

**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID  
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR  
GRADO EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**



**TRABAJO FIN DE GRADO.**

**BUSINESS PLAN DE UN CLUB DE PÁDEL EN LA  
CIUDAD DE STRATFORD, CONNECTICUT.**

**AUTOR: ÁLVARO DIESTRO NEVADO  
TUTOR: JUAN I. CASTILLO TELLO**

**MADRID, JUNIO 2015**

# **ÍNDICE GENERAL**

RESUMEN EJECUTIVO.....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
I.I. Elección de la empresa.....	9
I.II. Justificación de la localización.....	10
I.III. Transporte.....	12
I.IV. Lugares de interés.....	14
I.V. Resumen del capítulo.....	15
CAPÍTULO II. OBJETIVOS.....	16
CAPÍTULO III. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	17
III.I. Análisis de oportunidad.....	17
III.II. Descripción de la empresa.....	18
III.III. Misión, Visión y Valores.....	21
III.IV. Análisis DAFO.....	21
III.V. Resumen del capítulo.....	25
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL SECTOR.....	26
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	33
V.I. Situación actual de Stratford.....	33
V.II. 5 Fuerzas de Porter.....	35
V.II.I. Intensidad de la competencia.....	36
V.II.II. Competidores potenciales.....	49
V.II.III. Productos sustitutos.....	51
V.II.IV. Poder negociador de los clientes.....	51
V.II.V. Poder negociador de los proveedores.....	52
V.III. Resumen del capítulo.....	53
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	54
VI.I. Población objetivo.....	54
VI.II. Diseño del logo de la empresa.....	56
VI.III. Estrategia de Marketing.....	56
VI.IV. Tarifas de los servicios.....	62
VI.IV.I. Tarifas de la competencia.....	62
VI.IV.II. Determinación de las tarifas del club.....	65
VI.V. Crecimiento de la empresa.....	67
VI.VI. Estimación de ventas.....	68
VI.VII. Resumen del capítulo.....	70

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	71
VII.I. Descripción de la empresa.....	72
VII.II. Localización de la empresa.....	72
VII.III. Elección del inmueble.....	74
VII.IV. Instalaciones.....	75
VII.IV.I. Pistas de pádel.....	75
VII.IV.II. Resto de instalaciones.....	77
VII.IV.III. Acondicionamiento de instalaciones existentes..	78
VII.IV.IV. Sistema de gestión del centro.....	80
VII.V. Layout de las instalaciones.....	81
VII.VI. Constitución de la empresa.....	82
VII.VII. Descripción de los procesos.....	84
VII.VIII. Proveedores.....	86
VII.IX. Atención al cliente.....	87
VII.X. Gestión de calidad y medioambiente.....	88
VII.XI. Plan de contingencias.....	90
VII.XII. Resumen del capítulo.....	91
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO.....	92
VIII.I. Estimación ingresos y costes anuales.....	92
VIII.II. Punto de equilibrio.....	95
VIII.III. Hipótesis.....	97
VIII.IV. Balance, Cuenta de resultados y cashflows.....	98
VIII.IV.I. Activo de la empresa.....	98
VIII.IV.II. Pasivo de la empresa.....	101
VIII.IV.III. Impuestos en EE.UU.....	102
VIII.IV.IV. Cuenta de resultados.....	104
VIII.IV.V. Balance.....	105
VIII.IV.VI. Cashflows.....	105
VIII.V. Análisis de rentabilidad.....	106
VIII.VI. Conclusiones económico-financieras.....	107
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	110
IX.I. Puestos de trabajo.....	110
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.....	114
ANEXO 1. Encuesta USPA.....	118
ANEXO 2. Layout de las instalaciones.....	122
ANEXO 3. Resultados balance y cuenta de pérdidas y ganancias.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	126

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Localización Stratford.....	10
Figura 2. Población hispana y latina en Stratford. Fuente US Census Bureau.....	11
Figura 3. Datos económicos de Stratford. Fuente US Census Bureau.....	11
Figura 4. Distribución de la población de Stratford por edad. Fuente US Census Bureau.....	12
Figura 5. Red de transportes del condado de Fairfield. Fuente Great Bridgeport Transit .....	13
Figura 6. Ejemplo de recepción con venta de productos.....	19
Figura 7. Ejemplo de zona de cafetería habilitada.....	19
Figura 8. Ejemplo pistas indoor iluminadas.....	20
Figura 9. Gráfico de actividades deportivas. Fuente American Time Use Survey.....	23
Figura 10. Matriz DAFO.....	24
Figura 11. Localización de los clubs de pádel. Fuente USPA.....	27
Figura 12. Intervalos de edad de los jugadores. Fuente USPA.....	29
Figura 13. Actividad deportiva a lo largo del día. Fuente BLS.....	30
Figura 14. Horas empleadas al día por actividad. Fuente BLS.....	31
Figura 15. Porcentaje de población que realiza una actividad deportiva. Fuente BLS.....	33
Figura 16. Resultados encuesta Stratford.....	34
Figura 17. 5 Fuerzas de Porter.....	36
Figura 18. Lista de competidores. ....	37
Figura 19. Pistas Milfoord Indoor Tennis.....	38
Figura 20. Guardería de Milford Indoor Tennis.....	38
Figura 21. Tarifas alquiler de pistas Milford Indoor Tennis.....	39
Figura 22. Tarifas alquiler de pistas por temporada en Milford Indoor Tennis.....	40
Figura 23. Programas de la escuela Milford Indoor Tennis.....	40
Figura 24. Pistas de Fairfield Tennis.....	41
Figura 25. Tarifas alquiler de pistas Fairfield Tennis.....	42
Figura 26. Tarifas alquiler de pistas por temporada en Fairfield Tennis.....	43
Figura 27. Programas de la escuela Fairfield Tennis.....	43
Figura 28. Pistas de Trumbull Racquet Club desde el clubhouse.....	44
Figura 29. Guardería de Trumbull Racquet Club.....	45
Figura 30. Tarifas alquiler de pistas Trumbull Racquet Club.....	46
Figura 31. Alquiler de pistas por temporadas en Trumbull Racquet Club.....	46
Figura 32. Programas de la escuela Trumbull Racquet Club.....	47
Figura 33. Clubhouse del Brooklawn Country Club.....	47
Figura 34. Pistas de tenis del Brooklawn Country Club.....	48
Figura 35. Crecimiento anual de las compañías por sector. Fuente Office of Advocacy.....	49
Figura 36. Representación geográfica de la población objetivo.....	55
Figura 37. Logo de la empresa NewPadel.....	56

Figura 38. Cuantificación de los distintos canales de marketing.....	62
Figura 39. Precios por hora de los tres centros.....	63
Figura 40. Precios anuales de los tres centros.....	64
Figura 41. Tarifas centros de pádel en EE.UU.....	64
Figura 42. Tarifas clases por hora de los tres centros.....	65
Figura 43. Tarifas alquiler de pistas.....	66
Figura 44. Tarifas clases.....	66
Figura 45. Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Cliente 1).....	68
Figura 46. Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Cliente 2).....	69
Figura 47. Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Clientes totales).....	69
Figura 48. Localización del centro.....	73
Figura 49. Nave industrial seleccionada.....	74
Figura 50. Medidas oficiales pista de pádel. Fuente FIP.....	75
Figura 51. Medidas fondos y laterales. Fuente FIP.....	76
Figura 52. Ejemplo pista de pádel.....	77
Figura 53. Comparación del consumo de LED y halógeno. Fuente Ledbox.....	78
Figura 54. Funcionamiento de sistemas evaporativos.....	80
Figura 55. Proceso de constitución de la empresa.....	83
Figura 56. Diagrama de Gantt de los procesos. ....	84
Figura 57. Estimación de unidades para los 3 escenarios.....	93
Figura 58. Estimación de ingresos primer año.....	94
Figura 59. Estimación de gastos primer año.....	94
Figura 60. Fórmula cálculo punto muerto.....	95
Figura 61. Punto de equilibrio del escenario realista.....	95
Figura 62. Punto de equilibrio del escenario optimista.....	96
Figura 63. Punto de equilibrio del escenario pesimista.....	96
Figura 64. Evolución del IPC en EE.UU. Fuente BLS.....	97
Figura 65. Inversión adecuación instalaciones.....	99
Figura 66. Figura 66. Inversión en equipamiento.....	99
Figura 67. Existencias caso realista.....	100
Figura 68. Impuesto de Sociedades en EE.UU. Fuente IRS.....	102
Figura 69. Withhold Federal Income Tax.....	103
Figura 70. Evolución de los beneficios para los tres escenarios.....	104
Figura 71. Cashflows para los tres escenarios.....	105
Figura 72. Indicadores de viabilidad de los tres escenarios.....	106
Figura 73. Ratios de liquidez para los tres escenarios.....	107
Figura 74. ROE para los tres escenarios.....	108
Figura 75. ROA para los tres escenarios.....	108
Figura 76. Organigrama de la empresa. ....	111
Figura 77. Sueldos anuales de los empleados.....	113
Figura 78. Layout de las instalaciones.....	122
Figura 79. Distribución de los vestuarios.....	122
Figura 80. Cuenta de resultados escenario realista.....	123
Figura 81. Balance escenario realista.....	123

Figura 82. Cuenta de resultados escenario optimista.....124  
Figura 83. Balance escenario optimista.....124  
Figura 84. Cuenta de resultados escenario pesimista.....125  
Figura 85. Balance escenario pesimista.....125

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La oportunidad de negocio aparece al observar el crecimiento mundial que está experimentando el pádel. En España se ha convertido en el segundo deporte más practicado, tan solo por detrás del fútbol, mientras que en otros países, como en Francia o Reino Unido, se están abriendo nuevos clubs con grandes resultados.

Se ha apostado por Estados Unidos, porque es de los países con más facilidades para emprender y cuentan ya con la United States Padel Association que está apostando fuerte para hacer crecer el deporte en el país. Sin embargo, todos los clubs están en la zona sur del país y es por ello que se ha decidido expandirlo a la zona norte, estableciendo el negocio en el Estado de Connecticut.

Con un mercado potencial de casi 350.000 personas y una renta per cápita de nivel medio alto, la ciudad de Stratford supone la localización idea para establecer el centro. Sin duda, el riesgo es elevado, ya que se trata de un nicho de mercado y hay que dar a conocer el deporte, pero con motivación, esfuerzo y buen hacer, se considera que la empresa puede ser exitosa.

Si bien el pádel supone una clara diferenciación respecto a cualquier otro competidor posible, se ha optado por una estrategia agresiva de liderar en precios también, ya que por lo general este tipo de establecimientos juegan con grandes márgenes, por lo que será una actividad más accesible para todos los públicos.

Adicionalmente, el pádel en sí, por el uso de las paredes y las dimensiones menores de la pista, hace que se trate de un deporte divertido que no requiere de capacidades atléticas o técnicas para practicarlo, suponiendo una clara ventaja competitiva respecto a otras actividades.

La proyección de apertura de NewPadel es para el segundo trimestre del 2016, cuando se abrirán unas instalaciones que contarán con 4 pistas de pádel de cristal, equipadas con la mejor tecnología en iluminación. El centro contará además con un servicio de cafetería y vestuarios.

Será clave para la supervivencia del negocio, la estrategia de marketing empleada, por lo que se apuesta por una estrategia basada en alcanzar al máximo número de clientes potenciales. Para ello, se utilizarán las redes sociales, carteles y el boca a boca como canales de comunicación. Sin embargo, no servirá de nada si una vez atraídos los clientes, no se consigue fidelizarlos a través de los servicios ofrecidos por los empleados.

Desde el punto de vista económico, se requiere de una inversión inicial de 175.000\$ aproximadamente. Después de analizar tres escenarios distintos en función de la demanda, se considera que esta inversión es aceptable y rentable para los socios.

En el caso realista, a pesar de ofrecer pérdidas el primer año, a partir del segundo ya se empieza a observar un crecimiento alentador, para al final del tercer año establecerse en un beneficios de casi 75.000\$. Además todos los indicadores de viabilidad de la empresa salen positivos y los socios recuperarían su inversión inicial al cabo de 4 años y 7 meses.

Con todos los datos obtenidos a lo largo del estudio, se concluye que el proyecto es viable y con grandes posibilidades de éxito. El objetivo de este proyecto para el futuro es convertirse en el referente del pádel en la población seleccionada y atraer continuamente a nuevos jugadores dispuestos a aprender un nuevo deporte, promoviendo una vida sana a través de su práctica y de este modo conseguir el crecimiento de este deporte en Estados Unidos.

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente documento constituye la entrega final del Trabajo de Fin de Grado “BUSINESS PLAN DE UN CLUB DE PÁDEL INDOOR EN LA CIUDAD DE STRATFORD, CONNECTICUT”.

El proyecto pretende expresar de manera clara y específica la viabilidad de un club de pádel indoor en el estado de Connecticut, Estados Unidos, y más concretamente en la ciudad de Stratford.

A lo largo del documento se estudia la introducción de este deporte en un nuevo país teniendo en cuenta factores geográficos, socio-culturales y económicos. Para ello se determinará un plan estratégico a seguir, el nivel de demanda que podemos atraer y la rentabilidad que podremos obtener de dicho negocio, empleando para ello distintas herramientas de análisis y modelos financieros.

Dentro del business plan se han creado distintos apartados bien diferenciados que facilitarán al lector el seguimiento del mismo y que están reflejados en el índice.

En la introducción se describe el negocio completo sin entrar en alto grado de detalle por lo que supone un elemento importante para entender la visión global de la empresa y entender los siguientes apartados, en los cuales se detallará más profundamente las características necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

Tras la introducción se hará un análisis del sector del pádel y del entorno de mercado que esperamos en Estados Unidos donde supondrá una novedad la introducción del pádel. El plan de marketing marcará el camino que seguirá la empresa para darse a conocer dentro de ese mercado y que permita conseguir una clientela fiel y satisfecha. A continuación, se llevará a cabo un plan de operaciones en el cual se describirá detalladamente los diversos procesos a realizar dentro del negocio y la estrategia que deseamos seguir para establecer un marco a largo plazo.

El siguiente apartado consistirá en un análisis financiero detallado y exhaustivo que nos permita definir el plan financiero de la empresa para finalmente terminar el documento con la política de contratación y recursos humanos y un plan jurídico donde se establece el tipo de sociedad elegida para la creación de la empresa.

Al finalizar el documento se pretende que el lector tenga una idea clara del funcionamiento del club y de la situación en la que se pretende estar a medio y largo plazo.

## **I.I ELECCIÓN DE LA EMPRESA**

Según datos del INE el pádel ya ocupa el segundo lugar en deportes practicados en España, tan solo por detrás del fútbol. Este crecimiento que ha experimentado el pádel en los últimos años en nuestro país es lo que ha provocado el planteamiento de llevarlo fuera de las fronteras españolas, en concreto a Estados Unidos, donde las oportunidades para crear una nueva empresa son mayores que en otros países y donde se considera que el pádel puede tener una buena acogida debido a la cultura deportiva que les inculcan desde pequeños.

Sin embargo, a pesar de dicha cultura, es muy elevado el número de personas sedentarias viviendo en los Estados Unidos. Hasta tal punto que si cada una de esas personas sedentarias anduviera al día una hora, el país ahorraría aproximadamente veinte mil millones de dólares al año según un estudio de Brown University. Hartford Advocate (1995).

Por tanto, se pretende crear esa necesidad de ejercitarse a través del pádel, ya que se trata de un deporte que no requiere unas condiciones físicas o técnicas importantes y como consecuencia, las limitaciones para practicarlo son mínimas. Esto hace que el cliente potencial al que está dirigida esta actividad sea prácticamente cualquier persona.

El estudio se basa en la implantación de un club de pádel en el estado de Connecticut. La actividad central del mismo será el alquiler de pistas, así como la impartición de clases por parte de monitores de pádel profesionales. Se contemplan también otros servicios como el alquiler de material (puesto que muchos de los clientes carecerán de él) con opción de venta de artículos como palas, pelotas y textil acordes con la práctica de este deporte.

Como servicio adicional se contará con una pequeña cafetería donde disfrutar de una bebida después de los partidos. Por último, se organizarán eventos y torneos para dar a conocer el club en la ciudad y promocionar el pádel en la zona. Sin ser objeto de este estudio existe la posibilidad de que, en caso de que el club funcione, se expanda la empresa a otras localizaciones a lo largo del país.

El objetivo principal del negocio es proporcionar todos los servicios descritos previamente de manera eficaz y con calidad, de modo que se satisfaga las necesidades de los clientes y queden satisfechos. Esa satisfacción del cliente será el indicador que nos diga si la empresa está cumpliendo su objetivo o no.

## **I.II. JUSTIFICACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN**

La población seleccionada es Stratford. Se trata de una ciudad perteneciente al condado de Fairfield en Connecticut, Estados Unidos. Connecticut es uno de los siete estados (Maine, New York, New Hampshire, Connecticut, Rhode Island, Massachussets y Vermont) que forman la zona conocida como Nueva Inglaterra situada al noreste del país.

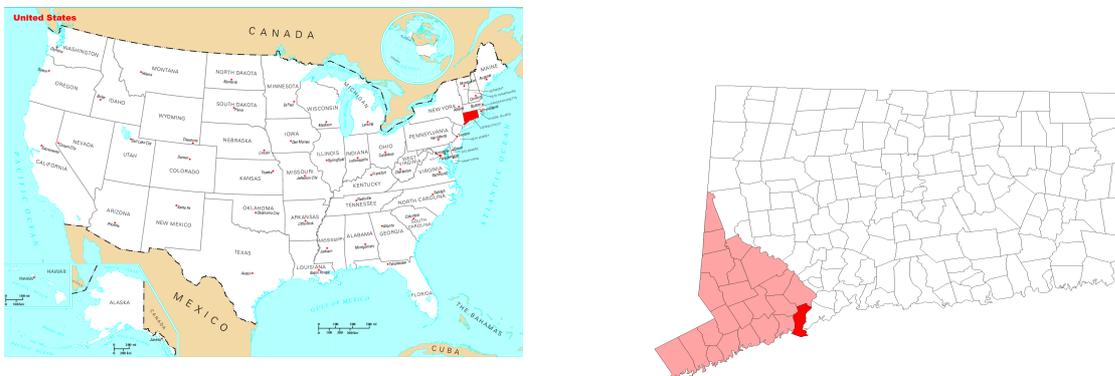


Figura 1. Localización Stratford

Stratford fue fundada en 1639 por emigrantes ingleses que huían de la Guerra Civil en su país y recibió ese nombre para honrar a la ciudad inglesa de Stratford-upon-Avon. Según datos del US Census Bureau su población es de 51.384 habitantes y se encuentra delimitada por Bridgeport (146.425 hab.) al oeste, Trumbull (36.018 hab.) y Shelton (40.261 hab.) al norte y Milford (51.488 hab.) al este separadas por el río Housatonic. Estos datos la sitúan en la posición 18 en la lista de ciudades más pobladas en el estado de Connecticut y situada entre la número 1 (Bridgeport) y la 2 (New Haven) que está a tan solo 22 kilómetros.

Por lo tanto, el club estará situado en una de las zonas con mayor población de Connecticut lo que supone un mayor número de clientes potenciales. Otra de las razones para seleccionar Stratford fue que según el censo de 2010 el 13,8% de sus habitantes son de origen hispano o latino por lo que su conocimiento del pádel debería ser mayor que el de los americanos. Además, de ese 13,8% un 4,8% son de origen dominicano, español, argentino o uruguayo según la explicación [5] del censo, lo que supone que casi 2500 personas, muy probablemente, ya sepan de antemano lo que el pádel es y como se juega. Será más fácil en un principio atraerlos a ellos y gracias al boca a boca lo puedan ir dando a conocer entre el resto de habitantes.

HISPANIC OR LATINO		
Total population	51,384	100.0
Hispanic or Latino (of any race)	7,114	13.8
Mexican	465	0.9
Puerto Rican	3,974	7.7
Cuban	224	0.4
Other Hispanic or Latino [5]	2,451	4.8
Not Hispanic or Latino	44,270	86.2

Figura 2. Población hispana y latina en Stratford. Fuente US Census Bureau

Con una renta per cápita de 34.215\$ se sitúa un poco por debajo de la media del estado pero sin embargo, el nivel de pobreza de un 6,3% está casi 4 puntos por debajo de la media del estado, por lo que el nivel medio de vida es bastante propenso para nuestros intereses.

Per capita money income in past 12 months (2013 dollars), 2009-2013	\$34,215
Median household income, 2009-2013	\$66,361
Persons below poverty level, percent, 2009-2013	6.3%

Figura 3. Datos económicos de Stratford. Fuente US Census Bureau.

La población en la ciudad de Stratford está bastante estabilizada y tan solo se prevé un crecimiento de un 0,6% entre los años 2009 y 2013 según la American Community Survey 5-year Estimates 2009-2013. La media de edad de la ciudad es de 42,2 años y el porcentaje de población entre 15 y 55 años es de un 52%, período de edad en el que se situará principalmente nuestro cliente objetivo, es decir, aquel cliente que presumiblemente consumirá nuestro servicio.

Subject	Number	Percent
SEX AND AGE		
Total population	51,384	100.0
Under 5 years	2,769	5.4
5 to 9 years	3,014	5.9
10 to 14 years	3,383	6.6
15 to 19 years	3,286	6.4
20 to 24 years	2,620	5.1
25 to 29 years	2,699	5.3
30 to 34 years	3,046	5.9
35 to 39 years	3,260	6.3
40 to 44 years	3,787	7.4
45 to 49 years	4,075	7.9
50 to 54 years	3,934	7.7
55 to 59 years	3,437	6.7
60 to 64 years	3,100	6.0
65 to 69 years	2,383	4.6
70 to 74 years	1,793	3.5
75 to 79 years	1,622	3.2
80 to 84 years	1,550	3.0
85 years and over	1,626	3.2
Median age (years)	42.2	( X )

Figura 4. *Distribución de la población de Stratford por edad. Fuente US Census Bureau.*

### **I.III TRANSPORTE:**

La ciudad de Stratford está muy bien comunicada con las ciudades cercanas lo que supone un elemento clave para la elección de la población ya que los habitantes de otras poblaciones se convertirán también en clientes potenciales. A continuación se muestran los diferentes medios de transporte presentes en la ciudad, así como sus conexiones:

**-Por carretera:** La localidad seleccionada cuenta con una situación privilegiada por la que pasan importantes carreteras como:

- ▬ La autopista interestatal 95: recorre el estado de norte a sur desde el estado de Rhode Island hasta el estado de New York.
- ▬ La autopista US ROUTE 1: actualmente ha sido sustituida por la 95 pero sigue operativa y discurre paralela a esta autopista.
- ▬ Merrit Parkway: se trata de una carretera que destaca por sus vistas escénicas y discurre entre el estado de New York y el río Housatonic en Stratford.
- ▬ La ruta 108: autovía de dos carriles que conecta Trumbull con Stratford.

- La ruta 110: autovía de dos carriles que conecta Shelton con Stratford.
- La ruta 113: autovía de dos carriles que conecta Bridgeport con Stratford.
- La ruta 130: autovía de dos carriles que conecta Fairfield con Stratford.

**Por tren:** Stratford cuenta con parada de tren en la línea de New Haven de Metro-North que une New Haven con Grand Central Terminal en Manhattan a 95km de distancia. Según la compañía esta línea cuenta con 125.000 viajeros diarios y un total de 39 millones al año, convirtiéndola en la línea más transitada de todo Estados Unidos.

**Por autobús:** operados por la empresa Great Bridgeport Transit en este condado, Stratford cuenta con 5 líneas de autobuses públicos:

- Coastal Link
- Route 1
- Route 10
- Route 16
- Route 23

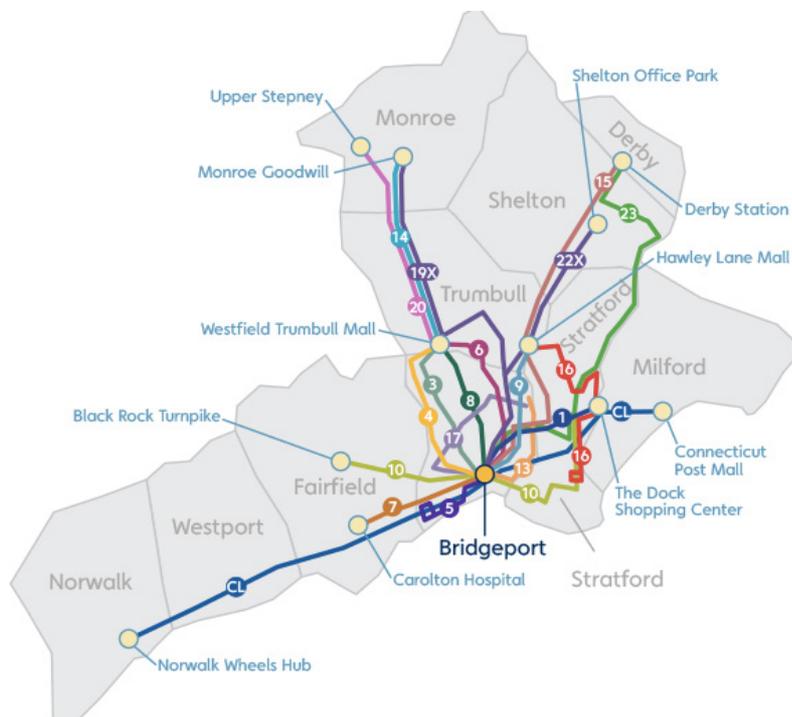


Figura 5. Red de autobuses del condado de Fairfield. Fuente Great Bridgeport Transit.

#### **I.IV. LUGARES DE INTERÉS**

Stratford es conocida nacionalmente por su industria de fabricación de helicópteros principalmente por la empresa Sikorsky Aircraft que fue una de las primeras en construir un helicóptero comercial en el año 1939. Además, todos los Marine One (el helicóptero oficial del presidente de los Estados Unidos) se fabrican en Stratford desde 1957.

-En 1983 se creó el National Helicopter Museum con exposiciones fotográficas relacionadas con la historia de los helicópteros y que supone una de las principales atracciones de la ciudad.

-Boothe Memorial Park: se trata de un parque de 130.000 metros cuadrados creado por los hermanos Boothe y en el que se pueden observar una serie de edificios únicos como un faro en miniatura, un molino o una torre con reloj.

-Shakespeare Festival Theatre: es un teatro con 1.100 localidades que actualmente está establecido como atracción turística ya que actores como Katharine Hepburn o Paul Newman actuaron en él.

-Shakespeare Library: se trata de la biblioteca pública de la ciudad y sirve como refugio en caso de temporales climáticos.

-Stratford Point Lighthouse: uno de los primeros faros construidos en el país (1822) y que está incluido en el Registro Nacional de Lugares Históricos.

-Roosevelt Forest: llamado así en honor al Presidente Franklin D. Roosevelt se trata de un bosque de 1 kilómetro cuadrado que incluye rutas para hacer senderismo, campings y una zona de picnic.

-Centros comerciales: en la ciudad de Stratford hay tres centros comerciales donde poder ir de compras y realizar actividades de ocio. Ryders Landing, Barnum Avenue Plaza Y Stratford Plaza.

-Short Beach Park: se trata de un parque pegado a la playa (300m) y que cuenta con diversas actividades deportivas, desde pistas de baloncesto y tenis a un campo de golf.

## **I.V. RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se ha descrito brevemente cual será la estructura principal del proyecto y se ha hecho hincapié en las razones de la elección de este negocio y el por qué situarlo en una ciudad como Stratford.

En primer lugar se considera que el pádel es un deporte en auge a nivel mundial, que a pesar de estar asentado únicamente en España y Argentina, está teniendo bastante éxito en otros países como Francia o Reino Unido con la apertura de nuevos centros. De este modo, se decidió llevarlo a Estados Unidos donde las actividades deportivas están muy arraigadas y supone un nicho de mercado en un país que facilita las inversiones.

Esto se debe principalmente a que se trata de una actividad que no requiere grandes capacidades atléticas o técnicas para practicarlo y, sin embargo, ofrece el nivel de competitividad necesario para aquellos que lo dominan. Adicionalmente, supone una actividad social ya que es una gran oportunidad de conocer gente nueva o de disfrutar con amigos y familiares.

La elección de la ciudad de Stratford como lugar donde establecer el centro, está basada en que la localización de los escasos clubs que existen en el país se halla en el sur, en los Estados de Texas, Florida y California. Es por ello que se decidió establecer la empresa en la zona norte, que aunque puede suponer un mayor riesgo, se considera que la demanda puede ser mayor y abarcar un público objetivo más amplio.

Situada cerca de los grandes núcleos de población del Estado, con una buena red de transportes y un nivel de accesibilidad al centro alto, hacen que las condiciones de la ciudad sean adecuadas. Además, demográficamente se adapta muy bien a las necesidades de la empresa, ya que el 52% de su población se sitúa dentro de la edad objetivo. Así mismo, los niveles de población hispana (más propicios a conocer el pádel) y el nivel medio económico (34.215\$ de renta per cápita) son condiciones favorables para el negocio.

## **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS**

En el siguiente capítulo se definirán los distintos objetivos (principal, personal y de mercado) que afronta la empresa y cuya obtención definirán el éxito o no del negocio.

Como se ha comentado previamente en la introducción, el objetivo principal de la empresa es el de ofertar los servicios de pádel indoor con máxima calidad y eficacia, de manera que satisfagan las necesidades de los clientes y se consiga una diferenciación con otros centros deportivos de la zona.

Sin perder de vista el objetivo principal de la empresa, uno de los objetivos iniciales del club será llevar a cabo una importante campaña de publicidad para darse a conocer en la comunidad en los primeros meses. Esta iniciativa se desarrollará principalmente a través de las redes sociales, la realización de eventos sociales y deportivos en el club y con la relación directa con el cliente. Se pretende de este modo atraer al máximo número de personas para que prueben las instalaciones y el deporte del pádel y gracias a nuestros servicios convertirlos en clientes habituales.

El objetivo a medio plazo es conseguir una demanda estable, tras una primera fase de supervivencia, que permita rentabilizar la inversión. Además se promoverá la práctica deportiva infantil, llegando a acuerdos con colegios para realizar actividades extraescolares en las instalaciones. Así mismo, se buscará mejorar la condición física de la población objetivo ofertando un deporte divertido, social y sencillo pero a la vez competitivo.

A largo plazo el objetivo del club es el de posicionarse como unas instalaciones deportivas de referencia en el país. Esto permitirá que la empresa pueda seguir creciendo tanto a nivel estatal como nacional y se convierta en un club que sirva como ejemplo para futuros emprendedores que deseen, como nosotros, dar a conocer el pádel en Estados Unidos.

