



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de Marketing para un nuevo Club de Pádel ubicado en Gandía.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Fuster Burguera, Iván

Tutor/a: Mengual Recuerda, Ana

Cotutor/a: Juárez Varón, David

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

RESUMEN

Este trabajo pretende establecer el desarrollo de un plan de marketing para un nuevo club de pádel ubicado en Gandía y que se llamará “Fast Pádel Gandía”. Estará dirigido a un público general y, además del servicio básico de reservar pista, también se realizarán una serie de servicios complementarios como impartir cursos, organizar eventos y venta de refrescos y material básico.

Dado que para alcanzar el éxito en un negocio de este tipo es fundamental darse a conocer y fidelizar a los clientes mediante un buen servicio, el plan de marketing será la parte más importante de este trabajo, aunque también se llevará a cabo un estudio de viabilidad económica del proyecto.

El proyecto que se va a desarrollar contendrá principalmente los siguientes puntos: análisis de situación, haciendo uso de la herramienta DAFO y con el objetivo de conocer el entorno y el estado interno en el punto de partida del club; identificación del público objetivo, para saber a qué tipo de público se va a dirigir este negocio; definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, que servirán de guía para la estrategia; elaboración de la estrategia mediante herramientas como el marketing mix, la segmentación y el posicionamiento de la marca; establecer el plan de acciones que se van a seguir en la ejecución de la estrategia; y, por último, un plan de control que permita mediante unos índices medir el éxito de la estrategia y evaluar la necesidad de realizar ajustes.

Palabras clave: Marketing; comunicación; pádel; club deportivo

SUMMARY

This work aims to establish the development of a marketing plan for a new paddle tennis club located in Gandía, to be named "Fast Pádel Gandía". It will be aimed at a general audience and, in addition to the basic service of reserving courts, it will also offer a series of complementary services such as courses, event organization, and the sale of refreshments and basic equipment.

Given that achieving success in this type of business is fundamentally based on becoming well-known and retaining customers through good service, the marketing plan will be the most important part of this work, although an economic feasibility study of the project will also be carried out.

The project to be developed will primarily contain the following points: situation analysis, using the SWOT tool with the aim of understanding the environment and the internal state at the club's starting point; identification of the target audience, to know what type of audience this business will be aimed at; definition of the mission, vision, values, and strategic objectives, which will serve as a guide for the strategy; development of the strategy using tools such as the marketing mix, segmentation, and brand positioning; establishment of the action plan to be followed in the execution of the strategy; and, finally, a control plan that will allow the success of the strategy to be measured through indices and evaluate the need for adjustments.

Keywords: Marketing; communication; paddle tennis; sports club

RESUM

Aquest treball pretén establir el desenvolupament d'un pla de màrqueting per a un nou club de pàdel situat a Gandia i que es dirà "Fast Pádel Gandia". Estarà dirigit a un públic general i, a més del servei bàsic de reservar pista, també es realitzaran una sèrie de serveis complementaris com impartir cursos, organitzar esdeveniments i venda de refrescos i material bàsic.

Atés que per a aconseguir l'èxit en un negoci d'aquest tipus és fonamental donar-se a conèixer i fidelitzar els clients mitjançant un bon servei, el pla de màrqueting serà la part més important d'aquest treball, encara que també es durà a terme un estudi de viabilitat econòmica del projecte.

El projecte que es va a desenvolupar contindrà principalment els següents punts: anàlisi de situació, fent ús de l'eina DAFO i amb l'objectiu de conèixer l'entorn i l'estat intern en el punt de partida del club; identificació del públic objectiu, per a saber a quin tipus de públic es dirigirà aquest negoci; definició de la missió, la visió, els valors i els objectius estratègics, que serviran de guia per a l'estratègia; elaboració de l'estratègia mitjançant eines com el màrqueting mix, la segmentació i el posicionament de la marca; establir el pla d'accions que es seguiran en l'execució de l'estratègia; i, finalment, un pla de control que permeti mitjançant uns índexs mesurar l'èxit de l'estratègia i avaluar la necessitat de realitzar ajustos.

Paraules clau: Màrqueting; comunicació; pàdel; club esportiu

CONTENIDO

1	Introducción	10
1.1	Objetivo	10
1.2	Motivación	10
1.3	Metodología	11
2	Análisis de situación	12
2.1	Análisis externo	12
2.1.1	Macroentorno	12
2.1.2	Microentorno	23
2.2	Análisis interno	32
2.3	Matriz DAFO	36
3	Definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos	38
3.1	La misión.....	38
3.2	La visión	38
3.3	Los valores.....	39
3.4	Los objetivos estratégicos	40
4	Marketing estratégico.....	42
4.1	Segmentación	42
4.2	Mercado objetivo	48
4.3	Marca	51
4.4	Posicionamiento	52
5	Marketing mix	55
5.1	Producto.....	55
5.1.1	Infraestructura	55
5.1.2	Servicios.....	59
5.1.3	Productos	64
5.2	Precios	66
5.3	Distribución	72



5.4	Comunicación.....	74
5.4.1	Identificación del público objetivo	74
5.4.2	Definición de objetivos de comunicación	74
5.4.3	Diseño del mensaje	75
5.4.4	Elección de los canales	75
5.4.5	Estrategia	79
6	Plan de acciones	85
7	Viabilidad económica del proyecto.....	87
7.1	Inversión inicial.....	87
7.2	Financiación	89
7.3	Cuenta de resultados	90
8	Plan de control.....	95
9	Conclusiones	96
10	Referencias	98
11	Anexo I. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2023	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución PIB en España. Fuente: Datosmacro.com. Elaboración propia.	14
Gráfico 2. Evolución IPCA en la Eurozona y en España. Fuente INE. Elaboración propia.	15
Gráfico 3. Evolución tipo de interés del BCE. Fuente: Euribor-rates.eu. Elaboración propia.	16
Gráfico 4. Evolución de la tasa de paro en España. Fuente: INE	17
Gráfico 5. Porcentaje de la población total que practica deporte semanalmente.....	18
Gráfico 6: Población española desde 2020. Fuente: INE. Elaboración propia.....	19
Gráfico 7. Evolución del número de Habitantes en Gandía. Fuente: Foro-ciudad.com.	19
Gráfico 8. Evolución en el uso de TIC por las personas de 16 a 74 años. Fuente: INE.	21
Gráfico 9. Equipamiento TIC en los hogares con algún miembro de 16 a 74 años. Fuente: INE.	21
Gráfico 10. Porcentaje del total de jugadores de pádel por rango de edades. Fuente: World Padel Report. Elaboración propia.....	43
Gráfico 11. Motivos por los que los jugadores de pádel en España empezaron a jugar. Fuente: World Padel Report. Elaboración propia	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tipo de factores del análisis PEST. Fuente: Elaboración propia.....	12
Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Wikipedia.	23
Ilustración 3. Deportes populares. Fuente: deportebarato.com.....	28
Ilustración 4. Logotipo de Fast Pádel. Elaboración propia.	51
Ilustración 5. Mapa de posicionamiento. Elaboración propia.....	54
Ilustración 6. Vista externa de la nave industrial. Fuente: Fotocasa.	56
Ilustración 7. Vista interna de la nave industrial. Fuente: Fotocasa.....	56
Ilustración 8. Terreno contiguo en alquiler. Elaboración propia.....	57
Ilustración 9. Pista de pádel de cristal. Fuente: PadelGalís.	58
Ilustración 10. Jugador de pádel. Fuente: Eldeportero.	61
Ilustración 11. Torneo de pádel a nivel profesional. Fuente: Padelagogo.....	63
Ilustración 12. Overgrips. Fuente: Planetapadel.	64
Ilustración 13. Palas de pádel. Fuente: Planetapadel.....	64
Ilustración 14. Refrescos. Fuente: Freepik.	65
Ilustración 15. Snacks. Fuente: Chuchesxiana.....	65
Ilustración 16. Logotipo icónico de Instagram. Fuente: Wikipedia.....	76
Ilustración 17. Logotipo de TikTok. Fuente: Wikipedia.	76
Ilustración 18. Logotipo icónico de Facebook. Fuente: Wikipedia.....	77
Ilustración 19. Logotipo icónico de WhatsApp. Fuente: Wikipedia.	77
Ilustración 20. Logotipo icónico de Google My Business. Fuente: Wikipedia.....	77
Ilustración 21. Logotipo Radio Gandía. Fuente: SER100.	78



Il·lustració 22. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.....	82
Il·lustració 23. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.....	82
Il·lustració 24. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.....	83
Il·lustració 25. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.....	83
Il·lustració 26. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.....	83
Il·lustració 27. Contenido promoción torneo. Elaboración propia.....	84
Il·lustració 28. Contenido promoción torneo. Elaboración propia.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores zonales. Elaboración propia.	24
Tabla 2. Análisis funcional por áreas. Elaboración propia.	34
Tabla 3. Matriz DAFO. Elaboración propia.	36
Tabla 4. Mercados Objetivos. Elaboración propia.	50
Tabla 5. Horario 1 disponible para reservar pista. Fuente: Elaboración propia.	59
Tabla 6. Horario 2 disponible para reservar pista. Fuente: Elaboración propia.	59
Tabla 7. Precios de la competencia. Elaboración propia.	67
Tabla 8. Precios de los servicios del club. Elaboración propia.	69
Tabla 9. Plan de acciones. Elaboración propia.	85
Tabla 10. Conceptos e importes de la inversión inicial. Elaboración propia.	88
Tabla 11. Amortización anual del préstamo. Elaboración propia.	89
Tabla 12. Cuenta de resultados en un escenario realista. Elaboración propia.	92
Tabla 13. Cuenta de resultados en un escenario optimista. Elaboración propia.	93
Tabla 14. Cuenta de resultados en un escenario pesimista. Elaboración propia.	94

1 Introducció

En esta primera parte del proyecto se explicarán algunos elementos clave. Primero, se detallará el objetivo del estudio, aclarando qué se quiere lograr. Luego, se hablará de la motivación detrás del trabajo, explicando por qué es interesante abordar este tema. Finalmente, se describirá la metodología utilizada, es decir, los métodos y técnicas que se seguirán durante el desarrollo del proyecto.

1.1 Objetivo

El objetivo fundamental de este trabajo es realizar un plan de marketing práctico para un nuevo club de pádel ficticio ubicado en Gandía, con el fin de penetrar exitosamente en el mercado y acaparar una cuota suficiente para garantizar su supervivencia financiera.

Esto no será tarea sencilla, ya que, como veremos más adelante, la creación de un club de pádel requiere una gran inversión, lo cual aumentará la preocupación por la incertidumbre. Por esta razón, es crucial alcanzar el objetivo de desarrollar un plan de marketing exitoso que considere todas las variables del mercado y se adapte adecuadamente.

1.2 Motivación

La motivación principal de este proyecto es aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en las asignaturas relacionadas con el marketing. En particular, se destacan las asignaturas de Estrategia y Diseño de las Organizaciones, y Dirección Comercial, las cuales van a sentar las bases de muchas partes de este trabajo. Estas asignaturas me resultaron sumamente interesantes y apasionantes, lo cual influyó significativamente en mi elección de este tema para el proyecto.

Las razones que han motivado la elección de este tipo de negocio se centran en el hecho de que el pádel se ha convertido en uno de los deportes más populares, atrayendo tanto a jóvenes como a mayores, hombres y mujeres por igual.

El pádel es un juego divertido y apasionante que se adapta fácilmente al nivel de cada jugador. Además, no se requiere una técnica muy refinada para agarrar una pala y golpear la pelota, y cada partida se vive con una creciente satisfacción. La versatilidad del pádel para adaptarse a diversas circunstancias personales y la diversión que proporciona son las claves principales de su éxito.

En mi caso personal, he practicado pádel durante bastante tiempo, participando en numerosos torneos locales y mejorando mi técnica con clases. Esta experiencia en el deporte me ha proporcionado conocimientos que puedo aprovechar para desarrollar con éxito este proyecto, comprendiendo las necesidades del cliente y cómo ofrecer soluciones efectivas.

1.3 Metodología

La metodología se refiere al enfoque sistemático y organizado que se utiliza para llevar a cabo el trabajo.

En primer lugar, se realizará un análisis de la situación para conocer el entorno externo e interno de la empresa. Para ello, se utilizarán varias herramientas como el análisis PEST, las 5 Fuerzas de Porter y el análisis interno. Este último se realizará sobre la situación hipotética inicial del club.

En segundo lugar, se establecerá la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos como guías para la dirección del marketing y del club en general.

Posteriormente, se desarrollará un marketing estratégico que incluirá la segmentación del mercado para estructurarlo y determinar el mercado objetivo al cual dirigirse. También se llevará a cabo la estrategia de marca, explicando los motivos detrás del nombre elegido y el diseño del logo. Todo esto culminará con la estrategia de posicionamiento, que buscará encontrar una posición adecuada frente a la competencia.

Después, se abordará el marketing mix completo, que incluirá la estrategia de producto para identificar todos los servicios y productos con los que el club buscará satisfacer las necesidades del mercado objetivo, la estrategia de precios para establecer tarifas adecuadas para cada servicio o producto, la estrategia de distribución que definirá cómo los clientes podrán acceder al club físicamente o a través de medios remotos, y finalmente, se elaborará una estrategia de comunicación centrada principalmente en la apertura del club y el torneo de inauguración.

Todo esto será seguido por un plan de acciones que detallará las actividades específicas que se llevarán a cabo para implementar el marketing mix, una evaluación de viabilidad económica que prevea el éxito financiero del negocio, y un plan de control que identificará los indicadores clave de éxito del marketing.

Para finalizar, se realizarán conclusiones que reflexionen sobre el desarrollo del trabajo.

2 Anàlisis de situaci3n

El anàlisis de situaci3n nos servirà para identificar y evaluar todos los factores externos e internos que pueden afectar a la empresa. Estos factores pueden representar aspectos negativos, como amenazas y debilidades, así como aspectos positivos, como oportunidades y fortalezas.

2.1 Anàlisis externo

Los factores externos, tambi3n conocidos como del entorno, son aquellos que pueden afectar a la organizaci3n y no dependen directamente de ella. Por lo tanto, es importante tenerlos en cuenta al determinar la estrategia empresarial. Estos factores pueden representar tanto oportunidades como amenazas, y es fundamental que la empresa aproveche este conocimiento para adaptarse y superar los desafíos del entorno.

2.1.1 Macroentorno

El macroentorno es el entorno mäs amplio en el que opera una organizaci3n. Los factores que lo componen pueden afectar a todo el mercado y no ser específicos de un sector en particular. Estos factores son incontrolables y pueden derivar de ámbitos políticos, económicos, socioculturales o tecnológicos. Identificarlos y comprenderlos es fundamental para que la empresa pueda aprovechar al máximo las oportunidades que presenten, o minimizar el impacto negativo de las amenazas.

Para su anàlisis, se utilizarà la herramienta de anàlisis PEST, que abarcarà cuatro tipo de factores:



Ilustraci3n 1. Tipo de factores del anàlisis PEST. Fuente: Elaboraci3n propia.

▪ POLÍTICO-LEGALES

El entorno político-legal ejerce una gran influencia en los negocios, ya que incluye factores derivados de las políticas gubernamentales y estatales.

Guerra entre Rusia y Ucrania: En el ámbito internacional, es relevante destacar el conflicto entre Rusia y Ucrania, en el cual la Unión Europea, de la que España forma parte, desempeña un papel de apoyo a Ucrania tanto a nivel político como armamentístico. Aunque este conflicto no involucra directamente a España, tiene efectos negativos en la economía de la Unión Europea y puede influir en algunas de sus políticas. Además, existe el riesgo de que en el futuro el conflicto pueda escalar a mayores magnitudes, lo que tendría efectos aún más profundos y visibles en nuestra economía. Por lo tanto, nos enfrentamos a una problemática internacional que, aunque no impacta directamente en nuestro negocio, puede dejar huella en la economía del país, aumentando los precios de algunos productos y, en última instancia, afectando a cualquier tipo de empresa.

Inestabilidad política: Por lo que respecta a la política nacional, estamos observando una creciente polarización, con los partidos políticos cada vez más enfrentados entre sí. Esta situación puede generar un clima de inestabilidad política, lo cual puede llevar a las empresas a sentir incertidumbre y dificultades para prever el panorama político futuro.

▪ ECONÓMICOS

“El término entorno económico se refiere al conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y en el mercado y, por lo tanto, afectan el rendimiento de una empresa. Entre los principales factores podemos encontrar el PIB, la tasa de desempleo, la tasa de interés o el cambio de moneda” (Institutolatinoame, 2021).

Producto Interior Bruto: “El PIB se define como el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año” (Datosmacro, s.f.).

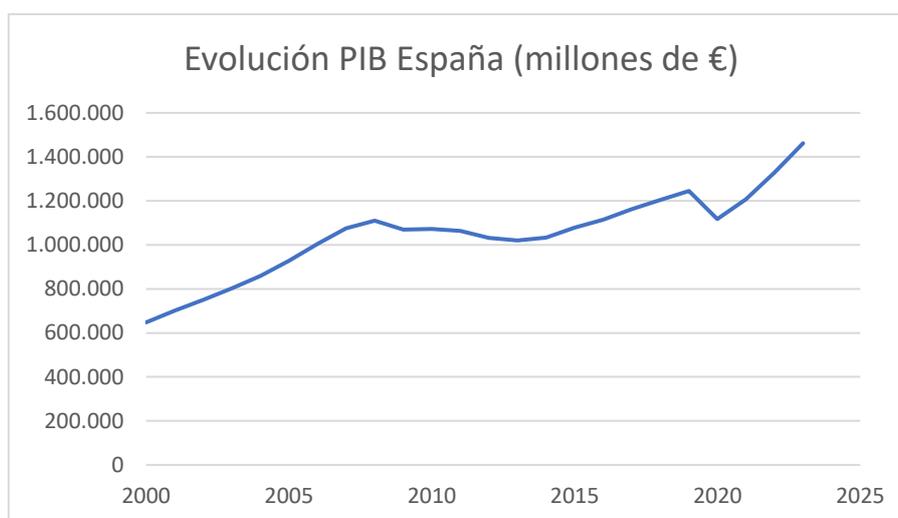


Gráfico 1. Evolución PIB en España. Fuente: Datosmacro.com. Elaboración propia.

Como se puede ver, la evolución del PIB en España sigue una tendencia positiva con el paso de los años, lo que nos indica que la economía crece. En el gráfico se observa una notable caída del PIB en el año 2020 como consecuencia de la crisis del COVID-19, pero después vuelve a subir para retomar la tendencia positiva. Por lo tanto, gracias a este indicador, se puede apreciar una oportunidad para el negocio, ya que una economía que crece puede beneficiar en general a cualquier tipo de empresa.

Inflación (IPCA): “La inflación es el aumento general del nivel general de los precios de los bienes y los servicios que los hogares adquieren de forma habitual. Se mide como la variación media de los precios durante un período de tiempo determinado de una cesta de bienes y servicios que se compran normalmente en la economía. En la zona del euro, se mide como las variaciones del Índice Armonizado de Precios de Consumo (IPCA) en comparación con el mismo período un año antes” (Banco Central Europeo, s.f.).

Para analizar la inflación hemos aprovechado los datos obtenidos a partir del INE para realizar una gráfica donde se puede observar la evolución del IPCA desde antes de la COVID-19 hasta principios de 2024. En el gráfico podemos ver tanto la evolución de España como la de la media de los países que forman parte de la Eurozona.

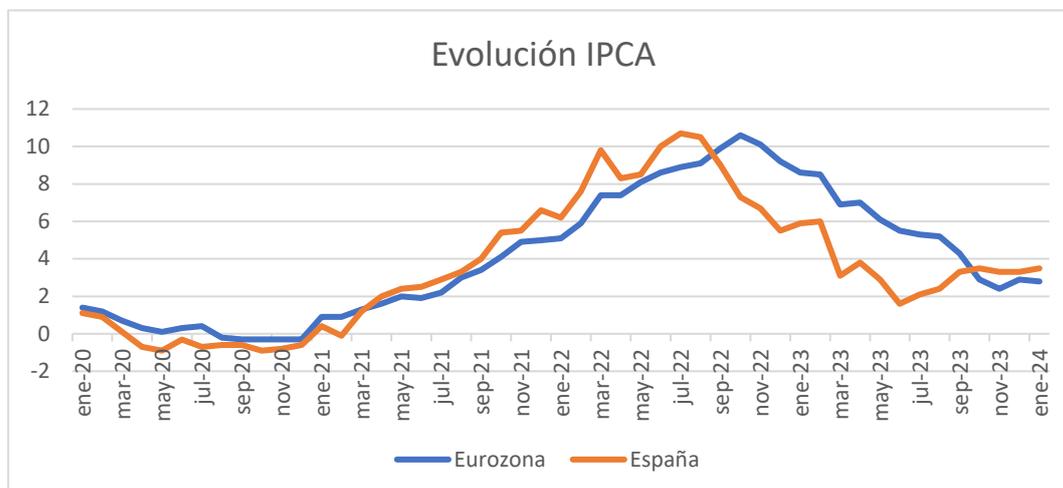


Gráfico 2. Evolución IPCA en la Eurozona y en España. Fuente INE. Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar una subida muy fuerte del incremento de los precios desde mediados de 2021 hasta mediados de 2023, donde el incremento de los precios empieza a descender. Actualmente, nos encontramos en una situación mucho mejor que hace uno o dos años, tendiendo en España una inflación de alrededor del 3,5 %, siendo esta mucho menor que el 10,7 % que llegamos a alcanzar en julio de 2022. Pero, por otra parte, no se ha conseguido todavía estabilizar este porcentaje entorno al 2% que marca como objetivo la política monetaria del Banco Central Europeo.

