



Proyecto: PaddlePlay

Universidad Abierta Interamericana - Sede

Rosario

Profesora: Albornoz, Aylin

Alumnos: Albónico, Agustín - Bruno, Francisco - Di
Domenico, Nicolás - Febre, Sebastián - Payero,
Renzo - Sebes, Ramiro

Índice

Índice.....	2
1. Introducción.....	5
2. Tipo de negocio.....	7
Tipología.....	7
Tipo de comercio electrónico.....	7
Modelos de Negocio.....	7
Modelo de ingreso aplicable.....	8
3. Idea del negocio.....	8
Identificar el Mercado Objetivo y el Perfil del Cliente.....	8
Mercado Objetivo.....	8
Perfil del Cliente.....	9
Análisis de las Factibilidades.....	10
Factibilidad técnica.....	10
Factibilidad económica.....	11
Factibilidad comercial.....	11
Factibilidad Organizacional.....	11
Factibilidad Legal.....	12
4. Misión de la organización.....	12
5. Visión de la organización.....	12
6. Objetivos organizacionales.....	13
Objetivos Operativos, Tácticos y Estratégicos:.....	13
Objetivos Operativos.....	13
Objetivos Tácticos.....	13
Objetivos Estratégicos.....	13
Objetivos Financieros.....	14
Objetivos reales vs página web.....	14
7. Cultura organizacional.....	14
8. Análisis del contexto y estructura de la industria.....	15
Análisis P.E.S.T.E.L.....	15
Político.....	16
Económico.....	16
Social.....	16
Tecnológico.....	17
Ambiental.....	18
Legal.....	18
Fuerzas competitivas de Porter.....	19
Competidores directos.....	19
Competidores sustitutos.....	19
Competidores potenciales.....	19
Poder de negociación de los clientes.....	19

Poder de negociación de los proveedores.....	20
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	20
Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	20
9. Análisis interno.....	21
Matriz de evolución de factores internos (EFI).....	21
Estructura organizacional.....	22
Recursos Humanos.....	23
Planeación.....	23
Organización.....	23
Motivación.....	23
Cantidad de empleados y jerarquías.....	23
Calificación del personal.....	23
Remuneración.....	24
Comercialización.....	24
Determinación de precios.....	24
Mezcla de comercialización.....	25
Segmento del mercado y posición frente a competidores.....	25
Canales de distribución.....	25
Calidad de productos.....	25
Promociones y Publicidad.....	25
Experiencia y Capacitación.....	25
Finanzas y contabilidad.....	25
Forma de financiamiento.....	25
Costos fijos y costos variables.....	26
Costos Fijos Mensuales.....	26
Costos Variables Mensuales (estimados).....	26
Total General Mensual.....	26
Composición del capital de trabajo.....	27
Inversión inicial.....	27
Diferencias entre gastos e inversión.....	28
Producción.....	28
Políticas de stock.....	28
Proveedores de materia prima o producto terminado.....	28
Proveedores de insumos.....	28
Instalaciones.....	29
Procedimiento de control de stock del proceso productivo.....	29
Operaciones.....	29
Investigación y desarrollo.....	29
Planificación del área.....	29
Objetivos del área.....	30
Área de sistemas.....	30
Planificación del área.....	30
Objetivos del área.....	30
10. FODA cruzado.....	31

11. Posicionamiento competitivo.....	32
Barreras de Ingreso.....	32
Barreras de Salida.....	33
Cadena de Valor.....	33
Mapa de Posicionamiento.....	34
Estrategias.....	35
12. Agenda estratégica del negocio y prioridades de los procesos de adaptación.....	36
Objetivo General.....	36
Responsables de cada Tarea.....	38
13. Mediciones agregadas y detalladas.....	38
Mediciones agregadas.....	38
Mediciones detalladas.....	39
Análisis: Lo Planificado vs. Lo Alcanzado.....	40
14. Reflexión final.....	41
Ramiro Sebes.....	41
Sebastián Febre.....	42
Francisco Bruno.....	43
Renzo Payero.....	44
Nicolás Di Domenico.....	45
Agustín Albónico.....	46
Bibliografía.....	47

1. Introducción

PaddlePlay es una plataforma digital innovadora diseñada para cubrir las necesidades de la creciente comunidad de jugadores de paddle en Rosario y sus alrededores. Su principal propósito es facilitar la organización de partidos y conectar a jugadores de todos los niveles, desde principiantes hasta avanzados, en un entorno que promueve la interacción y crea una comunidad activa. A través de su modelo de negocio basado en el formato freemium, la plataforma ofrece acceso gratuito a funcionalidades esenciales, mientras que una suscripción premium permite a los usuarios acceder a características avanzadas, como el emparejamiento automatizado, el sistema de geolocalización, y la personalización de la experiencia de juego. Esta estructura permite a PaddlePlay satisfacer tanto a usuarios que buscan una experiencia básica sin costo como a aquellos interesados en funcionalidades adicionales mediante una suscripción de bajo costo.

El modelo operativo de PaddlePlay está construido sobre un sistema C2C (Consumer-to-Consumer), conectando directamente a los jugadores interesados en organizar partidos sin la necesidad de intermediarios, lo cual facilita el uso, abarata los costos y hace que la plataforma sea especialmente accesible. Esta arquitectura permite que los usuarios se registren, busquen y encuentren oponentes en función de sus preferencias de juego, su ubicación y su disponibilidad, generando una experiencia completamente centrada en las necesidades del jugador.

En cuanto al desarrollo tecnológico, PaddlePlay emplea tecnologías de última generación que permiten una experiencia de usuario fluida, rápida y personalizada. La plataforma es diseñada con interfaces intuitivas que mejoran la experiencia del usuario, haciendo que el proceso de encontrar y organizar partidos de paddle sea sencillo y eficiente. Funcionalidades como el emparejamiento automático, el sistema de geolocalización para encontrar canchas cercanas y un sistema de notificaciones dinámico son solo algunas de las herramientas desarrolladas para ofrecer una experiencia de juego cómoda y personalizada. La plataforma está construida con un enfoque en la escalabilidad, de modo que pueda crecer en funcionalidades y en capacidad de usuarios sin comprometer su rendimiento.

La estructura organizativa de PaddlePlay es horizontal y funcional, adecuada para una startup de tamaño moderado en el ámbito digital. Esta estructura permite flexibilidad y una rápida toma de decisiones, lo que es esencial para un entorno de rápido crecimiento y adaptación. En términos organizativos, PaddlePlay cuenta con áreas especializadas, como desarrollo de producto, marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos, con un enfoque en que cada área opere de manera autónoma y se enfoque en sus competencias clave. Esta disposición garantiza que la plataforma pueda adaptarse rápidamente a cambios de mercado y expandirse de manera sostenible y eficaz. Además, la estructura facilita la colaboración interdisciplinaria y permite mantener una comunicación ágil entre los diferentes equipos, lo que se traduce en una implementación más eficiente de mejoras y un tiempo de respuesta rápido a las necesidades del mercado.

El equipo de PaddlePlay está conformado por personal altamente calificado, priorizando la especialización en cada área para garantizar un desarrollo eficiente y de alta calidad desde el inicio del proyecto. Entre los roles clave, se encuentran desarrolladores especializados en frontend, backend y tecnologías de ciberseguridad, así como un equipo de marketing orientado a redes sociales y relaciones públicas con el fin de atraer y retener usuarios. Los incentivos al personal incluyen bonificaciones basadas en desempeño, flexibilidad laboral, y oportunidades de capacitación continua, lo que permite a la empresa contar con un equipo motivado y comprometido con los objetivos a largo plazo del proyecto.

La estrategia de marketing de PaddlePlay se centra en la promoción digital a través de redes sociales y en alianzas estratégicas con clubes de paddle locales, lo cual permite a la plataforma conectar con su audiencia de forma directa y significativa. Las campañas en redes como Instagram y Facebook, junto con colaboraciones con influencers del deporte, apuntan a captar la atención de los jugadores de paddle y a construir una base de usuarios activa y participativa. Además, la plataforma considera la expansión regional e internacional a medida que se consolida en el mercado local. Esta visión a futuro hace de PaddlePlay un proyecto con miras a crecimiento sostenido, respaldado por una estructura que permite adaptarse a las demandas y oportunidades de nuevos mercados.

Financieramente, PaddlePlay se financia mediante una combinación de capital propio de los fundadores y posibles inversiones externas que podrían ser necesarias para la expansión de la plataforma una vez se consolide su base de usuarios. En etapas avanzadas, la empresa considera buscar financiamiento adicional a través de rondas de capital de riesgo (VC) para escalar y llegar a nuevos mercados. PaddlePlay se posiciona así como una alternativa accesible y con un alto potencial de escalabilidad en el mercado de aplicaciones deportivas, respaldada por una sólida planificación financiera y organizacional.

En resumen, PaddlePlay representa una propuesta de valor única en el mercado de paddle, enfocándose en construir una comunidad sólida mediante herramientas innovadoras y un modelo de negocio escalable. A través de una estructura organizativa horizontal y flexible, la empresa se encuentra en una posición favorable para adaptarse rápidamente a los cambios y oportunidades en el mercado deportivo. Con una estructura de equipo orientada a la especialización y el desarrollo de talento, y una estrategia de expansión bien planificada, PaddlePlay tiene el potencial de establecerse como una referencia en su sector y lograr un crecimiento sostenido en los próximos años.

2. Tipo de negocio

Tipología

PaddlePlay se considera un negocio **C2C (Consumer-to-Consumer)** porque su principal función es conectar directamente a los usuarios entre sí. En este caso, los jugadores de paddle utilizan la plataforma para encontrarse y organizar partidos sin la intervención de una empresa que actúe como intermediaria en la prestación del servicio de juego.

La plataforma permite a los jugadores buscar y emparejarse con otros usuarios de acuerdo a su nivel de habilidad, ubicación y preferencias de juego. Todo el valor que se genera en la plataforma proviene de las interacciones entre los usuarios, quienes se conectan para jugar y socializar. PaddlePlay facilita este proceso al proporcionar las herramientas necesarias para que los jugadores se encuentren, se comuniquen y organicen sus partidos.

Al ser los propios usuarios los que se organizan y gestionan sus partidos, la plataforma se centra en las transacciones directas entre los jugadores, sin ofrecer un servicio propio de alquiler de canchas o entrenamiento. En este sentido, PaddlePlay funciona como un facilitador para que los usuarios, que son consumidores, se conecten entre sí, lo cual es la esencia de un modelo de negocio C2C.

Tipo de comercio electrónico

PaddlePlay se clasifica como comercio electrónico directo, ya que ofrece un servicio digital que se consume y disfruta íntegramente en línea, sin necesidad de envíos físicos, ya que permite a los usuarios interactuar con otros jugadores, organizar partidos y utilizar funciones como el emparejamiento automatizado, el registro de perfil y la participación en desafíos, todo de manera digital. Además, la plataforma ofrece una suscripción premium que es un producto digital accesible directamente a través de la aplicación, sin requerir logística física para su entrega. Por lo tanto, al ser un servicio completamente digital con funcionalidades y beneficios accesibles en línea, PaddlePlay se clasifica como comercio electrónico directo.

Modelos de Negocio

PaddlePlay se considera un **proveedor comunitario** porque su modelo de negocio se centra en crear y mantener una comunidad activa de jugadores de paddle, facilitando la interacción y el intercambio entre ellos. La plataforma no solo ofrece funciones para organizar partidos, sino que también fomenta la formación de equipos, la participación en desafíos y la comunicación a través de foros y redes sociales.

En vez de suministrar productos físicos o servicios tangibles, PaddlePlay crea un espacio virtual que permite a los usuarios interactuar y construir relaciones dentro de la comunidad. El valor principal de la plataforma radica en su capacidad para construir y mantener una comunidad de jugadores que se apoyan mutuamente, comparten experiencias y organizan eventos deportivos. Por lo tanto, PaddlePlay actúa como un facilitador que permite a los usuarios interactuar y beneficiarse de la comunidad sin ser el proveedor directo de los servicios deportivos físicos.

Modelo de ingreso aplicable

El modelo de ingresos de PaddlePlay se basa en un enfoque **freemium** combinado con **publicidad**.

La estrategia **freemium** permite a los usuarios acceder a las funciones básicas de la plataforma de forma gratuita, lo que ayuda a atraer una gran cantidad de jugadores. Esta versión gratuita incluye herramientas esenciales para buscar compañeros de juego, organizar partidos y participar en la comunidad. Sin embargo, PaddlePlay también ofrece una opción de suscripción premium que desbloquea características adicionales, como acceso prioritario en el emparejamiento y opciones de personalización avanzadas. Este modelo freemium busca convertir a los usuarios gratuitos en suscriptores de pago al ofrecerles un valor añadido que justifique el costo adicional.

Además, PaddlePlay incorpora **anuncios** y **publicidad** como una fuente adicional de ingresos. La plataforma puede mostrar anuncios relevantes a los usuarios dentro de la aplicación, generando ingresos a partir de acuerdos publicitarios con empresas que desean llegar a la comunidad de jugadores de paddle. Esta estrategia no solo proporciona una forma de monetizar la base de usuarios gratuita, sino que también ofrece a las marcas una oportunidad para conectar con un público específico interesado en el deporte. Al combinar estos dos enfoques, PaddlePlay puede diversificar sus fuentes de ingresos y mantener una oferta gratuita atractiva mientras maximiza su potencial de ganancias.

