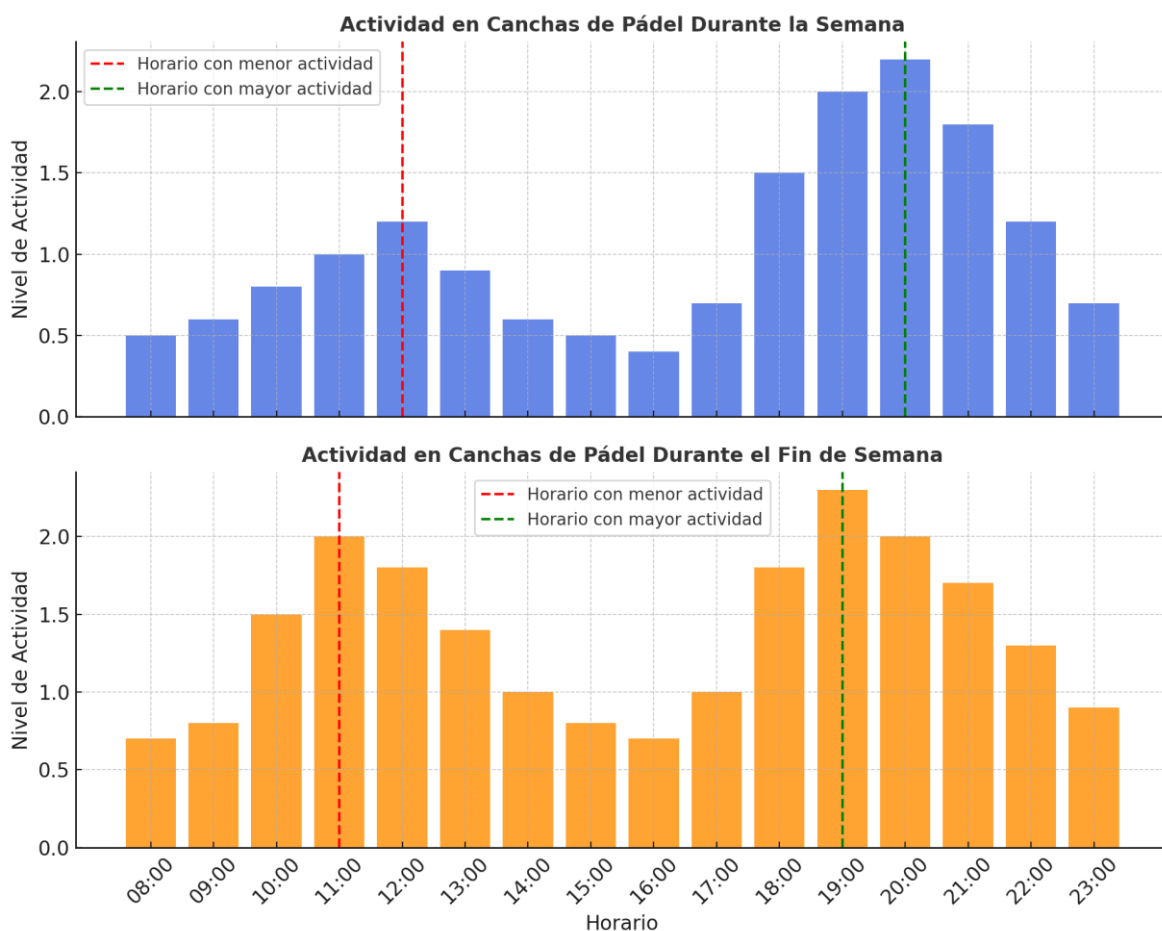
El mercado argentino:

En Argentina se estima que más de 10.500 jugadores, tanto profesionales como amateurs, practican del pádel en turnos que duran aproximadamente 90 minutos.

Información recolectada de distintos clubes de pádel nos muestra que el pico de concurrencia se da a partir de las 18hs hasta las 22hs, con una afluencia constante durante seis días a la semana, en los que resulta una tarea difícil conseguir disponibilidad de canchas si no se cuenta con una reserva previa, muchas veces sostenida de manera regular durante todo el año.

La clave del éxito no es llenar las horas ocupadas como suele ser, sino llenar las horas de menor actividad las cuales son llamadas horas muertas y comprenden de 14 a 16hs.

Durante la semana, los picos habituales son entre las 12 p.m. y las 14 p.m. y por la tarde entre las 18 p.m. y las 22 p.m. Los fines de semana, los clubes están continuamente ocupados con un pico un poco más pronunciado por la mañana.



Nota. Fuente: elaboración propia con base en información recolectada de clubes de pádel y fuentes sectoriales.

En términos generales, durante las horas de la mañana predominan las clases individuales o grupales, dictadas por profesores. Por la tarde, las canchas suelen ser reservadas principalmente para la realización de partidos amateurs y, a partir de las 22hs, se llevan adelante torneos que son organizados por cada uno de los clubes deportivos y pueden tener una duración de hasta 5 horas.

Comparativa con deportes sustitutos

Desde una perspectiva competitiva, el pádel compite por el “tiempo libre deportivo”.

Comparado con alternativas:

Pádel vs. Tenis

- Menor curva de aprendizaje
- Mayor sociabilidad
- Partidos más cortos
- Necesidad de menos coordinación técnica inicial

Pádel vs. Fútbol 5

- Menor riesgo de lesión
- Más inclusivo por edad y condición física
- Evita grandes grupos: fácil de organizar

Pádel vs. Gimnasio

- Actividad recreativa más lúdica
- Mayor adherencia emocional
- Demanda previsible, basada en reservas

El pádel se posiciona como deporte social, accesible y divertido, con una propuesta muy superior en términos de retención.

Benchmarking Competitivo

Dentro de los competidores locales, el mercado argentino se divide en tres tipos de clubes:

Clubes premium: Se orientan a un público que prioriza la experiencia integral. Incorporan césped europeo de alta calidad, iluminación LED profesional, servicios complementarios (bares, vestuarios renovados), tecnología aplicada (cámaras automáticas, aplicaciones de reserva) y propuestas de fidelización. Suelen ubicarse en zonas urbanas con alto poder adquisitivo.

Clubes tradicionales: Representan la mayor porción del mercado. Ofrecen canchas estándar, servicios esenciales y precios accesibles. Atraen a un público diverso, orientado principalmente al juego recreativo. Su ventaja competitiva radica en la escala y la ubicación.

Instalaciones municipales o comunitarias: Espacios de baja o nula tarifa, orientados a la inclusión social. Su impacto económico es menor, pero su relevancia social es significativa.

Benchmarking internacional

En el plano global, el pádel ha registrado crecimientos significativos:

España: Es el mercado más desarrollado del mundo. El estándar de calidad es alto, con clubes indoor, academias profesionales, infraestructura premium y un ecosistema profesional consolidado.

Suecia: Entre 2018 y 2022 experimentó un boom notable, caracterizado por instalaciones tech-friendly y un enfoque moderno centrado en la experiencia del usuario. Aunque luego se estabilizó, dejó aprendizaje sobre estrategias de rápida expansión.

Estados Unidos: En fase inicial, con un posicionamiento fuertemente premium y orientado al lifestyle. La construcción de clubes boutique refleja un mercado con alto potencial de crecimiento.

El análisis comparativo evidencia que la combinación de tecnología, servicios complementarios y orientación comunitaria es clave para la competitividad futura.

