



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Bachelor in Global Communication /
Grado en Comunicación
Internacional

Trabajo Fin de Grado

Plan de marketing para la internacionalización de Mad4Padel en Coímbra, Portugal

Estudiante: **Gabriela María Bunzl Cavero**

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, mayo 2021

Resumen

El trabajo se fundamenta en el estudio del mercado y de la forma de entrada internacional del club de pádel Mad4Padel en Portugal. Se estudiará en detalle la oportunidad de negocio y el desarrollo del plan de marketing completo de introducción del mismo en el país de destino.

Palabras clave: Plan de marketing, internacionalización, pádel

Abstract

The work is based on the study of the market and the form of international entry of the Mad4Padel paddle club in Portugal. The business opportunity and the development of the complete marketing plan for its introduction in the destination country will be studied in detail.

Keywords: Marketing plan, internationalization, paddle

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación e intereses	4
1.1.1. ¿Por qué el pádel?	4
1.1.2. ¿Por qué Mad4Padel?.....	5
1.1.3. ¿Por qué Coímbra, Portugal?.....	5
1.2. Finalidad y objetivos	6
1.3. Metodología y estructura	7
2. ESTADO DE LA CUESTIÓN	9
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Presentación de la empresa	10
3.2. Misión, Visión y Valores	12
3.3. Situación actual del sector del pádel en Portugal	13
3.3.1. Impacto del Covid-19.....	17
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	20
4.1. Análisis DAFO	20
4.1.1. Debilidades.....	21
4.1.2. Amenazas	22
4.1.3. Fortalezas	23
4.1.4. Oportunidades	24
4.2. Estrategia de entrada al país de destino	25
4.3. Plan de marketing	26
4.3.1. Descripción de los servicios.....	27
4.3.2. Determinación de las tarifas del club y comparativa con la competencia	29
4.3.3. Mercado potencial. Características sociodemográficas del público objetivo	34
4.3.4. Promoción y formas de darse a conocer.....	37
5. CONCLUSIONES	40
6. BIBLIOGRAFÍA	43
7. ANEXO	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación e intereses

1.1.1. ¿Por qué el pádel?

En España, país que ha constituido el gran motor del desarrollo de este deporte, se estima que hay **más de 4 millones de personas** que **practican el pádel** y sin signos de ralentización en su crecimiento a pesar de la crisis sanitaria y económica que la sociedad atraviesa. Y es que, aunque a nivel aficionado no deja de ganar adeptos, su evolución en el número de licencias en los últimos años también ha ido en considerable aumento. En 2012 el número de licencias de jugadores era de 39.652 y en menos de una década, este se ha visto casi duplicado con 75.548 licencias vigentes en 2020 (Federación Española de Pádel, 2021). Esto es un primer indicador del gran crecimiento que su práctica viene experimentando desde hace algunos años.

Asimismo, en Portugal, país vecino, tras un comienzo algo discreto, el **crecimiento** en los últimos años ha sido **significativo** también con alrededor de **80.000 practicantes**, 7.000 jugadores profesionales y cerca de 400 pistas repartidas por todo el país, 250 de ellas construidas en los últimos 5 años (Federação Portuguesa de Padel, 2020).

Es un deporte con **gran afición por parte de ambos sexos** y con un **amplísimo rango de edad** que va desde los 5 años aproximadamente hasta incluso los 80. Esto es algo bastante poco común en la mayoría de otros deportes, tanto individuales como por equipos o parejas, y que, además es frecuente que se practique también en familia.

Además, es un deporte que **se aprende relativamente fácil**, y en el que lograr pasar las bolas de un lado de la pista al contrario es algo que se consigue sin apenas experiencia, al contrario que en otros deportes de raqueta como el tenis, en donde la exigencia física y técnica es mucho mayor para poder empezar a jugar a un nivel razonable. Además, es un deporte muy agradecido que, con el apoyo de alguna clase y jugando con cierta frecuencia, ofrece una alta probabilidad de poder llegar a evolucionar rápidamente hasta alcanzar un nivel de juego bastante alto.

Del mismo modo, es un deporte realmente divertido para quien lo prueba, y que puede llegar a ser muy **adictivo**. La tasa de retención de los principiantes, es decir, el porcentaje de jugadores que continúan jugando después de haberlo probado por primera vez es muy alta, probablemente superando el 80% al 90% según la Federación Internacional de Pádel. Este fue claramente mi caso. Empecé a jugar al pádel con unos amigos hace unos años, y desde entonces, no he dejado de practicarlo.

1.1.2. ¿Por qué Mad4Padel?

El club de pádel seleccionado es Mad4Padel, situado en el municipio de Pozuelo de Alarcón, perteneciente a la Comunidad de Madrid. Es un **club joven** que abrió sus puertas hace tan solo 3 años, en la primavera de 2018, pero con un **enorme potencial**. En este tiempo, ha sido capaz de crecer y alcanzar una fama reconocida suficientemente grande en Madrid y que, no solo cuenta con un importante número de federados, sino que tiene al número 1 del mundo durante 14 años, **Juan Martín Díaz**, como embajador del club. Es por ello, y por otros tantos motivos que se tratarán a lo largo del proyecto, por lo que considero Mad4Padel como el club idóneo para llevar a cabo su internacionalización, inicialmente, a la ciudad de Coímbra, Portugal.

1.1.3. ¿Por qué Coímbra, Portugal?

La población seleccionada es la de Coímbra. Se trata de una ciudad ribereña ubicada en el centro de Portugal que en su día fue la capital del país. Limita al sur con Condeixa-a-Nova y Miranda do Corvo, al norte con el distrito de Aveiro, al oeste con Motemor-o-Velho y Cantanhede, y al este con Vila Nova de Poiares y Penacova.

Está considerada la **principal ciudad universitaria de Portugal** y en ella alberga la universidad más antigua del país y una de las más antiguas de Europa. Además, es una de las ciudades lusas con algunos de los monumentos más bonitos y por ello también es una de las más turísticas. A nivel social, el pádel es un deporte que promueve de una manera muy proactiva el conocer a gente nueva con la que poder formar equipo y, por lo tanto, ayuda a mejorar y fomentar las relaciones sociales. Y es por ello por lo que, debido a la alta implicación social que conlleva, Coímbra puede ser considerado como un lugar tremendamente atractivo para este deporte.

Es una ciudad bastante poblada. En cuanto a su **demografía**, esta mostró un importante aumento durante la década de los 80 con un crecimiento anual del 7,48% (Population City, 2015) debido principalmente a movimientos migratorios interiores. Dichos movimientos migratorios tienen un importante componente de carácter urbanita similar a lo que en España se ha conocido tradicionalmente como el “éxodo rural”. Por lo tanto, y a efectos de esta investigación, nos encontramos ante una ciudad que ha vivido una década marcada por una población urbana ascendente en la que el número de personas que vivía en ciudades se vio incrementado de manera considerable (Serrano Martínez, 1990). Sin embargo, a partir de los 90, la tasa de crecimiento de la población ha permanecido bastante estable hasta la actualidad. Aun así, actualmente es la **sexta ciudad más poblada de Portugal** con un total de 106.582 habitantes (Geodatos, 2020) después de Lisboa capital, Oporto, Amadora, Braga y Setúbal. Este es un punto muy a su favor para la internacionalización del club de pádel, que, unido al hecho de que cuenta con un buen clima durante prácticamente todo el año, la convierte en una ciudad muy adecuada para la práctica de este deporte, que a menudo se lleva a cabo en espacios exteriores. Esto es otro factor importante, debido a que la construcción de un mayor número de pistas cubiertas conlleva por lo general la necesidad de una inversión mayor en el desarrollo de infraestructuras más complejas que en el caso de las pistas al aire libre.

Por último, en cuanto a su **nivel socioeconómico**, Coímbra es una de las ciudades más desarrolladas de Portugal y la tercera más grande después de Lisboa y Oporto. Tiene un **poder adquisitivo por encima de la media nacional** con un valor de 131,54, frente a 100, que es el valor medio correspondiente al índice nacional (Instituto Nacional de Estadística, 2017). Asimismo, en líneas generales, ha aumentado el salario mínimo interprofesional en todo el país quedando fijado en 775,8 € al mes, es decir 9.310 euros al año, teniendo en cuenta que se consideran 12 pagas anuales (Datosmacro, 2021).

1.2. Finalidad y objetivos

Según los últimos datos disponibles, más de un 46% de los españoles practica alguna actividad deportiva al menos una vez a la semana, mientras que en el año 2010 solo lo hacía un 37% de la población (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Además, según la última Encuesta de Presupuestos Familiares del INE, el gasto anual de las familias

vinculado al deporte fue de 119,40€ por persona. Asimismo, la práctica deportiva del pádel está cada vez más extendida en nuestro país (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015), en concreto, es el **segundo deporte más practicado en España** (Federación Madrileña de Pádel, 2015). Su práctica semanal ha subido dos puntos porcentuales en cinco años, pasando de ser jugado regularmente por el 1,7% de la población total española en 2010 al 3,7% en 2015 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Por lo tanto, podemos afirmar que estamos ante un sector que poco a poco está alcanzando un peso considerable en el conjunto de la economía y la sociedad española.

Es por ello, por lo que se pretende llevar a cabo una investigación en profundidad de la situación del deporte en general y del pádel en particular en Portugal, más concretamente en la ciudad de Coímbra, población objeto de estudio. En España es evidente que su práctica es cada vez mayor, y que, por lo tanto, así lo es su demanda. El club Mad4Padel funciona con éxito desde sus comienzos y la apertura de nuevos clubes y nuevas pistas de pádel en nuestro país no cesa. **¿Existe la misma oportunidad de negocio en la ciudad de Coímbra, Portugal?** Esta es la gran pregunta que trataremos de resolver a lo largo de la investigación para saber si realmente la internacionalización del club español de cara al exterior es viable o no.

Así pues, la **hipótesis inicial** de este trabajo consistirá en que, teniendo en cuenta el gran éxito y el exponencial crecimiento que ha sufrido el pádel en España, y tomando en consideración que la ciudad de Coímbra se ubica dentro de un país vecino de España, con el que comparte muchos años de historia, parecidos culturales, unas condiciones socioeconómicas y de desarrollo similares, un clima favorable y una demografía en aumento que cuenta con gran presencia de población joven, es razonable pensar que la **internacionalización** del club español de pádel hacia este territorio portugués es **viable y potencialmente exitosa**, como consecuencia de las apropiadas condiciones que la ciudad ofrece para este propósito.

1.3. Metodología y estructura

En lo que refiere a la metodología a utilizar, este trabajo tratará de responder a los objetivos que se plantean mediante el uso de fuentes de información tanto primarias

como secundarias, así como datos cuantitativos obtenidos de fuentes empíricas y otras de tipo cualitativo.

Por lo tanto, las principales herramientas que se emplearán en este trabajo son la búsqueda de información en diversas fuentes públicas y el análisis bibliográfico, en contraste con otras fuentes, principalmente de carácter periodístico. Asimismo, una fuente esencial en la recopilación de información para nuestro trabajo consistirá en la elaboración de diversas entrevistas y encuestas.

Inicialmente, la compañía Mad4Padel deberá hacer una puesta en contacto con personas influyentes dentro del sector del pádel en Portugal. Para ello, se propone llevar a cabo diversas **entrevistas** a personalidades importantes dentro del sector del pádel tales como el presidente de la FIP, deportistas federados y empresarios; en las que se abordarán cuestiones en torno a la situación actual del pádel en Portugal. En función de lo que se diría, procede entonces una realización de una **encuesta por internet** (ver anexo 1). La herramienta que se va a utilizar para la realización de dicha encuesta será SurveyMonkey, ya que permite realizar encuestas personalizadas en línea y recopilar información de forma cómoda y sencilla que pueden ser muy útiles a la hora de tomar decisiones en relación con el proyecto. Dicha encuesta se realizará a 300 personas y consistirá en 6 preguntas. Posteriormente se procederá a analizar los resultados (Ver anexo 2).