Por último, a nivel personal se pretende conseguir una estabilidad en el negocio que permita llevar a cabo una vida en un país por el cual me siento muy atraído, realizando una actividad que me gusta y que me permite conocer gente en un ámbito más personal que en otros negocios.

## **CAPÍTULO III.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **III.I ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD**

De acuerdo con los datos obtenidos del estudio realizado por la empresa de marketing Madison sobre la industria del pádel en España, podemos observar el enorme crecimiento de este deporte en nuestro país.

Entre algunos de los datos más destacables se encuentra que en España practican el pádel 2.300.000 personas asiduamente y casi un millón más lo hacen asiduamente, lo que supone que un 10,4% de la población practica este deporte. A día de hoy se estima que hay 1700 clubs con instalaciones deportivas de este tipo, lo que hace que la competencia empiece a ser muy alta.

Es aquí donde surge la oportunidad de negocio en otro país. Este crecimiento que ha tenido el pádel aquí se considera que se puede dar en otros mercados, siempre y cuando se lleve a cabo con un plan estratégico y unas acciones adecuadas (calidades, servicios, profesionalidad) para mostrar las mejores cualidades de esta actividad.

La oportunidad está en el deporte en sí ya que apenas tiene limitaciones para practicarlo, haciéndolo atractivo para todo tipo de personas. No se trata de un deporte que exija mucho físicamente, permitiendo su práctica a jugadores que no estén en forma. A la vez, no hay tanta desigualdad entre hombres y mujeres como puede haber en otros deportes, lo que supone ampliar el rango de nuestro cliente objetivo. De hecho, recurriendo de nuevo a los datos obtenidos en el informe de Madison, un 61,9% de las personas que juegan al pádel son hombres y un 38,1% mujeres, siendo uno de los deportes con menor desigualdad por género.

Se trata de un deporte apto para todos los niveles, y por tanto, cuando el nivel es alto resulta un deporte muy competitivo y activo. De nuevo, el mismo deporte genera la oportunidad, ya que puede atraer a gente con alto nivel de competitividad que quieran realizar una actividad intensiva y no simplemente jugar por diversión. Constituye así un deporte muy flexible que se adapta a las necesidades y capacidades de sus jugadores.

Si bien es un riesgo entrar en un mercado desconocido con un producto nuevo, consideramos que las posibilidades de éxito son altas y que hay espacio para el pádel en Estados Unidos. La principal barrera será dar a conocer el club y el deporte, sin embargo, una vez atraídos los clientes, confiamos plenamente en nuestros servicios para mantenerlos como clientes habituales.

### **III.II DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa propuesta para este proyecto se basa en un club de pádel indoor. Estará constituida por una serie de servicios cuyo eje central será el alquiler de las instalaciones de pádel y la escuela o clases particulares. Se llevarán a cabo otros servicios como el alquiler o venta de material deportivo, servicio de cafetería y la organización de eventos sociales relacionados con el pádel como pueden ser torneos benéficos.

El nombre del club será NewPadel y se tratará de un Small Business o pequeña empresa en el sector servicios dedicada al ocio y a la práctica deportiva. Se constituirá como una Limited Liability Company (LLC) o sociedad de responsabilidad limitada en la que dos socios se dividirán la aportación de capital y como consecuencia su responsabilidad se limita a la aportación personal de cada uno. Este forma jurídica de empresa es la más ventajosa para extranjeros de Estados Unidos a nivel fiscal.

El horario de apertura del centro será de 7 de la mañana a 10 de la noche, un horario más ajustado al ritmo de vida americano en el que se levantan y acuestan antes que los españoles. Durante ese horario se realizarán los servicios comentados anteriormente:

**-Recepción:** será el primer contacto con los clientes que acudan al club. Se pretende que la actitud sea de bienvenida y facilite las necesidades del cliente de modo que genere una buena primera impresión. Aquí se llevará a cabo todo lo relacionado con la atención al cliente:

- Reserva de pistas tanto presencial como telefónicamente.
- Contratación de clases.
- Suscripción de socios.
- Venta y alquiler de material de pádel.



Figura 6. *Ejemplo de recepción con venta de productos.*

**-Cafetería:** se creará una zona adaptada para poder sentarse y donde poder consumir una bebida con una pequeña oferta de comida. Esta zona se convertirá en el eje central de la parte social del pádel, en la que se podrá descansar y disfrutar de una bebida con tus compañeros de partido.

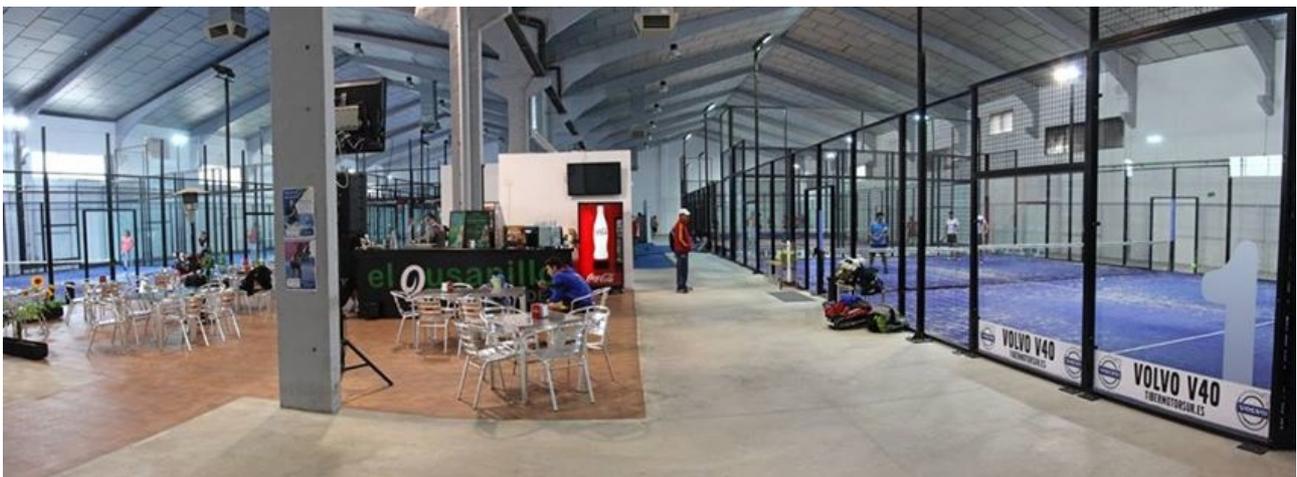


Figura 7. *Ejemplo de zona de cafetería habilitada.*

**-Actividades deportivas:** la única actividad deportiva es el pádel pero los servicios serán distintos. Se podrán ofrecer:

-Clases particulares.

-Clases en grupo de hasta 3 personas.

-Clases extraescolares acordadas con colegios de la zona.

-Alquiler de las 4 pistas.

-Torneos organizados por el club.



Figura 8. Ejemplo pistas indoor iluminadas.

Todas las pistas contarán con la última tecnología que será una clara ventaja competitiva. Tendrán las dimensiones oficiales marcadas por la Federación Internacional de Pádel de 20x10 metros con césped artificial monofilamento de color azul y paredes de metacrilato, utilizando para la iluminación de cada pista 8 focos LED de 168W ya que aportan grandes ventajas sobre los halógenos como el consumo (un 60% menos), el calor que transmiten (al ser indoor sería un gran inconveniente) o la homogeneidad de iluminación que ofrecen.

En cuanto a los recursos humanos, se contará inicialmente con 4 empleados para satisfacer la demanda inicial. Un encargado del servicio de cafetería y el cuidado de las pistas, otra persona encargada de la atención al cliente (probablemente uno de los socios), un monitor profesional para impartir las clases y el otro socio que se encargará de la contabilidad y gestión de la empresa.

### **III.III MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

**-Misión:** Posicionar el pádel como uno de los deportes más practicados en la zona para todo tipo de cliente (género, nivel y edad) a través de nuestras instalaciones deportivas y la capacidad de nuestro empleados. Todo ello de una forma cercana y con calidad.

**-Visión:** Ser el referente del pádel en la población seleccionada y atraer continuamente a nuevos jugadores dispuestos a aprender un nuevo deporte, promoviendo una vida sana a través de su práctica y de este modo hacer que el pádel crezca en Estado Unidos.

**-Valores:** Los valores principales en los que se apoya nuestro proyecto son la calidad y profesionalidad de nuestros servicios, la diversión y satisfacción de los clientes y la deportividad en un ámbito competitivo.

### **III.IV ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO es un modelo de análisis que sirve como herramienta para determinar el plan estratégico que debe seguir una empresa en función de un análisis interno, centrado en sus fortalezas y debilidades, y un análisis externo, basado en las oportunidades y amenazas que el mercado nos ofrece. De este modo se desarrollará una estrategia y se llevarán a cabo unas acciones que permitan aprovechar dichas oportunidades y preparar al club contra las posibles amenazas, siempre teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas del mismo.

#### **-Fortalezas:**

Son aquellos recursos de la empresa que crean diferenciación frente a la competencia y que permiten tener una ventaja competitiva. Las fortalezas del negocio son:

-Instalaciones completamente nuevas con la última tecnología en las pistas de pádel, desde los focos LED hasta la moqueta de monofilamento azul. Además, las instalaciones cuentan con una zona de parking para los clientes.

-Un horario completamente flexible, con apertura todos los días de la semana de 7 de la mañana a 10 de la noche ininterrumpido. Esto permite disponibilidad para todos los públicos independientemente del horario escolar o laboral que tengan.

-Escuela y clases particulares para todas las edades y niveles. Desde clases extraescolares con los niños a clases de alto rendimiento con adultos.

-La opción de alquiler de material que permite a clientes que no hayan jugado anteriormente, jugar sin la necesidad de comprarse el material por anticipado que supondría una gran inversión para ellos.

### **-Debilidades:**

Tras la realización del análisis interno de la empresa, las debilidades son aquellos recursos o actividades que colocan a la empresa en una posición de desventaja frente a nuestra competencia. Las debilidades son:

-El desconocimiento del pádel en el país sitúa el proyecto en una posición débil a la hora de atraer clientes. Se debe llevar a cabo una estrategia de marketing para dar a conocer el club y que este factor deje de ser una debilidad.

-El endeudamiento inicial supone una debilidad pero es inevitable realizar esa inversión inicial. Habrá por tanto que realizar una estrategia para rentabilizar la inversión y evitar incurrir en gastos innecesarios. Se llevará a cabo un plan financiero que analice la viabilidad del negocio.

### **-Oportunidades:**

A través del análisis externo hay que analizar los elementos que ofrece el mercado que pueden suponer una ventaja competitiva para el negocio y que de no identificarlos pueden suponer una pérdida de oportunidad. Las oportunidades para la empresa son:

-La exclusividad que ofrece un club de pádel en Estados Unidos, que de funcionar situará a la empresa en una posición ventajosa respecto a la competencia que decida embarcarse en el mundo del pádel.

-El gran crecimiento mundial que está experimentando el pádel genera la idea de que puede ocurrir lo mismo en el país seleccionado. Según una encuesta de American Time Use Survey del 2008, el 1,6% de las personas que realizan deporte en un día normal practican deportes de raqueta. Este dato esta por encima de otros deportes como fútbol americano, baseball o fútbol, por lo que se considera que el pádel puede tener una buena acogida.

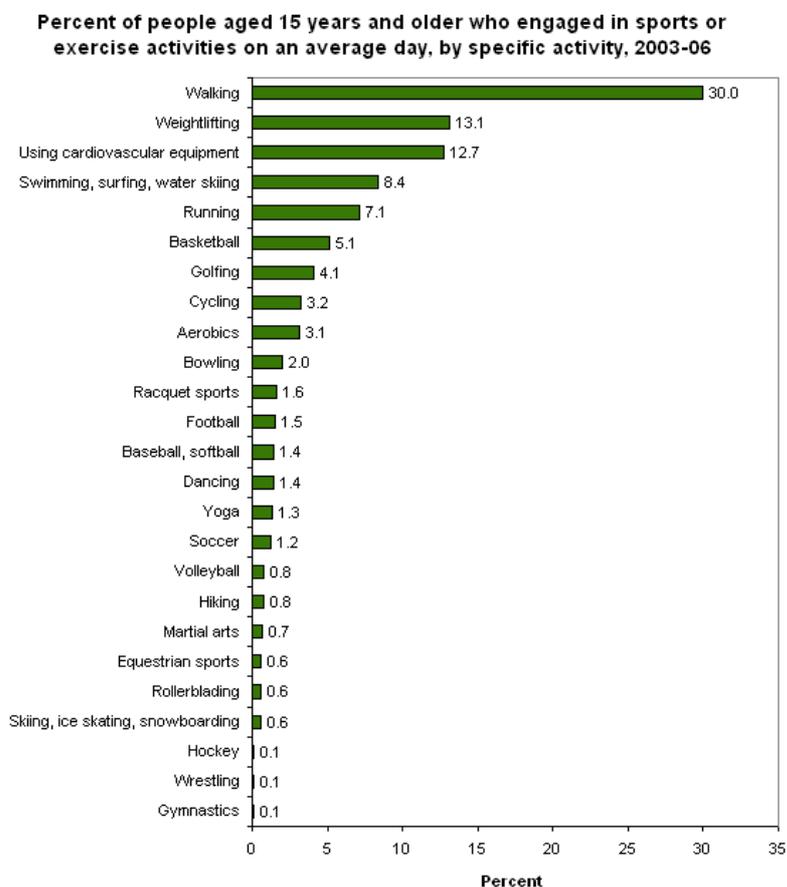


Figura 9. Gráfico de actividades deportivas. Fuente American Time Use Survey

-La localización del club permite tener acceso a una de las zonas con mayor número de habitantes, estando situada al lado de la ciudad más grande del estado (Bridgeport) y que además ofrece excelentes comunicaciones y el alquiler del edificio es más barato. A su vez, se trata de una población en la que el rango de edad en el que se sitúa nuestro cliente objetivo supone un 52% de la población.

**-Amenazas:**

Se trata de aquellos elementos que ponen en riesgo la viabilidad del proyecto pero que siguiendo una estrategia para evitarlas o preparando a la empresa para hacerlas frente no deberían suponer un problema. Las posibles amenazas a las que tendrá que hacer frente el negocio son:

-El tenis es el deporte de raqueta más practicado en Estados Unidos. Adicionalmente, es bastante conocido en el país y cuenta con torneos ATP Masters 1000 como Cincinnati o Miami y un Grand Slam (US OPEN). Este factor puede ser una gran amenaza a la hora de captar clientes que no estén dispuestos a practicar otro deporte de raqueta.

-Las barreras de entrada débiles que tiene este negocio hace que en caso de triunfar el pádel, sea más fácil para otras instalaciones introducir pistas de pádel, convirtiéndose de este modo en competencia directa y una amenaza para la empresa.

Por tanto la matriz DAFO quedaría de la siguiente manera:

<b><u>FORTALEZAS</u></b> -INSTALACIONES NUEVAS CON PARKING -HORARIO FLEXIBLE -ESCUELA PARA TODAS LAS EDADES -OPCIÓN DE ALQUILER DE MATERIAL	<b><u>DEBILIDADES</u></b> -ENDEUDAMIENTO INICIAL -DESCONOCIMIENTO DEL PADEL EN EEUU
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> -EXCLUSIVIDAD -GRAN CRECIMIENTO MUNDIAL DEL PÁDEL -LOCALIZACIÓN DEL CLUB	<b><u>AMENAZAS</u></b> -TENIS -BARRERAS DE ENTRADA DÉBILES

Figura 10. *Matriz DAFO.*

### **III.V. RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se ha analizado la oportunidad de negocio que supone la empresa. Para ello, se ha descrito el funcionamiento de la empresa, con sus instalaciones y servicios ofrecidos; se han establecido la misión, la visión y los valores de la empresa y se ha analizado la oportunidad de negocio con un análisis DAFO.

La empresa NewPadel estará constituida como una Limited Liability Company (LLC), en la que dos socios al 50% aportarán el capital necesario para la inversión estando su responsabilidad limitada a esa aportación.

El centro contará con 4 pistas de pádel construidas con las medidas reglamentarias, establecidas por la Federación Internacional de Pádel. Estas pistas serán de cristal y estarán equipadas con la última tecnología en iluminación LED. En ellas se desarrollarán las actividades deportivas del centro como las clases particulares, torneos o el alquiler de las mismas.

En el resto de instalaciones del centro se incluye una cafetería en la que se podrá consumir una bebida después de los partidos, a la vez que se ve a otros jugar, y la recepción, en la cual se procede a la reserva de pistas, atención al cliente o a la venta de artículos de pádel.

En el análisis DAFO se ha determinado que el negocio ofrece muy buenas oportunidades como son la exclusividad y la localización del centro, que unido a las fortalezas que suponen unas instalaciones nuevas con horario flexible hacen que suponga una buena oportunidad de negocio. Sin embargo, no se puede perder de vista las amenazas que suponen el tenis y la facilidad de acceder al sector ya que podrán atacar a las debilidades de la empresa.

## **CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL SECTOR**

El origen del pádel se sitúa en México en el año 1962 y su autoría se le atribuye a Enrique Corcuera según la Federación Mexicana de Pádel. Fue tal el impacto que causó que Alfonso de Hohenlohe lo trajo a España en el año 1968, instalando dos pistas en el Hotel Marbella Club. Precisamente entre los veraneantes de esta zona turística había gran porcentaje de argentinos que no tardaron en llevar este deporte a su país donde actualmente se estima que lo practican más de 4,5 millones de personas.

El pádel llegó a los Estados Unidos de la mano de Felipe Arnold, de origen argentino, quien en 1993 creó un equipo de pádel formado por tenistas profesionales. Ese mismo año inauguró la Asociación de Pádel Americana, que en 2007 pasaría a llamarse Asociación de Pádel de los Estados Unidos (USPA) ya bajo la presidencia de Mike May, actual presidente de la Asociación. Además está asociada a la Federación Internacional de Pádel desde el año de su creación.

Actualmente en los Estados Unidos existen solo 9 clubs de pádel construidos en todo el territorio, frente a los 1700 con los que contamos en España. Se centran además en solo cuatro estados distintos:

### **Florida:**

- Miami Padel
- ABSportClub

### **California:**

- Sunset Padel
- The Beach Club
- South End Racquet and Health Club

### **Texas:**

- The club
- The Houstonian Hotel
- Sports Culture

## Georgia:

-Tennessee and Georgia

Además hay un proyecto en marcha para inaugurar un nuevo club de pádel en el estado de New York.



Figura 11. Localización de los clubs de pádel. Fuente USPA

Según datos de la USPA entre los 9 clubs cuentan con unos 1000 jugadores habituales, lo que supone una cifra elevada teniendo en cuenta que la mayoría de ellos son clubs privados, en los cuales tienes que ser socio para poder usar sus instalaciones.

Si bien son pocos jugadores comparado con la población total, hay que tener en cuenta que es un deporte bastante nuevo en el país y que la mayoría desconoce. Sin embargo, se puede apreciar su crecimiento a través del número de fichas federativas. Se trata de documentos personales e intransferibles que te permiten jugar en torneos federados, pagando una cuota anual de 15\$ y que te concede descuentos en los diversos clubs de pádel a lo largo del territorio nacional. Teniendo en cuenta que en Junio de 2013 el número de personas federadas era de tan solo 200 personas, y a día de hoy asciende a 400, se puede observar un crecimiento en año y medio de un 100%. De seguir con ese porcentaje de crecimiento la estimación a 5 años sería de 4250 personas federadas aproximadamente.

Este dato podría aumentar aún más con la apertura de nuevas instalaciones deportivas para la práctica del pádel a lo largo del territorio nacional. Y este es uno de los objetivos del proyecto, extender el pádel a otros estados del país.

Debido al corto período de vida de este deporte en Estados Unidos, se desconocen datos estadísticos relacionados con la práctica del pádel. Ni si quiera la USPA contaba con datos que pudiera facilitar para la elaboración de este proyecto. Ante dicha situación, se procedió a diseñar una encuesta virtual con 20 preguntas para obtener una idea del tipo de jugador que existe en el país. Para ello se contó con la colaboración de la USPA como difusor del cuestionario, enviando dicho documento a todos los jugadores con fecha federativa y de este modo asegurar datos fiables. Se pretendía así llevar a cabo un estudio del sector más exhaustivo.

Dicho cuestionario se puede consultar en el **ANEXO 1. ENCUESTA USPA.**

Se obtuvieron un total de 35 respuestas, una muestra significativa, y el resultado de las mismas se explicará detalladamente a continuación.

En primer lugar, se realizaron una serie de preguntas de tipo demográfico. El 54% de las personas encuestadas eran Norte Americanas, frente a un 26% Sudamericanos y un 20% Europeos, dato importante y positivo ya que se puede apreciar interés por parte de la población americana. A diferencia de España donde la diferencia entre el número de hombres y mujeres que practican pádel está bastante equilibrada, en Estados Unidos un 74% de los encuestados eran hombres frente a tan solo un 26% de mujeres. Sin embargo, el intervalo de edad con más practicantes (35-44 años) coincide con el de España con un 46% de los participantes localizados en dicho período. Además, se puede observar como el cliente objetivo seleccionado, personas entre 18 y 55 años, representan el 94% del total, lo que supone una elección bastante precisa del cliente potencial que puede practicar este deporte.

Edad de los jugadores

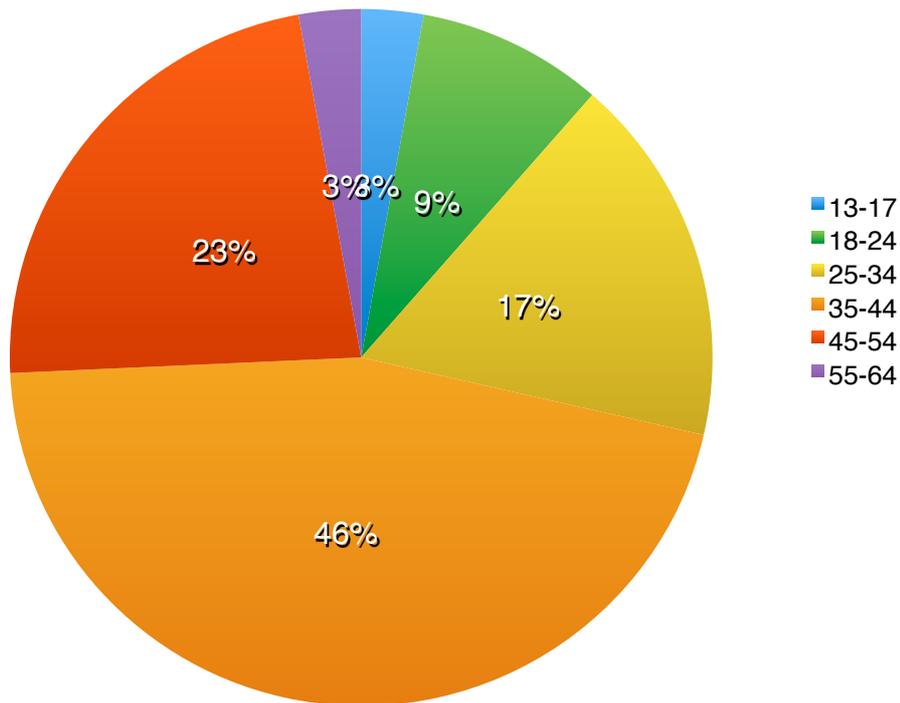


Figura 12. Intervalos de edad de los jugadores. Fuente USPA.

Posteriormente, se procedió a realizar las preguntas relacionadas directamente con el pádel y de ellas se pueden extraer algunas conclusiones. La primera de ellas es que de aquellas personas que lo practican, la mayoría lo hace de forma habitual. Un 72% afirma practicar entre 2 o 3 veces por semana o casi todos los días, siendo este tipo de clientes fieles el objetivo del presente documento y que puede ser la base para las estimaciones de demanda del club. En cuanto al horario en el que prefieren jugar, un 49% asegura que intentan hacerlo cuando tienen oportunidad después del trabajo o la universidad, un 34% por las tardes entre semana, un 9% por las mañanas y tan solo otro 9% que prefiere hacerlo durante el fin de semana. Este hecho se puede apreciar también en la Figura 13 relativa a la encuesta de hábitos deportivos llevada a cabo por el Bureau of Labor Statistics (BLS), en la que se puede apreciar un valle entre las 8 de la mañana y las 4 de la tarde, seguido de un fuerte crecimiento en las horas posteriores, coincidiendo con la salida del trabajo. Los fines de semana sin embargo, la tendencia es creciente por la mañana alcanzando el máximo a las 10 y continúa con una tendencia decreciente según avanza el día.

**Percent of employed people aged 25 to 54 years who engaged in sports and exercise activities on an average day, by hour of day when exercising, workdays and non-workdays, 2003-06**

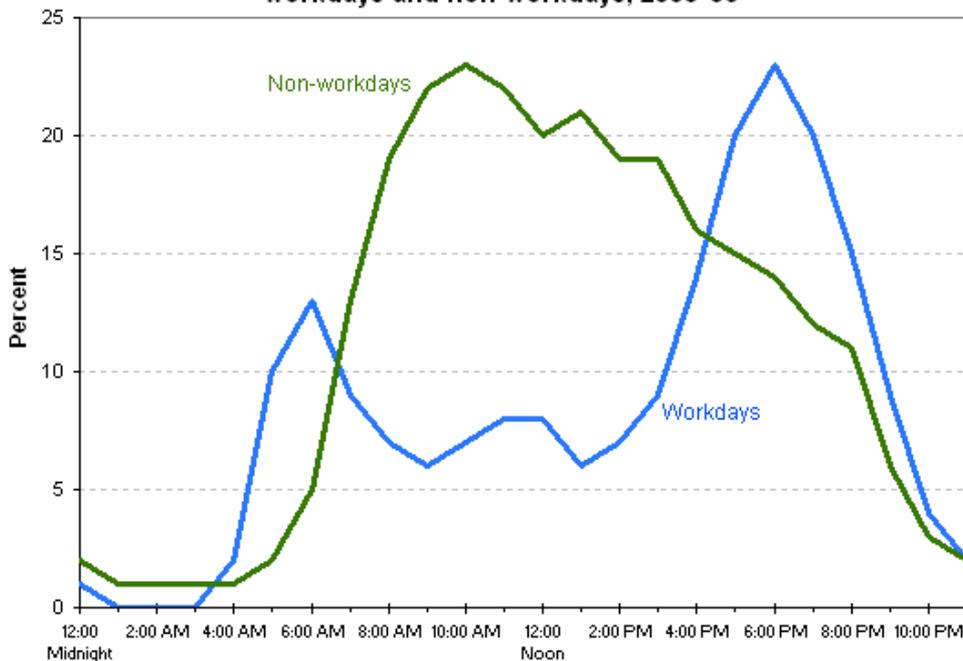


Figura 13. Actividad deportiva a lo largo del día. Fuente BLS.

La siguiente conclusión que se puede extraer de los resultados es que muchos de estos jugadores de pádel (71%) habían jugado previamente al tenis, por lo que el cliente objetivo se puede acotar a este tipo de cliente y dirigir la estrategia de marketing a la atracción de este grupo de jugadores. Así mismo, un 69% practica a la vez otro deporte pero no tanto como el pádel. De hecho, según los datos de la encuesta del BLS los practicantes de deportes de raqueta emplean una media de 1,9 horas al día realizando esa actividad (Figura 14), limitándoles el tiempo para la práctica de otro deporte. Entre los encuestados un 69% prefiere el pádel porque lo consideran una actividad divertida, seguido de un 11% que le da prioridad a que se trate de una actividad social a la vez que física, siendo ésta sin duda una de las ventajas del pádel.

**Amount of time that people aged 15 years and older who engaged in sports or exercise activities on an average day spent engaged in that activity, 2003-06**

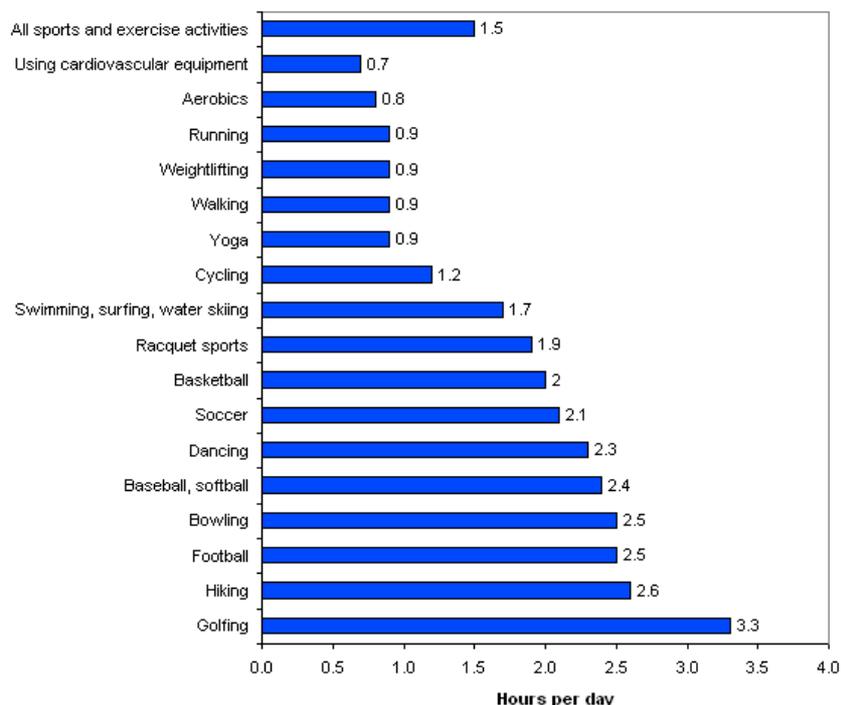


Figura 14. Horas empleadas al día por actividad. Fuente BLS.

El siguiente grupo de cuestiones estaba dirigido a la creación del club. Con la intención de saber cuáles serían las principales fuentes de ingresos, se preguntó por la actividad preferida de los participantes. Un 31% afirmó que jugar con amigos y un 29% prefiere los eventos y torneos, convirtiéndose así el alquiler de pistas y la organización de torneos en las actividades principales a llevar a cabo por el club. Sin embargo, no serían las únicas puesto que un 83% estaría dispuesto a llevar a sus hijos a clases. Esta situación ya se había contemplado y se intentará llegar a acuerdos con colegios locales para que sus alumnos reciban clases de pádel en el club como actividad extraescolar. Por último, un 46% prefiere pistas indoor y a un 31% le da igual, por lo que se considera una gran ventaja competitiva de la empresa.