Análisis del Usuario

Buyer persona:

- Jugador Recreativo Social (25–45 años): Motivado por la búsqueda de bienestar y conexión social, prioriza la facilidad de acceso, la experiencia general del club y la comodidad. Su frecuencia de juego es estable, y su nivel de fidelidad depende en gran medida de la calidad del servicio.
- Competidor Amateur (14–25 años): Presenta alta motivación por mejorar su desempeño. Demanda entrenamientos, clases personalizadas, torneos organizados y tecnología orientada al rendimiento. Tiende a ser altamente fiel a clubes que ofrecen programas estructurados.
- Profesional con alta carga laboral (30–55 años): Su restricción principal es el tiempo. Valora procesos eficientes, disponibilidad de turnos en horarios específicos y servicios complementarios que optimizan su experiencia. Es un segmento con alto valor económico.
- Jugador de alto rendimiento / Transición a profesional: Este perfil se encuentra en un proceso de transición desde un nivel amateur competitivo hacia el ámbito semiprofesional o profesional. Sus características principales son:

- Entrenamientos de alto rendimiento con frecuencia diaria.
- Búsqueda de espacios con infraestructura adecuada para volumen e intensidad.
- Necesidad de video análisis, coaching especializado y torneos para sumar puntos.
- Alta sensibilidad a la calidad técnica del espacio: superficie, iluminación, rebote, uniformidad del campo.
- Utiliza el club como centro de entrenamiento integral, no solo como espacio recreativo.
- Es un segmento pequeño en volumen, pero altamente valioso en términos de posicionamiento y visibilidad del club.

Customer journey del jugador de pádel

1. Descubrimiento: La decisión inicial se origina por recomendación, redes sociales o contenido viral. La reputación online del club es crítica.
2. Reserva: El usuario espera un sistema intuitivo, visible y confiable. La experiencia digital influye directamente en la satisfacción previa al servicio.
3. Llegada y recepción: La ambientación y la rapidez del check-in condicionan la percepción de calidad. Elementos como música, iluminación y limpieza inciden en la primera impresión.
4. Juego: La experiencia en cancha incluye aspectos funcionales (piso, iluminación, superficie) y emocionales (compañía, disfrute, competitividad).
5. Post partido: Servicios como cafetería, reposeras, lounge y contenido compartido (videos, estadísticas) fortalecen el engagement.
6. Fidelización: Programas de puntos, torneos internos, comunicación personalizada y membresías estructuradas incrementan la retención.

Indicadores Clave (KPIs) del Negocio Deportivo

Indicadores operativos:

- Tasa de ocupación (TO): relación entre horas disponibles y horas alquiladas.
- Revenue por hora por cancha (RevPH): métrica central de eficiencia operativa.
- Rotación de turnos: cantidad de reservas por día.

- Curva pico/valle: permite planificar precios diferenciales.

Indicadores Financieros:

- Margen operativo: clave para evaluar sostenibilidad.
- Costo por cancha: mantenimiento, iluminación, personal.
- ARPU: ingreso promedio por usuario.
- CAC: costo asociado a la captación de un nuevo jugador.
- LTV: valor económico del cliente a lo largo del tiempo.

Indicadores de servicio:

- Net Promoter Score (NPS): indicador de recomendación.
- Satisfacción por categoría: limpieza, canchas, atención.
- Recurrencia mensual: estabilidad de la demanda.

Trabajo de campo:

Para dimensionar este aspecto, se relevaron tres clubes con posicionamientos y ubicaciones distintas:

Club	Perfil de cliente predominante	Ocupación promedio horas pico (18–22 hs)	Ocupación promedio horas muertas (14–16 hs)	Estrategias para cubrir horas muertas
Lasaiques Pádel (zona norte, perfil premium)	Jugadores de nivel intermedio-alto, empresas y eventos corporativos	98%	52%	Paquetes corporativos + clínicas con ex profesionales.
La Catedral del Pádel (zona centro, perfil amateur competitivo)	Jugadores amateurs recurrentes, torneos	96%	45%	Torneos relámpago y promociones 2x1 en reservas online.
Punto de Oro Pádel (zona sur, perfil social accesible)	Jugadores principiantes y grupos familiares	93%	38%	Clases grupales a bajo costo + abonos mensuales con horas flexibles.

Nota. Fuente: elaboración propia con base en información recolectada de clubes de pádel y fuentes sectoriales.

Hallazgos clave:

- Existe una correlación directa entre la propuesta de valor y la capacidad de cubrir horas de baja demanda: los clubes con mayor diversificación de servicios (corporativos, formación, torneos express) logran mejores porcentajes de ocupación.
- Las promociones puramente basadas en precio generan picos temporales, pero no consolidan un uso sostenido en esas franjas.
- Los paquetes que combinan servicio (clases, torneos, experiencias) con beneficios exclusivos para abonados son más efectivos para fidelizar y aumentar la ocupación.

Este análisis refuerza la necesidad de que el modelo de negocio no se limite a la maximización de las horas pico, sino que desarrolle estrategias activas para capitalizar las franjas horarias de menor actividad, optimizando así la rentabilidad global del complejo.

Perfil demográfico:

Comprender quiénes practican pádel actualmente es clave para dimensionar el alcance real del deporte y su potencial como modelo de negocio.

Según los datos relevados en Abril 2025 en los clubes “Winner pádel” y “Punto de oro pádel”, el grupo etario predominante se encuentra entre los 18 y 30 años, representando el 58% del total de jugadores. Le siguen los jugadores de entre 30 y 40 años representando un 25% y, finalmente, los mayores de 40 con un 17%. Esta distribución evidencia una fuerte presencia de jóvenes adultos, pero también demuestra que el pádel ha logrado captar el interés de un público cada vez más diverso.

En el segmento de 30 a 40 años, la principal vía de ingreso al deporte es para fortalecer los vínculos y mantenerse en actividad. El 82% de los encuestados comenzó a jugar motivado por amigos o familiares, lo que destaca el fuerte componente social del pádel y refuerza su capacidad de expansión a través del boca en boca, más allá de las campañas tradicionales de marketing.

En el caso de los jugadores 40 años en adelante, el 85% manifestó conocer el pádel desde hace más de una década. Sin embargo, el 80% de ese grupo recién comenzó a practicarlo con regularidad a partir de la pandemia, lo que sugiere un resurgimiento del deporte impulsado por nuevos hábitos y necesidades post COVID-19.

En cuanto al género, el 66% de los jugadores son hombres y el 34% mujeres. No obstante, el pádel femenino está creciendo de forma acelerada. Cada vez más mujeres se suman a la práctica, en parte gracias al auge de los torneos mixtos y femeninos, que han ganado gran visibilidad en el circuito amateur.

Otro dato relevante es la frecuencia de juego. El 63% de los encuestados afirmó jugar más de una vez por semana, lo que marca una práctica frecuente y comprometida.

A esto se suma el costo de cada partido que, a la fecha de elaboración del trabajo, oscila entre los \$10.000 y \$15.000 por 90 minutos, dependiendo de la ubicación y calidad del complejo.

En términos de gasto mensual, solo el 16% de los jugadores invierte menos de \$40.000 en el deporte. Un 54% se destina entre \$40.000 y \$80.000 mensuales, mientras que un 30% gasta más de \$80.000, incluyendo clases particulares, torneos, partidos amistosos y accesorios como lo pueden ser: pelotas, cubre grip, muñequeras, entre otros. Estos datos refuerzan el potencial económico del pádel como actividad sostenida en el tiempo y como oportunidad de negocio rentable.

Componentes que hacen a la propuesta de valor

Tecnología:

Hoy, la tecnología atraviesa todos los modelos de negocio exitosos, y el deporte no es la excepción. Desde sistemas de gestión automatizados hasta inteligencia de datos aplicada al uso de canchas o programas de fidelización digital, la incorporación tecnológica representa una ventaja concreta en términos de eficiencia y experiencia del cliente.

En este sentido, el proyecto plantea integrar herramientas tecnológicas que permitan operar de forma ágil, tomar decisiones basadas en datos reales y construir una comunidad digital alrededor del club. En un entorno donde cada detalle importa, este diferencial puede marcar la diferencia entre un club más y una propuesta verdaderamente innovadora. Lejos de ser un accesorio, la tecnología se ha convertido en un factor estratégico transversal que impacta directamente en la eficiencia operativa, la rentabilidad y la percepción de valor por parte del cliente.