En el estado de la cuestión se expondrá una breve recopilación de la **historia de la industria del pádel en Portugal**, desde su llegada al país hace más de treinta años hasta su arranque definitivo hace poco más de una década. Es decir, se trata de información relevante que se ha obtenido de una recogida previa de información para elaborar el marco teórico de la investigación.

En segundo lugar, se abordará en el marco teórico la **descripción del club** español. Se llevará a cabo un análisis de la **situación actual del sector del pádel** en el país vecino. Para ello se analizará, entre otros, el impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19 en el sector. Asimismo, se justifica de manera preliminar la importancia del desarrollo del club en la ciudad de Coímbra.

Posteriormente, se llevará a cabo un **análisis DAFO** de las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Igualmente, se investigará la **estrategia de entrada** al país de destino. A continuación, se trabajará en la **estrategia de marketing** en la que se incluirá el tipo de servicios que se pretenden ofrecer, así como las tarifas del club, el público al que va dirigida principalmente la estrategia y, por supuesto, las formas de comunicación idóneas para aprovechar las oportunidades del mercado al máximo.

Por último, tras haber analizado lo anteriormente expuesto, se extraerán las **conclusiones** oportunas, y se tratará de observar si la hipótesis planteada en el inicio se asemeja o no a lo que podría previsiblemente ocurrir en la realidad.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Desde sus inicios, el pádel ha tenido un desarrollo extraordinario lo que le ha llevado a expandirse poco a poco por diversos países del mundo llegando a contar actualmente con un total de **41 federaciones nacionales de pádel** (International Padel Federation, 2020). En Portugal concretamente, su Federación se encuentra presidida por **Ricardo da Silva Oliveira**, y como vicepresidentes cuenta con Ana Catarina Pinteus de Carvalho, Luis Centeno Fragoso, y Jose Antonio Ventura Sande.

En el país luso, el pádel aparece por primera vez con la llegada de All Padel, club deportivo español que construyó la primera pista en los años 90 en el **Lisboa Racket Centre**. Sin embargo, el deporte no termina de desarrollarse como se esperaba en un principio ya que sólo lo jugaba la comunidad de españoles que vivía en Lisboa por aquel entonces.

No fue hasta finales de la década cuando el pádel empieza a despegar realmente y a tener una importante acogida por los portugueses. Se construyeron entonces dos pistas más en el **Clube de Ténis Vila Real de Santo António**, al sur del país, frontera con Andalucía. Pocos años después, se construyen tres pistas más en **Quinta da Marinha**, en la costa oeste de Portugal. Es en ese momento cuando nace una asociación que verdaderamente empieza a promover el deporte, especialmente a través de la organización de pequeños torneos, y que lleva poco después a Portugal a participar en los campeonatos de Europa y del mundo (Federação Portuguesa de Padel, 2019).

No obstante, podemos decir que el arranque definitivo del pádel en Portugal tuvo lugar en **2009**. Gesrackets, empresa dominante en aquel momento, organizó por primera vez en Portugal, concretamente en el **Club de Tenis de Estoril**, el **Campeonato de Europa de Padel** (Martín, 2009). Este es sin lugar a duda el evento en la historia del pádel en Portugal que definitivamente provoca el gran estallido para la apertura de pistas de pádel por todo el país. Sus propios organizadores, João Roque y Pedro Plantier, manifestaron en todo momento su principal objetivo con la organización de este campeonato: la **divulgación y promoción del pádel en Portugal**. Desde entonces, Portugal no ha hecho más que fortalecer su postura a nivel internacional.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Presentación de la empresa

Mad4Padel es un club de pádel relativamente moderno en comparación con otros clubes que hay por España. Sin embargo, es una **empresa** completamente **consolidada**. Cuenta con sponsors del nivel de Solán de Cabras, Mahou o Bullpadel, entre otros. Asimismo, y como se ha mencionado anteriormente en el trabajo, cuenta con un jugador de la talla de **Juan Martín Díaz** como patrocinador del club.

El mismo es un jugador profesional de pádel de nacionalidad argentina, aunque actualmente reside en España, en la capital concretamente. Es un jugador que cuenta con numerosas victorias a sus espaldas y que ha sido considerado el mejor jugador del mundo durante muchos años. Además, es un deportista muy querido por todos los aficionados, no solo por su espectacular juego dentro de la pista, sino también por su naturalidad y humildad fuera de ella. En este momento, a sus 45 años, se encuentra en la posición 30 del ranking del **World Padel Tour**, campeonato de pádel profesional más importante a nivel mundial (World Padel Tour, 2021).

Ángel Moreu es el Director General del club; los hermanos **José y Natalia Calvo-Sotelo** ostentan los cargos de Consejero Delegado y Directora de Marketing, respectivamente. Además, el club cuenta en la actualidad con otros ocho profesionales en el equipo. **Marcos Gómez Laborda** tiene el cargo de Director Deportivo y es también profesor en la escuela; **Irene Arzamendi** trabaja en el Departamento de Marketing y es a

su vez profesora de pádel los fines de semana. Cuenta al mismo tiempo con otros tres profesores, centrados exclusivamente en la actividad docente. Ellos son **Raúl Díaz, Javier Rodríguez, y Carlos Espino**. En la recepción y tienda de Mad4Padel trabaja **Bárbara** como responsable de Atención al Cliente de la mano de **Noelia, Alicia y Melisa**.

Desde sus orígenes, era la pasión por lo que hacían lo que unía a sus fundadores y lo que les diferencia de otros clubes. Su idea era crear un **entorno del que todo el mundo pudiera disfrutar**. Tanto si era para jugar al pádel en las mejores pistas, como mejorar el nivel de juego con profesores de primer nivel, o simplemente disfrutar de buenos momentos en compañía de amigos y familia en su restaurante. Es decir, que la visita al club, independientemente del motivo, fuera una **experiencia increíble y llena de diversión**.

En cuanto a sus **instalaciones** (ver anexo 3), cuenta con **ocho pistas de pádel**, siete de ellas con cubiertas retráctiles y todas ellas con iluminación LED de última generación. Además, dos de ellas disponen del mismo césped e iluminación que se utilizan en las pistas del World Padel Tour. Pero como ya se ha mencionado, el club no se limita a sus pistas. Cuenta con una **plaza central de casi 500m2** en la que se celebran todo tipo de eventos y un **bar-restaurante** en el que poder disfrutar de un buen ambiente social. Este espacio dedicado a la gastronomía recibe el nombre de **VOLEA** y está basado en “la calidad de la materia prima y la estacionalidad de la misma” (Volea, 2021). Igualmente, el club cuenta con una **zona infantil** en la que poder desarrollar actividades y talleres para los más pequeños. Cabe destacar por otro lado sus **vestuarios ecoeficientes** con secadores y hasta plancha de pelo y su **aparcamiento subterráneo** habilitado para recargar vehículos, ambos totalmente acordes a la responsabilidad social corporativa de la empresa. De igual forma, cuenta con su propia **tienda** en la que se puede encontrar una selección de productos relacionados con Mad4Padel tales como gorras, toallas y mascarillas bordados con el nombre del club. También se venden otros productos de pádel como zapatillas o grips. Asimismo, se ofrece el servicio de alquiler de material como palas de pádel por tan solo 4€ al día. Como producto a destacar, cabe señalar la clase partido ofertada con Juan Martín Díaz por la cantidad de 900€, algo bastante exclusivo al alcance de muy pocos.

En cuanto a su posicionamiento en **redes sociales**, el club está presente en diversas plataformas tales como YouTube, Facebook e Instagram. Asimismo, cuenta con un **blog** en el que publican todo tipo de noticias relacionadas con el club o con el propio pádel, y que se encuentra accesible a todo el público.

3.2. Misión, Visión y Valores

“Mad4Padel nace con el objetivo de convertirse en un punto de encuentro donde podrás disfrutar al máximo de tu tiempo de ocio, tanto si juegas al pádel como si no. Un club donde destacarán la calidad, el buen servicio y el cuidado de nuestro entorno” (Mad4Padel, 2018).

De esto se desprende que Mad4Padel tiene como **misión** hacer un poco más feliz al cliente en su tiempo libre. Que como asegura Irene Arzamendi, del Departamento de Marketing, cuando el cliente acuda a sus instalaciones no solo disfrute de un buen momento, sino que salga más satisfecho y contento de lo que llegó. Es decir, que la gente lo vea como un lugar donde evadirse y que lo sienta como su segunda casa.

En cuanto a su **visión**, busca conseguir un posicionamiento estratégico en el municipio de Pozuelo de Alarcón en lo que a instalaciones deportivas relacionadas con el mundo del pádel se refiere. Que Mad4Padel se convierta en un entorno deportivo social al que la gente quiera acudir.

Y todo ello respaldado por unos **valores**, entre los cuales destacan el compromiso y la amabilidad. El trato al cliente, como se detallará más adelante, es un elemento que se cuida con especial mimo, desde la recepción de las instalaciones hasta el profesorado. Igualmente, el club destaca por su calidad y profesionalidad, junto con un fuerte compromiso social y medioambiental. Desde que se ideó Mad4Padel, se tenía claro que se debía desarrollar un ADN solidario. Un ejemplo de esto es que un porcentaje de los beneficios obtenidos por la explotación de la pista 1 del club se destinan a apoyar a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC). En la misma línea, las instalaciones cuentan con muros de gaviones, material de construcción responsable con el medioambiente, y con el que además se busca desarrollar una estética propia del club. Todo ello sumado a que Mad4Padel se involucra en otras muchas iniciativas, las cuales pueden ser

consultadas en el apartado RSC de su página web. La innovación es también un rasgo característico del club, en lo que se intenta diferenciar de la competencia, como por ejemplo mediante la instalación de cámaras MyPlay integradas en la pista central, para que los partidos puedan seguirse también vía streaming a través de su canal de YouTube.

En definitiva, el club busca desarrollar un conjunto de valores de forma integrada, los cuales tratan de generar una mejor experiencia para el consumidor final. Se tienen en cuenta los pequeños detalles, como los mensajes positivos y de motivación que se escriben los viernes en los espejos de los vestuarios.

3.3. Situación actual del sector del pádel en Portugal

El pádel es un deporte que está en **pleno auge** a nivel internacional. Portugal concretamente, se encuentra entre los territorios donde cuenta con mayor tradición, desde que hace casi ya dos décadas comenzara a incorporar de manera progresiva este deporte a su ocio. No obstante, es en estos últimos años, donde el país vecino ha ido sumando un mayor número de clubes y pistas, conformando ya una pequeña industria. Entre las ciudades donde se ha realizado mayor inversión, se encuentran Lisboa, Oporto, Estoril y Coímbra, que no solo cuentan con una gran variedad de instalaciones y pistas de pádel, sino también con tiendas físicas donde adquirir productos relacionados con este deporte (Bote, 2020). Ejemplo de ello es la expansión imparable de la cadena de tiendas murciana Padel Nuestro que ya cuenta con cuatro tiendas físicas exclusivas de material de pádel en el país luso (Redacción, 2019) o la famosa firma madrileña Bullpadel que cuenta ya con su primera tienda oficial en Portugal.

En sus inicios, cuando el pádel empezó a despegar en el país vecino, solo los adultos lo jugaban, especialmente los mayores de 40 años. Por ello, desde sus comienzos en el año 2012, la **Federación Portuguesa de Pádel (FPP)** ha tenido un papel fundamental en el crecimiento del pádel en su país, que trató y sigue tratando de desarrollar el pádel desde la escuela base, es decir, desde la enseñanza. En **2018** se creó un **programa innovador y de carácter nacional** con el fin de divulgar la modalidad en Portugal. Su principal área de intervención eran los colegios. La idea era básicamente que fuera un deporte que se ve en las escuelas desde que son pequeños y crezcan conociéndolo.