Los expertos del BCE prevén ahora que la inflación se situará, en promedio, en el 2,3 % en 2024, el 2,0 % en 2025 y el 1,9 % en 2026. El Consejo de Gobierno tiene la determinación de asegurar que la inflación vuelva a situarse pronto en su objetivo del 2 % a medio plazo (Banco Central Europeo, 2024).

La tendencia observada en el gráfico más las previsiones del BCE nos llevan a un escenario optimista donde la inflación se estabiliza entorno al 2 %, representando esto una oportunidad para cualquier empresa, ya que esto significaría que los hogares podrían hacer frente a los precios.

Tipos de Interés: “Un tipo de interés es un porcentaje que expresa el coste o el rendimiento de un préstamo o determinados instrumentos de ahorro. Por lo tanto, los cambios en los tipos de interés nos afectan a todos, seamos ahorradores o prestatarios,

por lo que es importante conocer su evolución para saber qué efectos tendrán en nuestros ahorros e inversiones” (Banco de España, s.f.).

En concreto, se analizará la evolución de los tipos de interés del BCE y su previsión. “El tipo de interés del BCE, denominado tipo de referencia, o tipo de refinanciación, es la tarifa que los bancos deben abonar al obtener dinero del BCE en préstamo. Los bancos hacen uso de esta posibilidad en momentos de restricciones de liquidez” (Euribor-rates.eu, 2024).

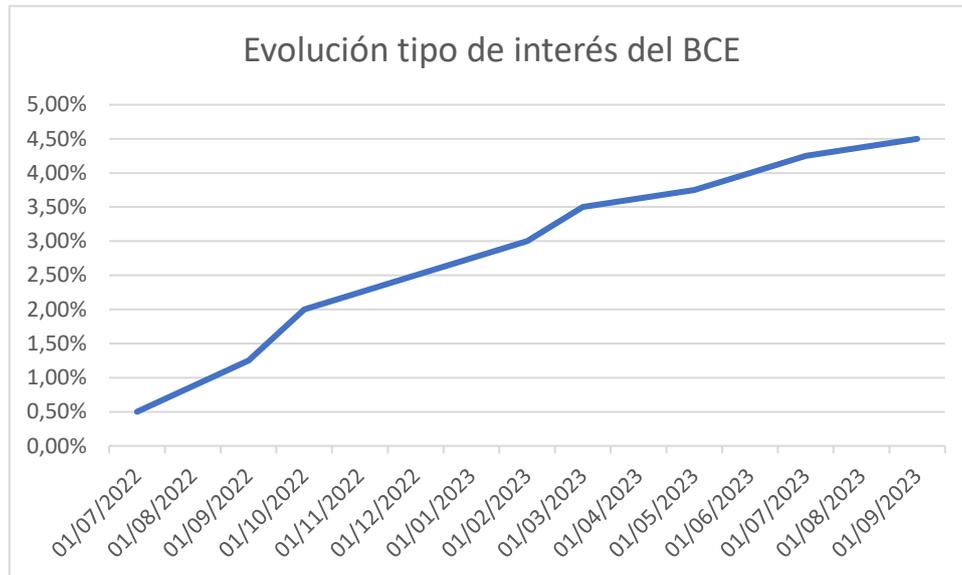


Gráfico 3. Evolución tipo de interés del BCE. Fuente: Euribor-rates.eu. Elaboración propia.

En el gráfico se puede observar un aumento considerable del tipo de interés del BCE desde el año 2022 cuando, como hemos visto antes, la inflación se situaba en valores máximos. Este aumento ha sido por lo tanto una respuesta a un aumento desmedido de los precios.

“Cuando los precios de nuestra economía aumentan con demasiada rapidez, subir los tipos de interés nos ayuda a que la inflación vuelva a situarse en nuestro objetivo del 2 % a medio plazo” (Banco Central Europeo, 2022).

Por lo que respecta a la previsión, “el BCE podría mantener los tipos en los niveles actuales hasta 2025. No tiene motivos para correr, con la inflación todavía por encima del objetivo del 2 % y un crecimiento económico moderado pero positivo. Por el contrario, precipitarse podría dar lugar a un repunte de la inflación en la Eurozona” (Departamento de Análisis de Bankinter, 2024).

Con todo esto se puede afirmar que los tipos de interés representan una amenaza tanto para nuestro negocio, como para cualquier otro que quiera empezar de cero, ya que

vamos a necesitar endeudarnos con préstamos para llevar a cabo gran parte de nuestras inversiones con unos costes de financiación altos que no se prevé que minoren a corto plazo.

Tasa de paro: “La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos” (Datasmacro, s.f.).

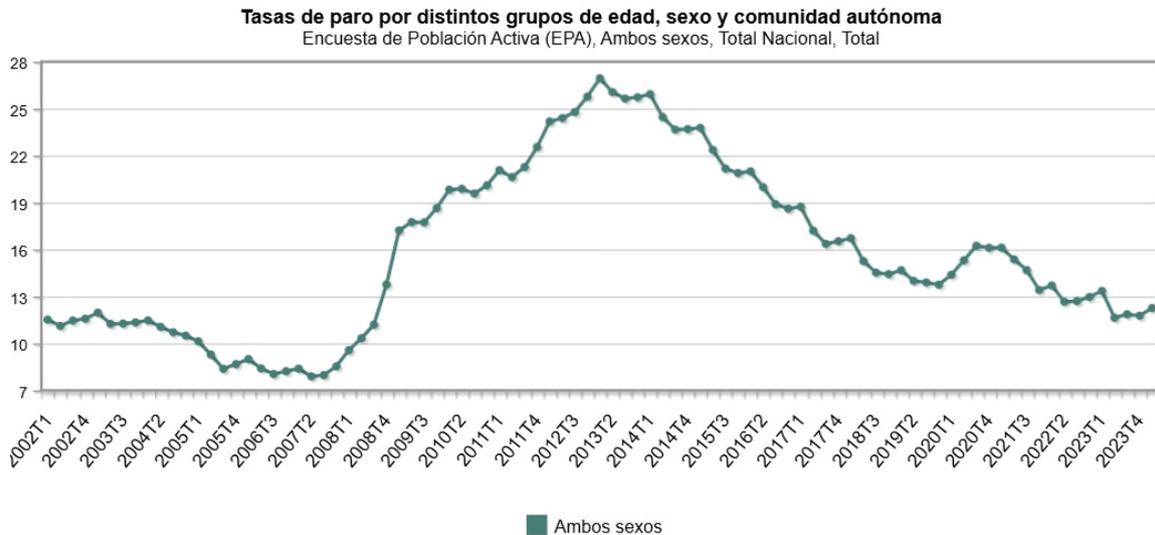


Gráfico 4. Evolución de la tasa de paro en España. Fuente: INE

En España, gracias al siguiente gráfico extraído del INE, se puede observar cómo la tasa de paro ha ido bajando desde 2012, cuando se encontraba casi en el 28% debido a la crisis financiera de 2008. Por lo tanto, aunque es verdad que la tasa de paro española es de las más altas de toda la Unión Europea, esta bajada progresiva registrada hasta 2024 representa una oportunidad para la economía en general, ya que esto significa que las familias van obteniendo cada vez más ingresos, aumentando así el consumo.

- **SOCIOCULTURALES**

El entorno sociocultural se refiere a la cultura, valores, creencias, costumbres y comportamientos de la sociedad en la que la empresa opera. Este entorno puede influir en el modo en que las empresas diseñan y comercializan sus productos y servicios, así como en la forma en que se comunican con sus clientes.

Actitud hacia el deporte: En España la cultura del deporte está muy arraigada en la población. Desde el fútbol, como principal exponente, hasta el baloncesto, y pasando por otros deportes como el tenis o el ciclismo, España siempre ha tenido grandes representantes con mucho nivel en cada deporte y con una fuerte presencia mediática.

Hay muchos ejemplos, como Sergio Ramos y Andrés Iniesta en el fútbol, Rafa Nadal y Carlos Alcaraz en el tenis, o Pau Gasol en el baloncesto, además de muchos otros. Todo esto hace que la afición hacia deporte en España sea muy grande, y promueve que mucha gente decida practicarlos.

Además, cada vez es más amplia la concienciación sobre los beneficios de hacer algún tipo de actividad física, ya sea un deporte reglado como el fútbol o una actividad física al aire libre como el senderismo. Los beneficios buscados pueden ser varios: una mejor estética del cuerpo físico, un momento para quitarse el estrés diario del trabajo o de las cargas familiares, una oportunidad para socializar y conocer gente nueva, o simplemente la pura diversión.

Como prueba de esto se puede observar la siguiente gráfica realizada a partir de los datos obtenidos en el Anuario de Estadísticas Deportivas 2023 en el que los resultados de las encuestas muestran como en los últimos años hay una tendencia positiva en la cantidad de gente que practica algún tipo de deporte semanalmente. Se puede observar cómo en 2010 el porcentaje de gente que practica deporte semanalmente no llegaba al 40%, mientras que en 2022 sobrepasó del 50% (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023).

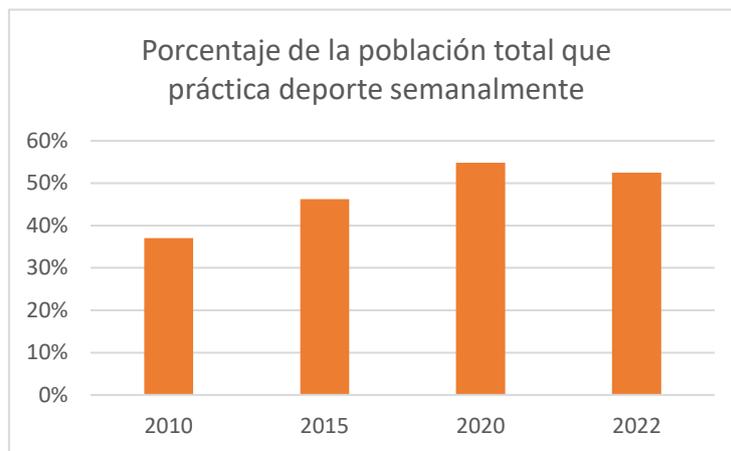


Gráfico 5. Porcentaje de la población total que practica deporte semanalmente.

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Elaboración propia.

Crecimiento de la población: La población española, como se puede ver en el gráfico, ha aumentado hasta sobrepasar los 48 millones de habitantes en 2023. Según las Proyecciones de Población 2022-2072 realizadas por el INE, se espera que siga subiendo hasta los 52,9 millones si se mantienen las tendencias demográficas actuales (DatosRTVE, 2022).



Gráfico 6: Población española desde 2020. Fuente: INE. Elaboración propia.

Por otra parte, la población en el municipio de Gandía, como se puede ver en el siguiente gráfico, tuvo un descenso poblacional notable sobre el año 2015, pero la tendencia negativa se revertió y actualmente vuelve a tener una tendencia positiva. Según los datos publicados por el INE, la ciudad alcanzó los 78.108 habitantes en 2023, 2.197 más que en el año 2022 (Foro-ciudad.com, 2023).

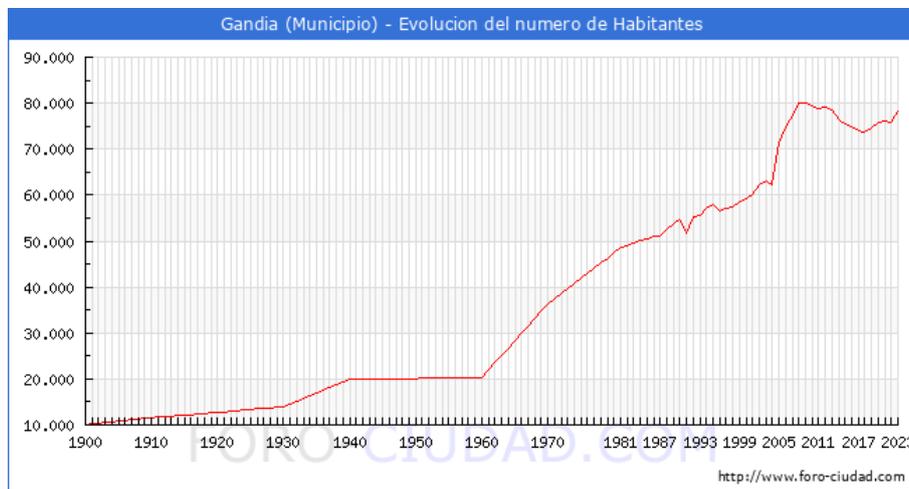


Gráfico 7. Evolución del número de Habitantes en Gandía. Fuente: Foro-ciudad.com.

▪ TECNOLÓGICOS

El entorno tecnológico se refiere a los factores relacionados con el desarrollo y la adopción de tecnologías que pueden afectar a la empresa. Esto implica aspectos como avances tecnológicos, tasas de innovación, automatización, cambios en internet y comunicaciones, regulaciones tecnológicas, patentes y derechos de autor, y la disponibilidad de infraestructuras tecnológicas.

Uso de las tecnologías de la información y la comunicación: “Las tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son el conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información. Un aliado del emprendimiento, tanto en nuevos conceptos como en lo tradicional” (Luna, 2019).

Hoy en día son pocas las empresas que no se han adaptado de alguna manera al uso de las TIC. Las posibilidades de adaptación son muy amplias, pudiendo encontrar modelos de negocio que se basan exclusivamente en el uso de éstas, como por ejemplo una empresa de desarrollo de software o una plataforma de educación en línea; hasta otros modelos más tradicionales, como un restaurante o una tienda de muebles física, que utilizan estas herramientas para dar a conocer su marca y para comunicarse con los clientes a través de la página web o de las redes sociales.

Una de las principales razones por la que el uso de las TIC ha revolucionado la mayoría de los sectores es su incorporación en los hogares. Hoy en día prácticamente cualquier hogar dispone de algún dispositivo conectado a la red, y su uso es en su mayoría diario. Prueba de ello son los resultados de la Encuesta sobre el Equipamiento y Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (2023) realizada por el INE, en los que podemos observar cómo ha evolucionado el uso diario de Internet por las personas de 16 a 74 años desde 2014. Se puede ver como en 2014 el uso de Internet a diario era de un 60 % sobre el total de la población española de entre 16 y 74 años, mientras que en 2023 este porcentaje ascendió hasta el 90 % (INE, 2023).

Además, los resultados de esta encuesta también muestran como actualmente casi la totalidad de los hogares con algún miembro de entre 16 y 74 años cuentan con al menos un teléfono móvil y una conexión a la red, mientras que el uso de los teléfonos fijos está en declive.

Estas realidades contrastadas por el INE en cuanto al uso de las TIC representan una oportunidad para cualquier empresa que se quiera comunicar con el cliente de una manera más eficiente o que se quiera dar a conocer en el mercado mediante canales digitales.

A continuación, vamos a mostrar dos gráficos extraídos del INE en los que se puede observar de manera gráfica lo que hemos estado explicando.

En el primero, observamos la evolución en el uso de las TIC:

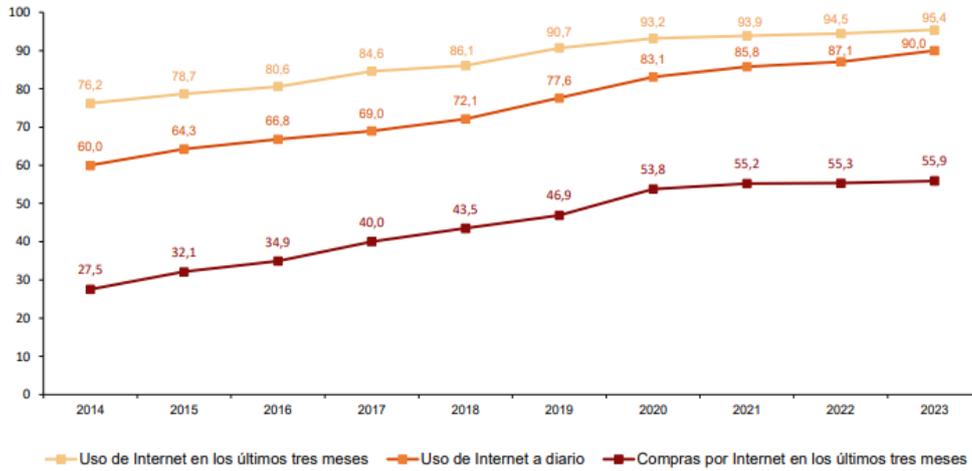


Gráfico 8. Evolución en el uso de TIC por las personas de 16 a 74 años. Fuente: INE.

En el segundo, podemos ver la evolución del equipamiento de las TIC en los hogares:

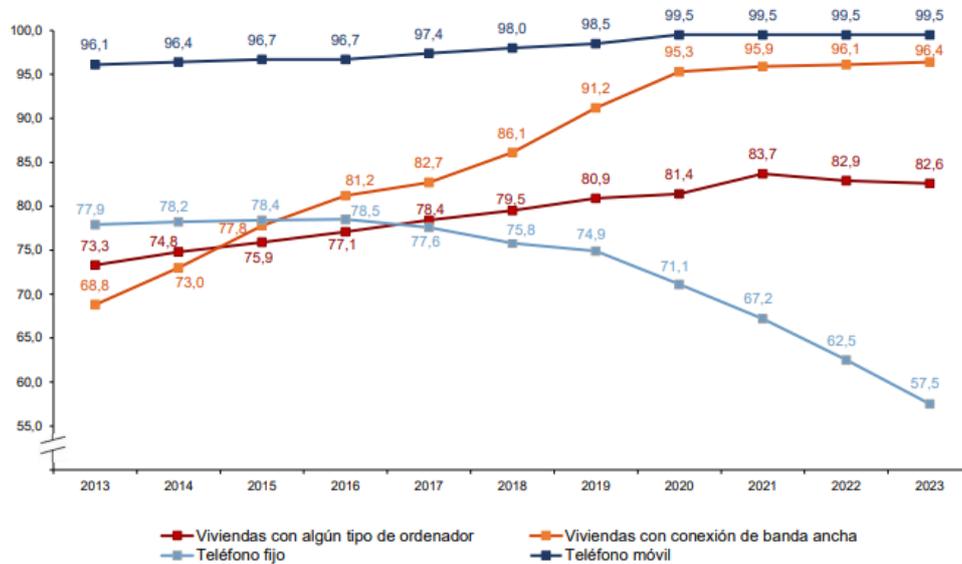


Gráfico 9. Equipamiento TIC en los hogares con algún miembro de 16 a 74 años. Fuente: INE.

Automatización de los procesos de gestión: “La automatización es el proceso de realizar tareas o procesos de manera automática, sin la necesidad de intervención humana directa. Se logra mediante el uso de tecnología y sistemas diseñados para ejecutar funciones de manera programada o predefinida. La automatización puede abarcar una amplia gama de actividades, desde tareas simples y repetitivas hasta procesos más complejos que requieren cierto nivel de toma de decisiones” (DataScope, 2023).

La automatización puede hacer más eficiente la relación con el cliente al hacer automático un proceso repetitivo como la reserva. En un club de pádel, por ejemplo, se pueden usar aplicaciones que permiten que el cliente pueda reservar la pista el día y a la hora que quiera sin necesidad de la mediación de un recepcionista que atienda las llamadas y anote las reservas. El cliente puede acceder a la aplicación para ver las pistas disponibles, hacer la reserva e incluso hacer el pago de la reserva.

Además, la automatización también puede ayudar en la optimización del uso de los recursos energéticos y, por lo tanto, en la reducción del gasto. Esto se puede lograr, volviendo al ejemplo del club de pádel, automatizando la iluminación de las pistas para que se enciendan solo cuando se estén usando.

