

Trabajo final de grado

PICKLEBOX

GRADO GESTIÓN DEPORTIVA

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: Marcela Andrea Pegan y Agustín Prudencio Cariaga

Grupo: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor: Silvio Addolorato

Área: Plan de empresa

Resumen

En el presente trabajo de fin de grado ofreceremos una inmersión profunda en el mundo del pickleball a través de la creación y desarrollo de PICKLEBOX, una empresa que busca capitalizar el potencial de este deporte en crecimiento. A través de este trabajo hemos analizado cómo el pickleball ha captado la atención de personas de todas las edades y habilidades, convirtiéndose en una opción atractiva para aquellos que buscan una actividad física divertida y accesible. Además, se destaca el potencial de este deporte para convertirse en un modelo de franquicia en el ámbito empresarial, gracias a su versatilidad y adaptabilidad a diferentes entornos.

PICKLEBOX se presenta como una propuesta innovadora que ofrece tres servicios distintos: Box A, Box B y Box C. Estos servicios están diseñados para satisfacer las necesidades de una amplia gama de clientes, desde aquellos que buscan optimizar espacios deportivos existentes hasta aquellos que desean crear instalaciones dedicadas exclusivamente al pickleball. Cada uno de estos servicios tiene como objetivo principal promover y fomentar la práctica del pickleball, ya sea integrándolo en entornos deportivos preexistentes o creando nuevas oportunidades para su práctica.

Nuestro plan de empresa aborda detalladamente los objetivos estratégicos y operativos de PICKLEBOX, así como las decisiones clave relacionadas con el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Describimos detalladamente el plan de operaciones y gestión de la empresa, incluyendo procesos clave, recursos materiales y aspectos logísticos del negocio.

Palabras clave: Pickleball, Deporte, Accesibilidad, Diversión, Salud, Comunidad.

Abstract

In this final project, we will offer a deep dive into the world of pickleball through the creation and development of PICKLEBOX, a company that seeks to capitalize on the potential of this growing sport. Through this work, we have analyzed how pickleball has captured the attention of people of all ages and skill levels, becoming an attractive option for those seeking a fun and accessible physical activity. Additionally, the potential of this sport to become a franchise model in the business world is highlighted, thanks to its versatility and adaptability to different environments.

PICKLEBOX is introduced as an innovative proposal that offers three distinct services: Box A, Box B, and Box C. These services are designed to meet the needs of a wide range of customers, from those looking to optimize existing sports spaces to those wanting to create facilities dedicated exclusively to pickleball. Each of these services aims to promote and foster the practice of pickleball, whether by integrating it into existing sports environments or creating new opportunities for its practice.

Our business plan thoroughly addresses the strategic and operational objectives of PICKLEBOX, as well as key decisions related to product, price, distribution, and communication. We provide detailed descriptions of the company's operations and management plan, including key processes, material resources, and logistical aspects of the business.

Keywords: Pickleball, Sport, Accessibility, Fun, Health, Community.

Índice de contenidos

1- Introducción.....	7
2. Definición o Identificación del Proyecto.....	8
2.1 Modelo Canvas.....	8
2.2. La idea de negocio.....	9
2.3. Visión:.....	10
2.4. Misión:.....	10
2.5. Valores:.....	10
2.6. Líneas generales del proyecto:.....	11
2.7. El emprendedor:.....	11
3- Análisis estratégicos.....	12
3.1- Análisis Interno.....	12
3.1.1- Cadena de valor:.....	12
3.2- Análisis Externo.....	14
3.2.1- Análisis de la competencia:.....	14
3.2.2 Análisis de la demanda:.....	15
3.2.3- Análisis PEST:.....	17
3.2.4- Perfil estratégico del entorno.....	18
3.3- DAFO y CAME.....	20
3.4 Objetivos.....	21
3.4.1- Objetivos Estratégicos.....	21
3.4.2- Objetivos Operativos.....	21
4- Marketing.....	21
4.1- Decisiones en relación al producto.....	21
4.2- Decisiones en relación al precio.....	23
4.3- Decisiones en torno a la distribución.....	23
4.4. Decisiones de comunicación.....	24
4.5- Activaciones de la empresa.....	24
5. Plan de operaciones/gestión.....	25
5.1 Procesos clave para el desarrollo de la empresa.....	25
5.2- Recursos materiales necesarios para el correcto desarrollo del negocio y proveedores.....	27
5.3- Aspectos logísticos del negocio.....	27
6. Plan de recursos humanos.....	28
6.1- Organigrama.....	28
6.2- Descripción del puesto de trabajo.....	28
6.2.2. Reclutamiento y selección.....	30
6.2.3. Tipo de contratos y políticas salariales.....	30
6.3- Cálculo de costes salariales.....	31
7. Plan jurídico.....	32
7.1- Tipo de sociedad.....	32
7.2 Requisitos legales.....	32

7.3- Trámites.....	33
8. Plan económico-financiero y viabilidad.....	33
8.1- Inversión inicial y financiación.....	33
8.2- Balance de situación.....	34
8.3- Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.....	36
8.4- Cuenta de resultado a Año 5.....	37
9. Responsabilidad social corporativa:.....	38
10. Cronograma (TO-START).....	39
11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa.....	40
12- Referencias.....	41
13- ANEXOS.....	44
13.1. Anexo 1.....	44
13.2. Anexo 2.....	45
13.3. Anexo 3:.....	46
13.4. Anexo 4.....	46
13.5. Anexo 5.....	47

Indice de Figuras

Figura 1. <i>Ejemplo de configuración del deporte Pickleball</i>	8
Figura 2. <i>Modelo canvas</i>	8
Figura 3. <i>Servicios PICKLEBOX</i>	9
Figura 4. <i>Cadena de valor de la empresa PICKLEBOX</i>	12
Figura 5. <i>Análisis de la competencia de empresas constructoras</i>	14
Figura 6. <i>Análisis de la competencia entre clubes que tienen escuela de pickleball</i> ..	15
Figura 7. <i>Licencias federadas según comunidad autónoma por federación</i>	15
Figura 8. <i>Clubes deportivos federados según comunidad autónoma por federación</i> ..	17
Figura 9. <i>Packs de los servicios a ofrecer</i>	19
Figura 10. <i>DAFO</i>	20
Figura 11. <i>CAME</i>	20
Figura 12. <i>Materiales necesarios para PICKLEBOX</i>	22
Figura 13. <i>Diagrama de flujo sobre el proceso de contratación de servicios</i>	27
Figura 14. <i>Organigrama</i>	28
Figura 15. <i>Tabla salarial</i>	32

Indice de Tablas

Tabla 1. <i>Inversión inicial y financiación</i>	33
Tabla 2. <i>Balance de situación</i>	34
Tabla 3. <i>Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento</i>	35
Tabla 4. <i>Cuenta de resultado a Año 5</i>	36
Tabla 5. <i>Cronograma</i>	38

1- Introducción

El pickleball, un deporte relativamente joven que ha ganado rápidamente popularidad en todo el mundo, representa mucho más que una simple actividad física. Con características únicas que lo hacen accesible para todas las edades y niveles de habilidad, este juego de raqueta y pelota ha captado la atención de aficionados al deporte de todas partes. En este deporte, que puede ser practicado por parejas o de manera individual, gana el set o juego el jugador o equipo que llega a 11, 15 o 21 puntos, con al menos 2 de ventaja sobre el rival. Cada partido consta de un máximo de 3 sets.

Una de las características más distintivas del pickleball es su capacidad para ser disfrutado por personas de todas las edades. Desde niños hasta adultos mayores, el juego ofrece una oportunidad única para que personas de diferentes generaciones compartan un momento divertido y activo juntos. Además, la naturaleza del juego en pareja fomenta la comunicación, el trabajo en equipo y la construcción de relaciones, ya que requiere coordinación y estrategia entre los compañeros.

En el mundo empresarial, el pickleball presenta una interesante oportunidad de inversión en franquicias debido a su creciente popularidad y versatilidad para adaptarse a una variedad de entornos y comunidades. Su inclusividad y facilidad de aprendizaje lo hacen muy atractivo para emprendedores que buscan incursionar en el ámbito deportivo.

Asimismo, la oportunidad de presentarse en instalaciones públicas y privadas ofrece oportunidades de crecimiento para aquellos interesados en invertir en este apasionante deporte.

Figura 1.

Ejemplo de configuración del deporte Pickleball.



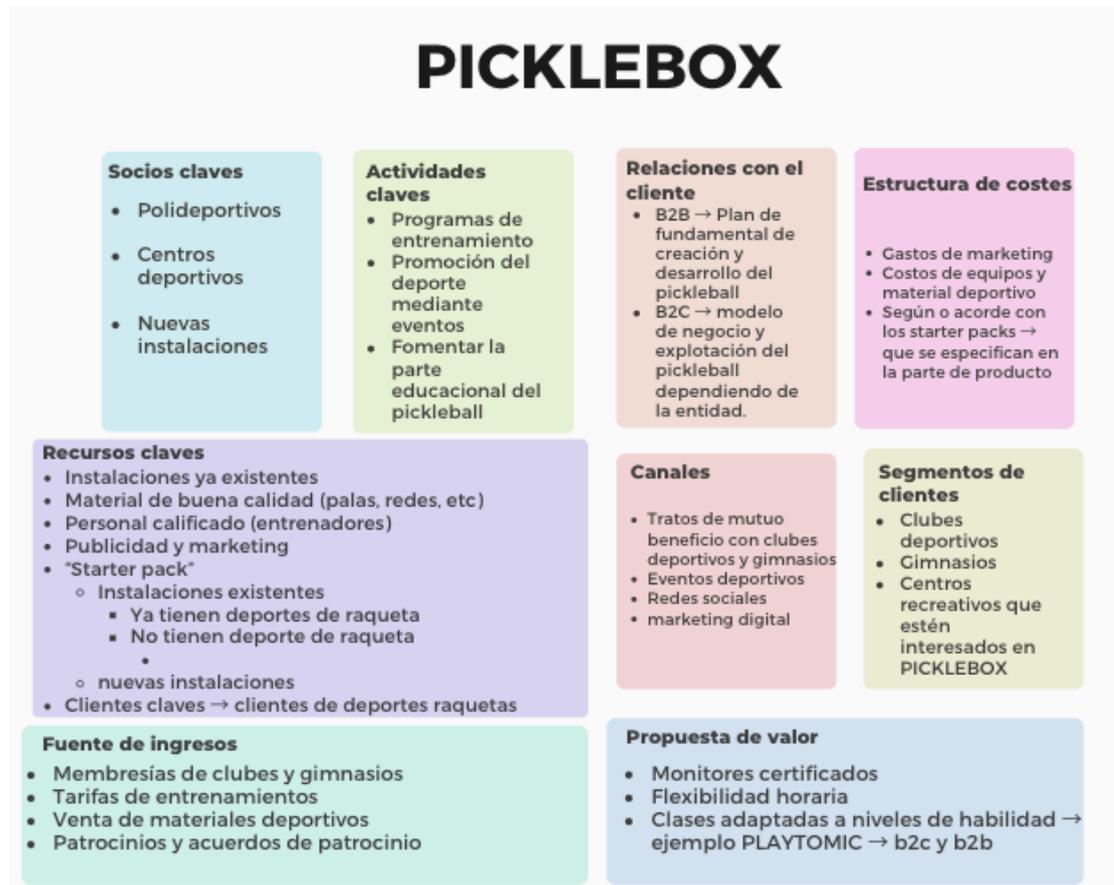
Nota: <https://www.onlytenis.com/blog/en-que-consiste-el-pickleball-por-que-tiene-tanto-exito/>

2. Definición o Identificación del Proyecto

2.1 Modelo Canvas

Figura 2.