Una manera de enseñarlo consiste en mostrar el mejor pádel internacional llevando a los niños a los diferentes torneos que se celebran en el país luso, como, por ejemplo, el Oeiras Valley Portugal Padel Masters de World Padel Tour al que asistieron como espectadores más de 1.400 escolares según corrobora **Paulo Sanches, Coordinador Nacional de Padel Escolar en la Federación**. Asimismo, la FPP estableció un convenio con diversos clubes de pádel ese mismo año, con el que los niños de colegios cercanos pudieran pasar al club de manera gratuita sensibilizando y estableciendo un contacto con el deporte de la pala. Y, aunque son muchos organismos los que deben coordinarse para llevar a cabo proyectos de este tipo, el **Ministro de Educación, Tiago Brandão Rodrigues**, ha jugado un papel esencial ya que el acuerdo entre los clubes de proximidad y las escuelas difícilmente se podría haber llevado a cabo sin el apoyo del Ministerio que preside. Gracias a esta iniciativa y a la adhesión de 52 clubes ese año, fueron 136 las escuelas que participaron, y como consecuencia un total de 3.800 niños que visitaron los clubes para tener un primer contacto con este deporte de raqueta. Como resultado de esta iniciativa, el número de niños que comienzan a practicar el pádel no ha hecho más que aumentar, reduciendo la edad media de la práctica de este deporte notablemente (Sanches, 2018). Asimismo, empresas como Decathlon desempeñan un papel muy importante a la hora de proporcionar material de pádel a las escuelas a precios más asequibles. Según datos de la FPP, han sido 405 las palas adquiridas para colegios en 2020.

Y, aunque la promoción y divulgación de un deporte en un país donde este es bastante desconocido es un proceso complejo, según la FPP, lo más complicado ha sido la **formación de profesores** que están en los colegios, ya que, si el profesor no se siente cómodo con la modalidad, es muy difícil motivar a los niños. Por lo tanto, una apuesta de importante envergadura fue la formación de profesores. El resultado de esta dinámica fue tremendamente exitoso, con un total de 570 titulados tras el primer año de la instauración del programa para impartir nivel iniciación en los colegios.

Por lo tanto, la estrategia de la Federación ha consistido en **dar a conocer el deporte por medio de una continuidad** entre los niños pequeños, la fase aficionada y la profesional. Esos niños, si desde el colegio se les incorpora el pádel como actividad escolar, en un futuro cuando se hagan mayores la probabilidad de que lo vayan a practicar es mucho mayor. Esto es un poco lo que ha sucedido aquí en España, es decir, que los

niños conozcan la modalidad y la sientan como una parte más de su vida, como pasa con otros deportes como son el fútbol o el baloncesto.

Hasta el momento, el trabajo de la FPP ha obtenido unos **excelentes resultados**, superando con creces las expectativas que en un inicio se planteaban. Cabe destacar el número de jugadores de primer nivel que han salido de Portugal en estos últimos años y que participan a día de hoy en el World Padel Tour, tanto hombres como mujeres. La creación de buenos jugadores ha sido algo esencial para su éxito, que, hasta hace no muchos años, no tenía ningún referente. Es por esto por lo que, en el año 2013, se crea el **Team FP**, equipo nacional por el que la FPP hizo una gran apuesta y una importante inversión en formación.

Las primeras ayudas vinieron de la **Federación Extremeña de Pádel**, que, a pesar de la clara desigualdad, estuvieron dispuestos a jugar con el equipo de portugueses en sus inicios. Ahí conocieron a su primer seleccionador nacional, **Álvaro Matador**, y a su ayudante **Pincho**. Más tarde, **Hernán Auguste** y **Javier Porras** fueron fundamentales para la integración en la **Federación Internacional de Pádel (FIP)** y el posterior reconocimiento por parte del gobierno portugués. Javier Porras luchó mucho por Portugal, ciertamente con el consentimiento y el apoyo de sus superiores, y fueron y han sido pieza fundamental en lo que hoy es el pádel portugués.

Posteriormente, durante los cuatro años de presidencia de **Alfredo Garbisu**, **presidente de la Federación Española de Pádel (FEP)** de 2016 a 2020, se reforzaron aún más los lazos entre la FPP y la FEP. Este entendió que España, como la mayor potencia mundial en el pádel, debía ayudar a otros países a desarrollarse y ayudarse mutuamente, para que los demás países pudieran beber del conocimiento y la experiencia de España y hacer más fuerte el pádel. Tal es la admiración por Garbisu, que el presidente de la FPP decidió hacer una propuesta a la Junta Directiva de la FPP el 11 de septiembre de 2020, que fue aprobada por unanimidad, y que por primera vez en la historia del pádel portugués, toda la Junta Directiva propondrá en la próxima Asamblea General de la FPP votar a este como primer **Miembro de Honor de la FPP** según lo previsto en el punto 1 d) del artículo nº 8 de los Estatutos de la FPP (Da Silva Oliveira , 2020).

En definitiva, es evidente que la implantación del pádel en Portugal está cada vez más asentada, y, por lo tanto, tanto la oferta como la **demanda de pistas** se ha visto acrecentada en estos últimos años. Así lo corrobora el CEO de Manzasport, Juan Antonio Senent, una de las principales empresas exportadoras españolas de este producto (Canovaca, 2020). De hecho, es el **segundo deporte que más crece** según el Ministerio de deportes y la Federación Portuguesa de Pádel, consolidado tanto en número de jugadores, como en número de pistas con más de 80.000 jugadores a nivel amateur y 400 pistas repartidas por todo el territorio luso. Su crecimiento, según estas fuentes, se cifra por encima del 85%. Asimismo, otro dato significativo y muy explícito de la evolución del pádel a lo largo de estos años es el **presupuesto** de la FPP. Según afirma su presidente, Ricardo da Silva Oliveira, en una entrevista a Jerónimo Cañas, ex jugador profesional y actual entrenador de Irlanda, empezó el primer año con un presupuesto de 3.000 euros, mientras que hoy cuenta con una cantidad de un millón y medio de euros como parte de su presupuesto anual (Da Silva Oliveira , 2020).

Otro reflejo de su gran conquista es el **número de clubes** que hay hoy en Portugal. El país vecino cuenta ya con un total de **214** inscritos en la FPP, de los cuales **seis** se encuentran en la localidad de Coímbra. Estos últimos, por lo general, son clubes con un número de pistas no muy elevado. Star Padel es el más grande con un total de 12 pistas, 6 Indoor y 6 Outdoor; seguido de Arena Sport con un total de 7 pistas, todas ellas Indoor; WePadel con un total de 6 pistas, de las cuales 3 son Indoor y 3 son Outdoor (Wepadel S. Jerónimo); N10 que cuenta con 3 pistas; y, por último, Tennis Clube Choupal y Uaudream con tan solo una pista (Padel Lands, 2021). Sin embargo, y como se explicará más adelante, solamente se considerarán competencia directa los **tres** primeros.

Nombre del Club						
N.º de pistas	12	7	6	3	1	1

3.3.1. Impacto del Covid-19

La pandemia causada por la Covid-19 ha afectado de manera excepcional a todos los sectores y en todos los países del mundo. La situación ha cambiado por completo la forma de vida que conocíamos y ha afectado catastróficamente a toda la economía y al *statu quo*. Junto con muchos otros deportes e industrias, el pádel se ha visto tremendamente afectado, con enormes **caídas de ingresos**. En Portugal concretamente se ha visto obligado a aplicar importantes cambios y a tomar medidas extraordinarias tanto a nivel de los clubes como a nivel de la Selección Portuguesa.

El Decreto-Ley 10-G/2020, de 26 de marzo, estableció **medidas excepcionales y medidas temporales** destinadas a apoyar el mantenimiento del empleo y a mitigar las situaciones de crisis empresarial, de las que pudieron beneficiarse los clubes con empleados a cargo, ya que, durante ese tiempo de declaración de emergencia, los clubes estaban sujetos al cierre total de su establecimiento y de la actividad.

Los clubes de pádel viven exclusivamente de los ingresos por el alquiler de las pistas y de las clases que imparten los profesores, y en los momentos más duros de la pandemia su facturación fue nula. El miedo por que la situación se prolongara mucho en el tiempo llevó a plantearse por muchos la quiebra como destino de estos clubes que tanto hacen por promover la práctica de un deporte que ya cuenta con en torno a 100.000 jugadores en Portugal.

No obstante, la **vuelta progresiva** a la práctica del deporte fue posible gracias al trabajo colectivo y a una serie de medidas que ya se habían aplicado en otros clubes en otros países europeos con el fin de salvaguardar la salud pública. Además, de por sí el pádel no es un deporte de contacto. Se practica en un área de 200m², dejando 50m² de espacio para cada jugador, a menudo se juega al aire libre y el contacto entre los empleados del club puede mantenerse dentro de parámetros ya adoptados por otras actividades en funcionamiento previas a que se hiciera posible retomar la práctica del pádel. Además, es un deporte absolutamente beneficioso en momentos de crisis ya que promueve la práctica de la actividad física para todas las edades y géneros.

De este modo, la FPP estableció unas **directrices para que los clubes** pudieran reabrir sus puertas garantizando la seguridad de todos; medidas que siguen vigentes en la actualidad y que probablemente lo estén durante bastante tiempo. Entre las tantas normas, destacan la señalización en la recepción para respetar la distancia de seguridad al hacer cola para pagar o entrar en el club, poner una barrera física entre el cliente y el recepcionista, prohibir el alquiler de palas y pelotas, limitar las actividades de pádel al alquiler de pistas, los entrenamientos y las clases de hasta 3 alumnos, implementar un intervalo de 10 minutos entre reservas, mantener a su personal informado de las acciones que se están llevando a cabo, mantener un registro de quiénes participan en sus actividades y sus datos de contacto, así como evitar el manejo de efectivo.

A todas estas reglas, por supuesto, se suman las relacionadas con la higienización tales como la proporción de desinfectante de manos en los principales puntos de contacto, la limpieza del interior de las pistas, los cristales, las redes y los postes con un producto a base de alcohol o lejía al final de cada uso, así como la limpieza de superficies tales como mostradores, aseos, teléfonos y teclados tres veces al día utilizando guantes desechables. Todo ello sumado a la importancia de recordar y animar regularmente a todos, especialmente a los más pequeños, la necesidad de lavarse las manos con regularidad y de exponer la señalización del lavado de manos y de la higiene en puntos estratégicos (Federação Portuguesa de Padel, 2020).

Igualmente, se han establecido una serie de **normas para los clientes** de todos los clubes como son tocar las palas en lugar de los habituales apretones de manos antes o después del partido, mantener la distancia social en todo momento y evitar el cambio de pista a no ser que se esté jugando en un torneo que requiera el cambio, en cuyo caso cada pareja deberá hacerlo por puertas opuestas. Asimismo, el uso de la mascarilla será obligatorio en todo momento excepto durante el periodo de la práctica deportiva.

En el **contexto de una posible internacionalización** de Mad4Padel hacia el país vecino, todas estas son medidas que se deberán tener muy en cuenta en la toma de decisiones estratégicas respecto de la apertura de nuevos centros, ya que probablemente dichas medidas vayan a desplegar efectos durante un período de tiempo prolongado. En el mismo sentido, y como consecuencia del importante grado de incertidumbre que rodea

la situación actual, puede resultar interesante poner el foco de atención en las pistas con cubiertas retráctiles, ya que, debido a su versatilidad permiten una mejor adaptación a las medidas sanitarias que los poderes públicos puedan determinar en caso de que las circunstancias pandémicas empeoren. Estas cubiertas, en caso de ser necesario, permiten que la pista quede al descubierto y con ello mejore la circulación del aire, lo cual reduce las posibilidades de propagación del virus. Un buen ejemplo de esto se puede ver en el hecho de que los clubes con pistas de pádel al aire libre fueron los primeros en poder retomar su actividad durante el proceso de desconfinamiento.