La oferta de estas aplicaciones que automatizan procesos simples de gestión es cada vez mayor, por lo tanto, representa una oportunidad para aquellos tipos de negocio que puedan beneficiarse con su uso.

2.1.2 Microentorno

El microentorno, o entorno específico, incluye todos los factores que tienen un impacto directo en la empresa. Estos factores forman parte del sector en el que opera la empresa, por lo tanto, su influencia es más inmediata y controlable que la del macroentorno.

La herramienta que se usará para conocer el grado de influencia que tienen los factores del microentorno en nuestra empresa será el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Mediante este análisis, podremos conocer el impacto que tendrá cada una de las cinco fuerzas del entorno específico donde operará el club. Estas son: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.

“Las cinco fuerzas competitivas reflejan el que la competencia en un sector no se limite en absoluto a los participantes bien establecidos. Todos los clientes, proveedores, participantes potenciales y sustitutos son competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, la competencia es una rivalidad ampliada o extensa” (Porter, 1982).

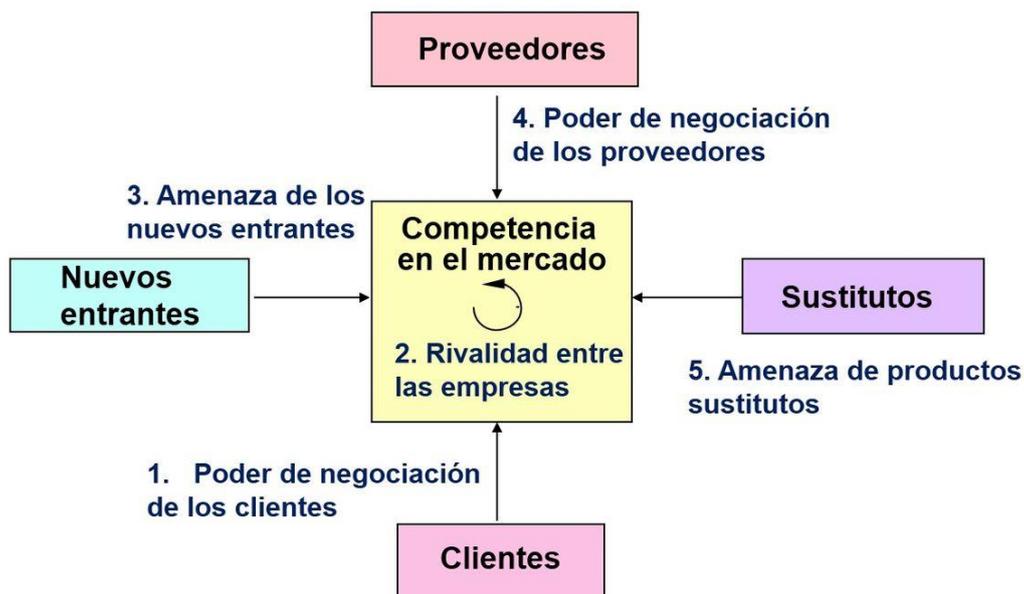


Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Wikipedia.

▪ **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

“La rivalidad entre los competidores es la primera fuerza competitiva y entre más se incrementa su intensidad, menores serán el atractivo del sector y las utilidades, porque los competidores recurrirán a estrategias más sofisticadas y agresivas para mantener su posición dentro de la industria; por tanto, las utilizadas totales se repartirán a favor de los competidores más capaces” (Porter, 1982).

Número de competidores

La cantidad de competidores que vamos a tener en cuenta para nuestro sector es bastante limitada, ya que solo aquellos clubes que se encuentren cerca geográficamente pueden tener una influencia directa en la rivalidad por el mercado. Esto se debe fundamentalmente a que un club de pádel es un tipo de negocio que generalmente se nutre de la cercanía con el cliente.

Para analizar el número de competidores, se diseñará una tabla que muestre los clubes de pádel en Gandía y en las localidades vecinas. De estos clubes se señalarán los puntos fuertes, los puntos débiles y el público objetivo al que se dirigen, con el fin de obtener una mejor perspectiva del grado de competencia que ejercerá cada uno.

Tabla 1. Competidores zonales. Elaboración propia.

CLUB	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	PÚBLICO OBJETIVO
CLUB DE TENIS GANDÍA	Bar, piscina, sauna y gimnasio. Muchas pistas de pádel (7).	Pistas de pádel descubiertas. Precios altos para los no socios.	Habitantes de Gandía y alrededores, y gente que veranea en la playa de Gandía.
PUNTESPORTIU	Muchas pistas de pádel (10), la mayoría cubiertas (7).	Alejado de grandes núcleos de población.	Habitantes de Miramar y alrededores.

	Torneos participativos.		
PÁDEL MIXTO XERESA	Pistas de pádel cubiertas (4). Torneos participativos.	Alejado de grandes núcleos de población.	Habitantes de Xeresa y alrededores.
CLUB DE TENIS BELLREGUARD	Bar, piscina y gimnasio. Muchas pistas de pádel (7).	Pistas de pádel descubiertas. Menor calidad.	Habitantes de Bellreguard y alrededores.

Cabe destacar que la única competencia directa dentro de Gandía es el Club de Tenis Gandía, que se encuentra en la zona de la playa y tiene las pistas al aire libre. Estos dos puntualizaciones son importantes, ya que nuestro club podría diferenciarse ubicándose más cerca del pueblo (donde reside la mayor parte de la población) y ofreciendo pistas cubiertas.

Los demás clubes se encuentran fuera de Gandía, en pueblos cercanos, aunque esto no significa que no puedan ejercer presión sobre nuestro público objetivo. En este caso, se podría buscar atraer, principalmente mediante el atractivo de la proximidad, a todas aquellas personas que actualmente se desplazan a otras localidades para jugar.

Ritmo de crecimiento del sector

Según el Global Padel Report (2023), España es el país donde más ha crecido el pádel. Mientras que en 2016 había 9.000 pistas de pádel, en 2022 este número ascendió a 15.300. Por ello, el informe señala a España, junto con Suecia, como el país donde el sector del pádel ya ha entrado en una etapa de maduración (Playtomic y Deloitte, 2023).

Este hecho puede sugerir que no se prevé un crecimiento continuo en el sector del pádel español. Sin embargo, aunque es cierto que no seguirá creciendo con la misma intensidad que antes, existen razones para creer que continuará expandiéndose durante algún tiempo.

Una de las razones podría ser el récord histórico en el número de jugadores de pádel federados en nuestro país el año pasado, que alcanzó casi los 97.400 (Statista Research Department, 2023).

Otra razón podría ser la perspectiva ofrecida por el Global Padel Report. Dicho informe predice que los países donde el pádel ya está estabilizado aún continuarán experimentando un crecimiento en los próximos años (Playtomic y Deloitte, 2023).

Además, según este informe, en las regiones donde el pádel está emergiendo, existe una previsión de crecimiento exponencial en el número de pistas de pádel. El aumento de la popularidad internacional que se asocia a este hecho podría tener un impacto positivo en países como España, dado que es uno de los destinos favoritos para los turistas de todo el mundo.

Con todo esto, aunque es verdad que el sector del pádel en España está más en una etapa de maduración que de crecimiento, todavía se puede afirmar que el crecimiento esperado de este deporte representa una oportunidad para los nuevos clubes que puedan ubicarse adecuadamente y diferenciarse de los ya establecidos.

Barreras de movilidad y salida

En cuanto a las barreras de movilidad, hay un elevado costo de traslado debido a la construcción de las pistas y el acondicionamiento de las nuevas instalaciones. Además, en la nueva ubicación ya no se dispondría de la base de clientes que se tenía en la anterior.

Por otra parte, las barreras de salida también son bastante altas, ya que las instalaciones son muy específicas para el pádel y el cierre del club supondría tener que deshacerse de las pistas.

▪ AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

“El riesgo de aumento de participantes en un sector dependerá de las barreras actuales de entrada y de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados” (Porter, 1982).

Barreras de entrada

Se puede afirmar que el sector tiene barreras de entrada elevadas. Esto se debe principalmente a la inversión necesaria para montar un club de pádel con un mínimo de tres o cuatro pistas.

Para ello, es imprescindible disponer de un terreno donde construir el club y una cubierta si se desea ofrecer pistas de pádel indoor, lo que permite jugar a pádel incluso en condiciones climatológicas adversas. Una vez se disponga del terreno y de la cubierta, se debe destinar una cantidad significativa de dinero para la construcción de las pistas. Actualmente, el diseño más básico de una pista de pádel ronda los 15.000 euros (Padelgest, 2024), por lo que se necesitaría una inversión mínima de 60.000 euros si se quiere disponer de unas cuatro pistas.

Además, es importante considerar el costo de la instalación de duchas y vestuarios, así como la instalación de máquinas expendedoras de bebidas y material básico de pádel. También se deben tener en cuenta los gastos de mantenimiento y el pago de las licencias.

Represalias del sector

Ante la amenaza de nuevos competidores, las empresas establecidas pueden implementar acciones estratégicas y tácticas para proteger su participación en el mercado, lo que a su vez puede dificultar el acceso al mercado para la nueva empresa competidora. Estas acciones pueden ser variadas, destacándose las estrategias de precios, las mejoras en la calidad del servicio o producto, y las campañas de marketing intensivas.

En nuestro sector, si bien la competencia podría responder reduciendo ligeramente los precios y realizando campañas de marketing intensivas en redes sociales, no es común que los clubes locales, como los de nuestra zona, adopten estas estrategias o lo hagan de manera agresiva.

▪ PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Las empresas pueden encontrar competencia externa a su sector en los productos o servicios sustitutivos, los cuales satisfacen las mismas necesidades o deseos desde un sector diferente. Estos productos sustitutivos pueden resultar más atractivos para los clientes, ejerciendo presión sobre el sector y obligando a las empresas a tomar medidas que pueden reducir su rentabilidad.

Cumplimentación de necesidades

El sector de los clubes de pádel ofrece un servicio que puede satisfacer una amplia gama de necesidades o deseos en los consumidores, como el ejercicio físico, la recreación y el ocio, la socialización, la competencia y el desafío, el desarrollo de habilidades y el entretenimiento. En otras palabras, se podría decir que un club de pádel ofrece una actividad física grupal, competitiva y divertida.

Teniendo esto en cuenta, se puede afirmar que en el mercado existen muchos otros sectores deportivos que cubren las mismas necesidades, entre los que destacan el fútbol, el tenis, el voleibol y el atletismo, entre otros.

Precios

En cuanto al precio de los productos o servicios sustitutivos, generalmente no suele ser demasiado alto en comparación con la práctica del pádel. En muchos casos, incluso resultan más económicos. Deportes como el fútbol o el baloncesto, por ejemplo, no requieren de un gran desembolso de dinero para practicarlos.

Costes de cambio

Los costos de cambio están estrechamente relacionados con el precio, por lo que generalmente no resulta difícil cambiar de la práctica de un deporte a otro. En la mayoría de los deportes que satisfacen las mismas necesidades que el pádel, se necesita realizar un gasto inicial para adquirir material básico, el cual no tiene por qué ser muy elevado.



Ilustración 3. Deportes populares. Fuente: deportebarato.com.

▪ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

“Diremos que un proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. Del mismo modo, diremos que un proveedor tiene menos poder de negociación si es capaz de influir menos en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos” (Quiroa, 2019).

Número de proveedores

El número de fabricantes de pistas de pádel es importante para determinar el poder de negociación de los proveedores, ya que, si estos son escasos, tendrán más capacidad para imponer sus condiciones.

En España, siendo el país con más pistas de pádel fabricadas de todo el mundo, se puede afirmar que existen bastantes fabricantes de pistas de pádel. Para comprobar esto, solo hay que hacer una búsqueda rápida por internet y ver que existen muchas empresas especializadas en este sector. Por tanto, se puede concluir que el número de proveedores no determina un poder de negociación fuerte para los proveedores.

Respecto a los otros insumos que va a necesitar nuestro club de pádel (bebidas, material básico, palas de pádel) se puede concluir lo mismo que con los fabricantes de pistas de pádel.

Diferenciación

La diferenciación entre los proveedores puede influir en su poder de negociación cuando ofrecen productos o servicios con características únicas que los hacen distintos del resto. Esto puede provocar que los demás proveedores no puedan ofrecer lo mismo y, por lo tanto, no puedan competir, lo que otorga al proveedor diferenciado un mayor poder de negociación.

En cuanto a las pistas de pádel, actualmente no existe una gran diferenciación. Es cierto que hay varios materiales con los que se puede construir una pista de pádel, pero la mayoría de los clubes optan por el suelo de césped artificial y las paredes de cristal debido a las ventajas que ofrecen. Por lo tanto, se puede afirmar que no existe una gran diferenciación que genere un poder de negociación más fuerte para algún proveedor.

Integración vertical hacia delante

Los proveedores que se integran verticalmente hacia adelante pueden obtener una valiosa ventaja competitiva gracias al mayor control de la cadena de suministro y a la captura de márgenes adicionales.

Sin embargo, esto no siempre es común y en el caso de un club de pádel, no es una excepción. En este sector, las empresas fabricantes de pistas de pádel tienen una actividad muy específica y, además, muy diferente de la que ofrece un club de pádel. El fabricante vende un producto que puede producir varias veces, mientras que el club ofrece un servicio a través de sus instalaciones.

Esta gran diferencia entre ambos tipos de negocio hace que la integración vertical hacia adelante entre los proveedores de un club de pádel no sea habitual.

▪ PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

“Definimos el poder de negociación de los clientes, como la capacidad superior que poseen estos agentes económicos a la hora de comprar insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas” (Quiroa, Economipedia, 2019).

Número de clientes

El número de clientes puede determinar la fuerza que estos pueden ejercer en la negociación por la compra de un producto o un servicio. Una empresa que solo tenga un cliente, o que estos sean muy escasos, tendrá menor poder de negociación como consecuencia de su dependencia hacia ellos.

En el sector de los clubes de pádel, existe un alto número de clientes que, además, no siempre tienen otra opción por cuestión de cercanía. Por lo tanto, un club que esté bien ubicado y que no tenga competencia cercana, no se verá afectado por el poder de negociación de los clientes.

Diferenciación

Cuando un cliente percibe un producto o servicio como único, tiene menos poder de negociación, ya que no encontrará las mismas características en otro sitio. Este aspecto se puede abordar desde dos perspectivas. Por un lado, el sector de los clubes de pádel puede perder poder de negociación frente a los clientes si se considera la cantidad de servicios sustitutivos existentes. Por otro lado, los clientes fieles al pádel que no quieran cambiar de deporte (y que son muchos en la realidad) perderán poder de negociación frente al club cuando no haya otros clubes cerca o estos ofrezcan un servicio diferente.

En nuestro caso, en Gandía existe otro club que podría ejercer una competencia directa, pero este club solo ofrece pistas al aire libre. Por lo tanto, unas pistas cubiertas serían percibidas por los clientes como algo distintivo y único en la zona. Es cierto que hay clubes en las localidades vecinas que ofrecen pistas cubiertas, pero estos clubes están más lejos y no gozan de la ventaja de la cercanía.

Integración vertical hacia detrás

En este caso, hay poco que analizar. Los clientes de un club de pádel son, generalmente, personas comunes y corrientes, con sus propios trabajos, y que en ningún caso se plantearían crear su propio club de pádel para obtener algún tipo de ventaja personal.

2.2 Anàlisis interno

El anàlisis interno de una empresa tiene como objetivo conocer y evaluar sus fortalezas y debilidades mediante la identificación y valoración de sus recursos y capacidades. De esta manera, se podrá orientar una estrategia que explote los puntos fuertes de la empresa y que, por el contrario, elimine o reduzca los puntos débiles.

Dado que nuestro club de pádel aún no existe, se realizará un anàlisis interno con un enfoque prospectivo que prediga los recursos de los cuales dispondrá y las capacidades que se desarrollarán al inicio.

Los recursos son los elementos que la empresa posee y controla, mientras que las capacidades se refieren a la manera en que se realizan las actividades utilizando esos recursos.

A continuación, se clasificarán los recursos que conformarán la empresa en sus comienzos según su naturaleza, la cual podrá ser: tangibles físicos, tangibles financieros, intangibles no humanos e intangibles humanos.

- **RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS**

R1: Nave industrial

R2: Tres pistas cubiertas

R3: Una pista descubierta

R4: Baño

R5: Vestuario

R6: Cafetería

R7: Mobiliario

R8: Equipo de mantenimiento

R9: Área de aparcamiento

- **RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS**

R10: Préstamo bancario

R11: Capital social

R12: Ingresos bajos

R13: Rentabilidad baja

- **RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS**

R14: Página web

R15: Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp, TikTok)

R16: Logotipo

R17: Eslogan

R18: Aplicación móvil (reservas, comunidad, novedades)

- **RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS**

R19: Experiencia laboral previa

R20: Conocimientos y habilidades técnicas en pádel

R21: Grupo reducido de trabajadores

R22: Motivación

R23: Liderazgo

R24: Habilidades sociales

R25: Valores éticos

R26: Compromiso con el club

Una vez vista esta clasificación, se realizará un análisis funcional por área que recoja todas las capacidades que se desarrollarán en el club a partir de estos recursos.

Tabla 2. Análisis funcional por áreas. Elaboración propia.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
DIRECCIÓN	<p>Capacidad para establecer una visión clara y convincente que marque el rumbo del club [R22, R23, R25, R26]</p> <p>Capacidad para desarrollar una estrategia acorde con la misión y los valores [R22, R23, R25, R26]</p>
RECURSOS HUMANOS	<p>Capacidad para tener profesores con experiencia y conocimientos técnicos [R19, R20]</p> <p>Capacidad para crear un ambiente laboral positivo [R21, R22, R23, R24, R25, R26]</p> <p>Capacidad para inspirar a los trabajadores con los valores del club [R21, R22, R23, R24, R25, R26]</p> <p>Poca capacidad para contratar más trabajadores [R10, R12, R13]</p>
MARKETING Y COMUNICACIÓN	<p>Capacidad para promocionar al club a través de las redes sociales [R15]</p> <p>Capacidad para comunicarse con los clientes [R14, R15, R18]</p> <p>Poca capacidad de influir en el mercado</p>

CONTABILIDAD Y FINANZAS	<p>Capacidad de solvencia [R10, R11, R13]</p> <p>Poca capacidad para aumentar la rentabilidad [R10, R12, R13]</p> <p>Poca capacidad para realizar nuevas inversiones [R10, R12, R13]</p>
ATENCIÓN AL PÚBLICO	<p>Capacidad para atender al público con amabilidad y profesionalidad [R21, R22, R23, R24, R25, R26]</p> <p>Capacidad para ofrecer aparcamiento privado [R9]</p>
DEPORTE Y OTROS SERVICIOS	<p>Capacidad para organizar eventos [R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R9, R19, R23, R24]</p> <p>Capacidad de formación en pádel [R2, R3, R19, R20]</p> <p>Capacidad para ofrecer servicio a pesar de las adversidades climáticas [R2]</p> <p>Capacidad para ofrecer servicio de cafetería [R6]</p> <p>Nula capacidad para ofrecer otros tipo de servicios adicionales</p>

2.3 Matriz DAFO

Una vez realizado el análisis externo e interno de la empresa, se elaborará una tabla que reúna tanto las oportunidades y amenazas como las fortalezas y debilidades identificadas. Esta herramienta nos permitirá tener una visión más amplia de todos los factores que afectan al club, para así ver de manera más clara cuáles de estos factores debemos tener en cuenta al diseñar la estrategia de marketing.

Tabla 3. Matriz DAFO. Elaboración propia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Análisis externo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del PIB • Inflación controlada • Disminución de la tasa de desempleo • Actitud hacia el deporte • Crecimiento de la población • Aumento del uso de la TIC • Automatización de los procesos de gestión • Baja competencia en Gandía • Previsión de que el pádel siga creciendo en España • Altas barreras de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra entre Rusia y Ucrania • Inestabilidad política • Altos tipos de interés • Fuerte competencia fuera de Gandía • Altas barreras de movilidad y de salida • Muchos deportes sustitutos • Deportes sustitutos con precios bajos o similares • Deportes sustitutos con bajo coste de cambio 	

<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de proveedores • Poca diferenciación en los proveedores • Elevado número de jugadores 		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesores con experiencia y conocimientos • Ambiente laboral positivo • Redes sociales con contenido de calidad • Aparcamiento privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca cuota de mercado • Poca rentabilidad • Nula capacidad de hacer nuevas inversiones • Nula capacidad de ofrecer servicios adicionales 	Análisis interno

Como se puede observar en la matriz DAFO, identificamos muchas oportunidades y varias amenazas. Entre las principales oportunidades, destacan la creciente actitud hacia el deporte y la previsión de que el pádel siga creciendo en España. En cuanto a las principales amenazas, resaltan la competencia fuera de Gandía y la disponibilidad de deportes alternativos.