Además, la política del club de conseguir clientes, y mediante el servicio y la relación con ellos, alcanzar un nivel de fidelización alto se puede ver reflejado en las intenciones de los clientes, de los cuales un 29% considera “sentirse como en casa” la principal razón para elegir club, superado únicamente por la localización y proximidad del establecimiento con un 37%.

Finalmente, se elaboraron una serie de preguntas para que los encuestados indicasen sus sugerencias sobre como podía crecer el pádel en su país y la mayoría coincide en dos aspectos fundamentales: la apertura de nuevas instalaciones que permitan jugarlo a lo largo del país y una estrategia de marketing eficiente, bien con eventos y torneos o a través de redes sociales, coincidiendo prácticamente con la estrategia de marketing de esta empresa.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### V.I. SITUACIÓN ACTUAL DE STRATFORD.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta de hábitos deportivos llevada a cabo por el Bureau of Labor Statistics (BLS), se puede observar como la zona de New England es una de las más activas del país en lo que a la práctica de deportes se refiere. Un 18% de la población mayor de 15 años realiza una actividad deportiva en un día promedio.

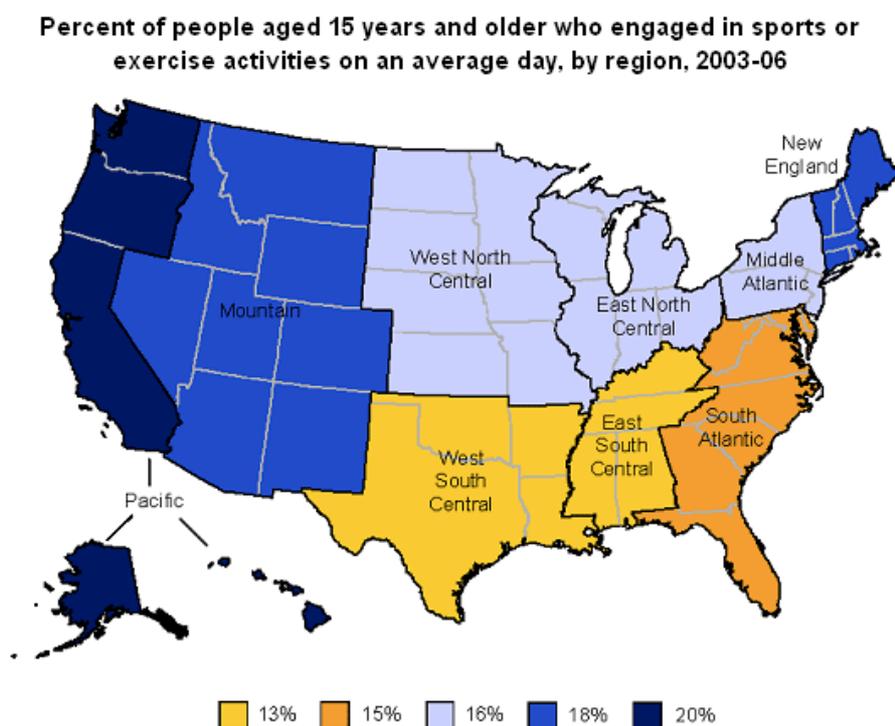


Figura 15. Porcentaje de población que realiza una actividad deportiva. Fuente BLS.

Con la intención de comprobar que tipo de actividad realizaba ese 18% de la población, se procedió a encuestar presencialmente a 15 personas en la zona de Stratford donde se localizarán las instalaciones del club. La encuesta consistía en una serie de 10 preguntas y la muestra de un vídeo de 45 segundos después de la sexta (“¿Has oído hablar del pádel?”). En dicho vídeo, se muestra un punto del World Padel Tour en el que se pueden apreciar todas las variables del juego, desde el juego con las paredes hasta la salida de la pista para continuar el punto. La finalidad de enseñar este documento audiovisual era, en primer lugar que los entrevistados supiesen lo que es el pádel, y en segundo lugar, comprobar la primera impresión que causaba en ellos.

A continuación se muestra una tabla con los resultados del proceso:

	Do you practice any sport?	How many times a week?	When do you prefer to practice this sport?	Would you be open to trying a new sport?	Do you like racquet sports?	Have you ever heard of padel?	Would you be open to trying it?	Do you think people will play it?	Do you think you would pay for playing in case you liked it?	What kind of publicity do you pay more attention to?
1	No			Yes	Yes	No	Yes	Yes	No	Social networks
2	Tennis	2	After school/ work	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Events
3	Soccer	1	Weekends	Yes	Yes	No	Yes	Yes	No	Social networks
4	Soccer	3 or more	After school/ work	No	No	No	No	Yes	No	Social networks
5	Basketball	3 or more	Whenever I can	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Social networks
6	No			No	No	No	No	No	No	Billboards
7	Tennis	2	Mornings	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Social networks
8	Running	3 or more	Mornings	No	Yes	No	Yes	Yes	No	Social networks
9	Tennis	2	Weekends	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Social networks
10	Pickleball	1	Whenever I can	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Events
11	Running	2	Whenever I can	No	Yes	No	Yes	Yes	No	Billboards
12	Tennis	3 or more	After school/ work	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Social networks
13	Tennis	1	Weekends	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Events
14	Basketball	1	Weekends	No	No	No	No	No	No	Events
15	No			No	No	No	No	No	No	Newspapers and TV ads

Figura 16. Resultados encuesta Stratford.

Analizando estos resultados se observa como en gran medida coinciden con los resultados de la encuesta llevada a cabo por la United States Padel Association (USPA). Descartando las tres personas que no practican ningún deporte, 5 de las 12 restantes juegan al tenis. Un 42% supone una gran cuota del mercado de actividades deportivas en la zona, y por tanto, los clubs donde se practique se convertirán en los principales competidores de la empresa.

Así mismo, se aprecia que las personas que se involucran en un deporte suelen practicarlo de manera habitual a lo largo de la semana y suelen hacerlo cuando pueden después del trabajo o de la universidad. Como se mencionó previamente, esto justifica las horas valle que se producen a lo largo del día y permitirá hacer unas previsiones de demanda más precisas y tarifas que se ajusten más a las necesidades de los clientes.

Cabe destacar de esta encuesta la variación que se produce entre la pregunta 4 (“¿Estarías dispuesto a probar un deporte nuevo?”) y la pregunta 7 después de mostrar el vídeo informativo (“¿Estarías dispuesto a probar el pádel?”). Tan solo 5 de los encuestados está dispuesto a probar un nuevo deporte, alegando falta de tiempo algunos y falta de interés otros. Sin embargo, en la pregunta 7 un 40% más de esas personas estaría dispuesta a probar el pádel. Este era el efecto que se quería analizar y la respuesta fue positiva, obteniendo la conclusión de que el pádel puede ser atractivo para cualquier persona puesto que lo consideraron como un deporte divertido y que parece fácil de aprender.

Por último, se preguntó acerca del tipo de publicidad al que prestaban más atención y como consecuencia de la era digital en la que vivimos, un 53% de los participantes aseguraron emplear más atención a las redes sociales que a cualquier otro tipo de publicación.

## **V.II. 5 FUERZAS DE PORTER**

Las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis del entorno exterior de la empresa y que permite analizar el sector y la industria a la que pertenece. Su creador afirmaba que “la meta consiste en encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda defenderse mejor contra las fuerzas o ejercer influencia en ellas para que le sean favorables”.

Los 5 elementos a analizar son:

- La intensidad de la competencia actual. Es decir, analizar aquellos competidores que influirán en el proceder de la empresa.
- Los competidores potenciales. Aquellos competidores que puedan entrar en el sector y que dependerá de las barreras de entrada que pueda haber.
- Los productos sustitutos. Son esos productos que desempeñan la misma función o satisfacen la misma necesidad, aunque pertenezcan a sectores distintos.
- Poder de negociación de los clientes. Pueden provocar bajadas de precio o exigir el aumento de la calidad de los servicios.

- Poder de negociación de los proveedores. Al igual que los clientes pueden tener cierto efecto sobre el devenir de la empresa.

## 5 Fuerzas de Porter

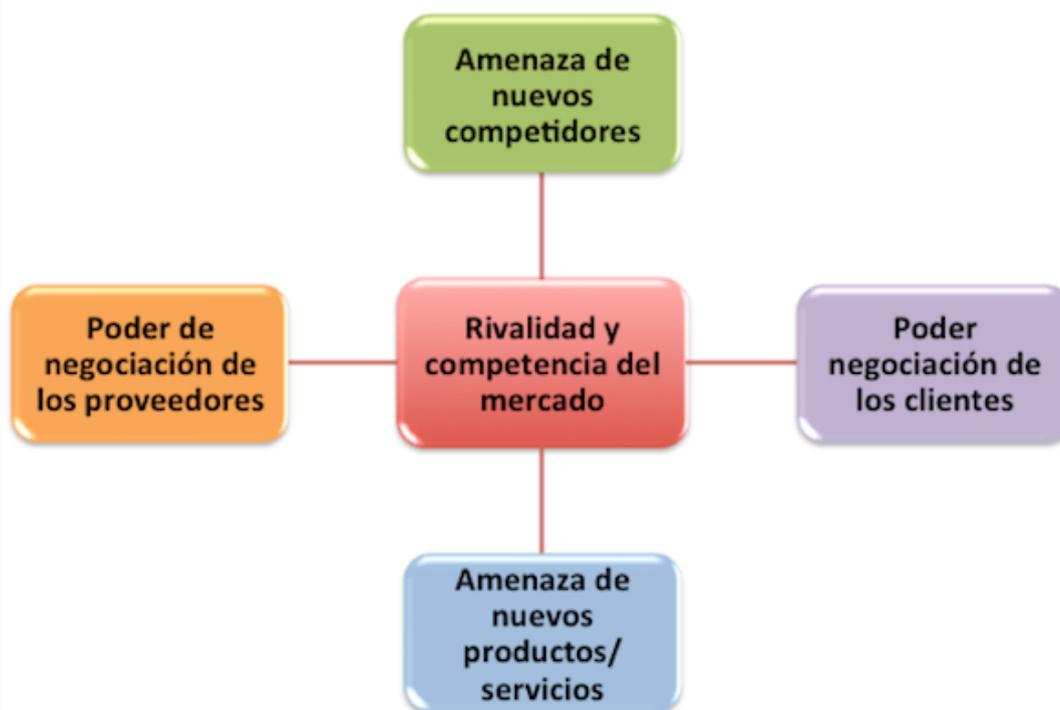


Figura 17. 5 Fuerzas de Porter.

### V.II.I. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Al tratarse el pádel en Estados Unidos un nicho de mercado, no existen en la zona instalaciones o empresas que ofrezcan los mismos servicios que los de este proyecto. Es por ello que se considerará como competencia actual aquellos clubs, tanto privados como públicos, que ofrezcan servicios relacionados con los deportes de raqueta, especialmente aquellos relacionados con el tenis.

Tras recurrir a la página del ayuntamiento de Stratford y comprobar que no existe ningún club en la ciudad, se procedió a utilizar la página web [tennisround.com](http://tennisround.com) que ofrece un servicio de organización de partidos de tenis en la zona. Al introducir una dirección aparecen todas las pistas de tenis que hay en los alrededores y de este modo se ha procedido a analizar a los competidores.

Existen más de 30 pistas de tenis públicas, dependientes del estado de Connecticut, en un radio de 15 km de Stratford. Sin embargo, no se trata de clubs municipales como los existentes en España si no de pistas de tenis localizadas en su mayoría en parques o colegios, sin iluminación y de las que puede disfrutar cualquier persona gratis siempre que estén libres. Por tanto, no se tendrán en cuenta las instalaciones públicas ya que se considera que ofrecen unos servicios completamente distintos a los ofertados por la empresa. Por el contrario, no se puede obviar a los jugadores de estas instalaciones ya que también serán parte del cliente objetivo de este proyecto.

El estudio de los competidores se centrará en las instalaciones de carácter privado que cuenten con pistas de tenis. Tres de estos clubs pertenecen a la empresa CT Indoor Tennis Clubs, que tiene instalaciones a lo largo del estado, si bien cada uno de los clubs está dirigido independientemente y cada uno de ellos tiene características distintas. La lista esta formada por los siguientes 4 clubs:

Club	Localización	Distancia (Km)	Servicios
<b>Milford Indoor Tennis</b>	580 Bridgeport Av, Milford	9	5 pistas de tenis indoor, guardería, clubhouse y tienda.
<b>Fairfield Tennis</b>	210 Old Dam Rd, Fairfield	14	5 pistas de tenis indoor, guardería, clubhouse y tienda.
<b>Trumbull Racquet Club</b>	35 Lindeman Drive, Trumbull	14	6 pistas de tenis indoor, guardería, clubhouse y tienda.
<b>Brooklawn Country Club</b>	500 Algonquin Rd, Fairfield	9,5	7 pistas de tenis descubiertas, clubhouse, golf y piscina.

Figura 18. Lista de competidores.

A continuación se explicarán en detalle los servicios y tarifas de cada uno de los clubs:

**Milford Indoor Tennis:**

(<http://www.milfordindoortennis.com/>)

Este centro es propiedad del grupo de centros de tenis indoor CT Indoor Tennis Clubs. Se trata de un club privado, pero no requiere ser miembro para entrar al centro, situado en el 580 Bridgeport Av, Milford, a tan solo 9 km de distancia de Stratford.

Su horario de apertura es de Lunes a Viernes de 7:00 a 22:30 y de 8:00 a 22:00 durante los fin de semanas. No permite la reserva de pistas online a través de su página web, solo telefónica o presencialmente.

En cuanto a las instalaciones, el centro cuenta con 5 pistas de DecoTurf iluminadas con un nuevo sistema de iluminación antideslumbrante y equipadas con aire acondicionado para mantener la temperatura en los meses más calurosos.



Figura 19. *Pistas Milford Indoor Tennis.*

El club cuenta con un área denominado clubhouse que consiste en un área de descanso con servicios de cafetería, en los que poder relajarse después de jugar o donde pueden esperar los acompañantes.



Figura 20. *Guardería de Milford Indoor Tennis*

Este centro ofrece un servicio de parking gratuito así como un servicio gratuito de guardería, con un horario de 9:00 a 15:00 de Lunes a Viernes, para aquellos padres que deseen practicar tenis sin tener que preocuparse de sus hijos. Además, está equipado con vestuarios en los que ducharse que incluyen taquillas y servicio gratuito de toallas.

Por último, el club cuenta con una tienda profesional de tenis en la que se ofertan distintos artículos, desde raquetas y overgrips hasta textiles y zapatillas. En ella se ofrece también un servicio para encordar las raquetas.

A continuación se explicarán las tarifas aplicadas:

El precio por el alquiler de pistas es constante durante todo el día, es decir, no hace distinción entre horas valle (cuando la demanda será menor) y las horas punta, a excepción del tramo de 7:00 a 9:00 entre semana donde el precio se reduce a la mitad. Por tanto, las tarifas por una hora de juego son las siguientes:

HORARIO	PRECIO
7:00-9:00 Lunes a Viernes	40\$
Resto de horarios	80\$

Figura 21. Tarifas alquiler de pistas Milford Indoor Tennis.

La otra opción que ofrece el club es alquilar una pista para toda la temporada, asegurándose de este modo demanda durante todo el año. En este caso si que realizan distinción en función de la franja horaria en la que se desee jugar y da la oportunidad de elegir entre una hora o una hora y media.

Este servicio de alquiler por temporadas permite jugar todos los días de la temporada durante una hora o una hora y media. Además se puede dividir entre tantos jugadores como se desee. Es decir, un grupo de 4 personas, por ejemplo, se dividen el importe total a pagar y todos ellos pueden disfrutar de la pista. Asociado a este alquiler anual, el club ofrece clases particulares por 38\$/semana por cada media hora de clase que se imparta. Para clases de hora y media se abonarían 114\$/semana.

<b>Weekdays</b>	<b>1 hour</b>	<b>1½ hour</b>
7 am to 9 am	\$1295	\$1820
9 am to 12 pm	\$2240	\$3290
12 pm to 3 pm	\$1800	\$2700
3 pm to 9 pm	\$2800	\$4200
9 pm to 10:30 pm	n/a	\$2700

<b>Weekends</b>	<b>1 hour</b>	<b>1½ hour</b>
8 am to 1 pm	\$2275	\$3395
1 pm to close	\$1925	\$2870

Figura 22. Tarifas alquiler de pistas por temporada en Milford Indoor Tennis.

Por último, el club cuenta con escuela de tenis tanto para niños como para adultos y tiene todo tipo de programas para todos los niveles que varían tanto en sesiones como en precio. Cabe destacar que a diferencia de las clases para aquellos con el abono por temporadas, las clases particulares ascienden a 50\$ por media hora y 90\$ por cada hora de clase.

<b>PROGRAMA</b>	<b>SESIONES</b>	<b>PRECIO</b>
Boot Camp	2 horas, 1 vez/semana, 3 semanas	198\$
USTA Team Practices	1,5 horas, 1 vez/semana, 8 semanas	352\$
Adult Group Lessons	1 hora, 1 vez/semana, 3 semanas o 1,5 horas, 1 vez/semana, 3 semanas	99\$ o 144\$
Adult Beginner Special	1 hora, 2 veces/semana, 3 semanas	150\$/semana
10 and Under	1 hora, 1 vez/semana, 6 semanas	540\$
Junior Clinics	1 hora, 1 vez/semana, 6 semanas	666\$

Figura 23. Programas de la escuela Milford Indoor Tennis.

La conclusión obtenida de este centro es que se trata de un gran competidor, que ofrece servicios parecidos a los que desea ofrecer este proyecto aunque en el mundo del tenis. Sin embargo, sus servicios están más orientados a clientes que practican este deporte regularmente con abonos anuales y cursos de varias semanas. Es a ese punto donde la empresa quiere llegar pero no en un inicio donde los esfuerzos estarán centrados en atraer clientes con el alquiler de pistas para ir fidelizándolos poco a poco. Se considera que este club será un gran competidor y será difícil atacar a sus clientes, pues estarán ligados a él con programas de larga duración.

### **Fairfield Tennis:**

(<http://www.fairfieldindoortennis.com/>)

Estas instalaciones al igual que las de Milford Indoor Tennis pertenecen a la empresa CT Indoor Tennis Clubs. Al igual que éste, se trata de un club de propiedad privada y si bien se puede acceder sin ser miembro del mismo, tiene la opción de convertirse en miembro para disponer de descuentos en sus servicios. Está situado en el 210 Old Dam Rd, Fairfield, a unos 14 kilómetros de Stratford aproximadamente. Su horario de apertura es de Lunes a Viernes de 7:00 a 22:00 y los fin de semanas de 7:00 a 21:00. Su página web no permite el alquiler de pistas online, tan solo presencial y telefónicamente.

El club cuenta entre sus instalaciones con 5 pistas de tierra batida verde, con iluminación antideslumbrante que proporciona una excelente visibilidad. La instalación permite que las pistas sean indoor durante la temporada de invierno, y descubiertas durante los meses de primavera y verano. Las pistas están climatizadas en la temporada indoor.



Figura 24. Pistas de Fairfield Tennis.

Las instalaciones cuentan con vestuarios para cambiarse y ducharse, parking gratuito, así como, un servicio de guardería operativo de Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00, en caso de que jugadores con hijos deseen hacerlo sin la preocupación de donde dejar a los niños.

Otro de los servicios con los que cuenta el club es lo que denominan el clubhouse, una zona de relajación donde descansar y poder observar las pistas a la vez. Además cuenta con un servicio de cafetería para comprar alguna consumición.

Finalmente, el centro cuenta con una tienda completamente equipada con material profesional de tenis en la cual se pueden obtener todo tipo de productos, ya sean raquetas, textiles o accesorios para la práctica del tenis. Cuenta con la posibilidad de encordar las raquetas, así como la reparación de ellas.

A continuación se explicarán las tarifas aplicadas:

El precio por el alquiler de pistas es constante durante todo el día, es decir, no hace distinción entre horas valle (cuando la demanda será menor) y las horas punta, a excepción del tramo de 7:00 a 9:00 entre semana donde el precio se reduce a la mitad. Por tanto, las tarifas por una hora de juego son las siguientes:

HORARIO	PRECIO
7:00-9:00 Lunes a Viernes	40\$
Resto de horarios	80\$

Figura 25. Tarifas alquiler de pistas Fairfield Tennis.

La otra opción que ofrece el centro es la contratación de un abono anual, por el cual se alquila la pista para poder jugar cualquier día durante una hora o una hora y media en función de lo que se desee contratar. Además se produce una diferencia de precios según la franja horaria en la que se quiera jugar, siendo las horas valle más baratas y las horas de máxima demanda más caras.

El alquiler anual de las pistas permite alquilarlas entre varias personas de manera que sale más económico para los interesados y a la vez asegura una demanda continua en el club durante toda la temporada.

Además esta oferta te permite tener clases particulares con un descuento considerable pagando 48\$/semana por cada media hora de clase al día. Es decir en caso de querer recibir clases de una hora al día habría que pagar 96\$/semana.

<b>Weekdays</b>	<b>1 hour</b>	<b>1½ hour</b>
7 am to 9 am	\$2100	\$3150
9 am to 5 pm	\$2760	\$4140
5 pm to Close	\$3180	\$4770

<b>Weekends</b>	<b>1 hour</b>	<b>1½ hour</b>
7 am to 9 am	\$2460	\$3690
9 am to Noon	\$2880	\$4320
Noon to Close	\$2520	\$3780

Figura 26. Tarifas alquiler de pistas por temporada en Fairfield Tennis.

Además de todos estos servicios el club cuenta con una escuela de profesores profesionales que imparten diversos cursos y programas tanto para adultos como para niños. Imparten también clases particulares por 80\$/hora para los miembros del club y 90\$/hora para los no miembros.

A continuación se muestran los distintos programas ofrecidos por el club:

PROGRAMA	SESIONES	PRECIO MIEMBROS	PRECIO NO MIEMBROS
Ladies InterClub Tennis	1,5 horas, 1 vez/semana, 8 semanas	320\$	N/A
Men's Night & Ladies' Day	Round Robin 2 horas	10\$	20\$
Adult Group Lessons	1 hora, 1 vez/semana, 5 semanas o 1,5 horas, 1 vez/semana, 5 semanas	140\$ o 200\$	175\$ o 250\$
Men's Advanced League	2 horas/semana todo el año	800\$	800\$
Junior Group Lessons	1 hora, 1 vez/semana, 5 semanas o 1,5 hora, 1 vez/semana, 5 semanas	140\$ o 200\$	175\$ o 250\$

Figura 27. Programas de la escuela Fairfield Tennis.

La conclusión obtenida de este club como competidor es muy parecida a la del anterior, principalmente porque pertenecen al mismo grupo y los servicios que ofrecen son muy parecidos. Las opciones que ofrece el club están destinadas a clientes fieles y que desarrollan la actividad tenística de manera habitual y a lo largo de todo el año, por lo que será difícil atraer a esos clientes hacia nuestro club pues habrán invertido ya su dinero y tiempo.

### **Trumbull Racquet Club:**

(<http://www.trumbullracquet.com/>)

Este centro pertenece también al grupo de instalaciones CT Indoor Tennis Clubs. Al igual que los dos anteriores se trata de un club privado en el que no hace falta ser miembro para acceder a él. Se encuentra situado en el 35 Lindeman Drive, Trumbull, a 14 kilómetros de la ciudad de Stratford y su horario de apertura es de Lunes a Viernes de 7:00 a 23:00 y los fin de semanas de 7:00 a 22:00.

Las instalaciones cuentan con 6 pistas de superficie dura equipadas con la última tecnología en iluminación que permite iluminar la totalidad de las pistas sin deslumbrar a los jugadores. El centro está climatizado tanto en verano como en invierno.



Figura 28. Pistas de Trumbull Racquet Club desde el clubhouse.

Como sus dos clubs hermanos las instalaciones cuentan con parking gratuito para los clientes, así como un servicio de guardería gratuito de Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00 disponible para aquellos clientes que no tengan donde dejar a sus hijos mientras practican la actividad del tenis.



Figura 29. Guardería de Trumbull Racquet Club.

Otras instalaciones con las que cuenta el centro son vestuarios donde poder cambiarse y ducharse, un área de descanso denominada clubhouse con cafetería disponible y visión de las pistas donde poder relajarse después del partido y una tienda con material profesional de tenis disponible, incluyendo raquetas, accesorios, zapatillas y textiles. Se incluye también un servicio de encordaje para las raquetas.

A continuación se explicarán las tarifas aplicadas:

El precio por el alquiler de pistas es indiferente de la franja horaria en la que se desarrolle la actividad, el precio se mantiene constante a lo largo del día y no se tienen en cuenta las horas valle y las horas de máxima demanda. La única excepción se produce de Lunes a Viernes de 7:00 a 9:00 donde la tarifa se reduce a la mitad. Por tanto, las tarifas por una hora de juego son las siguientes:

HORARIO	PRECIO
7:00-9:00 Lunes a Viernes	40\$
Resto de horarios	80\$

Figura 30. Tarifas alquiler de pistas Trumbull Racquet Club.

La otra opción de alquiler de pistas que ofrece el club es un abono para toda la temporada, el cual se puede dividir entre varias personas de modo que sea más rentable para los clientes. Dicho abono te permite disponer de una pista durante una hora o una hora y media todos los días en una determinada franja horaria del día elegida previamente a su contratación. Esta opción si que muestra en el precio las horas valle y las horas punta observándose en grandes variaciones de las tarifas. Adicionalmente se pueden contratar clases particulares con un gran descuento para aquellos con el abono anual. El precio de estas clases es de 50\$/semana por clases de media hora disponibles cada día. En caso de querer clases de una hora el precio sería de 100\$.

Weekdays	1 hour	1½ hour
7 am to 9 am	\$1802	\$2703
9 am to 12 pm	\$2754	\$4131
12 pm to 3 pm	\$2346	\$3519
3 pm to 11 pm	\$3162	\$4743

Weekends	1 hour	1½ hour
7 am to 8 am	\$2244	-
8 am to noon	\$2856	\$4284
Noon to 10 pm	\$2448	\$3672

Figura 31. Alquiler de pista por temporada en Trumbull Racquet Club.

Por último, el club cuenta con una escuela con profesores de tenis profesionales, los cuales imparten distintos programas y cursos para todas las edades, tanto niños como adultos. A continuación se muestra una tabla con los distintos cursos ofrecidos por el centro:

PROGRAMA	SESIONES	PRECIO
Boot Camp	2 horas, 1 vez/semana, 4 semanas	320\$
USTA Team Practices	1,5 horas, 1 vez/semana, 8 semanas	352\$
Private Lessons	0,5 horas o 1 hora	65\$ o 105\$
Adult Beginner Special	1 hora, 2 veces/semana, 3 semanas	150\$/semana
Junior Beginner Special	1 hora, 2 veces/semana, 3 semanas	150\$/semana

Figura 32. Programas de la escuela Trumbull Racquet Club.

Como conclusión cabe destacar que se trata de un centro con unas instalaciones modernas y de gran calidad, que atrae a clientes que practican el tenis de forma habitual y continuada, haciendo muy difícil atraer su interés hacia nuevos deportes como el pádel. Si bien ofrece servicios de calidad y parecidos a los que se desean implantar en el club, se considera que los márgenes que manejan son muy elevados y se podría competir con ellos reduciendo los precios y ofreciendo algún servicio de diferenciación.

### **Brooklawn Country Club:**

(<http://www.brooklawnc.com>)

Estas instalaciones se encuentran situadas en el 500 Algonquin Rd, Fairfield, a unos 9,5 km aproximadamente de Stratford. El centro cuenta con un horario de apertura de Lunes a Sábado de 9:00 a 22:00 y los Domingos de 9:00 a 18:00.



Figura 33. Clubhouse del Brooklawn Country Club.

A diferencia de los clubs anteriores, para poder usar estas instalaciones de tenis se necesita ser miembro del club. El hecho de serlo permite el acceso a todos los servicios ofrecidos entre los que se encuentran golf, piscina, guardería y servicios de banquetes y catering. En cuanto a las facilidades de tenis, el centro cuenta con 7 pistas de cemento de las cuales 3 están iluminadas, permitiendo jugar cuando se hace de noche.



Figura 34. *Pistas de tenis del Brooklawn Country Club.*

El club cuenta con programas de tenis para niños y cuenta con una ocupación de unos 150 alumnos. Además de las clases particulares, los alumnos disputan partidos, ligas y torneos con otros clubs de Connecticut.

Al tratarse de un club privado sus tarifas no son de dominio público y no se encuentran en su página web, así como el importe anual a pagar para ser miembro del mismo.

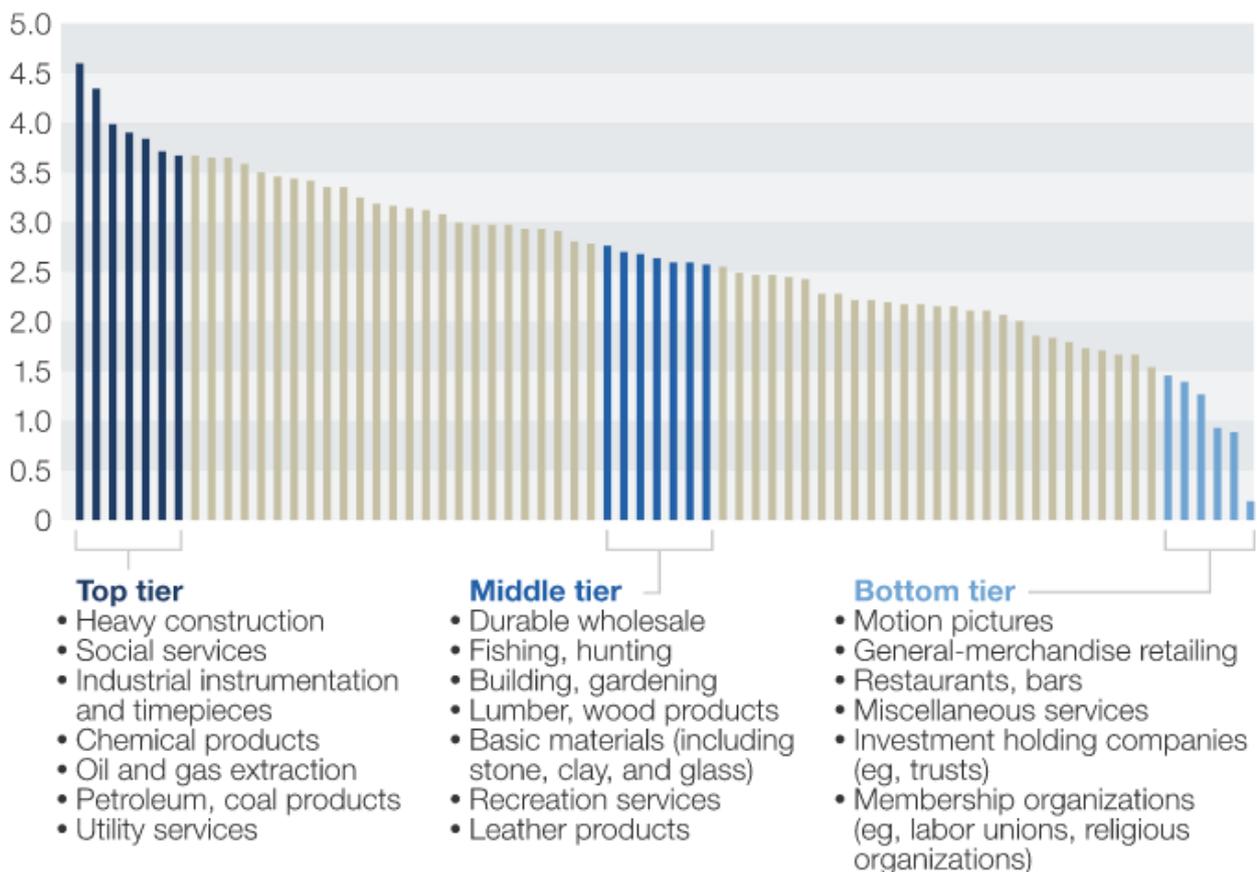
Sin embargo, si bien es parte de la competencia, no se trata de competencia directa para la empresa, ya que se trata de un club elitista y que ofrece una serie de servicios completamente distintos a los ofertados por nuestro club.