Por otro lado, una novedad para tener en cuenta a raíz de la crisis sanitaria es la estrecha **colaboración de la FPP con Tiesports** con el fin de apoyar y acelerar la digitalización del ecosistema nacional de pádel como instrumento crítico para superar el contexto actual con herramientas más adecuadas. Su software tiene un conjunto de características que tienen como objetivo aumentar la digitalización de las operaciones de los clubes y, en concreto, en la adaptación ahora necesaria a la nueva realidad, asegurando la distancia social entre los usuarios y los empleados. Así, además de un importante conjunto de nuevas iniciativas digitales que se han implementado por la propia FPP, esta cooperación se centra, en un futuro inmediato, en el lanzamiento de una amplia gama de servicios digitales para apoyar a los clubes de pádel, como entidades fundamentales en la promoción de esta prometedora modalidad y la conexión con sus miles de practicantes con la máxima confianza.

La plataforma lanzó hace pocos meses nuevos módulos – **Air y Wallet** – diseñados para digitalizar los procesos de asistencia y pago, promoviendo una mayor eficiencia de las operaciones de los clubes, garantizando al mismo tiempo la distancia necesaria con sus profesionales. Por un lado, Air permite a los clientes hacer el check-in escaneando el código QR en su teléfono móvil, así como encender y apagar la iluminación de las pistas, permitiendo la extensión de las horas de uso sin necesidad de emplear los recursos humanos. Por otro lado, Wallet es un monedero virtual que permite realizar pagos directamente desde la APP que facilita todas las operaciones de cobro para los clubes, evitando el uso de efectivo o incluso de tarjetas. En otras palabras, ofrece a los clubes una mayor agilidad en el cobro de los gastos de sus clientes, al tiempo que se promueve el distanciamiento deseado. Con esta colaboración, todos los servicios digitales de Tiesports

estarán disponibles para clubes afiliados a precios especiales para los años 2020 y 2021, con algunas funciones disponibles incluso a coste cero en beneficio de una rápida y sólida recuperación (Federação Portuguesa de Padel, 2020).

Por otro lado, se ha tenido que proceder a la **cancelación de múltiples eventos y campeonatos** que iban a celebrarse en Portugal como el Masters 2020 y el Campeonato Nacional de Veteranos. Asimismo, Portugal se autoexcluyó de competiciones como el Mundial de Pádel antes de darse a conocer que el evento iba a ser pospuesto por la evolución de la pandemia. Queco Catalán, director deportivo de la FIP, explicó que la federación internacional envió *“comunicaciones sobre el plazo de inscripción”* a la FPP y que *“los plazos de inscripción se ampliaron tres veces”*, pero la FIP nunca recibió *“ninguna información de Portugal”* – *“No sé si fue porque no tenía el dinero para registrarse o si pensaban que no podían jugar por razones de salud”*. Sin embargo, según el presidente de la FPP, el verdadero motivo para la decisión de dejar a Portugal fuera del Mundial 2020 era simplemente el incumplimiento de reglamentos y estatutos por parte de la FIP, así como el hecho de atribuir el evento a Qatar, un país que no solo no está afiliado en la FIP, sino que además tampoco respeta a las mujeres (Andrade, 2020).

En cualquier caso, la **situación** ha sido y está siendo tan **cambiante, incierta e imprevisible** que Mad4Padel deberá seguir con especial detenimiento todas las novedades y actualizaciones que se den en su entorno desde el punto de vista de la regulación que se pueda llevar a cabo en esta materia por parte de los poderes públicos con el fin de proteger la salud de los ciudadanos, ya que pueden llegar a tener un impacto verdaderamente riesgoso para su actividad. Del mismo modo, deberá analizar el riesgo existente en cada condado y si las medidas varían con respecto a otros territorios, lo cual puede ocurrir como consecuencia de los distintos niveles de riesgo que se produzcan en cada momento.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis DAFO

Utilizaremos el análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, para conocer la situación real en la que se encuentra el club y planificar estrategias de futuro

que le permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades que se le presenten (Díaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011).

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; background-color: #e0f2f7; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Debilidades</div> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inversión inicial ○ Clientes fidelizados a la competencia 	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; background-color: #ffe0b2; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Amenazas</div> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incertidumbre por la crisis del Covid-19 ○ Estacionalidad
<div style="text-align: center; border: 1px solid black; background-color: #e2efda; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fortalezas</div> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alto componente social enfocado a diversos segmentos ○ Instalaciones modernas, innovadoras y de calidad ○ Gran variedad de servicios ○ Ubicación estratégica del club ○ Personal altamente cualificado 	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; background-color: #e1bee7; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Oportunidades</div> <ul style="list-style-type: none"> ○ Potencial del mercado ○ Universidad de Coímbra ○ Atractivo de la novedad ○ Buena relación hispanoportuguesa ○ Resultados satisfactorios en la encuesta realizada

4.1.1. Debilidades

Primeramente, un factor muy importante que se debe tener en cuenta es el endeudamiento inicial. El modelo que se va a seguir será muy similar al implantado en España, por lo que trasladar el mismo tipo de instalaciones al país luso va a requerir de una enorme **inversión inicial**. Es por ello por lo que, por un lado, se tratará de desarrollar un plan estratégico para atraer socios y hacer rentable la inversión. Dado que se quiere tener un alto nivel de infraestructuras y servicios, se evitará en la medida de lo posible incurrir en gastos innecesarios y se tratará de recuperar esa inversión en un periodo de tiempo aceptable. De este modo, aunque no con visión a corto plazo, sí a medio plazo debe servir para convencer a los clientes y conseguir fidelizarles.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar el plan estratégico es la **fidelización de los clientes**. Existe ya una competencia asentada en el mercado y, por lo tanto, clientes fidelizados a los que va a ser más complicado atraer a un club nuevo en el mercado como es Mad4Padel. Por consiguiente, se deberá desarrollar una estrategia de marketing para dar a conocer el valor añadido del club frente a esos de la competencia y realizar un importante esfuerzo por captar clientes, tanto aquellos que desean iniciarse en el pádel como también aquellos clientes fidelizados de otros clubes cercanos. Ganarse la confianza de los clientes es especialmente difícil y requiere de tiempo. Resulta esencial adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso en la ciudad y tener una cuota relativa relevante en el mercado. No obstante, es cierto que la rivalidad interna del sector no es excesivamente agresiva, es decir, la competencia en el destino escogido está compuesta por lo general de clubes pequeños con un número de pistas no muy elevado y que carecen, por tanto, de la capacidad para dificultar nuestra actividad de una manera significativa.

4.1.2. Amenazas

De la misma forma, se manifiestan algunas amenazas, especialmente en torno a la grandísima **incertidumbre** ocasionada **por la crisis del coronavirus**. El deporte de la pala, al igual que otros muchos sectores, vive una situación comprometida a causa de la pandemia. Y es que, al tratarse de una crisis sanitaria, su práctica está completamente ligada a las decisiones que tome el Gobierno. Esto a su vez ha generado una crisis económica, lo que dificulta aún más la tarea del club a la hora de conseguir financiación para el proyecto. Y todo ello puede repercutir inesperadamente en la demanda, la cual puede descender por causas no solo de salud, sino también como consecuencia del impacto económico.

Asimismo, otro factor no trascendental pero que sí debe tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el plan estratégico es la **época de verano** en la que el negocio puede sufrir un descenso considerable a causa de las vacaciones de verano en las que la gente suele desplazarse a otros lugares, y que, en el caso concreto de la universidad, implicaría un flujo de estudiantes en la ciudad mucho menor en los meses de junio, julio y agosto. Por lo tanto, la manera más probable de hacer frente a esta amenaza será mediante la

limitación del horario de apertura, reduciendo de esta forma los costes. De todos modos, al tratarse de amenazas externas, es posible que no se puedan eliminar por completo estos peligros que rodean al club. Sin embargo, con una buena planificación se puede conseguir que disminuyan su impacto e incluso, si son reconocidas a tiempo, lograr convertirlas en oportunidades.

4.1.3. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, es decir, a los aspectos que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras, destaca la pasión de Mad4Padel por convertir el club en un **punto de encuentro** donde disfrutar al máximo del tiempo de ocio, tanto si se es jugador de pádel como si no. En otras palabras, ofrece servicios a segmentos de clientes que los demás clubes ignoran. No solo proporciona instalaciones deportivas de alta calidad con el fin de potenciar la práctica deportiva y la competición, sino que también pone todo su esfuerzo en potenciar la socialización y la diversión.

Además, como toda nueva apertura, conlleva **instalaciones** completamente nuevas, lo que le otorga al club una ventaja significativa frente a aquellos centros que llevan ya años en el negocio y que, por consiguiente, disponen de instalaciones menos modernas y con mayor desgaste. Pero, como se ha mencionado en líneas anteriores, el club no se limita a sus pistas. Ello sumado a la plaza central en la que celebrar todo tipo de eventos, zona infantil, vestuarios ecoeficientes que disponen de máquinas de ventilación de plasma frío, las cuales son una importante ventaja competitiva en cuanto a las medidas de seguridad contra el Covid-19, aparcamiento subterráneo y su afamado restaurante en España, le sitúa como modelo de negocio totalmente novedoso en el mercado conimbricense.

También es importante señalar la **ubicación del club**. Se trata de un lugar estratégico, ya que se encuentra dentro de la zona geográfica de su público objetivo, donde hay pocas instalaciones y una gran densidad de población.

Por último, aunque no menos importante, se debe mantener en el país de destino el nivel de **personal altamente cualificado** que se tiene en España, para que aquellos que deseen aprender desde cero o perfeccionar su técnica, puedan hacerlo de la mano de los

mejores profesionales. Para ello, los dos profesores que compondrán la plantilla en Portugal recibirán sesiones de formación presenciales en las instalaciones de Pozuelo de Alarcón con anterioridad a la fecha de apertura, con el fin de que puedan mantener el nivel docente que el club ofrece en España.

4.1.4. Oportunidades

Finalmente, por el lado de las oportunidades, sobresale el gran **potencial del mercado** en el que se está adentrando. Como ya se ha visto en apartados anteriores, el deporte de la pala está en continuo crecimiento en Portugal. Y, desde que comenzara a conocerse realmente en el año 2009, ha experimentado un aumento en el número de participantes de manera exponencial. El sector está en pleno auge y se debe aprovechar esta oportunidad.

Por otro lado, otro aspecto a explotar es la **cercanía con respecto a la universidad** que alberga la ciudad, ya que el club se pretende situar a tan solo 10 minutos en transporte público de la misma. Esto quiere decir que, si se adopta la estrategia correcta, se podrá captar un importante número de clientes universitarios. Declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2013 por su valor arquitectónico e histórico, cuenta con un total de 25.188 estudiantes, de los cuales más de una quinta parte son estudiantes de Erasmus e Internacionales (Universidade de Coimbra, 2021), siendo concretamente un importante foco de atracción de alumnos españoles y brasileños, por la cercanía geográfica y de idioma, respectivamente. En ambos países el pádel está completamente asentado desde hace varios años y cuentan con varios profesionales nacionales del más alto nivel.

Asimismo, otra oportunidad a tener presente de cara al futuro es la tendencia inevitable a que **lo nuevo llame la atención**. Esta es sin duda una gran oportunidad para la empresa, pero que sin una estrategia adecuada puede llegar a convertirse en una debilidad.

Otro hecho destacable a rentabilizar es el **aprecio que tienen los portugueses hacia los españoles** como potencia mundial que somos en este deporte, y porque las primeras ayudas para potenciar el pádel en Portugal vinieron de la mano de españoles.

Estas situaciones del entorno son, en definitiva, las que van a permitir mejorar la situación competitiva del club, por lo que se deben aprovechar y explotar al máximo.