Por lo que respecta a las fortalezas y debilidades, estas son hipotéticas para el escenario inicial del club, aunque nuestra estrategia estará enfocada en maximizar las fortalezas y minimizar o eliminar las amenazas esperadas.

3 Definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos

La misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos son elementos esenciales en el proceso de la dirección estratégica de una empresa y que sirven de guía en las decisiones y actuaciones que se tomarán durante toda la trayectoria empresarial.

Aunque, como vamos a ver a continuación, cada uno de estos conceptos tiene sus propias particularidades, todos ellos están vinculados entre sí, razón por la cual en este apartado se analizan de manera conjunta.

3.1 La misión

La misión de una empresa sintetiza de una manera concisa el propósito fundamental y la razón de ser de la misma. Representa la identidad y la personalidad de la empresa desde un punto de vista general tanto en el presente como en el futuro, y responde a la pregunta “¿Por qué existimos?”.

Para nuestro nuevo club Mar de Pádel la misión es la siguiente: "Fomentar la pasión por el pádel, promoviendo un estilo de vida activo y saludable en comunidad"

3.2 La visión

La visión refleja una representación mental de cómo la empresa se quiere ver en un futuro; en otras palabras, es una declaración a largo plazo del lugar que quiere ocupar, estableciendo un punto de referencia para todas sus actuaciones. Por tanto, mientras que la misión es una constante presente durante todo el transcurso de una empresa, la visión se diferencia en que se proyecta hacia el futuro, con un horizonte temporal mínimo de entre cinco y diez años.

Mar de Pádel tendrá la siguiente visión: “Ser reconocidos como el epicentro del pádel en nuestra ciudad, destacando por ofrecer unas instalaciones de alto nivel y una experiencia única que une deporte, diversión y comunidad”.

3.3 Los valores

Los valores de una empresa son los principios rectores que definen su identidad y orientan su comportamiento. Representan las creencias fundamentales que guían las decisiones y acciones de la organización en todas sus interacciones. Estos valores son la base de la cultura organizacional de la empresa y juegan un papel fundamental en su éxito a largo plazo.

Los valores van a representar las normas éticas y morales que definan nuestra cultura empresarial, por lo que, en nuestro club de pádel, en sintonía con la misión y la visión, se van a adoptar los siguientes:

- ✓ **Pasión por el pádel:** Demostrar entusiasmo y dedicación por el deporte del pádel, inspirando a otros a compartir nuestra pasión.
- ✓ **Respeto:** Tratar a todos los miembros y visitantes con cortesía, consideración y respeto, independientemente de su nivel de habilidad y otras consideraciones.
- ✓ **Integridad:** Actuar siempre con honestidad y transparencia, manteniendo la confianza de nuestra comunidad.
- ✓ **Comunidad:** Fomentar un ambiente inclusivo y acogedor, donde todos se sientan bienvenidos y valorados, creando una comunidad unida entorno al pádel.
- ✓ **Excelencia deportiva:** Buscar constantemente la mejora y el rendimiento deportivo, promoviendo la excelencia en la práctica y la competición del pádel.
- ✓ **Salud:** Priorizar y promover el bienestar físico, mental y emocional de nuestra comunidad.
- ✓ **Ética deportiva:** Promover la honestidad, la deportividad y el juego limpio en todas nuestras actividades y competiciones.
- ✓ **Diversión:** Promover un ambiente de diversión y disfrute en todas nuestras actividades, recordando siempre que el pádel es un deporte para disfrutar y compartir con los demás.

3.4 Los objetivos estratégicos

Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que una empresa se propone alcanzar. Siempre están alineados con la misión y la visión de la empresa, y cumplen varias funciones importantes: guiar y coordinar las decisiones y acciones empresariales, proporcionar una base para evaluar y controlar los resultados, motivar a los miembros de la empresa y comunicar externamente las intenciones de la organización.

Los objetivos estratégicos de Fast Pádel no pueden ser excesivamente ambiciosos, dado que es un club de nueva creación. Como hemos observado en las debilidades, estimamos que el club no tendrá la capacidad para generar grandes beneficios o aumentar la rentabilidad durante sus comienzos.

Además, al ser un club de pádel de nueva creación, se estima que al inicio tendremos una baja influencia en el mercado, por lo que es imprescindible establecer objetivos que busquen aumentar la visibilidad y la capacidad de fidelización.

De esta manera, cuando el club logre alcanzar estos objetivos relacionados con la comunicación, podrá entonces aspirar a alcanzar objetivos relacionados con la rentabilidad del negocio.

A continuación, presentaremos los objetivos estratégicos propuestos. Los clasificaremos en dos categorías: cuantitativos y cualitativos. Además, los objetivos cuantitativos se dividirán según su plazo de ejecución: a corto plazo (apertura del club) y a medio plazo (1 o 2 años).

Cuantitativos a medio plazo

1. Crear una comunidad de al menos 1.000 miembros en la aplicación del club para el segundo semestre de 2026.
2. Acumular un total de 3.000 seguidores entre todas las redes sociales para el segundo semestre de 2026.
3. Lograr una ocupación promedio de las pistas del 65% para el segundo semestre de 2026.
4. Obtener un mínimo de 60 reseñas y mantener un promedio de al menos 4,5 estrellas en el perfil de empresa en Google para el segundo semestre de 2026.

Cuantitativos a corto plazo

1. Crear una comunidad de al menos 300 miembros en la aplicación del club durante el mes de apertura.
2. Acumular un total de 1.000 seguidores entre todas las redes sociales durante el mes de apertura.
3. Lograr una ocupación promedio de las pistas del 60% durante el mes de apertura.
4. Conseguir que el torneo de inauguración alcance al menos una participación de 45 parejas.

Cualitativos

1. Conseguir que el club sea reconocido principalmente por la calidad de sus servicios e instalaciones.
2. Crear un contenido educativo y atractivo que genere interés en las redes sociales.
3. Garantizar que todas las personas que visitan nuestro club se vayan satisfechas.

4 Marketing estratégico

En este apartado del proyecto se realizará la segmentación del mercado, la selección del mercado objetivo y el posicionamiento, los cuales forman la base del marketing estratégico y nos ayudarán a identificar, entender y servir mejor a nuestros clientes potenciales.

4.1 Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso de marketing mediante el cual una empresa divide un mercado amplio en grupos más pequeños de consumidores que comparten semejanzas o ciertas características en común (Galán, 2020). De esta manera, se obtiene un mayor conocimiento del público objetivo y de los competidores reales, además de una mejor adaptación a las necesidades del cliente.

Es importante señalar que nuestra segmentación se centrará en una microsegmentación del segmento de jugadores de pádel. Por lo tanto, cada criterio de segmentación agrupará a los jugadores en subsegmentos que compartan alguna característica.

En este proyecto se utilizarán cuatro criterios de segmentación: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

- **GEOGRÁFICOS**

La variable geográfica permite segmentar el mercado según el lugar de residencia de las personas. Por lo tanto, según este criterio, nuestro mercado se podrá agrupar de la siguiente manera:

- Habitantes de Gandía y de otros pueblos cercanos

En este grupo se incluirán tanto las personas que residen en Gandía como las que residen en pueblos cercanos como Almoines y El Real de Gandía, los cuales no cuentan con un club de pádel.

- Habitantes de otros pueblos con club de pádel o cercanos

En este segmento se agruparán los residentes de pueblos cercanos que cuentan con un club de pádel o que están más cerca de ese pueblo que de Gandía. Aquí incluiremos pueblos como Piles, Rafelcofer o Xeraco.

- **DEMOGRÀFICOS**

En primer lugar, se realizará una **microsegmentación por rango de edades** del segmento de jugadores de pádel. Esto nos permitirá entender mejor cómo comunicarnos y adaptar nuestros servicios según los porcentajes de población en cada grupo de edad.

- Personas de hasta 26 años

Los niños, adolescentes y jóvenes hasta esta edad representan aproximadamente el 15% de las personas que practican pádel en España (Playtomic y Deloitte, 2023).

- Personas de 27 a 39 años

Las personas que se encuentran en este rango de edades representan aproximadamente el 27% del total de personas que juegan al pádel en España (Playtomic y Deloitte, 2023).

- Personas de 40 a 54 años

Dentro del rango de estas edades se encuentra el grueso del total de las personas que practican pádel en España, con una representación del 44% (Playtomic y Deloitte, 2023).

- Personas de más de 54 años

Por último, las personas con más de 54 años representan el 14% restante (Playtomic y Deloitte, 2023).

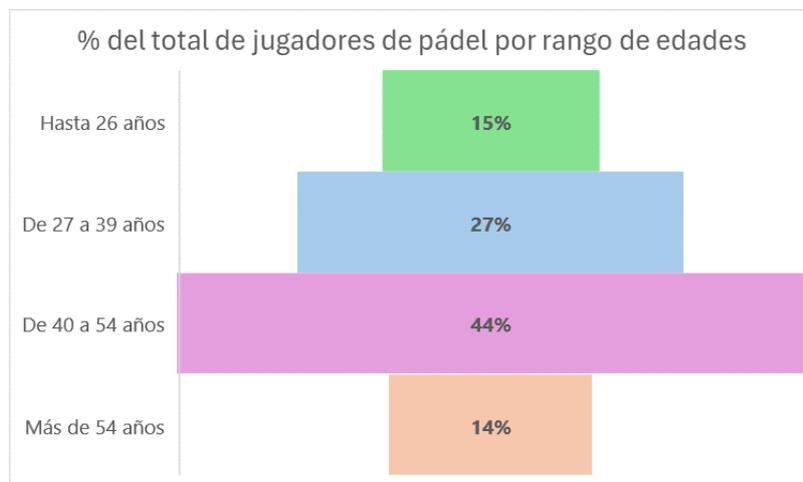


Gráfico 10. Porcentaje del total de jugadores de pádel por rango de edades. Fuente: World Padel Report. Elaboración propia.

Estas estadísticas han sido extraídas del Global Padel Report, elaborado por Playtomic y Deloitte, dada su relevancia. A pesar de ello, los datos han sido contrastados con una publicación de Statista, donde se observaron porcentajes similares.

Además, también se realizará una microsegmentación en función de si son **menores o adultos**:

- Menores

En nuestra escuela, se considerará menores a los que tengan menos de 16 años, aunque no será una regla rígida y se permitirá cierta flexibilidad según el nivel que demuestren en el juego.

- Adultos

Generalmente, serán las personas que tengan más de 16 años.

Por otra parte, se establecerán **segmentos por nivel de ingresos**, lo cual nos facilitará personalizar los servicios ofrecidos por el club para cada uno de ellos.

- Renta Alta

Personas con los ingresos más elevados, significativamente por encima del promedio.

- Renta Media-Alta

Gente con ingresos superiores al promedio, pero no tan altos como los de renta alta.

- Renta Media

En este grupo se encontrará la mayoría de la población.

- Renta Media-Baja

Grupo de personas con ingresos inferiores al promedio, pero con cierta estabilidad económica.

- Renta Baja

Personas con ingresos significativamente inferiores al promedio.

Es interesante señalar que, en cuanto al **género**, el porcentaje de hombres que practican pádel es del 62,45%, mientras que el de mujeres es del 37,55% (Padel.fyi, 2023).

- **PSICOGRÁFICOS**

La variable psicográfica permite agrupar el mercado según actitudes, valores y estilos de vida. De esta manera, se podrán desarrollar una serie de acciones encaminadas a llegar a estos segmentos, mejorando la comunicación y ofreciendo servicios adaptados.

En este apartado, realizaremos una microsegmentación del segmento de jugadores de pádel de la siguiente manera:

- Deportistas Competitivos

En este subsegmento encontraremos a los jugadores de pádel con una actitud competitiva hacia el deporte. Serán deportistas caracterizados por su orientación hacia el logro y la mejora continua.

- Entusiastas de la Salud y el Bienestar

Agrupación compuesta por personas enfocadas en mantener un estilo de vida saludable y activo. Para ellos, la prioridad es la salud física y mental, y tratarán de lograrla practicando deporte regularmente.

- Buscadores de Diversión y Ocio

Subsegmento del mercado caracterizado por ver el deporte como una actividad recreativa y una forma de disfrutar. Valoran la relajación y el disfrute del tiempo libre por encima del enfoque competitivo.

- Socializadores Activos

Grupo de personas que utilizan el deporte como medio de socialización. Para este tipo de personas, lo más importante son las relaciones sociales y el ambiente de comunidad.

Es importante señalar que estos subsegmentos no son excluyentes entre sí, como ocurre con los criterios geográficos y demográficos, sino que pueden combinarse, encontrando personas en el mercado que puedan pertenecer a dos o más de estos subsegmentos. Prueba de esto son los resultados de una encuesta reflejada en el World Padel Report, en la que se preguntó a los jugadores de pádel de España por los motivos por los que empezaron a jugar. Los resultados mostraron que el 66% de los jugadores empezaron, entre otros motivos, por diversión; el 52% incluyó, entre otros, la búsqueda de socialización; el 51% señaló la salud como uno de los motivos; y, finalmente, solo el 28% seleccionó la competición como una de las razones (Playtomic y Deloitte, 2023).

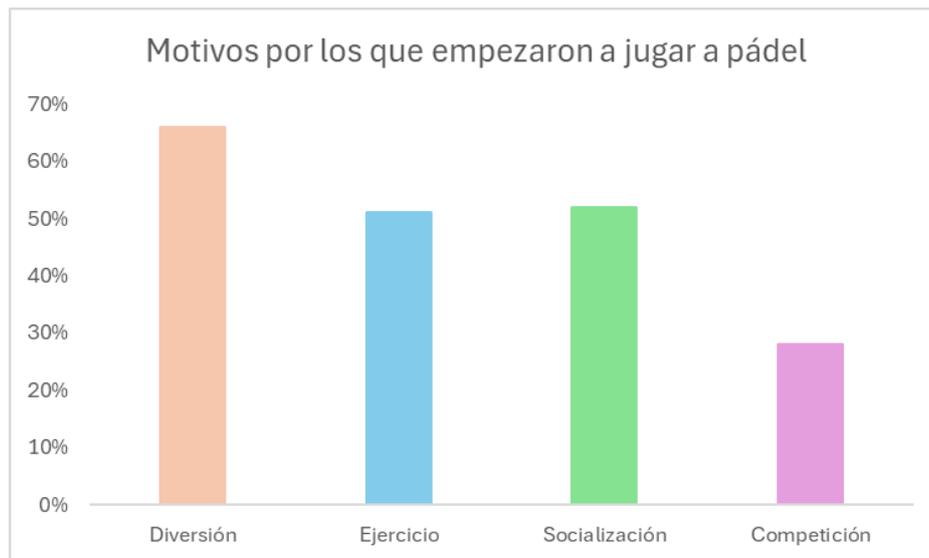


Gráfico 11. Motivos por los que los jugadores de pádel en España empezaron a jugar. Fuente: World Padel Report. Elaboración propia.

- **DE COMPORTAMIENTO**

La segmentación basada en el comportamiento consiste en agrupar a los consumidores según las circunstancias en las que utilizan el servicio. Conociendo estas circunstancias, se podrá realizar una adaptación específica para cada segmento.

En nuestro mercado vamos a segmentar en función de la habitualidad, la disponibilidad y la preferencia de juego, entre otros factores.

Respecto a la **habitualidad de juego**, vamos a tener en cuenta las siguientes agrupaciones:

- Jugadores Regulares

Serán aquellas personas que jueguen una media de 2 o 3 veces a la semana y participen frecuentemente en torneos y eventos.

- Jugadores Ocasionales

A este subsegmento pertenecerán aquellos jugadores que jueguen 1 vez a la semana o menos y que esporádicamente participen en algún torneo o evento.

Por otra parte, respecto de la **disponibilidad y preferencia de juego**, se realizarán las siguientes agrupaciones:

- Jugadores de Mañana

Son aquellas personas que, por cuestiones de disponibilidad o preferencia, suelen jugar por las mañanas cuando lo hacen entre semana.

- Jugadores de Tarde

Grupo de personas que, por razones de disponibilidad o de preferencia, acostumbran a jugar por las tardes cuando lo hacen entre semana.

- Jugadores de Fin de Semana

Jugadores que, por los mismos motivos anteriores, juegan habitualmente solo los fines de semana.

- Jugadores de Verano

Dado que Gandía duplica su población en verano gracias a su playa (Costa, 2018), se tendrán en cuenta a todas las personas que llegan para pasar sus vacaciones durante estos meses.

Por último, realizamos la microsegmentación en función del **nivel de habilidad y técnica** en el juego del pádel:

- Jugadores Principiantes

Serán aquellas personas que nunca hayan jugado o que tengan un nivel muy básico en pádel.

- Jugadores Experimentados

En cambio, en esta agrupación encontraremos jugadores con habilidades desarrolladas y conocimientos técnicos del juego.

4.2 Mercado objetivo

Nuestro club de pádel ofrecerá distintos tipos de productos y servicios, adaptados al subsegmento específico al que nos dirijamos, incluyendo precios diferenciados. Además, se publicitarán y comunicarán de diversas formas según el subsegmento que se desee alcanzar.

De esta manera, entre los distintos tipos de productos y servicios que se ofrecerán para satisfacer las necesidades de cada subsegmento, estarán la reserva de pistas, los bonos para jugadores habituales, las clases de aprendizaje o para avanzados, los torneos y eventos, así como diferentes precios según el momento del día o la semana.

- Reserva de pista

Este será el servicio básico del club y su mercado objetivo será amplio, incluyendo todos los segmentos y subsegmentos mencionados anteriormente, excepto los habitantes de otros municipios cercanos, quienes probablemente prefieran el servicio básico de reserva de pista en el club más cercano.

- Bonos

Los bonos otorgarán el derecho a la reserva de pista un cierto número de veces durante un período limitado y se pagarán por adelantado. El mercado objetivo de este producto serán los jugadores regulares con un nivel de ingresos medio o medio-bajo, ya que, si se utiliza todo el bono, las reservas resultarán más baratas que si se hacen sin bono.

- Escuela

La escuela ofrecerá una serie de servicios destinados al aprendizaje y la mejora de las habilidades y técnicas del juego. Para ello, contará con varios entrenadores de distintos perfiles que se adapten a los subsegmentos específicos. Por tanto, este servicio estará dividido en varias modalidades según el mercado objetivo al que se quiera dirigir.

- Clases de aprendizaje para menores

Estas clases tendrán dos modalidades simultáneas, divididas en dos grupos de edad dentro del subsegmento de los menores: niños de 3 a 5 años y menores de 6 a 16 años. De esta manera, este servicio estará dirigido a jugadores menores y principiantes.

- Clases de técnica para menores

Estas clases estarán dirigidas a aquellos menores (generalmente mayores de 10 años) que ya tengan una buena base en el juego y deseen desarrollar de manera más avanzada su técnica. Por lo tanto, el mercado objetivo de estas clases serán los menores con experiencia y orientación hacia la competición.

- Clases de aprendizaje para adultos

El mercado objetivo de este servicio serán los adultos (mayores de 16 años) principiantes.

- Clases para avanzados

Estas clases serán las que alcancen el nivel más alto, por lo tanto, su mercado objetivo serán los adultos experimentados y orientados hacia el logro y la mejora.

Es importante destacar que todas las clases estarán dirigidas principalmente a personas con un nivel de ingresos medio-alto. Las personas con ingresos medio-bajo podrían encontrar demasiado costoso combinar las clases con las reservas de pista y, por lo tanto, generalmente optarán por esta última.

- Torneos

Los torneos son eventos competitivos organizados donde los jugadores compiten entre sí siguiendo un formato específico para determinar un ganador. En los torneos, los jugadores avanzan o quedan eliminados en una clasificación, culminando en la final, por lo tanto, pueden extenderse durante horas o días.

Nuestro club organizará torneos regularmente que se extenderán varios días, con los fines de semana como días clave donde se jugarán más partidas, incluidas las finales. Estos torneos contarán con varias categorías, por lo que podrán inscribirse tanto principiantes como jugadores más avanzados. En consecuencia, los torneos están diseñados principalmente para jugadores regulares, competitivos y sociables.

Además, los torneos también nos permitirán llegar a un subsegmento del mercado al que difícilmente podríamos acceder de otra manera: los jugadores habitantes de otros municipios. Aunque suelen ser jugadores fieles al club más cercano a su zona, estarán dispuestos a desplazarse hasta nuestro club por la oportunidad de participar en un torneo emocionante.