Modelo canvas.



Nota. Modelo canvas de PICKLEBOX, a partir de elaboración propia.

2.2. La idea de negocio.

Nuestra iniciativa empresarial surge de la aspiración compartida de dar un impulso evolutivo al pickleball, un deporte que, consideramos, tiene un considerable potencial de crecimiento, similar al experimentado previamente por el pádel. Nos especializamos en el ámbito deportivo educativo y en la infraestructura necesaria para su práctica. Bajo el nombre de PICKLEBOX, nuestra empresa ofrecerá tres servicios distintos: Abrazando una filosofía de adaptación inteligente, PICKLEBOX se enfoca en tres servicios distintivos: Box A, orientado a optimizar espacios deportivos ya existentes; Box B, destinado a la creación de nuevas instalaciones específicas; y Box C, diseñado para servicios que buscan dedicarse exclusivamente al pickleball. Con el respaldo de una formación de monitores de alta calidad, PICKLEBOX se rige como un ecosistema completo que no solo instala canchas, sino que también fomenta la práctica del pickleball a través de programas educativos y eventos

deportivos. Para comprender la visión a largo plazo de nuestro negocio, delineamos nuestro crecimiento en etapas. A corto plazo, nos enfocamos en implementar nuestra idea de negocio exclusivamente en Madrid y sus alrededores. A medio plazo, aspiramos a expandirnos a otras ciudades de España, como Barcelona, Valencia, Sevilla, entre otras. A largo plazo, anhelamos llevar nuestra empresa más allá de las fronteras nacionales, explorando oportunidades en países de América Latina, donde percibimos un prometedor nicho en la industria del deporte.

Figura 3.

Servicios PICKLEBOX.



Nota. Servicios PICKLEBOX, tabla comparativa de PICKLEBOX, a partir de elaboración propia.

2.3. Visión:

Ser la principal referencia en la promoción y desarrollo del pickleball en Madrid, ofreciendo experiencias deportivas inclusivas y de alta calidad que fomenten el bienestar y la diversión en instalaciones deportivas de todo tipo.

2.4. Misión:

En PICKLEBOX, nos comprometemos a impulsar la expansión del pickleball en Madrid, facilitando la incorporación de canchas de calidad en centros deportivos existentes. Nos esforzamos por proporcionar a nuestros clientes soluciones integrales, desde la planificación y diseño hasta la implementación y gestión, garantizando experiencias excepcionales para jugadores de todos los niveles.

2.5. Valores:

1. **Pasión por el Pickleball:** Nos apasiona este deporte y creemos en su potencial para construir comunidades activas y saludables.
2. **Calidad y Excelencia:** Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos, desde la planificación de canchas hasta la atención al cliente, para asegurar la máxima calidad en nuestros servicios.
3. **Innovación Sostenible:** Nos esforzamos por introducir soluciones innovadoras y sostenibles en el diseño y la gestión de canchas de pickleball, respetando el medio ambiente y promoviendo prácticas responsables.
4. **Colaboración y comunidad:** Valoramos la colaboración y buscamos construir una comunidad pickleball vibrante en Madrid, fomentando la participación activa de jugadores, centros deportivos y entusiastas.
5. **Ética y Transparencia:** Operamos con integridad, transparencia y ética en todas nuestras interacciones, construyendo relaciones basadas en la confianza con nuestros clientes y colaboradores.

2.6. Líneas generales del proyecto:

El proyecto PICKLEBOX se desarrollará principalmente en el centro de Madrid, con la idea de poder expandir a futuro a diferentes regiones y ciudades de España sin cerrarnos a la idea de poder expandirnos a países vecinos. La idea de negocio que sostiene PICKLEBOX se trata de llevar el deporte a diferentes clubes deportivos, colegios, eventos, entre otros.

Al llevar este deporte a estos lugares, nos aseguramos de que los clientes (b2b) puedan ofrecer otro deporte nuevo en sus instalaciones y ofrecemos la opción de gestionar el (b2c), con la cual gestionamos clases de este deporte a los usuarios de los clubes en los que nos encontramos.

2.7. El emprendedor:

Para conocer más las cualidades tanto de Marcela como de Agustín, realizamos un autodiagnóstico enfocado en las actitudes emprendedoras del Ministerio de industria, comercio y turismo. En este cuestionario se puntúan siete características que debe tener un emprendedor. En los anexos 2 y 3, que se encuentran en anexos, representan los resultados de Agustín (Anexo 2) y de Marcela (Anexo 3). Analizando ambos resultados, podemos ver que Marcela y Agustín no coinciden en las mismas cualidades, ya que Marcela demuestra mejores aptitudes en la parte de autonomía y la organización. Por otro lado, Agustín demuestra cualidades como la comunicación, la creatividad y la adaptación al cambio. La única aptitud en que ambos socios coinciden es en la orientación del mercado. Es por estos datos que consideramos que los socios se llegan a complementar uno al otro.

3- Análisis estratégicos

3.1- Análisis Interno

3.1.1- Cadena de valor:

Para llevar a cabo la evaluación interna de nuestra organización, emplearemos la cadena de valor de los servicios, la cual nos brindará un entendimiento detallado de los procedimientos y actividades de la empresa. En primer lugar, estableceremos nuestra cadena de valor y luego procederemos a describir en detalle cada uno de sus elementos.

Figura 4.

Cadena de valor de la empresa PICKLEBOX.



Nota. Cadena de valor de *PICKLEBOX*, a partir de elaboración propia.

A. Eslabones de apoyo.

Dirección General: Enfocaremos nuestro negocio en establecer una comunicación eficiente y procedimientos sólidos en los departamentos clave (marketing y financiero). Creemos que

Marcela Pegan y Agustín Prudencio

una comunicación efectiva entre departamentos puede tener un impacto positivo significativo en los resultados.

Recursos Humanos: Compuesto por miembros de cada área, cada uno tendrá metas específicas y sistemas de evaluación predefinidos. La selección se llevará a cabo en colaboración con los socios y bajo la supervisión de los líderes de cada departamento.

Organización Interna: La estructura organizativa incluirá dos divisiones principales: marketing y financiero, con la gestión horizontal de dos socios en colaboración con los directores de cada departamento.

Procesos y Formación: Valoramos la capacitación integral de empleados y entrenadores para que puedan desempeñar eficazmente sus responsabilidades, independientemente de su posición. Además de tener conocimientos globales del pickleball, se espera que cada individuo tenga procesos y tareas claramente definidos en su rol laboral.

B. Eslabones primarios controlables.

Ambiente: Nuestro entorno laboral se caracteriza por la modalidad de trabajo remoto, donde los colaboradores desempeñan sus funciones desde sus lugares de residencia. Las reuniones se realizan en la residencia de alguno de los dos socios, proporcionando un espacio propicio para la interacción y toma de decisiones colectivas.

Marketing: La estrategia de comunicación se basa en el uso de redes sociales, la gestión de una página web y activaciones promocionales detalladas posteriormente en este plan.

Personal de contacto: crucial para nuestro éxito, cada departamento contará con personal dedicado a la captación y promoción de la empresa, asegurando una presencia efectiva en el mercado.

Prestación: Ofreceremos servicios integrales que van desde la instalación de canchas hasta la formación de deportistas o individuos interesados en el pickleball.

C. Eslabones primarios no controlables.

Cliente individual B2C: En nuestra propuesta de servicios, destacamos la inclusión de clases dirigidas por profesionales en el pickleball, quienes serán minuciosamente formados por nuestro equipo. Nos comprometemos a proporcionar a nuestros clientes experiencias de aprendizaje excepcionales, asegurándonos de que nuestros instructores no solo posean un profundo conocimiento del deporte, sino también habilidades pedagógicas para adaptarse a las necesidades individuales. La calidad y la dedicación en la formación de nuestros

profesionales son fundamentales para garantizar una oferta educativa única y de alto nivel en el mundo del pickleball.

Ciente de instalaciones B2B: En nuestro catálogo de servicios, presentamos la oferta de instalación de canchas de pickleball tanto en entornos cubiertos como al aire libre, dirigida específicamente a instalaciones deportivas. Nos especializamos en proporcionar soluciones completas, desde la planificación hasta la implementación, asegurando que las canchas cumplan con los estándares de calidad y se adapten perfectamente al espacio disponible. Con un enfoque personalizado y una atención meticulosa a los detalles, buscamos satisfacer las necesidades específicas de cada instalación deportiva, contribuyendo al desarrollo y la promoción del pickleball en diversos contextos.

3.2- Análisis Externo

3.2.1- Análisis de la competencia:

Para poder analizar la competencia debemos enfocarnos en los servicios que nuestra empresa ofrece, tanto la parte educativa como la parte de infraestructura. Al ser una empresa que se dedica a dos servicios diferentes dentro de la misma industria, tenemos que analizar los competidores que tenemos en cada una de ellas. En el caso de la fase de creación de infraestructura, no hay mucha competencia, sin embargo, hay empresas las cuales realizan construcción de pistas deportiva las cuales no todas tienen las pistas de pickleball en su lista de servicios, sin embargo, creemos que pueden llegar a ser una competencia indirecta y posiblemente en el futuro convertirse en competencia directa. En la siguiente tabla se analiza la competencia en el ámbito de construcción de infraestructura.

Figura 5.

Análisis de la competencia de empresas constructoras de pistas deportivas.

Construcción de pistas de pickleball			
EMPRESAS	CONSTRUCCION	MATERIALES	PRECIO
Pickleball Iberico	pistas pickleball	hormigon	
		asfalto	
		caucho o goma	
Versacourt	pistas pickleball	Pisos Modulares	
	pistas baloncesto		
	pistas futbol sala		
	pistas tenis		
	etc.		
Sport construccion ZM S.L	pistas padel	cesped artificial	
	pistas tenis	P. poroso	
	instalacion pavimento poroso		
	instalacion de resinas	Resinas	

Nota. Análisis de la competencia de empresas constructoras de pistas de pickleball, elaboración propia.

Para analizar la competencia en el ámbito de la práctica y servicio de educación del pickleball, debemos analizar bien las variables de cada uno para poder ver en qué punto debemos concentrarnos para poder desarrollarnos de la mejor manera. Entre las variables mencionadas se encuentran la calidad del espacio, el precio medio de la clase, la ubicación de la escuela, el horario de atención y las formas de contacto. En la siguiente figura analizamos tres escuelas de pickleball que se encuentran en los alrededores de la ciudad de Madrid. En la siguiente figura se muestra cómo es que podemos puntuar aquellos establecimientos que cuentan con clases de pickleball utilizando una escala de Likert. Una vez obtenidos los resultados, ponderamos dependiendo del porcentaje de importancia de cada punto y sacamos un resultado, siendo el 100 una nota perfecta.

Figura 6.

Análisis de la competencia entre clubes que tienen escuela de pickleball.

Variables	% de importancia	El Tejar de Somontes		Pickleball MCP		Pickleball Somontes	
Calidad	25	5	25	3	17	5	25
Precio	25	1	8	3	17	3	17
Ubicacion	20	3	13	3	13	3	13
Horario	20	3	13	5	20	3	13
Contacto	10	3	7	5	10	3	7
	100		66		77		75
1= peor que la media, 3= media, 5=mejor que media							

Nota. Análisis de la competencia para clases de pickleball, elaboración propia.