Para terminar, además de las oportunidades reseñadas, otro de los factores clave en este sentido es que los **resultados de la encuesta** realizada (Ver anexo 2) apuntan a que el proyecto tiene una alta probabilidad de éxito. En este sentido, como se puede ver en la respuesta a la primera pregunta, el rango de edad es muy diverso, lo cual se adapta muy bien a las características del pádel, cuya práctica no se concentra en un único rango de edades, sino que se puede jugar desde una edad temprana hasta la vejez. Esto supone una oportunidad ya que una diversidad en los rangos de edad como la que se aprecia permite que el club disponga de más posibles segmentos de los que obtener clientes. Por otro lado, existe bastante paridad de género, por lo que la política comercial del club se puede orientar tanto a hombres como a mujeres, sin tener que excluir a uno de los dos géneros. Vemos también que más del 90% de la muestra encuestada ya conoce el pádel, por lo que no es algo nuevo para ellos, y, además, más de la mitad lo practica. Una gran parte de los encuestados muestra interés por la práctica de deporte, y otro segmento importante lo hace por la gastronomía, esto beneficia en ambos sentidos al club, tanto por su propuesta deportiva como por la gastronómica. Finalmente, más del 90% de los encuestados estaría dispuesto a conocer las instalaciones del club, lo cual ofrece, al menos, la posibilidad de establecer una primera toma de contacto con la que comenzar el proceso de captación.

4.2. Estrategia de entrada al país de destino

Existen multitud de fórmulas de entrada, y como cada mercado es un mundo, no se puede generalizar en cuanto a un modelo concreto de entrada óptimo. Sin embargo, por lo general sí existe una tendencia a que las empresas de menor tamaño opten en mayor proporción por modos de entrada indirectos que no les suponga un gran desembolso económico. Del mismo modo, las empresas más grandes son las que suelen optar con mayor frecuencia por empresas filiales (Villanueva, De Toro, & Soldado, 2017). En este caso, sin embargo, no se va a seguir la norma general. La estrategia de entrada de Mad4Padel va a consistir en llevar a cabo una **implantación directa** estableciendo su propia filial en el nuevo mercado, concretamente, en la ciudad de Coímbra.

El principal motivo para la elección de esta forma de penetración se debe a las elevadas expectativas del mercado y a los beneficios que puede aportar este modelo a pesar de las dificultades o desventajas que presenta, tales como riesgo elevado o costes de introducción muy altos. Debe serse consciente de que esta vía exige un mayor esfuerzo en recursos, pero a su vez es el tipo de acceso que le permite al club un mayor control de la actividad con el objetivo de proporcionar un mejor servicio y seguimiento a los clientes.

El club estará dotado de las mismas instalaciones que hay actualmente en Madrid, exceptuando el número de pistas de pádel que, en lugar de ocho, inicialmente contará con un total de cuatro pistas de pádel, de las cuales tres contarán con el innovador sistema de cubiertas retráctiles del que disponen 7 de las pistas de Madrid, además de iluminación LED de última generación. A esto se sumará la característica pista central del club, situada en la propia plaza central de las instalaciones. Por lo demás, la plaza central estará destinada también a la celebración de eventos, como ocurre en Madrid, otro restaurante VOLEA, zona infantil, vestuarios ecoeficientes, aparcamiento subterráneo habilitado para recargar vehículos y tienda. Ahora bien, en la medida de lo posible se irán adaptando los productos y servicios en función de las necesidades y demanda del mercado coimbrense.

4.3. Plan de marketing

A continuación, se desarrollará un plan de marketing para favorecer la planificación de estrategias y lograr alcanzar los objetivos (Westwood, 2016). Como empresa, no se puede influir en las necesidades de los consumidores, afectar al marco legal del sector o decidir sobre la producción y servicios de los competidores. Sin embargo, lo que sí es posible es lanzar una nueva marca al mercado cuidando la imagen, resaltando su calidad, contando con el mejor equipo de personas y ofreciendo una calidad excepcional en relación con los precios ofrecidos. Esto se puede impulsar por medio de campañas publicitarias para llamar la atención de potenciales clientes, hacer posible que se sientan atraídos por los servicios que se ofrecen y conseguir su fidelización, consiguiendo así no solo introducir sino también consolidar el club en el mercado.

4.3.1. Descripción de los servicios

Mad4Padel es un lugar donde poder disfrutar al máximo del tiempo de ocio, tanto si se juega al pádel como si no. Es por esto por lo que existen diversos tipos de servicios orientados a distintos segmentos de la población.

Por un lado, se ofrece el servicio de **reservas y alquiler de pistas**. Todas ellas podrán realizarse de forma telemática, a través de la web, en la misma recepción o a través de la App Tie Player de Tiesports. Esta incluye un calendario personal, organizador de partidos, grupos de chat, noticias, registros de eventos y torneos oficiales, e incluso ofrece la posibilidad de encontrar clasificaciones e historial competitivo de otros jugadores. Permite a su vez vincularse con los clubes para mantenerse conectado con ellos. Es, por tanto, el equivalente a Playtomic aquí en España, con los que Mad4Padel trabaja mano a mano, ya que es sin duda el método más utilizado para la formalización de reservas de pista.

Por otro lado, el club cuenta con la **Academia Mad4padel**, en la que aprender y disfrutar del pádel en un entorno exclusivo. Para ello, se pone a disposición de los clientes las mejores instalaciones, los mejores profesores y lo más importante, un sistema de enseñanza que hará que el juego de cada uno de los consumidores evolucione de forma muy rápida y entretenida. Asimismo, su gama de servicios dentro de la Academia se divide en tres secciones. Por un lado, cuenta con los cursos colectivos de adultos e infantil que se imparten durante el año en tres trimestres. Por otro lado, se encuentran las clases particulares para una, dos y hasta tres personas con posibilidad de contratar una clase aislada o un bono de cinco o de diez clases. Por último, se ofrecen cursos de mini pádel para niños de entre 4 y 6 años.

Asimismo, cuenta con una serie de **servicios adicionales** como son los vestuarios, donde los clientes podrán cambiarse y ducharse cómodamente dentro de las instalaciones; aparcamiento subterráneo habilitado con un punto de carga también para aquellos clientes que dispongan de vehículos eléctricos; y, una tienda, donde poder ofrecer un servicio de venta de productos relacionados con la actividad del pádel, así como productos personalizados con el nombre del club.

Cuenta también con una amplia gama de **servicios específicos para empresas** que ayudarán a lograr sus objetivos en distintas áreas de actividad. Las relaciones humanas son el motor para el buen funcionamiento de cualquier empresa, y Mad4Padel es el lugar idóneo para el desarrollo de esas relaciones por medio de la diversión y el deporte. Los clientes no tendrán más que ponerse en contacto con el club para compartir sus necesidades y desde este se encontrará la fórmula ad-hoc que asegure que consigan la meta que se han marcado. Por supuesto, cumpliendo siempre con las recomendaciones, medidas y normas establecidas por las autoridades sanitarias.

Por último, se encuentra el espacio de Mad4Padel dedicado a la gastronomía, el **restaurante Volea**. Es un proyecto de Jorge Dávila y Óscar Portal, que aúna calidad, sabor, diseño, versatilidad y espacios abiertos. Cuenta con un enfoque especial al mundo del vino y ofrece un concepto casual y divertido, donde poder compartir un rato agradable con la mejor compañía disfrutando de un ambiente sano y distendido. Dispone de tres zonas con diferentes ambientes, la barra, la amplia terraza descubierta y la sala, una terraza cubierta, donde tanto las paredes acristaladas como el techo pueden ser abiertos. Un lugar idóneo para celebrar eventos. Los precios del restaurante no destacan por ser económicos, pero esto está totalmente justificado, teniendo en cuenta que ambos chefs tienen una formación destacada dentro del mundo de la cocina, y han pasado por algunas de las mejores escuelas de gastronomía del país. Han dirigido proyectos galardonados con importantes premios culinarios, y han formado parte de los equipos de algunos destacados restaurantes del panorama nacional.

El centro tendrá el mismo **horario de apertura** que el que tiene implantado aquí en Pozuelo de Alarcón, es decir, un horario ininterrumpido de 9 a 23 horas todos los días de la semana, incluidos fines de semana. Es decir, será completamente **flexible**, con el objetivo de tener disponibilidad para todos los públicos con independencia del horario escolar o laboral que tengan. Además, los horarios de la competencia son de igual forma extraordinariamente amplios, por lo que es importante también equipararnos a los competidores directos en este aspecto. A excepción de WePadel, que los fines de semana cierra más temprano (sábados está abierto hasta las 18 horas y domingos hasta las 19:30 horas), tanto StarPadel como ArenaSport tienen un horario de 9 a 23 horas todos los días de la semana en horario ininterrumpido.

4.3.2. Determinación de las tarifas del club y comparativa con la competencia

Para la determinación de las tarifas del club, aunque se han considerado varios factores, se han tomado como referencia los precios que tiene ya establecidos aquí en España, ya que debe tenerse en cuenta que la alta calidad de sus servicios conlleva unos determinados costes que se deben cubrir. Para ello, se han tomado como base las tablas de precios a las que se les va a aplicar un 10% de descuento por el hecho de que el nivel de vida en Portugal es de por sí en torno a un 20% más bajo que en España (Martín Del Barrio, 2019). El motivo por el que el descuento es de un 10% y no de un 20%, en concordancia con la diferencia de nivel de vida portugués, es que al ser un deporte relativamente novedoso en Portugal la competencia no es tan intensa, y por ello el precio puede ser más holgado. Por lo tanto, para estar **alineados al mismo poder adquisitivo**, los precios del club en Portugal también serán ligeramente inferiores a los de aquí. La estrategia no destacará por unos precios especialmente bajos, sino por unos precios que justifiquen el alto valor añadido del servicio que se ofrece.

Tabla precios Mad4Padel España – Alquiler de Pistas

		Precios por persona		
		1h	1,5h	2h
LABORABLES	10-14h	3,5	5,0	6,5
	14-18h	4,0	5,5	7,5
	18-23h	6,0	8,5	11,0
FIN DE SEMANA Y FESTIVOS	9-14h	6,0	8,5	11,0
	14-22h	4,0	5,5	7,5

En cuanto al alquiler de pistas, esta es sin duda la mayor fuente de ingresos del club. Las tarifas se segmentan atendiendo a dos grandes criterios que son la **franja horaria** y **día de la semana**. Como se puede apreciar en la tabla, el precio del alquiler de pistas es mayor los días laborables a partir de las 18 horas hasta prácticamente el cierre, fines de semana y festivos de 9 a 14 horas. Asimismo, el precio de lunes a viernes por las mañanas y fines de semana en horario de tarde las tarifas son más reducidas. La franja de ocupación intermedia será de 14 a 18 horas en días laborables.

Esta división por franjas horarias se debe a que, por un lado, entre semana por las tardes es cuando los clientes tienen cierta disponibilidad para el ocio, ya que es cuando terminan su turno de trabajo, mientras que por las mañanas gran parte de la clientela está estudiando o trabajando. Igualmente, la bajada de precio por las tardes los fines de semana y festivos se debe a que son momentos de la semana donde suelen tener lugar las comidas y reuniones familiares que tienden a alargarse toda la tarde. De esta forma, en las horas de mayor afluencia los jugadores tendrán que pagar un precio más elevado por la misma pista, mientras que en las horas de menor afluencia los precios bajan.

Cabe señalar que la utilización de iluminación ya está tomada en cuenta en las tarifas que refleja la tabla. Asimismo, cabe destacar que aquí en Pozuelo de Alarcón las pistas 2 y 8 con césped WPT tienen un suplemento de 0,50€ por persona y hora. Lo mismo ocurrirá en Portugal con la pista 2. La pista 1 se dedicará también a fines solidarios.

Tabla precios Mad4Padel España – Clases Particulares

		Clase Suelta	Bono 5 Clases	Bono 10 clases
LABORABLES, FIN DE SEMANA Y FESTIVOS	1 pax	50	238	450
	2 pax	30	143	270
	3 pax	25	119	225
*Caducidad del bono de 5 clases: 10 semanas				
*Caducidad del bono de 10 clases: 20 semanas				

Por otro lado, en el caso de las clases particulares, las tarifas no atienden a día de la semana o franja horaria, sino que se toman en cuenta otros criterios como son el **número de clases** que se contraten, así como **número de personas**. Es decir, por un lado, se podrán contratar clases sueltas por un valor de 50€ aquí en España, lo que en Portugal serían 45€, teniendo en cuenta la mencionada reducción del 10% del precio. También podrán adquirirse bonos de 5 o de 10 clases, con un precio final algo inferior al de si se contratan por separado. El bono de 5 clases deberá ser consumido antes de las 10 semanas de su emisión, mientras que el de 10 clases caducará pasadas las 20 semanas desde su compra. Asimismo, en referencia a la clase partido con Juan Martín Díaz, esta estará igualmente disponible en Portugal y a diferencia del resto de tarifas se mantendrá

el mismo coste que el establecido aquí en España, es decir, 900€. La contratación de este servicio deberá realizarse con antelación y estará sujeta a cambios.