- Àrea de cafeteria

Teniendo en cuenta que el 52% de los jugadores de pádel empezaron por motivos de socialización, nuestro club contará con una zona de cafeteria donde nuestros clientes se podrán relajar antes o después de la partida.

- Precios inferiores por la mañana

Existe una parte del mercado que, generalmente por el factor de disponibilidad horaria, suele jugar por las mañanas entre semana. Este subsegmento es reducido, por lo que suele haber menos reservas por las mañanas de lunes a viernes. En consecuencia, se establecerá un precio menor para este horario, con el fin de incentivar a este subsegmento a jugar más a menudo.

Una vez introducidos brevemente los servicios y productos que se ofrecerán según los subsegmentos que se desean alcanzar, procederemos a crear una tabla-resumen para visualizar claramente estos mercados objetivos y los servicios y productos con los que se satisfarán.

Tabla 4. Mercados Objetivos. Elaboración propia.

MERCADO OBJETIVO	SERVICIO / PRODUCTO
Jugadores de pádel en general	Reserva de pista
Jugadores regulares	Bono
Jugadores competitivos	Escuela para avanzados y torneos
Jugadores sociables	Área de cafeteria y torneos
Jugadores de renta media- baja	Bono
Jugadores principiantes	Escuela de aprendizaje
Jugadores de otros pueblos	Torneos

Para finalizar este apartado, cabe destacar que todos los mercados objetivos, excepto el de jugadores de otros pueblos, se dirigen a residentes de Gandía y de pueblos cercanos como Almoines y El Real de Gandía.

4.3 Marca

“Actualmente, en el mercado existen multitud de productos y servicios. Con el paso de los años y el desarrollo y creación de nuevas empresas, el mercado tiene cada vez más competencia, habiendo infinidad de productos similares. Por ello, las empresas tienen un claro objetivo: diferenciarse y ser únicos en el mercado. Uno de los primeros pasos para ello es elegir una marca a través de la cual sus clientes les identifiquen y diferencien” (Nuño, 2023).

La marca que identificará a nuestro club será: Fast Pádel. Con esta marca queremos transmitir algunos conceptos clave: aprendizaje rápido, juego intenso y una ubicación excelente del club.

Nuestra escuela estará integrada por dos profesores de calidad excepcional, comprometidos al máximo para garantizar que los alumnos aprendan de manera rápida y efectiva durante las clases. Además, aspiramos a que nuestro club sea reconocido como un lugar donde el pádel se vive con intensidad, lo cual también se relaciona con la rapidez. Por último, la excelente ubicación del club proporciona un acceso rápido y sencillo para nuestro mercado objetivo.

El diseño del logo intenta ser sencillo y al mismo tiempo darle sentido a la marca. Por esta razón, hemos decidido que el logo tendrá el siguiente aspecto:



Ilustración 4. Logotipo de Fast Pádel. Elaboración propia.

Como se puede observar, el logo incluye el nombre del club y una pelota de pádel, lo cual parece bastante sencillo. Además, se combina con un fondo que simboliza la rapidez. Esta combinación nos parece perfecta, por lo que optaremos por registrar el nombre del club como marca. De esta manera, podremos utilizar el logo en las camisetas y otros artículos del club.

4.4 Posicionamiento

“El posicionamiento de marca es el lugar o la importancia que ocupa un producto o servicio en la mente de los consumidores respecto a la competencia, es decir, sustenta la razón del porqué una persona piensa en una marca determinada en lugar de la de su competencia” (Narvaez, s.f.).

Este posicionamiento se puede conseguir con o sin la ayuda del marketing, aunque las empresas no deberían dejar al azar la tarea de posicionar su producto en la mente del consumidor. Por este motivo, en nuestro club, buscaremos de manera activa, a través del marketing, posicionar nuestros servicios de la manera que más nos convenga.

Para establecer la estrategia de posicionamiento deberemos seguir los siguientes tres pasos:

1. Identificar posibles ventajas competitivas sobre las que construir el posicionamiento.
2. Seleccionar las ventajas competitivas adecuadas.
3. Elegir una estrategia de posicionamiento.

Identificación de las fuentes de diferenciación

En este apartado, identificaremos las fuentes de diferenciación que pueden generar ventajas competitivas. Para ello, será necesario analizar toda la experiencia del cliente con el servicio de la empresa.

La experiencia del cliente en un club de pádel puede comenzar con la ubicación del club. Cuanto más cercano y accesible esté, más cómodo será para los clientes.

La calidad de las instalaciones también es determinante. Unas instalaciones de alta calidad mejorarán las condiciones de juego en todos sus aspectos, proporcionando una experiencia superior. Las instalaciones incluyen tanto las pistas de juego como los baños, vestuarios y las condiciones generales del recinto.

Por otra parte, la calidad de los servicios (reserva de pista, entrenamientos, torneos) es fundamental para que el cliente perciba que sus necesidades están satisfechas. Además, la oferta de actividades extra, como gimnasio, yoga o piscina, puede complementar aún más la experiencia del cliente.

Los precios que se establezcan para cada servicio determinarán en gran parte si el cliente decide probar el club o no, por lo que establecer una política de precios diferenciada también puede ser fundamental.

Por último, factores como la imagen, la limpieza, la seguridad y el buen trato pueden influir de manera significativa en la percepción general del cliente.

Una vez explicadas las fuentes de diferenciación que pueden emanar de la experiencia de un cliente de un club de pádel las vamos a resumir de la siguiente manera:

- Ubicación estratégica del club
- Calidad de las instalaciones
- Calidad de los servicios
- Servicios extra
- Política de precios
- Imagen del club
- Trato con el cliente

Selección de ventajas competitivas

El siguiente paso que hay que tomar es seleccionar aquellas fuentes de diferenciación a partir de las cuales nuestro club puede crear ventajas competitivas con las que diferenciarse de la competencia.

En este sentido, existen dos formas de diferenciarse de la competencia: promover intensamente un solo atributo, de manera que se logre posicionarse como el número uno, o posicionarse en base a más de un factor cuando existen dos o más empresas que afirman ser las mejores respecto al mismo atributo.

En base a esto, nuestro club adoptará la segunda opción, seleccionando la calidad de las instalaciones y la calidad del servicio como principales ventajas competitivas frente a los demás competidores.

Respecto al club de tenis de Gandía, esta ventaja competitiva nos servirá para diferenciarnos de manera clara, ya que tienen las pistas de pádel descubiertas, lo cual empeora tanto la calidad de las instalaciones como la calidad del servicio. Además, no tienen una alta capacidad para ofrecer entrenamientos, lo cual también contribuye a disminuir la calidad del servicio.

Por otra parte, en lo que respecta a los clubes de pádel de Miramar y Xeresa, esta ventaja competitiva no será tan clara, ya que ofrecen pistas cubiertas y de buena calidad. Sin embargo, nuestro club se esforzará por mantener las pistas en mejor estado, realizando un mejor mantenimiento de estas. Además, también ofrecen buenos entrenamientos y torneos, así que en este punto intentaremos ofrecer mejores profesores y organizar torneos emocionantes.

Sin embargo, hay otra ventaja competitiva con la que, respecto a nuestro mercado objetivo principal (los habitantes de Gandía), podremos diferenciarnos notablemente de toda la competencia: la ubicación estratégica del club.

Esto se debe a que, como ya hemos visto anteriormente, el único club que ofrece pistas de pádel en Gandía es el club de tenis, que se encuentra en la zona de la playa y, por lo tanto, lejos de la mayor parte de la población. Los demás clubes se ubican en municipios cercanos, por lo que, al ubicarnos en Gandía, obtenemos una ventaja competitiva significativa entre los habitantes de Gandía.

Elección de la estrategia de posicionamiento

Una vez seleccionadas las ventajas competitivas que desarrollaremos en nuestro club, vamos a crear un mapa de posicionamiento en el que se valorarán la calidad general percibida por el cliente y el precio, y se comparará la posición que buscaremos que ocupe nuestro club con la posición que ocupa la competencia actual.

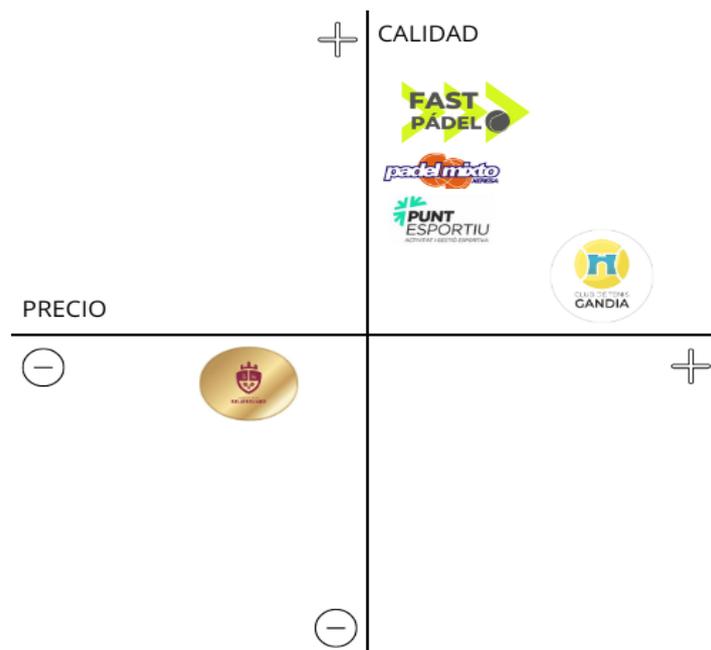


Ilustración 5. Mapa de posicionamiento. Elaboración propia.

Como se puede observar, Fast Pádel se posicionará con un precio medio-alto, similar al que ofrecen el club Puntesporthiu de Miramar y el club Pádel Mixto de Xeresa. Por otro lado, aspiramos a posicionarnos como el mejor club en cuanto a la calidad percibida, aunque seguido muy de cerca por Puntesporthiu y Pádel Mixto.

En definitiva, la estrategia de posicionamiento que nuestro club adoptará será la de más por lo mismo.

5 Marketing mix

“El marketing mix es un concepto fundamental en el campo del marketing que agrupa las principales herramientas y tácticas que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos comerciales” (Rodríguez, s.f.).

5.1 Producto

La estrategia de producto es la parte más importante del plan de marketing, ya que constituye la base del negocio. Es aquí donde se decidirá cómo se satisfarán las necesidades de los consumidores.

Para un club de pádel, la forma de satisfacer las necesidades de los clientes es mediante servicios, aunque también se podrán vender productos físicos de manera complementaria. En consecuencia, primero se expondrá la infraestructura necesaria para desarrollar todas las actividades del club y, posteriormente, se explicará de manera pormenorizada en qué consistirán exactamente los servicios.

5.1.1 Infraestructura

La infraestructura de un club de pádel engloba todas las instalaciones y recursos físicos necesarios para ofrecer de manera adecuada y satisfactoria la experiencia que buscan tanto los miembros como los visitantes.

De esta manera, la infraestructura contará con una nave industrial y el terreno donde se ubicará el club, pistas de pádel cubiertas y descubiertas, una cafetería, y otros servicios complementarios como baños y vestuarios.

- **Nave industrial**

La función principal de la nave industrial será permitir contar con pistas cubiertas, lo cual nos permite ofrecer servicio sin importar las adversidades climáticas como la lluvia, el viento o el sol intenso en verano. Además, las pistas cubiertas tienden a sufrir menos desgaste al estar protegidas de estos elementos. Por otra parte, también se podrá utilizar para ubicar los baños, vestuarios y la recepción del club.

Para nuestro club, hemos optado por alquilar la nave industrial, ya que construirla desde cero requeriría una inversión de capital demasiado elevada que no podemos afrontar.

Tras buscar en varias páginas web, hemos encontrado una que cumple con todas las características necesarias. La nave industrial tiene un total de 1000 metros cuadrados, de los cuales 800 corresponden a la nave y 200 al patio delantero y trasero. Además, cuenta con dos oficinas de 50 metros cuadrados cada una, donde podríamos ubicar la recepción y los vestuarios, así como baños adyacentes a las oficinas.

A través del siguiente enlace se puede ver el anuncio:
<https://www.fotocasa.es/es/alquiler/local-comercial/gandia/benipeixcar-el-raval/181894589/d?from=list>



Ilustración 6. Vista externa de la nave industrial. Fuente: Fotocasa.



Ilustración 7. Vista interna de la nave industrial. Fuente: Fotocasa.

- **Terreno**

Inicialmente, la idea era alquilar únicamente la nave industrial y construir tres pistas de pádel en su interior. Sin embargo, al pasar por delante de la nave, vimos que el terreno contiguo tenía un cartel de alquiler. Por lo tanto, decidimos contactar con el propietario para conocer las condiciones.

Después de verificar que las condiciones eran favorables, optamos por alquilar también el terreno para construir dos pistas más al aire libre y ofrecer un aparcamiento privado a nuestros clientes.



Ilustración 8. Terreno contiguo en alquiler. Elaboración propia.

- **Pistas de pádel**

Las pistas de pádel constituirán el elemento principal del club, ya que será donde se desarrolle toda la actividad deportiva. Principalmente, existen dos tipos: las de cemento y las de cristal. En nuestro club, optaremos por la segunda opción debido a que ofrecen un mejor rebote, menor riesgo de romper la pala con el impacto y una mejor visibilidad del juego desde fuera de la pista.

Hoy en día, prácticamente todos los clubes construyen pistas de cristal debido a las ventajas mencionadas anteriormente. La visibilidad del juego desde fuera de la pista, por ejemplo, es crucial para el éxito de un torneo, ya que además del atractivo de participar, la gente disfruta viendo otras partidas.



Ilustración 9. Pista de pádel de cristal. Fuente: PadelGalís.

- **Cafetería**

Como se ha observado en la segmentación, una gran parte de los jugadores de pádel comenzaron a jugar debido al aspecto social que ofrece este deporte. Por lo tanto, tener un área para socializar y relajarse antes o después de las partidas es esencial para fidelizar a este tipo de jugadores.

Además, la cafetería desempeña un papel muy importante durante un torneo, ya que ofrece servicio a todas las personas que asisten como público.

La cafetería de nuestro club ofrecerá un lugar donde poder sentarse y relajarse tomando bebidas refrescantes y snacks como papas, frutos secos y barritas energéticas.

- **Recepción**

La recepción será atendida por un empleado encargado de la atención al público, la gestión administrativa y la venta de bebidas, alimentos y material básico de pádel.

Una de las dos oficinas se habilitará para almacenar todos los productos y realizar las gestiones administrativas necesarias.

- **Baño y vestuarios**

La otra oficina se habilitará como vestuario, donde se incorporarán cuatro duchas.

Una vez vista la constitución de la infraestructura, es hora de explicar cada uno de los servicios que se ofrecerán a través de ella.

5.1.2 Servicios

Los servicios son las actividades con las que el club pretende satisfacer las necesidades de los clientes. Estas actividades se desarrollarán a través de la infraestructura del club y consistirán principalmente en la reserva de pistas, las clases particulares y en grupo, y la organización de torneos.

- **Reserva de pista**

Como ya se ha visto en el apartado de la selección del mercado objetivo, el servicio de reserva de pistas estará destinado a todo el segmento de jugadores de pádel, independientemente del nivel u otras variables. Este servicio estará disponible para todas las pistas del club durante todas las horas de apertura, excepto durante aquellas horas y en aquellas pistas en las que haya programación de clases, torneos u otros eventos.

Cada reserva, cuyo precio se establecerá en la estrategia de precios, otorgará el derecho a usar la pista seleccionada durante un tiempo de noventa minutos, es decir, una hora y media. Los horarios disponibles para la reserva de pista serán, como norma general, los siguientes:

Tabla 5. Horario 1 disponible para reservar pista. Fuente: Elaboración propia.

8:00 – 9:30
9:30 – 11:00
11:00 – 12:30
12:30 – 14:00
14:00 – 15:30
15:30 – 17:00
17:00 – 18:30
18:30 – 20:00
20:00 – 21:30

Tabla 6. Horario 2 disponible para reservar pista. Fuente: Elaboración propia.

8:30 – 10:00
10:00 – 11:30
11:30 – 13:00
13:00 – 14:30
14:30 – 16:00

16:00 – 17:30
17:30 – 19:00
19:00 – 20:30
20:30 – 22:00

Como podemos ver, hay dos horarios disponibles, lo cual mejorará la adaptación a las diferentes disponibilidades de los clientes. Por ejemplo, una persona que termina de trabajar a las 15:00 puede llegar para jugar a las 15:30, mientras que otra persona que acaba a las 15:30 podrá reservar para las 16:00.

Para implementar estos horarios de reserva, se asignará cada uno a la mitad de las pistas disponibles. En caso de tener un número impar de pistas, por ejemplo 5, el horario más solicitado se aplicará a 3 pistas y el otro a 2. Además, es importante destacar que estos horarios estarán sujetos a cambios necesarios para la realización de clases, torneos u otros eventos.

- **Escuela**

Mientras que la reserva de pista está dirigida a todos los jugadores de pádel, las clases están diseñadas para aquellos con un nivel más alto de exigencia y capacidad económica. La exigencia no se refiere únicamente a los más competitivos, sino también a los principiantes que prefieren aprender con la guía de un instructor, en lugar de aprender jugando con amigos, como suele hacer mucha gente.

Por otra parte, la capacidad económica no se refiere a un nivel de ingresos muy elevado, sino a uno que permita cubrir el costo de las clases y las posibles reservas de pista en otros momentos.

Para ofrecer este servicio, el club dispondrá inicialmente de dos profesores. Uno de ellos será uno de los socios fundadores, quien lleva años entrenando en otros clubes y tiene mucha experiencia, además de ser bastante conocido en el ámbito del pádel en la zona. El otro será un conocido, también con años de experiencia como profesor y jugador de pádel. En caso de que haya una demanda superior a la esperada, se contrataría a otro profesor.

En cuanto a las modalidades de las clases para adultos, podremos diferenciar entre clases individuales, clases para dos personas y clases para tres personas, siendo más caras cuanto menor sea el número de participantes. Estas clases se llevarán a cabo una vez por semana y tendrán un precio mensual.

La diferenciación está pensada, por un lado, para satisfacer las distintas necesidades de atención, ya que una persona en una clase individual recibirá más atención y, por tanto, podrá progresar más rápido que en una clase para dos o tres personas. Por otro lado, también está pensada para aquellos jugadores que quieran asistir a clases, pero que al mismo tiempo deseen que les salga más barato o quieran entrenar con amigos.

Además, las clases individuales y las clases para dos personas se podrán tomar de forma ocasional (clases sueltas), teniendo así un precio más elevado que optando por la opción mensual de una vez por semana.

Asimismo, cabe mencionar que las clases se adaptarán al nivel de los jugadores. Habrá clases de aprendizaje, en las que se enseñan las bases (para los principiantes), y clases de tecnificación o perfeccionamiento, en las que se avanza más allá de las bases y se alcanza un nivel más competitivo (para los jugadores avanzados).

Estas clases de aprendizaje o de perfeccionamiento no tendrán un precio distinto. Simplemente se hace esta diferenciación para indicar que los profesores adaptarán la manera de impartir las clases según el nivel de los jugadores.

A continuación, se mostrará una tabla que resume las distintas modalidades de la escuela de adultos:

Por último, también ofreceremos una escuela para menores con tres modalidades distintas. La primera está dirigida a niños de tres a cinco años (mini pádel), la segunda para menores de entre seis y dieciséis años (pádel junior), y la tercera para niños de hasta dieciséis años que tengan un nivel superior (pádel junior avanzado). Estas clases también tendrán una periodicidad de una vez por semana, estableciendo un precio mensual.



Ilustración 10. Jugador de pádel. Fuente: Eldeportero.

- **Torneos**

Los torneos están diseñados para crear momentos emocionantes de competición y sociabilidad. En ellos, las personas más competitivas o aquellas con ganas de participar en un evento rodeado de gente encontrarán momentos de pura emoción. Podrán practicar su deporte favorito, poner a prueba sus habilidades competitivas e imbuirse en un ambiente de comunidad.

En nuestro club se organizará al menos un torneo cada mes. Estos torneos podrán ser organizados tanto por el propio club como por organizadores externos, que pueden ser empresas especializadas en eventos deportivos, fallas de Gandía o filiales de moros y cristianos de los pueblos cercanos.

La ventaja de tener organizadores externos es que serán ellos quienes promocionen el evento, atrayendo participantes y proporcionándonos publicidad para alcanzar a personas a las que de otra manera no podríamos llegar. Sin embargo, la desventaja será que el club obtendrá una rentabilidad menor. En cambio, cuando el organizador sea el propio club, este deberá encargarse de la promoción y de conseguir patrocinadores para financiar los premios de los ganadores.