## V.II.II. COMPETIDORES POTENCIALES

Según el US Census Bureau (USCB) en Estados Unidos se crean aproximadamente 543.000 nuevos negocios al mes, suponiendo un gran destino para emprendedores con un buena idea para entrar en el mercado.

Previamente a la crisis, el sector de actividades recreativas entre las que se incluyen los centros deportivos crecía a un ritmo del 2,6% anual, situándose entre los sectores con más crecimiento en Estados Unidos.

High-growth US companies as share of all US companies, by selected industry, 2006,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>Latest available data.

Source: Zoltan J. Acs, William Parsons, and Spencer Tracy, *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*, Office of Advocacy, United States Small Business Administration, June 2008

Figura 35. Crecimiento anual de las compañías por sector. Fuente Office of Advocacy.

Sin embargo, con la llegada de la recesión económica mundial esta tasa de crecimiento se redujo a un 1,4% entre los años 2011 y 2012. Dicha disminución se debe principalmente al decrecimiento de la demanda y el volumen de clientes, ya que este tipo de actividades son las que primero se dejan de consumir en épocas de crisis. El sector por tanto se encontraba en declive, al igual que el resto de la economía, pese a ello seguía creciendo anualmente en comparación con otros sectores.

Para el año 2015 la expectativa de crecimiento económico del país es de un 2,9% y la tasa de paro a febrero de 2015 es de un 5,5% comparado con el 10% que se registró en 2010. Estos datos indican que la recesión económica está llegando a su fin y por tanto será un buen momento para abrir un nuevo negocio.

Teniendo en cuenta que la apertura de NewPadel está establecida para el comienzo del año 2016, la posibilidad de nuevos competidores potenciales es alta, ya que intentarán cubrir las necesidades que se han generado con la desaparición de otras empresas durante la crisis. Con este crecimiento económico crecerá también el número de empresas y será importante establecerse en el sector diferenciándose de alguna manera de dichas empresas.

La ventaja competitiva del club es que esa diferenciación ya está implícita en el deporte en sí, ya que se trata de un nicho de mercado el cual habrá que explotar mediante un servicio de calidad y una buena localización del centro. Sin embargo, esto a su vez se puede convertir en una atracción de nuevos competidores, puesto que si el centro funciona bien el primer año, más gente querrá entrar en el sector.

Entre esos posibles nuevos competidores, pueden entrar fácilmente clubs de tenis que ya cuentan con instalaciones y terrenos y solo deberían construir una o dos pistas en sus instalaciones, evitando de este modo que sus clientes habituales tengan que irse a otro club para realizar este deporte.

La clave estará en llevar a cabo una importante actividad de fidelización de los clientes a través de la calidad de los servicios ofrecidos por el centro, así como la competitividad en las tarifas y programas de la escuela. Además NewPadel cuenta con otra gran ventaja y como dice el famoso dicho, “quien golpea primero, golpea dos veces”.

### **V.II.III. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Al no haber instalaciones para la práctica del pádel en la zona, la empresa está entrando en el mercado de actividades deportivas como un producto sustitutivo para el resto de actividades. Por tanto, se considerará cualquier actividad recreativa como un producto sustitutivo de nuestros servicios.

Dependiendo de la época del año estos productos sustitutos serán unos u otros. En invierno, como las instalaciones del centro son indoor, se considerarán actividades llevadas a cabo en recintos interiores como centros comerciales, gimnasios o cines. Por el contrario, durante la época de verano se tendrán más en cuenta aquellas realizadas al aire libre, como puede ser salir a correr o montar en bicicleta, que además son actividades más baratas.

Para combatir estas posibles amenazas de productos sustitutos se optará por llevar a cabo una estrategia de tarifas muy competitivas, accesibles para todos los públicos, así como la celebración de eventos en las instalaciones para atraer el máximo volumen de clientes posible.

### **V.II.IV. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

La oferta deportiva y de ocio es bastante elevada en la ubicación seleccionada, la localidad de Stratford. Este hecho ofrece a los clientes un alto poder de negociación. Si se incrementan excesivamente los precios el nivel de demanda de los clientes decrecerá ya que se produce un éxodo de estos demandantes a otros centros deportivos o les lleva a realizar otras actividades.

Será muy importante establecer unas tarifas acordes y ajustadas a las capacidades de los clientes y que sean igualmente competitivas y beneficiosas para el club.

No obstante, el poder negociador de los clientes no se limita a las tarifas y una mala atención del personal o la baja calidad en los servicios ofrecidos también pueden provocar que dejen de asistir al centro. Se llevará a cabo una estrategia de máxima calidad en los servicios para conseguir la confianza de los clientes y satisfacer sus necesidades.

#### **V.II.V. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Este tipo de empresa no está basada en la venta o distribución de un producto si no en ofrecer servicios como el alquiler de pistas o las clases particulares con la escuela. Tan solo se requieren pequeñas cantidades de productos como palas o bolas para su alquiler o venta en la tienda, así como una pequeña variedad de textil para suministrar a dicha tienda. Sin embargo, éste no es el servicio principal del club y no se pretende que sea una tienda de pádel totalmente equipada, si no más bien un servicio complementario.

Estos factores hacen que el poder negociador de los proveedores sea relativamente bajo y no ejercen demasiada presión sobre el negocio. Para la contratación de los proveedores, tanto para el material deportivo como para los suministros de la cafetería, se tomará la decisión en función del precio ofrecido por cada uno de ellos, ya que al tratarse de pequeñas cantidades tampoco contamos con mucho poder negociador.

Se contemplará la posibilidad de llegar a acuerdos con empresas deportivas o bebidas energéticas para patrocinar al club, permitiéndoles poner publicidad en el establecimiento a cambio de suministros y ahorrar esos gastos a la empresa.

De no conseguirse estos acuerdos, habrá que realizar una planificación de los pedidos en función de la demanda para evitar sobrecostes, bien por stock excesivo o bien por roturas de éste.

### **V.III. RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se ha analizado el entorno que actuará sobre el negocio. Para ello, se ha llevado a cabo una encuesta presencial en Stratford para entender la situación actual y mediante la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter analizar dicho entorno.

La realización de la encuesta permitió conocer los gustos y hábitos de los clientes potenciales que se pretende atraer. De ella, se pueden obtener una serie de conclusiones a tener en cuenta.

En primer lugar, el desconocimiento del pádel es grande en la zona, sin embargo, tras mostrar el vídeo a los entrevistados, se observó un gran entusiasmo y la mayoría de ellos estaría dispuesto a probarlo.

Por otro lado, se apreció que una gran parte de estas personas realizaba algún tipo de actividad física o deportiva a lo largo de la semana, es decir, se trata de una población altamente activa. Adicionalmente, un tercio de todos los encuestados, el deporte que practicaban era tenis, un dato relevante a la hora de establecer el cliente objetivo.

Posteriormente y empleando el análisis de las 5 Fuerzas de Porter se ha estudiado el nivel de competencia que existe en la zona. Debido a la inexistencia del pádel en esa área, la competencia directa son los centros de tenis indoor. Existen tres de ellos en la cercanías, y tras observar sus instalaciones y las tarifas y servicios que ofrecen se ha concluido que será complicado atacar a sus clientes ya que suelen estar atados al club por programas de larga duración o cuotas anuales para ser miembro.

Sin embargo, se considera que manejan precios y márgenes muy elevados, por lo que una política de tarifas más competitivas, unido a la exclusividad del pádel, pueden hacer cambiar de opinión a estos clientes y acaben acudiendo al centro NewPadel.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.**

Para la American Marketing Association (AMA) se define el concepto de marketing como la actividad y conjunto de procesos empleados para la creación, comunicación, entrega e intercambio de bienes o servicios, los cuales tienen un valor para el cliente y realizarlo de manera que beneficien a la sociedad.

A lo largo de este capítulo, se desarrollarán el conjunto de actividades que determinarán la estrategia de marketing a seguir por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo de manera más eficiente que la competencia.

### **VI.I. POBLACIÓN OBJETIVO.**

Si bien se ha comentado anteriormente cual era la población objetivo de este negocio, a continuación se analizará exhaustivamente y de manera más detallada el tipo de cliente potencial que acudirá a las instalaciones a consumir el servicio ofrecido.

En primer lugar, el cliente objetivo está situado en el rango de edad entre 18 y 55 años. Si bien no se excluye a gente fuera de ese rango, estos límites se han seleccionado para determinar el público objetivo y dirigir las actividades de marketing hacia ellos. Se trata de un sector compuesto por adultos en edad laboral, con independencia económica y que pretenden desarrollar una actividad deportiva compatible con su vida laboral y familiar.

En segundo lugar, se limita la población objetivo a un radio de 15 kilómetros desde la localización del centro deportivo. Esto incluye a las poblaciones de Stratford (51.384 hab.) Bridgeport (146.425 hab.), Trumbull (36.018 hab.), Fairfield (59.404 hab.) y Milford (51.488 hab.). Por tanto, la suma total de las cinco poblaciones es de 344.719 habitantes como mercado potencial. Teniendo en cuenta los datos del US Census Bureau, el 52% de esta población se encuentra en el rango de edad establecido, reduciendo el número de clientes objetivo a 179.254 habitantes.

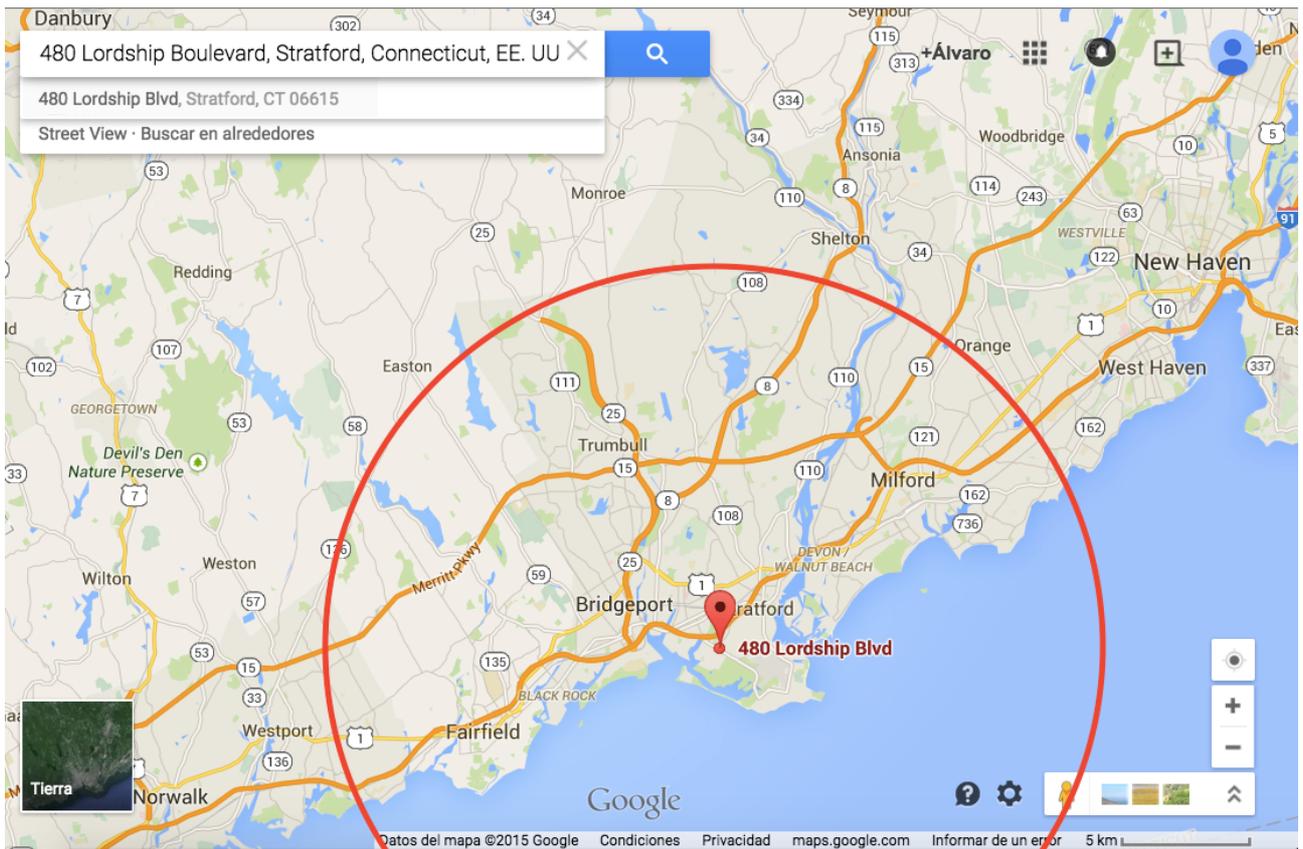


Figura 36. Representación geográfica de la población objetivo.

En tercer lugar, con la intención de seguir segmentando el mercado y debido al desconocimiento del pádel en el país, se reducirá el público objetivo a aquellos que practican tenis. Para ello se recurre a los datos obtenidos de la encuesta realizada presencialmente en Stratford. Los resultados de dicha encuesta indicaban que un 33% de los encuestados jugaba al tenis, de modo que la población objetivo se queda reducida a 59.154 personas.

Si bien este dato será el que se contemple para realizar la estimación de ventas, cabe destacar que la tasa de habitantes de origen hispano en la zona es de 13,8% lo que supone que 8.163 personas de esta población objetivo tengan origen latino. Será clave tener este factor en cuenta puesto que este sector muy probablemente conocerá de antemano lo que es el pádel y la estrategia de marketing a emplear puede ser distinta para este grupo que para los norteamericanos.

## **VI.II. DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA**

Una vez establecida la población objetivo, se procede a diseñar el logo de la empresa y que será la imagen de la marca que se mostrará en los diferentes formatos desarrollados en la estrategia de marketing.

Se pretende diseñar algo sencillo a la vez que atractivo para el cliente y que represente el negocio y sus servicios. La idea es representar una pala de pádel, incluyendo el nombre de la sociedad y con los colores de la bandera de Estados Unidos.



Figura 37. Logo de la empresa NewPadel.

## **VI.III. ESTRATEGIA DE MARKETING**

El objetivo de la estrategia de marketing es dar a conocer la empresa a través de diversas actividades de comunicación con los clientes y la oferta de servicios. De este modo, se llevará a cabo una estrategia de supervivencia de la empresa para, poco a poco, ir creciendo y atrayendo más clientes.

En este tipo de negocio en el que se ofrece un servicio, es decir, algo intangible y difícil de cuantificar, la satisfacción de los clientes dependerá de la calidad con que se ofrecen los servicios y la que perciben una vez realizada la actividad. Y es que los clientes en este caso, son tanto la materia prima como el producto final. Según J.F. Nogales, esta calidad se puede calcular como la diferencia entre la percepción del servicio y la expectativa que el cliente había creado. De modo que, si se superan las expectativas del cliente, la calidad del servicio será buena, puesto que hemos satisfecho sus necesidades y mejorado sus expectativas.

Por ello, la base de la estrategia de marketing será lo que se denomina marketing interactivo, basado en encontrar las necesidades del cliente y satisfacerlas, construyendo relaciones personales en beneficio mutuo. El objetivo de este tipo de marketing es la captación de nuevos clientes y mediante esas relaciones personales conseguir su fidelización para convertirlo en cliente habitual.

Para llevar a cabo esta estrategia se deben tener en cuenta una serie de factores importantes que los clientes tendrán en cuenta para volver a consumir nuestro servicio o no:

- Fiabilidad: capacidad de realizar el servicio prometido al cliente.
- Profesionalidad: demostrar que se dispone de los medios para prestar el servicio eficazmente.
- Cortesía: respeto y amabilidad de cara al cliente.
- Comunicaciones: capacidad para mantener al cliente informado.
- Accesibilidad: disponibilidad para que el cliente se pueda poner en contacto con el centro.

Sin embargo, no se puede fidelizar a los clientes si no has conseguido atraerlos en un primer lugar. Es por ello que el marketing tradicional también juega un papel importante en la estrategia, ya que será el que atraiga a las personas a consumir el servicio. Pero no hay que olvidar, que este tipo de marketing atrae al cliente por primera vez, pero es el marketing interactivo el que consigue que el consumidor vuelva repetidamente.

Dentro de ese marketing tradicional se apostará por distintos canales de comunicación para transmitir el mensaje deseado por el club. Es importante tener claro el tipo de cliente, el cual se ha descrito anteriormente, al que va dirigido y cuantificar los gastos asociados a esos servicios de marketing para ajustarlos al presupuesto del negocio.

Debido a la época tecnológica en la que vivimos y en la que una gran mayoría de la población tiene acceso a internet en diversos dispositivos, se ha decidido hacer una fuerte apuesta por este canal de comunicación frente a otros más convencionales.

Se contratará el paquete Technical Gest de la empresa TD Sistemas (su precio presupuestado es de 2150\$ por una licencia) y el cual se explicará detalladamente más adelante en el plan de operaciones y en el plan financiero. Básicamente se trata de un sistema de gestión de centros deportivos, pero con determinadas herramientas muy útiles para este plan de marketing.

En primer lugar, su contratación incluye el diseño y gestión de una página web para el centro, en la que se incluirán todos los servicios ofertados por el club con sus tarifas, las ofertas vigentes, los próximos eventos programados en las instalaciones y la posibilidad de reserva de pistas online, lo que supone una facilidad para el cliente. Además, se publicarán noticias relativas al centro y se subirán fotos de los distintos eventos llevados a cabo en el club. Todos estos servicios están integrados con las redes sociales.

Otra de las opciones que ofrece este sistema de gestión es el envío de emails y SMS, así como la realización de campañas comerciales con su posible seguimiento y análisis de los resultados, que permitirán conocer mejor las necesidades de los clientes y llevar a cabo una segmentación de los mismos.

Por último, una novedad de este sistema es la posibilidad del diseño de una APP tanto para iOS como para Android. Si bien la finalidad de la aplicación es la misma que la de la página web, se considera que será más cómodo para el cliente que quiere consultarlo en dispositivos móviles sin tener que acceder al navegador. Además este servicio estará mejor dimensionado para este tipo de dispositivos (smartphones, tablets) que el servicio web.

Para asegurar su correcto funcionamiento, la contratación de este servicio incluye un curso de formación al personal del centro para explicarles como se utiliza.

Otra de las actividades de marketing online que se llevará a cabo es el uso de las redes sociales. Este canal de comunicación es actualmente indispensable en cualquier empresa puesto que te permite llegar a un gran número de clientes potenciales en poco tiempo. Se crearán perfiles en Twitter, Google + y Facebook en los que se actualizará con periodicidad de uno o dos días contenidos relacionados con el centro.

Inicialmente, para no recurrir en gastos innecesarios estos servicios serán llevados a cabo por uno de los socios, para más adelante contratar un community manager que gestione tanto las redes sociales como la página web. La decisión de contratar a alguien para ello, se debe a que ninguno de los socios es experto en marketing en las redes sociales, por lo que se considera que un profesional en dicho área conseguirá mejores resultados y sus comunicaciones serán más efectivas.

Se ha contactado con varias empresas en la zona que desempeñan estos servicios y finalmente se ha decidido que en caso de contratar a alguien para realizar esta actividad, la mejor relación calidad-precio la ofrece la empresa FireBrand Social Media. Su paquete Kindler Package es el más barato y está enfocado a empresas pequeñas que desean darse a conocer. Este paquete cuenta con los siguientes servicios:

- **Facebook:** 3 publicaciones semanales relacionadas con el centro y sus eventos; etiquetación de grupos y otros negocios en las publicaciones; respuesta a todos los comentarios.
- **Twitter:** 5 tweets al día/ 5 veces por semana con contenidos relacionados con el negocio; retweets regularmente; follow de otros perfiles por palabras clave y localización; un-follow de aquellos perfiles que no sigan el perfil del club.
- **Google +:** 3 actualizaciones semanales que incluyen artículos y noticias relacionadas con el negocio.

Además sus servicios incluyen una presentación de resultados mensuales, con la utilización de herramientas como Social Report Reporting o Facebook Insights, y la discusión de la estrategia a seguir. Por todo ello, la contratación de los servicios de esta empresa ascienden al precio de 350\$ mensuales.

Finalmente, como último método de comunicación vía internet, se contemplará la posibilidad de que se escriban artículos sobre el club tanto en blogs deportivos como en la página web del ayuntamiento de Stratford. Será importante que la imagen mostrada en estos artículos sea precisa y refleje la realidad de la oferta y calidad del centro.

Otra de las formas de marketing que se llevarán a cabo es el acuerdo con los colegios de la zona para que sus alumnos reciban clases extraescolares de pádel en las instalaciones de NewPadel. El acuerdo consistiría en que los colegios ofertasen el pádel como una actividad más disponible para los alumnos y a cambio se les haría precio de grupo a la hora de alquilar las pistas.

Este tipo de acuerdo puede llevarse a cabo con otros negocios de la zona. En lugar de clases extraescolares como los alumnos de los colegios, se ofertan programas de team building que están a la orden del día en las empresas. Para aquellas empresas que ya los estén realizando se intentará convencerlas para cambiarlas y practicar estas reuniones en las instalaciones del centro. Para aquellas otras empresas que no las lleven a cabo aún, se les explicará las ventajas del team building de sus trabajadores para atraerlos a realizarlas en el club. La oferta consistiría en la organización de un evento para dichos empleados, con un torneo de pádel disputado entre ellos y diversos juegos relacionados con la creación de confianza entre ellos, que al final es el objetivo del team building.

Es importante diferenciarse de los competidores y para ello será clave ofrecer servicios que nos aporten esa ventaja competitiva. Por ello, se ha decidido impartir clases de pádel en español para atraer tanto a los habitantes de origen latinoamericano como a los norteamericanos que quieran aprender español de una manera más entretenida y dinámica. De este modo, se crea un servicio exclusivo en la zona que podría ser una de las razones por las que el cliente se decida entre un centro deportivo u otro.

Por último, la publicidad más barata y al final más eficiente es el boca a boca. Todas las actividades de marketing anteriores desembocan en este medio de comunicación. Es importante conseguir que la gente hable del centro, y como se ha comentado anteriormente, eso se consigue con un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y éstos se lo recomienden a sus círculos más cercanos. De este modo se puede conseguir una red de contactos muy grande y en la que el club se recomienda entre personas de confianza, dando mayor valor a la recomendación.

Un buen punto de partida es hacer partícipes a todos los contactos que tengamos disponibles (familiares, amigos, compañeros de trabajo) y que ellos mismos empiecen a recomendar el centro a sus contactos. Para incrementar el impacto inicial, se organizará un evento gratuito en las instalaciones el día de la inauguración y al que estarán invitados todos aquellos clientes potenciales que puedan acabar acudiendo al club como clientes habituales.

Para conseguir esos clientes habituales y su fidelización, es imprescindible lo que se ha mencionado como marketing interactivo. Para llevar a cabo esta actividad con éxito se pondrá un gran empeño a la hora de contratar el personal, de modo que estén totalmente capacitados y familiarizados con las necesidades y el tipo de relación a desempeñar con el cliente.

En conclusión, se ha adoptado una estrategia de marketing basada en los servicios online para atraer al cliente y la buena relación con él para conseguir fidelizarlo, satisfaciendo obviamente sus necesidades. De este modo, se sigue una estrategia que no incurre en gastos excesivos pero que se considera igualmente eficaz. Este ahorro económico puede ser la diferencia entre que la empresa sobreviva o no los primeros meses.

Con la intención de resumir los distintos métodos de marketing que se emplearán se ha elaborado la siguiente tabla, en la cual se cuantifica el número de clientes que cada una de las acciones atraerá, así como, el presupuesto empleado para llevarlas cabo.

CONCEPTO	Nº DE CLIENTES	PRESUPUESTO	% RESPECTO AL TOTAL DE CLIENTES
Página Web	181	185\$	12%
Redes Sociales	543	350\$	36%
Blogs Deportivos	61	75\$	4%
Prensa Local	166	120\$	11%
Carteles	196	200\$	13%
Boca a Boca	317	0\$	21%
E-mails	45	35\$	3%

Figura 38. Cuantificación de los distintos canales de marketing.

#### **VI.IV. TARIFAS DE LOS SERVICIOS**

Para determinar las tarifas para el centro se van a tener en cuenta, principalmente, las tarifas de los competidores directos de la empresa. Sin embargo, este no será el único aspecto a considerar, ya que hay que recordar que dichos competidores ofrecen servicios de tenis y no de pádel, por lo que serán orientativos en cierto modo.

Se analizarán también las tarifas de otros centros de pádel en Estados Unidos, que aunque no se puedan usar como referencia porque las características demográficas de los clientes son completamente distintas, pueden aportar otra perspectiva a la hora de tomar una decisión.

Siguiendo estos criterios se intentará ajustar el precio de los servicios a las características de nuestro cliente objetivo, siendo competitivos y ofertando servicios que diferencien al club de sus competidores.

#### **VI.IV.I. TARIFAS DE LA COMPETENCIA**

A diferencia de otros sectores o mercados donde es difícil elaborar una comparación acertada entre los competidores debido a la diversa oferta de servicios, como por ejemplo, el hecho de que las pistas sean exteriores o indoor, o que dispongan de luz o no.

En este caso, los tres competidores principales pertenecen a la misma empresa y como consecuencia sus ofertas son muy parecidas, por lo que será más sencillo hacer una comparativa.

El alquiler de pistas por hora es el mismo para los tres centros, es en el alquiler anual donde se producen las diferencias entre un centro y otro. Se puede observar como el producto clave de estos centros es el cliente anual y no aquel ocasional para el que apenas hay ofertas.

HORARIO	PRECIO
7:00-9:00 Lunes a Viernes	40\$
Resto de horarios	80\$

Figura 39. Precios por hora de los tres centros.

En el caso del alquiler de pistas por hora, únicamente se hace distinción en el horario de Lunes a Viernes de 7:00 a 9:00, con intención de conseguir demanda en las horas valle del día.

Sin embargo, en el abono anual las tarifas están segmentadas en función de varias franjas horarias y del día en el que se practique. El precio es inferior para jugar a primera hora o a la hora de comer que si se desea jugar por las tardes donde se producen los picos de demanda. El precio para jugar en fin de semana también es más elevado que si se desea jugar entre semana.

Las tarifas más económicas las tiene el centro Milford Indoor Tennis. Haciendo un cálculo para determinar el precio por día, se puede observar como su precio por día entre semana sería de 7,87\$ y de 20,19\$ el fin de semana. Estas tarifas se dan siempre y cuando se contrate el abono anual. Hay que tener en cuenta que Fairfield Tennis es el que más demanda de los tres tiene, y por tanto, puede aumentar sus tarifas siempre que sean capaces de mantener esa demanda.

	Milford Indoor Tennis	Fairfield Tennis	Trumbull Racquet Club
L-V MÍNIMO	1295 \$	2100 \$	1802 \$
L-V MÁXIMO	2800 \$	3180 \$	3162 \$
L-V MEDIA	2047,5 \$	2640 \$	2482 \$
L-V PRECIO POR DÍA (260 DÍAS)	7,87 \$	10,15 \$	9,55 \$
S-D MÍNIMO	1925 \$	2460 \$	2244 \$
S-D MÁXIMO	2275 \$	2880 \$	2856 \$
S-D MEDIA	2100 \$	2670 \$	2550 \$
S-D PRECIO POR DÍA (104 DÍAS)	20,19 \$	25,67 \$	24,52 \$

Figura 40. Precios anuales de los tres centros.

A continuación se muestra una tabla con las tarifas de otros centros de pádel en Estados Unidos. El objetivo de estos precios es únicamente ofrecer una perspectiva diferente a la que ofrecen los competidores directos del club, puesto que éstos realizan un servicio diferente al pádel. Por ejemplo, el precio por pista en tenis se divide entre dos personas, mientras que en pádel se divide entre 4 personas. Este factor es una clara ventaja y se utilizará para ofertar el servicio a nuevos clientes.

	Alquiler pistas	Clases particulares	Clases en grupo (3 max)
Miami Padel (Florida)	24 \$	30 \$	40 \$
South End Club (CA)	40 \$	50 \$	30 \$
The club (Texas)	32 \$	40 \$	45 \$

Figura 41. Tarifas centros de pádel en EEUU.

Después de observar estas tarifas e insistiendo en que no sirven de referencia para establecer las de NewPadel, si que permiten observar que el precio por persona máximo es de 10\$, mientras que en tenis es cuatro veces superior, ascendiendo a 40\$ por persona en horarios de máxima demanda.

Por último, con intención de establecer una comparación de las tarifas de las clases de tenis se ha elaborado la siguiente tabla. Los precios se dividen en función de una serie de factores como la edad o ser miembro del club. Como no todos tienen las mismas distinciones se ha hecho una comparativa para las clases a adultos que no son miembros del club.

	Milford Indoor Tennis	Fairfield Tennis	Trumbull Racquet Club
Clases particulares	90 \$	115 \$	105 \$
Clases en grupo	33 \$	35 \$	33 \$

Figura 42. Tarifas clases por hora de los tres centros.

Una vez más se puede observar como el tenis es un servicio más caro que el pádel, en el que el precio máximo por una hora de clase particular es de 50\$ frente a los 115\$ que cobran en el centro de Fairfield por una clase de la misma duración.