Infraestructura física y deportiva:

- Césped sintético profesional: Superficie de juego homologada, con drenaje y absorción de impactos, que mejora el rendimiento deportivo y reduce lesiones.
- Iluminación LED de alta potencia: Fundamental para el uso nocturno. Permite ahorro energético y cumple con normas internacionales de visibilidad.
- Paneles de vidrio templado (blindex): Permiten un juego más dinámico, visibilidad para el espectador y un aspecto estético de alto estándar.
- Cámaras de grabación o streaming: Para torneos o entrenamientos. Se conectan a plataformas o redes sociales, generando contenido audiovisual.
- Sensores o tecnología de tracking: Utilizados para academias de entrenamiento avanzado o torneos de alto nivel, permiten analizar trayectorias, impactos y rendimiento. Esto es solo necesarios en aquellos clubes donde entrenan jugadores de alto rendimiento, que son o aspiran ser jugadores profesionales.
- Maquinaria de entrenamiento para entrada en calor, como lo pueden ser barras y mancuernas, entre otras.

Gestión operativa y administrativa:

- Software de gestión integral: Permite controlar reservas, turnos, pagos, reportes financieros y estadísticas de uso.
- Cámaras de seguridad con monitoreo remoto: Aumentan la seguridad y reducen costos de personal nocturno.

Experiencia del cliente y fidelización:

- Aplicaciones móviles integradas: Permiten al usuario reservar, pagar, gestionar su ranking y recibir notificaciones. La misma puede contar con un sistema de puntos o beneficios para jugadores frecuentes.
- WiFi de alta velocidad en todo el predio: Servicio básico esperado por los clientes, y permite a los jugadores compartir contenido o trabajar desde el club.
- Pantallas LED o televisores interactivos: Se utilizan para mostrar horarios, rankings, promociones, partidos en vivo o contenido de redes sociales.

Marketing, posicionamiento y contenido digital

- Gestión profesional de redes sociales: Presencia activa en Instagram, TikTok y YouTube, el contenido se convierte en una vía de captación, fidelización y posicionamiento de marca.
- Producción audiovisual: Generar highlights de partidos, torneos, entrevistas o promociones que permitan interactuar con el público objetivo.
- Publicidad segmentada en redes y Google: Las campañas pueden dirigirse por ubicación, edad e intereses, optimizando el presupuesto de marketing.

En resumen, Un negocio de pádel competitivo no se limita a la infraestructura deportiva, sino que requiere pensar el proyecto como una experiencia integral, apoyada por tecnología en todos sus niveles. La inversión tecnológica no solo aumenta la eficiencia y profesionalismo del servicio, sino que también se transforma en una fuente de valor percibido por el cliente, generando diferenciación y fidelización.

La clave estratégica está en diseñar un plan escalonado que incorpore estas herramientas progresivamente, priorizando aquellas de mayor impacto en la experiencia del jugador y en la rentabilidad operativa.

Casos de éxito:

LASAIGUES PADEL

Lasaigues Padel nace en 2021 con un claro objetivo: ofrecer espacios deportivos únicos, de primera calidad y con tecnología de punta. Están en un crecimiento constante y apuestan siempre a la excelencia en cada detalle.

La propuesta es completa y cuenta con:

- Clases grupales e individuales: centradas en la técnica deportiva para optimizar el tiempo en el que mejoras el nivel. Cuentan con profesores de excelencia en todas las sedes y brindan clases individuales o grupales de dos, tres o cuatro personas. Podes ir con tu grupo propio o el mismo profesor puede asignarte a un grupo acorde a tus habilidades.
- Alquiler de canchas y abonos: Cuentan con 14 sedes de alta tecnología, las cuales las podemos encontrar en:
 - o Sheraton
 - o Unicenter
 - o Remeros Beach
 - o Ferro
 - o Miami – USA
 - o Nordelta
 - o El abierto de Saavedra
 - o Canning
 - o Leloir
 - o Tigre
 - o Las lomas – San isidro
 - o Solanas – Punta del este
 - o La horqueta
 - o Caballito
- Eventos corporativos hechos a medida: Incluyen una actividad deportiva de acuerdo con el target y requerimientos de la empresa. Coordinan torneos o canchas abiertas para que todos los invitados jueguen en un ámbito distendido y colaborativo que afiancen las relaciones.

Brindan servicio de alimentos y bebidas, presentación comercial, merchandising y branding. La actividad es excelente para networking, team buildings, otorgando un día compartido para agasajar a clientes, proveedores, colaboradores o empleados.


- Vestuarios de primer nivel y préstamo de toallas.
- Bar para consumo a demanda.
- Tiendas exclusivas de adidas.


¿Quién era Alejandro Lasagues?

Es un ex jugador profesional de pádel, considerado por muchos como uno de los mejores jugadores de la historia de este deporte. Formó junto a Roby Gattiker la mejor pareja de pádel del momento, y una de las mejores de la historia, al ser números 1 durante los cinco años que jugaron juntos, y sin perder ningún partido.

Premios obtenidos:

 Mejor jugador de Padel del mundo 1990-2000

 5 veces Campeón de la Copa del Mundo

 5 veces ganador de Olimpia de Plata

BELA PADEL CENTER

El Bela Padel Center abrió su primer complejo en 2020 en Alicante (España) y desde entonces ha lanzado una estrategia internacional de expansión. Su propuesta combina infraestructura de alta gama, experiencia premium para distintos perfiles de jugadores (recreativos, amateurs, competitivos) y un fuerte posicionamiento de marca a través de su fundador, Fernando Belasteguín.

En 2025 inauguró su segundo centro en Barcelona: 20 pistas (11 al aire libre y 9 cubiertas), gimnasio, tienda, restaurante, servicios complementarios — consolidando su identidad como uno de los clubes de pádel más ambiciosos y sofisticados de Europa.

Según los planes oficiales del proyecto, Bela Padel Center tiene como objetivo abrir hasta diez centros adicionales en los próximos cinco años, con la mira puesta en países como Estados Unidos, México e Italia.

Se ha anunciado una academia Bela Padel Center en Nueva York (Los Hamptons), dentro del complejo deportivo The Racquet Lounge — lo que representaría su primera sede en Estados Unidos. Este desembarco es parte de una estrategia de internacionalización, donde el objetivo es replicar la metodología de entrenamiento, la infraestructura premium y la experiencia integral del club en un mercado con alto potencial de crecimiento.

Lecciones que aportan los casos de éxito:

- Validación internacional del modelo: Que un club con sede en España y proyección global apueste a Estados Unidos demuestra que el modelo puede adaptarse a distintos contextos culturales, económicos y de demanda.
- Expandir a mercados diferentes (EE.UU., América Latina, Europa) reduce la exposición a crisis locales y permite aprovechar distintos nichos.
- Segmentación global del cliente: La estructura de Bela permite atender desde jugadores recreativos hasta aspirantes profesionales, lo cual maximiza el mercado potencial.
- Valor de marca y reputación como ventaja competitiva: Asociar el proyecto con una figura reconocida globalmente (Belasteguín o Lasaiques) genera confianza, visibilidad y posicionamiento premium.

- Escalabilidad y replicabilidad del modelo: La idea de operar múltiples sedes bajo un mismo estándar muestra que con correcta planificación, un club de pádel puede transformarse en una red internacional.
- Importancia de infraestructura + servicios + experiencia integral: No basta con tener canchas; la propuesta de valor incluye servicios complementarios, gestión profesional, atención integral al cliente, lo que aumenta el valor percibido y la diferenciación.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO



Creación del negocio: Arena Pádel Center (APC)

La propuesta de este plan de negocio surge como respuesta directa a las oportunidades detectadas en el análisis de mercado, donde se evidencia un crecimiento sostenido del pádel en Argentina, tanto en cantidad de jugadores como en el desarrollo de infraestructura.

Arena Padel Center (APC) se plantea como un espacio de referencia en la ciudad, con una oferta que combina instalaciones de primer nivel, servicios diferenciados y una experiencia integral para el jugador.