Los torneos organizados por el propio club, se establecerán tres categorías, las cuales podrán aumentar hasta cuatro o cinco según se desarrolle la participación. Las tres categorías que se establecerán en los primeros torneos serán las siguientes:

- 2ª Categoría: niveles superiores a 4.
- 3ª Categoría: niveles desde un mínimo de 3,5 hasta un máximo de 4.
- 4ª Categoría: niveles inferiores a 3,5.

En caso de que los torneos tengan más participantes de lo esperado y haya desigualdad de nivel dentro de una misma categoría, el número de estas podrá aumentar hasta cinco, quedando de la siguiente manera:

- 1ª Categoría: niveles superiores a 4,25.
- 2ª Categoría: niveles desde un mínimo de 4 hasta un máximo de 4,25.
- 3ª Categoría: niveles desde un mínimo de 3,75 hasta un máximo de 4.
- 4ª Categoría: niveles desde un mínimo de 3,5 hasta un máximo de 3,75.
- 2ª Categoría: niveles inferiores a 3,5.

Cada categoría requerirá un mínimo de doce parejas. El torneo comenzará con una fase de grupos, donde cada grupo estará compuesto por tres parejas que jugarán

partidos entre sí. De estos grupos, dos parejas avanzarán a los cuartos de final, mientras que una pareja será eliminada. A partir de los cuartos de final, el torneo seguirá un formato eliminatorio, con semifinales y una final.

El formato de la fase de grupos se adaptará según el número de parejas inscritas, pudiendo haber casos donde solo una pareja avance de un grupo a la siguiente fase. En el caso de que una categoría cuente con al menos 18 parejas, la competición podrá incluir una fase eliminatoria de octavos de final.

Por último, cabe mencionar que los torneos serán mixtos y que los niños también podrán participar, siempre que tengan el nivel necesario. Por lo tanto, no existirá ningún tipo de discriminación en función del sexo, la edad u otras condiciones, excepto por el nivel de juego.



Ilustración 11. Torneo de pádel a nivel profesional. Fuente: Padelagogo.

- **Bonos**

Un bono es una modalidad de pago anticipado que permite a los usuarios acceder a ciertos servicios del club a un precio reducido. Nuestros bonos darán derecho a diez reservas de pista con una caducidad de dos meses. Además, se ofrecerán dos tipos de bonos: uno para reservas por las mañanas y otro para reservas por las tardes, siendo el de las mañanas más económico.

5.1.3 Productos

La venta de productos físicos como material básico, bebidas y aperitivos complementará los servicios mencionados anteriormente.

- **Material básico**

La venta de material básico en el club garantizará que nuestros clientes tengan todo lo que necesitan para disfrutar del deporte. El club se esforzará por mantener siempre disponible un stock de pelotas de pádel y accesorios como muñequeras, overgrips y protectores de pala, ya que estos materiales requieren recambios frecuentes y son demandados con regularidad por los clientes.



Ilustración 12. Overgrips. Fuente: Planetapadel.

Además, estableceremos una relación B2B con un proveedor de pádel para ofrecer palas, ropa y calzado. El club dispondrá de algunas muestras para que los clientes las prueben. Si deciden realizar la compra, el proveedor nos enviará rápidamente el producto para que se lo entreguemos al cliente.

Tras investigar en la web, hemos visto que la tienda online Pádel Nuestro reúne las condiciones que buscamos para establecer esta relación. Por lo tanto, nos pondremos en contacto con ellos para llegar a un acuerdo y obtener una comisión por cada venta que consigamos. Esto nos permitirá abastecer a nuestros clientes sin necesidad de mantener un gran stock.



Ilustración 13. Palas de pádel. Fuente: Planetapadel.

- **Cafetería**

Como se ha mencionado anteriormente, establecer una zona de cafetería con mesas y sillas, y ofrecer bebidas y aperitivos, mejorará la experiencia de los clientes de nuestro club. Ya sea antes o después de una partida, o simplemente como espectadores, todos los clientes que visiten nuestro club podrán sentarse cómodamente y disfrutar de su refresco favorito junto con un aperitivo en caso de tener hambre.

El servicio de cafetería se limitará a refrescos comunes como agua, Coca-Cola, Aquarius y Fanta, y a aperitivos básicos como snacks, frutos secos y barras energéticas. Para asegurar un suministro suficiente, estableceremos una relación comercial con un distribuidor local.



Ilustración 14. Refrescos. Fuente: Freepik.



Ilustración 15. Snacks. Fuente: Chuchesxiana.

5.2 Precios

“Una estrategia de precios es el conjunto de procesos y metodologías utilizadas por las empresas para fijar los precios de sus productos o servicios” (Pursell, 2023).

Aunque existen muchas opciones estratégicas para establecer los precios de venta, hemos optado por la estrategia de precios competitivos como la principal estrategia de fijación de precios para nuestros servicios, y la estrategia de penetración de mercado como fundamental para atraer al público durante la inauguración del club.

Asimismo, dentro de la estrategia de precios competitivos, también implementaremos otras estrategias, como la estrategia de precios basada en el valor (para los precios de la escuela), la estrategia de precios dinámicos (para la diferencia de precio entre mañana y tarde) y la estrategia de precios por paquetes (para los bonos).

Además de lo anterior, también desarrollaremos una estrategia de precios basada en los costes para el servicio de cafetería y la venta de material básico de pádel.

- **Estrategia de precios en relación con la competencia**

Para establecer nuestros precios en relación con la competencia, primero analizaremos los precios ofrecidos por los principales competidores de nuestro club y luego examinaremos las características y beneficios que justifican esos precios.

Tabla 7. Precios de la competencia. Elaboración propia.

CLUB	SERVICIO	PRECIO
CLUB DE TENIS GANDÍA	Reserva de pista	Socio: 2,2€ (por persona)
		No socio: 8€ (por persona)
PÁDEL MIXTO XERESA	Reserva de pista	Mañana: 16€
		Tarde: 24€
	Clases (escuela)	Bono mañana: 35€ Bono tarde: 55€
	Clases (escuela)	Individual suelta: 34€ Dos personas suelta: 38€ Individual fija: 108€ (mañana) 120€ (tarde) Dos personas fijas: 120€ (mañana) 128€ (tarde) Tres personas fijas: 145€ (mañana) 156€ (tarde)
	Torneos	Último torneo: 25€
PUNTESPORTIU	Reserva de pista	Mañana: 16€
		Tarde: 24€
	Clases (escuela)	Bono mañana: 35€ Bono tarde: 55€
	Clases (escuela)	Individual suelta: 30€ Dos personas suelta: 35€ Dos personas fijas: 120€ Tres personas fijas: 120€ Prepadel: 30€ (por persona) Pádel Base: 30€ (por persona) Precompetición: 40€ (por persona)
	Torneos	Último torneo: 25€
CLUB DE TENIS BELLREGUARD	Reserva de pista	Mañana: 12€
		Tarde: 18€

El **Club de Tenis Gandía** ofrece dos precios para la reserva de las pistas de pádel: 2,2€ para socios y 8€ para no socios. En nuestra opinión, aunque es cierto que el precio para socios parece muy económico en comparación con los precios de la competencia, la mayoría de los jugadores de pádel no necesariamente están interesados en los demás servicios o ventajas que ofrece la condición de socio. Por lo tanto, considerando que muchos jugadores de pádel no serán socios, 8€ por reservar una pista de pádel descubierta es bastante caro en comparación con la competencia. Además, incluso siendo socio, no solo hay que pagar 2,2€ por la reserva, sino también 50€ mensuales, lo que al final resulta igual o más caro que jugar en un club de pádel especializado.

El **Club de Tenis Bellreguard** es el más barato de la competencia, tanto en el precio de reserva de pista por la mañana como por la tarde. Bajo nuestro punto de vista, teniendo en cuenta su mala ubicación y que las pistas son descubiertas, el precio es adecuado al valor percibido por el cliente. Además, el club se nutre principalmente del tenis, por lo que no tiene la necesidad de subir los precios.

Los dos clubes de tenis han ofrecido clases de pádel y han organizado algunos torneos de este deporte, pero estos servicios no son constantes y nos han comunicado desde ambos clubes que actualmente no los están ofreciendo. Esto puede deberse a que no son clubes especializados en pádel, ya que su punto fuerte es el tenis y también ofrecen otros servicios como gimnasio, piscina y restaurante.

En cuanto al club **Pádel Mixto Xeresa**, club especializado completamente en el deporte del pádel, ofrece todo tipo de servicios. Al servicio de reserva de pista se le aplica tanto una estrategia de precios dinámicos, al fijar dos precios distintos para las mañanas y para las tardes, como una estrategia de precios de paquetes, ofreciendo el pago anticipado de diez reservas con descuento, a través de los bonos.

La escuela ofrece diferentes precios según el número de personas que asistan a las clases, que pueden ser desde una persona individual hasta tres personas simultáneamente. A este servicio se le aplica una estrategia de precios dinámicos, siendo más caras las clases de tarde. Además, también ofrecen clases sueltas para una o dos personas, con un precio por clase mayor que si se elige la opción fija.

Por otro lado, el club Pádel Mixto Xeresa suele organizar un torneo cada dos o tres meses. En el último, el precio fue de 25€ e incluyó un regalo, agua y dos partidas completas aseguradas.

Finalmente, el club **Puntesportiu**, especializado completamente en el deporte del pádel, ofrece servicios y precios muy similares a los del Pádel Mixto Xeresa. La principal diferencia radica en la escuela, ya que Puntesportiu ofrece clases destinadas a menores, presentadas en distintas modalidades según la edad y el nivel. Además, algunos precios de la escuela son ligeramente más económicos que los del Club Mixto Xeresa, pero en estos servicios no se aplica la estrategia de precios dinámicos, fijando el mismo precio por las mañanas y por las tardes.

Como hemos podido observar, los clubes de pádel ofrecen servicios parecidos a unos precios muy similares, mientras que los clubes de tenis solo ofrecen reserva de pista con unos precios más dispares. Por lo tanto, una vez analizada la estrategia de precios de la competencia, vamos a fijar nuestras propias tarifas.

Tabla 8. Precios de los servicios del club. Elaboración propia.

SERVICIO	PRECIO
Reserva de pista	<ul style="list-style-type: none"> • Mañana: 16€ • Tarde: 24€ • Bono mañana: 35€ • Bono tarde: 55€
Clases (escuela)	<ul style="list-style-type: none"> • Individual suelta: 30€ • Para dos suelta: 40€ • Individual fija: 100€ • Para dos fija: 120€ • Para tres fija: 135€ • Mini pádel: 35€ (por persona) • Pádel junior: 35€ (por persona) • Pádel junior avanzados: 45€ (por persona)
Torneo	<ul style="list-style-type: none"> • 25€ (por persona)

Los precios de la reserva de pista y de los bonos son los mismos que en Puntesportiu y Pádel Mixto Xeresa. No nos posicionamos como la opción más económica, sino que nuestro club busca ofrecer más valor al mismo precio. Así, buscamos que los jugadores de pádel de Gandía prefieran pagar lo mismo por jugar en instalaciones de nivel similar, pero con una ubicación más estratégica y cercana.

En cuanto a las clases que ofrecerá nuestra escuela, hemos establecido precios ligeramente superiores a los de la competencia. De este modo, esperamos generar mayores ingresos sin comprometer la percepción de valor por parte del cliente, quien valorará una ubicación más cómoda a cambio de un precio mínimamente superior. Además, el segmento al que apuntamos con nuestras clases tiene un perfil de ingresos medio o alto que puede permitirse estos precios.

Para los torneos, hemos decidido fijar un precio de 25 €, exactamente igual que el de la competencia. Estos 25 € incluirán un regalo, agua y al menos dos partidas completas. Es importante destacar que el club contará con aparcamiento privado, lo cual resultará muy conveniente los días de torneo. De esta forma, lograremos ofrecer una calidad de torneo similar a la de la competencia, con una ubicación más estratégica, un aparcamiento accesible y por el mismo precio.

- **Estrategia de penetración de mercado**

La finalidad de la estrategia de penetración de mercado es atraer a una parte de este para que pruebe nuestras instalaciones y tener la oportunidad de fidelizarlos. Esta estrategia se implementará antes que la estrategia de precios competitivos, comenzando desde la inauguración y con una duración de un mes.

Para la inauguración, se llevará a cabo una semana entera de puertas abiertas donde los clientes potenciales podrán jugar en nuestras instalaciones de manera gratuita. Las reservas deberán hacerse por vía telefónica o a través de WhatsApp. Las personas podrán reservar la pista para una partida completa o para ser incluidas en una partida incompleta (las partidas completas tendrán prioridad sobre las incompletas). Es importante destacar que cada persona solo podrá jugar una vez durante esta semana, medida que busca maximizar el número de visitantes.

A partir de la segunda semana desde la inauguración, las reservas ya no serán gratuitas, pero se aplicará un descuento del 50% sobre el precio a los que se registren en nuestra aplicación. Durante la tercera y cuarta semana, el descuento será del 25% en nuestros bonos para retener al cliente. Finalmente, a partir de la quinta semana, se dará por concluida la estrategia de penetración de mercado y se aplicarán los precios fijados mediante la estrategia de precios competitivos.

Por otro lado, se organizará un torneo de inauguración con un precio especial de 10€, con el objetivo de atraer al máximo número posible de jugadores tanto de Gandía como de otros pueblos cercanos.

- **Estrategia de precios basada en los costes**

Los productos ofrecidos a través del servicio de cafetería y el material básico se comprarán a distribuidores mayoristas, asegurando que nuestro club mantenga un stock adecuado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Estos productos están destinados a complementar la experiencia del cliente y no constituirán una parte fundamental de nuestros ingresos. Por lo tanto, la fijación de precios de estos productos se limitará a añadir un margen de ganancia al costo de compra.

Este margen de ganancia se ajustará conforme a los precios del mercado y podrá oscilar entre el 50% y el 100% del costo de compra, dependiendo del tipo de producto y su demanda.

5.3 Distribución

“La distribución es una de las variables clave del marketing mix, que se refiere al conjunto de estrategias y acciones para poner el producto o servicio a disposición del consumidor final. El objetivo de la distribución es asegurar que el producto esté disponible en el lugar correcto, en el momento adecuado y en las cantidades necesarias” (Orientanet, s.f.).

Dado que nuestro negocio es un club de pádel que ofrece principalmente servicios, los aspectos clave que se desarrollarán en la distribución serán la ubicación del club, los horarios de apertura y la aplicación para hacer reservas.

- **Ubicación del club**

La nave industrial que se va a alquilar para montar el club, junto al terreno contiguo, se encuentra en el Polígono Industrial Benieto, concretamente en la calle “Carrer dels Carrosers”, frente a la N-332.

Esta ubicación es muy estratégica, ya que la carretera N-332 es muy concurrida y desde ella se puede ver fácilmente la nave industrial. Además, el club tendría un acceso muy sencillo, permitiendo llegar tanto desde el interior de Gandía como desde el desvío de la carretera N-332, que rodea la ciudad y la conecta con otros municipios como Almoines, El Real de Gandía o Bellreguard.

De esta manera, al ser el único club en Gandía y encontrarse en un lugar de fácil acceso, obtenemos una ventaja competitiva frente a otros clubes cercanos para atraer a los jugadores de pádel de Gandía. Además, nuestra ubicación estratégica también es favorable para atraer a jugadores de poblaciones cercanas, como Almoines y El Real.

- **Horarios de apertura**

El club, en principio, estará abierto todos los días del año. Sin embargo, en días festivos como el 31 de diciembre o el 1 de enero, se adelantará la hora de cierre.

En el día a día, el club estará abierto desde las 8:00 de la mañana hasta las 22:30 de la noche. De esta manera, se podrá brindar servicio a todas aquellas personas que, por motivos laborales u otros, solo puedan asistir en las primeras horas del día o en las últimas horas de la tarde. Sin embargo, los sábados y domingos el club cerrará una hora antes.

Estos horarios serán modificables en función de la demanda horaria por parte del cliente.

- **Aplicación del club**

Desarrollar una aplicación que mejore la experiencia del cliente es fundamental para nuestro club. Por esta razón, planeamos contratar a un proveedor con experiencia en el desarrollo de aplicaciones para clubes de tenis y pádel en el futuro.

La aplicación tendrá las siguientes funciones:

- Reserva de pista

La función principal de la aplicación será permitir a los clientes reservar pistas desde cualquier lugar y en cualquier momento. Para esto, la aplicación dispondrá de la gestión de reservas, donde se podrá ver los horarios disponibles y se podrá elegir aquél que se quiera reservar, y las partidas abiertas, en las que nos podremos unir cuando haya una partida incompleta.

- Interacción con la comunidad

La aplicación facilitará la creación de una comunidad virtual donde cada usuario tendrá su propio perfil, incluyendo su nivel de juego y otra información relevante. Los usuarios podrán crear una lista de amigos con quienes podrán chatear y organizar partidas conjuntamente.

- Compra de bonos

Los bonos se podrán adquirir a través de la aplicación, la cual descontará las partidas conforme se vayan consumiendo.

- Información

Por último, la aplicación servirá para comunicar todas las novedades, como la impartición de nuevas clases o la organización de nuevos torneos.

- **WhatsApp y teléfono**

El número de teléfono, junto con la aplicación de WhatsApp, servirán de base para la comunicación con proveedores y clientes. Será la manera más fácil y directa para comunicarse con el club, contratar cualquier servicio o solicitar cualquier tipo de información.

5.4 Comunicació

La comunicació es una herramienta esencial del marketing mix, utilizada para transmitir un mensaje valioso al cliente potencial. Con este mensaje, la empresa busca atraer su atención y cautivarlo para que consuma su producto.

Para que esta comunicación sea exitosa, primero se debe identificar al público objetivo y definir los objetivos de comunicación. Luego, se debe diseñar un mensaje clave que capte el interés del público y seleccionar los canales adecuados para transmitirlo.

5.4.1 Identificación del público objetivo

El público objetivo se ha tratado en el marketing estratégico, concretamente en el apartado de la elección del mercado objetivo. Como veíamos, el segmento al cual se dirige nuestro negocio son los jugadores de pádel, y dentro de este segmento, podemos encontrar subsegmentos de todo tipo según los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

Por lo tanto, el público objetivo al cual se va a dirigir nuestro club a través de la comunicación será principalmente los jugadores de pádel, específicamente aquellos que residen en Gandía o en pueblos cercanos que no dispongan de otro club de pádel próximo o con el mismo nivel de calidad.

Esto no quiere decir que las personas que no jueguen a pádel no sean potenciales clientes de nuestro club; más bien todo lo contrario. A través de la comunicación, también podemos llegar a segmentos que no son nuestro mercado objetivo, como por ejemplo los practicantes de otros deportes. Por lo tanto, la estrategia de comunicación también tendrá en cuenta estos casos.

5.4.2 Definición de objetivos de comunicación

El objetivo final de la comunicación no es otro que la compra del producto o del servicio por parte del cliente potencial. Sin embargo, esto implica una serie de fases desde que el cliente potencial es consciente de su necesidad hasta que decide satisfacerla convirtiéndose en cliente.

Así, la comunicación buscará despertar el deseo en el cliente potencial de jugar al pádel, dar a conocer nuestro club, generar interés para que investigue sobre nuestras instalaciones y se convenza de que es el lugar ideal para jugar, y finalmente, convertirlo en cliente.

5.4.3 Diseño del mensaje

El diseño de un mensaje que represente los mejores valores del club y que resulte atractivo para nuestro público objetivo es crucial para la estrategia de comunicación de Fast Pádel.

El mensaje de nuestro club se estructurará en argumentos racionales y emocionales. Los argumentos racionales destacarán la calidad del servicio y las instalaciones, así como la excelente ubicación y accesibilidad del club. Por otro lado, los argumentos emocionales apuntarán a la superación personal, al sentido de comunidad y al bienestar que ofrece la práctica de un deporte completo como el pádel.

En cuanto al formato del mensaje, este se adaptará según el público objetivo al que se dirija. Por ejemplo, no se utilizará el mismo formato en una plataforma como TikTok, donde predomina el público juvenil, que en la red social Facebook, donde el público es generalmente más maduro.

5.4.4 Elección de los canales

Los canales son los cauces que se utilizan para hacer llegar el mensaje hasta el público objetivo. La elección de estos canales dependerá de los objetivos estratégicos, del público objetivo y de los recursos de la empresa. Los podemos dividir en online y offline.

- **Online**

Los canales online que utilizaremos en nuestra estrategia de comunicación serán principalmente la página web, nuestra aplicación de reservas, el perfil de empresa en Google y las redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook y TikTok) donde podremos llegar al cliente potencial de forma orgánica o a través de la publicidad.