3. Idea del negocio

Identificar el Mercado Objetivo y el Perfil del Cliente

Mercado Objetivo

PaddlePlay está dirigido principalmente a los entusiastas del paddle en Rosario, pero el mercado objetivo podría expandirse a otras regiones en el futuro. Dentro de este mercado, se encuentran jugadores de todos los niveles de habilidad que buscan mejorar su experiencia de juego mediante una plataforma digital.

- **Geográfico:** Inicialmente, el mercado objetivo es la región de Rosario, pero se puede expandir a otras ciudades y países.

- **Demográfico:** El mercado incluye jugadores de paddle de diversas edades, desde jóvenes adultos hasta personas mayores, con un enfoque particular en aquellos que están activos y comprometidos con el deporte.
- **Psicográfico:** Los usuarios están interesados en el deporte del paddle y valoran tanto la competencia como la socialización. Buscan una comunidad de jugadores con intereses similares y desean herramientas que faciliten la organización de partidos y la participación en eventos deportivos.
- **Conductual:** Los jugadores que utilizarán PaddlePlay serán usuarios de tecnología que están cómodos utilizando aplicaciones móviles y plataformas digitales para gestionar sus actividades recreativas. Valorán la facilidad de uso, la accesibilidad y la capacidad de personalizar su experiencia.

Perfil del Cliente

El perfil del cliente para PaddlePlay se puede definir más específicamente de la siguiente manera:

- **Jugadores Amateur y Profesionales:** PaddlePlay atrae tanto a jugadores que practican el deporte por diversión como a aquellos con un nivel más avanzado que buscan mejorar su habilidad. Esto incluye personas que desean disfrutar del juego recreativamente y a quienes se toman el deporte más en serio, buscando oportunidades para entrenar y competir a un nivel más alto.
- **Grupos de Amigos y Equipos:** La plataforma está diseñada para facilitar la organización de partidos entre amigos y la formación de equipos para competiciones locales. Estos usuarios valoran la capacidad de coordinar horarios y encontrar compañeros de juego con intereses similares, ya sea para juegos informales o para entrenamientos regulares.

Este perfil del cliente permite a PaddlePlay adaptar su oferta para satisfacer las necesidades específicas de estos grupos, asegurando que la plataforma proporcione valor a jugadores de diferentes niveles, grupos sociales y organizaciones deportiva

Análisis de las Factibilidades

Factibilidad técnica

PaddlePlay se desarrollará utilizando tecnologías robustas y modernas. La integración de funcionalidades como el emparejamiento automatizado de jugadores, la gestión de perfiles y el sistema de reservas es viable con estas tecnologías, ya que permiten una arquitectura escalable y flexible. Entre las funcionalidades más importantes se incluyen:

- **Registro y Creación de Perfil:** Los usuarios pueden registrarse de manera sencilla y crear un perfil que incluya detalles como nivel de habilidad, ubicación y preferencias de juego. Esta funcionalidad permite que la plataforma ofrezca recomendaciones personalizadas y facilite el emparejamiento entre jugadores de niveles similares.
- **Emparejamiento Automatizado y Exploración Manual:** PaddlePlay ofrece dos modalidades para encontrar compañeros de juego. El emparejamiento automatizado asigna a los jugadores a partidos contra oponentes de nivel similar, garantizando una experiencia equilibrada y competitiva. También se ofrece la opción de explorar manualmente perfiles de otros jugadores, permitiendo a los usuarios organizar partidos de acuerdo a sus propias preferencias.
- **Interacción Social y Comunidad:** La aplicación no solo se enfoca en la reserva de partidos, sino que también promueve la creación de una comunidad vibrante. Los usuarios pueden unirse a equipos, participar en desafíos semanales, y acceder a un foro dedicado para compartir experiencias, consejos y estrategias de juego.
- **Experiencia Premium:** PaddlePlay ofrece una suscripción premium que proporciona beneficios adicionales, como prioridad en el emparejamiento con otros jugadores de nivel similar y una experiencia sin anuncios. Los usuarios premium también tienen acceso a notificaciones exclusivas de eventos y torneos organizados por PaddlePlay, donde pueden unirse fácilmente a grupos creados para estos eventos confirmando su asistencia con un solo clic. Además, la suscripción premium incluye opciones avanzadas de personalización de perfiles y atención al cliente prioritaria. Esta experiencia está diseñada para jugadores que buscan una interacción más completa y personalizada en la comunidad de PaddlePlay.

Para alcanzar estas funcionalidades, PaddlePlay contará con un equipo de desarrollo especializado y una infraestructura escalable y segura. Los desarrolladores backend y frontend implementarán la arquitectura de la plataforma utilizando tecnologías como Node.js y React, mientras que los ingenieros de seguridad aplicarán medidas avanzadas como cifrado SSL/TLS y autenticación de dos factores para proteger la información de los usuarios. Expertos en UX/UI diseñarán una interfaz atractiva y fácil de usar, y los ingenieros de infraestructura gestionarán el entorno en la nube, garantizando un rendimiento óptimo y la capacidad de crecimiento. La plataforma se desarrollará mediante la metodología ágil Scrum, lo que permitirá realizar lanzamientos incrementales y adaptarse a las necesidades de la comunidad. Con estos recursos, PaddlePlay está preparado para ofrecer una experiencia integral y escalable para los usuarios de paddle.

Factibilidad económica

Los costos iniciales de desarrollo incluirán diseño, programación y pruebas, seguidos de gastos continuos para mantenimiento y actualizaciones. El modelo freemium permitirá ofrecer una versión básica gratuita con opciones de suscripción premium para acceder a características adicionales, lo que ayudará a cubrir los costos operativos y generar ingresos sostenibles. La monetización adicional a través de anuncios proporcionará una fuente de ingresos complementaria. Las proyecciones financieras indican que con una base de usuarios adecuada y una conversión efectiva a suscripciones premium, el proyecto puede alcanzar la rentabilidad en un plazo razonable.

Factibilidad comercial

El mercado objetivo de PaddlePlay incluye jugadores de paddle en Rosario, con la posibilidad de expansión a otras regiones. El análisis del mercado muestra una demanda creciente de plataformas digitales que faciliten la organización de partidos y la socialización en el deporte. La estrategia de marketing se centrará en captar y retener usuarios a través de campañas dirigidas y la promoción de características únicas de la plataforma. La experiencia de usuario ha sido optimizada para garantizar una interfaz intuitiva y atractiva, y la percepción del valor agregado por las funciones premium es clara, lo que incentiva la suscripción. Todo esto se ve potenciado por factores sociales clave, como el éxito de la Selección Argentina de Pádel, que recientemente obtuvo el título en el Mundial de Qatar, reforzando la popularidad y el prestigio del deporte en el país. Esta visibilidad impulsa el interés de jugadores nuevos y experimentados, generando un entorno ideal para el crecimiento de plataformas como PaddlePlay. Además, el auge de influencers y deportistas que practican paddle contribuye a la promoción involuntaria del deporte y fortalece la conexión de PaddlePlay con una comunidad en expansión, incentivando suscripciones y un compromiso continuo de los usuarios.

Factibilidad Organizacional

PaddlePlay cuenta con una estructura organizacional diseñada para maximizar la eficiencia y la adaptabilidad. La estructura es **horizontal**, lo que permite una comunicación fluida y una toma de decisiones rápida, beneficios clave para una organización joven y en crecimiento. Esta disposición sin múltiples capas jerárquicas facilita la implementación ágil de mejoras y la capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

Además, PaddlePlay utiliza un **modelo funcional** en el que cada área clave como producción, marketing, finanzas, operaciones y RRHH cuenta con personal especializado enfocado en sus competencias principales. Esto asegura que cada área opere de manera autónoma y eficiente, mientras contribuye a los objetivos estratégicos generales. La estructura es, además, altamente escalable, permitiendo que se agreguen nuevos roles o equipos dentro de cada área a medida que la plataforma y su base de usuarios crecen, sin necesidad de cambiar la organización fundamental.

Factibilidad Legal

PaddlePlay cumplirá con las normativas legales vigentes para proteger los datos personales y garantizar la seguridad en las transacciones en línea. Para ello, la plataforma implementará políticas de privacidad sólidas, alineadas con la Ley de Protección de Datos Personales de Argentina (Ley 25.326), que establecen pautas claras para el manejo y almacenamiento seguro de la información de los usuarios. Además, se realizarán auditorías regulares de seguridad para asegurar el cumplimiento de estas normativas y mantener la confianza de los usuarios en la protección de sus datos.

Dado que PaddlePlay también implementa un modelo de suscripción premium y publicidad, la plataforma se asegurará de que las regulaciones sobre contratos de suscripción y publicidad digital sean respetadas. Esto incluirá políticas de transparencia en los términos de uso y manejo de datos, así como un control riguroso de los contenidos publicitarios para asegurar su conformidad con las leyes locales. Además, en caso de expansión a otros mercados, la plataforma se adaptará a los marcos legales de cada país para asegurar su cumplimiento integral.

4. Misión de la organización

PaddlePlay tiene la misión de conectar a los apasionados del paddle a través de una plataforma digital que facilita la formación de relaciones significativas y la organización de partidos. Se dedica a proporcionar una experiencia fluida y enriquecedora que permite a los jugadores encontrar compañeros de juego y participar en una comunidad activa y comprometida. A través de tecnología avanzada y un enfoque en la interacción social, busca fomentar una red inclusiva y vibrante donde cada jugador pueda disfrutar plenamente del deporte, independientemente de su nivel de habilidad.

La misión debe mantenerse consistente tanto en la página web como en el informe. Esto asegura que el propósito y los valores fundamentales de la plataforma se comuniquen claramente a todos los usuarios y partes interesadas, reflejando el compromiso de la empresa con sus objetivos y con la comunidad que pretende servir.

5. Visión de la organización

PaddlePlay busca ser la plataforma más usada y reconocida para ser el puente que une a los entusiastas del paddle, creando una red dinámica y conectada de jugadores. Su visión es transformar la experiencia deportiva al facilitar conexiones significativas entre individuos que comparten la pasión por el paddle. A través de una plataforma innovadora y fácil de usar, busca conectar a jugadores de todos los niveles, permitiéndoles formar equipos, encontrar compañeros de juego y participar en una comunidad vibrante y colaborativa.

PaddlePlay aspira a ser el lugar donde los jugadores no solo organizan partidos, sino que también construyen relaciones duraderas y enriquecedoras. Al centrarse en la conexión humana y la interacción social, pretende fortalecer la comunidad de paddle, ofreciendo un entorno donde cada usuario pueda encontrar, compartir y disfrutar de su pasión por el deporte con otros que comparten el mismo entusiasmo.

La visión debe ser coherente y consistente en todos los canales de comunicación, incluyendo la página web y el informe. Usar la misma visión refuerza el mensaje y los objetivos a largo plazo del proyecto, asegurando que todos los interesados comprendan claramente hacia dónde se dirige la plataforma.

6. Objetivos organizacionales

Objetivos Operativos, Tácticos y Estratégicos:

Objetivos Operativos

- **Corto Plazo:**
 - Incrementar la retención de usuarios activos en un 20% en un plazo de 6 meses mediante la implementación de un sistema de recompensas.
 - Reducir el tiempo de búsqueda y emparejamiento de jugadores en un 30% dentro de los próximos 9 meses mediante la mejora del algoritmo de emparejamiento.

Objetivos Tácticos

- **Mediano Plazo:**
 - Aumentar la tasa de registros de nuevos usuarios en la aplicación en un 25% durante los próximos 2 años, mediante campañas de marketing digital dirigidas.
 - Contratar a 20 nuevos empleados especializados en desarrollo de software en los próximos 18 meses para mejorar la funcionalidad de la aplicación y proporcionar un soporte más eficiente a los usuarios.

Objetivos Estratégicos

- **Largo Plazo:**
 - Introducir una nueva funcionalidad en la app que permita a los usuarios buscar hasta 50 canchas de paddle que estén disponibles en Rosario dentro de los próximos 3 años, mediante la implementación de un sistema de disponibilidad en tiempo real.
 - Alcanzar una base de 100,000 jugadores activos en Argentina en los próximos 4 años, mediante la asociación con clubes de pádel a nivel nacional.

- Lanzar la plataforma en 3 nuevos mercados internacionales en los próximos 5 años, adaptando la interfaz y las funcionalidades de la plataforma a las preferencias de cada región.

Objetivos Financieros

- **Corto Plazo:** Reducir el costo de adquisición de clientes (CAC) en un 15% en los próximos 12 meses, optimizando las campañas de marketing digital.
- **Mediano Plazo:** Lograr un flujo de caja positivo en los próximos 18 meses, mediante un incremento del 30% en suscripciones premium y una reducción del 10% en los costos operativos a través de la optimización de procesos aplicando metodologías de desarrollo ágiles.
- **Largo Plazo:** Incrementar el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) en un 30% en los próximos 5 años, a partir de aumentar el número de suscripciones premium en todos los países que la plataforma online se encuentra habilitada.