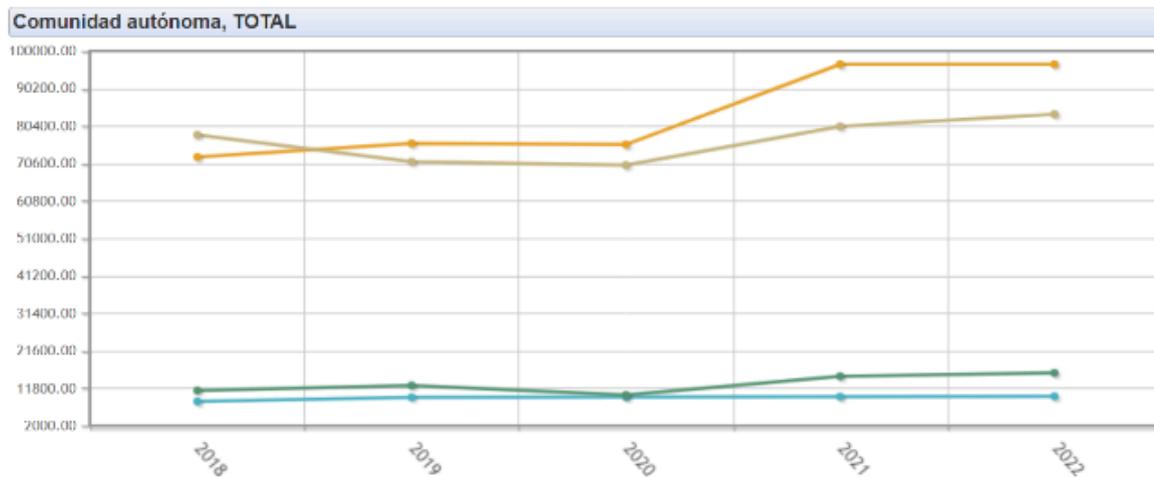
3.2.2 Análisis de la demanda:

Una vez conociendo la competencia que se tiene en el mundo del deporte de raqueta y en el entorno de un deporte como Pickleball, debemos enfocarnos en el análisis de la demanda. Madrid, al ser el núcleo de nuestro emprendimiento, tiene una media del 57% de la población que practica deporte semanalmente, con un promedio de 312 minutos semanales según la encuesta de hábitos deportivos en España 2022 (DEPORTEData, 2022). Madrid se encuentra situada como la segunda ciudad con más proporción de personas que practican deporte respecto a su población total de España.

Los deportes de raqueta son deportes los cuales pueden llegar a ser un beneficio a la hora de promocionar nuestro deporte, ya que los deportistas de dichos deportes son más propensos a probar el pickleball. Entre estos deportes se encuentran el tenis, el pádel, el tenis de mesa y el bádminton. Como se puede ver en la Figura 7, en la comunidad de Madrid hubo un crecimiento claro en las licencias federativas del pádel entre el año 2018 y 2021, llegando a sobrepasar las licencias de un deporte reconocido como el tenis. Este suceso demuestra la clara aceptación de la población madrileña a nuevos deportes y su adaptación a ellos.

Figura 7.

Licencias federadas según comunidad autónoma por federación.



Bádmiton



Pádel



Tenis



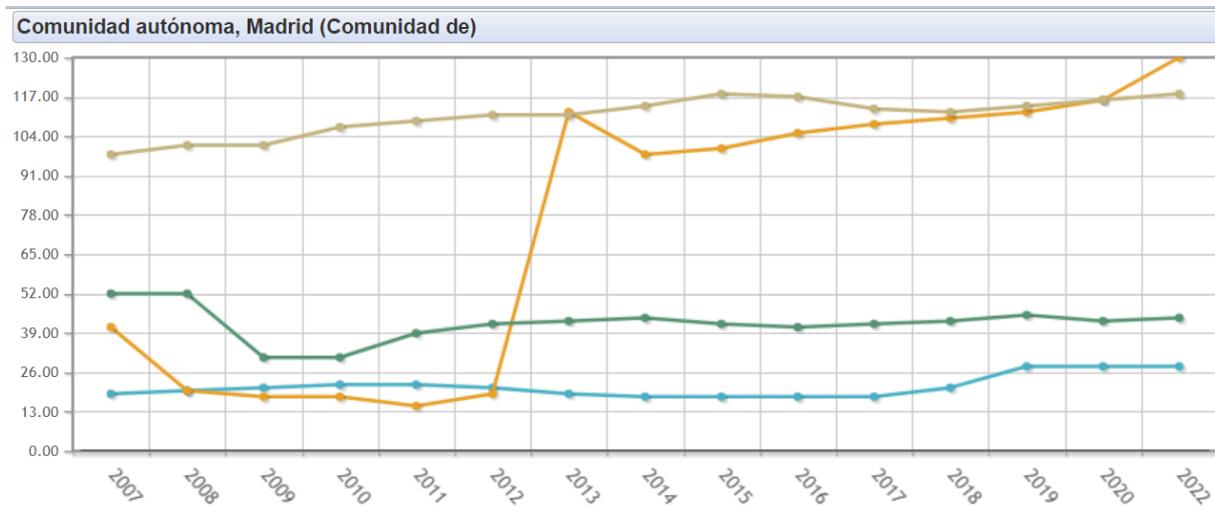
Tenis de mesa



Nota.Figura7- *Licencias federadas según comunidad autónoma por federación. Extraído desde:* <https://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d1/f1/a2012//10/&file=D1F01001.px>

Figura 8.

Clubes deportivos federados según comunidad autónoma por federación



Nota.Figura 8- *Clubes deportivos federados según comunidad autónoma por federación.*
 Extraído desde DEPORTEDData: <https://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d1/f1/a2012//I0/&file=D1F01004.px&type=pcaxis>

3.2.3- Análisis PEST:

Político

El análisis político destaca la importancia de examinar los factores políticos que pueden influir en el desarrollo de PICKLEBOX, especialmente considerando su ubicación en Madrid, España. España opera bajo un sistema de democracia constitucional, con el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) como partido en el poder a nivel nacional. El PSOE ha establecido una estrategia deportiva con objetivos para el año 2025, lo que podría afectar las políticas deportivas a nivel nacional y ofrecer oportunidades para alinearse con las metas gubernamentales. A nivel autonómico, el Partido Popular ha mantenido el liderazgo en la Comunidad Autónoma de Madrid desde 1995, lo que sugiere un ambiente político estable para la operación y crecimiento empresarial de PICKLEBOX. Comprender estos factores políticos permitirá a PICKLEBOX anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno político, garantizando una posición sólida en el mercado español.

Económico

En este apartado se examinan los aspectos que impactan en la economía española, tanto directa como indirectamente, siendo este entorno económico crucial para el desarrollo de nuestra empresa. En primer lugar, se destaca la contribución de la industria del deporte al Producto Interno Bruto (PIB) español, representando aproximadamente un 3.3% del mismo

para finales de 2020, generando más de 410 mil empleos, según el Círculo de Gestores Deportivos de Madrid. Además, es importante considerar el poder adquisitivo de los españoles, especialmente en el contexto post-COVID-19. Se observó una notable disminución en el PIB, pasando del 2.00% en 2019 a -11.20% en 2020, lo que evidenció los desafíos económicos derivados de la pandemia y el cierre de numerosas empresas. Por otro lado, el Índice de Competitividad de Negocios (ICN doing Business) es un indicador crucial que evalúa la facilidad para hacer negocios en un país. En el caso de España, su puntuación de 77.9 la ubica en el puesto 30 a nivel mundial, lo que refleja un desempeño sólido en términos de regulaciones y ambiente empresarial.

Social

En cuanto al desempleo, se observa que la tasa de paro en España alcanzó su punto más alto en 2012, llegando al 26%. Desde entonces, ha mostrado una tendencia a la baja, pero en el año 2020 experimentó un aumento del 2.5% debido a la crisis del COVID-19, alcanzando el 16.20%. Actualmente, la tasa de desempleo se sitúa en el 11.70%, la más baja desde 2008 (Datos macro). Por otro lado, la herramienta de Progreso Social evalúa el desempeño social de los países, utilizando 12 componentes y 60 indicadores. España ocupa el puesto 21 a nivel mundial en este índice, con puntajes de 13 en necesidades humanas básicas, 24 en fundamentos del bienestar y 23 en oportunidades.

Tecnológico

En la esfera tecnológica, se evidencia la influencia de las tendencias identificadas en el informe COTEC en España. Este informe destaca la constante innovación en equipamientos deportivos, la digitalización en el entrenamiento deportivo y la aplicación de tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del espectador en eventos deportivos. Asimismo, resalta el impacto de la tecnología en la gestión deportiva, desde la administración de instalaciones hasta las estrategias de marketing digital en el ámbito deportivo (COTEC, 2023).

3.2.4- Perfil estratégico del entorno.

Nuestros emocionantes packs de PICKLEBOX, diseñados para transformar el panorama deportivo con innovación y excelencia. Con Box A, Box B y Box C, nuestra empresa se compromete a ofrecer experiencias únicas y atractivas para todos los amantes del pickleball.

El éxito de PICKLEBOX en el dinámico panorama deportivo se moldea a través de una cuidadosa arquitectura de servicios, personificada en los enfoques estratégicos de Box A, Box B y Box C. Al adentrarnos en el perfil estratégico del entorno, exploramos cómo cada

servicio se integra y adapta al contexto deportivo existente, marcando una pauta distintiva en la introducción y promoción del pickleball. Desde la optimización de espacios preexistentes hasta la creación de instalaciones dedicadas, cada estrategia refleja la misión de PICKLEBOX de no solo atender las demandas actuales del mercado deportivo, sino también de anticipar y liderar la evolución del pickleball como una opción deportiva atractiva y accesible. Este perfil estratégico del entorno revela la perspicacia de PICKLEBOX en la identificación de oportunidades, la satisfacción de necesidades latentes y la creación de un ecosistema deportivo en constante expansión. A continuación, mostraremos cómo venderemos a nuestros próximos clientes nuestros packs.

Box A: Nos encargaremos de mejorar tu infraestructura deportiva actual con nuestro enfoque especializado. Nos centramos en la inclusión del pickleball en instalaciones ya existentes destinadas a deportes de raqueta. Aprovecha al máximo tus espacios deportivos con una oferta variada que será atractiva para una amplia audiencia.

Box B: Dar vida a nuevos espacios deportivos con nuestra propuesta innovadora. Nos especializamos en la creación de instalaciones exclusivas para el pickleball, llenando un vacío deportivo en lugares que aún no cuentan con servicios de raqueta. Haz que tu comunidad se enamore de este emocionante deporte y tenga una nueva actividad deportiva favorita.

Box C: Convierte tu visión en realidad con nuestro servicio premium. Nos comprometemos a diseñar, construir e implementar instalaciones exclusivamente dedicadas al pickleball. Desde la planificación hasta la ejecución, nuestro equipo altamente capacitado garantiza una experiencia excepcional en cada paso del camino. Además, ofrecemos instructores expertos para optimizar tu aprendizaje y participación en este deporte en auge.

Figura 9.

Packs de los servicios a ofrecer.



Nota. Packs a ofrecer de PICKLEBOX , elaboración propia.

Marcela Pegan y Agustin Prudencio

3.3- DAFO y CAME.

DAFO

Figura 10. DAFO



Nota. Análisis DAFO de PICKLEBOX, elaboración propia.