La página web y las redes sociales nos permitirán atraer y convencer a los clientes potenciales que ya nos conocen y que visitan estos sitios para informarse sobre nuestro club. También nos servirán para mantener una comunicación activa con nuestros clientes, mantenerlos actualizados y fidelizarlos.

Por otro lado, emplearemos la publicidad digital como medio para aumentar nuestra visibilidad, darnos a conocer y despertar el interés de nuevos usuarios, así como para volver a impactar en aquellos que ya nos conocían y que no habíamos conseguido retener.

A continuación, desarrollaremos un poco más cada uno de estos canales, explicando a que público se van a dirigir.

- **Página web y aplicación propia de reservas**

La página web será el núcleo informativo del club y estará dirigida a todos los públicos. A través de ella, se podrá acceder a información exhaustiva sobre los servicios, las instalaciones, un blog con las últimas noticias, la ubicación y el contacto.

Por otro lado, nuestra aplicación está diseñada para mejorar la experiencia de nuestros clientes, optimizando su interacción con el club y con la comunidad.

- **Instagram**

Como comentamos en la segmentación, se estima que el 27% de los jugadores de pádel tienen entre 27 y 39 años. Dado que Instagram es la red social preferida entre estas edades, es importante disponer de un perfil atractivo y actualizado que permita relacionarse con este subsegmento de los jugadores de pádel.



Ilustración 16. Logotipo icónico de Instagram. Fuente: Wikipedia.

- **TikTok**

Esta es la red social de moda entre los más jóvenes. Según las estadísticas que observamos en la segmentación, tan solo el 15% de los jugadores de pádel tiene menos de 26 años, por lo que es de esperar que entre los usuarios de TikTok no haya mucha afición por el pádel.

Sin embargo, pensamos que tener un perfil en TikTok en el que se comparta las mismas publicaciones que en las otras redes y donde se suban algunos videos cortos, realizados específicamente para este público, es interesante para despertar el interés entre estas edades.



Ilustración 17. Logotipo de TikTok. Fuente: Wikipedia.

- **Facebook**

Según los datos vistos en la segmentación, el 58% de los jugadores de pádel tienen más de 40 años. Esta información es importante, ya que la red social con más éxito en estas edades es Facebook. Por lo tanto, nuestro club también creará una cuenta en esta red social, la cual se mantendrá actualizada, reutilizando publicaciones de Instagram y publicando otras más específicas para esta plataforma.



Ilustración 18. Logotipo icónico de Facebook. Fuente: Wikipedia.

- **WhatsApp**

WhatsApp servirá como el principal canal de mensajería, a través del cual cualquier persona podrá ponerse en contacto con el club para informarse, resolver dudas, hacer una reserva, etc.



Ilustración 19. Logotipo icónico de WhatsApp. Fuente: Wikipedia.

- **Perfil de Google**

El 95% de la cuota del mercado mundial de motores de búsqueda para móviles pertenece a Google (Johansen, 2023). Por lo tanto, es imprescindible aprovechar los beneficios de contar con un Perfil de Empresa en Google. Entre estos beneficios destacan una mayor visibilidad online, proporcionar información al usuario, servir como repositorio de reseñas y valoraciones, y ofrecer análisis de datos de interacción.



Ilustración 20. Logotipo icónico de Google My Business. Fuente: Wikipedia.

- **Offline**

Los canales offline también son una vía interesante para llegar al público objetivo. Estos tienen un alcance local y utilizan formatos más tradicionales como las vallas publicitarias, la prensa y radio local, los folletos y carteles, así como las colaboraciones con empresas locales.

Nuestro club usará los siguientes canales offline en su estrategia de comunicación:

- **Radio local**

El 78% de los radioyentes en España en 2023 tenían más de 35 años (Orús, 2024). Dado que, como hemos observado anteriormente, gran parte de nuestro público objetivo se encuentra en estas edades, consideramos que la radio local es un canal interesante para nuestra publicidad.



Ilustración 21. Logotipo Radio Gandía. Fuente: SER100.

- **Valla publicitaria**

El alquiler y uso de una valla publicitaria puede captar la atención de las personas que pasan cerca de ellas. Estas vallas se ubican estratégicamente en carreteras transitadas o en zonas de alto tráfico de peatones para maximizar la visibilidad y el alcance de la audiencia.

- **Cartel publicitario**

Poner carteles publicitarios en establecimientos comerciales nos dará visibilidad. Podemos pagar por ocupar espacio en un establecimiento comercial o establecer acuerdos de publicidad mutua con tiendas deportivas u otros negocios relacionados con el mundo del deporte.

5.4.5 Estrategia

En el apartado anterior hemos establecido los canales a través de los cuales encauzaremos nuestra estrategia de comunicación. En esta sección, desarrollaremos la estrategia que nos permitirá transmitir nuestro mensaje, diseñado según nuestra filosofía empresarial, hasta el público objetivo, con el fin último de fidelizarlo.

La apertura de un club de pádel es un momento crucial para demostrar todo el potencial que la empresa puede alcanzar. Es fundamental que, desde el momento de la apertura, todas las personas que asistan queden convencidas y satisfechas con la calidad del servicio y de las instalaciones, facilitando así su fidelización.

- **Estrategia antes de la apertura**

De nada sirve que la empresa intente mostrar todo su potencial si no tiene un público objetivo interesado y entusiasmado ante la apertura del club. Por lo tanto, nuestra estrategia de comunicación deberá comenzar con antelación, logrando que parte del público objetivo esté expectante y decida asistir a la inauguración.

- **Publicidad orgánica**

En primer lugar, implementaremos una estrategia para atraer tráfico orgánico. Para esto, estableceremos un calendario de publicaciones en Instagram y TikTok con videos diarios para incrementar la cercanía con nuestro público objetivo joven durante el mes previo a la apertura. En estos videos, involucraremos a nuestros seguidores mostrándoles cómo surgió el proyecto, desde la idea inicial hasta la apertura de las instalaciones.

Esta estrategia de storytelling nos permitirá compartir las dificultades de abrir un negocio y la ilusión que tenemos en él, lo cual cautivará a nuestros seguidores y los motivará aún más a asistir a la apertura del club.

También se compartirán contenidos sobre la semana de puertas abiertas, las tarifas de la escuela, el torneo de inauguración y la aplicación de reservas, entre otros temas. Este contenido no solo se publicará en las plataformas mencionadas anteriormente, sino también en la página de Facebook y en el página web del club.

Además, la colocación de nuestro cartel en la fachada superior de la nave industrial, así como la excelente ubicación del club, nos proporcionará una visibilidad extraordinaria hacia el tráfico de la N-332.

- **Publicidad pagada**

Dado que contaremos con recursos económicos limitados y considerando que las personas olvidan rápidamente las cosas, comenzaremos a implementar una estrategia de publicidad pagada dos semanas antes de la apertura. De esta manera, tendremos un periodo óptimo para llegar a una audiencia amplia sin el riesgo de ser olvidados.

Por un lado, la estrategia de publicidad pagada se llevará a cabo en las plataformas online Instagram y Facebook a través de Meta Business Manager. Según las estadísticas por edades, la mayoría de nuestro público objetivo se encuentra en estas redes sociales. Por lo tanto, se diseñarán dos videos publicitarios (uno para cada red social) para invitar a los usuarios a participar en la semana de puertas abiertas de manera gratuita.

El mensaje en Instagram tendrá un tono más desenfadado, adecuado para nuestro público objetivo en esta plataforma. El video será más corto y su contenido será más atractivo y dinámico, especialmente en los primeros segundos, para captar la atención del espectador rápidamente.

En cuanto al mensaje en Facebook, tendrá un tono más formal, en línea con las preferencias de su público objetivo, que suele apreciar contenido más informativo y educativo. Además, el video será más largo que el de Instagram, lo que permitirá proporcionar información más detallada.

Tanto los anuncios en Instagram como en Facebook estarán configurados para aparecer en un radio de 10 kilómetros alrededor de la dirección del club.

Por otro lado, se realizará publicidad pagada a través de la radio local durante las dos semanas anteriores a la apertura. El mensaje a través de este canal invitará a los oyentes a disfrutar de la semana de puertas abiertas en el club, destacando su excelente ubicación y fácil acceso.

En la comarca La Safor, Radio Gandía es el líder indiscutible con unos 18.000 oyentes diarios (Radio Gandia, 2024). Por lo tanto, nos parece interesante utilizar esta emisora para llegar a otro tipo de público objetivo que no se encuentra en las redes sociales.

- **Estrategia tras la apertura**

La estrategia de comunicación después de la apertura tendrá como objetivo alcanzar a aquella parte del público objetivo que no se ha podido alcanzar antes, persuadir a la parte que ya nos conocía pero que no logramos convencer, y mantener una relación de comunicación activa con la parte fidelizada, es decir, la comunidad.

Durante la semana de puertas abiertas, continuaremos desarrollando tanto el storytelling como la publicidad a través de las redes sociales y la radio. Esta publicidad se centrará en los descuentos de las semanas siguientes y en el torneo de inauguración que se llevará a cabo al final del primer mes.

Además, durante esta semana iniciaremos el desarrollo de la comunidad a través de la aplicación del club. Registrarse en esta aplicación será un requisito necesario para jugar gratuitamente durante la semana de puertas abiertas o aprovechar los descuentos en las semanas siguientes.

Por otra parte, también implementaremos publicidad en vallas y carteles. En estos anuncios destacaremos los descuentos de las primeras semanas y la realización del primer torneo, el cual también tendrá un precio reducido.

Cabe mencionar que nuestro club intentará alcanzar acuerdos con las empresas más grandes de la zona para ofrecer a sus empleados un descuento del 10% durante los primeros meses de registro en la aplicación, por ejemplo. Una de estas empresas podría ser Dulcesol, ubicada en el mismo polígono industrial, con la cual podríamos establecer una relación para proveernos de snacks saludables para el servicio de cafetería.

Por último, es crucial mencionar la estrategia de precios de penetración de mercado, que también servirá como estrategia promocional del club. Como detallamos en el apartado de precios, la primera semana será gratuita y las siguientes tendrán generosos descuentos. Además, el torneo de apertura tendrá un precio de 10€ e incluirá regalos, bebida, dos partidas aseguradas y mucha diversión. Todo esto se promocionará a través de los distintos canales, asegurándonos de que el mensaje alcanza al mayor número de personas.

- **Ejemplos de contenido para la estrategia de comunicación**

A continuación, se presentarán ejemplos de contenido para redes sociales y otros canales que resaltan algunos de nuestros atributos clave para captar al público objetivo.



Ilustración 22. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.



Ilustración 23. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.



Ilustración 24. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.



Ilustración 25. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.

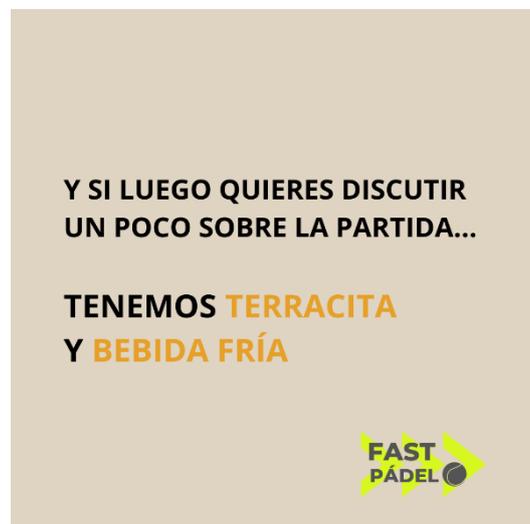


Ilustración 26. Contenido para la comunicación. Elaboración propia.



PATROCINA

Ilustración 27. Contenido promoción torneo. Elaboración propia.

INSCRIPCIONES
Del 10 al 27 de marzo
10 € por persona
Apúntate - 634 299 135

PREMIOS
Campeones - 150 € equipo
Subcampeones - 80 € equipo

CATEGORÍAS
2ª + 4
3ª + 3,50 a 4
4ª Hasta 3,50

PATROCINA

Ilustración 28. Contenido promoción torneo. Elaboración propia.

6 Plan de acciones

El plan de acciones en el marketing representa la concreción detallada de las actividades que una empresa llevará a cabo para implementar su estrategia de marketing y alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Este programa de actividades no solo identifica las acciones, sino que también establece una cronología precisa, asigna recursos económicos y define a los responsables de la ejecución.

A continuación, estableceremos un plan de acciones que refleje nuestra estrategia de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos para el mes de apertura y los eventos posteriores. El plan comenzará tres meses antes de la inauguración, prevista para el 24 de febrero de 2025.

Tabla 9. Plan de acciones. Elaboración propia.

Acción	Área marketing	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
Reunión de los socios para plantear los objetivos propuestos	Todas las áreas	Encargado del marketing	1 de diciembre de 2024	2 días
Definir los servicios, precios, distribución y comunicación	Todas las áreas	Socios	11 de diciembre de 2024	10 días
Diseño del logo y creación de cartel	Área de comunicación	Socios	20 de diciembre de 2024	9 días 200€
Crear calendario de contenido para las redes sociales	Área de comunicación	Encargado del marketing	22 de diciembre de 2024	2 días
Empezar a crear contenido para las redes sociales	Área de comunicación	Encargado del marketing	23 de diciembre de 2024	
Contratar desarrollador para crear y diseñar aplicación y página web	Área de distribución y de comunicación	Encargado del marketing	27 de diciembre de 2024	5 días 3.000€
Poner cartel en la parte alta de la fachada de la nave	Área de comunicación	Encargado del marketing	2 de enero de 2025	1 día 50€
Abrir cuentas en las redes sociales	Área de comunicación	Encargado del marketing	20 de enero de 2025	5 días

Empezar a publicar contenido en las redes sociales	Área de comunicación	Encargado del marketing	20 de enero de 2025	
Contratar línea de telefonía móvil y adquirir móvil de empresa	Área de distribución y de comunicación	Encargado del marketing	22 de enero de 2025	1 día 250€
Diseñar mensaje para la publicidad de redes sociales y de radio	Área de comunicación	Encargado del marketing	29 de enero de 2025	1 semana 400€
Contratar campaña de comunicación en Radio Gandía	Área de comunicación	Encargado del marketing	5 de febrero de 2025	1 semana 500€
Iniciar presupuesto diario para publicidad en Meta	Área de comunicación	Encargado del marketing	5 de febrero de 2025	1 semana 1.000€
Diseño y compra de camisetas regalo para la apertura	Área de comunicación	Encargado del marketing	8 de febrero de 2025	3 días 800€
Contratar proveedor para el servicio de cafetería	Área de producto	Encargado del marketing	15 de febrero de 2025	3 días 3.000€
Contratar proveedor para la venta de material básico	Área de producto	Encargado del marketing	18 de febrero de 2025	2 días 2.000€
Compra de preparativos para la apertura	Área de comunicación	Encargado del marketing	20 de febrero de 2025	1 semana 300€
Apertura del club Fast Pádel	Todas las áreas	Socios	24 de febrero de 2025	
Alquiler de vallas publicitarias	Área de comunicación	Encargado del marketing	1 de marzo	5 días 600€
Promoción del primer torneo y de la escuela en la radio y redes sociales	Área de comunicación	Encargado del marketing	1 de marzo	5 días 1.500€
Realización del primer torneo del club	Todas las áreas	Socios	29 y 30 de marzo	

7 Viabilidad económica del proyecto

La viabilidad económica del proyecto no se centrará únicamente en los aspectos de marketing, sino que abarcará los aspectos económicos y financieros necesarios para la puesta en marcha del club Fast Pádel desde cero. Es decir, se realizará un análisis de la estimación de la financiación necesaria para el montaje y apertura de las instalaciones, de los gastos que se incurrirán y de los ingresos que se irán obteniendo.

7.1 Inversión inicial

Inicialmente, consideramos la idea de adquirir un terreno lo suficientemente amplio como para construir varias pistas cubiertas. Sin embargo, debido a que la compra del terreno y la construcción de las cubiertas requerían una inversión que superaba nuestro presupuesto, decidimos que la mejor opción sería alquilar una nave industrial y simplemente adquirir las pistas de pádel. De esta manera, reducimos significativamente la inversión inicial, aunque como contrapartida tendremos que pagar un alquiler mensualmente.

Además, optamos por alquilar también el terreno contiguo a la nave, lo cual nos proporcionará espacio para instalar una pista de pádel descubierta y un pequeño aparcamiento privado para nuestros clientes.

En cuanto al interior de la nave industrial, se encuentra en excelente estado y solo necesitaremos habilitar dos vestuarios y una recepción. También será necesario equipar el área de la cafetería con mobiliario adecuado.

Por otra parte, para la instalación de las infraestructuras necesarias, tendremos que alquilar tanto la nave como el terreno varios meses antes. Además, deberemos cubrir los costos de las licencias, permisos y tasas necesarias para poner en marcha el proyecto.

Por último, es importante mencionar el costo del desarrollo de la aplicación de reservas y la página web, así como todos los gastos de marketing.

Tabla 10. Conceptos e importes de la inversión inicial. Elaboración propia.

Concepto	Importe
Construcción de las pistas de pádel	80.000€
Habilitación de la nave industrial	17.000€
Habilitación del terreno	18.000€
Mobiliario	5.000€
Abastecimiento de material básico	2.000€
Abastecimiento para el servicio de cafetería	3.000€
Alquiler meses anteriores	10.000€
Permisos, licencias y tasas	3.500€
Desarrollo de la aplicación y página web	3.000€
Gastos de marketing	6.000€
Servicio de agua y luz	500€
Total	148.000€

7.2 Financiación

La tabla anterior muestra que el importe total mínimo necesario para cubrir la inversión es de 148.000€ aproximadamente. Por lo tanto, es necesario explicar cómo se financiará este importe.

Por una parte, el proyecto se financiará con recursos propios. El club contará con dos socios fundadores, quienes aportarán 30.000€ cada uno, lo que nos permitirá obtener un capital social inicial de 60.000€.

Por otra parte, será necesario obtener recursos ajenos que nos permitan cubrir al menos los 88.000€ restantes de la financiación necesaria. Para ello, hemos decidido acceder a un préstamo bancario de 95.000€, destinando 88.000€ para cubrir el déficit y reservando 7.000€ para la tesorería.

El préstamo bancario tendrá un plazo de devolución de 5 años, es decir, 60 cuotas mensuales. La tasa de interés será fija al 6% anual, y el préstamo se amortizará con cuotas constantes (sistema francés).

Tabla 11. Amortización anual del préstamo. Elaboración propia.

Año	Intereses	Amortización	Cuota Anual	Saldo Final
1	5.700 €	19.784 €	25.484 €	75.216 €
2	4.513 €	20.971 €	25.484 €	54.245 €
3	3.255 €	22.229 €	25.484 €	32.016 €
4	1.921 €	23.563 €	25.484 €	8.453 €
5	507 €	24.977 €	25.484 €	

7.3 Cuenta de resultados

Los ingresos anuales provendrán principalmente de las reservas de pista, la escuela, los torneos, el servicio de cafetería y la venta de material básico. Además, también podremos obtener otros ingresos derivados de las comisiones por la venta de palas, ropa y calzado, así como de los patrocinios.

Por otra parte, como se observará en la cuenta de resultados, los gastos tendrán diversos orígenes. Sin embargo, los principales serán el alquiler de la nave y del terreno, los salarios de los empleados, y la compra de insumos para el servicio de cafetería y la venta de material básico. Los demás gastos menores incluirán la limpieza y el mantenimiento adecuado, un seguro que nos proteja frente a los accidentes que puedan surgir en el club, los servicios básicos, y la publicidad activa en las redes u otros medios.

A continuación, calcularemos tres escenarios posibles en cuanto a los resultados económicos del club: realista, optimista y pesimista.

- **Escenario realista**

El escenario realista surge al aplicar el sentido común y evaluar la probabilidad para calcular los resultados económicos del club. Para ello, se ha estimado que la ocupación de las pistas por reserva será del 55% de la capacidad total. Además, se ha considerado que un fin de semana al mes estará completamente ocupado por los torneos.

En cuanto a la escuela, también se ha realizado una estimación sensata. Se han proyectado las siguientes cifras:

- Clases individuales sueltas: 2 clases mensuales
- Clases para dos personas sueltas: 2 clases mensuales
- Clases individuales fijas: 3 clases semanales
- Clases para dos personas fijas: 4 clases semanales
- Clases para tres personas fijas: 4 clases semanales
- Mini pádel: 5 niños por semana
- Pádel junior: 5 juniors por semana
- Pádel junior avanzado: 3 juniors avanzados por semana

Aplicando las tarifas establecidas en nuestra estrategia de precios, esto resulta en unos ingresos proyectados de 23,340€ al año.