#### **VI.IV.II. DETERMINACIÓN DE LAS TARIFAS DEL CLUB**

Teniendo en cuenta el análisis llevado a cabo de las tarifas de la competencia, la referencia en cuanto a precios competitivos se refiere sería el club Milford Indoor Tennis aunque no por gran diferencia. De hecho en el alquiler de pistas por horas, la diferencia con los otros centros es mínima y es en el abono anual y en las clases donde esa diferencia es más sustancial.

Se ofertará la posibilidad de ser miembro del club por una mensualidad de 10\$, 500\$ por seis meses o 100\$ por la duración completa del año. Esta opción ofrecerá descuentos del 25% mínimo a la hora de contratar otros servicios como el alquiler de pistas o la contratación de clases.

Adicionalmente, se van a establecer las franjas horarias en las que se diferenciarán las tarifas. Se establecerán como horas valle de Lunes a Viernes, los horarios entre las 7:00 y las 9:00, así como la franja entre las 12:00 y las 15:00, en lo cuales se considera que la demanda será más baja en comparación al resto de horarios. Se establecerá el horario de mañana de 9:00 a 12:00, con un precio intermedio, y el horario de tarde de 15:00 a 22:00.

Para el fin de semana, el horario de 7:00 a 9:00 se mantendrá como horas valle. El horario de mañana será de 9:00 a 13:00 y será el de máxima demanda, y por último, el horario de tarde de 13:00 a 22:00 consistiría en una tarifa intermedia.

<b>ENTRE SEMANA</b>		
	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>
Horas valle	10 \$	15 \$
Horario mañana	15 \$	20 \$
Horario tarde	18 \$	25 \$
<b>FIN DE SEMANA</b>		
	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>
Horas valle	10 \$	15 \$
Horario mañana	20 \$	30 \$
Horario tarde	15 \$	22 \$

Figura 43. Tarifas alquiler de pistas.

Para la contratación de clases se hará distinción en las tarifas dependiendo del número de clases por semana y el hecho de ser miembro o no del club. En cuanto a la posibilidad de contratar las clases en español, el importe extra es de 5\$ por clase.

<b>1 VEZ POR SEMANA</b>		
	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>
Clases particulares	30 \$	40 \$
Clases en grupo (3 máx)	10 \$/persona	15 \$/persona
<b>2 VECES POR SEMANA</b>		
	<b>Socios</b>	<b>No socios</b>
Clases particulares	50 \$	70 \$
Clases en grupo (3 máx)	18\$/persona	25\$/persona

Figura 44. Tarifas clases.

Se puede observar como se trata de tarifas muy competitivas en comparación con los centros de la competencia, lo que permitirá atraer a un gran número de clientes. El club cuenta con todas las ventajas de las instalaciones indoor de las que disfruta también la competencia, pero además incluye diferenciación en el servicio ofrecido y tarifas más competitivas.

## **VI.V. CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

El crecimiento de la empresa es muy importante en las economías occidentales, caracterizadas por un entorno muy competitivo y ser muy dinámicas, ya que esto permitirá como poco mantener esa posición competitiva frente a la competencia.

Dicho crecimiento se puede conseguir de diversas maneras pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Por esa razón, será clave analizar el tipo de cliente que acude a las instalaciones los primeros meses con ayuda del sistema de gestión del centro. Con esta herramienta podremos segmentar el tipo de cliente por franjas horarias y realizar ofertas distintas a cada tipo de cliente. Este tipo de crecimiento es lo que se denomina crecimiento interno y su objetivo es aumentar la capacidad de la empresa.

Para conseguir este crecimiento interno habrá que centrarse en las horas de mínima demanda, de modo que se consiga explotar la máxima capacidad posible de las instalaciones en esa franja horaria, al fin y al cabo, una pista vacía no genera ingresos. Es muy importante identificar el tipo de cliente para poder elaborar una estrategia de marketing dirigida a ese sector de la población que tiene disponibilidad en las horas valle (desempleados, estudiantes, amas de casa o estudiantes).

Sin ser objeto de análisis del presente documento, existe otro tipo de crecimiento denominado exterior consistente en el grado de expansión geográfica. El proyecto está elaborado para un mercado local, pero en caso de ser exitoso, se podría contemplar su expansión a otras localizaciones del territorio nacional, con la intención de hacer crecer el pádel en todo el país.

Cabe también la posibilidad de utilizar ese crecimiento económico para invertirlo en las propias instalaciones, habilitando otras zonas como un gimnasio o incluso para la creación de más pistas de pádel.

El hecho de que este crecimiento externo no se analice en este documento no indica que no se pueda producir. De hecho se considera que con la política de contar con unas buenas instalaciones y basar su funcionamiento en las buenas relaciones con el cliente, este crecimiento podría ocurrir en los años posteriores.

## **VI.VI. ESTIMACIÓN DE VENTAS**

Después de haber realizado la estrategia de marketing, identificado a la población objetivo y establecido las tarifas del centro, se procede a realizar una estimación de las ventas dividiéndola entre la población de Stratford más la de las ciudades alrededor y la población latinoamericana residente en la zona.

Tal y como se ha explicado en el apartado VI.I. POBLACIÓN OBJETIVO, el público objetivo correspondiente al grupo de edad entre 18 y 55 años, que practican tenis y residentes en un radio de 15 km, el cual incluye las poblaciones de Stratford, Fairfield, Milford, Trumbull y Bridgeport, es de 59.154 personas.

Teniendo de cuenta el estudio de mercado y la encuesta llevada a cabo en Stratford, en la cual de los cinco encuestados que dijeron practicar tenis todos estarían dispuestos a pagar por jugar al pádel, se considera que el club puede atraer un 2% de esa población objetivo a lo largo del primer año.

En una proyección a 5 años se estima alcanzar una cuota del 5% del mercado objetivo el último año, de modo que vaya aumentando gradualmente año tras año, lo que supondría un crecimiento anual de 0,75 puntos. De este modo la estimación quedaría reflejada en la siguiente tabla:

	2016	2017	2018	2019	2020
Población objetivo	59.154	59.450	59.747	60.046	60.346
Cuota de mercado	2%	2,75%	3,5%	4,25%	5%
Clientes	1.183	1.635	2.091	2.552	3.017

Figura 45. *Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Cliente 1).*

Adicionalmente se analiza la cuota de mercado que se puede conseguir entre la población latinoamericana. Debido a que en su mayoría ya conocerán lo que es el pádel, se considera que se puede atraer a un 4% de esa población llegando hasta al 6% al cabo de 5 años. Este tipo de cliente objetivo supone 8.163 personas potenciales de captar.

	2016	2017	2018	2019	2020
Población objetivo	8.163	8.203	8.244	8.285	8.326
Cuota de mercado	4%	4,5%	5%	5,5%	6%
Clientes	326	369	412	456	500

Figura 46. *Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Cliente 2).*

De las estimaciones se observa que el porcentaje de latinoamericanos el primer año será bastante importante, alrededor de un 27%, debido a su conocimiento previo de la actividad. Sin embargo, según se vaya dando a conocer en la zona, este porcentaje irá disminuyendo y supondrá alrededor de un 15% del total de los clientes captados.

A continuación se muestra la estimación total de clientes a lo largo de los 5 primeros años, resultante de la suma de los dos tipos de cliente objetivo:

	2016	2017	2018	2019	2020
Clientes Tipo 1	1.183	1.635	2.091	2.552	3.017
Clientes Tipo 2	326	369	412	456	500
Clientes Totales	1.509	2.004	2.503	3.008	3.517

Figura 47. *Proyección de la cuota de mercado a 5 años (Clientes totales).*

## **VI.VII.RESUMEN DEL CAPÍTULO**

A lo largo de este capítulo se ha cuantificado cual es la población objetivo del negocio. Teniendo en cuenta el intervalo de edad, la población total que abarca un radio de 15 km y el porcentaje de personas que practican tenis, se ha llegado a una cifra de 59.154 personas a las que irá destinada la estrategia de marketing.

Esta estrategia de marketing se centra en emplear las nuevas tecnologías de comunicación como pueden ser las redes sociales y en general, cualquier herramienta online para hacer llegar el mensaje al máximo número de personas.

Igualmente se recurrirá a métodos más tradicionales como los carteles, las publicaciones en prensa y sobre todo, el boca a boca para de este modo alcanzar a toda la población incluida en el perfil de cliente objetivo.

Sin embargo, la base del éxito del negocio se encuentra en lo que se denomina marketing interactivo, es decir, aquellas acciones realizadas por los empleados interactuando con los clientes. Es muy importante ofrecer servicios de calidad para convencer al cliente de que repita y de este modo conseguir su fidelización.

Una vez establecida la estrategia de marketing, se han adecuado las tarifas del centro para competir con los centros de tenis desde el punto de vista de precios más bajos. Con esta medida se pretende atraer tanto a aquellos que están pagando en exceso en otros centros, como a aquellos que no se lo pueden permitir.

Por último, se ha establecido una estrategia de crecimiento de la empresa basada en la mejora continua del centro y de sus servicios, y una previsión de ventas para los primeros cinco años. Se ha considerado que el primer años se conseguirá captar a un 2,5% de la población objetivo.

## **CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

A lo largo del siguiente capítulo se explicará detalladamente el plan operativo de la empresa, es decir, todas aquellas acciones que se desarrollan desde el punto inicial, en el cual se concibe la idea de negocio, hasta el servicio definitivo ofrecido al consumidor.

La gestión de todas las operaciones llevadas a cabo en el negocio será clave en el análisis de viabilidad realizado a través de este documento. Esta gestión se puede definir como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los servicios de la empresa.

En el caso de los planes de negocio, la estructura utilizada para el plan de operaciones es muy similar en todos ellos y siguen unas pautas en las que se describen las operaciones primarias de la cadena de valor de la empresa. El esquema en el que se basan esta constituido por las siguientes actividades:

- Descripción de la empresa.
- Localización de la empresa.
- Descripción de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Relaciones con los clientes.
- Gestión de la relación con los proveedores.
- Métodos de calidad y control de los servicios.
- Plan de contingencias.

Siguiendo este esquema, el objetivo de este plan es determinar una ventaja competitiva a través de las operaciones. Se pretende desarrollar un servicio con la calidad establecida por la empresa y que suponga el menor coste posible para el negocio.

A la hora de diseñar los procesos que se desempeñarán para ofrecer los servicios deseados es importante tener una serie de factores en cuenta. Es necesario conocer la duración del contacto con el cliente, es decir, su presencia en el sistema. El porcentaje de tiempo que éste debe estar implicado frente a la duración de la prestación del servicio determinará la dificultad del diseño y gestión de esos procesos.

## **VII.I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

NewPadel es una empresa creada por dos emprendedores españoles, que constituirán una sociedad en Estados Unidos con la intención de expandir el deporte del pádel en el país. El negocio consiste en la creación de un club de pádel con instalaciones indoor en la ciudad de Stratford, Connecticut. Se considera la oportunidad de negocio debido al crecimiento exponencial que ha experimentado el pádel en países como España o Argentina.

El objetivo de la empresa es ofrecer servicios de calidad relacionados con el pádel que satisfagan las necesidades de los clientes de una manera eficaz y eficiente. Para ello, se contratará personal altamente cualificado para el desarrollo de las correspondientes actividades.

## **VII.II LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Inicialmente la localización de la empresa se había establecido en la zona noreste del país, ya que se trata de una de las zonas mejor valoradas para la creación de nuevos negocios. Además la existencia de clubs de pádel únicamente en el sur del país fue otra razón de peso para dicha elección.

Posteriormente, se eligió la ciudad de Stratford en el estado de Connecticut. Dicho estado es más residencial que otros cercanos a éste y que cuentan con grandes ciudades como Massachussets (Boston) y Nueva York (NYC), por lo que se consideró más propicio para el público objetivo considerado para el negocio.

Finalmente, la elección de Stratford está basada en una serie de factores determinantes:

- Precio del pie cuadrado para el alquiler de la nave industrial.
- Tamaño de la nave industrial adecuado a las necesidades del proyecto.
- Situada cerca de la segunda mayor ciudad de Connecticut (Bridgeport), supone un mercado potencial más grande, sin el incremento en el precio de establecerse en la ciudad.
- Comunicaciones de transporte que facilitan su acceso.

Teniendo en cuenta que el alquiler del inmueble iba a ser uno de los gastos principales del proyecto, era determinante escoger unas instalaciones acordes a las necesidades contempladas tanto en espacio como en precio. De modo que después de comparar entre varios inmuebles disponibles en la zona, se tomó la decisión de crear el club en el 480 de Lordship Boulevard.

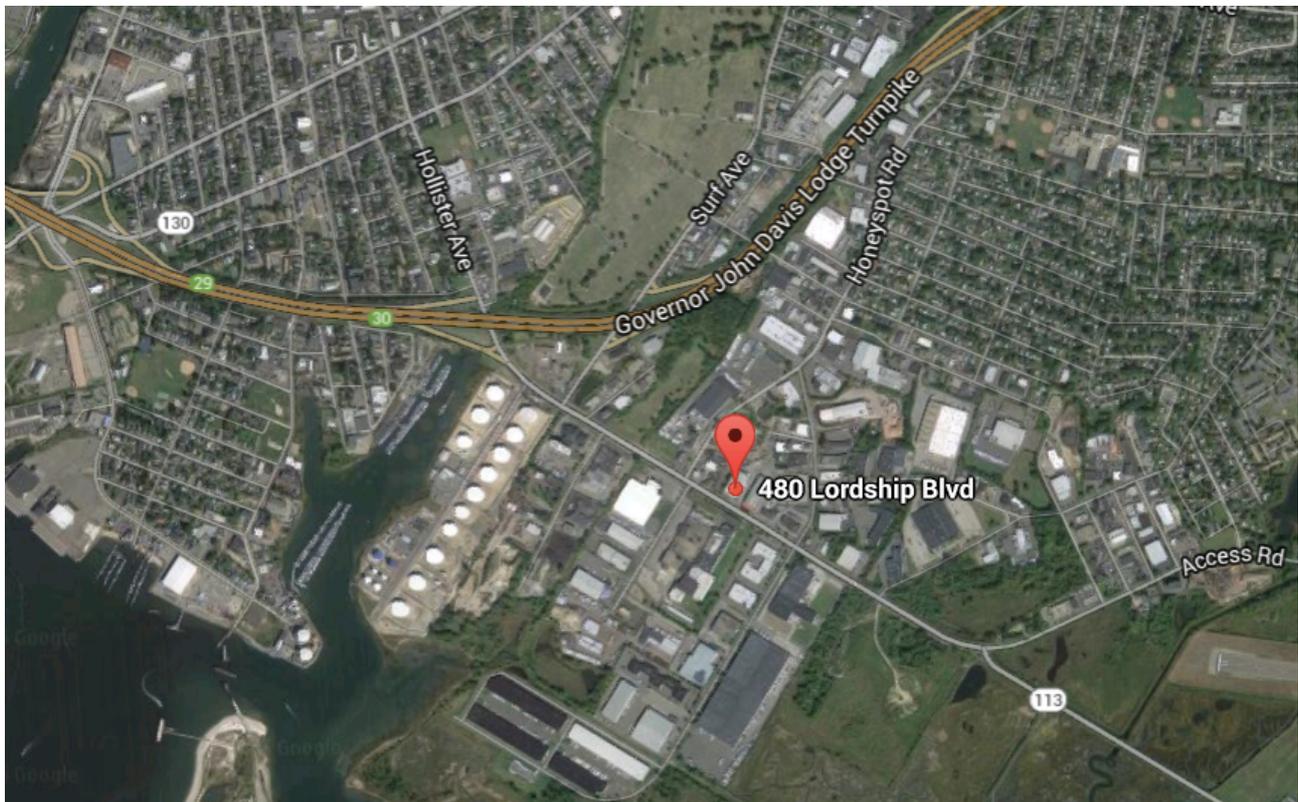


Figura 48. Localización del centro.

Como se puede observar las instalaciones están situadas en un polígono industrial un poco a las afueras de Stratford, pero que cuenta con excelentes comunicaciones de transporte. Si bien las comunicaciones en transporte público son buenas, se considera que en Estados Unidos la mayoría de gente se desplazará al centro en coche particular. Es por ello que su localización próxima a la salida 30 de la I-95 (carretera interestatal) es clave para el acceso al público de las ciudades colindantes, lo que supone una gran ventaja competitiva para la empresa.

### **VII.III. ELECCIÓN DEL INMUEBLE**

La nave industrial está situada en una zona industrial a las afueras de Stratford apenas a tres minutos en coche del centro de la ciudad. Como se ha mencionado previamente, se considera que la mayoría de los clientes accederán al centro con su coche particular, por lo que una de las condiciones para la elección de la nave era la disponibilidad de aparcamiento.

La nave cuenta con 10.000 pies cuadrados (1.100 metros cuadrados aproximadamente) de extensión interior más 20 plazas de aparcamiento en el exterior (160 metros cuadrados). Estas dimensiones son perfectas para establecer las 4 pistas de pádel más los servicios adicionales de recepción, vestuarios y cafetería. El edificio cuenta además con la altura mínima requerida para la instalación de las pistas de pádel, por lo que cumple con todos los requerimientos necesarios para la construcción del club en su interior.



Figura 49. Nave industrial seleccionada.

El precio por el alquiler de la nave es de 8,75\$ por pie cuadrado al año, lo que supone un total de 87.500\$ anuales de alquiler o 7.291\$ al mes. Esta tarifa es de las más bajas del estado de Connecticut, por lo que se incurrirá en unos costes bastante inferiores a la media. Será necesaria una reforma, además de la construcción de las pistas, para la instalación de vestuarios, así como una adaptación de las instalaciones eléctricas para la iluminación del centro.

Todos los datos económicos, incluidos los gastos de alquiler y reforma del establecimiento, estarán reflejados en el Plan Financiero.

## **VII.IV. INSTALACIONES**

A lo largo de este apartado se describirán detalladamente las instalaciones con las que contará el centro, tanto las deportivas como aquellas que ofrezcan servicios adicionales.

### **VII.IV.I. PISTAS DE PÁDEL**

El club dispondrá de 4 pistas de pádel reglamentarias, esto es, siguiendo las normas de construcción establecidas por la Federación Internacional de Pádel (FIP):

- El área de juego es un rectángulo de 10 metros de ancho por 20 metros de largo con una tolerancia de 0,5%.
- Este rectángulo está dividido en su mitad por una red. A ambos lados de ella, paralelas a la misma y a una distancia de 6,95 m están las líneas de servicio. El área entre la red y las líneas de servicio está dividida en su mitad por una línea perpendicular a estas, llamada línea central de saque, que divide esta área en dos zonas iguales. La línea central de saque se prolongará 20 cm. más allá de la línea de servicio.

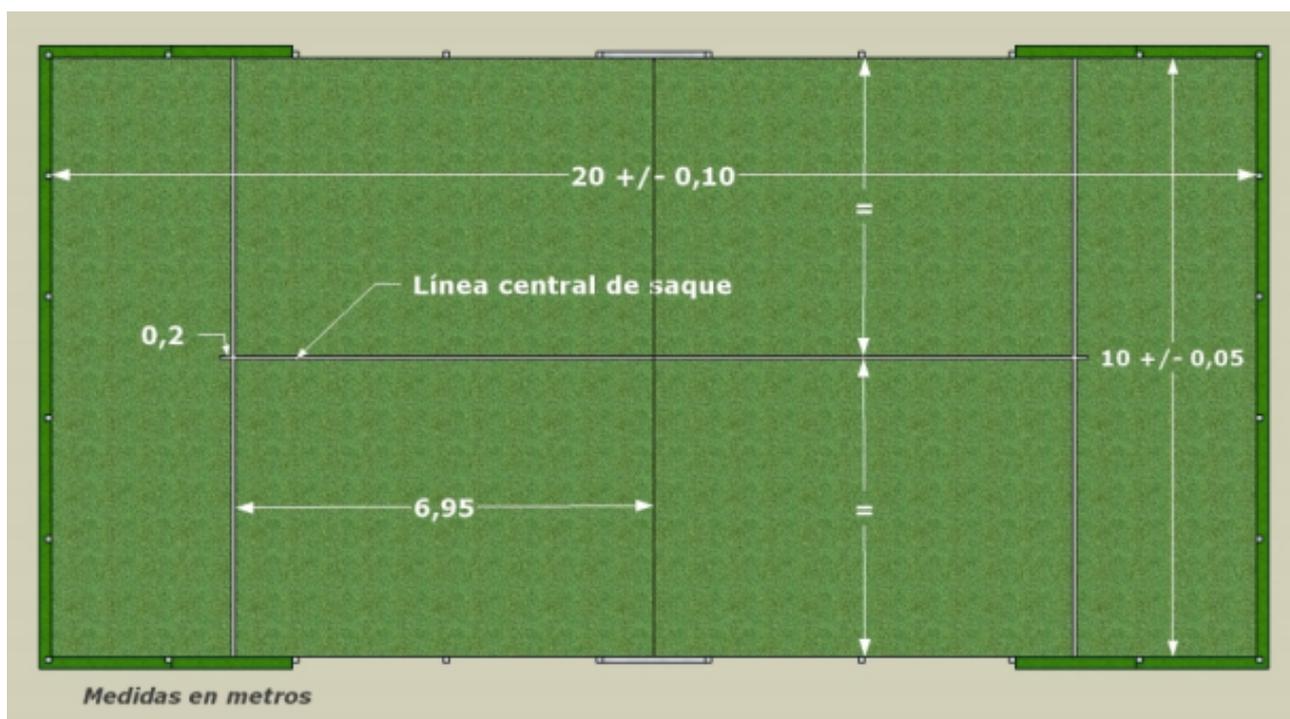


Figura 50. Medidas oficiales pista pádel. Fuente FIP.

- La altura mínima libre será de 6 metros en toda la superficie de la pista, sin que exista ningún elemento que invada dicho espacio.
- La red tiene una longitud de 10 metros y una altura de 0,88 metros en su centro, elevándose en sus extremos hasta un máximo de 0,92 metros (con una tolerancia máxima de 0.005 metros).
- Los fondos cuentan con 4 metros de altura total del cerramiento, compuesto por tres primeros metros de pared y un último metro de malla metálica. Mientras que los laterales están compuestos por zonas escalonadas de pared en ambos extremos, de 3 metros de altura por 2 metros de longitud el primer paño y de 2 metros de altura por 2 metros de longitud el segundo paño. Las zonas de malla metálica completan el cerramiento hasta 3 metros de altura en los 16 metros centrales y hasta 4 metros de altura en los dos metros extremos.

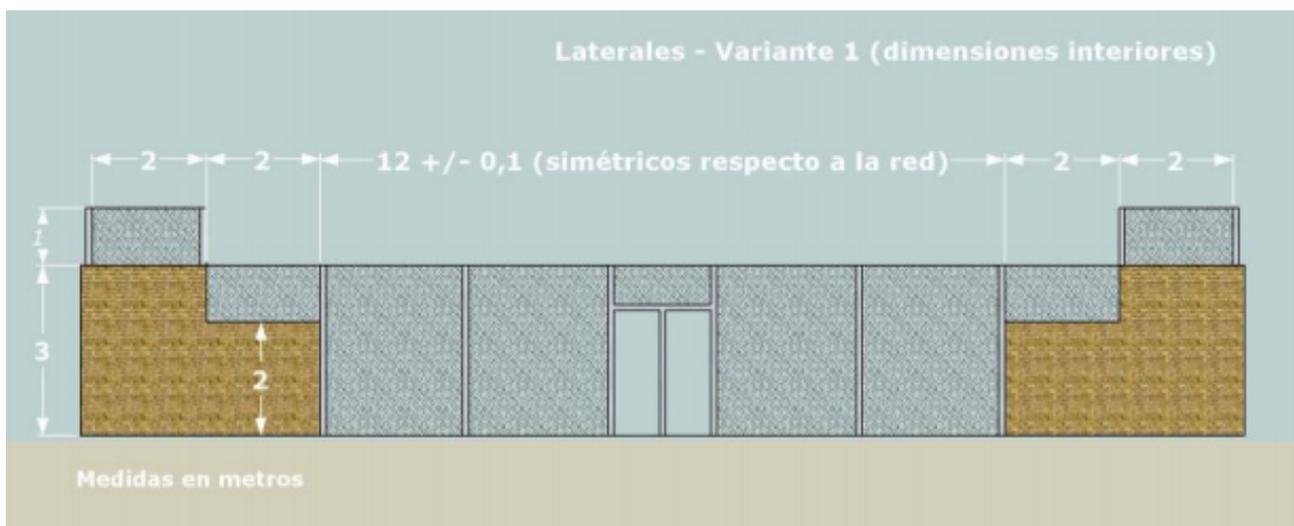


Figura 51. Medidas fondos y laterales. Fuente FIP.

Se construirán las pistas de acuerdo con las medidas establecidas y se utilizará metacrilato para los fondos de las pistas. La malla metálica será de hilos de acero de 3mm de diámetro con estructurada cuadrada y electro soldada. Por último el suelo será de césped artificial monofilamento de color azul.

Para la iluminación de cada pista se emplearán 8 focos LED de 168W ya que aportan grandes ventajas sobre los halógenos, como el consumo (un 60% menos), el calor que transmiten o la homogeneidad de iluminación que ofrecen.



Figura 52. Ejemplo pista de pádel.

#### **VII.IV.II. RESTO DE INSTALACIONES**

El centro contará con una serie de instalaciones adicionales que ofrecerán servicios adicionales a la práctica deportiva:

- **Cafetería:** constará de una barra, en las que se ofrecerán bebidas y determinados snacks, dos cámaras frigoríficas para refrigerar las bebidas, y una serie de mesas y sillas en las que sentarse.
- **Recepción:** contará con un mostrador y una mesa en la que habrá un ordenador equipado con el sistema de gestión de centros deportivos, así como un teléfono y la caja, de modo que se puedan llevar a cabo todas las reservas y contratación de otros servicios. Se podrá gestionar tanto el alquiler de material como la compra de artículos relacionados con el pádel.
- **Parking:** el centro contará con 20 plazas de aparcamiento en el exterior.
- **Almacén:** un pequeño cuarto en el que almacenar el stock mínimo necesario para la cafetería y los servicios de tienda.
- **Vestuarios:** uno para hombres y otro para mujeres. Cada uno de ellos contará con dos servicios, 2 lavabos, 2 duchas, 2 bancos y 10 taquillas cuyas dimensiones serán 0,3x1x0,3 metros.

### **VII.IV.III. ACONDICIONAMIENTO DE INSTALACIONES EXISTENTES**

El grueso de estas operaciones vendrá detallado en el informe redactado para obtener la licencia de obra presentado al organismo competente previamente. A continuación, se comentarán por encima las características de estas modificaciones en las instalaciones existentes.

#### **- Instalaciones eléctricas:**

El inmueble cuenta con instalaciones eléctricas que podrán ser aprovechadas pero habrá que realizar una ampliación para adecuarlas a las necesidades del centro. Habrá que tener en cuenta el consumo no solo de la luz de las pistas sino también de la cafetería o la climatización de la nave.

La iluminación de las pistas es muy importante para el centro ya que supone una ventaja competitiva respecto a los competidores. Se ha optado por la inversión en focos LED de 168W frente a los clásicos focos halógenos de 400W ya que ofrecen una serie de ventajas a la hora de consumo, iluminación y mantenimiento.

	<b>Lámpara descarga VM400W</b>	<b>Foco LED 160W (2x80W)</b>
<b>Consumo en potencia (W)</b>	400,00W	160,00W
<b>Consumo de equipos auxiliares (W)</b>	60,00W	12,1W
<b>Pérdidas de circuito integrado (2%)(W)</b>	8,00W	0,0W
<b>Pérdidas de transformador (3%)(W)</b>	12,00W	0,0W
<b>Energía reactiva con batería de condensadores</b>	Factor de potencia 1,00	Factor de potencia 1,00
<b>Energía consumida por día (KWh)</b>	480,00W	172,1W
<b>Energía consumida en 50.000h</b>	192.000,00K KWh	68.500,00K KWh
<b>Gastos electricidad/Año</b>	2.158,46 €	711,57 €
<b>Gastos electricidad/50.000 horas</b>	29.570,96 €	9.747,55 €

Figura 53. Comparación del consumo de LED y halógeno. Fuente Ledbox.

Entre dichas ventajas cabe destacar la vida útil de los focos LED, los cuales cuentan con 50.000 horas frente a las 16.000 horas de una lámpara halógena. Adicionalmente, la velocidad de encendido es inmediata mientras que en los focos convencionales dicha reacción es mucho más lenta, entre 30 segundos y un minuto. Además los focos LED son más eficientes en el consumo energético, hasta un 60% inferior a los halógenos. En la figura 52 se puede apreciar una tabla en la que se comparan los datos de consumo de ambas instalaciones.

#### **- Instalaciones de agua:**

El inmueble seleccionado cuenta con servicios por lo que tiene instalación de agua, pero al igual que con las instalaciones eléctricas se deberá realizar una ampliación para cubrir los servicios de la cafetería y de los vestuarios.

En caso de no contar con ellas, habrá que realizar la instalación de agua caliente sanitaria para las duchas y para ello se empleará una caldera, limitando la temperatura de almacenamiento para evitar pérdidas. Los detalles de su instalación se encuentran en el proyecto básico.

#### **- Instalaciones de climatización:**

Una vez más el centro pretende estar a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere y para ello, se procederá a realizar una instalación de bioclimatización mediante sistemas evaporativos. Su funcionamiento está basado en obtener aire del exterior, que se hace pasar por un filtro de agua fría para enfriarlo y con la ayuda de un ventilador se introduce en la instalación. Cada uno de ellos tiene capacidad de enfriar 180 metros cuadrados aproximadamente.

Entre las ventajas de este tipo de instalación destacan:

- No recirculación de aire, eliminando olores y aire viciado.
- Mejor rendimiento cuanto mayor es la temperatura en el exterior.
- Mantiene un nivel adecuado de humedad.
- Consumo 80% inferior a máquinas convencionales de aire acondicionado.