PICKLEBOX

CAME

Figura 11. CAME



Nota. Análisis del CAME de PICKLEBOX, elaboración propia.

3.4 Objetivos

3.4.1- Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que una organización establece para lograr su visión y misión. Estos objetivos están diseñados para guiar y dirigir las acciones de la empresa hacia el cumplimiento de su estrategia general, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos (UNIR, 2023).

- Trabajar con más de 5 clubes deportivos que ya tenían deportes de raqueta en sus instalaciones (Box A).
- Introducir a más de 5 clubes que no tenían deportes de raqueta (Box B).
- Trabajar con 1 franquicia de PICKLEBOX en la ciudad de Madrid (Box C).
- Contar con cursos para profesores para así incrementar el número de instructores calificados en la empresa.
- Contar con patrocinios y/o alianzas estratégicas con marcas reconocidas del mundo del pickleball o del mundo de raqueta.
- En cuanto a medio y largo plazo, tenemos prevista una expansión de PICKLEBOX en todo el territorio español y, posteriormente, en algunas regiones de Latinoamérica. Este plan de expansión a medio y largo plazo se encuentra en el Anexo 5.

3.4.2- Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son metas detalladas y cuantificables que una organización establece para guiar sus actividades diarias y asegurar la implementación efectiva de su estrategia. Estos objetivos se enfocan en tareas y procesos específicos, proporcionando hitos medibles y alcanzables para el desempeño operativo a corto plazo (HubSpot, 2024).

- Contar con activaciones en redes sociales con el propósito de atraer tanto clientes B2B (clubes) como clientes B2C (jugadores de pickleball).
- Establecer un sistema de reserva de clases particulares con los monitores.
- Adquirir patrocinios de empresas del mundo del pickleball, empresas de palas o de pelotas de pickleball para contar con material para nuestros monitores y sus clases.
- Crear eventos en conjunto con todos aquellos clubes que cuentan con PICKLEBOX.
- Alcanzar una cantidad promedio de 30 horas de uso semanal por cada pista instalada por PICKLEBOX.
- Implementar un sistema de seguimiento de calidad y de satisfacción de clientes.

4- Marketing

4.1- Decisiones en relación al producto

Como se mencionó anteriormente, nuestra idea de negocio implementa tres tipos de servicios y un cuarto servicio, el cual es opcional y extra. El primer servicio que ofrecemos

(Box A) consiste en iniciar el pickleball en clubes deportivos que ya ofrezcan deporte de raqueta y busquen aprovechar los espacios existentes. El segundo servicio (Box B) consiste en llevar el pickleball a clubes deportivos que no tienen ningún deporte de raqueta. Por último, nuestro último servicio (Box C) es para aquellos que quieran especializarse únicamente en el pickleball y montar una instalación desde cero, enfocándose más como una franquicia. El uso del material para dichos servicios es diferente gracias a sus cualidades de cada uno.

Para la correcta implementación de dichos servicios es necesario disponer los siguientes materiales. Para el Box A es necesario delimitar la pista de pickleball dentro de sus espacios previos (pistas de tenis), al igual que es necesario contar con redes portátiles de acuerdo con las dimensiones de pickleball. Para el Box B es necesaria la construcción de los espacios necesarios como son las pistas, las cuales contarán con material de primera y serán de asfalto y con su recubrimiento de resina. Por último, para el Box C es necesario contar con todos los materiales, desde las pistas hasta material de práctica. Al ser una franquicia de PICKLEBOX, será necesario contar con más de 3 pistas de dicho deporte.

En cuanto a nuestro servicio complementario, consiste en contar con monitores cualificados en este deporte para implantar clases a personas de todas las edades.

Figura 12.

Materiales necesarios para PICKLEBOX.

MATERIALES	BOX A	BOX B	BOX C
REDES PORTATILES	✓		
ASFALTO Y RESINA		✓	✓
REDES ESTATICAS		✓	✓
PINTURA ANTIDESLIZANTE	✓	✓	✓
CONSTRUCCION DE INSTALACION			✓

Nota. Materiales necesarios de PICKLEBOX, elaboración propia.

4.2- Decisiones en relación al precio

Sobre las decisiones con relación al precio de nuestro servicio, cabe resaltar que es un deporte bastante nuevo dentro del mundo de los deportes de raqueta. Es por ello que para poder determinar el precio de nuestros servicios debemos comparar los precios de la competencia para así determinar el nuestro. Para determinar los precios exactos de cada servicio (Box) debemos asegurarnos de si el espacio es cerrado o si es en un ambiente abierto, ya que es más costosa la construcción de nuestras pistas en espacios cerrados, pero a largo plazo significa menos mantenimiento que una pista que esté al aire libre. Sin embargo, al no tener mucha competencia que se dedique únicamente al construir pistas de pickleball, no podemos determinar un precio competitivo exacto. El precio estimado para la construcción de una pista de pickleball que consiste en asfalto y su propio recubrimiento de resina está dentro de los 6.000 a 7.000 euros, la unidad sumándole los 300 euros para los postes y la red central. El costo de las pistas también fluctúa debido al lugar y cualidades del espacio en donde se construye la pista. Por estas razones, los precios de los servicios Box A, Box B y Box C varían según el espacio disponible, la cantidad de pistas de pickleball y los materiales utilizados en la construcción. En cuanto a nuestro servicio complementario de monitores, hemos decidido ofrecer paquetes de clases de pickleball para brindar una experiencia más satisfactoria a nuestros clientes. Estos paquetes están disponibles en opciones de 10, 20 y 50 clases, cada una con una duración de una hora. Al optar por estos paquetes, nuestros clientes recibirán descuentos significativos en comparación con la compra de clases individuales. Estos paquetes están diseñados para aquellos que desean entrenar regularmente y para aquellos que buscan una actividad nueva y divertida en su tiempo libre.

4.3- Decisiones en torno a la distribución

Decidimos alquilar una oficina de tamaño reducido en Madrid para establecerla como el núcleo de nuestras operaciones. Esta ubicación céntrica facilitará una gestión eficiente de nuestras actividades administrativas y operativas. En esta oficina, se dedicará un espacio específico para almacenar y organizar los materiales esenciales para nuestras sesiones de formación, tanto teóricas como prácticas. La centralización del inventario permitirá un acceso rápido a los materiales, garantizando su disponibilidad para las formaciones y optimizando los tiempos de preparación.

Además, acondicionaremos una parte de la oficina como área para llevar a cabo las sesiones teóricas de formación. Este espacio estará equipado con el equipo audiovisual necesario, mobiliario adecuado y recursos didácticos, creando así un entorno propicio para el aprendizaje teórico. Paralelamente, implementaremos procesos internos para la gestión

logística de los materiales, desde su recepción hasta su distribución interna para las formaciones. Nos aseguraremos de organizar estratégicamente los materiales en el almacén, garantizando un flujo de trabajo eficiente que satisfaga las necesidades de las formaciones de manera efectiva.

4.4. Decisiones de comunicación.

Hemos elegido implementar una estrategia de marketing digital en respuesta a la actual era digitalizada. Una de sus ventajas más destacadas radica en la capacidad de dirigirse de manera precisa a grupos demográficos y audiencias objetivas, optimizando así la eficacia de nuestras campañas. Cabe destacar que se proyecta que para el año 2025, alrededor de 43 millones de habitantes en España estarán familiarizados con el uso de las redes sociales (Statista, 2024).

Estas estrategias de promoción implementaremos campañas creativas y dinámicas en plataformas como Instagram, Facebook y Twitter, destacando la emoción del pickleball, testimonios de participantes y contenido exclusivo de eventos. Utilizaremos anuncios segmentados para llegar a nuestra audiencia objetivo, generando interacción y compartiendo la visión apasionante de nuestro deporte.

Aprovecharemos la influencia digital de deportistas destacados y creadores de contenido especializados en deportes para amplificar la visibilidad del pickleball. Colaboración estratégica incluirá desafíos, reseñas y participación en eventos, conectando con audiencias previamente comprometidas con el mundo deportivo.

Nos integraremos activamente en comunidades digitales locales, foros deportivos y grupos en redes sociales. Participaremos en conversaciones, responderemos consultas y compartiremos contenido relevante para fomentar una comunidad digital entusiasta en torno al pickleball en Madrid.

4.5- Activaciones de la empresa

En la etapa inicial de la empresa, se llevará a cabo una serie de activaciones estratégicas para establecer una presencia sólida en el mercado y generar interés en el pickleball. Estas activaciones se centran en captar la atención del público objetivo, generar reconocimiento de marca y fomentar la participación en actividades relacionadas con el deporte. A continuación, se detallan algunas de las principales activaciones planificadas:

1. **Eventos de lanzamiento:** Organización de eventos de lanzamiento para presentar oficialmente la empresa y sus servicios a la comunidad. Estos eventos incluirán demostraciones de pickleball, sesiones informativas y oportunidades para que los asistentes prueben el deporte por sí mismos. Se invitará a figuras destacadas del ámbito deportivo local para aumentar la visibilidad y el atractivo de los eventos.
2. **Patrocinio de Eventos Deportivos Locales:** Establecimiento de asociaciones con eventos deportivos locales, como torneos y competiciones, mediante el patrocinio de actividades relacionadas con el pickleball. Esto no solo proporcionará visibilidad a la marca en eventos relevantes, sino que también permitirá interactuar directamente con la comunidad deportiva local y construir relaciones sólidas con otros actores del sector.
3. **Campañas de marketing digital:** Desarrollo de campañas de marketing digital dirigidas a audiencias específicas a través de plataformas en línea como redes sociales, motores de búsqueda y sitios web especializados en deportes. Estas campañas incluirán contenido multimedia atractivo, como videos instructivos, testimonios de clientes y anuncios dinámicos, diseñados para generar interés y compromiso con el pickleball y los servicios ofrecidos por la empresa.
4. **Participación en Ferias y Eventos Comunitarios:** Presencia activa en ferias locales y eventos comunitarios relevantes donde se pueda establecer un stand informativo y de promoción del pickleball. Durante estos eventos, se ofrecerá información sobre los servicios de la empresa, se distribuirán folletos promocionales y se organizarán actividades interactivas, como juegos y concursos, para involucrar a los asistentes y crear conciencia sobre el pickleball y sus beneficios.

5. Plan de operaciones/gestión.

A continuación, se desarrollará el plan de operaciones, el cual cuenta con la explicación de la planificación, organización, dirección y control de los procesos, además de las operaciones del día a día de PICKLEBOX para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

5.1 Procesos clave para el desarrollo de la empresa.

Los procesos claves son las actividades que se realizan para poder agregar valor al servicio o producto. Dichos procesos claves deben estar determinados correctamente y ser seguidos paso a paso como se determinan en sus respectivas fichas de procesos. Los

procesos clave se dividen en tres grupos. Los procesos estratégicos son aquellos más pensados a largo plazo y se encargan de planificar y analizar recursos para la mejora de la empresa. Los procesos operativos son aquellos que se relacionan con la fase de atención del cliente y prestación del servicio. Por último, están los procesos de soporte, los cuales suelen realizarse diariamente y contribuyen a los procesos operativos y estratégicos.

Procesos estratégicos de la empresa.

Planificación financiera: Plan económico a largo plazo, para poder gestionar, controlar y gestionar los recursos de la mejor forma posible.

Análisis de mercado nacional y extranjero: se realizará un estudio de mercado principalmente nacional enfocándonos en la comunidad de Madrid y otro enfocado en el extranjero, como puede ser Latinoamérica.