Por otra parte, hemos estimado la participación de unas 36 parejas en promedio en los torneos mensuales durante el primer año. Esto significa que, si aplicamos una tarifa de 25€ por 72 participantes y deducimos los gastos asociados como bebidas y regalos de participación, obtenemos unos ingresos anuales aproximados de 18.800€. Es importante destacar que para estos torneos se buscará activamente la colaboración de patrocinadores que cubran los costos de los premios.

Por lo que respecta a los gastos, el alquiler de la nave industrial es de 3.900€ y el del terreno es de 1.000€, ambos con opción a compra. Así, el gasto total por concepto de alquiler será de 58.800€ durante el primer año. Además, se pagarán salarios de jornada completa a ambos socios y se contratarán dos personas a media jornada, lo cual supondrá un gasto aproximado de unos 85.000€ anuales.

En cuanto a los demás ingresos y gastos, los hemos calculado con precaución, evitando sobreestimar. Para esto, nos hemos informado en internet y consultado al gerente de un club cercano, quien nos ha asegurado que nuestros cálculos son realistas.

Por último, también hemos tenido en cuenta la amortización y el pago de los intereses del préstamo bancario y la amortización de las pistas de pádel, así como los impuestos sobre el beneficio.

Tabla 12. Cuenta de resultados en un escenario realista. Elaboración propia.

CUENTA DE RESULTADOS					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Reserva de pista	137.738 €	151.511 €	163.632 €	171.814 €	178.686 €
Escuela	23.340 €	25.674 €	27.728 €	29.114 €	30.279 €
Torneos	18.800 €	20.680 €	22.334 €	23.451 €	24.389 €
Servicio de cafetería	12.600 €	13.860 €	14.969 €	15.717 €	16.346 €
Venta de material básico + comisiones	21.900 €	24.090 €	26.017 €	27.318 €	28.411 €
Patrocinios	3.600 €	3.960 €	4.277 €	4.533 €	4.715 €
INGRESOS	217.978 €	239.775 €	258.957 €	271.948 €	282.826 €
Alquiler	58.800 €	59.976 €	61.176 €	62.399 €	63.647 €
Salarios	84.841 €	89.084 €	93.538 €	98.215 €	103.125 €
Compra de material básico	10.000 €	11.000 €	11.880 €	12.474 €	12.973 €
Insumos cafetería	8.000 €	8.800 €	9.504 €	9.979 €	10.378 €
Luz, agua, telefono e internet	6.000 €	6.120 €	6.242 €	6.367 €	6.495 €
Limpieza y mantenimiento	4.800 €	4.896 €	4.994 €	5.094 €	5.196 €
Seguro	800 €	840 €	882 €	926 €	972 €
Publicidad	5.000 €	5.100 €	5.202 €	5.306 €	5.412 €
GASTOS	178.241 €	185.816 €	193.418 €	200.760 €	208.198 €
EBITDA	39.736 €	53.960 €	65.540 €	71.188 €	74.627 €
Amortización préstamo bancario	19.784,00 €	20.971,00 €	22.229,00 €	23.563,00 €	24.977,00 €
Amortización instalaciones	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
EBIT	12.952,16 €	25.988,85 €	36.310,86 €	40.625,04 €	42.650,47 €
Intereses	5.700,00 €	4.513,00 €	3.255,00 €	1.921,00 €	507,00 €
BAI	7.252,16 €	21.475,85 €	33.055,86 €	38.704,04 €	42.143,47 €
Impuesto de sociedades	1.087,82 €	3.221,38 €	8.263,97 €	9.676,01 €	10.535,87 €
BDI	6.164,34 €	18.254,47 €	24.791,90 €	29.028,03 €	31.607,61 €

Como podemos observar, nuestro club podría empezar a tener beneficios desde el primer año, aunque estos sean bajos. En los años siguientes, conforme se cumplan los objetivos estratégicos a medio y largo plazo, estos beneficios se incrementarían gradualmente.

- **Escenario optimista**

En un escenario optimista, casi todos los ingresos se incrementarían hasta cierto punto. Por ejemplo, la tasa de ocupación de pistas por reserva, que representa la mayoría de los ingresos, aumentaría del 55% del escenario realista al casi 70%. Sin embargo, este escenario optimista es poco probable y solo sería posible si algún club de la competencia de manera inesperada cerrara su actividad.

Tabla 13. Cuenta de resultados en un escenario optimista. Elaboración propia.

CUENTA DE RESULTADOS					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Reserva de pista	162.781 €	179.059 €	193.384 €	203.053 €	211.175 €
Escuela	26.841 €	29.525 €	31.887 €	33.481 €	34.821 €
Torneos	21.620 €	23.782 €	25.685 €	26.969 €	28.048 €
Servicio de cafetería	14.490 €	15.939 €	17.214 €	18.075 €	18.798 €
Venta de material básico + comisiones	25.185 €	27.704 €	29.920 €	31.416 €	32.672 €
Patrocinios	3.600 €	3.960 €	4.277 €	4.533 €	4.715 €
INGRESOS	254.517 €	279.968 €	302.366 €	317.527 €	330.228 €
Alquiler	58.800 €	59.976 €	61.176 €	62.399 €	63.647 €
Salarios	84.841 €	89.084 €	93.538 €	98.215 €	103.125 €
Compra de material básico	11.500 €	12.650 €	13.662 €	14.345 €	14.919 €
Insumos cafetería	9.200 €	10.120 €	10.930 €	11.476 €	11.935 €
Luz, agua, telefono e internet	6.900 €	7.038 €	7.179 €	7.322 €	7.469 €
Limpieza y mantenimiento	5.520 €	5.630 €	5.743 €	5.858 €	5.975 €
Seguro	800 €	840 €	882 €	926 €	972 €
Publicidad	5.000 €	5.100 €	5.202 €	5.306 €	5.412 €
GASTOS	182.561 €	190.438 €	198.311 €	205.847 €	213.455 €
EBITDA	71.955 €	89.531 €	104.055 €	111.680 €	116.773 €
Amortización préstamo bancario	19.784,00 €	20.971,00 €	22.229,00 €	23.563,00 €	24.977,00 €
Amortización instalaciones	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
EBIT	45.171,36 €	61.559,57 €	74.826,38 €	81.116,90 €	84.796,39 €
Intereses	5.700,00 €	4.513,00 €	3.255,00 €	1.921,00 €	507,00 €
BAI	39.471,36 €	57.046,57 €	71.571,38 €	79.195,90 €	84.289,39 €
Impuesto de sociedades	5.920,70 €	8.556,99 €	17.892,85 €	19.798,97 €	21.072,35 €
BDI	33.550,66 €	48.489,58 €	53.678,54 €	59.396,92 €	63.217,04 €

- **Escenario pesimista**

En contraste con el escenario optimista, existe un escenario pesimista en el cual el club no alcanzaría los objetivos propuestos debido a una demanda menor de la esperada, lo que resultaría en resultados económicos por debajo de lo deseado. En este caso, se estima una ocupación de pista por reserva del 35%.

Tabla 14. Cuenta de resultados en un escenario pesimista. Elaboración propia.

CUENTA DE RESULTADOS					
Concepto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Reserva de pista	115.694 €	127.264 €	137.445 €	144.317 €	150.090 €
Escuela	22.173 €	24.390 €	26.342 €	27.659 €	28.765 €
Torneos	17.860 €	19.646 €	21.218 €	22.279 €	23.170 €
Servicio de cafetería	11.970 €	13.167 €	14.220 €	14.931 €	15.529 €
Venta de material básico + comisiones	20.805 €	22.886 €	24.716 €	25.952 €	26.990 €
Patrocinios	3.600 €	3.960 €	4.277 €	4.533 €	4.715 €
INGRESOS	192.102 €	211.313 €	228.218 €	239.671 €	249.258 €
Alquiler	58.800 €	59.976 €	61.176 €	62.399 €	63.647 €
Salarios	84.841 €	89.084 €	93.538 €	98.215 €	103.125 €
Compra de material básico	9.000 €	9.900 €	10.692 €	11.227 €	11.676 €
Insumos cafetería	7.200 €	7.920 €	8.554 €	8.981 €	9.341 €
Luz, agua, telefono e internet	5.400 €	5.508 €	5.618 €	5.731 €	5.845 €
Limpieza y mantenimiento	4.320 €	4.406 €	4.495 €	4.584 €	4.676 €
Seguro	800 €	840 €	882 €	926 €	972 €
Publicidad	5.000 €	5.100 €	5.202 €	5.306 €	5.412 €
GASTOS	175.361 €	182.734 €	190.155 €	197.369 €	204.694 €
EBITDA	16.741 €	28.579 €	38.062 €	42.303 €	44.564 €
Amortización préstamo bancario	19.784,00 €	20.971,00 €	22.229,00 €	23.563,00 €	24.977,00 €
Amortización instalaciones	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.000 €
EBIT	-10.043,04 €	607,73 €	8.833,16 €	11.739,74 €	12.586,84 €
Intereses	5.700,00 €	4.513,00 €	3.255,00 €	1.921,00 €	507,00 €
BAI	-15.743,04 €	-3.905,27 €	5.578,16 €	9.818,74 €	12.079,84 €
Impuesto de sociedades			1.394,54 €	2.454,68 €	3.019,96 €
BDI	-15.743,04 €	-3.905,27 €	4.183,62 €	7.364,05 €	9.059,88 €

8 Plan de control

“El control de un plan de marketing es una parte fundamental en la gestión estratégica de cualquier empresa. Consiste en evaluar y supervisar todas las acciones previamente planificadas con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Para llevar a cabo este proceso de forma efectiva, es necesario utilizar herramientas y métricas específicas que permitan medir el rendimiento de las estrategias implementadas” (NDMarketingDigital, s.f.)

Para el control de la efectividad de nuestra estrategia se van a utilizar los siguientes indicadores clave de rendimiento (KPIs):

- **Ocupación de las pistas**

La ocupación de las pistas será un indicador fundamental del éxito de la estrategia de marketing, ya que en los objetivos estratégicos se estableció un ocupación del 60% durante el mes de apertura y del 65% para el segundo semestre de 2026.

- **Número de miembros registrados en la aplicación del club**

Este número no tiene por qué reflejar de manera certera la cantidad de personas fidelizadas, ya que algunas pueden registrarse y luego dejar de venir, pero sigue siendo un buen indicador estimativo.

- **Participación en torneos**

El número de parejas inscritas en los torneos es un buen indicador de la calidad de las instalaciones y de la organización de los torneos. Un torneo exitoso puede dar muy buena reputación al club.

- **Presencia en las redes sociales y tráfico web**

Aquí podemos incluir número de seguidores, interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) y número de personas que visitan nuestra web, así como la tasa de conversión.

Estos indicadores nos proporcionarán una información valiosa que nos permitirá conocer la efectividad de la estrategia de comunicación.

- **Número de personas inscritas en la escuela**

Este indicador nos permitirá medir la calidad de nuestro servicio de escuela.

9 Conclusiones

Para concluir este proyecto, se justificará la afirmación de que la creación de un nuevo club de pádel en Gandía es una opción con muchas probabilidades de éxito.

Como se observó en el análisis de situación, existen algunos riesgos políticos y económicos, pero ninguno lo suficientemente preocupante como para determinar que la creación del club de pádel esté destinada al fracaso. Además, se observó la presencia de numerosos deportes alternativos, pero creemos que el pádel genera una mayor fidelización comparado con otros deportes. Por el contrario, identificamos interesantes oportunidades en todos los aspectos, destacando especialmente la creciente actitud positiva hacia el deporte y el continuo crecimiento del pádel en España, además de aspectos económicos favorables.

En cuanto al análisis interno, anticipamos que la principal debilidad del club será su capacidad inicial limitada para generar rentabilidad y la consiguiente limitación en la capacidad de inversión. No obstante, recordemos que esta debilidad es característica de la fase inicial, y con una estrategia adecuada, la rentabilidad puede incrementarse con el tiempo, como se pudo comprobar en un escenario realista. Otros aspectos como la excelente ubicación con aparcamiento privado, la calidad de los profesores y la presencia en redes sociales son posibles fortalezas clave que deben maximizarse mediante la estrategia.

En la segmentación, estructuramos el mercado objetivo en torno a los jugadores de pádel, destacando que nuestro principal mercado serán los jugadores residentes en Gandía y en pueblos cercanos sin acceso a un club de pádel. Realizamos una microsegmentación dentro de este grupo para comprender mejor los distintos tipos de jugadores y cómo satisfacer sus necesidades. Con este conocimiento, seleccionamos un mercado objetivo dividido en varios subsegmentos específicos.

En este apartado, también definimos la marca y el logo del club, los cuales están relacionados y representan características propias de la empresa. Finalmente, evaluamos la segmentación y posicionamos a Fast Pádel como un club de calidad similar a la competencia especializada en pádel, con una ubicación estratégica inmejorable y precios competitivos. El Club de Tenis Gandía representa la competencia directa, pero ofrece tarifas elevadas para la reserva de pistas y una calidad inferior debido a las pistas descubiertas, mientras que el Club de Tenis de Bellreguard ofrece precios más bajos, pero está alejado de la población y también tiene una calidad inferior.

Por estas razones, creemos que con una estrategia adecuada podemos diferenciar a Fast Pádel de la competencia y captar una sólida cuota de mercado en la zona.

Luego, desarrollamos un extenso marketing mix donde se especificaron los servicios y productos para satisfacer a nuestros diversos mercados objetivos, se establecieron tarifas competitivas, se diseñó una estrategia de distribución óptima gracias a nuestra excelente ubicación y se elaboró una estrategia de comunicación para un lanzamiento exitoso del club en el mercado.

Es cierto que la estrategia de comunicación posterior no se detalló tanto, ya que el enfoque principal está en entrar con fuerza en el mercado y luego mantener y mejorar gradualmente la calidad. No obstante, es importante mencionar que después del primer mes de apertura, el club continuará implementando una estrategia de comunicación mediante publicidad para alcanzar a clientes potenciales y fidelizar a los indecisos. Esto se refleja en el presupuesto anual destinado al marketing, como se muestra en la parte de viabilidad económica.

Hablando de viabilidad económica, observamos un escenario realista con un futuro prometedor, especialmente después de los primeros cinco años, cuando el préstamo vence y una parte significativa de los ingresos se convierte en netos, permitiendo nuevas inversiones para la expansión o mejora de instalaciones y servicios.

En caso de que ocurra el escenario pesimista, se requeriría un ajuste importante. Los indicadores del plan de control serán fundamentales para identificar posibles fallas, por ejemplo, en la estrategia de comunicación. En este caso, se deben tomar medidas urgentes o el negocio podría verse gravemente afectado por la falta de rentabilidad.

Es crucial anticipar el escenario pesimista antes de que finalice el primer año mediante los indicadores clave de rendimiento mencionados, los cuales ayudarán a detectar deficiencias y desarrollar estrategias para abordarlas. Estas estrategias podrían incluir ajustes en los precios para hacer la oferta más atractiva o mejorar la efectividad de la estrategia de comunicación.

Con todo esto, podemos afirmar que diseñar un plan de marketing para la apertura de un club de pádel no es una tarea sencilla, ya que involucra muchos aspectos y elementos a tener en cuenta, lo que dificulta la elaboración de la estrategia. Sin embargo, creemos que se ha diseñado un plan bastante adecuado y con bastantes garantías de éxito. Por lo tanto, puedo afirmar personalmente que estoy orgulloso de este trabajo.

10 Referencias

- Banco Central Europeo. (2022). *Banco Central Europeo*. Obtenido de [www.ecb.europa.eu: https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/html/index.es.html](https://www.ecb.europa.eu/ecb-and-you/explainers/html/index.es.html)
- Banco Central Europeo. (7 de marzo de 2024). *Banco Central Europeo*. Obtenido de [www.ecb.europa.eu: https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.mp240307~a5fa52b82b.es.html](https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ecb.mp240307~a5fa52b82b.es.html)
- Banco Central Europeo. (s.f.). *Euro Area Statistics*. Obtenido de [www.euro-area-statistics.org: https://www.euro-area-statistics.org/digital-publication/statistics-insights-inflation/bloc-1a.html?lang=es](https://www.euro-area-statistics.org/digital-publication/statistics-insights-inflation/bloc-1a.html?lang=es)
- Banco de España. (s.f.). *Banco de España*. Obtenido de [www.bde.es: https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/politica-monetaria/preguntas-frecuentes/papel-tipos-interes/que-son-los-tipos-de-interes-.html](https://www.bde.es/https://www.bde.es/wbe/es/areas-actuacion/politica-monetaria/preguntas-frecuentes/papel-tipos-interes/que-son-los-tipos-de-interes-.html)
- DataScope. (16 de agosto de 2023). *DataScope*. Obtenido de [datascope.io: https://datascope.io/es/blog/automatizacion-de-procesos-industriales/](https://datascope.io/es/blog/automatizacion-de-procesos-industriales/)
- Datosmacro. (s.f.). *Datosmacro.com*. Obtenido de [datosmacro.expansion.com: https://datosmacro.expansion.com/pib](https://datosmacro.expansion.com/pib)
- Datosmacro. (s.f.). *Datosmacro.com*. Obtenido de [datosmacro.expansion.com: https://datosmacro.expansion.com/paro/espana](https://datosmacro.expansion.com/paro/espana)
- DatosRTVE. (13 de octubre de 2022). *Rtve*. Obtenido de [www.rtve.es: https://www.rtve.es/noticias/20221013/proyecciones-poblacion-espana-ine-2022-2072/2405864.shtml](https://www.rtve.es/noticias/20221013/proyecciones-poblacion-espana-ine-2022-2072/2405864.shtml)
- Departamento de Análisis de Bankinter. (23 de marzo de 2024). *Blog de Economía y Finanzas Bankinter*. Obtenido de [www.bankinter.com: https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa#:~:text=El%20BCE%20podr%C3%ADa%20mantener%20tipos%20en%20los%20niveles,las%20rebajas%20de%20tipos%20podr%C3%ADan%20demorarse%20hasta%202025.](https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa#:~:text=El%20BCE%20podr%C3%ADa%20mantener%20tipos%20en%20los%20niveles,las%20rebajas%20de%20tipos%20podr%C3%ADan%20demorarse%20hasta%202025.)
- Euribor-rates.eu. (2024). *Euribor-rates.eu*. Obtenido de [www.euribor-rates.eu: https://www.euribor-rates.eu/es/tipo-de-interes-del-bce/](https://www.euribor-rates.eu/es/tipo-de-interes-del-bce/)

- Foro-ciudad.com. (2023). *Foro-ciudad.com*. Obtenido de www.foro-ciudad.com:
<https://www.foro-ciudad.com/valencia/gandia/habitantes.html>
- INE. (28 de noviembre de 2023). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de ine.es:
https://ine.es/prensa/tich_2023.pdf
- Institutolatinoame. (14 de abril de 2021). *Instituto Latinoamericano de Estudios de Postgrado*. Obtenido de www.ilep.mx: <https://www.ilep.mx/post/entorno-econ%C3%B3mico>
- Luna, N. (18 de febrero de 2019). *World Economic Forum*. Obtenido de es.weforum.org: <https://es.weforum.org/agenda/2019/02/que-son-las-tics/>
- Martin, R. D. (2023). *Padelstar*. Obtenido de padelstar.es: <https://padelstar.es/noticias-padel/el-crecimiento-del-padel-en-espana/>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2023*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Padelgest. (9 de enero de 2024). *Padelgest*. Obtenido de padelgest.com:
<https://padelgest.com/es/cuanto-cuesta-pista-de-padel/>
- Playtomic y Deloitte. (2023). *Global Padel Report*. Madrid: Playtomic.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Quiroa, M. (12 de junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>
- Quiroa, M. (14 de junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html>
- Statista Research Department. (25 de septiembre de 2023). *Statista*. Obtenido de es.statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/817605/cifra-anual-de-jugadores-de-padel-federados-en-espana/>

11 Anexo I. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2023

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



En primer lugar, la salud y el bienestar son valores fundamentales de nuestro club. Como club deportivo, nuestra actividad promueve de manera inherente la salud y el bienestar en cualquier persona, ya que implica movimiento y ejercicio físico. Además, fomenta la socialización, lo cual puede contribuir significativamente a mejorar la sensación de bienestar.

En segundo lugar, el pádel es un deporte amateur que no distingue por cuestiones de género, lo cual repercute positivamente en la igualdad entre géneros. Nuestro club promoverá partidas mixtas tanto en las reservas de pista, como en la escuela y los torneos.

Por último, nuestro club también contribuye positivamente al logro de empleos decentes y al crecimiento económico. Planeamos contratar a cuatro empleados a quienes se les pagará por encima del salario mínimo, aunque los puestos no requieran de estudios superiores.