El objetivo es consolidar un centro que no solo atienda la demanda actual, sino que impulse la expansión y profesionalización de la práctica, integrando estrategias comerciales y operativas que garanticen rentabilidad y escalabilidad.

El complejo contará inicialmente con 4 canchas (panorámicas cubiertas y sin exteriores) construidas con césped sintético de última generación, iluminación LED y cerramientos de blindex. El objetivo es garantizar disponibilidad en horarios pico, cubrir franjas horarias desatendidas y diversificar la oferta con actividades adicionales (torneos, entrenamientos personalizados, entre otros).

El negocio se enfocará en tres segmentos principales:

- **Jugadores habituales:** quienes practican de forma regular y buscan calidad en el servicio.
- **Jugadores ocasionales:** atraídos por la novedad o por actividades sociales y empresariales.
- **Escuelas y formación:** programas de enseñanza para todas las edades, con entrenadores certificados.

Aspectos legales

El negocio se constituirá bajo la figura jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), lo que permite una estructura societaria flexible y adecuada para el manejo de riesgos, a la vez que facilita la incorporación de futuros inversores. Se cumplirán las normativas municipales y provinciales relacionadas con habilitaciones deportivas, seguridad e higiene, y reglamentaciones específicas de la Asociación de Pádel Argentino (APA) para la homologación de canchas.

Misión:

Ofrecer una experiencia deportiva premium en pádel, combinando infraestructura de calidad, atención personalizada y un ecosistema de servicios complementarios que fomenten la práctica del deporte y la comunidad.

Visión:

Convertirnos en el complejo de pádel de referencia en Buenos Aires, reconocido por su calidad, innovación y compromiso con el desarrollo juvenil del deporte.

Valores:

- Excelencia: Búsqueda constante de calidad en infraestructura, servicio y gestión.
- Innovación: Incorporar tecnología y tendencias para mejorar la experiencia del jugador.
- Comunidad: Crear un espacio de encuentro e integración social.
- Sostenibilidad: Operar con prácticas responsables y eficientes.

Sostenibilidad y responsabilidad social:

Arena Pádel Center (APC) no solo busca ser un referente deportivo, sino también un modelo de gestión responsable y sostenible. En este sentido, el plan de negocio incorpora lineamientos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, aplicables al ámbito deportivo y recreativo.

En materia ambiental, el complejo adoptará prácticas eco-friendly que reduzcan la huella ecológica de la operación. Se instalará un sistema de iluminación LED de bajo consumo en todas las canchas y áreas comunes, generando ahorros energéticos de hasta un 60% respecto a luminarias tradicionales. Asimismo, se priorizará el uso de césped sintético reciclable, fabricado con materiales de menor impacto ambiental. A mediano plazo, se

proyecta la implementación de paneles solares para abastecer parte de la energía eléctrica del complejo, favoreciendo la autonomía y reduciendo la dependencia de la red pública.

En lo referido a gestión de residuos, se impulsará un programa de separación y reciclaje, con puntos de recolección diferenciados para plásticos, papeles y residuos orgánicos. El uso de vasos y botellas descartables será reemplazado por alternativas reutilizables en la cafetería del predio, fomentando hábitos responsables entre los clientes y visitantes.

Desde el plano social, APC tiene previsto generar vínculos con colegios y organizaciones barriales para promover el acceso al pádel en sectores de menores recursos. Se desarrollarán clínicas deportivas gratuitas con jugadores y entrenadores reconocidos, con el objetivo de fomentar la inclusión y transmitir valores asociados al deporte: trabajo en equipo, disciplina, resiliencia y respeto.

Este enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social no solo aporta a la reputación del complejo, sino que además refuerza el sentido de pertenencia de la comunidad, consolidando a APC como un espacio innovador, consciente y socialmente comprometido.

Estructura organizativa

Organigrama inicial:

1. Dirección General
2. Coordinación Deportiva y reclutadores.
3. Área Comercial y Marketing
4. Administración y Finanzas
5. Operaciones y Mantenimiento
6. Recepción y Atención al Cliente

Propuesta de valor

Segmentos de clientes:

- Jugadores amateurs habituales (18-55 años).
- Jugadores infantiles que buscan promover su desarrollo (7-14 años)
- Jugadores profesionales/semi profesionales.
- Empresas para eventos corporativos.

- Escuelas y academias de pádel para todas las edades.

Propuesta de valor:

- Canchas certificadas de nivel internacional.
- Disponibilidad garantizada en horarios pico mediante sistema de reservas online y presencial.
- Servicios adicionales: cafetería, vestuarios premium, coworking, tienda deportiva.
- Torneos internos y federados.
- Contenido digital personalizado.
- Programas de fidelización.

Canales:

- Reserva online vía app y web.
- Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook).
- Alianzas con marcas deportivas y clubes.
- Publicidad segmentada.

Relaciones con clientes:

- Membresías mensuales.
- Programas de puntos y beneficios.
- Comunicación directa vía WhatsApp e Instagram.

Fuentes de ingresos:

- Alquiler de canchas por hora.
- Membresías.
- Clases y entrenamientos personalizados.
- Torneos amateur masculinos y femeninos.
- Eventos corporativos.
- Venta de accesorios y merchandising.

Recursos clave:

- Infraestructura de canchas y servicios.
- Plataforma tecnológica de reservas y gestión.

- Equipo humano especializado.
- Marca y presencia digital.

Actividades clave:

- Gestión de turnos y atención al cliente.
- Organización de torneos y eventos.
- Mantenimiento preventivo de canchas.
- Marketing y generación de comunidad.
- Desarrollo juvenil.

Socios clave:

- Proveedores de césped sintético y blindex.
- Marcas deportivas para sponsorío.
- Plataformas de pago y gestión de reservas.

Estructura de costos:

- Personal y cargas sociales.
- Mantenimiento y reposición de insumos.
- Servicios (luz, agua, internet).
- Publicidad y marketing digital.
- Amortización de infraestructura.

Modelo de Expansión y Escalabilidad

El modelo de negocio de Arena Pádel Center (APC) está diseñado para crecer de manera progresiva, asegurando que cada etapa se construya sobre bases sólidas de rentabilidad, reconocimiento de marca y fidelización de clientes. El objetivo es pasar de un complejo de referencia local a una red de academias y centros deportivos reconocidos en todo el país, manteniendo la esencia de la propuesta: alto rendimiento juvenil y experiencia social premium.

Etapa 1: Consolidación del primer complejo y la academia

- i. Ocupación objetivo: alcanzar y sostener una tasa de ocupación superior al 85% en horarios pico y del 60% en horas no pico dentro de los primeros 18 meses de operación.
- ii. Academia APC Juniors: establecer el programa formativo como referente en la región, con presencia destacada en torneos juveniles y primeros jugadores becados por méritos deportivos.
- iii. Optimización operativa: implementación de métricas de gestión (reservas, fidelización, ingresos por hora/cancha, retención de alumnos) para asegurar rentabilidad sostenida.
- iv. Posicionamiento de marca: consolidar a APC como “el lugar donde se juega y se vive el pádel” mediante marketing digital, eventos y alianzas con marcas líderes.

Etapa 2: Apertura de nuevas sedes en zonas estratégicas

- i. Criterios de expansión: análisis de demanda juvenil, densidad poblacional, nivel socioeconómico y ausencia de propuestas premium equivalentes.
- ii. Formatos flexibles: sedes completas (4 a 6 canchas) en ciudades grandes y formatos compactos (2 a 3 canchas) en localidades medianas.
- iii. Replicación de la academia: todas las sedes operarán bajo el modelo “APC Juniors” con el mismo estándar formativo y staff capacitado centralmente.
- iv. Foco en empresas y comunidad: captación de eventos corporativos, ligas locales y actividades sociales para fortalecer el sentido de pertenencia.