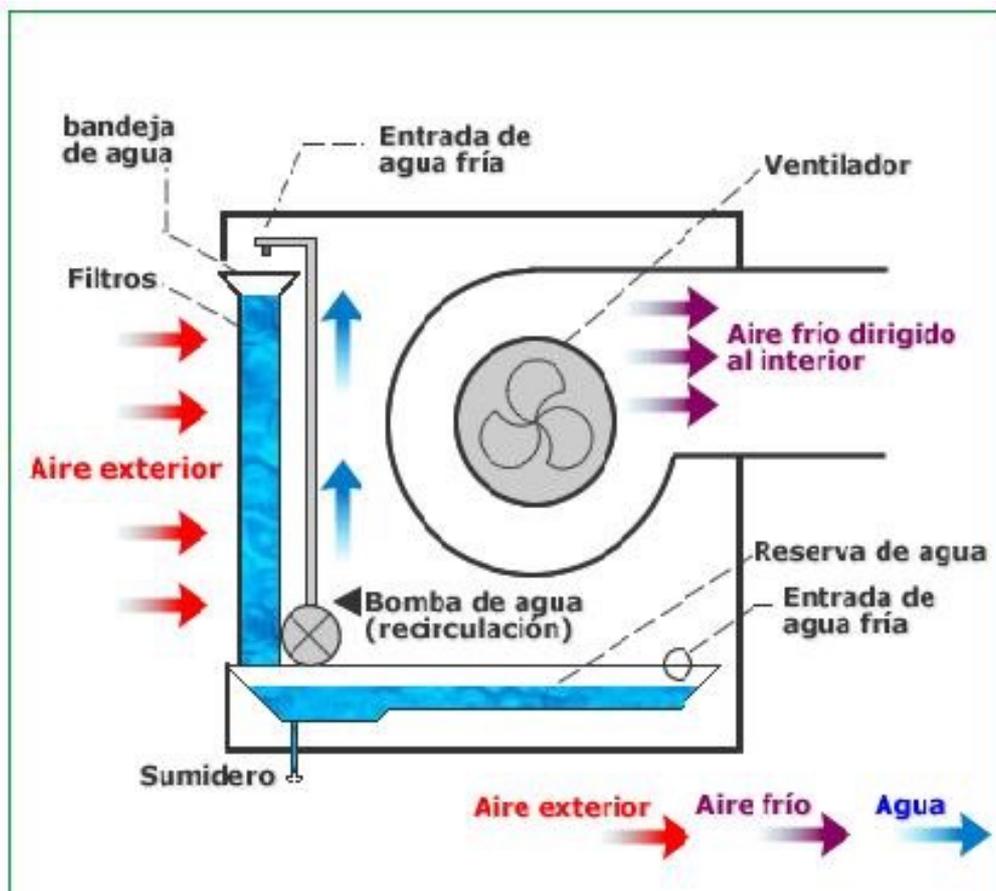


Figura 54. Funcionamiento de sistemas evaporativos.

#### **VII.IV.IV. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO**

El sistema de gestión elegido para el centro es TechnicalGest de la empresa TD Sistemas, cuya experiencia en el mundo de las instalaciones deportivas es muy alta y que ofrece unos servicios muy completos. Se trata de una aplicación diseñada con gestores deportivos para mejorar la organización y el rendimiento diario en todas las actividades del club.

- Gestión de socios: Permite realizar todas las operaciones relacionadas con el socio.
- Actividades y cursos: Permite gestionar los conceptos de contratación y renovaciones existentes.

- Reserva de pistas: Permite elaborar los cuadrantes de pistas, llevando el control de las reservas y coordinando tanto las presenciales como aquellas realizadas online.
- Administración: Control de las cajas, de ingresos y formas de pago, además del envío de remesas bancarias.
- Dirección: Aporta indicadores clave de gestión y permite la supervisión insitu u online. Facilita además la elaboración de informes de gestión.
- Marketing: Facilita la segmentación del público objetivo, así como la elaboración y seguimiento de campañas comerciales, cuyos resultados se evaluarán mediante el sistema de estadísticas.
- Tienda: Agilidad en la venta, control de stock, proveedores y productos por categorías.

Además de todas estas herramientas con las que cuenta el sistema, la licencia del mismo incluye un sistema de Servicios Deportivos Online (SDO), así como el diseño y servicios web. A través del SDO, se pueden realizar reservas e inscripciones desde cualquier ubicación vía online, permitiendo realizar los pagos de forma segura mediante tarjeta de crédito o prepago y con confirmación por SMS.

La empresa cuenta además con un equipo técnico que estará presente durante todo el proceso de implantación ofreciendo asesoramiento, ayudando en la parametrización, así como dando la formación necesaria al personal del centro. La licencia cuenta con una garantía de 2 años.

## **VII.V. LAYOUT DE LAS INSTALACIONES**

En el siguiente apartado se detallará la distribución en planta del centro, con sus correspondientes planos. Dichos planos se pueden encontrar en el **ANEXO 2** al final del documento.

## **VII.VI. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

Con la economía actual reflatando de la crisis en la que se encontraba y las previsiones de crecimiento en Estados Unidos para los próximos años se decide que la fecha de apertura del centro sea a principios del año 2016. De confirmarse las previsiones, será una clara ventaja para el negocio ya que podría aprovecharse de niveles más altos de consumo por parte de los clientes potenciales.

Una vez elaborado el plan de negocio, hay que seguir una serie de pasos para constituir la empresa en Estados Unidos. Para ello, hay que cumplir con la normativa federal del país, con la normativa de la Secretaría de Estado de Connecticut y con la normativa del Ayuntamiento de Stratford. Una vez consultados los organismo correspondientes, a continuación se describen las distintas etapas del proceso:

En primer lugar, hay que registrar la empresa en la Secretaría de Estado de Connecticut. Basta con elegir el nombre de la empresa y el tipo de estructura legal de la misma. El club se constituirá como una sociedad limitada (Limited Liability Company) bajo el nombre de NewPadel, LLC. Adicionalmente, hay que obtener el Trade Name Certificate (TNC) a nivel local, es decir, a través del Ayuntamiento de Stratford.

Una vez registrada la empresa hay que solicitar el Employer Identification Number (EIN) y el Tax Registration Number (TRN) que son tramitados por el Internal Revenue Service (IRS), la entidad responsable de recaudar las tasas y los impuestos en Estados Unidos. Estos dos documentos permiten a la empresa desarrollar su actividad desde el punto de vista fiscal.

El paso siguiente sería solicitar aquellas licencias y permisos requeridos por el gobierno, pero para el caso de un club deportivo no hay ningún tipo de licencia específica que sea necesaria para hacer el negocio operativo.

Un último requisito que exige la Secretaría de Estado de Connecticut es el envío de las cuentas de la empresa anualmente. Además, hay que solicitar el Certificate of Legal Existence que será necesario para abrir una cuenta bancaria o realizar otras actividades comerciales.



Figura 55. *Proceso de constitución de la empresa.*

Después de todos estos pasos, la empresa queda constituida a todos los efectos. Las siguientes medidas se centrarán en hacer el centro operativo.

Con intención de poner en marcha el negocio, el primer paso consiste en elaborar un proyecto básico en el que se incluirán planos, análisis de viabilidad, presupuesto y memoria y el cual se subcontratará a una empresa competente. Dicho proyecto se enviará al Office of the Building Official que determinará la aprobación o no del documento, además de aportar las remodelaciones necesarias para satisfacer la normativa de la ciudad de Stratford.

Una vez adecuado el proyecto final a las propuestas del Office of the Building Official y obtenido luz verde por parte del Ayuntamiento para la ejecución de la obra, se buscará la financiación adecuada para el proyecto. Este proceso se describirá detalladamente en el plan financiero.

Para la realización de la obra se contactará con distintas empresas para que presenten sus correspondientes presupuestos y se elegirá el mejor de ellos en función del precio, la experiencia de la empresa y el tiempo de ejecución previsto, de modo que se intente determinar la mejor opción para la empresa.

La última etapa consiste en realizar las remodelaciones del establecimiento correspondientes en base al presupuesto seleccionado, para finalmente establecer la fecha concreta de apertura y organizar un evento de inauguración en colaboración con el Ayuntamiento de Stratford.

A continuación se muestra un Diagrama de Gantt con la duración de los procesos para empezar el funcionamiento del centro.

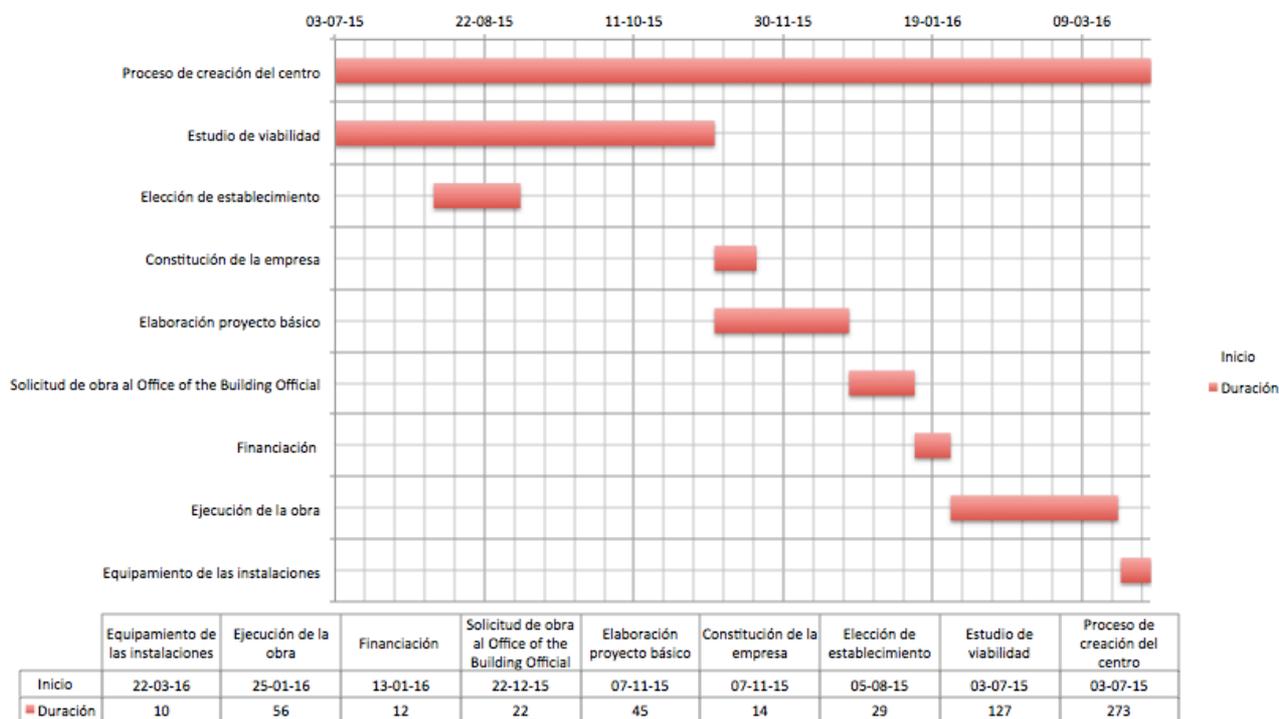


Figura 56. Diagrama de Gantt de los procesos.

## VII.VII. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación, se describirán los distintos procesos que se llevan a cabo en el centro para la prestación del servicio al cliente:

### Solicitud para ser miembro del club

Se ofrece a todos los nuevos clientes la posibilidad de pagar una cuota para ser miembros del club, lo que supone determinadas ventajas para ellos.

Para esto, el cliente tendrá que rellenar una ficha con sus datos personales, la cual se registrará en el sistema de gestión del centro, determinar los meses de permanencia y realizar el pago de la primera mensualidad. A la hora de contratar otros servicios, el ordenador ya aplica automáticamente las tarifas para socios.

### **Alquiler de pistas**

El alquiler de pistas será el servicio en el que se sustenté el club y por lo tanto el más importante de todos. Es por esta razón por la que se debe de tratar de un servicio accesible para el cliente cómodamente y que se desarrolle con la máxima calidad posible. Además, a través de este servicio se podrá hacer un seguimiento del tipo de cliente que acude al centro y se podrá segmentar en grupos más pequeños a los que dedicar campañas publicitarias más ajustadas a sus necesidades.

Para alquilar las pistas el cliente dispone de tres métodos de reserva, presencialmente, vía telefónica o a través de la página web del centro. Se recomienda hacerlo utilizando las dos últimas opciones preferiblemente, ya que al hacerlo presencialmente puede ocurrir que todas las pistas estén ocupadas y el viaje haya sido en vano.

Para el proceso de reserva, se le solicitará al cliente su nombre y se comprobará con el sistema si es socio o si está registrado en el centro. En caso de no estarlo, se le solicitará la cumplimentación de la ficha con sus datos personales para su introducción en el sistema. A continuación, se elegirá el período de juego y su disponibilidad. Una vez seleccionada la pista y la hora de reserva, se procede a enviar un email de confirmación a la dirección de correo del cliente.

### **Clases**

Para la contratación de clases se seguirá el mismo procedimiento que para el alquiler de las pistas. Se rellenará la ficha con los datos personales del cliente, éste elegirá el número de clases por semana y el horario que mejor se ajuste a sus necesidades y finalmente, se aplicarán las tarifas correspondientes a la actividad deseada.

La contratación de clases incluye una prueba de nivel gratuita realizada por el monitor con el objetivo de situar al cliente en el grupo adecuado a sus capacidades, de modo que no le resulte ni muy complicado ni muy fácil. La tarifa de este servicio incluye el alquiler de la pista y el suministro de bolas por parte del club.

### **Tienda**

Los artículos de la tienda estarán situados en la recepción y estarán disponibles también a través de la página web. Se ofrece, así mismo, la posibilidad de alquiler de palas para clientes que aún no estén dispuestos a realizar una inversión en material.

### **Formas de pago**

Con el objetivo de facilitar el pago al cliente, se ofertarán diversas formas de pago. Para el caso de los socios con permanencias de varios meses se permitirá pagar una cuota mensual, en lugar de un único pago. Una de las ventajas de la reserva online es que permite el pago seguro con tarjeta o PayPal, por lo que se tratará de potenciar su uso. Sin embargo, el pago en efectivo siempre será una opción para aquellos que lo prefieran. El pago en efectivo no impide la reserva online o telefónica ya que se podrá hacer la reserva y pagar posteriormente en el club.

### **VII.VIII. PROVEEDORES**

Como se menciona en el apartado de las 5 fuerzas de Porter, el poder negociador de los proveedores es prácticamente nulo debido a que el negocio apenas necesita suministros de éstos. Tan solo se requieren las consumiciones del bar y los artículos necesarios para la tienda, por tanto se intentará encontrar proveedores que suministren estos bienes a cambio de su aparición en carteles publicitarios en el centro.

El servicio de compras será gestionado por uno de los socios con la ayuda del sistema de gestión deportiva que te permite llevar el control de stock de las instalaciones. Se harán los primeros pedidos en función de previsiones y se irán ajustando con un sistema de control que tenga en cuenta las diferencias entre las previsiones y la demanda real.

Si bien la gestión de aprovisionamiento será realizada por uno de los socios, será importante la colaboración de los empleados encargados del almacenamiento de estos productos, tanto en la cafetería como en la recepción, donde se almacenarán respectivamente las bebidas y los artículos de pádel.

## **VII.IX. ATENCIÓN AL CLIENTE**

La relación con los clientes es clave para el correcto funcionamiento del negocio, un trato amable y cercano creará una relación de confianza que provocará que dicho cliente vuelva a las instalaciones. Como se ha mencionado en el Plan de Marketing, estas relaciones con los consumidores están basadas en lo que se conoce como marketing interactivo.

Estas técnicas de relación con el cliente y de marketing se tendrán en cuenta a la hora de contratar el personal y se afianzarán con cursos formativos dirigidos a mejorar el contacto con el consumidor. Es imprescindible que los trabajadores desempeñen su trabajo de manera eficiente y lo hagan además, con un trato cordial y cercano con el cliente para alcanzar de este modo los criterios de calidad establecidos por la empresa.

Atraer al cliente al centro es responsabilidad de la campaña de marketing tradicional desempeñada por el club. Sin embargo, la fidelización de estas personas es responsabilidad de los empleados presenciales del club, los cuales con sus habilidades y conocimientos deben satisfacer las necesidades de los consumidores y cumplir sus expectativas. De conseguirlo, estos clientes servirán como canal de comunicación a nuevos consumidores mediante las recomendaciones personales que puedan realizar a sus círculos más cercanos, ampliando la red de contactos de la empresa.

Con el objetivo de conocer las preferencias de cada cliente y ofrecer un servicio personalizado, se registran los datos de cada uno de ellos en el software de gestión de centros deportivos. El programa cuenta con herramientas de marketing para segmentar el público objetivo y establecer servicios mejor enfocados a las necesidades de los clientes.

## **VII.X. GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE**

El objetivo de instalar un plan de gestión de la calidad en la empresa es el de conseguir un proceso de mejora continua. Para ello, todo el organigrama de la empresa debe estar implicado, desde la Dirección hasta los monitores de pádel. Es muy importante la motivación de los empleados de la organización para que estén convencidos de que controlar la calidad supone una mejora tanto para ellos como para los clientes.

Entre los beneficios que ofrece la gestión de la calidad cabe destacar:

### **Para el mercado:**

- Mejora la imagen de los servicios ofrecidos.
- Favorece su desarrollo y afianza su posición.
- Gana cuota de mercado debido a la confianza con los clientes.

### **Para los clientes:**

- Aumento de la satisfacción.
- Acuerdos de calidad con los clientes.
- Ahorro en costes.

### **Para la empresa:**

- Cimentar un proceso de mejora continua.
- Aumentar la motivación y participación de los empleados.
- Mejorar la eficiencia de los procesos.

Para cumplir con la normativa ISO 9001 se describirán a continuación las acciones para gestionar la calidad en el centro:

- Se impartirán cursos formativos a los empleados de la empresa, de modo que se encuentren en un modo de aprendizaje continuo, que les permita ser críticos con las actividades desarrolladas en la empresa y aportar soluciones a la Dirección.

- Se fomentará la participación de los empleados en la mejora continua con primas económicas para aquellas ideas que solucionen o mejoren un problema en los servicios ofertados.
- La empresa se asegurará de mantener las instalaciones en perfectas condiciones para el desarrollo de los servicios ofertados. En caso de surgir algún problema se intentará solucionar en el menor tiempo posible.
- Los monitores de pádel serán profesores que tengan el título correspondiente de la USPA que les acredite como monitores profesionales de pádel. La organización de las clases y sus actividades dependerán exclusivamente de ellos.
- En lo correspondiente a la dirección y gestión del centro, así como a la parte contable, los socios que serán quienes desarrollen estas actividades recibirán un curso de formación en gestión deportiva que embarque todos los ámbitos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Si bien se asegurarán las instalaciones, uno de los empleados llevará a cabo un plan de mantenimiento preventivo de las mismas, que incluye el barrido de las pistas todas las mañanas, comprobación de los focos LED, así como el control del resto de instalaciones que puedan tener un fallo y afecte a los servicios ofrecidos al cliente.
- Se contará con un servicio de reclamaciones por parte de los clientes donde puedan plasmar sus quejas respecto a los servicios recibidos, así como ofrecer ideas de mejora para el centro.

En lo que se refiere al medioambiente, las organizaciones tienen que cumplir con un mayor número de exigencias ambientales impuestas por la Administración, pero también exigidas por los clientes y la sociedad en general. Se implantará por tanto un plan de gestión medioambiental que cumpla con la normativa ISO 14001 para optimizar la gestión de recursos y residuos, reduciendo el impacto que puedan tener.

El plan se centrará en el ahorro tanto de luz como de agua, así como en el reciclaje de los residuos generados. Como se muestra en la descripción de las instalaciones, se ha optado por la utilización de focos LED que consumen hasta un 60% menos que los focos halógenos. Así mismo, se instalarán sistemas de control de caudal tanto en duchas como en los servicios para evitar un gasto de agua innecesario. Por último, el empleado encargado de la limpieza del centro se encargará de separar los residuos para su posterior reciclaje en los contenedores correspondientes.

## **VII.XI. PLAN DE CONTINGENCIAS**

Un plan de contingencias consiste en la propuesta de procedimientos alternativos en caso de que alguno de los servicios desarrollados por la empresa se vea perjudicado por una contingencia interna o externa. Es decir, intenta el correcto funcionamiento del centro ante cualquier eventualidad que pueda surgir.

Las contingencias que pueden surgir en la gestión de un club de pádel pueden ser, bien de carácter personal (ausentismo de trabajadores) o de carácter técnico (fallo en las instalaciones).

En el caso de que se produzca una avería en las instalaciones que impida el desarrollo de las actividades correspondientes, se procederá inmediatamente a llamar a la compañía responsable de dicha contingencia, dando parte de la misma. En cuanto a los clientes, se les atenderá y se les ofrecerá bien un reembolso del dinero o bien desplazar su reserva a otro día gratuitamente.

Por el contrario, cuando se trata de una contingencia de carácter personal, se debe tener posibles sustitutos para aquellos que se ausenten sean cuales sean sus razones. En caso de ser una baja de corto período de tiempo se intentará sustituir con los empleados existentes. De no ser posible, se procederá a la contratación temporal de otro empleado y la mejor manera de conseguirlo será consultando a aquellos que se presentaron al proceso de selección de personal inicial.

## **VII.XII.RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se describen las distintas operaciones que se desarrollan en la empresa, desde el proceso de constitución de la empresa, hasta las medidas de calidad y medioambientales adoptadas por el centro.

En primer lugar, se describen las instalaciones del centro, con las medidas de las pistas, así como su distribución dentro de la nave industrial seleccionada. Además se comentan las adecuaciones a realizar en las instalaciones de agua, electricidad y climatización existentes en el inmueble. Dicho establecimiento se ha elegido en primer lugar por su situación y dimensiones, y en segundo lugar porque la tarifa de alquiler era de las más bajas del Estado de Connecticut.

A continuación, se explican los procesos a seguir para constituir la empresa y se muestra en un diagrama de bloques los diferentes pasos que se necesitan para dar de alta la empresa en la Secretaría del Estado. Adicionalmente, se adjunta un diagrama de Gantt en el que se recogen las duraciones de los procesos hasta la apertura del club, que se podría llevar a cabo a los 9 meses del inicio de las actividades aproximadamente.

Uno de los apartados más importantes es la descripción de los procesos dentro del centro, es decir, como se procede para realizar el alquiler de pistas o la contratación de clases. Así mismo, se realiza una breve explicación de la relación con los proveedores y la atención a los clientes.

Para terminar, se contemplan las medidas de calidad que se desarrollan en la empresa, basadas en la participación de los empleados y la mejora continua para mantener una máxima calidad en sus servicios y cumplir con las normas ISO 9001. Del mismo modo, se pretende cumplir las normas ISO 14001 de medidas medioambientales, mediante el ahorro en consumo eléctrico y de agua.

## **CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO**

A lo largo del siguiente capítulo se va a estudiar la viabilidad económica del proyecto, teniendo en cuenta para ello, los gastos en los que se incurrirá y los ingresos generados mediante la prestación de los servicios ofertados.

Para conocer las situaciones financieras de la empresa se realiza un estudio a cinco años en el que se tienen en cuenta todos los gastos fijos y variables de la empresa (consumo energético, mano de obra, teléfono, etc), así como aquellos ingresos obtenidos en función de las previsiones de demanda del centro y las expectativas de crecimiento que maneja la empresa.

Con la intención de hacerlo lo más preciso posible y con el uso de herramientas de estudio financiero, se mostrará para los cinco primeros períodos anuales el resultado económico asociado a la inversión en este negocio. Para ello, se analizarán tres supuestos distintos, uno realista, uno optimista y uno pesimista.

### **VIII.I. ESTIMACIÓN INGRESOS Y COSTES ANUALES**

Como la existencia del pádel es mínima en Estados Unidos y se trata de un nicho de mercado, la estimación de los ingresos se ha calculado utilizando las encuestas llevadas a cabo para realizar el estudio de mercado y las estimaciones realizadas en el apartado VI.VI.ESTIMACIÓN DE VENTAS. Adicionalmente se han comprobado los ingresos de los competidores analizados previamente y que en cierta medida pueden servir como referencia. Estos competidores sitúan sus ingresos anuales en cifras entre los 500.000 y 600.000\$, teniendo en cuenta que llevan ya varios años asentados en la zona y por tanto, cuentan con clientes fijos que harán que su demanda no sea tan variable.

Como ya se ha mencionado, se estudiarán tres escenarios distintos en los que variará el porcentaje de ocupación de las pistas, el número de socios, así como las clases contratadas. Todas las estimaciones quedan reflejadas en la siguiente tabla:

	% DE OCUPACIÓN	SOCIOS	CLASES	VENTAS	ALQUILER DE PALAS Y PELOTAS
<b>OPTIMISTA</b>	65%	250	50 alumnos	Bebidas x450, Snacks x100, Palas x7	Palas x40, Bolas x40
<b>REALISTA</b>	45%	150	40 alumnos	Bebidas x300, Snacks x80, Palas x5	Palas x30, Bolas x35
<b>PESIMISTA</b>	35%	70	20 alumnos	Bebidas x200, Snacks x50, Palas x3	Palas x20, Bolas x30

Figura 57. Estimación de unidades para los 3 escenarios.

Las cifras mostradas en la tabla anterior son mensuales y se considera que se mantienen constantes a lo largo del primer año.

Para determinar los ingresos generados por la ocupación de las pistas, se ha calculado el precio medio de alquiler de pista en función de la distribución de clientes a lo largo de los distintos horarios del día. Por ejemplo, se ha considerado que entre semana el 10% de la clientela diaria se dará durante las horas valle, el 30% durante el horario de mañana y el 60% durante el horario de tarde. Multiplicando los precios por hora correspondientes por estos porcentajes se obtiene el precio medio del alquiler entre semana. Haciendo lo mismo para el fin de semana, se obtiene un precio medio total de 20\$ por hora de alquiler.

Del mismo modo se calcula el precio medio de las clases y se multiplica por el número de alumnos. En este caso el precio medio al mes es de 90\$.

En el caso de los artículos ofertados se venden las bebidas a 1.50\$, los snacks a 1.20\$ y las palas a 80\$.

A continuación, se mostrará una tabla con la estimación de ingresos para el primer año en el escenario realista. El resto de casos se mostrará directamente el resultado final con el balance y la cuenta de resultados de dichos supuestos.

CONCEPTO		INGRESOS
Alquiler pistas	45% ocupación a 20\$	14.000 \$
Clases	40 alumnos a 90\$	3.600 \$
Socios	150 socios a 10\$	1.500 \$
Ventas	300 bebidas (1,5\$) + 80 snacks (1,2\$) + 5 palas (80\$)	946 \$
Alquiler palas y bolas	30 palas (5\$) + 35 botes de bolas (3\$)	255 \$
	<b>INGRESOS MENSUALES</b>	<b>24.301 \$</b>
	<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>291.612 \$</b>

Figura 58. *Estimación de ingresos primer año.*

Se ha realizado una estimación de los costes mensuales de la empresa para el caso realista. Coincidirán los costes fijos con los otros escenarios y la única diferencia se encontrará en los costes variables de suministros y publicidad.

CONCEPTO	GASTOS
Costes empleados	9720 \$
Costes seguros responsabilidad civil y propiedad	178 \$
Costes Medical Care (seguros de personal)	175 \$
Alquiler de la nave	7292 \$
Suministros	1205 \$
Publicidad	480 \$
Coste ventas	712,50 \$
Amortizaciones	1383 \$
<b>GASTOS MENSUALES</b>	<b>21.145,50 \$</b>
<b>GASTOS ANUALES</b>	<b>253.746 \$</b>

Figura 59. *Estimación de gastos primer año.*

El coste de ventas se ha calculado como la suma de las existencias iniciales más las compras menos las existencias finales. Más adelante se describe detalladamente cuales son las condiciones de aprovisionamiento y el stock considerado.

### **VIII.II. PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio indica el volumen de ventas necesario para el cual el beneficio es cero, es decir, el momento en el que los ingresos totales son iguales a los costes totales. A partir de este punto el servicio empezará a ser rentable, pero si no se alcanza dicho punto el negocio obtendrá pérdidas.

Se calcula el punto de equilibrio de la siguiente forma:

$$\text{Nº UNDES. DEL PUNTO MUERTO} = \frac{\text{COSTE FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTE VARIABLE UNITARIO}}$$

Figura 60. *Fórmula cálculo punto muerto.*

A continuación se muestra el gráfico del punto de equilibrio para el primer año de los tres escenarios contemplados:

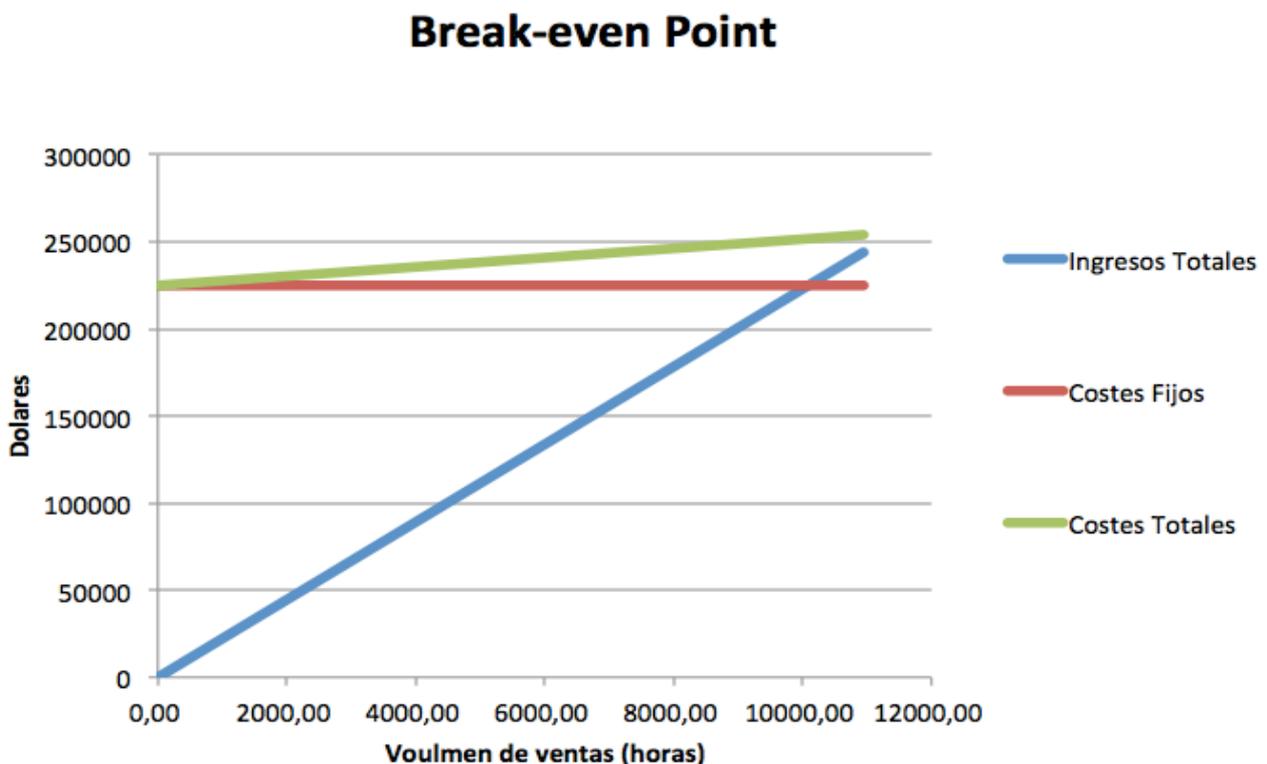


Figura 61. *Punto de equilibrio del escenario realista.*

Para el escenario realista el punto de equilibrio se sitúa en 11837 horas de servicio, es decir, se produce una vez terminado el ejercicio anual, por lo que el primer año el negocio dará pérdidas.