Objetivos reales vs página web

En la página web de la organización no se reflejarán los mismos objetivos detallados que se utilizan internamente para la gestión y toma de decisiones estratégicas. Los objetivos internos son específicos, técnicos y orientados a métricas precisas que pueden no ser relevantes ni comprensibles para el público general. En lugar de estos objetivos específicos, la página web comunicará metas generales que reflejen el crecimiento y la mejora continua, como "Expandiendo nuestra comunidad global de jugadores" o "Mejorando constantemente la experiencia del usuario". Estas descripciones están diseñadas para ser más accesibles y pertinentes para los visitantes del sitio y los potenciales clientes.

7. Cultura organizacional

La cultura organizacional de PaddlePlay se caracteriza por ser dinámica, inclusiva y orientada a la innovación, lo que fomenta tanto el crecimiento personal de los empleados como el desarrollo continuo de la plataforma. Los principales valores que definen la cultura de la organización son:

- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** En PaddlePlay, el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos, como desarrollo, marketing y atención al cliente, son esenciales. Para llevar a cabo este valor, se promueve la comunicación abierta a través de reuniones semanales interdepartamentales, donde los empleados pueden compartir ideas libremente, discutir problemas y colaborar en soluciones que mejoren la plataforma y optimicen la experiencia del usuario. Además, se implementarán herramientas de colaboración digital, como Slack y Trello, para facilitar la coordinación entre equipos y mantener a todos los miembros alineados con los objetivos de la empresa.
- **Innovación y Creatividad:** PaddlePlay fomenta una mentalidad innovadora al alentar a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones creativas. Esto se llevará a cabo mediante talleres de innovación trimestrales, donde los equipos tienen

la libertad de explorar ideas y experimentar con soluciones tecnológicas avanzadas. Además, se implementará un programa de reconocimiento para destacar las ideas más innovadoras, incentivando así la participación activa en el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras.

- **Orientación al Cliente:** La satisfacción del usuario es una prioridad en PaddlePlay. La empresa se esfuerza por comprender las necesidades de los jugadores de paddle y adaptar la plataforma en consecuencia. Para llevar a cabo este valor, el equipo de atención al cliente recibirá capacitación continua en habilidades de servicio al cliente y resolución de problemas, y se establecerá un sistema de gestión de sugerencias y comentarios para recoger la retroalimentación de los usuarios. Esta información se utilizará en reuniones mensuales para identificar mejoras en la plataforma y anticiparse a las necesidades de los usuarios.
- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** PaddlePlay reconoce la importancia de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de los usuarios. Para implementar esta adaptabilidad, se utiliza la metodología ágil en el desarrollo de la plataforma, permitiendo iteraciones rápidas y mejoras continuas basadas en retroalimentación. Además, los empleados tienen la opción de trabajar de manera flexible, ya sea en la oficina o de forma remota, promoviendo un equilibrio saludable entre vida personal y laboral y asegurando la continuidad del trabajo sin importar la ubicación.
- **Desarrollo Profesional:** PaddlePlay promueve el crecimiento de sus empleados mediante programas de mentoría interna y sesiones de aprendizaje compartido. Cada mes, se realizarán charlas lideradas por los mismos miembros del equipo, donde comparten conocimientos y habilidades en áreas clave, como tecnología, marketing y gestión de comunidades. Adicionalmente, se crearán grupos de estudio y revisión de tendencias de la industria, en los que los empleados investigan y presentan nuevos conceptos o prácticas. Esta metodología de aprendizaje colaborativo no solo permite el desarrollo profesional de manera económica, sino que también fortalece la cohesión y el intercambio de conocimiento dentro de la empresa.

8. Análisis del contexto y estructura de la industria

Para comprender el entorno en el que operará PaddlePlay, se ha realizado un análisis exhaustivo del contexto general, con un enfoque específico en el mercado del paddle tanto a nivel local como con potencial internacional. Este análisis se complementa con el estudio del macroentorno, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (P.E.S.T.E.L.), así como un análisis del microentorno a través de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Análisis P.E.S.T.E.L

En este análisis se ha dado mayor relevancia a los factores sociales y tecnológicos, ya que influyen significativamente en el modelo de negocio de PaddlePlay, en función de captar usuarios y destacar la plataforma con características avanzadas, como la geolocalización y el emparejamiento automatizado. Los factores políticos, económicos,

ambientales y legales también afectan de forma indirecta, aunque su impacto es más amplio y establece el contexto en el que opera la industria, sin incidir de manera tan específica en las características de la plataforma.

Político

En Argentina, el paddle ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, en parte apoyado por políticas que incentivan el deporte y la actividad física. Las iniciativas gubernamentales que promueven estilos de vida saludables y el deporte recreativo favorecen indirectamente el crecimiento de plataformas como PaddlePlay. Además, las políticas locales que promueven el emprendimiento digital también han sido clave para facilitar el desarrollo de nuevas empresas tecnológicas.

Económico

El estado económico de Argentina afecta directamente el poder adquisitivo de los jugadores y clubes de paddle. La inflación y la volatilidad del tipo de cambio pueden influir en el acceso a las suscripciones premium y en la disposición de los jugadores para invertir en servicios digitales. Sin embargo, la industria del deporte sigue mostrando un crecimiento sólido, impulsado por la demanda de entretenimiento y actividades recreativas de bajo costo, lo que podría ser favorable para una plataforma que facilita el acceso a juegos entre usuarios.

Social

Los factores sociales son clave para el éxito de PaddlePlay, ya que la plataforma se enfoca en conectar a la comunidad de jugadores. La popularidad del paddle creció significativamente durante la pandemia de COVID-19, en parte porque se podía practicar con distanciamiento social. Esto impulsó su adopción en muchos países, y hoy es uno de los deportes de raqueta con mayor crecimiento, con más de 10 millones de practicantes en todo el mundo. En Argentina y Europa, la demanda de canchas y clubes sigue en aumento, lo que crea una gran oportunidad para que PaddlePlay conecte a esta comunidad activa y en expansión.

Entre los factores sociales que impulsan este crecimiento se encuentran:

- **Promoción involuntaria de celebridades y deportistas:** Figuras como el Kun Agüero, cuya afición por el paddle ha generado un gran interés entre sus seguidores, motivan a más personas a practicar este deporte. Esta visibilidad aumenta la demanda y popularidad del paddle de manera exponencial, generando un entorno favorable para el crecimiento de plataformas relacionadas.
- **Influencers y redes sociales:** Las publicaciones de influencers y figuras influyentes practicando paddle crean tendencias que atraen a nuevos jugadores. Este fenómeno amplía el alcance del deporte y aumenta la demanda de servicios y plataformas que faciliten la organización de partidos.
- **Eventos y torneos:** La organización y difusión de torneos en medios locales y nacionales elevan la visibilidad del paddle, despertando el interés de jugadores y

espectadores. Este interés creciente representa una oportunidad para plataformas digitales que busquen conectar a la comunidad de paddle.

- **Éxito Internacional de la Selección Argentina de Pádel:** La reciente consagración de la selección masculina en el Mundial de Pádel en Qatar, marcando su 12º título, ha reforzado la posición de Argentina como potencia en el deporte. Este logro, liderado por talentos emergentes como Tino Libaak y Leo Augsburger, no solo destaca el talento juvenil argentino, sino que también aumenta la visibilidad del pádel a nivel nacional e internacional. Este prestigio y el crecimiento del interés en el pádel crean un entorno favorable para plataformas digitales como PaddlePlay, que buscan conectar y expandir esta comunidad en auge.
- **Crecimiento del pádel femenino:** La creciente participación femenina, que ya representa un 35% y continúa en aumento, impulsa la creación de nuevos torneos y mayor demanda de servicios para el paddle, favoreciendo a plataformas que ofrezcan soluciones específicas para esta comunidad.
- **Influencia de grandes marcas en el equipamiento deportivo:** Empresas como Adidas han invertido en el pádel, patrocinando el circuito mundial y desarrollando equipamiento innovador como raquetas especializadas, impactando socialmente al incentivar a los jugadores a probar este nuevo equipo. Este fenómeno genera una mayor demanda de servicios y plataformas que faciliten la organización de partidos, ya que los usuarios están motivados a jugar con el último equipamiento del mercado.
- **Accesibilidad del paddle:** Al ser un deporte accesible para todas las edades y niveles, con baja complejidad técnica y costos asequibles, el paddle se convierte en una opción atractiva para grupos. Esto crea un entorno favorable para plataformas digitales que faciliten la organización de partidos en un deporte con un bajo costo de entrada.
- **Impacto de la pandemia de COVID-19:** La pandemia incentivó el crecimiento del paddle, ya que era una actividad segura que podía practicarse con pocas personas y sin contacto físico. Esto aumentó la demanda de equipamiento y revitalizó el deporte en Argentina, generando un entorno de expansión para plataformas digitales orientadas a este deporte.

Tecnológico

El avance tecnológico es otro factor externo que influye en el crecimiento del paddle y la evolución de las plataformas digitales en esta industria. La evolución de plataformas digitales, aplicaciones móviles y tecnologías como la geolocalización y el machine learning permiten el desarrollo de soluciones innovadoras que mejoran la experiencia de los usuarios y facilitan la organización de partidos y torneos de paddle.

Entre los factores tecnológicos externos que impactan la industria del paddle se destacan:

- **Avances en el desarrollo de plataformas digitales:** Las mejoras en software y herramientas de desarrollo han facilitado la creación de plataformas como PaddlePlay, que permiten la organización y coordinación de partidos de manera eficiente. Este progreso favorece la entrada de nuevos competidores al mercado.
- **Evolución en el diseño de interfaces móviles:** La mejora en la usabilidad de las aplicaciones móviles hace que estas sean más accesibles, incluso para personas

mayores, ampliando la base de usuarios potenciales de plataformas como PaddlePlay. Esto aumenta la adopción de aplicaciones en el sector del paddle.

- **Tecnologías de geolocalización:** Las mejoras en geolocalización permiten a los usuarios encontrar canchas cercanas y conectarse con otros jugadores en su área. Esta tecnología es clave para plataformas de paddle que buscan ofrecer conveniencia y accesibilidad a sus usuarios.
- **Acceso masivo a dispositivos móviles en Argentina:** La alta penetración de smartphones en el país facilita el acceso a plataformas digitales de paddle, haciendo que más personas puedan utilizar estas aplicaciones para organizar y coordinar partidos.
- **Penetración de internet de alta velocidad a nivel nacional:** La mejora en la conectividad permite a los usuarios acceder a plataformas en tiempo real, lo que garantiza una experiencia fluida y accesible para los usuarios de paddle, favoreciendo el crecimiento de plataformas que requieren conectividad constante.
- **Crecimiento de los servicios en la nube:** La disponibilidad de servicios en la nube permite a plataformas como PaddlePlay escalar y adaptarse al crecimiento de la demanda sin comprometer el rendimiento. Esto ofrece flexibilidad en la expansión de la industria digital del paddle.
- **Avances en inteligencia artificial:** La inteligencia artificial facilita la optimización del emparejamiento de jugadores según habilidades y preferencias, mejorando la experiencia de usuario. Esto representa una ventaja competitiva para plataformas que implementen estas tecnologías en el sector del paddle.
- **Integración con redes sociales:** La posibilidad de que los usuarios compartan sus actividades de paddle en redes sociales incrementa la visibilidad de estas plataformas y contribuye a su adopción en el mercado, especialmente entre nuevos jugadores.

Ambiental

El deporte al aire libre, como el paddle, ha ganado popularidad debido al interés en actividades recreativas sostenibles. PaddlePlay no impacta directamente en el medio ambiente, pero su modelo de negocio digital, al fomentar la organización de partidos entre usuarios cercanos, puede reducir la necesidad de traslados largos, lo que apoya indirectamente la reducción de la huella de carbono.

Legal

Existen normativas que regulan el uso de datos personales y transacciones en línea, como la Ley de Protección de Datos Personales en Argentina (Ley 25.326). PaddlePlay deberá cumplir con estos marcos regulatorios para asegurar la privacidad y seguridad de los datos de los usuarios. Además, la regulación sobre publicidad y contratos de suscripción también será relevante para el modelo de ingresos basado en anuncios y suscripciones premium.

Fuerzas competitivas de Porter

Competidores directos

Actualmente, no existen plataformas digitales especializadas exclusivamente en el paddle en Argentina, lo que le da a PaddlePlay una ventaja inicial en el mercado. Sin embargo, otras aplicaciones más generales para la organización de eventos deportivos podrían adaptarse para competir indirectamente con la plataforma, como también lo puede hacer la amenaza de nuevos competidores tanto en la región de Rosario como en el propio país.

Competidores sustitutos

Los competidores sustitutos para PaddlePlay serán aquellas plataformas que sean capaces de organizar partidos de cualquier deporte en general, por eso cómo pertenecen a esta categoría las redes sociales, cómo por ejemplo Facebook, WhatsApp, Telegram o aplicaciones genéricas de deportes. Aunque estas soluciones no están optimizadas para el paddle, ofrecen una alternativa para los usuarios que prefieren utilizar plataformas ya conocidas.