Etapa 3: Licencias y franquicias “APC Academy”

- i. Modelo de franquicia: permitir que inversores externos desarrollen complejos APC bajo un esquema de licenciamiento, recibiendo soporte integral en diseño, equipamiento, gestión y marketing.
- ii. Control de calidad: protocolos estandarizados para infraestructura, metodología de enseñanza, gestión de torneos y experiencia del cliente.
- iii. Expansión geográfica: priorizar capitales provinciales y ciudades con ecosistema deportivo activo (ej.: Rosario, Córdoba, Mendoza, Mar del Plata).
- iv. Proyección internacional: explorar oportunidades en países limítrofes con alto crecimiento del pádel, como Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay.

Extensión de marca y diversificación

- i. Tienda física y online: venta de indumentaria, paletas, accesorios y merchandising exclusivo “APC”.
- ii. Campus de verano/invierno: programas intensivos de entrenamiento juvenil con entrenadores invitados nacionales e internacionales.
- iii. Alianzas educativas: convenios con colegios y universidades para integrar el pádel en actividades extracurriculares y becas deportivas.
- iv. Producción de contenido propio: transmisión de torneos y entrevistas a través de canales digitales oficiales para reforzar el vínculo con la comunidad y ampliar el alcance de la marca.

Plan de Marketing

Posicionamiento:

"El complejo de pádel donde la calidad de juego y la experiencia social se encuentran."

Estrategia de marca:

Desarrollar una identidad visual sólida y posicionar a la organización como la principal academia de formación juvenil, así como el punto de encuentro preferido para quienes buscan no solo jugar, sino también vivir una experiencia social y deportiva integral. La marca se sustentará en dos pilares fundamentales: alto rendimiento y comunidad.

Precio:

- Política de precios competitiva para captar mercado inicial.
- Descuentos por membresía y reservas recurrentes.
- Tarifas especiales en horarios de baja demanda.

Plaza (distribución):

Ubicación estratégica en zona de alto flujo y fácil acceso vehicular, con estacionamiento propio.

Promoción:

- Campañas digitales segmentadas por geolocalización.
- Eventos de inauguración con figuras del pádel como Leonel “Tolito” Aguirre.
- Convenios con empresas para beneficios corporativos.
- Publicidad en clubes, gimnasios y medios deportivos.

Plan Operativo

Espacio de trabajo:
Terreno de 3.000 m² con área deportiva y zona social integrada.
Infraestructura adaptada para eventos nocturnos y transmisiones streaming.

Operación diaria:
Horario de apertura de 8:00 a 00:00 hs // días de torneo hasta las 02:00hs
Gestión de reservas y pagos 100% digital.
Mantenimiento preventivo semanal.

Recursos para crecimiento:

1. Expansión a nuevos clubes o mayor número de canchas en el futuro.
2. Academia juvenil reconocida.
3. Juveniles rankeados internacionalmente.
4. Incorporación de tienda física especializada.
5. Desarrollo de academia oficial de pádel.

Academia juvenil:

La Academia Juvenil de Arena Pádel Center (APC Juniors) será uno de los pilares estratégicos del negocio, orientada a la formación integral de jóvenes jugadores y al desarrollo de futuros talentos que puedan proyectarse a nivel nacional e internacional. Su objetivo es consolidar a APC como la academia de referencia en la región, combinando metodología de alto rendimiento, infraestructura profesional y un enfoque educativo que fomente el deporte como estilo de vida.

Metodología de entrenamiento:

- Basada en estándares internacionales y en la experiencia de entrenadores certificados por la Asociación de Pádel Argentino (APA) y circuitos profesionales como el World Padel Tour.
- Planificación anual con objetivos específicos por etapa de formación.
- Entrenamientos combinados: técnica, táctica, preparación física, entrenamiento mental, prevención de lesiones y nutrición deportiva.
- Integración de tecnología: análisis de video, estadísticas de juego, sensores de rendimiento y seguimiento personalizado.

Segmentación por edades:

- Iniciación (7 a 10 años): desarrollo de la coordinación motriz, fundamentos técnicos básicos y aprendizaje lúdico del deporte.
- Desarrollo (11 a 14 años): perfeccionamiento técnico, introducción a la estrategia de juego y primeros torneos internos.
- Proyección (15 a 18 años): preparación competitiva avanzada, participación en torneos federados y proyección hacia circuitos nacionales e internacionales.

Formación integral

- Educación deportiva: disciplina, trabajo en equipo, resiliencia y respeto por el rival.
- Preparación física específica: fuerza, resistencia, agilidad y flexibilidad adaptadas a cada etapa de crecimiento.
- Prevención y cuidado físico: rutinas de estiramiento, entrada en calor y cuidados post-partido.
- Nutrición aplicada al rendimiento: talleres y asesorías para hábitos saludables.

Competencia y proyección

- Organización de un Calendario Anual APC Juniors con torneos internos y ligas juveniles.
- Participación activa en competencias federadas y circuitos juveniles oficiales.
- Alianzas con academias internacionales para intercambios y campus de entrenamiento en el exterior.
- Programa de becas y patrocinio para jugadores con alto potencial.

Staff y recursos

- Entrenadores certificados y con experiencia competitiva.
- Preparador físico especializado en deportes de raqueta.
- Kinesiólogo y nutricionista deportivo como apoyo en las etapas competitivas.
- Coordinador académico que garantice la calidad del programa y el seguimiento individual.

Objetivo a largo plazo

El objetivo de Arena Pádel Center (APC Juniors) trasciende la simple enseñanza del deporte. La aspiración a largo plazo es consolidar un verdadero semillero de talentos que, a través de una formación integral, logre insertar jugadores en el circuito profesional y posicionar a la institución como una referencia indiscutida en el desarrollo del pádel argentino y sudamericano.

Esto implica no sólo entrenar a jóvenes en lo técnico y físico, sino también acompañarlos en aspectos claves como la preparación mental, la nutrición y la construcción de una identidad competitiva. La propuesta apunta a que cada jugador formado en APC Juniors lleve consigo un sello distintivo de calidad, disciplina y valores, que lo diferencie al momento de competir en torneos nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista estratégico, este objetivo permite:

- Reforzar el posicionamiento de marca: un jugador que alcanza el profesionalismo con la insignia de APC se convierte en un embajador natural del club, multiplicando su visibilidad en medios y redes sociales.
- Generar un círculo virtuoso con la comunidad: las familias que acompañan el proceso de formación juvenil encuentran en APC no sólo un espacio deportivo, sino un ámbito de pertenencia y crecimiento compartido. Esto crea un vínculo emocional que trasciende la relación comercial, consolidando la fidelización a largo plazo.
- Conectar con el ecosistema global del pádel: al formar talentos con proyección internacional, APC establece lazos con academias, torneos y sponsors de otras latitudes, ampliando su red de contactos y oportunidades de negocio.
- Asegurar sostenibilidad en el tiempo: mientras que el alquiler de canchas o la organización de torneos constituyen ingresos inmediatos, la formación de jugadores es una apuesta de largo plazo que garantiza relevancia y diferenciación frente a la competencia.

En este marco, la visión de APC a futuro es evolucionar hacia la creación de una academia de alto rendimiento, diseñada bajo estándares internacionales y equipada con todos los recursos necesarios para potenciar al máximo el desarrollo de los jugadores. Esta academia no sólo ofrecería entrenamientos específicos en pádel, sino que se complementaría con un gimnasio propio especializado en deportes de alto

rendimiento, zonas de crioterapia y recuperación física, piletas y una amplia gama de servicios complementarios como kinesiología, nutrición deportiva, preparación mental y coaching motivacional. La idea es que los jugadores encuentren en APC un centro integral donde no sólo perfeccionen su juego, sino que también fortalezcan cada aspecto de su desarrollo profesional y personal.

En definitiva, el gran objetivo no es solo producir campeones, sino crear una identidad institucional que asocie a APC con excelencia, innovación y compromiso social. Lograr que, en el imaginario colectivo, Arena Pádel Center sea recordado como el lugar “donde se forman los profesionales del futuro” no sólo aumenta la rentabilidad del negocio, sino que también deja una huella en la historia del pádel y el deporte argentino.