Tabla precios Mad4Padel España – Escuela

Trimestre Otoño (14 semanas)

CURSO COLECTIVO ADULTOS EN HORA PUNTA

	HORA PUNTA - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
2 pna	338	609
3 pnas	245	441
4 pnas	210	378

*Hora Punta: Laborables de 14 – 23h, fin de semana y festivos.

CURSO COLECTIVO ADULTOS EN HORA VALLE

	HORA VALLE - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
2 pna	271	487
3 pnas	196	353
4 pnas	168	302

*Hora Valle: Laborables de 10-14h.

CURSOS INFANTILES

	Tarifas - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
Mini Pádel	117	-
Infantiles	175	315

Mini-Pádel: 4-6 años (grupos de 4-6 niños)

Infantil: 7-16 años (grupos de 3-4 personas)

Trimestre Invierno y Primavera (12 semanas)

CURSO COLECTIVO ADULTOS EN HORA PUNTA

	HORA PUNTA - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
2 pna	290	522
3 pnas	210	378
4 pnas	180	324

*Hora Punta: Laborables de 14 – 23h, fin de semana y festivos.

CURSO COLECTIVO ADULTOS EN HORA VALLE

	HORA VALLE - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
2 pna	232	418
3 pnas	168	302
4 pnas	144	259

*Hora Valle: Laborables de 10-14h.

CURSOS INFANTILES

	Tarifas - 1h(€/pna)	
	1 clase/semana	2 clases/semana
Mini Pádel	100	-
Infantiles	150	270

Mini-Pádel: 4-6 años (grupos de 4-6 niños)

Infantil: 7-16 años (grupos de 3-4 personas)

Por último, con relación a las tarifas de la escuela, el **precio** está **determinado por trimestres**. El trimestre más caro es el de otoño ya que tiene una duración de 14 semanas frente a los trimestres de invierno y primavera que constan de 12 semanas. Uno de los factores importantes para la determinación de la tarifa tiene que ver con la **edad de los usuarios**, siendo las tarifas significativamente inferiores para los más pequeños. Las clases mini-pádel están destinadas a alumnos de entre 4 a 6 años con un máximo de seis niños por clase, mientras que las clases infantiles son para alumnos de entre 7 a 16 años con un máximo de cuatro alumnos por clase. Las clases de mini-pádel se suelen impartir los fines de semana, mientras que el resto normalmente tiene lugar entre semana.

A diferencia de estos cursos para menores, el precio para adultos también dependerá de otros criterios como son la **franja horaria**, el número de alumnos por curso y número de sesiones semanales. Esto quiere decir que, por un lado, en hora punta, es decir, por las tardes entre semana de 14 a 23 horas, fines de semana y días festivos, el precio será relativamente superior al de la hora valle, es decir, los días laborables de 10 a 14 horas. En la misma línea, cuanto mayor sea el **número de alumnos por profesor** menores serán las tarifas, estando permitido un máximo de cuatro alumnos por curso. Por último, cuando el **número de sesiones semanales** es superior, la tarifa global será

inferior. Así pues, teniendo en cuenta estos criterios, habrá que descontar el 10% a los precios que se muestran en la tabla. A modo informativo, según fuentes internas al club, el número de alumnos de la academia de pádel en España se sitúa en torno a los 300, cifra que se espera igualar en Portugal.

Las **demás instalaciones** como pueden ser los vestuarios y zona infantil estarán a disposición de cualquier cliente de manera gratuita, mientras que para acceder al aparcamiento subterráneo deberá abonarse un importe de 4€. Si se desea hacer uso de la plaza central para la celebración de algún tipo de evento habrá que abonar un importe adicional que dependerá de las características del evento. Es por ello por lo que se calculará personalmente para cada cliente interesado en función de las características de este. Al bar-restaurante, por último, también podrá acceder todo el que quiera. A su terraza principal se accede sin reserva, al igual que a la barra, donde se da la opción de consumir de un modo más casual. Sin embargo, para acceder al restaurante interior es recomendable hacer una reserva para asegurarse una mesa, especialmente los fines de semana. La carta será la misma que la de Madrid, tanto para la barra, diseñada con sillas y mesas altas, como para el propio restaurante, y como se menciona al inicio de este apartado, los precios serán un 10% más bajos con el fin de alinearnos con el poder adquisitivo del territorio luso.

Otros factores que se han considerado, aunque no han servido de referencia para establecer las tarifas, son las de la **competencia directa**. Como se menciona en apartados anteriores, existe un total de seis centros que cuentan con pistas de pádel. Sin embargo, no se han considerado todos ellos como competencia directa para el club. Entre los competidores directos se encuentran el club **Star Padel** situado en Rua Dom Dinis, **Arena Sport** ubicado en Rua Manuel Madeira 3020 y **WePadel** en Rua Dr. Fernandes Martins 1. Los otros tres clubes restantes, es decir, N10, Tennis Clube Choupal y Uaudream no se han considerado como competencia directa no solo por contar con un número muy reducido de pistas de pádel, tres en el caso de N10 y solamente una en el Tennis Clube Choupal y Uaudream, sino por ofrecer servicios más enfocados a otros deportes como son el fútbol en el caso de N10 y el tenis en el caso de Tennis Clube Choupal y Uaudream. Es decir, no son exclusivamente clubes de pádel.

WePadel tiene una política de precios muy similar a la propuesta. Es decir, tiene en cuenta la franja horaria para la determinación de sus tarifas. Distingue entre **horario silver** y **horario gold**. El horario *silver* se establece de lunes a viernes de 9 a 18 horas, mientras que el horario *gold* es de lunes a viernes de 18 a 23 horas, así como fines de semana y días festivos. En el horario *silver* el precio del alquiler de la pista es de 7€ por persona para una duración de una hora y media, mientras que en el horario *gold* el precio es de 8,50€ por persona. Este es un aspecto que diferencia a Mad4Padel de la competencia ya que su flexibilidad en cuanto a la duración del alquiler de pista es más amplia. El club español ofrece distintas tarifas para reservas de una hora, hora y media o dos, mientras que en su competencia existe únicamente la segunda opción. Otro aspecto diferenciador con respecto a la competencia y que en esta propuesta no es algo que se plantee son los descuentos para socios de hasta el 20% así como un precio especial fijo para estudiantes de 6€ la hora y media.

Asimismo, WePadel cuentan con **WeSchool**, una academia de pádel similar a la de Mad4Padel desde la que imparten clases particulares, así como colectivas. Dispone de clases *WeKids* para los más pequeños que a su vez se dividen en dos grupos. *Pre-padel* destinada a alumnos de 4 a 6 años y *mini-padel* destinadas a alumnos de 7 a 11 años. En ambos casos se admiten hasta un máximo de ocho alumnos por curso. Las clases *WeJuniors* se imparten a alumnos de 12 a 16 años con un máximo de seis alumnos por clase. Por último, cuentan con las *WeClasses* para adultos que a su vez se dividen en hasta seis niveles diferentes según los conocimientos de los alumnos. Al igual que ocurre en nuestro club el precio está ligado a la edad de los alumnos, la franja horaria, el número de alumnos por curso y número de sesiones semanales. Por lo tanto, al igual que ocurre en Mad4Padel, los cursos más caros son aquellos para adultos, en horario *gold*, con dos alumnos por clase y sesiones de dos horas semanales en lugar de una.

Por otro lado, Star Padel y Arena Sport no cuentan con su propia página web y únicamente disponen de redes sociales. Por lo tanto, esto se puede considerar como una ventaja competitiva por la parte de Mad4Padel, ya que el último sí que cuenta con una página web profesional y de calidad a disposición de todo cliente que quiera consultar sus tarifas, en contraste con estos otros dos clubes donde para hacerlo es necesario contactar telefónicamente. Entre las principales diferencias destacan las tarifas con respecto a la

escuela, ya que las matriculaciones para los cursos son anuales y el pago se realiza mensualmente, en lugar de por trimestres. Por lo tanto, considerando la cuota final, esta es comparativamente inferior a las propuestas.

En conclusión, puede confirmarse que las **tarifas de Mad4Padel** están **a precio de mercado**. Gracias a la inversión en innovación, se han conseguido desarrollar unas instalaciones de mayor calidad a las de la competencia. Por lo tanto, teniendo en cuenta las condiciones superiores que ofrece el club frente a la competencia, para asegurar el éxito se deben establecer unos objetivos bien marcados que permitan llevar a cabo una campaña de marketing adecuada para llegar al público y dar a conocer aquello que diferencia al club, como la experiencia y profesionalidad de los profesores o las mejores instalaciones, entre otros factores. En la misma línea, es importante subrayar que StarPadel y WePadel cuentan con pistas Indoor y Outdoor, mientras que Mad4Padel, mediante sus innovadoras cubiertas retráctiles permite que sus pistas se adapten de una forma óptima a las condiciones climáticas, pudiendo variar entre estar cubiertas o al descubierto. Por su parte, ArenaSport solamente dispone de pistas Indoor, lo que supone un punto favorable para Mad4Padel, ya que en los días de buen tiempo las pistas descubiertas pueden resultar más agradables. Además, la preferencia por las pistas descubiertas se ha acentuado tras la aparición del Covid-19, debido a las mayores posibilidades de transmisión del virus en entornos cerrados.

4.3.3. Mercado potencial. Características sociodemográficas del público objetivo

El público objetivo, como se ha señalado con anterioridad, es **amplio**. Esto se debe a que el tipo de servicios que se ofrecen en el club es también bastante diverso, y, a diferencia de otros clubes, no está únicamente enfocado a dar servicio a los jugadores de pádel. Por lo tanto, en general, no se pueden focalizar los esfuerzos en atraer exclusivamente a un grupo determinado de la población ya que ello supondría una pérdida significativa por la otra parte.

El pádel es un deporte que, a pesar de que en los últimos años el número de usuarios ha crecido notablemente, tiende a asociarse con la gente adinerada. En sus inicios, el pádel en Portugal sí era un deporte practicado mayoritariamente por la clase

media alta y sobre todo adultos. En España también, sus comienzos están vinculados al lujoso resort 5 estrellas, el Marbella Club Hotel, ya que la primera pista de pádel de nuestro país se construyó allí. También en esa época, algunos políticos, empresarios y deportistas como **Aznar, Bertín Osborne, Manolo Santana** o **Carlos Sainz**, ayudaron a ponerlo de moda. Sin embargo, hoy en día es un deporte al alcance de muchos. Prueba de ello es que es el segundo deporte más practicado en España (Federación Madrileña de Pádel, 2015), por lo que si realmente fuera caro esto no podría ser así. Además, hoy en día hay numerosas marcas como por ejemplo Kuikma, Kombat o Hook que, por un precio no muy alto, en torno a los 100€, ofrecen palas de gama alta. Asimismo, como se ha señalado en un apartado previo, es un deporte que en Mad4Padel se puede jugar desde 3,50€ la hora por persona, y existen otros clubes en los que puede hacerse incluso por un precio inferior. Por lo tanto, en ningún caso es un deporte exclusivo como pueden serlo algunos otros como el esquí, la equitación o la vela. Igualmente, una labor muy importante de la FPP es la promoción del pádel en Portugal con el lema “***o padel de todos, para todos***”. Por lo tanto, el mercado potencial del club no será en ningún caso elitista, pero sí estará enfocado sobre todo a la clase media y alta. Por ello, Coímbra, como se ha señalado al principio del trabajo, es una ciudad idónea, con un poder adquisitivo por encima de la media nacional, donde más del 50% de su población pertenece a estas clases sociales.