Competidores potenciales

Debido al crecimiento del paddle como deporte, es probable que nuevos competidores ingresen al mercado en el futuro, ya sea mediante plataformas especializadas o adaptando plataformas deportivas más amplias para incluir el paddle. Esto podría representar una amenaza si los nuevos competidores ofrecen funcionalidades superiores o precios más competitivos. Entre los competidores potenciales que podrían ingresar para rivalizar con PaddlePlay se encuentran PlayTomic, Spond y PadelManager, plataformas consolidadas en el mercado internacional. Las barreras de entrada identificadas incluyen el desarrollo tecnológico y el alto costo de inversión inicial, la inestabilidad económica y financiera en Argentina, la construcción de una comunidad y la fidelización de usuarios, los costos de marketing y la aceptación en un mercado conservador, las alianzas exclusivas con clubes y el tamaño reducido del mercado en áreas específicas. Estas barreras se analizan en detalle en el presente proyecto.

Poder de negociación de los clientes

Los jugadores de paddle que utilizarán PaddlePlay tienen diversas opciones para organizar sus partidos. Si bien la plataforma ofrece una solución optimizada, los clientes podrían optar por utilizar herramientas gratuitas o más simples si no perciben suficiente valor en la suscripción premium. Esto implica que PaddlePlay debe mantener un enfoque constante en mejorar la experiencia del usuario y ofrecer características que justifiquen la inversión en la suscripción.

Poder de negociación de los proveedores

PaddlePlay depende de proveedores de infraestructura tecnológica, como servicios de alojamiento en la nube y sistemas de geolocalización. Si estos proveedores incrementan sus costos, la empresa podría verse obligada a aumentar sus precios, lo que afectaría su competitividad. Sin embargo, la amplia oferta de proveedores tecnológicos reduce la probabilidad de que un solo proveedor tenga un impacto significativo en los costos operativos.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Crecimiento del paddle en Argentina	0.2	4	0.8
Tendencia de los usuarios a usar apps	0.15	3	0.45
Competencia de redes sociales	0.1	3	0.3
Regulación de datos personales	0.15	3	0.45
Incremento en el uso de smartphones	0.2	4	0.8
Volatilidad económica	0.1	2	0.2
Proveedores de tecnología	0.1	3	0.3
Total	1		3.3

Un valor de 3.3 indica que la empresa está aprovechando de manera efectiva las oportunidades identificadas y minimizando las amenazas, lo que representa una buena adaptación al contexto externo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz se encuentra basada en competidores potenciales Fuerzas competitivas de Porter, ya que actualmente, no existen competidores directos.

Factores Críticos de Éxito	Peso	PaddlePlay	Palytomic	Spond	PadelManager
Innovación Tecnológica	0.2	4	3	2	3
Usabilidad de la Plataforma	0.15	4	3	2	3
Comunidad de Usuarios	0.2	3	3	4	2
Relación Calidad-Precio	0.1	4	3	3	2
Capacidad de Expansión Geográfica	0.1	3	2	2	2
Estrategias de Marketing Digital	0.15	3	3	2	2
Integración de Redes Sociales	0.1	4	2	2	3
Total	1	3.6	2.9	2.6	2.5

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de PaddlePlay muestra un puntaje total de 3.6, superior al de sus competidores potenciales: Playtomic (2.9), Spond (2.6) y PadelManager (2.5). Esto indica que PaddlePlay está en una posición competitiva sólida frente a sus competidores potenciales. Su fortaleza se encuentra en la innovación tecnológica, la usabilidad de la plataforma y su enfoque en la comunidad de usuarios, lo que la posiciona como líder en el mercado emergente de plataformas digitales para jugadores de paddle. Considerando además que mejorando en áreas como la expansión geográfica y las estrategias de marketing digital podría fortalecer aún más su ventaja competitiva.

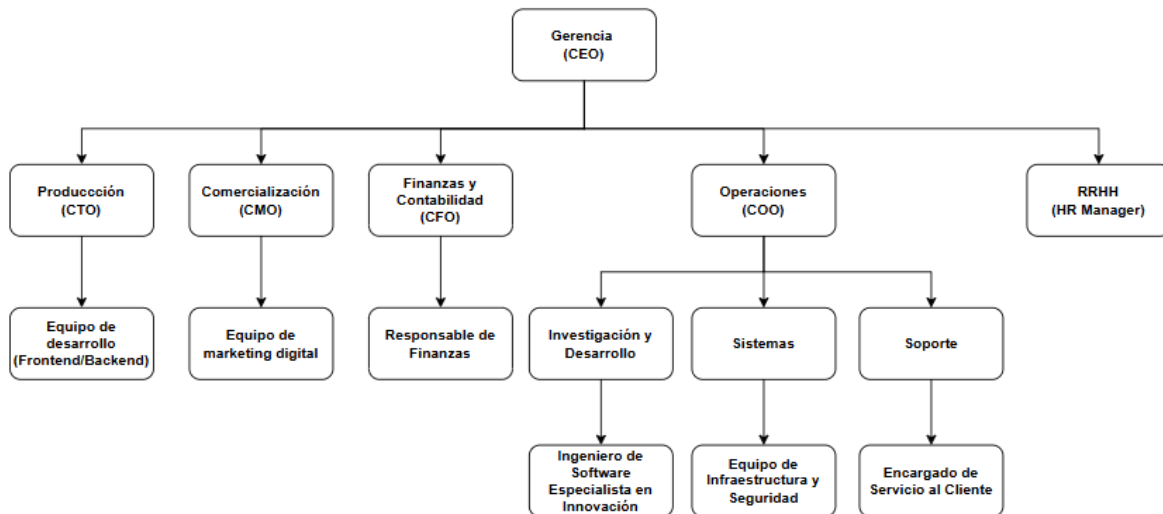
9. Análisis interno

Matriz de evolución de factores internos (EFI)

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Innovación en la funcionalidad de la app	0.2	4	0.8
Capacidad de personalización para usuarios	0.15	4	0.6
Enfoque en la comunidad de jugadores	0.15	3	0.45
Modelo Freemium para atraer usuarios	0.1	4	0.4
Equipo de desarrollo altamente capacitado	0.1	3	0.3
Flexibilidad en la estructura organizacional	0.1	3	0.3
Debilidades			
Comunidad aún en crecimiento	0.1	2	0.2
Limitada experiencia en marketing digital	0.05	2	0.1
Dependencia de tecnología externa	0.05	2	0.1
Necesidad de financiamiento adicional	0.1	2	0.2
Total	1		3.45

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de PaddlePlay, el puntaje total es 3.45, lo cual indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, lo que le permite estar en una buena posición para competir y crecer en el mercado.

Estructura organizacional



1. Estructura Horizontal:

- a. **PaddlePlay** adopta una estructura horizontal porque se trata de una organización relativamente joven y de tamaño moderado, que se beneficia de la flexibilidad y la rápida toma de decisiones. Al no estar saturada por múltiples capas de jerarquía, las comunicaciones entre departamentos son más ágiles, lo que permite una rápida implementación de mejoras y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.

2. Estructura Funcional:

- a. El modelo funcional permite que cada área clave (producción, marketing, finanzas, operaciones y RRHH) cuente con personal especializado que se enfoca en sus competencias principales. Esto asegura que cada área pueda operar de manera eficiente y autónoma, sin perder de vista los objetivos estratégicos generales.
- b. Esta estructura también es más adecuada para una empresa digital en crecimiento, que depende de la innovación tecnológica y del marketing digital para atraer y retener usuarios.

3. Escalabilidad:

- a. La estructura propuesta permite una fácil escalabilidad. A medida que la plataforma crece y aumenta su base de usuarios, se pueden agregar más equipos o roles dentro de cada área sin necesidad de cambiar fundamentalmente la estructura organizativa. Por ejemplo, el área de Desarrollo puede ampliar su equipo técnico, y el área de Marketing puede incorporar más especialistas en redes sociales o publicidad digital.

Esta estructura garantiza que cada área de **PaddlePlay** esté alineada con los objetivos estratégicos y operativos del proyecto, permitiendo flexibilidad, innovación y crecimiento sostenido en el tiempo.

Recursos Humanos

Planeación

PaddlePlay requiere un equipo inicial reducido pero altamente especializado, compuesto por roles clave en desarrollo del producto, marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos. El enfoque está en contratar talento cualificado que impulse el crecimiento y expansión a largo plazo de la plataforma, priorizando la especialización para cubrir las competencias críticas desde el inicio.

Organización

- **Gerencia:** 1 Chief Executive Officer (CEO).
- **Producción:** 3 desarrolladores (frontend, backend, full-stack) y 1 Chief Technology Office (CTO).
- **Comercialización:** 2 especialistas en marketing digital, 1 community manager y 1 Chief Marketing Officer (CMO).
- **Finanzas y Contabilidad:** 1 Responsable de Finanzas y 1 Chief Financial Officer (CFO).
- **Operaciones:** 1 Chief Operating Officer.
 - **Investigación y Desarrollo:** 1 Ingeniero de Software Especialista en Innovación.
 - **Sistemas:** 1 ingeniero DevOps y 1 Especialista en Ciberseguridad
 - **Soporte:** 1 Encargado de Servicio al Cliente
- **Recursos Humanos (HR Manager):** 1 HR Manager.

Total inicial de empleados = 6 (directores y CEO) + 11 (personal operativo) = 17

Motivación

- **Bonificaciones anuales** basadas en el desempeño.
- **Teletrabajo y horarios flexibles** para un mejor equilibrio entre vida personal y laboral.
- **Capacitación continua** para promover el desarrollo profesional.

Cantidad de empleados y jerarquías

- Son **17 empleados** organizados por áreas funcionales, incluyendo a los directores como al propio CEO.
- **Jerarquía:** CEO → CTO, CMO, CFO, COO, HR Manager → Equipos especializados en cada área.

Calificación del personal

Los equipos deben estar calificados en sus áreas respectivas:

- **CEO:** Con habilidades de liderazgo y visión estratégica para guiar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

- **Directores (CTO, CMO, CFO, COO, HR Manager):** Con experiencia en gestión de equipos, planificación estratégica y manejo de recursos, además de conocimientos profundos en sus respectivas áreas (tecnología, marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos).
- **Desarrolladores y DevOps:** Con conocimientos avanzados en desarrollo de aplicaciones, preferiblemente en tecnologías como React y Node.js, y habilidades en la gestión de infraestructura y despliegue.
- **Especialistas en Marketing Digital y Community Manager:** Con experiencia en SEO, redes sociales y estrategias de engagement digital para fortalecer la presencia de la marca en el mercado.
- **Encargado de Servicio al Cliente:** Con habilidades comunicativas y de resolución de problemas, orientado a brindar soporte de alta calidad a los usuarios.
- **Responsable de Finanzas:** Con conocimientos en contabilidad y finanzas, capaz de gestionar el control financiero de la organización.
- **Especialista en Ciberseguridad:** Con experiencia en protección de datos, seguridad de redes y políticas de ciberseguridad para salvaguardar la integridad de la plataforma.
- **Ingeniero de Software Especialista en Innovación:** Con capacidad para investigar y desarrollar nuevas funcionalidades, alineando la tecnología con la estrategia de crecimiento e innovación de la plataforma.

Remuneración

- **CEO:** USD 4,000
- **Directores (CTO, CMO, CFO, COO, HR Manager):** USD 2,500
- **Desarrolladores(3) y DevOps(1):** USD 1,500
- **Especialistas en marketing digital(2) y Community Manager(1):** USD 1,200
- **Encargado de Servicio al Cliente(1):** USD 800
- **Responsable de Finanzas(1):** USD 1,000
- **Especialista en Ciberseguridad(1):** USD 1,800
- **Ingeniero de Software Especialista en Innovación(1):** USD 2,000
- **Costos fijos mensuales salarios =** USD 31,700

Comercialización

Determinación de precios

El modelo de ingresos se basa en el freemium.

- **Versión Básica Gratuita:** Proporciona acceso a funciones esenciales como la búsqueda de partidos y conexión básica entre usuarios.
- **Suscripción Premium:** USD 4.99/mes, ofrece beneficios exclusivos, tales como emparejamiento avanzado, acceso a foros de usuarios premium y ventajas adicionales en alianzas con clubes.
- **Cálculo del precio:** Considera costos operativos (servidores, desarrollo), margen de beneficio del 30%, y precios de competidores como **Playtomic**.

Mezcla de comercialización

- **Producto:** Plataforma digital para organizar partidos de paddle con emparejamiento automático, foros y características premium.
- **Precio:** Freemium, con suscripciones premium de USD 4.99/mes.
- **Plaza:** Distribución 100% online a través de aplicaciones móviles y web.
- **Promoción:** Publicidad en redes sociales (Instagram, Facebook) y campañas de email marketing a clubes de paddle.

Segmento del mercado y posición frente a competidores

- **Segmento:** Jugadores de paddle de todas las edades, desde amateurs hasta avanzados, principalmente en Argentina.
- **Competidores:** **Playtomic** (más popular en Europa) y **PadelManager**. **PaddlePlay** se posiciona como una alternativa más accesible y orientada a la comunidad local.

Canales de distribución

- **Online:** App stores (iOS, Android) y sitio web.

Calidad de productos

La plataforma ofrece un diseño intuitivo, algoritmo de emparejamiento preciso y un sistema de geolocalización que mejora la experiencia de juego. La calidad del servicio se mantiene con actualizaciones frecuentes y soporte técnico.