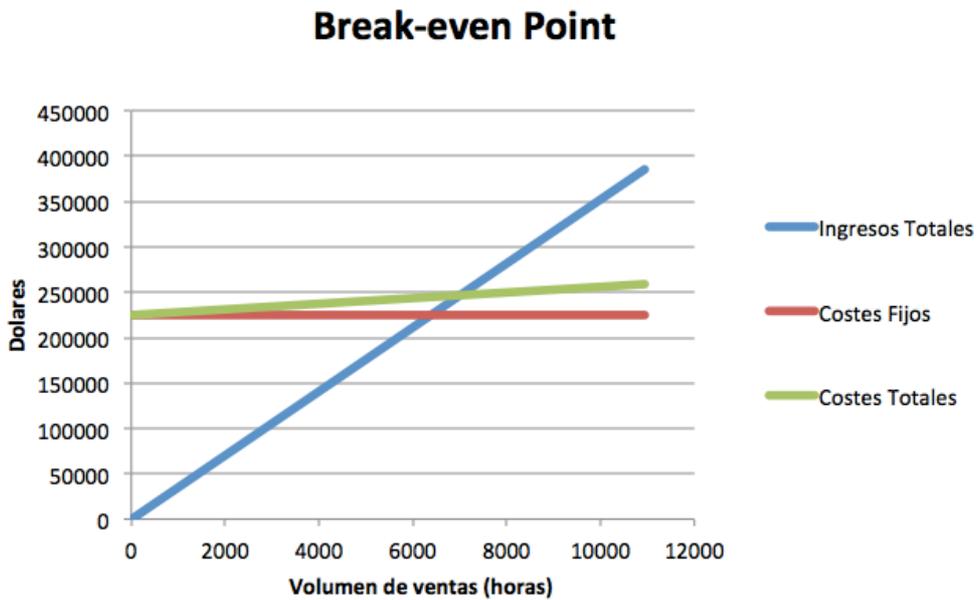


Figura 62. Punto de equilibrio del escenario optimista.

Para el caso optimista se observa como el punto de equilibrio disminuye hasta las 6987 horas, teniendo una rentabilidad mayor puesto que el servicio empieza a ser rentable antes y consecuentemente los beneficios son mayores a final de año.

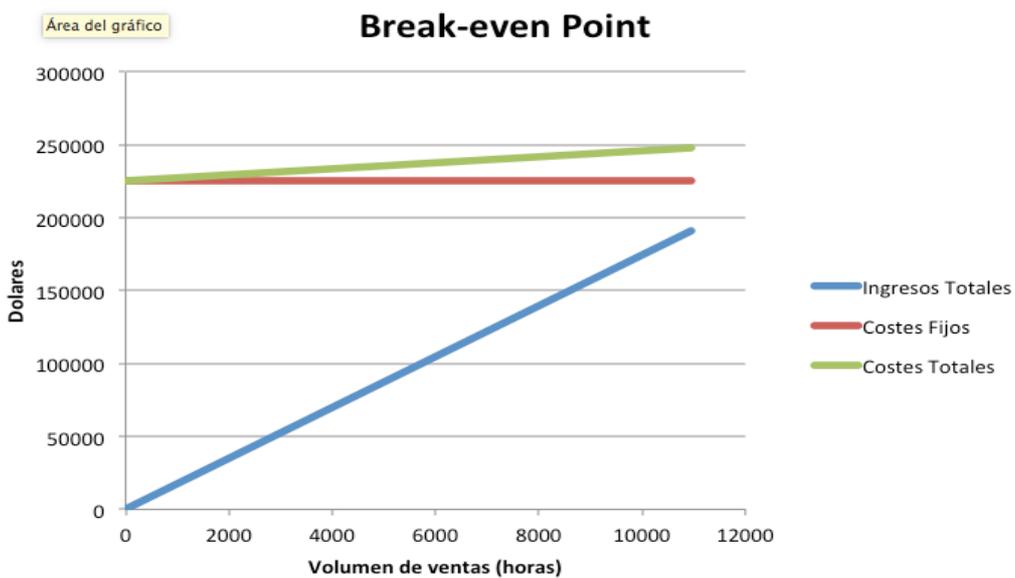


Figura 63. Punto de equilibrio del escenario pesimista.

Por último, para el escenario pesimista se puede apreciar como la línea de ingresos totales en ningún momento se cruza con la de costes totales. Esto significa que el negocio no llega a ser rentable a lo largo del primer año y que por lo tanto se producen pérdidas.

### **VIII.III. HIPÓTESIS**

Para el caso realista se asume un crecimiento del porcentaje de ocupación de un 10% el segundo año y es en el tercero donde alcanza la cuota máxima de clientes y se produce un crecimiento mayor. En el caso del escenario pesimista también se supone una subida pero de menor porcentaje el segundo año y sigue creciendo los años posteriores. Sin embargo, para el supuesto optimista, se considera que se atrae a la clientela el primer año y los siguientes se observa un mínimo crecimiento.

Se ha optado por una política de mantener los precios a lo largo de los 5 primeros años independientemente de la evolución del IPC. Sin embargo, tras estudiar la evolución de la inflación en Estados Unidos los últimos años y el repunte de la economía se ha aplicado un 1% en los gastos de alquiler de la nave, seguros de responsabilidad civil y de personal, suministros y los gastos derivados de la publicidad del centro.

En el caso de los sueldos de los empleados del centro, se aplica un incremento anual del 1% para todos ellos.

Los beneficios de la empresa se reparten al 50% entre las reservas y los dividendos que reciben los socios.

CPI US recent months		CPI US recent years	
period	inflation	period	inflation
april 2015	-0.200 %	april 2015	-0.200 %
march 2015	-0.074 %	april 2014	1.953 %
february 2015	-0.025 %	april 2013	1.063 %
january 2015	-0.089 %	april 2012	2.303 %
december 2014	0.756 %	april 2011	3.164 %
november 2014	1.322 %	april 2010	2.236 %
october 2014	1.664 %	april 2009	-0.737 %
september 2014	1.658 %	april 2008	3.937 %
august 2014	1.700 %	april 2007	2.574 %
july 2014	1.992 %	april 2006	3.546 %

Figura 64. Evolución del IPC en EEUU. Fuente BLS

## **VIII.IV. BALANCE, CUENTA DE RESULTADOS Y CASHFLOWS**

En el siguiente apartado se explicarán detalladamente los elementos necesarios para generar los correspondientes documentos financieros a lo largo de los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa. La realización del balance, la cuenta de resultados y los flujos de caja, permitirá obtener una visión global de la rentabilidad de la empresa a lo largo de ese espacio temporal.

### **VIII.IV.I. ACTIVO DE LA EMPRESA**

Se distingue entre activo inmovilizado y activo circulante de la empresa. El primero se refiere a aquellas inversiones en instalaciones y equipamiento que no tienen carácter de venta, mientras que el circulante son aquellos bienes más líquidos que pueden convertirse en dinero para la empresa en un período inferior a un año.

#### **Activo inmovilizado:**

En caso de haber comprado la nave, ésta formaría parte del activo inmovilizado del negocio, sin embargo, se apostó por la opción más económica, el alquiler. Por tanto el principal activo inmovilizado con el que cuenta el negocio es la inversión realizada para adecuar la nave industrial alquilada, a las regulaciones locales de la ciudad de Stratford más la instalación de las pistas y la cafetería.

La inversión inicial realizada para llevar a cabo estos conceptos asciende a la totalidad de 150.000\$. Siguiendo las indicaciones del Plan General Contable, las amortizaciones derivadas de esta inversión se realizarán por la duración del contrato de arrendamiento que es de 10 años.

CONCEPTO	IMPORTE
Instalación 4 pistas + Iluminación	110.000 \$
Adecuación instalaciones: vestuarios, cafetería, electricidad, climatización, etc.	33.000 \$
Proyecto básico + Licencias	4500 \$
Tasas gubernamentales	2500 \$
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>150.000 \$</b>

Figura 65. *Inversión adecuación instalaciones.*

El otro concepto contemplado como activo inmovilizado es el equipamiento obtenido para el centro, desde el mobiliario hasta la máquina comprada para realizar el mantenimiento de las pistas.

El total de esta inversión asciende a 10.469\$ y se amortizarán todos ellos por la duración del contrato de alquiler, es decir, a 10 años a una tasa del 10%. Como excepción, se amortizarán a 4 años los bienes informáticos (ordenador, impresora y la licencia de gestión del centro).

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	Licencia Sistema Gestión	2150 \$	2.150 \$
1	Ordenador	1349 \$	1.349 \$
1	Impresora	175 \$	175 \$
1	Silla recepción	110 \$	110 \$
1	Mostrador recepción	1800 \$	1.800 \$
1	Barra cafetería	990 \$	990 \$
10	Silla cafetería	15 \$	150 \$
5	Mesa cafetería	60 \$	300 \$
1	Cámara frigorífica	420 \$	420 \$
1	Lavavajillas	515 \$	515 \$
2	Bancos plástico	180 \$	360 \$
10	Taquillas	50 \$	500 \$
1	Resto mobiliario	150 \$	150 \$
	<b>TOTAL</b>		<b>10.469 \$</b>

Figura 66. *Inversión en equipamiento.*

### **Activo circulante:**

Respecto al activo circulante, los principales bienes líquidos con posibilidad de convertirse en dinero son las existencias que haya almacenadas al final de cada período. De este modo se establece un stock de seguridad tanto de artículos de la cafetería como de artículos de pádel para que en ningún momento se pueda producir una rotura de stock.

Se determina mantener las existencias constantes en los 5 períodos considerando que se tienen muy buenas previsiones de consumo y se compran las cantidades que se venden. Por lo tanto, bajo el concepto de existencias está el importe de lo que ha costado tener ese stock de seguridad.

UNIDADES	BIENES	IMPORTE	SUBTOTAL
50	BEBIDAS	0,65 \$	32,5 \$
20	SNACKS	1 \$	20 \$
5	BOLAS	2,5 \$	12,5 \$
7	PALAS	70 \$	490 \$
		TOTAL	555 \$

Figura 67. *Existencias caso realista.*

Las otras partidas incluidas en el activo circulante de un balance financiero son los efectos a cobrar, los efectos a pagar y la tesorería.

Debido al tipo de negocio en el cual se abonan los importes en el momento de consumir el servicio, la partida de servicios a cobrar no aplica en este balance. Así mismo, los pagos a los proveedores se realizan al contado para establecer una relación de confianza y puedan ofrecernos precios más bajos, por lo que tampoco se consideran efectos a pagar.

Por último, la partida de tesorería supone la cantidad que hay en caja al final del período y en ella quedan reflejados todos los movimientos bancarios que se han llevado a cabo.

## **VIII.IV.II. PASIVO DE LA EMPRESA**

En el pasivo se registran los diferentes métodos de financiación del negocio e indica las obligaciones actuales de la empresa que tienen origen en transacciones financieras pasadas.

### **Patrimonio neto:**

En este apartado se incluyen tres partidas: capital, reservas y pérdidas y ganancias.

- En primer lugar, el capital de la inversión inicial es aportado íntegramente por dos socios al 50%. De este modo se puede medir la rentabilidad del proyecto y no la de los accionistas, que podrían mejorar su rentabilidad apalancando su inversión. Por lo tanto, con el objetivo de mostrar la rentabilidad real del proyecto se decide que no hay ningún tipo de financiación y el capital que deben aportar los socios es la totalidad de la inversión inicial. Esta cantidad asciende a 178.746,50\$.
- En la partida de reservas se incluyen aquellos beneficios que no han sido repartidos en dividendos. Una de las premisas del estudio financiero era que los beneficios se reparten al 50% entre dividendos y reservas. Además en el primer período se incluyen los gastos de constitución de la empresa siguiendo las indicaciones del Plan General Contable.
- La partida de pérdidas y ganancias se obtiene de la cuenta de resultados de ese período.

### **Pasivo no corriente:**

Como no existe financiación de terceros, no existen deudas con entidades bancarias y por tanto, esta partida no aplica en el balance.

### **Pasivo corriente:**

Se incluyen los préstamos pendiente a corto plazo como los impuestos a pagar al Internal Revenue Service, equiparable a Hacienda en España o el impuesto federal de seguridad social.

### VIII.IV.III. IMPUESTOS EN EE.UU.

En Estados Unidos los impuestos pueden ser federales, estatales o locales. Para el caso de una LLC (Limited Liability Company) el gobierno federal ofrece dos opciones para elegir:

- La primera, la compañía se considera una Partnership a nivel fiscal y la clasifica como una pass-through company, es decir, los impuestos se imputan a los socios en su declaración personal y no cobra el impuesto de sociedades a la empresa.
- La segunda, la compañía se considera una Corporation y entonces sí aplica el impuesto de sociedades en función de los beneficios.

Para este proyecto se ha optado por declarar la compañía como una Corporation a nivel fiscal para que quede reflejado el impuesto de sociedades o Federal Income Tax en el estudio económico.

Este impuesto depende de los beneficios antes de impuestos que se obtengan en ese período financiero, aplicando diferentes porcentajes según la siguiente tabla:

<b>Taxable Income</b>		
<b>Over</b>	<b>But Not Over</b>	<b>Tax Due</b>
\$0	\$50,000	\$0 plus 15% on amount over \$0
\$50,000	\$75,000	\$7,500 plus 25% on amount over \$50,000
\$75,000	\$100,000	\$13,750 plus 34% on amount over \$75,000
\$100,000	\$335,000	\$22,250 plus 39% on amount over \$100,000
\$335,000	\$10,000,000	\$113,900 plus 34% of amount over \$335,000
\$10,000,000	\$15,000,000	\$3,400,000 plus 35% of amount over \$10,000,000
\$15,000,000	\$18,333,333	\$5,150,000 plus 38% of amount over \$15,000,000
\$18,333,333	—	35% of amount over \$18,333,333

Figura 68. *Impuesto de Sociedades en EE.UU. Fuente IRS.*

A nivel estatal hay ciertos estados que aplican un porcentaje adicional al ya aplicado a nivel federal. Sin embargo, en el caso de Connecticut la empresa no tiene que pagar impuestos como sociedad.

En el caso de dar pérdidas, el Internal Revenue Service exime a la empresa de pagar el este impuesto y ofrece además dos opciones. Una de ellas es que el porcentaje de impuestos correspondiente lo abonan en ese año como un ingreso y la otra es que lo deducen en ejercicios posteriores hasta un máximo de 10 años.

El resto de impuestos contemplados son aquellos correspondientes a la contratación de empleados. Al igual que en España con el IRPF, a los empleados de Estados Unidos se les retiene un porcentaje de su nómina en concepto de impuestos. Este impuesto se denomina Withhold Federal Income Tax y depende tanto de la cuantía total de la nómina como del número de exenciones que el trabajador solicite al Estado.

EMPLEADO	NÓMINA	INCOME TAX
MONITOR	25.240 \$	249,45 \$
CAMARERO + LIMPIEZA	29.400 \$	301,50%
SOCIO #1	31.000	321,45 \$
SOCIO #2	31.000	321,45 \$
	<b>TOTAL</b>	<b>1.193,85 \$</b>

Figura 69. *Withhold Federal Income Tax.*

Así mismo, existe un impuesto que lo denominan de seguridad social y es conocido como Federal Insurance Contribution Acts. Esta tasa asciende a un 15,3% de la cual, el 50% lo paga el empleado y el otro 50% lo paga el empresario por lo que habrá que tenerlo igualmente en cuenta en el estudio financiero.

A pesar de ser un impuesto de seguridad social, es obligatorio por ley la contratación de un seguro privado para los empleados y que suele suponer un 2% de la nómina del trabajador.

#### VIII.IV.IV. CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados, también denominada de pérdidas y ganancias, es el documento en el que se refleja el resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de los ingresos y gastos generados por la compañía.

En dicho documento se incluyen las previsiones de ingresos y gastos que se han realizado previamente para cada uno de los distintos escenarios. El resultado de este documento queda reflejado en el **ANEXO 3** con todas las cifras aplicadas y las tablas generadas.

A continuación se muestra una evolución gráfica de los beneficios o las pérdidas para los tres casos:

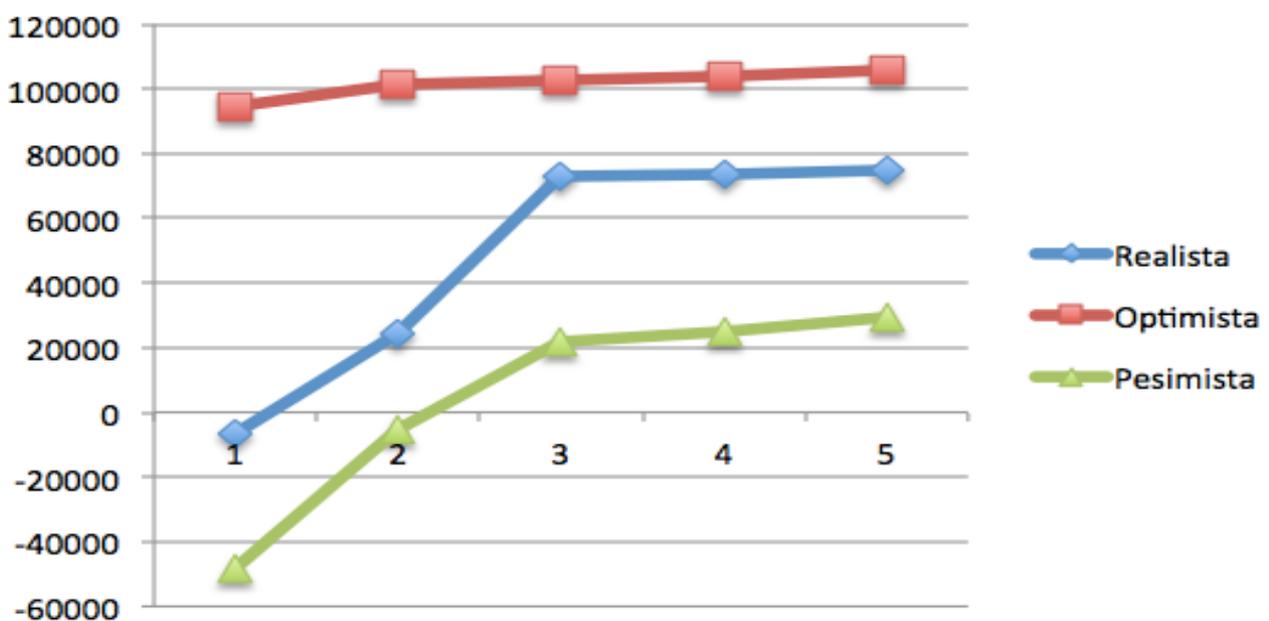


Figura 70. Evolución de los beneficios para los tres escenarios.

Como se puede observar, el modelo optimista genera grandes beneficios desde el principio y se mantiene bastante constante a lo largo de los 5 años. Sin embargo, en el caso realista se ha contemplado un inicio más lento con pérdidas durante el primer período, para ir alcanzando progresivamente beneficios a lo largo de los siguientes años.

Por último, en el escenario pesimista se reflejan pérdidas los dos primeros años ya que el crecimiento del número de clientes es más pausado, pero poco a poco se consigue una cuota mínima a partir de la cual se empiezan a generar beneficios.

### VIII.IV.V. BALANCE

El balance de situación refleja la situación de la empresa al cabo de un determinado período contable. En el se resumen todas las posesiones, deudas y capital con las que cuenta la organización. La proyección de la situación financiera se hace por un período de 5 años y los resultados para los 3 escenarios se encuentran en el **ANEXO 3** al final de este documento.

### VIII.IV.VI. CASHFLOWS

Son los recursos generados por la empresa, flujos de entrada y salida de caja, que indican la liquidez de la empresa en un determinado período. No hay que confundirlo con el beneficio neto obtenido en la cuenta de resultados, ya que en ella se incluyen gastos como las amortizaciones que no se pagan, por lo que en realidad no sale dinero de la caja.

A continuación se muestra un gráfico con los cashflows de la empresa para los tres escenarios estudiados:

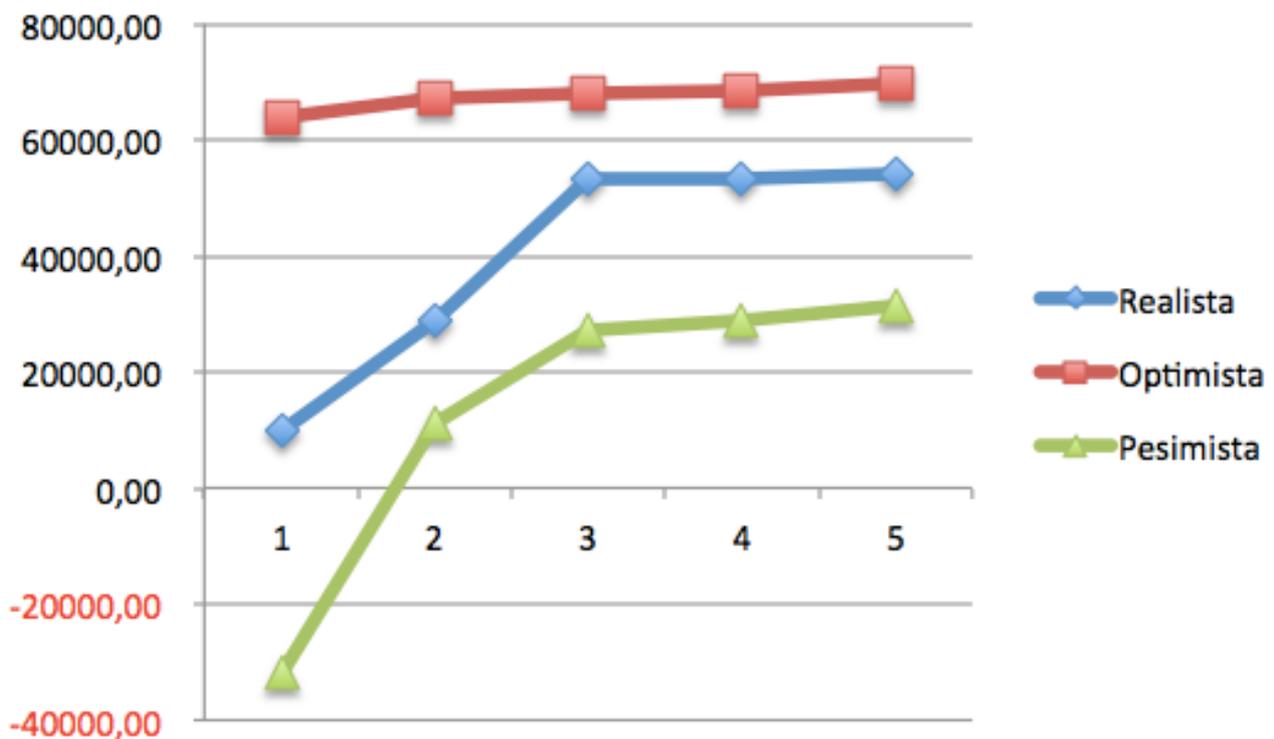


Figura 71. *Cashflows para los tres escenarios.*

## VIII.V. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Para analizar la rentabilidad de la empresa se van a utilizar una serie de indicadores y ratios financieros que permitirán estudiar lo que los documentos generados anteriormente indican.

### VAN:

El VAN o Valor Actual Neto se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

En la cual  $V_t$  son los flujos de caja,  $I_0$  es la inversión inicial,  $n$  el número de períodos y  $k$  la tasa de interés, que en este caso será de 1,97% (rentabilidad del bono a 10 años de España).

### TIR:

La Tasa Interna de Retorno está basada también en los flujos de caja de la empresa y es la tasa de interés que se obtiene para que el VAN sea igual a cero. Si esa tasa de interés es superior a los tipos de interés que se encuentran en el mercado entonces se considerará que la inversión es rentable.

### Payback:

El payback indica el período de tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial. Para ello, se van sumando los flujos de caja hasta igualar la cantidad inicial invertida.

	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	6.856,57	142.332,82	-113.151,85
TIR	7,06%	25,66%	-17,12%
PAYBACK	4 años y 7 meses	2 años y 8 meses	+ 5 años

Figura 72. Indicadores de viabilidad de los tres escenarios.

Salvo en el caso pesimista en el cual sale un VAN y un TIR negativos, se puede asumir como inversiones aceptables y rentables.

### **Ratio de liquidez:**

Este ratio indica la facilidad de atender las deudas que tiene la empresa sin alterar la estructura financiera, es decir, indica la capacidad que tiene la compañía de pagar a corto plazo.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Total activo circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REALISTA	1,03	0,93	2,89	3,76	4,66
OPTIMISTA	3,15	3,74	4,40	5,06	5,68
PESIMISTA	0,10	0,19	0,14	0,14	0,15

Figura 73. *Ratios de liquidez para los tres escenarios.*

El índice ideal de liquidez es de 2 con unos límites de 1,5 y 3. Se puede observar que para el caso favorable el negocio tiene una gran liquidez y de hecho, sería más rentable si se utilizara ese exceso en tesorería en inversiones para el centro. El realista carece un poco de liquidez los dos primeros años pero a partir del tercero está dentro de los límites y tiene más maniobrabilidad.

Por el contrario, el escenario pesimista muestra una falta de liquidez total y la empresa tendría grandes dificultades para afrontar las deudas a corto plazo.

### **ROE:**

La rentabilidad financiera o Return On Equity, relaciona el beneficio con los recursos necesarios para generarlo. Este ratio indica el retorno para los accionistas por lo que será de gran importancia puesto que en este negocio todo el capital está aportado por lo socios, los cuales estarán interesados en obtener de vuelta su inversión.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REALISTA	-4%	14%	41%	41%	42%
OPTIMISTA	53%	57%	58%	59%	61%
PESIMISTA	-27%	-2%	13%	16%	19%

Figura 74. ROE para los tres escenarios.

Como se observa a lo largo de todo el estudio económico-financiero, en el escenario realista el primer año no es rentable para los socios. Sin embargo, una vez que el negocio se ha establecido y se ha dado a conocer se aprecia un gran incremento en el porcentaje de retorno que obtienen los socios capitalistas.

En el caso optimista los porcentajes son elevados desde el principio suponiendo una inversión muy suculenta para los socios. Todo lo contrario que en el pesimista, en el que los dos primeros años se dan pérdidas y se dejan sin pagar los sueldos de los socios.

#### **ROA:**

La rentabilidad económica o Return On Assets mide la tasa de devolución por un beneficio económico respecto al capital total.

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVO}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REALISTA	-4%	14%	31%	28%	25%
OPTIMISTA	41%	37%	34%	30%	28%
PESIMISTA	-30%	-3%	12%	14%	15%

Figura 75. ROA para los tres escenarios.

Se observa como el retorno sobre activos es muy elevado, otorgando capacidad a la empresa para generar un rendimiento suficiente para sufragar los costes financieros de la misma. Una vez más, el caso pesimista sale muy desfavorable debido a las pérdidas que se contemplan durante los dos primeros años.

## **VIII.VI. CONCLUSIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS**

Existe una clara diferencia entre los tres escenarios contemplados. El optimista, obviamente, cumple con todos los parámetros para que la inversión sea rentable y aceptable. Nos centraremos, por tanto, en el análisis de los otros dos escenarios ya que presentan un mayor interés de cara a los inversores.

Se ha observado a lo largo de este capítulo, como de cumplirse las previsiones de demanda realizadas para el cálculo de los ingresos, el escenario realista se presenta como una oportunidad de inversión más que aceptable. Sin embargo, la diferencia con el caso pesimista es apenas de un 10% de ocupación, y aunque no es muy grande, a nivel financiero las consecuencias son pasar de una inversión rentable a rechazar el proyecto.

La viabilidad del proyecto realista está soportada por todos los índices y ratios de rentabilidad, los cuales ofrecen resultados que pueden considerarse como aceptable. Si bien se han tenido en cuenta las condiciones de la economía mundial en la actualidad y el hecho de ser un deporte desconocido en el país, con el riesgo que eso conlleva, se considera que el proyecto puede tener un perfecto funcionamiento desde el punto de vista económico y obtener grandes resultados.

Es importante no perder la perspectiva y asumir el riesgo que el proyecto conlleva para en caso de llevarse a cabo, y desafortunadamente se de el escenario pesimista, contar con las herramientas necesarias para voltear la situación o buscar otras opciones.

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos son una indispensable en cualquier negocio, más aún en el expuesto en este documento, ya que se ha basado la estrategia de captar clientes en la relación personal que tengan éstos con los empleados. Por tanto, para conseguir fidelizar a los consumidores se necesitará de los mejores profesionales en sus respectivos puestos de trabajo para ofrecer un servicio de máxima calidad.

En el plan de Recursos Humanos se describirán los distintos puestos de trabajo en el centro, desde sus responsabilidades hasta los procesos de selección del personal. Inicialmente se contará con 4 empleados, de los cuales dos de ellos serán los socios y que tendrán mayor responsabilidad en el funcionamiento de la empresa.

La estructura seleccionada está pensada para incurrir en los menores gastos de personal posibles y ajustada a la demanda que se ha previsto para el centro. En caso de que el negocio funcione mejor de lo esperado, se contemplaría la posibilidad de contratar más empleados o subcontratar algunos servicios como la contabilidad de la empresa.

Los puestos de trabajo están claramente diferenciados para que los empleados no interfieran en las obligaciones de otro y de este modo tener que buscar perfiles de trabajadores muy concretos. La especialización de los empleados genera un menor gasto en personal que contratar trabajadores sobrecualificados que no puedan explotar todas sus capacidades porque el puesto de trabajo no lo exija. Si se entiende como un recurso, este hecho supondría un desperdicio para la empresa.

### **IX.I. PUESTOS DE TRABAJO**

Básicamente, la estructura inicial de Recursos Humanos está formada por un socio encargado de la gestión y contabilidad del centro, otro socio encargado de la recepción y el contacto con el público, un camarero que se encargará de la cafetería y la limpieza de las instalaciones y un monitor de pádel encargado de impartir las clases a los clientes y el mantenimiento de las pistas.