Dicho esto, por un lado, parte fundamental de la clientela del club serán los **menores de edad** cuyos padres buscan que hagan alguna actividad complementaria a los estudios y que, por tanto, se apunten a la academia en los cursos trimestrales que se ofrecen. El pádel es un deporte que ha evolucionado muchísimo en cuanto a los practicantes y ahora no solo lo practican los adultos, sino también los niños.

Por otro lado, los **estudiantes universitarios** son también un grupo fundamental de su público. La Universidad de Coímbra es una institución referente dentro de la ciudad y una de las universidades más importantes del país. A esta se trasladan miles de estudiantes cada año para cursar sus estudios y, por ende, no puede pasarse por alto. Este grupo poblacional puede ayudar a que el club se convierta en un lugar de moda dentro de la ciudad, y ello ayude a su vez a que acudan grupos sociales diferentes y con ello se amplíe el espectro de clientela. El pádel es un buen ejemplo de plan social, más

aún en un contexto como el actual en el que el ocio nocturno está prácticamente desaparecido y se ha visto sustituido en gran medida por otro tipo de actividades diurnas, como podría ser el caso del deporte, mediante la organización de torneos particulares, lo cual supone un gran incentivo para Mad4Padel, que ve incrementada la demanda de alquiler de pistas de pádel.

Otro grupo fundamental de la clientela serán hombres y mujeres con edades comprendidas **entre los 25 y los 60 años**, en su mayoría **trabajadores activos**, que demandan practicar algún tipo de deporte de manera compatible con su vida familiar y laboral. El inconveniente es que son el grupo que más dificultades de horarios presenta. Sin embargo, el pádel es el deporte perfecto en este sentido, ya que, además de permitir la conciliación entre deporte y vida social al terminar la jornada laboral, muestra unas condiciones muy flexibles, que permiten adaptarse a cualquier tipo de horarios debido a que puede jugarse con independencia de las condiciones climáticas. Además, las pistas pueden alquilarse durante franjas horarias muy amplias, y existen multitud de horarios en los que se puede participar en los distintos cursos que se ofrecen.

Sin embargo, **a partir de los 60 años**, aunque el pádel no es un deporte de gran exigencia física, como se comentaba en líneas anteriores, existen otros motivos, como lesiones o simplemente porque desarrollan otras preferencias, que hacen que a partir de esta edad disminuya el interés por la actividad. Por lo general, a medida que va aumentando la edad, las personas comienzan a experimentar un cambio en sus aficiones, prefiriendo la gastronomía y las relaciones sociales y familiares no deportivas. Como consecuencia, este sector será el objetivo de la propuesta gastronómica del club, también teniendo en cuenta que por lo general este segmento podrá permitirse un estilo de vida algo más costoso, y los precios del restaurante no son aptos para cualquier bolsillo.

Por último, las **empresas** serán otro segmento importante, aunque en la actualidad se encuentre algo estancado por consecuencia de la crisis pandémica. Las relaciones humanas son un motor fundamental para cualquier empresa, y por eso se pretende poner a disposición de estas un espacio donde poder practicar deporte y compartir momentos de diversión entre compañeros de trabajo y clientes. Para ello el club cuenta con una amplia gama de servicios específicos que ayudarán a las empresas a

lograr sus objetivos de branding, RRHH, comerciales, patrocinios, etc. Y Mad4Padel dispone de las instalaciones perfectas para ello, en especial, la plaza central de casi 500m² en la que se pueden celebrar todo tipo de eventos a los que acudan un importante volumen de clientes potenciales para el negocio.

4.3.4. Promoción y formas de darse a conocer

Finalmente, para darse a conocer, el club utilizará la misma estrategia de marketing que usó en Pozuelo de Alarcón con su primera apertura. Para ello, se hará uso de un **billboard**. Con este soporte publicitario se tratará de llamar la atención al máximo número de personas. El objetivo es que resulte atractivo y no pase desapercibido (King & Tinkham, 1989-1990). Los interesados no tendrán más que ponerse en contacto con el club a través de un email. Esto es algo que con la apertura del centro de Pozuelo de Alarcón captó a más de 300 personas, según confirma su Directora de Marketing, Natalia Calvo-Sotelo.

Una vez se produzca la toma de contacto, se hará una visita personalizada por las instalaciones a los interesados, ya que para el club es muy importante que cada persona se sienta especial desde el principio. Lo esencial consistirá en conseguir que el público acuda al menos una vez al club, y que cuando lo hagan se sientan atraídos por la propuesta. Para llevar a cabo con éxito esto, se pondrá especial interés a la hora de contratar al personal, al igual que se hizo en el centro de Pozuelo de Alarcón en su día. Mad4Padel es un club que necesita contar con el mejor equipo para así, junto con sus innovadoras instalaciones, poder ser capaces de atraer a nuevos clientes. El trato al cliente debe ser impecable durante todo el proceso, y el club debe ser capaz de comunicar el valor añadido que aporta su propuesta, para que la captación y fidelización de los clientes sea efectiva.

Posteriormente se realizará un **evento de inauguración**. En este acto de relaciones públicas se invitará a un máximo de 150 personas entre las que se incluirán autoridades políticas de la ciudad de Coímbra, empresarios de la zona, influencers del mundo del deporte, periodistas de diarios locales, y también a periodistas deportivos. En este evento se hará un tour por las instalaciones, seguido de un pequeño acto en el que se incluirá un catering con maridaje incluido en el restaurante Volea, dentro del propio centro. El

objetivo de esto es que algunos de los *stakeholders* más relevantes desde el punto de vista comercial tengan un primer acceso privilegiado a las instalaciones. Se espera que los políticos y empresarios del lugar tengan una buena imagen del complejo de Mad4Padel, y, por otro lado, que la prensa local e influencers aporten visibilidad al proyecto por medio de reseñas y publicaciones en redes sociales.

Tras el evento de inauguración se llevará a cabo una **jornada de puertas abiertas** dirigida a todas aquellas personas que hayan manifestado interés por el club y que puedan potencialmente convertirse en clientes habituales en el corto plazo. Estas jornadas servirán para que las personas que acudan puedan realizar una visita y utilizar las instalaciones de manera gratuita durante una hora. En el caso de Pozuelo de Alarcón, una vez abierto el club, la forma de darse a conocer más efectiva fue el “boca a boca”. El trato personalizado a cada uno de los clientes y su satisfacción tenían efectos directos en la recomendación de estos a sus conocidos. Por lo tanto, el objetivo que se plantea en Portugal es que ocurra lo mismo una vez las instalaciones estén en funcionamiento.

Para que esta estrategia de recomendación entre usuarios sea posible, es crucial que el servicio ofrecido sea capaz de satisfacer, por medio de su calidad, a los consumidores, y que estos, por efecto directo, lo transmitan a sus círculos más cercanos. Así se puede crear progresivamente una **red de contactos** a través de la cual se recomiende el centro. Esto resulta muy positivo para el negocio y la imagen que los potenciales consumidores puedan tener de él, ya que las recomendaciones que provienen de alguien de confianza hacen que el servicio sea percibido con unos mayores niveles de valor y credibilidad. En este tipo de negocio, en el que el servicio tiene un importante componente intangible, la percepción de la calidad y la satisfacción que experimenten los clientes son vitales para que el círculo no se rompa. Esto constituye el elemento base para que se produzca la fidelización de los primeros clientes, y esa fidelización es imprescindible para la posterior recomendación del servicio. Esta estrategia de crecimiento, según el propio club, tuvo efectos muy positivos en Pozuelo de Alarcón, y se espera que ocurra lo mismo en Coímbra.

Por otro lado, un punto fuerte para la promoción es la **página web** del club, así como sus perfiles en distintas redes sociales. Estos canales están diseñados de una forma

muy atractiva y permiten alcanzar a un número elevado de clientes potenciales en escaso tiempo. La visibilidad de cualquier negocio es complicada sin una presencia sólida en Internet. Por ello, es importante cuidar la imagen de la página web, capaz de transmitir la imagen corporativa del negocio. También se debe fomentar la actividad de los perfiles en redes sociales y la interacción con el público, para poder informar en tiempo real de la oferta de servicios y promociones.

Las **redes sociales**, por lo tanto, jugarán un papel clave para dar visibilidad al evento de inauguración. Se publicará un video de alrededor de un minuto en el canal de YouTube del club en el que se mostrarán las instalaciones y aquellos aspectos más atractivos de Mad4Padel. El video, tal y como ocurrió en Pozuelo de Alarcón, tendrá como protagonista a Juan Martín Díaz. Se subirá a Instagram igualmente un post de inauguración, y en Facebook se creará una publicación para dar repercusión mediática a la apertura del centro.

La web tendrá el mismo diseño que la de España, lo único que cambiará, como es lógico, será el idioma y se actualizarán las tablas de precios como ya se ha explicado previamente en el trabajo. En esta web, además de los servicios ofertados por el club junto con sus tarifas, se colgará todo tipo de información relacionada con el centro, como son los diferentes eventos que vayan a tener lugar en sus instalaciones, o noticias relativas al club. Se publicarán fotos de los mismos, y existirá también la posibilidad de reservar pista para aquellos clientes a los que les resulte más cómodo hacerlo de esta manera. Se compartirán los perfiles de Facebook, Instagram y YouTube, que serán una excelente vía de promoción para el club. El funcionamiento de estos perfiles y la actualización de contenidos serán también claves para el buen desarrollo del centro.

Por último, un aspecto indispensable para darse a conocer será el buen uso de **Juan Martín Díaz** como **imagen del club**, lo que sin lugar a duda aportará mucha visibilidad a la expansión del negocio en Portugal. Una figura de autoridad en el mundo del pádel como la suya, será de gran interés para muchos potenciales consumidores, tal y como ocurre en España. Juan Martín Díaz estará presente tanto en el evento de inauguración como en la jornada de puertas abiertas.

Finalmente, la **cartera de clientes de cada profesor** contratado es otra ventaja que en el caso de la apertura del centro de Pozuelo de Alarcón fue determinante, por lo que el perfil de profesor idóneo que se debe contratar es aquel que cuente con una buena cartera de clientes, lo cual, sin duda, es también una buena referencia sobre su profesionalidad.

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de mercado y desarrollado el plan de marketing, se ha podido comprobar que el proyecto para la implantación de Mad4Padel en la ciudad portuguesa de Coímbra es viable. Lo que se pretende es exportar el club al vecino peninsular con el fin de facilitar y promover la práctica del pádel en la ciudad en cuestión, ofreciendo productos y servicios adaptados a la necesidad de cada usuario. El *target group* de Mad4Padel es muy amplio, y aunque el segmento al que se dirige es, en definitiva, uno centrado en las clases medias y altas de la sociedad de Coímbra, el rango de género y edad al que se orienta es muy extenso. El objetivo es conseguir un posicionamiento estratégico en el lugar en lo que a instalaciones deportivas relacionadas con el deporte del pádel se refiere, en un entorno cercano y de alta calidad. A largo plazo pretende convertirse en el principal club de pádel de la ciudad y uno de los clubes de referencia en la península ibérica.

El pádel es un deporte que no requiere de una fuerte inversión para poder practicarse, lo cual ha llevado a que el número de aficionados se haya incrementado de forma considerable. Presenta además una importante ventaja competitiva frente a otros deportes, ya que no requiere de una condición física determinada para poder practicarlo. En el mismo sentido, fuera de su faceta meramente deportiva, el pádel constituye una actividad social que permite relacionarse con otras personas y pasar el tiempo de una forma divertida. Esto es algo que Mad4Padel potencia, ya que procura que la experiencia de sus clientes no se limite a la práctica del deporte, sino que intenta también dar satisfacción a las necesidades sociales de sus usuarios desde un punto de vista social.