Roadmap de Implementación del Proyecto (12–18 meses)

Fase 1: Pre-inversión (Mes 0–2)

- Validación del terreno / local.
- Estudio de factibilidad técnica.
- Solicitud de permisos preliminares en el GCBA.
- Revisión final del CAPEX y búsqueda de proveedores.
- Acuerdos comerciales iniciales (luminarias, césped artificial, estructuras metálicas).

Fase 2: Diseño y habilitaciones (Mes 2–4)

- Planos aprobados por arquitecto matriculado.
- Presentación de documentación para habilitación.
- Aprobación de Seguridad e Higiene.
- Licitación final entre proveedores.

Fase 3: Construcción e infraestructura (Mes 4–8)

- Obra civil del predio.
- Instalación de estructura y cerramientos.
- Colocación del césped sintético profesional.
- Montaje de iluminación LED apta para torneos nocturnos.

- Instalación eléctrica y de seguridad.

Fase 4: Equipamiento y sistemas (Mes 8–10)

- Software de gestión de turnos y membresías.
- Cámaras de seguridad 24/7.
- Vestuarios y recepción.
- Equipamiento deportivo (pelotas, merchandising).

Fase 5: Recursos humanos y alianzas (Mes 10–12)

- Contratación de profe/personal técnico.
- Armado de academia
- Alianzas comerciales (Babolat, marcas locales).
- Charlas con influencers / figuras del pádel local.

Fase 6: Marketing y preventa (Mes 12–14)

- Lanzamiento de redes sociales.
- Promos de apertura y preventa de membresías.
- Campañas segmentadas (jugador avanzado, amateur, escuelas).
- Construcción de comunidad Padel Club.

Fase 7: Apertura oficial (Mes 14–16)

- Evento inaugural (streaming / redes).
- Torneo debut categoría amateur.
- Captación intensiva de socios.

Fase 8: Optimización (Mes 16–18)

- Ajuste de precios y horarios.
- Nuevas líneas de negocio (academias, torneos corporativos, sponsors).
- Evaluación financiera post-apertura.

CAPITULO 6: EVALUACION ECONOMICO – FINANCIERA

La evaluación económico-financiera de un proyecto es el punto en el que todas las ideas y estrategias se ponen a prueba en términos concretos. Hasta aquí trabajé sobre la justificación del negocio, el mercado, la estrategia y la propuesta de valor. Ahora, el desafío es demostrar si el Arena Pádel Center (APC) no solo es atractivo desde lo conceptual, sino también rentable y sostenible en el tiempo.

Este capítulo proyecta la inversión inicial, los ingresos y egresos, los estados financieros esperados y los principales indicadores de rentabilidad. Además, incluye un análisis de sensibilidad para medir cómo impactan distintos escenarios sobre los resultados.

Para la evaluación económico-financiera del proyecto se adoptó un horizonte de análisis de cinco años, considerando como inversión inicial todos los desembolsos necesarios para la puesta en marcha del complejo Arena Pádel Center. Se proyectaron ingresos y costos bajo supuestos de ocupación, tarifas y expansión de servicios. Para la actualización de los flujos de fondos se utilizó una tasa de descuento del 12%, en línea con el costo de oportunidad del capital en proyectos de similares características en el mercado argentino. Asimismo, se calcularon los indicadores clásicos de rentabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de recupero de la inversión (Payback).

Inversión inicial:

El negocio exige una inversión importante en la etapa de puesta en marcha. La construcción y el equipamiento de un complejo deportivo de calidad requieren destinar recursos a infraestructura, tecnología y capital de trabajo. Los principales rubros son:

- Compra de terreno.
- Habilitaciones.
- Construcción de 4 canchas de blindex con césped sintético certificado, iluminación LED y cerramientos.
- Infraestructura complementaria: vestuarios, recepción, cafetería/bar y un espacio de coworking.
- Tecnología y equipamiento: sistema de reservas online, cámaras de seguridad, pantallas, sonido.
- Mobiliario y marketing de apertura: cartelería, redes sociales y campañas de lanzamiento.

Concepto	Monto (USD)
Terreno (3.000 m²)	800.000
Construcción 4 canchas de pádel	120.000
Vestuarios, recepción y coworking	60.000
Cafetería/bar	40.000
Equipamiento tecnológico	15.000
Mobiliario y decoración	10.000
Marketing de apertura	10.000
Capital de trabajo inicial	50.000
Habilitaciones	1.000
Total, inversión inicial	1.106.000

La inversión total estimada es de USD 1.105.000, lo cual se ajusta a la escala y el posicionamiento premium que se busca dar al complejo.

Ingresos proyectados:

Los ingresos más grandes provienen de:

- Alquiler de canchas: \$40.000 en horarios de poca concurrencia (13 a 17:30hs) y \$60.000 en horarios pico (18hs a 24hs). Estimamos que a partir del año 3, siendo un complejo reconocido, el precio en horarios muertos sea de \$60.000 y \$80.000 de 18 a 24hs.
- Clases particulares para todos los niveles y academia juvenil.
- Torneos
- Cafetería
- Venta de pelotas y alquiler de paletas
- Shop

Datos complementarios:

** Tendremos en cuenta un 85% de ocupación en las canchas para los análisis.

Horario Full:

- 18 a 19:30hs
- 19:30 a 21hs
- 21 a 22:30hs
- 22:30 a 24hs

Valor cancha: \$60.000

Ingreso diario: \$960.000

Horario de menor concurrencia:

- 13:30 a 15hs
- 15 a 16:30hs
- 16:30 a 18hs

Valor cancha: \$40.000

Ingreso diario: \$480.000

Clases Grupales e Individuales:

- 9 a 10hs
- 10 a 11hs
- 11 a 12hs
- 12 a 1hs

Ingreso promedio por clase: \$60.000 (calculo conservador primeras clases, sin contemplar futuro crecimiento de la academia juvenil)

Sumatoria de los tres segmentos (100% de ocupación):

- Ingreso diario en pesos: 2.4 millones
- Ingreso mensual en pesos 72 millones
- Ingreso anual en pesos: 864 millones

Ingresos por alquiler de canchas y clases particulares:

horarios full 4 canchas		horarios clase 4 canchas		hora muerta 4 canchas	
18 a 19:30	240.000,00	9 a 10	240.000,00	13 a 14:30	160.000,00
19:30 a 21	240.000,00	10 a 11	240.000,00	14:30 a 16	160.000,00
21 a 22:30	240.000,00	11 a 12	240.000,00	16 a 17:30	160.000,00
22:30 a 24	240.000,00	12 a 13	240.000,00		480.000,00
	960.000,00		960.000,00		
100%	960.000,00	100%	960.000,00	100%	480.000,00
85%	816.000,00	85%	816.000,00	85%	408.000,00

	Día	Mes	Mes en USD	Año en USD
100%	2.400.000,00	72.000.000,00	60.000,00	720.000,00
85%	2.040.000,00	61.200.000,00	51.000,00	612.000,00
60%	1.440.000,00	43.200.000,00	36.000,00	432.000,00

Ingresos por alquiler de canchas, abonos, academia y torneos:

- 100% = 720.000 usd
- 85% = 612.000 usd
- 60% = 432.000 usd (análisis de sensibilidad)

Ingresos proyectados:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de canchas	512.000	512.000	836.000	836.000	836.000
Membresías/abonos	30.000	35.000	40.000	45.000	50.000
Academia de pádel	45.000	50.000	60.000	70.000	80.000
Torneos y eventos	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
Pro shop	167.000	167.000	167.000	167.000	167.000
Cafeteria/bar	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
Total ingresos	697.000	727.000	1.086.000	1.121.000	1.156.000

Costos operativos:

Se dividen en fijos (sueldos, servicios, seguros, marketing) y variables (insumos deportivos, provisión de bar, comisiones).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y cargas	188.000	188.000	188.000	200.000	200.000
Servicios y seguros	25.000	27.000	29.000	31.000	33.000
Mantenimiento	12.000	15.000	18.000	21.000	24.000
Marketing continuo	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000
Cafeteria/bar	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Pro shop	83.000	83.000	83.000	83.000	83.000
Seguridad e Higiene	6.970	7.270	10.860	11.210	11.560
Seguros	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000
Total costos	376.970	385.270	396.870	417.210	425.560

Sueldos:

Sueldos	Q	Monto	Total
Profesores	4	\$ 2.000.000,00	\$ 8.000.000,00
Recepcion	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
CM	1	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00
Vendedores	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
Limpieza	2	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Coordinador	1	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Mensual			\$ 23.500.000,00
Anual			\$ 282.000.000,00
USD			\$ 188.000,00

Proshop:

Proshop	Q	Monto	Total
Paletas	600	\$ 200.000,00	\$ 120.000.000,00
Pelotas	500	\$ 8.000,00	\$ 4.000.000,00
Accesorios	500	\$ 2.000,00	\$ 1.000.000,00
Anual			\$ 125.000.000,00
USD			\$ 83.333,33

Mantenimiento de canchas:

La vida útil del sintético es de 4 a 5 años. El mantenimiento de las canchas es indispensable para mantener y estirar la vida útil de las mismas. Un correcto mantenimiento puede alargar su vida útil muchos años, y dentro de las actividades clave podemos encontrar:

- Redistribución de arena
- Verificación de juntas
- Descompactación de superficie
- Reparación zonas dañadas
- Barrido

Costos asociados a permisos, habilitaciones y seguridad:

Además de la inversión en infraestructura deportiva, un complejo de pádel debe cumplir una serie de requisitos legales, administrativos y técnicos exigidos por los municipios de CABA y GBA para su habilitación definitiva. Estos costos, aunque no representan un porcentaje elevado respecto a la inversión total, son imprescindibles para la operación formal del establecimiento y deben considerarse tanto en la inversión inicial como en los costos operativos.

Para la apertura del complejo se requiere:

- Habilitación municipal del establecimiento deportivo.
- Registro ante organismos locales de deportes.
- Certificado de seguridad eléctrica y apto estructural.
- Presentación de planos y documentación técnica.
- Plan de evacuación y documentación de carga de fuego.
- Habilitación sanitaria del sector de cafetería.
- Honorarios profesionales del gestor administrativo.

El costo total estimado para estas gestiones es de \$1.200.000.

Seguridad e higiene:

El complejo deberá cumplir con toda la normativa vigente en materia de seguridad preventiva, protección de los usuarios y resguardo operativo del establecimiento. Para ello se requerirá:

- Señalización reglamentaria, luces de emergencia y extintores en cantidad y ubicación conforme a normativa.
- Botiquín de primeros auxilios homologado y mantenimiento periódico.
- Libro de Seguridad e Higiene, actualizado y disponible para inspecciones.
- Recarga y control anual de matafuegos, incluyendo certificación de empresa habilitada.
- Capacitaciones del personal en procedimientos de emergencia, evacuación y uso de elementos de seguridad.
- Auditorías periódicas de seguridad e higiene para garantizar el cumplimiento continuo de los estándares exigidos.

El costo operativo asociado a estas obligaciones se estima en aproximadamente el 1% de los ingresos mensuales del complejo, destinado exclusivamente al mantenimiento de las condiciones de seguridad.

Seguros obligatorios:

Para garantizar la continuidad operativa del complejo y la adecuada protección de los usuarios, empleados y activos, se deberán contratar los siguientes seguros:

- Seguro de responsabilidad civil para cubrir eventuales daños o lesiones a terceros dentro del establecimiento.
- Seguro de accidentes personales para deportistas y usuarios ocasionales que utilicen las instalaciones.
- Seguro integral de comercio, que incluye cobertura por incendios, robo, daños estructurales y daños al equipamiento deportivo.
- ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) para todo el personal contratado, conforme a la legislación vigente.

El costo mensual estimado de la cobertura integral asciende a \$600.000, monto que asegura la protección patrimonial y operativa del complejo.

EERR

Estado de resultados proyectado:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	697.000	727.000	1.086.000	1.121.000	1.156.000
Costos Operativos	376.970	385.270	396.860	417.210	425.560
Resultado Operativo (EBITDA)	320.030	341.730	689.140	703.790	730.440

En resumen, se observa un resultado operativo positivo desde el primer año, con una marcada expansión a partir del tercer año gracias al incremento en alquiler de canchas y servicios complementarios.

Flujo de fondos proyectado:

Se estimó el flujo de fondos neto a 5 años, considerando la inversión inicial y los resultados proyectados.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-1.106.000					
Flujo Neto Anual		320.030	341.730	689.140	703.790	730.440
Flujo Acumulado	-1.106.000	-785.970	-444.240	244.900	948.690	1.679.130

Indicadores financieros clave:

- Payback simple: El proyecto recupera la inversión inicial en aproximadamente 2,64 años.
- VAN: Con una tasa de descuento del 12%, el VAN estimado es de USD 804.418 (positivo, lo que confirma la rentabilidad).
- TIR: 33,9% (muy superior a la tasa de descuento, lo que respalda la viabilidad).

El análisis financiero muestra que Arena Pádel Center es un proyecto altamente rentable, con rápido recupero de la inversión y márgenes sólidos. La diversificación de ingresos (canchas, academia, torneos, cafetería y pro shop) reduce la dependencia de un único servicio y fortalece la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Análisis de sensibilidad:

Haremos el mismo análisis, teniendo en cuenta un escenario pesimista, el cual considera que el alquiler de canchas va a tener una ocupación del 60%. Se calcula un 60%, ya que los horarios de 18 a 24hs permanecen siempre ocupados debido a las reservas fijas de los clientes.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de canchas	361.412	361.412	512.000	512.000	512.000
Membresías/abonos	21.176	21.176	30.000	30.000	30.000
Academia de pádel	31.765	31.765	45.000	45.000	45.000
Torneos y eventos	17.647	17.647	25.000	25.000	25.000
Pro shop	167.000	167.000	167.000	167.000	167.000
Cafeteria/bar	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
Total ingresos	657.000	657.000	837.000	837.000	837.000

Estado de resultados recalculado:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	657.000	657.000	837.000	837.000	837.000
Costos operativos	376.970	385.270	396.870	417.210	425.560
Resultado Operativo (EBITDA)	280.030	271.730	440.0130	419.790	411.440

Flujo de fondos proyectado:

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-1.106.000					
Flujo Neto Anual		280.030	271.730	440.013	419.790	411.440
Flujo Acumulado	-1.106.000	-825.970	-554.240	-114.110	305.680	717.120

Indicadores financieros recalculados:

- VAN: USD 176.000
- TIR: 18%
- Payback: 3,27 años (3 años y 3 meses)

En resumen:

El nivel de ocupación es la variable más sensible del proyecto, ya que determina la capacidad efectiva de generar ingresos.

Escenario	Ocupación	Ingresos anuales	EBITDA	Impacto en el proyecto
Crítico	40-50%	Disminuyen entre 35% y 45%	Negativo o marginal	El proyecto no es rentable
Conservador	55-65%	-20% vs base	Levemente positivo	Rentabilidad mínima, riesgo alto
Base (realista)	70-80%	Normal según proyección	Positivo	Viable si se controla el costo operativo
Dinámico Optimista	90%	+20% a +30%	Alto	Recuperación acelerada del capital

La viabilidad depende fuertemente de mantener una ocupación $\geq 55\%$, nivel a partir del cual el negocio cubre costos operativos fijos. A partir del 65% la rentabilidad es sólida.

Esto es fácil de alcanzar teniendo en cuenta que la franja horaria de 18 a 23:30hs esta ocupada por clientes fijos que tienen su abono y ocupan la cancha semanalmente.