Desarrollo de estrategias: a base de análisis de mercado, se realizará una estrategia a largo plazo para la expansión a nivel local (nuevos espacios deportivos) como a nivel internacional (Latinoamérica), materiales y proveedores a utilizar, establecer precios y otros aspectos importantes para la expansión.

Procesos operativos de la empresa.

Gestión de proveedores: Proceso enfocado en la relación que se tiene con los proveedores tanto del material para la preparación de las instalaciones como el material necesario para los monitores y sus clases. Procesos como las negociaciones de los términos de contratos y sus respectivos precios.

Gestión de obras de pista: tener planos predeterminados, como también realizar planos de acuerdo con las especificaciones del espacio para poder entregar un servicio adecuado para cada cliente.

Gestión de clientes: Llevar un registro de todos los clientes de acuerdo con el servicio que se le otorgó (Box A, Box B o Box C) y contar con información sobre el historial de compra.

Procesos de soporte de la empresa:

Gestión de recursos humanos: las gestiones para las contrataciones del personal necesario como son los monitores, alemanes y administrativos.

Gestión de finanzas y contabilidad: Encargados del manejo de la gestión financiera y estados contables, entre estas la facturación y manejo de cuentas, como también informes económicos.

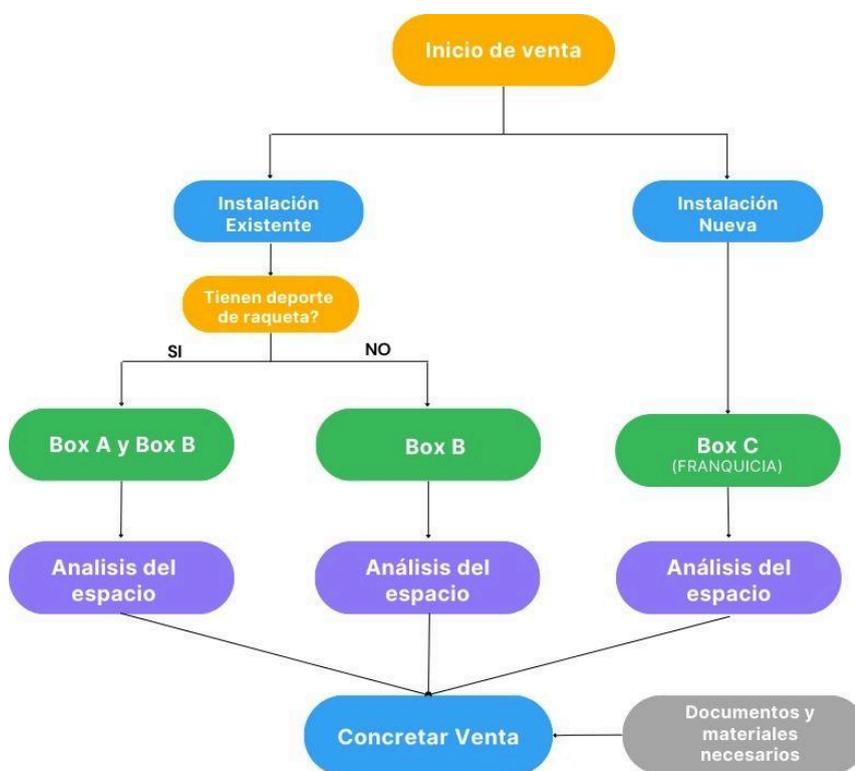
Mantenimiento de pistas: La empresa no se encarga del mantenimiento de las pistas de pickleball, sin embargo, si el cliente desea implementar nuevos materiales o renovar la instalación de las pistas.

Formación de monitores: Mejorar las habilidades y conocimientos del personal para entregar un mejor servicio.

A continuación, se elaboró un claro ejemplo del diagrama de un proceso de la empresa, como es el de contratación de nuestros servicios en PickleBox.

Figura 13.

Diagrama de flujo sobre el proceso de contratación de servicios.



Nota. Descripción gráfica del proceso de contratación de PICKLEBOX. Elaboración propia.

5.2- Recursos materiales necesarios para el correcto desarrollo del negocio y proveedores.

PICKLEBOX cuenta con tres tipos de ofertas, como podemos ver anteriormente. Los materiales entre cada uno de los servicios son diferentes en su mayoría. Entre estos materiales se repiten algunos como las pinturas antideslizantes, resinas y asfalto, redes estáticas y material de preservativa. Dichos materiales son aquellos que se consideran necesarios para el óptimo uso de las pistas. Nuestros proveedores serán claves para poder mantener un nivel de calidad óptimo. Como se puede ver en el anexo, son algunos de los

materiales que se necesitan para el desarrollo del pickleball en cada una de las ofertas de nuestra empresa.

5.3- Aspectos logísticos del negocio.

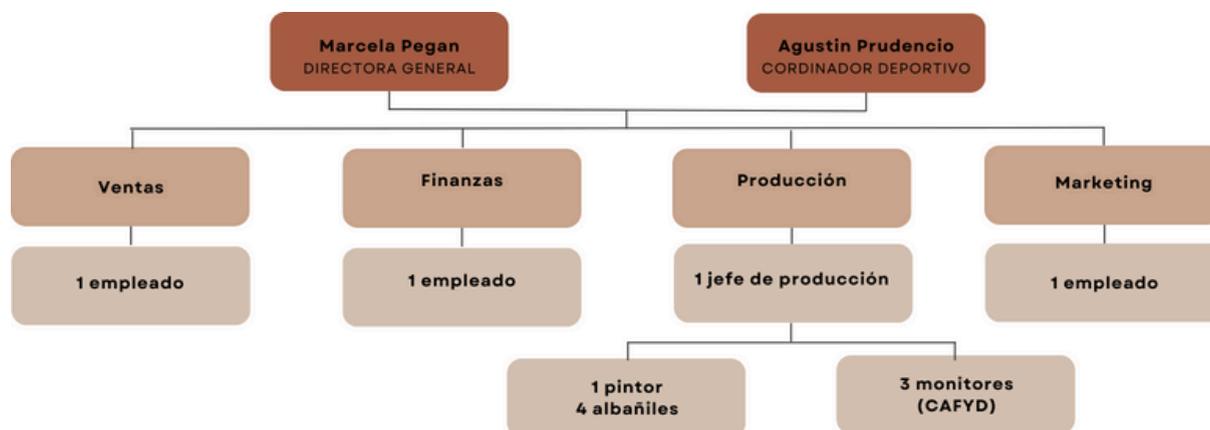
Para el tema logístico de nuestra empresa, consideramos que el contar con una pequeña oficina en el centro de la ciudad es lo más óptimo, ya que se podrá utilizar como la base de operaciones de PICKLEBOX. En dicha oficina se encontrará el equipo de ventas y administración de PICKLEBOX, los cuales se encargan de gestionar la empresa de la mejor forma. Por otro lado, se utilizará la oficina como espacio de almacenamiento de materiales tanto de práctica como pueden ser palas, pelotas, conos, etc., como también materiales como las redes portátiles, redes estáticas y otros materiales que se utilizarán para la construcción de las pistas de PICKLEBOX. Luego de analizar las posibles formas de gestionar el stock de nuestro.

6. Plan de recursos humanos.

6.1- Organigrama.

Figura 14.

Organigrama.



Nota. Organización de PICKLEBOX. Elaboración propia.

6.2- Descripción del puesto de trabajo

A continuación, detallaremos las funciones, obligaciones y habilidades requeridas para cada uno de los roles dentro de la empresa.

Como Directora General de PICKLEBOX, Marcela Pegan lidera la empresa con pasión por los deportes y un firme compromiso con la organización. Encargada de dirigir y supervisar todas las operaciones, su responsabilidad abarca desde la formulación y ejecución de la

Marcela Pegan y Agustín Prudencio

estrategia empresarial hasta la gestión de recursos humanos. Marcela se esfuerza por establecer metas y objetivos claros, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio. Además, representa a la empresa en relaciones externas y negocia con socios comerciales para impulsar el crecimiento sostenible de PICKLEBOX. Su liderazgo ejemplar es fundamental para el éxito continuo de la empresa.

El Coordinador Deportivo de PICKLEBOX es Agustín Prudencio, un apasionado de los deportes de raqueta que creció en Bolivia, donde descubrió el pickleball por primera vez a través de la televisión. Hoy en día, como coordinador de PICKLEBOX, Agustín supervisa todas las actividades deportivas de la empresa. Esto incluye la planificación y organización de eventos, la coordinación de equipos y entrenadores, y la implementación de programas de formación. Además, se asegura de mantener altos estándares de calidad en todas las actividades deportivas ofrecidas por PICKLEBOX.

El Departamento de Ventas de PICKLEBOX se dedica a promover y comercializar los servicios y productos de la empresa. Los responsables de ventas se encargan de identificar oportunidades de negocio, establecer relaciones con clientes potenciales, cerrar acuerdos y gestionar la cartera de clientes existente. Su objetivo es aumentar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

El Departamento de Marketing de PICKLEBOX es responsable de desarrollar y ejecutar estrategias de marketing efectivas para promocionar la marca y los servicios de la empresa. Esto incluye la creación de campañas publicitarias, la gestión de las redes sociales, la organización de eventos promocionales y la monitorización del mercado para identificar tendencias y oportunidades.

El Departamento de Finanzas de PICKLEBOX se encarga de gestionar todos los aspectos financieros de la empresa. Esto incluye la elaboración y seguimiento del presupuesto, la gestión de la contabilidad, la elaboración de informes financieros, la gestión de la tesorería y la planificación financiera a largo plazo. Su objetivo es garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la empresa.

El Departamento de Producción de PICKLEBOX se encarga de la ejecución de todas las actividades relacionadas con la producción de servicios y productos de la empresa. Esto incluye la gestión de inventario, la coordinación de la logística, la supervisión de la calidad y la mejora continua de los procesos de producción. Su objetivo es garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Marcela Pegán y Agustín Prudencio

Los monitores de PICKLEBOX son graduados en (CAFYD), altamente capacitados y comprometidos con la excelencia en la enseñanza del pickleball. Su principal función es impartir clases de pickleball, asegurando una experiencia de aprendizaje efectiva y enriquecedora para los clientes. Además de brindar instrucción técnica, los monitores/profesores fomentan un ambiente de apoyo y motivación, adaptando las clases según el nivel de habilidad y las necesidades individuales de los clientes. Los monitores desempeñan un papel clave en el éxito y la reputación de PICKLEBOX, contribuyendo al desarrollo y crecimiento continuo de la empresa.

6.2.2. Reclutamiento y selección.

El proceso de reclutamiento para las áreas de ventas, finanzas, marketing, monitores y producción se llevará a cabo de manera exhaustiva y cuidadosa para garantizar la selección de los mejores candidatos. Para el área de ventas, se buscarán individuos con habilidades persuasivas y orientadas al cliente, con experiencia previa en ventas, preferiblemente. En finanzas, se priorizará la experiencia en contabilidad y gestión financiera, así como la capacidad analítica y de toma de decisiones. Para marketing, se buscarán profesionales creativos y con experiencia en estrategias de promoción y publicidad. En producción, se contratará a un jefe de producción con experiencia en gestión de proyectos y coordinación de equipos, junto con cuatro albañiles cualificados para la construcción de las canchas de PICKLEBOX, con habilidades en construcción y montaje.