Promociones y Publicidad

- **Promociones:** Ofertas de prueba gratuita del premium durante 30 días.
- **Publicidad:** Campañas en redes sociales, anuncios dirigidos a grupos deportivos, colaboraciones con influencers del deporte y alianzas estratégicas con jugadores y clubes de paddle para publicitar el producto

Experiencia y Capacitación

El equipo de marketing recibe capacitación en estrategias digitales y uso de herramientas de análisis (Google Analytics, Facebook Ads) para optimizar las campañas. Además, se fomentan talleres de mejora continua en atención al cliente.

Finanzas y contabilidad

Forma de financiamiento

El proyecto de **PaddlePlay** se financiará mediante:

- **Capital propio** de los fundadores. Esta inversión cubrirá la creación de una versión beta de la plataforma.

- **Inversores externos.** Se destinará la inversión restante necesaria para llevar la aplicación a producción completa. El interés de los inversores externos en PaddlePlay se basa en el potencial demostrado por la versión beta de la plataforma. Esta versión inicial permite evaluar la viabilidad y demanda del proyecto en el mercado objetivo, probando la aceptación de sus funcionalidades clave como el emparejamiento automatizado y la interfaz intuitiva. Al mostrar una base de usuarios activa y un modelo de negocio viable, la beta actúa como prueba de concepto, destacando el potencial de la plataforma para escalar y captar una audiencia más amplia. Esto hace de PaddlePlay una inversión atractiva, al reducir el riesgo y ofrecer una base sólida para los inversores que buscan proyectos de alto crecimiento con validación en el mercado.
- A medida que la plataforma crezca y avance hacia los objetivos de largo plazo establecidos, se buscará financiamiento adicional a través de **rondas de inversión con capital de riesgo (VC)**. Estas entidades suelen buscar oportunidades de inversión en startups con potencial de escalabilidad y liderazgo en su sector. PaddlePlay podría captar la atención de los VC si logra consolidarse en el mercado argentino y muestra posibilidades de expansión regional o internacional, lo que la convertiría en una inversión atractiva para entidades de capital de riesgo interesadas en empresas tecnológicas con alto crecimiento proyectado.

Costos fijos y costos variables

Costos Fijos Mensuales

1. **Sueldos del equipo:** USD 31,700
2. **Gastos de infraestructura tecnológica** (servidores, almacenamiento en la nube): USD 2,000
3. **Licencias y herramientas tecnológicas:** USD 800
4. **Marketing básico:** USD 1,500

Total costos fijos mensuales: USD 36,000

Costos Variables Mensuales (estimados)

1. **Comisiones de pasarelas de pago:** 3% del volumen de transacciones
2. **Publicidad** (campañas promocionales esporádicas): USD 1,000 - USD 3,000 (estimación promedio: USD 2,000)
3. **Servicios de soporte técnico** (tercerizados en algunos casos): USD 1,000

Total costos variables estimados: USD 3,000

Total General Mensual

- **Costos Fijos:** USD 36,000
- **Costos Variables:** USD 3,000

Total mensual estimado (fijos + variables): USD 39,000

Composición del capital de trabajo

El **capital de trabajo** estará compuesto por:

- **Efectivo** para cubrir sueldos y gastos operativos.
- **Cuentas por cobrar**, principalmente las suscripciones premium.
- **Stock tecnológico**: servidores y plataformas de gestión contratados por adelantado.

Los costos de estos componentes ya han sido considerados en los costos fijos y variables, asegurando que estén plenamente cubiertos en el presupuesto general.

Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto completo cubrirá:

- **Desarrollo de la plataforma**: USD 30,000 (costos de programación y diseño).
- **Infraestructura tecnológica**: USD 10,000 (servidores, hosting, pasarelas de pago).
- **Marketing inicial**: USD 5,000 (campañas digitales).
- **Capacitación y gastos administrativos**: USD 5,000. Los gastos administrativos en el caso de PaddlePlay pueden abarcar:
 1. **Registro y cumplimiento legal**: Gastos relacionados con registros, licencias comerciales y cumplimiento normativo, necesarios para que la empresa opere formalmente.
 2. **Servicios contables y de auditoría**: Costos por la contratación de servicios contables o de auditoría para mantener el control financiero y asegurar la precisión de los registros financieros.
 3. **Costos de consultoría y asesoramiento**: Servicios externos para asesoramiento en áreas clave, como aspectos legales, fiscales y de negocio.
 4. **Gastos de oficina virtual y herramientas de colaboración**: Costos de herramientas y plataformas que facilitan el trabajo remoto y la colaboración, como software de gestión de proyectos y comunicación.

Total inversión inicial: Aproximadamente USD 50.000.

Los inversores recibirán un **25% de los ingresos anuales generados** por la plataforma durante los primeros 3 años. Este porcentaje se basa en su inversión inicial de USD 50,000, que permite una participación significativa en las ganancias iniciales de PaddlePlay, con el objetivo de ofrecerles un retorno atractivo a medida que la plataforma crece y se consolida en el mercado. Pasado este tiempo, la empresa puede optar por reducir los porcentajes o modificar las condiciones de participación para atraer nuevos inversores o reinvertir más de los ingresos en expansión. Es una forma de ofrecer a los inversores un incentivo atractivo y concreto, mientras que se mantiene la flexibilidad para las finanzas a largo plazo de la empresa.

Además, el proyecto contará con una versión beta financiada con fondos propios del equipo para una fase de prueba en el mercado local. La versión beta incluirá únicamente la funcionalidad principal de emparejamiento entre jugadores, con infraestructura mínima y soporte básico mediante un canal de WhatsApp.

- **Total Inversión Inicial (Beta):** Aproximadamente USD 1,200.

Diferencias entre gastos e inversión

- **Gastos de Inversión:** Gasto de largo plazo en activos fijos que generan valor a futuro, como el desarrollo de la plataforma y la infraestructura tecnológica. Entre estos encontramos:
 - Desarrollo de la plataforma (costos de programación y diseño)
 - Infraestructura tecnológica inicial (servidores, hosting, pasarelas de pago)
 - Marketing inicial (campañas digitales)
 - Capacitación inicial
 - Registro y cumplimiento legal
 - Servicios contables y de auditoría iniciales
 - Consultoría y asesoramiento
 - Oficina virtual y herramientas de colaboración iniciales
- **Gastos operativos:** Relacionados con la gestión diaria de la empresa, como sueldos, marketing y mantenimiento de servidores. Entre estos encontramos:
 - Sueldos del equipo
 - Comisiones de pasarelas de pago
 - Publicidad continua (campañas promocionales esporádicas)
 - Servicios de soporte técnico (tercerizados en algunos casos)
 - Licencias y herramientas tecnológicas (costos mensuales)

Producción

Políticas de stock

Al ser una plataforma digital, PaddlePlay no maneja productos físicos ni stock tradicional. El "stock" se refiere a la capacidad tecnológica (servidores, almacenamiento en la nube, bases de datos) que se ajusta en función de la demanda de usuarios.

- **Política:** Mantener capacidad suficiente para soportar un crecimiento del 30% en usuarios sin interrupciones. Uso de escalabilidad en la nube para adaptar el uso de recursos según las necesidades.

Proveedores de materia prima o producto terminado

- No se requiere materia prima física. La plataforma es 100% digital.
- **Producto terminado:** El software se desarrolla internamente por el equipo de desarrollo de producto.

Proveedores de insumos

- **Servicios en la nube:** Proveedores como Amazon Web Services (AWS) o Google Cloud para hosting, almacenamiento y procesamiento de datos.

- **Pasarelas de pago:** Servicios como Stripe o PayPal para procesar pagos de suscripciones premium.
- **Herramientas de desarrollo:** Licencias de software como GitHub, Slack (para la colaboración), y Jira para la gestión de proyectos.

Instalaciones

- **Oficinas virtuales:** El equipo trabaja principalmente de forma remota, utilizando herramientas de colaboración en línea.
- **Servidores en la nube:** No se requieren instalaciones físicas tradicionales ya que la infraestructura tecnológica está alojada en servicios cloud.

Procedimiento de control de stock del proceso productivo

El "stock" de recursos tecnológicos (capacidad de servidores, bases de datos) es gestionado a través de plataformas en la nube, que permiten:

- **Monitorización automática** del uso de recursos.
- **Ajustes escalables** según el número de usuarios activos.
- **Backups y redundancia** para evitar caídas del sistema.

Operaciones

El área de **Operaciones** es una sección clave en PaddlePlay que abarca múltiples funciones y subáreas críticas para el funcionamiento y la innovación de la plataforma. Bajo esta área se encuentran:

- **Investigación y Desarrollo (I+D):** Focalizado en la innovación tecnológica y la mejora continua de la plataforma.
- **Área de Sistemas:** Responsable de la infraestructura tecnológica, seguridad y disponibilidad de la plataforma en la nube.
- **Soporte al Cliente:** Esta subárea se dedica a ofrecer asistencia a los usuarios en la resolución de problemas técnicos, responder consultas sobre el uso de la plataforma y gestionar cuentas, asegurando una experiencia de calidad. A futuro, también se prevé que esta área asuma la gestión de aspectos relacionados con los clubes, en línea con el objetivo a largo plazo previamente mencionado de ampliar la funcionalidad de la app para mostrar la disponibilidad de canchas en Rosario.

Investigación y desarrollo

Planificación del área

El área de I+D de PaddlePlay se centrará en la innovación tecnológica y la mejora continua de la plataforma. Su objetivo es garantizar que la app siga siendo competitiva mediante la implementación de nuevas funcionalidades y mejoras en la experiencia del usuario.

- **Metodología ágil:** Scrum, ya que se implementarán ciclos cortos de desarrollo (sprints) para probar nuevas funcionalidades y ajustarlas según el feedback de los usuarios.

Objetivos del área

- **Optimización del algoritmo de emparejamiento:** Mejorar el sistema para ofrecer partidos más equilibrados y personalizados.
- **Desarrollo de nuevas características:** Introducción de nuevas funcionalidades, como la integración con dispositivos de fitness o sistemas de gamificación.
- **Exploración de nuevas tecnologías:** Investigar la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la realidad aumentada para enriquecer la experiencia de juego.
- **Escalabilidad:** Garantizar que la plataforma pueda manejar un crecimiento exponencial de usuarios sin pérdida de rendimiento.

Área de sistemas

Planificación del área

El área de sistemas se encargará de gestionar la infraestructura tecnológica que sostiene la plataforma, garantizando la disponibilidad, seguridad y eficiencia de los recursos en la nube.

- **Monitoreo 24/7:** Se planificará un sistema de vigilancia constante para evitar caídas del servicio y asegurar la estabilidad de la plataforma.
- **Seguridad:** Implementación de sistemas avanzados de seguridad, como firewalls y encriptación, para proteger los datos de los usuarios.

Objetivos del área

- **Optimización del rendimiento:** Reducir los tiempos de carga y respuesta de la plataforma mediante mejoras continuas en la infraestructura.
- **Mantenimiento de la seguridad:** Proteger los datos sensibles de los usuarios con actualizaciones de seguridad y auditorías regulares.
- **Escalabilidad automática:** Asegurar que los servidores en la nube se ajusten automáticamente a las necesidades de tráfico, evitando interrupciones del servicio.
- **Mejora de la experiencia de usuario (UX):** Colaborar con I+D para mejorar la interfaz y la usabilidad de la plataforma a nivel de sistemas.

10. FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la innovación tecnológica y la personalización para atraer a nuevos usuarios. Usar la comunidad de paddle en crecimiento para fomentar el uso de la app entre jugadores de diferentes niveles. Expandir el uso de la plataforma freemium para captar una gran base de usuarios antes de escalar la versión premium. 	Utilizar fortalezas para evitar amenazas <ul style="list-style-type: none"> Usar la tecnología avanzada para superar las plataformas competidoras ofreciendo funciones únicas. Mejorar continuamente el algoritmo de emparejamiento para minimizar la fuga de usuarios debido a problemas de usabilidad o insatisfacción.
Debilidades	Superar debilidades aprovechando oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Compensar la limitada comunidad inicial utilizando campañas de marketing digital enfocadas en la creciente comunidad de paddle. Mejorar la experiencia de usuario para compensar la falta de recursos financieros a través de soluciones más eficientes y con menores costos de mantenimiento. 	Reducir debilidades y evitar amenazas <ul style="list-style-type: none"> Mitigar la dependencia de tecnología externa a través de alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos de confianza. Contrarrestar la falta de experiencia en marketing mediante la contratación de especialistas o agencias.

Fortalezas + Oportunidades:

- Las fortalezas de la plataforma (innovación tecnológica, personalización y modelo freemium) deben usarse para aprovechar las oportunidades del crecimiento del paddle en el mercado y captar usuarios mediante características únicas.

Fortalezas + Amenazas:

- Las fortalezas tecnológicas y la capacidad de personalización deben utilizarse para hacer frente a las amenazas de la competencia y mejorar la experiencia del usuario, evitando así la fuga de usuarios a otras plataformas.

Debilidades + Oportunidades:

- La falta de una comunidad grande al inicio puede superarse con estrategias de marketing dirigidas a la comunidad de paddle en crecimiento. La optimización de recursos y la mejora continua compensan la limitada experiencia en marketing.