Por otro lado, teniendo en cuenta la evolución de este deporte en Portugal, todo apunta a que esta se trata de una buena oportunidad, debido a la gran proyección que experimenta el pádel de cara a futuro en este país. Más concretamente, la ciudad de

Coímbra reúne las condiciones necesarias para que el negocio en cuestión pueda prosperar. No solo por el poder adquisitivo que presenta, lo cual favorece a Mad4Padel, ya que un mayor poder adquisitivo en ningún caso perjudica potencialmente la actividad, sino porque se ha podido apreciar que el mercado no se encuentra excesivamente saturado por la competencia, a diferencia de lo que ocurre en otras ciudades como Lisboa. En Coímbra existen únicamente seis instalaciones de pádel, y solamente tres se enfocan exclusivamente al pádel. Asimismo, el club busca diferenciarse de la competencia, teniendo presente que el cliente es el elemento central de su estrategia, y como tal, se le deben ofrecer servicios que superen sus expectativas con el fin de obtener un alto grado de fidelización. Ello descansa en un excelente trato al cliente, unido a unas instalaciones de alta calidad que aporten valor añadido y utilicen la tecnología en su beneficio. De esta forma el centro espera obtener una posición privilegiada en el mercado.

Además, en lo que respecta a la pandemia generada por el Covid-19, se puede concluir que el sector deportivo, y muy especialmente el del pádel, si bien se ha visto muy afectado por esta situación en sus inicios, actualmente se encuentra en un momento de intenso crecimiento, debido a la nueva normalidad que se ha comenzado a adoptar. Actualmente, y con el ocio nocturno perdiendo cada vez más fuerza, las actividades deportivas, y sobre todo aquellas que se pueden practicar en grupo, están adquiriendo un peso relevante. Este es precisamente el caso que se plantea, por lo cual se ha considerado que el pádel tiene unas posibilidades de crecimiento mayores por efecto de los nuevos hábitos de vida que está adquiriendo la sociedad.

Mad4Padel cuenta ya con un sólido bagaje a sus espaldas tras la exitosa apertura de su centro en Pozuelo de Alarcón, lo que constituye un buen precedente para la implementación del negocio en Coímbra, ya que, de seguirse el mismo plan de marketing en esta ocasión, es esperable que los consumidores potenciales ofrezcan una respuesta similar. El modelo de negocio se mantendrá, ya que el buen funcionamiento de este en España es un buen indicador del éxito en Portugal, pero se adaptará al poder adquisitivo de la ciudad, ajustándose de forma proporcional a las posibilidades económicas de los conimbricenses.

En definitiva, la conclusión de este estudio es que, en su conjunto, el negocio que se propone en este plan de internacionalización tiene unas **garantías de éxito muy**

elevadas, como consecuencia de la sólida trayectoria de su precedente español, y del crecimiento que la práctica del pádel viene experimentando desde hace un tiempo en Portugal. A pesar de ello, la monitorización de la evolución del proyecto debe llevarse a cabo de una forma muy exhaustiva para que el mismo pueda llegar a buen puerto, a través de una implicación intensa de toda la plantilla.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, D. (29 de julio de 2020). Portugal não se inscreveu no Mundial de padel de 2020. Público.
- Bote, A. (06 de julio de 2020). ¿Cuáles son los países donde más crece el pádel? AS - Diario online deportivo.
- Canovaca, E. (17 de septiembre de 2020). Se dispara la demanda de pistas de pádel en el extranjero. CMDsport - Revista de noticias deportivas.
- Da Silva Oliveira , R. (11 de septiembre de 2020). 1ª proposta de sócio honorário da FPP. Comunicado de la FIP. Lisboa.
- Da Silva Oliveira , R. (17 de junio de 2020). Entrevista a Ricardo Da Silva Oliveira, presidente de la Federación Portuguesa de Pádel. (J. Cañas, Entrevistador)
- Datosmacro. (2021). SMI en Portugal. Expansión.
- Díaz Olivera, A., & Matamoros Hernández, I. (2011). El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos. Contribuciones a La Economía.
- Federação Portuguesa de Padel. (27 de diciembre de 2019). Obtenido de Padel em Portugal: <https://www.fppadel.pt/document/8AC36DEF-0F50-4FED-B575-C251FABAA51D>
- Federação Portuguesa de Padel. (06 de febrero de 2020). Obtenido de O padel: <https://www.fppadel.pt/document/370BD518-4196-4527-93F0-9234AA881D65>
- Federação Portuguesa de Padel. (20 de abril de 2020). Directrizes do padel contra o Covid-19. Lisboa.
- Federação Portuguesa de Padel. (03 de junio de 2020). Protocolo FPP/Tiepadel - Desenvolvimento del sistema AIR y WALLET en clubes de padel. Lisboa.
- Federación Española de Pádel. (2021). Obtenido de Información sobre las licencias: https://www.padelfederacion.es/Datos_Federacion.asp?Id=0.
- Federación Madrileña de Pádel. (2015). El Pádel en España.
- Geodatos. (2020). Obtenido de Ciudades más pobladas de Portugal: <https://www.geodatos.net/poblacion/portugal>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio. Lisboa: ISSN 0872-5977.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). España en cifras. Madrid: ISSN: 2255-0410.

International Padel Federation. (2020). Obtenido de Federaciones de Pádel en el Mundo: <https://www.padelfip.com/es/>

King, K., & Tinkham, S. (1989-1990). The learning and retention of outdoor advertising. *Journal of Advertising Research*, 29(6), 47–51.

Mad4Padel. (2018). Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://www.mad4padel.es/el-club/>

Martín Del Barrio, J. (31 de octubre de 2019). Portugal y España, dos países envejecidos, pero los lusos están más achacosos. *El País*.

Martín, R. (2009). Pádel en Portugal. El arranque de nuestro deporte en el País. *PadelStar*.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). Encuesta de hábitos deportivos en España. NIPO: 030-15-401-3.

Padel Lands. (2021). Obtenido de Pistas en Portugal: <https://padellands.com/europa/pistas/pistas-en-portugal/>

Population City. (2015). Obtenido de Coímbra · Población: <http://poblacion.population.city/portugal/coimbra/>

Redacción. (05 de diciembre de 2019). Padel Nuestro se refuerza en Portugal y expande en España su modelo de tienda Express. *CMDsport*.

Sanches, P. (03 de octubre de 2018). Entrevista a Paulo Sanches, Coordinador Nacional Padel Escolar. (M. Martín, Entrevistador)

Serrano Martínez, J. (1990). Notas sobre el sistema urbano y la organización del territorio de Portugal. *Papeles de geografía*. Nº 16., 237-255.

Universidade de Coimbra. (2021). Obtenido de La universidad en números.

Villanueva, J., De Toro, J., & Soldado, P. (2017). Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca. *Foro de Marcas Renombradas Españolas | ICEX | IESE*.

Volea. (2021). Obtenido de Concepto: <https://www.volea.net/>

Westwood, J. (2016). Preparar un plan de marketing. Barcelona: Profit editorial.

World Padel Tour. (2021). Obtenido de Juan Martín Díaz Martínez: <https://www.worldpadeltour.com/jugadores/juan-martin-diaz-martinez/?ranking=todos>

Enlaces de interés



7. ANEXO

Anexo 1. Encuesta

Apertura Club de Pádel en Coímbra, Portugal

1. Quantos anos tens?

- <18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-64
- +65

2. Género

- Masculino
- Feminino

3. Você conhece o esporte do padel?

- Sim
- Não

4. Você joga padel?

- Sim
- Não

5. Qual atividade você prefere?

- Videogame
- Esporte
- Almoço ou jantar fora

6. Quer ir pelo menos uma vez para conhecer um novo clube onde possa desfrutar ao máximo dos seus tempos livres, quer jogue padel ou não?

- Sim
- Não

Listo

Con la tecnología de
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

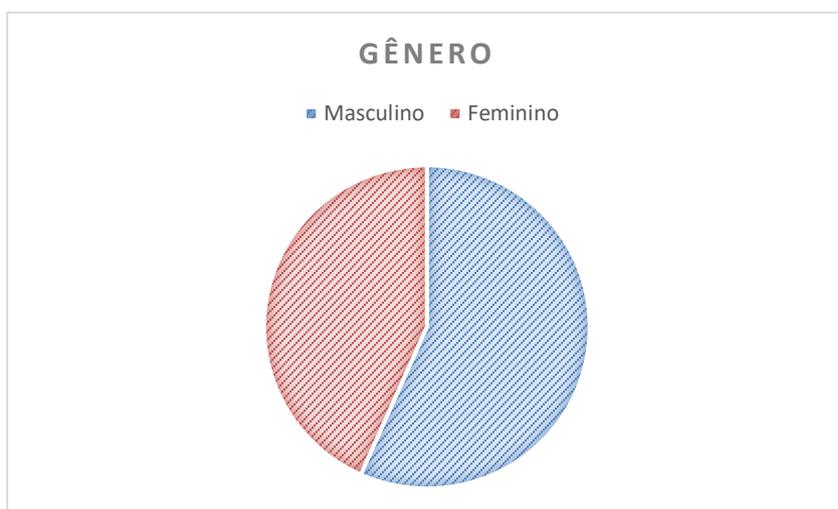
[Política de privacidad y cookies](#)

Anexo 2. Resultados Encuesta

P1.



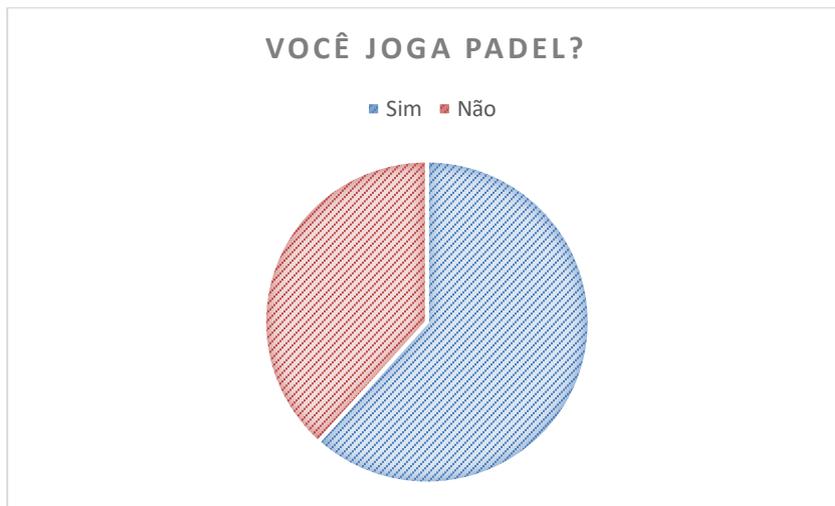
P2.



P3.



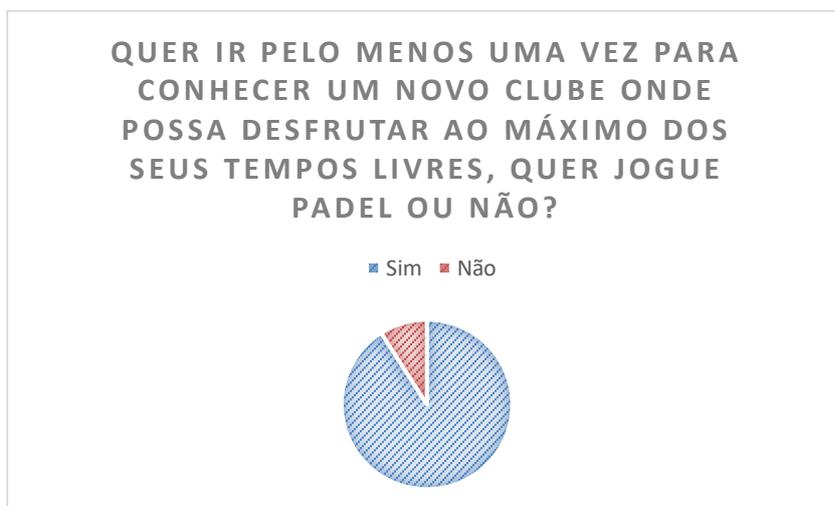
P4.



P5.



P6.



Anexo 3. Fotos Mad4Padel Pozuelo de Alarcón