6.2.3. Tipo de contratos y políticas salariales.

Se utilizarán dos tipos de contratos laborales:

Contrato indefinido: Este tipo de contrato se utilizará con aquellos trabajadores que son el 100 por ciento necesarios para la empresa, como pueden llegar a ser el encargado de ventas, publicidad, finanzas y producción. Dichos contratos serán a jornada completa, lo cual representa una seguridad laboral a largo plazo. Por otro lado, se ofrecerán algunos beneficios como un plan de pensiones y un seguro médico.

Contrato de servicios profesionales: En el caso de este tipo de contrato, se les dará a aquellas personas con las cuales no son necesarias a tiempo completo en la empresa. Dichas personas que recibirán este tipo de contrato son gracias a que, como una empresa nueva, no sabemos exactamente cuántos servicios realizaremos, por lo cual dicho grupo de trabajadores está sujeto a nuestras ventas. Los trabajadores que recibirán este tipo de contrato son el personal del área de producción. Contaremos con el equipo de construcción

de pistas y con el equipo de monitores que se encargan de la parte educativa del Pickleball.

En cuanto a nuestra política salarial, se adecua a cada tipo de empleos que se ofrece.

- Responsables de marketing, ventas, producción y finanzas: El salario bruto será de 2000€.
- Monitores/entrenadores: Salario bruto de 18€ la hora, haciendo que su sueldo dependa de la cantidad de horas trabajadas. La cantidad pagada por el cliente será 22 euros, siendo así 18 euros para el monitor y 4 euros para PICKLEBOX.
- Equipo de construcción: Con un promedio de 12€ la hora, el tiempo de construcción de las pistas dependerá del número de albañiles que estén trabajando.

Por otro lado, es importante recalcar que aquellos empleados con contrato de servicios personales, una vez que la empresa se establezca y sea considerada estable, se revisarán los contratos para ver la alternativa de ofrecer un contrato indefinido. Los salarios serán revisados periódicamente para poder premiar a los trabajadores en función de su rendimiento. Todo esto dependerá del crecimiento y estabilidad de la empresa y de la demanda de la misma.

6.3- Cálculo de costes salariales.

Al hacer nuestro cálculo salarial mensual.

Para calcular los salarios salariales, establecemos los siguientes montos mensuales:

- Director General: 3000 euros brutos.
- Coordinador: 2800 euros brutos.
- Jefes de área (4): 2000 euros brutos cada uno.

Además, para el personal por horas, tenemos:

- Pintor: Se le pagarán 12 euros por hora, estimando un promedio de 40 horas mensuales.
- Albañiles (4): Se les pagará 12 euros por hora, estimando un promedio de 40 horas mensuales para cada uno.
- Monitores (3): Se les pagará 22 euros por hora de clase, tomando en cuenta que cada monitor ganará 18 euros y los 4 euros restantes serán para la empresa, considerando un promedio de 40 horas mensuales cada uno.

Figura 15.

Tabla salarial.

Costes salariales fijos	Numero	Sueldo Bruto
Director general	1	€ 2,200.00
Coordinador deportivo	1	€ 2,000.00
Jefes de area	4	€ 1,600.00
Costes salariales variables	Numero	Sueldo 40h
Pintor	1	12 x 40h= 480
Albañiles	4	12 x 40h= 480
Monitores	3	18 x 40h= 720

Nota. Tabla gráfica de los costes salariales de PICKLEBOX. Elaboración propia.

7. Plan jurídico.

7.1- Tipo de sociedad

La elección de una sociedad limitada para PICKLEBOX en Madrid se basa en factores estratégicos y legales clave. Este tipo de sociedad ofrece a los socios una responsabilidad limitada, protegiendo sus activos personales en caso de deudas o contingencias legales. Su estructura organizativa clara facilita la toma de decisiones y genera confianza entre socios e inversores, siendo bien vista por instituciones financieras. La sociedad estará formada por 2 socios; la principal ventaja es que la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado, sin riesgo para sus bienes personales. Además, la reciente Ley 18/2022 reduce el capital mínimo necesario para constituir una Sociedad Limitada a 1€ (Garrigues, 2022).

7.2 Requisitos legales.

La creación de PICKLEBOX como sociedad limitada en España implica un proceso meticuloso que abarca varios requisitos legales y procedimientos esenciales. Según Holded (2023) "se debe prestar atención a la denominación social y al capital social mínimo requerido, que es de 3,000 euros, con la obligación de que los socios desembolsen al menos el 25% en el momento de la constitución. Además, se redactan estatutos sociales que establecen las normas internas de la sociedad y se lleva a cabo una Junta General Constituyente para su aprobación". Posteriormente, se procede con la inscripción en el Registro Mercantil y la obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF) ante la Agencia Tributaria. Se regulariza la empresa y a los empleados en la Seguridad Social, se obtienen

las licencias y permisos necesarios, y se abre una cuenta bancaria a nombre de la sociedad para establecer las bases legales y financieras del negocio en Madrid.

7.3- Trámites

Para los trámites legales necesarios en el lanzamiento de nuestra empresa, nos basamos en las directrices proporcionadas por Asesoría Iberántico (2019). Estos incluyen:

- Obtener licencias requeridas para la actividad, como la licencia de actividad.
- Contratar un seguro de responsabilidad civil para cubrir posibles daños a terceros.
- Inscribirse en la Seguridad Social según la modalidad de trabajo de los profesores.
- Obtener autorización para el tratamiento de datos personales según la Ley de Protección de Datos.
- Registrar la marca y la aplicación móvil en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).
- Establecer acuerdos con proveedores para alquiler o préstamo de materiales, con sus respectivas condiciones y responsabilidades.
- Implementar un sistema de contabilidad y facturación, cumpliendo con obligaciones fiscales.
- Contratar entrenadores y personal administrativo, estableciendo contratos y condiciones laborales adecuadas.

8. Plan económico-financiero y viabilidad.

8.1- Inversión inicial y financiación.

En la siguiente tabla podemos ver como es que nuestra empresa implementa el dinero en la compra tanto de equipos informáticos, software, mobiliario, entre otros activos necesarios. Cada activo conlleva su propia vida útil la cual nos ayuda a realizar el cálculo de las amortizaciones. Por otro lado, se detalla el uso de los recursos que tenemos. En nuestro caso en particular el 100 por ciento de los recursos son recursos propios, es decir que todo el dinero invertido viene del capital de los dueños accionistas.

Tabla 1.

Inversión inicial y financiación.

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización			
Equipos Informáticos	8,000 €	3	2,667 €			
Software	3,000 €	3	1,000 €			
Mobiliario	5,000 €	5	1,000 €			
Página Web	2,000 €	3	667 €			
Transporte	20,000 €	10	2,000 €			
TOTAL INVERSIÓN	38,000 €		7,333 €	TOTAL AMORTIZACIÓN		
Provisión de Fondos	22,000 €					
	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos		
TOTAL DE RECURSOS	60,000 €				WACC	0.08867
Recursos Ajenos	- €	0%	5%	3.75%	25%	
Recursos Propios	60,000 €	100%	8.87%	8.87%		
	Beta Sector desapalancada Damodaran		1.01			
	Beta proyecto		$\beta_e = \beta_A \left[1 + \frac{D}{E} (1 - t) \right]$	1.01		
	RF	2.10%				
	(Em -RF)	6.70%				

Nota. Inversión inicial y financiación de PICKLEBOX. Elaboración propia

8.2- Balance de situación.

En este informe de balance, buscamos destacar las inversiones realizadas en los activos de la empresa. Entre estos activos se incluyen los equipos informáticos, que comprenden las computadoras utilizadas por nuestro equipo, especialmente en áreas como el marketing y comunicación. También podemos ver activos como el software o la página web que son utilizados para el manejo de clientes. Una parte importante de este balance es poder demostrar que la empresa contará con dichos activos y que también contará con una tesorería existente.

Tabla 2:

Balance de situación.

BALANCE			
Activo		Pasivo+Neto	
7,000 €	Equipos Informáticos	Recursos Propios	
3,000 €	Software	Capital social	60,000 €
5,000 €	Mobiliario	Recursos Ajenos	
1,500 €	Página Web		
43,500 €	Tesorería		
60,000 €	TOTAL	TOTAL	60,000 €

Nota. Balance de situación de PICKLEBOX. Elaboración propia

8.3- Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.

Tabla 3.

Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento.

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos por Box A	1,000 €	1,000 €	3,000 €	5,000 €	3,500 €	4,000 €	1,000 €	500 €	1,500 €	2,000 €	1,500 €	1,000 €	25,000 €
Ingresos por Box B	10,000 €	30,000 €	20,000 €	50,000 €	50,000 €	30,000 €	30,000 €	30,000 €	20,000 €	10,000 €	10,000 €	10,000 €	300,000 €
Ingresos por Box C	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	38,000 €	- €	- €	- €	- €	38,000 €
Ingresos por Monitores	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	2,640 €	31,680 €
INGRESOS TOTALES	13,640 €	33,640 €	25,640 €	57,640 €	56,140 €	36,640 €	33,640 €	71,140 €	24,140 €	14,640 €	14,140 €	13,640 €	394,680 €
GASTOS													
Alquiler	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	2,000 €	24,000 €
Material	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2,400 €
Seguro	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	1,200 €
Suministros	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	1,000 €	12,000 €
Publicidad	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	2,400 €
Página Web	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4,800 €
Seguridad	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Limpieza	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	1,800 €
Sueldos fijos	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	13,800 €	165,600 €
Seguridad social	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	4,830 €	57,960 €
Sueldos Variables Año 1 (CSP)	3,336 €	5,544 €	4,608 €	7,944 €	7,896 €	5,784 €	5,496 €	9,816 €	4,464 €	3,432 €	3,384 €	3,336 €	65,040 €
GASTOS TOTALES	26,066 €	28,274 €	27,338 €	30,674 €	30,626 €	28,514 €	28,226 €	32,546 €	27,194 €	26,162 €	26,114 €	26,066 €	337,800 €
EBITDA	-12,426 €	5,366 €	- 1,698 €	26,966 €	25,514 €	8,126 €	5,414 €	38,594 €	- 3,054 €	- 11,522 €	- 11,974 €	- 12,426 €	56,880 €
Amortizaciones	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	611 €	7,333 €
EBIT/BAII	-13,037 €	4,755 €	- 2,309 €	26,355 €	24,903 €	7,515 €	4,803 €	37,983 €	- 3,665 €	- 12,133 €	- 12,585 €	- 13,037 €	49,547 €

Nota. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento de PICKLEBOX. Elaboración propia