Debilidades + Amenazas:

- Para minimizar el impacto de la dependencia de tecnología externa, es crucial establecer alianzas fuertes con proveedores clave. Además, la falta de experiencia en marketing puede abordarse mediante la contratación de expertos o la tercerización del área.

11. Posicionamiento competitivo

Barreras de Ingreso

- **Desarrollo Tecnológico y Alto Costo de Inversión Inicial:** La creación de una plataforma especializada en paddle con funciones avanzadas, como geolocalización, emparejamiento automatizado y personalización de perfiles, requiere inversiones significativas en tecnología y personal calificado. En un mercado de nicho como el del paddle en Argentina, esta inversión inicial representa un riesgo considerable, lo cual dificulta el ingreso de nuevos competidores que deseen entrar con una propuesta robusta.
- **Inestabilidad Económica y Financiera:** La situación económica de Argentina, caracterizada por alta inflación, fluctuación del tipo de cambio y restricciones en el acceso a divisas extranjeras, añade un nivel de incertidumbre considerable para cualquier inversión en tecnología. Esta inestabilidad incrementa el riesgo financiero, ya que los costos de desarrollo y mantenimiento pueden elevarse inesperadamente, afectando la viabilidad de nuevos proyectos. La dificultad para acceder a financiamiento y divisas extranjeras complica aún más el ingreso de competidores que dependen de insumos o servicios tecnológicos internacionales. PaddlePlay, al ser una empresa local, tiene un mejor conocimiento del contexto económico y está más preparada para adaptarse a estas condiciones cambiantes, lo cual le otorga una ventaja frente a potenciales competidores extranjeros que podrían no estar familiarizados con el mercado argentino.
- **Construcción de Comunidad y Fidelización de Usuarios:** En Rosario y otras áreas de Argentina, construir una comunidad leal y activa en torno al paddle requiere tiempo y esfuerzo. PaddlePlay, como pionera en el sector local, posee la ventaja de establecer relaciones y fidelizar a sus usuarios desde temprano, lo que coloca a nuevos entrantes en desventaja, ya que estos deberán ganarse la confianza de jugadores que ya están familiarizados con una plataforma establecida.
- **Costos de Marketing y Aceptación en un Mercado Conservador:** La adopción de nuevas tecnologías en Argentina tiende a ser más lenta, especialmente en deportes de nicho como el paddle. Atraer usuarios en Rosario implica un gasto significativo en marketing y estrategias de promoción digital. Un nuevo competidor no solo debería asumir estos costos elevados, sino que también enfrentaría la resistencia de

usuarios que, siendo más conservadores, podrían preferir redes sociales o grupos de WhatsApp en lugar de una plataforma dedicada.

- **Alianzas con Clubes y Diferenciación de Plataformas Sustitutas:** PaddlePlay cuenta con la posibilidad de establecer acuerdos exclusivos con clubes de paddle locales en Rosario, lo cual crearía un vínculo estratégico difícil de replicar para nuevos entrantes. Además, en el contexto argentino, los jugadores suelen organizar partidos mediante redes sociales y aplicaciones de mensajería; por lo tanto, cualquier competidor nuevo deberá ofrecer funciones claras y atractivas que justifiquen el cambio hacia una plataforma especializada.
- **Tamaño Reducido del Mercado en Áreas Específicas:** En algunas áreas de Argentina y, en menor medida, en Rosario, la base de jugadores de paddle es limitada. Esto convierte el esfuerzo de captar usuarios y justificar la inversión en un desafío particular fuera de las principales ciudades del país, representando una barrera para aquellos que intenten ingresar al mercado en zonas de menor densidad de jugadores.

Barreras de Salida

- **Costos de Cierre:** Cerrar la plataforma implicaría gastos relacionados con la terminación de contratos con proveedores tecnológicos (servicios en la nube) y posibles multas por la interrupción del servicio para los usuarios premium.
- **Compromiso con la Comunidad:** Este tipo de plataformas se basan en la fidelización de una comunidad activa. Abandonarla podría generar pérdidas reputacionales, afectando la imagen de los fundadores en futuros emprendimientos.
- **Interrelaciones Estratégicas:** Si bien el Paddle está en auge, sigue siendo de los deportes menos practicados por los argentinos, por lo tanto, sostener plataformas de paddle lleva a establecer alianzas estratégicas con clubes de pádel, patrocinadores o hasta influencers lo que implica compromisos contractuales que dificultan una salida inmediata.

Cadena de Valor

Actividades Primarias

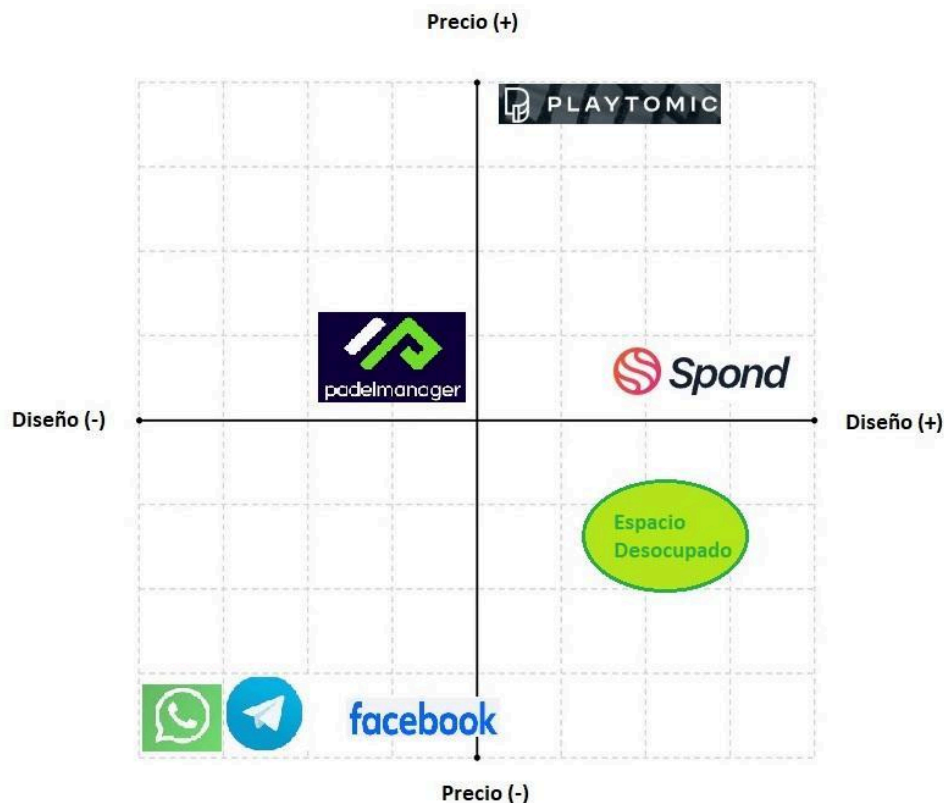
1. **Logística Interna:** Aunque PaddlePlay no maneja productos físicos, esta actividad se traduce en la gestión interna de datos y perfiles de usuarios. Además, El sistema debe organizar los registros, emparejamientos y preferencias de los jugadores para que todo fluya eficientemente dentro de la plataforma.
2. **Operaciones:** Involucra el desarrollo y mantenimiento continuo de la aplicación, desde la implementación del algoritmo de emparejamiento hasta la optimización de la interfaz. También incluye el monitoreo de servidores y asegurar que la plataforma esté siempre disponible para los usuarios sin interrupciones.
3. **Logística Externa:** Se refleja en la interacción entre usuarios y clubes. PaddlePlay puede facilitar reservas de canchas mediante futuras alianzas estratégicas con clubes de pádel. Además, incluye la distribución de la aplicación en tiendas móviles como Google Play y App Store.

4. **Marketing y Ventas:** Se centra en campañas de publicidad digital para atraer nuevos jugadores, principalmente en redes sociales y con influencers deportivos. Además, la oferta freemium permite captar usuarios con servicios gratuitos y luego incentivar la suscripción premium mediante beneficios exclusivos.
5. **Servicio Postventa:** Incluye soporte al usuario para resolver problemas técnicos, consultas sobre emparejamientos y optimización de la experiencia del cliente mediante atención personalizada y feedback continuo.

Actividades de Soporte

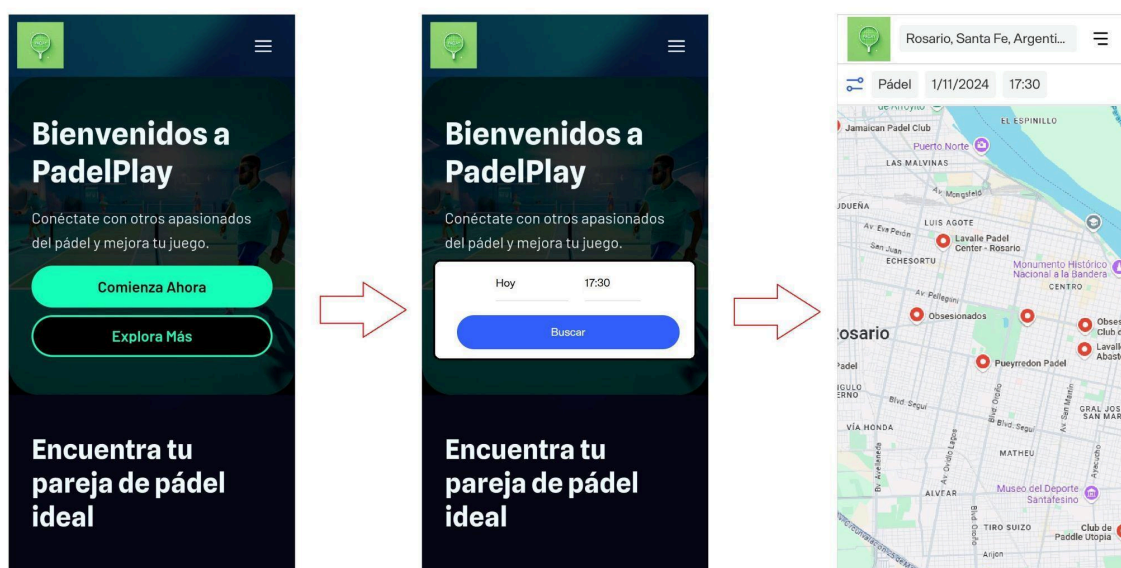
1. **Infraestructura de la Organización:** La estructura es horizontal y funcional, lo que permite una toma de decisiones ágil. El uso de tecnologías en la nube asegura la escalabilidad del proyecto.
2. **Gestión de Recursos Humanos:** Involucra la selección y capacitación del personal en áreas clave como desarrollo, marketing y soporte al cliente. Incentivos como trabajo remoto y formación continua mejoran la retención del talento.
3. **Desarrollo Tecnológico:** PaddlePlay depende de innovaciones constantes, como la integración con redes sociales y la mejora del algoritmo de emparejamiento mediante machine learning. También se investiga la adopción de IA para personalizar aún más la experiencia del usuario.
4. **Adquisición:** Incluye la gestión de proveedores tecnológicos para servidores y pasarelas de pago. Las alianzas estratégicas con clubes deportivos y servicios de publicidad también forman parte de esta actividad.

Mapa de Posicionamiento



El mapa de posicionamiento muestra la comparación de competidores en términos de precio y diseño. Playtomic ocupa un espacio de alto precio y diseño positivo, posicionándose como una aplicación premium en el mercado. PaddleManager, aunque con una interfaz menos optimizada, se encuentra en el rango de precios elevados. Spond, por su parte, también ofrece un diseño positivo, pero con un precio más accesible. En el cuadrante de diseño negativo y precios bajos se encuentran opciones como Facebook y WhatsApp, que no están optimizadas para deportes específicos.

Esto deja un espacio desocupado en el cuadrante de diseño positivo y precio accesible, donde puede posicionarse PaddlePlay, enfocándose en una interfaz intuitiva y atractiva para los usuarios, que se puede ver reflejado en el siguiente bosquejo:



El enfoque de este bosquejo es reflejar la sencillez de la interfaz, facilitando que cualquier usuario pueda usarla y entenderla. Este diseño mantendrá el mismo patrón en los módulos futuros de PaddlePlay, como la funcionalidad de búsqueda de canchas disponibles, mencionada en los objetivos estratégicos a largo plazo y a la cual corresponde este bosquejo.

Estrategias

Estrategia Genérica de Diferenciación

Diferenciación es la estrategia genérica de Porter más conveniente para PaddlePlay, ya que el proyecto se basa en ofrecer características únicas que lo distinguen de posibles competidores y otras plataformas deportivas generales. Al enfocarse en la diferenciación, PaddlePlay puede posicionarse como una plataforma exclusiva para la comunidad de paddle, con funcionalidades específicas como el emparejamiento automatizado, la

geolocalización de canchas cercanas y la creación de perfiles personalizados. Esta estrategia permitirá a PaddlePlay:

- Aumentar la lealtad de los usuarios mediante una experiencia de uso única y adaptada a las necesidades específicas de los jugadores de paddle.
- Mantener una ventaja competitiva en un mercado con pocos competidores especializados, lo que le permitirá destacarse en la mente de los usuarios como la mejor opción para organizar y participar en partidos de paddle.
- Justificar un modelo freemium con opciones premium, ya que los usuarios percibirán el valor agregado en las características avanzadas que la plataforma ofrece.