Riesgo asociado:

La ocupación está correlacionada con:

- Competencia inmediata (distancia <1.5 km).
- Vigilancia de precios.
- Clima \rightarrow afecta sobre todo si hay canchas descubiertas.

Datos adicionales – Analisis de sensibilidad:

Sensibilidad al Precio Promedio por Hora

El precio de alquiler tiene un efecto directo en los ingresos, pero es menos sensible que la ocupación debido a la elasticidad moderada del consumidor en este deporte.

Se evaluaron variaciones del $\pm 20\%$:

Variación	Resultado	Riesgo / Comentario
-20%	Caída abrupta de ingresos	Modelo deja de ser rentable salvo ocupación $>70\%$
-10%	Impacto moderado	Reduce margen y alarga payback
Precio actual	Base	Sólido si ocupa 60–65%
+10%	Mejora leve del margen	Sin afectar demanda si se agrega valor
+20%	Aumento considerable	Viable solo si se posiciona como club premium

A diferencia de otros deportes, el jugador de pádel no es extremadamente sensible al precio, siempre que el servicio se mantenga competitivo.

La estrategia óptima es utilizar un precio base + servicios diferenciales (demos, torneos, eventos, entrenador), maximizando ingreso por cliente sin perder volumen.

Sensibilidad a la Inversión Inicial (CAPEX):

La inversión inicial afecta el período de recupero y la TIR del proyecto. Dado que la obra civil y la instalación de canchas constituyen el principal peso del CAPEX, se analizaron variaciones por incrementos de proveedores, inflación y modificaciones en tiempos de obra.

Variación del CAPEX	Impacto en Flujo	Impacto en Payback	Conclusión
+20%	Se reduce capacidad de reinversión	+8–12 meses	Proyecto aún viable, pero riesgo moderado
+10%	Flujo ajustado	+4–6 meses	Rentable si ocupación $\geq 60\%$
CAPEX base	Flujo estable	Recupero en plazo original	Escenario más probable
-10%	Mayor margen y liquidez	-4–5 meses	Muy favorable

El proyecto mantiene su viabilidad incluso con sobrecostos del 10–15%, lo cual demuestra robustez estructural.

Observación final:

El análisis económico-financiero realizado evidencia que el proyecto Arena Pádel Center presenta una alta viabilidad en el escenario base (85% de ocupación), con un VAN elevado, una TIR muy superior al costo de oportunidad y un payback inferior a los tres años, lo que garantiza una recuperación rápida de la inversión y una rentabilidad sostenida en el tiempo.

En el escenario de sensibilidad (60% de ocupación), los resultados se moderan, pero el proyecto continúa siendo financieramente atractivo: el VAN alcanza USD 176.000, la TIR se ubica en 18% y el payback en 3,27 años (3 años y 3 meses). Estos valores, aunque menores que en el caso base, mantienen al emprendimiento dentro de parámetros de rentabilidad positivos, confirmando que la inversión conserva su viabilidad aún en un contexto más conservador.

En síntesis, el proyecto es sólido y resiliente, mostrando que incluso con un menor nivel de ocupación puede sostener retornos superiores al costo de capital. No obstante, se destaca la importancia de trabajar activamente en estrategias de comercialización, fidelización de clientes y diversificación de ingresos, de modo de sostener la demanda y reducir el riesgo de escenarios menos favorables.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo me permitió confirmar que el pádel, lejos de ser una moda pasajera como ocurrió en los años 80 y 90, se encuentra hoy en un proceso de consolidación sostenida, con fundamentos estructurales, sociales y económicos que respaldan su permanencia y crecimiento en el tiempo. La profesionalización del deporte, la estandarización de la infraestructura, la creciente inversión de marcas internacionales y el interés de nuevas generaciones en practicarlo no sólo como recreación, sino también como alternativa profesional, constituyen pilares firmes que lo diferencian de su auge efímero de décadas anteriores.

A través del análisis del mercado argentino y del trabajo de campo realizado, se identificó un incremento real y sostenido en la cantidad de jugadores y en la demanda de canchas, que supera la capacidad instalada en las distintas franjas horarias. Este fenómeno pone de manifiesto una oportunidad clara para el desarrollo de nuevos complejos, capaces de ofrecer no sólo infraestructura deportiva moderna, sino también una experiencia integral que combine deporte, comunidad y servicios de valor agregado.

El análisis estratégico, a través de herramientas como el PESTEL, el FODA, el CAME y el Canvas, permitió comprender que el negocio de un complejo de pádel se inserta en un entorno favorable, aunque no exento de desafíos. Las tendencias sociales vinculadas al bienestar y a la búsqueda de actividades saludables, sumadas a la digitalización de la gestión y a la visibilidad internacional del deporte, refuerzan las oportunidades. Al mismo tiempo, los riesgos económicos y de contexto exigen una planificación flexible, capaz de adaptarse a escenarios cambiantes.

Desde el punto de vista económico-financiero, los resultados de la evaluación confirman la viabilidad del proyecto. Con una ocupación proyectada del 85%, los indicadores financieros (VAN positivo, TIR superior al costo de oportunidad y un payback razonable) evidencian que la inversión en un complejo de pádel no solo es rentable, sino que también ofrece márgenes de seguridad aceptables frente a escenarios adversos, como se reflejó en el análisis de sensibilidad con tasas de ocupación más bajas.

Otro factor decisivo en el presente y futuro del pádel es su creciente difusión mediática. Hoy, los principales torneos de Premier son transmitidos por múltiples plataformas

globales como Red Bull TV, Disney Plus y DirecTV Sports, lo que multiplica su alcance y lo conecta con nuevas audiencias en todo el mundo. Esta exposición internacional potencia el interés de sponsors, genera referentes de alto nivel y legitima al deporte como espectáculo de masas. En esta misma línea, la posibilidad cercana de que el pádel sea incorporado como disciplina olímpica representaría un salto cualitativo: consolidaría su status global, impulsaría políticas de desarrollo federativo y abriría un mercado aún mayor para jugadores, clubes y sponsors.

En definitiva, el estudio realizado permite concluir que el pádel en la Argentina actual no es un fenómeno circunstancial, sino un deporte en expansión que combina pasión, profesionalización y sustentabilidad económica. La propuesta de negocio presentada “Arena Pádel Center” se inserta en este contexto como una alternativa concreta, innovadora y financieramente sólida, con capacidad de captar una demanda insatisfecha y de posicionarse como referente en un mercado en pleno crecimiento.

Además, resulta importante destacar que el crecimiento del pádel abre una ventana de oportunidad única para la creación de academias especializadas en el desarrollo de jugadores, algo que lo diferencia de otros deportes masivos como el fútbol, donde este tipo de estructuras ya se encuentran ampliamente consolidadas. La ausencia de instituciones de gran escala dedicadas exclusivamente a la formación integral de jugadores de pádel constituye un nicho todavía poco explorado, en el cual “Arena Pádel Center” podría posicionarse como pionero y referente.

Asimismo, la propuesta de valor del complejo no se agota en el alquiler de canchas o en la organización de torneos. A futuro, existe un enorme potencial de diversificación hacia nuevas aristas de negocio que no fueron contempladas en el análisis financiero inicial, pero que podrían aportar ingresos adicionales y mayor sostenibilidad. Entre ellas se encuentran la incorporación de un gimnasio propio especializado en deportes de alto rendimiento, áreas de nutrición y salud deportiva, espacios de recuperación y rehabilitación física (crioterapia, kinesiología, fisioterapia) y servicios de preparación mental y coaching deportivo. Todo ello permitiría transformar al complejo en un centro de alto rendimiento, capaz de atraer tanto a jugadores amateurs como a profesionales en formación, ampliando la propuesta hacia un modelo de academia integral.

Este enfoque no sólo potenciaría la rentabilidad del proyecto, sino que consolidaría a “Arena Pádel Center” como una institución innovadora y visionaria, alineada con las