8.4- Cuenta de resultado a Año 5
Tabla 4.
Cuenta de resultado a Año 5

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos por Box A		25,000 €	25,750 €	26,523 €	27,583 €	28,411 €
Ingresos por Box B		300,000 €	309,000 €	318,270 €	331,001 €	340,931 €
Ingresos por Box C		38,000 €	39,140 €	40,314 €	41,927 €	43,185 €
Ingresos por Monitores		31,680 €	31,680 €	31,680 €	31,680 €	31,680 €
INGRESOS TOTALES		394,680 €	405,570 €	416,787 €	432,191 €	444,206 €
GASTOS						
Alquiler		24,000 €	24,000 €	24,720 €	24,720 €	24,720 €
Material		2,400 €	2,472 €	2,546 €	2,623 €	2,701 €
Seguro		1,200 €	1,236 €	1,273 €	1,311 €	1,351 €
Suministros		12,000 €	12,360 €	12,978 €	13,627 €	14,036 €
Publicidad		2,400 €	2,448 €	2,521 €	2,597 €	2,675 €
Página Web		4,800 €	4,896 €	5,043 €	5,194 €	5,298 €
Seguridad		600 €	612 €	630 €	649 €	669 €
Limpieza		1,800 €	1,836 €	1,873 €	1,910 €	1,948 €
Sueldos fijos		165,600 €	173,880 €	182,574 €	188,051 €	193,693 €
Seguridad social		57,960 €	60,858 €	63,901 €	65,818 €	67,792 €
sueldos Variables		65,040 €	67,642 €	70,347 €	73,161 €	76,088 €
GASTOS TOTALES		337,800 €	352,240 €	368,407 €	379,662 €	390,971 €
EBITDA		56,880 €	53,330 €	48,380 €	52,529 €	53,236 €
Amortizaciones		7,333 €	7,333 €	7,333 €	7,333 €	7,333 €
BAII		49,547 €	45,997 €	41,047 €	45,196 €	45,902 €
Impuesto s/Beneficio		12,387 €	11,499 €	10,262 €	11,299 €	11,476 €
NOPLAT		37,160 €	34,498 €	30,785 €	33,897 €	34,427 €
Amortizaciones		7,333 €	7,333 €	7,333 €	7,333 €	7,333 €
FC Operativo		44,493 €	41,831 €	38,118 €	41,230 €	41,760 €
CAPEX (inversión)	- 38,000 €					
Valor Residual						
Flujo Neto de Caja	- 38,000 €	44,493 €	41,831 €	38,118 €	41,230 €	41,760 €
Plazo Recuperación	0.854061				WACC	0.08867
VAN	124,365 €		Efectuable			
TIR	109.8%		Efectuable			
FC Acumulado	- 38,000 €	6,493 €	48,324 €	86,443 €	127,673 €	169,433 €

Nota. Cuenta de resultado a Año 5 de PICKLEBOX. Elaboración propia.

9. Responsabilidad social corporativa:

Como empresa, nos comprometemos a ser socialmente responsables, cuidando del bienestar de nuestras partes interesadas y del entorno. Implementamos prácticas éticas y sostenibles en todas nuestras operaciones, reduciendo el consumo de recursos, gestionando los desechos de forma responsable y promoviendo la conservación de la biodiversidad. Contribuimos al bienestar de las comunidades locales mediante programas de voluntariado, donaciones y proyectos de desarrollo comunitario. Mantenemos altos estándares éticos, siendo transparentes en nuestras decisiones, cumpliendo con las leyes y respetando los derechos humanos en toda nuestra cadena de suministro.

10. Cronograma (TO-START)

Tabla 5.

cronograma.

TAREAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
IDENTIFICAR NUESTROS OBJETIVOS	■	■	■									
INVESTIGACION DE NUESTRO MERCADO	■	■										
EVALUAR LA DEMANDA	■	■	■									
TOMAR DECISION DE ORGANIGRAMA			■									
PLASMAR EL PLAN DE NEGOCIO			■	■								
ELABORACION DEL PRESUPUESTO INICIAL		■	■									
CONTRATACIONES DE JEFES DE AREA			■	■								
CONTACTAR CON POSIBLES CLIENTES INTERESADOS			■	■	■	■						
OBTENCIÓN DE LICENCIAS Y PERMISOS NECESARIOS				■	■	■						
ALQUILER DE OFICINA			■	■	■							
COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA OFICINA				■	■	■						
CONTACTAR POSIBLES TRABAJADORES (PINTOR, ALBAÑILES Y MONITORES)						■	■					
LANZAR NUESTRA PRIMERA CAMPAÑA DE CAPTACIÓN							■	■	■			
CONTACTAR CON CLIENTES PARA LANZAMIENTO								■	■	■		
ORGANIZAR EL EVENTOS DE LANZAMIENTO											■	■
PARTICIPACION EN FERIAS Y EVENTOS DEPORTIVOS					■		■		■			
ORGANIZAR NUESTRO PRIMER PEQUEÑO EVENTO DE PICKLEBALL								■				
EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE NUESTRO PROGRESO		■		■		■		■		■		■

Nota. Tabla con el cronograma de PICKLEBOX. Elaboración propia.

11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa.

Para concluir nuestro presente trabajo, hemos proporcionado una profunda ida de nuestro mundo del pickleball a través del análisis y desarrollo de PICKLEBOX, una empresa innovadora que buscamos capitalizar el potencial de este deporte en el crecimiento en Madrid. Hemos explorado cómo el pickleball ha ganado terreno como una opción deportiva inclusiva y accesible para personas de todas las edades y habilidades, convirtiéndose en una alternativa atractiva para aquellos que buscan una actividad física divertida y saludable.

La flexibilidad del pickleball para adaptarse a diferentes entornos y comunidades lo posiciona como un modelo de franquicia prometedor en el presente y futuro en el ámbito empresarial deportivo. Ofreceremos unos “packs” como lo son el Box A, Box B y Box C, PICKLEBOX ofrecerá soluciones adaptadas a las necesidades específicas de una amplia gama de clientes, desde la optimización de espacios deportivos existentes hasta la creación de instalaciones dedicadas exclusivamente al pickleball. Además, la empresa se compromete a promover y fomentar la práctica de este deporte a través de programas educativos, eventos deportivos y alianzas estratégicas.

En esta empresa hemos analizado sus objetivos estratégicos y operativos en donde hacemos énfasis en el corto plazo, donde enfocaremos nuestra empresa en Madrid, en medio plazo extendernos a España y a largo plazo a Latinoamérica y así poder convertirnos en una franquicia. En la parte financiera podemos ver muestras de que la empresa puede llegar a ser muy sustentable a corto, medio y largo plazo. Contamos con un plazo de recuperación menor a 1 año lo cual nos impulsa a seguir y creciendo la empresa a futuro. Por otro lado, algunos indicadores económicos como el VAN y el TIR son positivos y efectivos.

PICKLEBOX representa más que una empresa; es un movimiento que busca transformar el panorama deportivo al promover un deporte inclusivo, divertido y beneficioso para la salud. Con una visión clara y un enfoque estratégico, estamos listos para llevar el pickleball a nuevas alturas y crear una comunidad apasionada en torno a este emocionante deporte.

12- Referencias

Arias Coello, Alicia (SN) Unidad didáctica 3 :La gestión de los procesos.
<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Asesoría Iberanfico. (2019, February 11). ¿Cómo Crear una Sociedad Limitada y Qué Trámites Llevar a Cabo? Asesoría y gestión en Zaragoza | Iberanfico. Retrieved April 12, 2024, from <https://anfico.es/como-crear-una-sociedad-limitada/>

COTEC. (2023). Anuario 2023.

<https://cotec.es/observacion/anuario2022/ae093166-9066-7f5d-1918-8ea16d3429af>

De Tena, R. (2019, septiembre 9). Sociedad Limitada Nueva Empresa: ventajas. Holded.
https://www.holded.com/es/blog/sociedad-limitada-nueva-empresa-ventajas?utm_adgroupid=149205955392&utm_keyword=&campaignid=20077725085&adgroupid=149205955392&adid=514403800932&hld_device=c&hld_network=g&hld_matchtype=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_20077725085&utm_term=&utm_content=149205955392_514403800932&hsa_src=g&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_acc=7276020979&hsa_grp=149205955392&hsa_ad=514403800932&hsa_cam=20077725085&hsa_tgt=dsa-1655314562875&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&qad_source=1&qclid=CjwKCAjww_iwBhApEiwAuG6ccDFueN7S55JBsHQBKbmjs0JXIL2TARh182e9aq578d9rFTGoDWFmMnBoCzQYQAvD_BwE

Garrigues. (2022, 9 de septiembre). Publicada en el BOE la reforma que reduce de 3000 euros a 1 euro el capital mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-boe-reforma-reduce3000-euros-1-euro-capital-minimo-constituir-sociedad

Desempleo de España 2024 (2022) Datosmacro.com. Available at:
<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana> (Accessed: 25 February 2024).

Encuesta de Hábitos deportivos en España 2022: Síntesis de resultados (2022). Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, Secretaría General Técnica, Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones.

España - Índice de Progreso Social - SPI 2022 (2022) Datosmacro.com. Available at:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/spi/espana> (Accessed: 23 February 2024).

Fernández, R. (2023,). Las redes sociales en España - Datos estadísticos.

Statista. <https://es.statista.com/temas/6566/las-redessociales-en-espana>

Magnitudes del sector (2022) Estadísticas de Deporte. DEPORTEData. Available at: <https://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Tabla.htm?path=%2Fd1%2Ff1%2Fa2012%2F%2Fi0%2F&file=D1F01005.px&type=pcaxis&L=0> (Accessed: 20 February 2024).

PSOE. (2016). Programa electoral 2016 [PDF file].

<https://www.psoe.es/mediacontent/2016/05/ProgramaElectoralPSOE2016.pdf>

Pursell, S. (2023, 9 marzo). ¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos? *HUBSPOT*. Recuperado 4 de marzo de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos>

Sport, L. (2023) *El pelotazo económico que se avecina en España con El Pickleball, Legal Sport*. Available at: <https://www.legalsport.net/economia-es/pelotazo-economico-espana-pickleball/> (Accessed: 25 February 2024).

Sport construction ZM (2023) *Servicios*. Available at: <https://www.sportconstructionzm.es/servicios> (Accessed: 24 February 2024).

Todo sobre el pickleball en España (2024) Pickleball Ibérico. Available at: <https://pickleballiberico.com/> (Accessed: 27 February 2024).

Vita, A. M., Vita, A. M., & Vita, A. M. (2020, 24 noviembre). El deporte contribuye al 3,3% del PIB y genera 400.000 empleos. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/fortunas/1606151043_866311.html#%20https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/termometro-ecosistema-deporte-espana.html

WEBGRAFIAS

Asociación Española de Pickleball (s.f.). Cómo se juega. Recuperado de <https://www.pickleballspain.org/como-se-juega/>

Asociación Española de Pickleball (s.f.). ¿Qué es el Pickleball? Recuperado de <https://www.pickleballspain.org/que-es-el-pickleball/>

Asociación Española de Pickleball (s.f.). Historia del Pickleball. Recuperado de <https://www.pickleballspain.org/historia-del-pickleball/>

Asociación Española de Pickleball (s.f.). Reglamento Oficial. Recuperado de <https://www.pickleballspain.org/reglamento-oficial/>