La diferenciación, por tanto, le dará a PaddlePlay la capacidad de captar y retener a un público fiel que busca funcionalidades especializadas y una experiencia de usuario adaptada a las particularidades de este deporte.

Estrategia Intensiva de Penetración en el Mercado

Junto a la diferenciación, la Penetración en el Mercado es una estrategia intensiva adecuada para PaddlePlay en esta etapa inicial, donde su prioridad es ganar una base de usuarios sólida y extender su presencia en el mercado local. La penetración en el mercado se enfoca en captar la mayor cantidad de usuarios posibles en el corto plazo, lo cual es esencial para consolidar la plataforma en Argentina y asegurar su sostenibilidad. Los principales beneficios de esta estrategia son:

- **Captar una base de usuarios inicial:** A través de promociones de la versión premium y campañas de marketing digital, PaddlePlay puede atraer a nuevos jugadores y hacer crecer rápidamente su comunidad.
- **Incrementar la visibilidad en el mercado:** La penetración en el mercado permite que la marca PaddlePlay se vuelva reconocida en el sector deportivo y entre los aficionados al paddle, lo que fomenta su adopción entre nuevos usuarios.
- **Aprovechar el crecimiento del paddle:** La popularidad del paddle está en auge, por lo que maximizar la captación de usuarios en este momento es crucial para posicionarse como la plataforma de referencia.

Con esta combinación de estrategias, PaddlePlay puede establecer una marca fuerte y diferenciada mientras se asegura de atraer a una amplia base de usuarios, lo cual facilitará el crecimiento y desarrollo de la plataforma en el mercado local.

12. Agenda estratégica del negocio y prioridades de los procesos de adaptación

Objetivo General

Traducir el posicionamiento de **PaddlePlay** como una plataforma digital premium orientada al diseño y a la comunidad en una agenda estratégica que permita alcanzar las metas establecidas.

Tarea Estratégica	Ponderación (%)	Responsables	Descripción	Indicador de Resultado	Duración
1. Mejorar el Algoritmo de Emparejamiento	20%	CTO y Equipo de Desarrollo	Optimizar el algoritmo con IA para emparejar jugadores rápidamente.	Reducción del tiempo de emparejamiento en un 30%.	6 meses
2. Campaña de Marketing Digital	15%	CMO y Equipo de Marketing	Promoción en redes sociales para captar nuevos usuarios y convertir usuarios en premium.	Incremento del 25% en nuevos registros en 6 meses.	3 meses
3. Establecer Alianzas con Clubes de Pádel	10%	COO y Equipo de Operaciones	Negociar beneficios exclusivos y reservas prioritarias con clubes de la región.	Alianzas con 10 clubes en 12 meses.	12 meses
4. Lanzamiento de Funcionalidades Premium	15%	CTO y Equipo de Producto	Implementación de funcionalidades adicionales (gamificación, rankings personalizados).	Incremento del 20% en suscripciones premium.	8 meses
5. Optimización del Servicio al Cliente	10%	COO y Equipo de Soporte	Mejorar la atención al cliente mediante herramientas de chat en línea y encuestas de satisfacción.	Aumento de la satisfacción del cliente en un 15%.	4 meses
6. Expansión a Nuevos Mercados	15%	CEO y Equipo de Estrategia	Ampliar la plataforma a otras ciudades de Argentina y a mercados internacionales.	Ingreso a 3 nuevos mercados en 24 meses.	24 meses
7. Reducción de Costos Operativos	10%	CFO y Equipo Financiero	Revisar los gastos operativos y reducir costos mediante automatización.	Reducción del 10% en costos operativos.	6 meses
8. Desarrollo de Infraestructura Tecnológica Propia	5%	CTO y Equipo de Infraestructura	Minimizar la dependencia de servicios externos mediante la adquisición de servidores.	Reducción del 10% en gastos de servidores.	12 meses



Responsables de cada Tarea

- **CEO:** Dirige la estrategia general y la expansión de mercados.
- **CTO:** Lidera tareas de desarrollo tecnológico, infraestructura y lanzamiento de nuevas funcionalidades.
- **CMO:** Responsable de las campañas de marketing y captación de usuarios.
- **COO:** Gestiona operaciones, alianzas con clubes y soporte al cliente.
- **CFO:** A cargo de la optimización financiera y reducción de costos.

13. Mediciones agregadas y detalladas

Mediciones agregadas

Las **mediciones agregadas** evalúan el rendimiento general de PaddlePlay a nivel estratégico, proporcionando una visión global del progreso del proyecto en función de sus objetivos principales, y le permiten a la alta dirección verificar si el proyecto avanza según lo esperado y tomar decisiones estratégicas basadas en el **rendimiento global**.

Objetivo Estratégico	Indicador Agregado (KPI Global)	Meta	Tope de Alerta
Incrementar la	Porcentaje de	+25% en 6 meses	<5% en 2 meses

base de usuarios	crecimiento de usuarios		consecutivos
Mejorar la satisfacción del cliente	Puntuación promedio de satisfacción	+15% en 4 meses	No mejora tras 2 meses
Optimizar los costos operativos	Reducción porcentual de gastos	-10% en 6 meses	Sin reducción tras 3 meses
Aumentar suscripciones premium	Incremento de suscriptores premium	+20% en 8 meses	<5% en los primeros 3 meses
Ampliar presencia en el mercado	Número de mercados nuevos ingresados	3 mercados en 24 meses	Ningún mercado ingresado en 12 meses

Mediciones detalladas

Las **mediciones detalladas** desglosan cada objetivo en componentes más específicos, permitiendo monitorear tareas individuales y asegurar que cada parte del proyecto avance según lo planificado.

Tarea Estratégica	Indicador Detallado (KPI Específico)	Meta Detallada	Tope de Alerta
Mejorar Algoritmo de Emparejamiento	Tiempo promedio de emparejamiento	30% menos que el actual	No reducir más del 10% en 3 meses
Campaña de Marketing Digital	Nuevos registros mensuales	+25% en 6 meses	Crecimiento <5% en 2 meses
Alianzas con Clubes de Pádel	Número de alianzas firmadas	10 alianzas en 12 meses	Menos de 3 alianzas en 6 meses
Lanzamiento de Funcionalidades Premium	Incremento de suscripciones premium	+20% en 8 meses	Crecimiento <5% en 3 meses
Optimización del Servicio al Cliente	Mejora del nivel de satisfacción	+15% en 4 meses	No mejora tras 2 meses
Expansión a Nuevos Mercados	Nuevos mercados ingresados	3 mercados en 24 meses	Ningún mercado ingresado en 12 meses
Reducción de Costos Operativos	Ahorro porcentual en gastos operativos	-10% en 6 meses	Ahorro <2% en 3 meses
Desarrollo de	Reducción de	-10% en 12 meses	Sin ahorro tras 6

Infraestructura Tecnológica	gastos de servidores		meses
--------------------------------	----------------------	--	-------

Análisis: Lo Planificado vs. Lo Alcanzado

Para analizar el desempeño del proyecto en función de las metas, se sigue el siguiente proceso:

1. **Registro del Punto de Partida:**
 - Se establece un valor base para cada indicador al inicio de la tarea. Por ejemplo, el tiempo promedio actual para emparejar jugadores.
2. **Seguimiento Periódico:**
 - Se comparan los resultados intermedios con las **metas planificadas** en las fechas que se halla establecidos
3. **Identificación de Desviaciones:**
 - Si un KPI cae por debajo del **tope de alerta**, se activa una revisión para identificar las causas. Por ejemplo, si las alianzas con clubes no avanzan según lo previsto, se evaluarán los obstáculos.
4. **Análisis de Causas y Corrección:**
 - Se identifican problemas específicos (ej.: falta de recursos) y se toman **acciones correctivas** para volver al camino planificado.
5. **Revisión Final:**
 - Al término de cada tarea, se compara el **resultado alcanzado con lo planificado**, y se documentan las lecciones aprendidas.

14. Reflexión final

Ramiro Sebes

Realizar el proyecto de PaddlePlay fue una experiencia de gran valor tanto en el ámbito académico como en mi crecimiento personal y profesional. Este trabajo me permitió profundizar en el proceso de crear un emprendimiento digital desde cero, aplicando conocimientos clave en planificación estratégica, análisis de mercado, y desarrollo tecnológico, que son fundamentales para la puesta en marcha de una plataforma competitiva en un sector en expansión.

Desarrollar una aplicación enfocada en la comunidad de paddle me dio la oportunidad de investigar no solo las características del deporte, sino también los factores sociales y tecnológicos que han impulsado su popularidad en los últimos años. Comprendí la importancia de integrar tecnología avanzada, como algoritmos de emparejamiento y geolocalización, para ofrecer una experiencia de usuario única y alineada con las necesidades actuales de los jugadores. También pude ver de primera mano cómo la adaptación de una plataforma a las tendencias de digitalización y al uso de dispositivos móviles puede influir en la competitividad y en la capacidad de atraer usuarios.

A nivel personal, el trabajo en equipo fue fundamental para avanzar en el proyecto. Colaborar con mis compañeros me permitió aportar mis ideas y al mismo tiempo aprender de sus perspectivas y conocimientos en diferentes áreas. La toma de decisiones conjuntas, especialmente en la identificación de las barreras de entrada, la competencia y las estrategias de posicionamiento, me enseñó a valorar la diversidad de opiniones y la importancia de una buena coordinación para construir una visión integral y coherente. Cada miembro del equipo aportó sus fortalezas, lo que enriqueció el análisis y nos permitió abordar con éxito los desafíos que encontramos a lo largo del proyecto.

Una de las secciones más reveladoras fue el análisis de la estructura organizacional, la comercialización y las finanzas de PaddlePlay, ya que me permitió comprender cómo se asegura la viabilidad de un negocio digital y la importancia de una gestión eficiente de recursos. Aprendí que el éxito de una plataforma como PaddlePlay no solo depende de sus funcionalidades, sino también de la capacidad de adaptarse a cambios en el mercado y de encontrar oportunidades de expansión y mejora continua. Este proceso me enseñó a pensar estratégicamente y a anticiparme a los posibles desafíos y oportunidades que puede enfrentar un proyecto tecnológico en un entorno dinámico.

En conclusión, participar en el desarrollo de PaddlePlay me dejó una visión más clara de los aspectos críticos que intervienen en la creación y gestión de un emprendimiento digital. Reforzó mis conocimientos en tecnología y estrategia, y me preparó mejor para futuros desafíos en el ámbito profesional. Me siento más seguro en mi capacidad para analizar y planificar proyectos de esta envergadura, y con una apreciación profunda por la importancia de construir una base sólida que permita a un proyecto crecer y adaptarse a las demandas del mercado. Esta experiencia, sin duda, me impulsa a seguir desarrollándome en el campo de los negocios tecnológicos con una perspectiva amplia y estratégica.

Sebastián Febre

La planificación estratégica de PaddlePlay fue una experiencia que me brindó la oportunidad de incorporar y poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la asignatura. Definir la misión y visión de la plataforma, orientadas a crear una comunidad activa de jugadores de pádel, me ayudó a alinear mis esfuerzos con una dirección clara. Este proceso me mostró la importancia de tener objetivos definidos que guíen cada etapa del desarrollo y aseguren la consistencia en la toma de decisiones.

El análisis PESTEL fue especialmente útil para mí, ya que me permitió identificar cómo los factores tecnológicos y sociales, cómo las tendencias tecnológicas y la creciente popularidad del pádel contribuyen a la viabilidad del proyecto. Entender las tendencias del entorno y su impacto en PaddlePlay me preparó para anticipar desafíos y adaptarme mejor al contexto cambiante. Además, el análisis FODA me ayudó a reconocer no solo las fortalezas y oportunidades del proyecto, sino también las áreas que debíamos mejorar y los riesgos a mitigar, lo que me dio una perspectiva más integral sobre la planificación y gestión estratégica.

La implementación del modelo freemium y las estrategias de marketing digital me sirvieron para entender cómo estructurar fuentes de ingresos de manera sostenible, captando usuarios con una oferta gratuita y generando ingresos a través de suscripciones premium y publicidad. Este aprendizaje me resultó invaluable para ver cómo un plan financiero bien pensado puede sostener el crecimiento de un proyecto sin comprometer su calidad.

Este proyecto fue más que un desafío técnico, fue una experiencia que me permitió entender el verdadero alcance de la planificación estratégica de un negocio. A través de cada etapa, desde la investigación de mercado hasta la definición de estrategias de ingresos y la consideración de aspectos sociales y tecnológicos, pude obtener una visión integral de lo que implica lanzar un proyecto digital y evaluar su viabilidad antes de una inversión significativa. Trabajar en equipo fue importante, ya que en varios momentos críticos, como la definición de la misión y los objetivos de la plataforma, colaboramos aportando diferentes perspectivas y discutiendo las mejores opciones. Esta dinámica no solo mejoró el proceso, sino que nos llevó a tomar decisiones más sólidas y bien fundamentadas. En conclusión, este proyecto fue más que una práctica académica que me dio una comprensión más profunda de la importancia de la adaptación, el análisis estratégico y la gestión de recursos en entornos inciertos, preparándome mejor para enfrentar futuros retos con una mentalidad orientada a la innovación y al trabajo colaborativo.