Figura 76. Organigrama de la empresa.

### **Director del centro:**

Es el principal responsable de dirigir y gestionar el correcto funcionamiento de la empresa. Para ello tendrá que mostrar capacidad de decisión para establecer las estrategias a seguir, al igual que una capacidad de liderazgo para que el resto de trabajadores realicen sus obligaciones con la mayor eficiencia.

Además, debido a sus conocimientos previos en finanzas, se ocupará de la contabilidad del centro y por tanto, de si es necesario realizar alguna inversión extra que no esté contemplada en el presente documento. Será el máximo responsable de la tesorería de la empresa y la gestión que se haga de ella.

Antes de iniciar cualquier actividad del centro, el socio recibirá un curso formativo en dirección deportiva para tener los conocimientos mínimos necesarios para encargarse de esa posición de responsabilidad.

Una de las ventajas de que sea uno de los socios quien se encargue de la gestión del centro, es que el hecho de haber invertido su propio dinero en el negocio le otorga la motivación necesaria para hacer que la empresa siga el buen camino.

La renta anual asociada a este puesto es de **31.000\$**.

### **Director de marketing y recepción:**

Este puesto será ocupado por el otro socio de la empresa. Sus responsabilidades máximas serán las de atraer a los clientes y mediante el trato con ellos conseguir su fidelización. Estará encargado de todos los procesos de reserva de pistas, así como de dar de alta a nuevos clientes o la contratación de clases.

Adicionalmente, será el responsable de las campañas de marketing llevadas a cabo por el centro, apoyándose en los datos que el sistema de gestión del centro ofrece relativos a la segmentación de clientes. Estas campañas, que pueden ser descuentos u otro tipo de oferta, serán consultadas con el director para que de el visto bueno desde el punto de vista económico.

En cuanto a la formación necesaria, el socio debe tener conocimientos de marketing y es indispensable que conozca el mundo del pádel para poder ofrecerlo con garantías a los clientes. Debe ser un buen comunicador y tener ciertas habilidades para las relaciones interpersonales.

Así mismo, será el encargado junto con el otro socio de los procesos de contratación del centro, ajustándose siempre a las necesidades tanto del puesto de trabajo como de la empresa.

La renta anual para este puesto de trabajo es de **31.000\$**.

### **Camarero + Limpieza:**

Será el encargado de la gestión completa de la cafetería y de la limpieza de las instalaciones. Entre sus responsabilidades se encuentra la atención a los clientes de la cafetería, realizar los pedidos mensuales de suministros y su almacenaje y realizar la limpieza de vestuarios para que la apariencia del centro sea la mejor posible.

Se requiere cierta experiencia en hostelería, así como ser una persona extrovertida y cercana a los clientes para, una vez más, fidelizarlos a través de los servicios ofrecidos.

La renta anual asociada a este puesto es de **29.400\$**.

### **Monitor de pádel:**

Será el encargado de impartir las clases de pádel a los clientes y de mantener las pistas en perfectas condiciones con el uso de la barredora de pistas. Tendrá la responsabilidad de llevar a cabo pruebas de nivel para dividir a los alumnos en distintos grupos.

Se requiere el título de monitor de pádel, obtenido a través de la United States Padel Association y a poder ser con experiencia previa, aunque esto no sea condición indispensable debido a la inexistencia del pádel en la zona.

La renta anual de este puesto es de **25.240\$**.

EMPLEADO	NÓMINA
MONITOR	25.240 \$
CAMARERO + LIMPIEZA	29.400 \$
SOCIO #1	31.000
SOCIO #2	31.000
<b>TOTAL</b>	<b>116.640 \$</b>

Figura 77. *Sueldos anuales de los empleados.*

La suma total de las nóminas de los empleados asciende a 116.640\$ anuales, lo que supone un gasto mensual de 9.720\$.

## **CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.**

Una vez realizado el plan de negocios y después de haberlo analizado con detenimiento, se ha concluido que el proyecto es completamente viable tanto desde el punto de vista de oportunidad como desde el punto de vista financiero.

La política de la empresa de ofrecer servicios de pádel a precios competitivos, con un trato con los clientes excepcional y con unas instalaciones equipadas con la última tecnología y de máxima calidad, hacen que el centro se sitúe en una situación privilegiada en el mercado. Si bien se trata de un nicho de mercado y la competencia directa es inexistente, se considera que es una buena posición inicial dentro del sector de actividades deportivas.

Sin duda, una de las principales dificultades del proyecto era evaluar el nivel de aceptación que podía tener un deporte como el pádel en Estados Unidos, el cual es prácticamente desconocido en el país. La escasez de datos y estadísticas referidas al pádel, provocó que hubiese recurrir a otras fuentes. Finalmente, con la ayuda de encuestas presenciales en la ciudad de Stratford y encuestas entre los miembros de la United States Padel Association, se llevó a cabo un estudio de mercado del que se pudieron obtener conclusiones significativas.

En primer lugar, de aquellos jugadores que juegan al pádel a lo largo del país, la mayoría de ellos han pasado a practicarlo habitualmente (entre 2 y 3 veces por semana) a lo largo del primer año, por lo que el deporte en sí gusta, y se puede apreciar también en el crecimiento a nivel mundial que está experimentando. Adicionalmente, en la ciudad de Stratford se observó un elevado interés en probar el pádel después de mostrarles un video de muestra. El hecho de llevar el pádel a la zona norte del país creó bastante expectación entre los entrevistados, que lo consideraban una de las claves del crecimiento del deporte en el país. Situado cerca de las ciudades con más habitantes del estado de Connecticut y con una red de transportes y accesibilidad en coche ideal, abarca un importante público objetivo y se puede concluir que la localización del centro es acertada y generará la demanda suficiente para asegurar la supervivencia del negocio inicialmente, para después experimentar un crecimiento progresivo con el tiempo.

Se considera que el deporte del pádel en sí es la oportunidad de negocio, ya que si bien está asentado únicamente en países como España o Argentina, se está empezando a desarrollar en otros países como Reino Unido, Francia o Alemania con buenos resultados. La ventaja competitiva frente a otros deportes es que se trata de una actividad apta para casi cualquier persona puesto que no son necesarias altas capacidades físicas o técnicas para desarrollarla. Además, constituye al mismo tiempo una actividad social en la que poder conocer gente nueva o divertirse con familiares y amigos. El hecho de que sea un nicho de mercado en Estados Unidos, implica sin duda un riesgo para la viabilidad del negocio, pero a su vez es una gran oportunidad de llegar primero a un mercado con un crecimiento potencial muy alto.

Del estudio del sector del pádel en el país y del análisis de la competencia se pueden sacar una serie de conclusiones importantes. Existe en Estados Unidos una mayor tendencia a pagar por realizar actividades deportivas en clubs que la que puede haber en España. Es por ello, que al ser mayor la demanda, los precios establecidos son más elevados y generan mayores márgenes, a diferencia de España donde los precios están muy ajustados debido a la alta competencia que existe.

En Estados Unidos, la competencia directa para el negocio son los centros de tenis, un deporte muy asentado en la zona y practicado por mucha gente. Sin embargo, como ya se ha comentado juegan con altos márgenes y precios elevados, por lo que una estrategia de precios más ajustados a la realidad económica que se vive, unido a la diferenciación que supone el pádel en sí mismo y unas instalaciones modernas y equipadas con la última tecnología, facilitará la captación de clientes, tanto aquellos procedentes del tenis como aquellos que no podían permitírselo. Una vez atraídos al centro, es responsabilidad de los empleados, con un trato cercano y un servicio de calidad, conseguir fidelizar a los clientes para que vuelvan.

Aún así, no se puede perder la perspectiva de que se trata de un nuevo negocio y la competencia son clubs con grandes capacidades económicas. Esto puede suponer un problema ya que las barreras de entrada en el sector son muy débiles, por lo que si se cuenta con los recursos necesarios es fácil crear un centro de pádel que supondría competencia inmediata para la empresa.

A nivel jurídico se ha constituido la compañía como una Limited Liability Company (LLC) que a efectos legales y de impuestos es la más favorable para pequeños negocios emergentes. Es lo que se conoce aquí como una Sociedad Limitada y se ha decidido que sean los dos socios quienes aporten todo el capital al 50%, de este modo quedarán reflejados los resultados financieros reales del proyecto y no la rentabilidad de los socios, que podrían apalancar su inversión para obtener mayor rentabilidad.

Tras llevar a cabo un análisis financiero lo más exhaustivo y preciso posible para los 5 primeros años de funcionamiento, se han obtenido una serie de conclusiones para el caso realista que indican que el proyecto es viable y se podría implantar.

En primer lugar, los principales indicadores de viabilidad económica del proyecto son positivos. Con una Tasa Interna de Retorno del 7% y un Valor Actual Neto mayor que cero se cumplen las condiciones para afirmar que su ejecución es viable y los socios recuperarían la inversión inicial a los 4 años y 7 meses.

Adicionalmente, si bien el primer año da pérdidas y los beneficios del segundo período no son muy elevados, se observa un crecimiento importante al final del tercer año coincidiendo con el momento en que el club se ha asentado y ha captado su cuota máxima prevista de clientes anuales. A partir de ese tercer período los beneficios se estabilizan y se considera que el funcionamiento de la empresa está asegurado a partir de entonces.

Finalmente, los ratios financieros indican resultados positivos a partir del tercer año también. Los dos primeros períodos el negocio carece de liquidez ya que el ratio se sitúa por debajo del límite inferior de 1,5, en cambio, los dos últimos hay mucha liquidez por lo que se podría utilizar para realizar otras inversiones que pueda necesitar el centro. Ocurre lo mismo tanto con el ROE como con el ROA, ambos indicadores son negativos los dos primeros años y a partir del tercero la inversión se vuelve muy interesante para los socios con un 41% de retorno y se observa como el ROA indica que el negocio genera los suficientes ingresos para sufragar los costes.

Para concluir, se entiende que el conjunto del negocio es muy atractivo y viable, que con una política de trabajo duro y esfuerzo por parte de los socios, se puede alcanzar el éxito como ha quedado demostrado a lo largo del documento.

## **ANEXO 1. ENCUESTA USPA**

### **Question 1:**

Are you male or female?

- Male (74%)
- Female (26%)

### **Question 2:**

How old are you?

- 13-17 (3%)
- 18-24 (9%)
- 25-34 (17%)
- 35-44 (46%)
- 45-54 (23%)
- 55-64 (3%)
- 65 + (0%)

### **Question 3:**

Which country are you from?

- North America (54%)
- South America (26%)
- Europe (20%)

### **Question 4:**

How often do you play padel?

- Once a week (3%)
- 2-3 times a week (49%)
- Almost every day (23%)
- Once a month (3%)
- Other: (17%)

### **Question 5:**

When do you prefer to play padel?

- During the weekend (9%)
- In the mornings during the week (9%)
- In the afternoons during the week (34%)
- When I can after work/school (49%)

**Question 6:**

How do you know about padel?

- Friend/Family (20%)
- Played in another country (46%)
- Internet (0%)
- Padel club's advertisements (11%)
- Other: (23%)

**Question 7:**

Have you played any other racquet sports before?

- Tennis (71%)
- Paddle Tennis (6%)
- Squash (3%)
- No (20%)

**Question 8:**

Do you have your own padel racquet?

- Yes (97%)
- No, I rent it everytime (3%)
- No, I borrow somebody's racquet (0%)

**Question 9:**

What activity do you prefer?

- Game with friends (31%)
- Taking lessons (3%)
- Ranking/Tournaments (17%)
- Tournaments/Events (29%)
- Play with different people every time (14%)
- Watching a good game (6%)

**Question 10:**

Do you prefer an indoor club, which would allow you to play anytime in the year?

- Yes (46%)
- No, I like to play outside (23%)
- I don't mind (31%)

**Question 11:**

Would you become a member of a club just to play padel?

- Yes, if it is a good offer (60%)
- Yes, I am only interested in padel (29%)
- No, I would rent the court without becoming a member (9%)
- No, I wouldn't pay exclusively for padel (3%)

**Question 12:**

What would be more important for you to pick a club?

- Low rental prices (14%)
- Location/Proximity (37%)
- High quality facilities (11%)
- Employees' service (6%)
- Feel like at home (29%)
- Other: (3%)

**Question 13:**

Do you practice any other sport?

- Yes, but not as much as padel (69%)
- Yes, padel is secondary for me (9%)
- Yes, I combine both equally (3%)
- No, I only play padel (11%)
- Other (9%)

**Question 14:**

What is the main reason for you to play padel?

It is a fun sport (69%)

It is a social activity (11%)

It is easy for everyone to play (3%)

I practice it to keep myself fit (9%)

I want to become professional (3%)

Other: (6%)

**Question 15:**

Would you take your kids (if you have them) to padel lessons?

- Yes (83%)
- No (14%)

**Question 16:**

Do you know the World Padel Tour?

- Yes, I follow it (66%)
- Yes, but I don't follow it (31%)
- No (0%)
- I like playing padel more than watching pros (3%)

## ANEXO 2. LAYOUT DE LAS INSTALACIONES

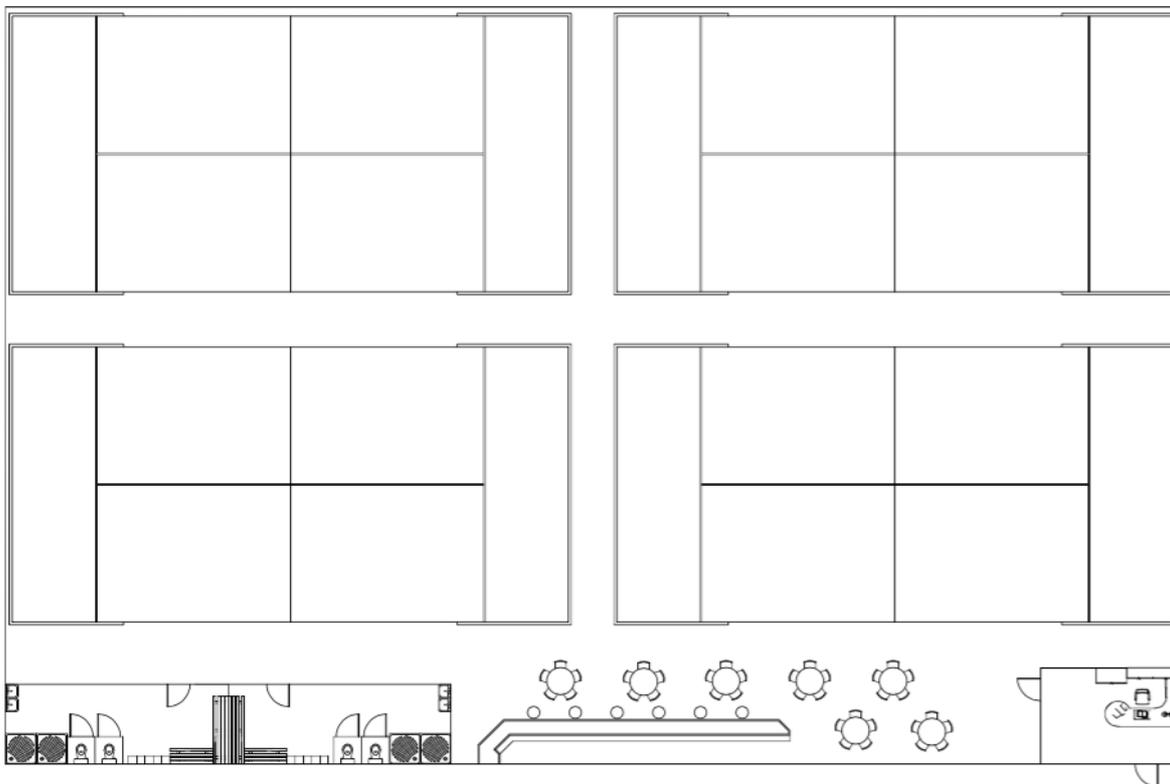


Figura 78. *Layout de las instalaciones.*

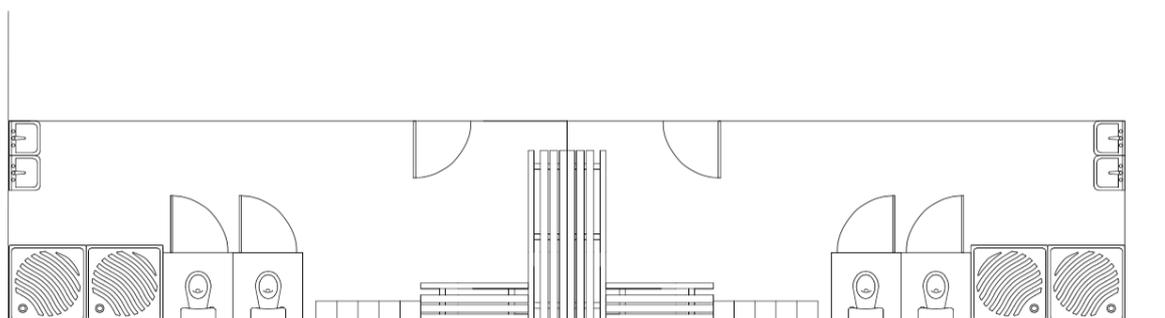


Figura 79. *Distribución de los vestuarios.*

### ANEXO 3. RESULTADOS BALANCE Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

#### Caso Realista:

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas bar y palas	11352,00	15360,00	13440,00	12480,00	13380,00
Alquiler palas y pelotas	3060,00	3012,00	2952,00	2892,00	2832,00
Alquiler pistas	168000,00	187420,00	244600,00	247046,00	249516,46
Clases <u>padel</u>	43200,00	51840,00	54000,00	54000,00	54000,00
Socios	18000,00	27600,00	28200,00	28800,00	30000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>243612,00</b>	<b>285232,00</b>	<b>343192,00</b>	<b>345218,00</b>	<b>349728,46</b>
Coste de las ventas	8550,00	11460,00	9780,00	8940,00	9330,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>235062,00</b>	<b>273772,00</b>	<b>333412,00</b>	<b>336278,00</b>	<b>340398,46</b>
Gastos de alquiler nave	87500,00	88375,00	89258,75	90151,34	91052,85
Gastos personal	116640,00	117806,40	118984,46	120174,31	121376,05
Gastos suministros	14460,00	14604,60	14750,65	14898,15	15047,13
Gastos publicidad	5760,00	5817,60	5875,78	5934,53	5993,88
Gastos seguros personal	2092,80	2113,73	2134,87	2156,21	2177,78
Gastos seguro responsabilidad civil y de propiedad	2136,00	2157,36	2178,93	2200,72	2222,73
<b>MARGEN NETO</b>	<b>8609,20</b>	<b>45054,67</b>	<b>102407,50</b>	<b>102963,45</b>	<b>104750,77</b>
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00
<b>BAII</b>	<b>-7988,80</b>	<b>28456,67</b>	<b>85809,50</b>	<b>86365,45</b>	<b>88152,77</b>
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI</b>	<b>-7988,80</b>	<b>28456,67</b>	<b>85809,50</b>	<b>86365,45</b>	<b>88152,77</b>
Impuesto Sociedades	-1198,32	4268,50	12871,42	12954,82	13222,92
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-6790,48</b>	<b>24188,17</b>	<b>72938,07</b>	<b>73410,64</b>	<b>74929,85</b>

Figura 80. Cuenta de Resultados escenario realista.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>INMOVILIZADO</b>					
Instalaciones y equipamiento	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	33196,00	49794,00	66392,00	82990,00
<b>CIRCULANTE</b>					
Existencias	555,00	555,00	555,00	555,00	555,00
Tesorería	9903,55	11762,22	65809,46	86236,45	108131,07
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>187525,55</b>	<b>205982,22</b>	<b>276627,46</b>	<b>313652,45</b>	<b>352145,07</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50
Reservas	-3350,00	-3350,00	8744,09	45213,12	81918,44
Resultados negativos <u>ej</u> anteriores		-6790,48	-6790,48	-6790,48	-6790,48
Pérdidas y ganancias	-6790,48	24188,17	72938,07	73410,64	74929,85
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudas con entidades bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Deudas sueldos socios	10000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>Internal Revenue Service</u> por <u>Income Tax Withholding</u> (IRPF)	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85
<u>Federal Insurance Contributions Act</u> (FICA)	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00
Impuesto Sociedades	0,00	3070,18	12871,42	12954,82	13222,92
Impuesto diferido	-1198,32	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>187525,55</b>	<b>205982,22</b>	<b>276627,45</b>	<b>313652,45</b>	<b>352145,08</b>
DIVIDENDOS	0,00	12094,09	36469,04	36705,32	37464,93

Figura 81. Balance escenario realista.

### Caso optimista:

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas bar y palas	16260,00	17436,00	16548,00	16584,00	16620,00
Alquiler palas y pelotas	3840,00	3612,00	3432,00	3420,00	3540,00
Alquiler pistas	280800,00	285120,00	287971,20	290850,91	293759,42
Clases <u>padel</u>	54000,00	55080,00	56160,00	57240,00	58320,00
Socios	30000,00	37800,00	39000,00	39600,00	40800,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>384900,00</b>	<b>399048,00</b>	<b>403111,20</b>	<b>407694,91</b>	<b>413039,42</b>
Coste de las ventas	11790,00	12870,00	12090,00	12138,00	12240,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>373110,00</b>	<b>386178,00</b>	<b>391021,20</b>	<b>395556,91</b>	<b>400799,42</b>
Gastos de alquiler nave	87500,00	88375,00	89258,75	90151,34	91052,85
Gastos personal	116640,00	117806,40	118984,46	120174,31	121376,05
Gastos suministros	17320,00	17493,20	17668,13	17844,81	18023,26
Gastos publicidad	5434,00	5488,34	5543,22	5598,66	5654,64
Gastos seguros personal	2092,80	2113,73	2134,87	2156,21	2177,78
Gastos seguro responsabilidad civil y de propiedad	2136,00	2157,36	2178,93	2200,72	2222,73
<b>MARGEN NETO</b>	<b>144123,20</b>	<b>154901,33</b>	<b>157431,77</b>	<b>159631,58</b>	<b>162514,84</b>
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00
<b>BAII</b>	<b>127525,20</b>	<b>138303,33</b>	<b>140833,77</b>	<b>143033,58</b>	<b>145916,84</b>
<u>Interes</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI</b>	<b>127525,20</b>	<b>138303,33</b>	<b>140833,77</b>	<b>143033,58</b>	<b>145916,84</b>
Impuesto Sociedades	32984,83	37188,30	38175,17	39033,10	40157,57
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>94540,37</b>	<b>101115,03</b>	<b>102658,60</b>	<b>104000,49</b>	<b>105759,27</b>

Figura 82. Cuenta de Resultados escenario optimista.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>INMOVILIZADO</b>					
Instalaciones y equipamiento	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	33196,00	49794,00	66392,00	82990,00
<b>CIRCULANTE</b>					
Existencias	793,00	793,00	793,00	793,00	793,00
Tesorería	135179,55	176629,86	213119,82	250050,94	288336,43
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>313039,55</b>	<b>371087,86</b>	<b>424175,82</b>	<b>477704,94</b>	<b>532588,43</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50
Reservas	-3350,00	43920,19	94477,70	145807,00	197807,24
Resultados negativos <u>ej</u> anteriores					
Pérdidas y ganancias	94540,37	101115,03	102658,60	104000,49	105759,27
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudas con entidades bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
<u>Internal Revenue Service</u> por <u>Income Tax Withholding</u> (IRPF)	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85
<u>Federal Insurance Contributions Act</u> (FICA)	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00
Impuesto Sociedades	32984,83	37188,30	38175,17	39033,10	40157,57
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>313039,55</b>	<b>371087,87</b>	<b>424175,82</b>	<b>477704,93</b>	<b>532588,43</b>
DIVIDENDOS	47270,19	50557,52	51329,30	52000,24	52879,64

Figura 83. Balance escenario optimista.

### Caso pesimista:

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas bar y palas	7200,00	8304,00	8520,00	7560,00	7704,00
Alquiler palas y pelotas	2280,00	2472,00	2592,00	2700,00	2532,00
Alquiler pistas	151200,00	194400,00	200232,00	206238,96	212426,13
Clases <u>padel</u>	21600,00	27000,00	54000,00	54000,00	54000,00
Socios	8400,00	11400,00	13200,00	14400,00	15600,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>190680,00</b>	<b>243576,00</b>	<b>278544,00</b>	<b>284898,96</b>	<b>292262,13</b>
Coste de las ventas	5580,00	5640,00	6696,00	6768,00	6708,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>185100,00</b>	<b>237936,00</b>	<b>271848,00</b>	<b>278130,96</b>	<b>285554,13</b>
Gastos de alquiler nave	87500,00	88375,00	89258,75	90151,34	91052,85
Gastos personal	116640,00	117806,40	118984,46	120174,31	121376,05
Gastos suministros	11325,00	11438,25	11552,63	11668,16	11784,84
Gastos publicidad	5760,00	5817,60	5875,78	5934,53	5993,88
Gastos seguros personal	2092,80	2113,73	2134,87	2156,21	2177,78
Gastos seguro responsabilidad civil y de propiedad	2136,00	2157,36	2178,93	2200,72	2222,73
<b>MARGEN NETO</b>	<b>-40353,80</b>	<b>10227,66</b>	<b>41862,58</b>	<b>45845,68</b>	<b>50946,00</b>
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00	16598,00
<b>BAII</b>	<b>-56951,80</b>	<b>-6370,34</b>	<b>25264,58</b>	<b>29247,68</b>	<b>34348,00</b>
<u>Interes</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI</b>	<b>-56951,80</b>	<b>-6370,34</b>	<b>25264,58</b>	<b>29247,68</b>	<b>34348,00</b>
Impuesto Sociedades	-8542,77	-955,55	3789,69	4387,15	5152,20
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-48409,03</b>	<b>-5414,79</b>	<b>21474,89</b>	<b>24860,53</b>	<b>29195,80</b>

Figura 84. Cuenta de Resultados escenario pesimista.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>INMOVILIZADO</b>					
Instalaciones y equipamiento	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00	160469,00
Amortizaciones inmovilizado material	16598,00	33196,00	49794,00	66392,00	82990,00
<b>CIRCULANTE</b>					
Existencias	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00
Tesorería	13243,55	7784,33	7450,91	9363,15	6682,89
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190562,55</b>	<b>201701,33</b>	<b>217965,91</b>	<b>236476,15</b>	<b>250393,89</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50	178746,50
Reservas	-3350,00	-3350,00	-3350,00	7387,45	19817,71
Resultados negativos <u>ej</u> anteriores		-48409,03	-53823,82	-53823,82	-53823,82
Pérdidas y ganancias	-48409,03	-5414,79	21474,89	24860,53	29195,80
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudas con entidades bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Deudas sueldo socios	62000,00	79509,12	70509,12	70509,12	62509,12
<u>Internal Revenue Service por Income Tax Withholding (IRPF)</u>	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85	1193,85
<u>Federal Insurance Contributions Act (FICA)</u>	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00	8924,00
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	3830,72
Impuesto diferido	-8542,77	-9498,32	-5708,63	-1321,48	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>190562,55</b>	<b>201701,33</b>	<b>217965,91</b>	<b>236476,15</b>	<b>250393,88</b>
DIVIDENDOS	0,00	0,00	10737,45	12430,27	14597,90

Figura 85. Balance escenario pesimista.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Publicaciones:**

- Guía de eficiencia energética en instalaciones deportivas. Autor: Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid. Año: 2008.
- Principles of corporate finance. Autor: Richard A. Brealey. Año: 1984.
- Asignatura Fundamentos de gestión Empresarial. Autor: Universidad Carlos III de Madrid. Año: 2013.
- Guía técnica de ahorro y recuperación de energía en instalaciones de climatización. Autor: Asociación Técnica Española de Climatización y Refrigeración (ATECYR). Año: 2012.
- Guía país. Estados Unidos. Autor: Oficina Económica y Comercial de España en Washington. Año: 2013.
- Plan General de Contabilidad. Autor: Ministerio de Economía y Hacienda. Año: 2007.
- ISO 9001: Quality Management Systems. Autor: International Organization for Standardization. Año: 2008.
- ISO 14001: Environmental Management Systems. Autor: International Organization for Standardization. Año: 2004.
- Revista Digital Deportiva, 2 (3), 45 – 52. Autor: J. F. Nogales. Año: 2006.
- American Time Use Survey. Autor: Bureau of Labor Statistics. Año: 2008.
- Connecticut's Census. Autor: US Census Bureau. Año 2010.
- Desarrollo del Mercado del Pádel. Autor: Madison. Año: 2015.
- Fundamentos de Dirección de Empresas. Autor: M. Iborra et al. Año: 2007.
- How to create your Business Plan. Autor: US Small Business Administration. Año: 2014.
- Plan de negocio de un complejo de pádel. Autor: Elena Morán San Juan. Año: 2013.
- La Dirección estratégica de la empresa: reflexiones desde la economía de la empresa. Autor: A. Cuervo. Año: 1999.

- Fundamentos de marketing. Autor: P. Kotler, G. Armstrong. Año: 2003.
- Logística y gestión de la venta. Autor: J. Fernie, L. Sparks. Año: 1998.
- Operations Management: An international Perspective. Autor: D. Barnes. Año: 2008.

### **Páginas web:**

#### **Local:**

- <http://www.cityfeet.com/cont/ForLease/LN17863891/480-Lordship-Boulevard-Stratford-CT-06615#buildingDetailsAccordion>.

#### **Transporte:**

- <http://gogbt.com/index.php?page=system-map>.

#### **Análisis de competidores:**

- <http://www.tennisround.com/tennis-courts/ct/stratford>
- <http://www.padelusa.org/>
- [www.miamipadel.com](http://www.miamipadel.com)
- <http://www.houstonian.com>
- <http://www.sunsetpadel.com>
- <http://www.milfordindoortennis.com/>
- <http://www.fairfieldindoortennis.com/>
- <http://www.trumbullracquet.com/>

#### **Instituciones de Estados Unidos:**

- <http://www.bls.gov/spotlight/2008/sports/> (Bureau of Labor Statistics)
- <http://www.ct.gov/sots/cwp/view.asp?q=525434> (Secretaría de Estado de Connecticut)
- <http://www.townofstratford.com/> (Ayuntamiento de Stratford)
- <http://www.marketingpower.com/> (American Marketing Association)
- <http://www.census.gov/> (US Census Bureau)
- <http://www.irs.gov/> (Internal Revenue Service)
- <https://www.sba.gov/> (US Small Business Association)

Impuestos:

- <http://fitsmallbusiness.com/fica-taxes-unemployment-insurance-and-workers-comp/>
- <http://www.moneychimp.com/features/fica.htm>
- <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/how-corporations-are-taxed-30157.html>