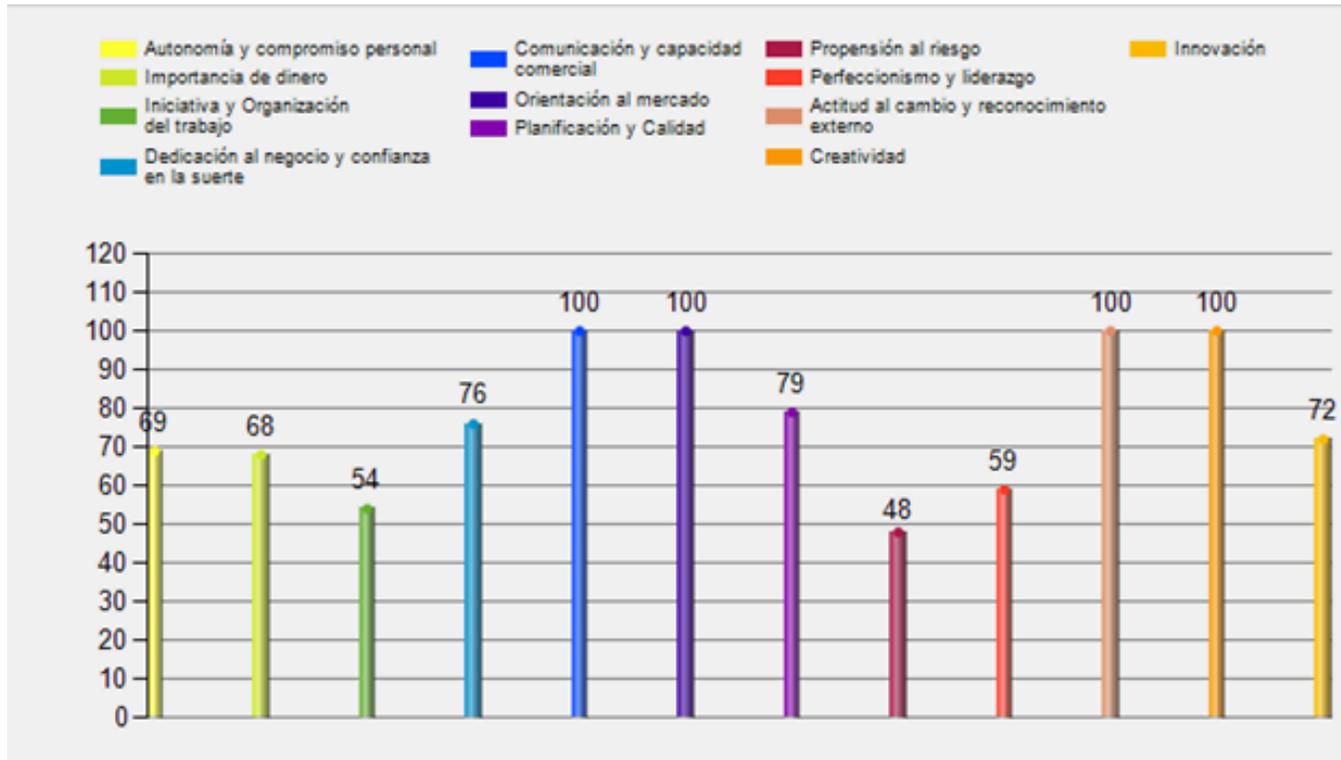
Asociación Española de Pickleball (s.f.). Pickleball para todos. Recuperado de <https://www.pickleballspain.org/pickleball-para-todos/>

García Redondo, Ó. (2021). Estado actual de conocimiento en el Pickleball. de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/50721/TFG%20Garcia%20Redondo%2C%20Oscar.pdf?sequence=1>

13- ANEXOS

13.1. Anexo 1

Autodiagnóstico de actitudes empresariales.

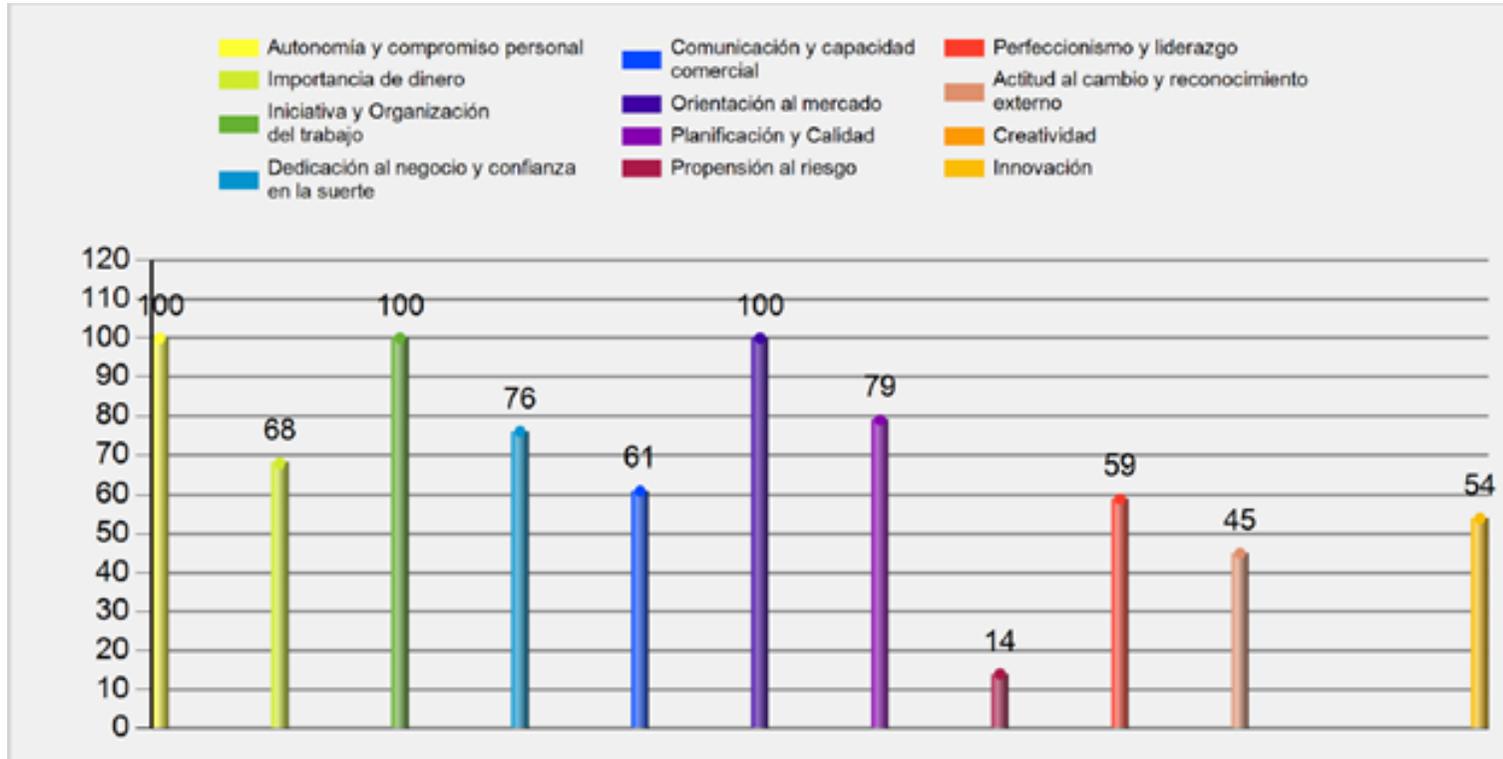


Nota. Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras de Agustin Prudencio.

Fuente: <https://autodiagnosticos.ipyme.org/Emprendedores>.

13.2. Anexo 2

Autodiagnóstico de actitudes empresariales.

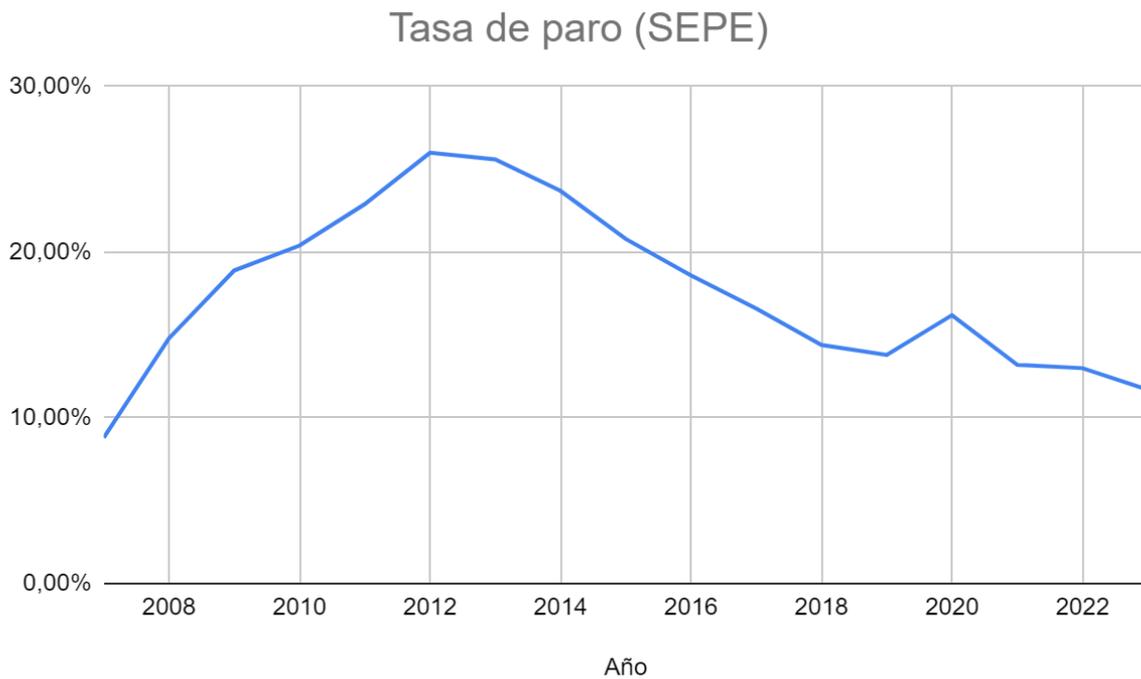


Nota. Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras de Marcela Pegan

Fuente: <https://autodiagnosticos.ipyme.org/Emprendedore>

13.3. Anexo 3:

Tasa de paro en España



Nota. Tasa de paro de España. Elaboración propia

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

13.4. Anexo 4.

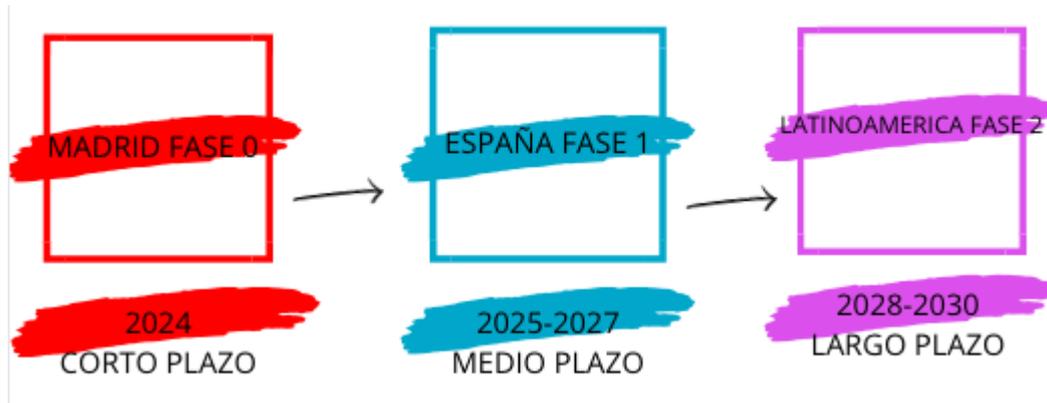
Tabla de materiales necesarios para cada box

MATERIALES	BOX A	BOX B	BOX C
REDES PORTATILES	✓		
ASFALTO Y RESINA		✓	✓
REDES ESTATICAS		✓	✓
PINTURA ANTIDESLIZANTE	✓	✓	✓
CONSTRUCCION DE INSTALACION			✓

Nota. Tabla de materiales. Elaboración propia.

13.5. Anexo 5.

Objetivos Corto, Medio y Largo Plazo



Nota: Objetivos a corto, medio y largo plazo. Elaboración propia.