Francisco Bruno

Realizar el proyecto PaddlePlay fue una experiencia enriquecedora y desafiante que me permitió aplicar, de manera práctica, conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica. Desde el inicio, la concepción de una plataforma digital para la comunidad del paddle me hizo reflexionar sobre cómo la tecnología puede transformar la forma en que las personas se relacionan con el deporte y con su comunidad. Uno de los aspectos más importantes fue comprender la importancia de integrar funciones tecnológicas avanzadas, como algoritmos de emparejamiento y sistemas de geolocalización, que permitan a los usuarios tener una experiencia fluida y personalizada. Esta reflexión me llevó a valorar la sinergia entre tecnología e innovación para ofrecer soluciones que realmente cubran las necesidades de los usuarios.

La planificación estratégica de PaddlePlay nos exigió realizar un análisis profundo del mercado, considerando factores externos e internos que podrían afectar el éxito de la plataforma. La metodología empleada nos permitió identificar oportunidades y amenazas, así como destacar las fortalezas y debilidades del proyecto. Al realizar el análisis PESTEL, logramos comprender que el entorno tecnológico y social en el que vivimos favorece la adopción de aplicaciones digitales, y que la popularidad creciente del paddle, tanto en Argentina como a nivel internacional, representa una gran oportunidad de mercado. Este proceso de análisis no solo nos ayudó a evaluar la viabilidad del proyecto, sino que también reforzó la importancia de estar preparados para adaptarse a cambios rápidos en el entorno.

Trabajar en equipo fue otro de los grandes aprendizajes de este proyecto. Cada uno de mis compañeros aportó sus fortalezas y experiencias, lo que permitió que las decisiones se tomaran de manera colaborativa y se generaran ideas innovadoras que enriquecieron la propuesta de PaddlePlay. Este aspecto fue crucial para la elaboración de la estructura organizacional y la planificación de las operaciones, ya que comprendimos que, para que la plataforma funcione de manera eficiente, es esencial contar con un equipo en cohesión y con roles claramente definidos. Aprendí que la colaboración y la comunicación abierta son pilares fundamentales para el éxito de cualquier emprendimiento.

Una de las secciones más complejas, pero gratificantes, fue la elaboración de la estrategia financiera y comercial. El modelo freemium que definimos para PaddlePlay me permitió entender cómo se pueden estructurar las fuentes de ingresos de una plataforma digital, así como la importancia de controlar los costos operativos para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Además, pude experimentar de primera mano cómo la implementación de una estrategia de marketing digital efectiva puede ayudar a captar usuarios y convertirlos en clientes fidelizados. Este proceso me enseñó que un proyecto tecnológico no es solo una cuestión de funcionalidad técnica, sino que requiere un enfoque integral que considere aspectos financieros, comerciales y estratégicos.

Participar en la creación de PaddlePlay me brindó la oportunidad de aplicar conocimientos prácticos y adquirir lecciones fundamentales sobre el desarrollo y la gestión de proyectos digitales. Esta experiencia me enseñó cómo evaluar la viabilidad de una idea, estructurar un plan de negocio sólido y adaptarme a las demandas del mercado. Fortalecí mis habilidades técnicas y me preparó para enfrentar futuros desafíos en el ámbito empresarial, con una visión más estratégica y orientada hacia la innovación.

Renzo Payero

Trabajar en el desarrollo de PaddlePlay fue una experiencia llena de aprendizajes, tanto a nivel académico como personal. La posibilidad de diseñar una plataforma digital orientada al deporte del pádel me permitió comprender cómo la tecnología puede transformar la forma en que las personas se conectan y disfrutan de actividades recreativas. Desde la concepción de la idea hasta la definición de estrategias de negocio, este proyecto me hizo reflexionar sobre la importancia de alinear la innovación tecnológica con las necesidades reales del mercado para ofrecer un producto significativo y sostenible.

Uno de los mayores desafíos fue equilibrar la parte técnica con la comercial. Me di cuenta de que no basta con tener una plataforma bien diseñada; la planificación estratégica y la comprensión del mercado son igual de esenciales para que un proyecto digital prospere. En este sentido, el análisis de las oportunidades y amenazas nos ayudó a visualizar las posibles dificultades, como la dependencia de proveedores tecnológicos o la competencia emergente, y a desarrollar estrategias claras para enfrentarlas.

Asimismo, trabajar en un equipo fue una experiencia que me permitió crecer. Cada miembro del grupo aportó una perspectiva única, y esto enriqueció las decisiones que tomamos a lo largo del proceso. La necesidad de coordinación y comunicación efectiva me enseñó a valorar la importancia de escuchar activamente y adaptarse a las ideas de los demás, algo fundamental para el éxito de cualquier proyecto en equipo.

Uno de los aspectos más reveladores fue comprender el valor de la comunidad y el impacto del modelo freemium. PaddlePlay no se trata solo de conectar jugadores, sino de crear una comunidad activa y comprometida en torno al deporte. Esta visión fue un eje central en cada decisión que tomamos, desde el desarrollo de funcionalidades hasta la definición del modelo de ingresos. Además, me quedó claro que la adaptabilidad y la flexibilidad organizativa son clave para enfrentar un mercado dinámico como el de las plataformas digitales.

En conclusión, PaddlePlay no fue solo un ejercicio académico, sino una oportunidad para aplicar y expandir mis conocimientos en tecnología, marketing y gestión estratégica. Este proyecto me dejó herramientas prácticas y una mayor confianza en mi capacidad para enfrentar desafíos reales en el mundo empresarial.

Nicolás Di Domenico

La reflexión sobre mi experiencia formando parte del proceso de desarrollo de PaddlePlay me permite reconocer el valor de cada etapa del mismo, desde los primeros análisis hasta la proyección de funcionalidades futuras. Este proyecto me desafió a pensar en el contexto de la planificación estratégica sobre cómo la plataforma puede impactar en la comunidad de paddle, no solo por las funciones que brinda, sino también por la facilidad de uso que busca ofrecer de manera de adaptarla al contexto donde está dirigida la app. Fue esencial comprender que una aplicación atractiva y sencilla puede marcar una diferencia en la adopción por parte de usuarios de todo tipo. Uno de los aspectos más enriquecedores fue el equilibrio logrado entre la innovación tecnológica para la ciudad de Rosario y la necesidad de una interfaz accesible que se enfoque en el cliente. Esta combinación fue clave para el diseño de PaddlePlay, ya que el enfoque no es solo conectar jugadores eficientemente, sino construir una comunidad activa y comprometida, que para esto se necesitará conocer y llevar a cabo un entendimiento profundo sobre los factores del macroentorno, sobre todo los sociales y tecnológicos. Asimismo, el estudio del microentorno también aportó grandes enseñanzas. Comprender las fuerzas competitivas y analizar a fondo a los competidores directos e indirectos me hizo valorar la importancia de diferenciar a PaddlePlay. Podría seguir haciendo una reflexión de todos los temas abordados, pero lo que busco dejar en claro realmente es que la confección del trabajo permite reforzar la teoría aprendida aplicada en la práctica, llevando un control constante y siempre buscar que todos los temas se encuentren alineados, siendo esto último uno de los más grandes desafíos que nos encontramos con el equipo.

Con respecto a la experiencia de realizar este proyecto, me ayudó a valorar la importancia del trabajo en equipo, fundamental para el éxito del proyecto. La oportunidad de integrar distintas ideas y enfoques mostró que cada decisión en el desarrollo se fortalece al incluir opiniones y conocimientos diversos, lo cual enriquece el proceso y genera soluciones completas. Este intercambio constante permitió que el proyecto avanzara con una visión coherente y adaptada a las necesidades del público objetivo, mientras que la resolución de diferencias de visión nos enseñó la importancia de la comunicación abierta y la flexibilidad a la hora de querer sostener una postura radical resto. Este proceso no solo fortaleció la cohesión del equipo, sino que también aseguró que el resultado final estuviera alineado con los objetivos del proyecto, creando una plataforma más sólida y adaptada a los usuarios. En definitiva, este proyecto me demostró que el éxito en el desarrollo de una plataforma digital depende tanto del conocimiento técnico como de la habilidad para trabajar en equipo y mantener una comunicación efectiva.

Agustín Albónico

Participar en el desarrollo de PaddlePlay fue una experiencia enriquecedora que me permitió integrar conocimientos técnicos, habilidades de gestión y una visión estratégica orientada a las necesidades del usuario. Desde el inicio, comprendí que el desafío de crear una plataforma digital no radicaba solo en la implementación de funcionalidades, sino en entender profundamente al público objetivo y en cómo facilitar su experiencia en un ámbito tan particular como el paddle. La investigación de mercado fue fundamental para identificar los deseos y motivaciones de los jugadores, y este proceso me permitió observar la importancia de un enfoque centrado en el usuario y de la personalización en el desarrollo de productos.

A nivel técnico, la implementación de características como el emparejamiento automático y la geolocalización fue un reto que exigió tanto innovación como precisión para garantizar una experiencia fluida y efectiva. Este proyecto me enseñó a valorar la colaboración interdisciplinaria, ya que trabajar de manera integrada con compañeros de marketing, diseño y operaciones resultó crucial para alinear los objetivos del proyecto con las expectativas del usuario y con las demandas del mercado.

Además, la experiencia reforzó en mí la importancia de una estructura organizativa flexible y horizontal, donde cada área pueda operar con autonomía, pero también en sinergia. Pude ver de primera mano cómo una estructura así facilita la adaptación rápida a cambios y mejoras, permitiéndonos iterar y optimizar continuamente la plataforma. PaddlePlay me enseñó que una buena planificación y un enfoque estratégico, acompañados de una ejecución cuidadosa y colaborativa, son la base de cualquier proyecto exitoso en tecnología.

Este aprendizaje me deja no solo con habilidades técnicas y de gestión reforzadas, sino también con una motivación renovada para enfrentar futuros desafíos en el desarrollo de soluciones digitales, siempre con la mirada puesta en ofrecer un valor real y significativo al usuario.

Bibliografía

David, F. R. (2021). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Hax, A. C., & Wilde, D. (2001). *Proyecto Delta: Un nuevo enfoque para la estrategia de negocios*. MIT Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración: Teoría y práctica organizacional*. Pearson Educación.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. McGraw-Hill.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos* (4ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Baldó, M. (2024, 14 de marzo). *Leyes UX*. Agencia SEO.
<<https://agenciaseo.eu/leyes-ux/>>.

Subotin, O. (2023, diciembre). *MERN Stack Web Development*. Codefinity.
<<https://codefinity.com/blog/MERN-Stack-Web-Development>>.

Asana. (19 de febrero de 2024). *Metodologías de gestión de proyectos: Los 12 enfoques principales*. Publicado por Asana.
<<https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>>.

Wikipedia. (2024, 1 de noviembre). *Factibilidad*. En Wikipedia.
<<https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>>.

Pursell, S. (2015, 12 de marzo). *5 ejemplos de metas inteligentes para tu empresa*. HubSpot.
<<https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>>.

Ijelman, C. (2023, 14 de noviembre). *Playtomic: La app para encontrar dónde y con quién jugar al pádel o tenis que es furor en Europa*. La Nación.
<<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/playtomic-la-app-para-encontrar-donde-y-con-quien-jugar-al-padel-o-tenis-que-es-furor-en-europa-nid14112023/>>.

Spond. (2023, 9 de agosto). *Why choose Spond for your group fundraising?* LinkedIn.
<<https://www.linkedin.com/pulse/why-choose-spond-your-group-fundraising-spond/>>.

PadelSpain. (2021, 17 de febrero). *PadelManager arrasa en los clubes de pádel españoles*.
<<https://www.padelspain.net/padel-amateur/16840/PadelManager-arrasa-en-los-clubes-de-padel-espanoles/>>.

El Gráfico. (2024, 1 de noviembre). *Otra vez Qatar: Argentina se metió en la final del mundial de pádel*.

<<https://www.elgrafico.com.ar/articulo/padel/82939/otra-vez-qatar-argentina-se-metio-en-la-final-del-mundial-de-padel>>.

Gallardo, E. (2024, 1 de noviembre). *Argentina se clasificó a las semis del mundial de Qatar de pádel*. TyC Sports.

<<https://www.tycsports.com/padel/argentina-se-clasifico-a-las-semis-del-mundial-de-qatar-de-padel-id616665.html>>.

A1 Padel. (2024, 19 de septiembre). *A1 Padel amplía su alcance global con nuevas alianzas*.

<<https://www.a1padelglobal.com/noticia.aspx?idNoticia=1236>>.

Brahim, E. (2024, 22 de agosto). *El crecimiento del pádel femenino y mundial: Las cifras y claves de un fenómeno que está resurgiendo*. La Nación.

<<https://www.lanacion.com.ar/deportes/padel/el-crecimiento-de-padel-femenino-y-mundial-las-cifras-y-claves-de-un-fenomeno-que-esta-resurgiendo-nid22082024/>>.

Gallardo, E. (2020, 3 de mayo). *Coronavirus: El pádel busca ser el primer deporte en volver a la actividad en Argentina*. TyC Sports.

<<https://www.tycsports.com/padel/coronavirus-el-padel-busca-ser-el-primer-deporte-en-volver-a-la-actividad-en-argentina-20200503.html>>.