

TÍTULO DEL CASO DE ESTUDIO: PADEL IRELAND

Nombre de la organización: Padel Ireland

País y sector de la organización: Irlanda. Deporte y construcción

Tipo de organización:

- **Empresa comercial**
- Organismo público
- Organización privada
- ONG
- Otra:

Tamaño de la organización:

- **pequeña**
- mediana
- grande

Breve descripción de la organización:

Padel Ireland es una pequeña empresa que se creó en Irlanda para ayudar a la introducción del pádel en el país. Lleva funcionando desde 2011. La empresa construye pistas de pádel y también gestiona clubes y vende accesorios relacionados con el pádel.

También ofrecen una amplia gama de servicios a los clubes, incluyendo programas de formación de instructores de pádel en colaboración con la Federación de Pádel de Irlanda, clases de pádel, organización de torneos, jornadas de puertas abiertas y clínicas, la distribución de equipos de pádel y el mantenimiento y reparación de las pistas de pádel.

El pádel es un deporte que combina la acción con la diversión y la interacción social. Es un gran deporte para jugadores de todas las edades y habilidades, ya que es rápido y fácil de aprender. La mayoría de los jugadores adquieren los fundamentos en la primera media hora de juego para poder disfrutar del juego. El pádel no está tan dominado por la fuerza, la técnica y el saque como ocurre en el tenis, por lo que es un juego ideal para que

hombres, mujeres y jóvenes compitan juntos. Una habilidad importante es la destreza en el partido, ya que los puntos se ganan más por estrategia que por pura fuerza y potencia.

Breve descripción del caso de estudio

Padel Ireland tuvo que introducir un nuevo deporte en un país en el que no había estructura, ni jugadores ni instalaciones, ni reconocimiento y el deporte del pádel era bastante desconocido. La empresa consiguió introducir el pádel como deporte en el país, construyó pistas en varias ciudades, creó dos clubes propios y ha ofrecido apoyo a todos los clubes e instalaciones de Irlanda. Desde el principio consiguieron que las autoridades superiores se involucraran en el proyecto y el Ministro de Deportes inauguró la primera pista en Irlanda. Desde entonces, este deporte ha obtenido el reconocimiento del Consejo de Deportes de Irlanda. Irlanda también se ha unido a la Federación Europea de Pádel (FEPA) y a la Federación Internacional de Pádel (FIP) y son miembros de pleno derecho desde finales de 2019.

A pesar del duro reto de empezar de cero, ahora también se enfrentan a una situación en la que el sector deportivo se ha visto afectado por la pandemia de Covid-19 en todo el mundo. Las decisiones tomadas a nivel corporativo han llevado a la empresa al éxito en un periodo de tiempo relativamente corto. La buena gestión y la persistencia han hecho que la empresa sea resistente y esté abierta a las reacciones. La dirección flexible y emprendedora de Padel Ireland ha estado muy abierta a escuchar las opiniones de los jugadores y los clubes.

A pesar de sus pequeños y humildes comienzos, la empresa ha conseguido grandes logros deportivos, incluida la competición internacional al más alto nivel. La pandemia de Covid-19 ha afectado a la industria del deporte, pero el pádel ha seguido funcionando en su mayor parte en Irlanda, ya que se ha permitido la práctica de deportes sin contacto en el país. De hecho, sólo se permitía jugar al golf, al tenis y al pádel durante las situaciones de bloqueo.

Palabras claves: covid-19, nuevas ideas, ambiente relajado, cooperación, toma de decisiones, transición en la gestión, feedback

PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

DESCRIPCIÓN DETALLADA

Padel Ireland tuvo que buscar la ayuda de las autoridades públicas si quería crecer y esto ha funcionado y sigue funcionando. Están previstos nuevos proyectos que se llevarán a cabo en los próximos dos años. Los nuevos clubes e instalaciones proyectados para 2021 supondrán un buen número de pistas adicionales disponibles en el país. El número estimado de nuevas pistas es de 26 y en 2021 también se iniciarán tres nuevos proyectos del consejo. El resultado de la decisión tomada en la práctica por Padel Ireland ha supuesto que la difusión geográfica del pádel haya crecido en Irlanda y que se extienda aún más, siempre de forma orgánica, adaptándose a la demanda real de este deporte, en lugar de basarse en soluciones rápidas e inversiones que pueden no tener éxito.

La iniciativa de poner en marcha la Federación de Pádel de Irlanda ha supuesto que el deporte tuviera un estatus oficial desde el principio.

Desde la apertura de la primera pista en una escuela, Padel Ireland ha supervisado el continuo crecimiento del pádel en el país. A continuación, un resumen de los hitos e iniciativas tomadas desde 2012:

- En octubre de 2019, la Federación Internacional de Pádel/ International Padel Federation ('FIP') reconoció a la PFI como organismo oficial para gobernar el pádel en Irlanda. La FIP, fundada en 1991, es el organismo oficial de gobierno mundial del pádel y esta afiliación ha ayudado a que la PFI continúe haciendo crecer el deporte tanto a nivel nacional como a nivel mundial, otorgando a los jugadores de pádel irlandeses la elegibilidad para competir en torneos internacionales.

- La PFI ha desarrollado un programa para que los equipos nacionales de pádel representen a Irlanda en competiciones europeas y mundiales. El Equipo Nacional y el Equipo Nacional de Veteranos son ahora elegibles para representar a Irlanda en competiciones internacionales masculinas y femeninas, la más reciente en los Campeonatos Europeos que tuvieron lugar en octubre y noviembre del año pasado respectivamente. La 15ª edición de los Campeonatos del Mundo de Pádel tendrá lugar en Qatar en noviembre de este año y esta será la primera vez que los atletas irlandeses serán elegibles para competir en los Campeonatos del Mundo. La PFI es responsable de la selección y gestión de los distintos equipos nacionales de pádel.

- La PFI ha lanzado el "Irish Padel Tour", un nuevo circuito de pádel para todos los jugadores de pádel de Irlanda. Este circuito se dirige a los niveles de principiante, intermedio y avanzado, con competiciones masculinas, femeninas y mixtas organizadas en cada uno de estos niveles de habilidad. El circuito consiste en cinco eventos locales preliminares en toda Irlanda, que luego culminan en las finales del Campeonato de Pádel de toda Irlanda, que se han disputado en Bushy Park, Dublín, durante los últimos cuatro años. La PFI clasifica a los mejores jugadores de Irlanda basándose en su rendimiento en estos eventos y actualmente hay más de 500 jugadores de pádel adultos "clasificados" en Irlanda.

- Desde 2017, la PFI también ha organizado un Torneo Abierto de Pádel Junior de Irlanda para niños en edad escolar de todo el país, un evento que también ha seguido creciendo año tras año.

- Una ronda del Madison International, un torneo internacional de pádel amateur, ha sido organizada en Dublín por el PFI durante los últimos cinco años. Desde su creación, el Madison International se ha celebrado en 58 ciudades, en 30 países diferentes y en cinco continentes. El año pasado, 33 ciudades acogieron una ronda de este torneo, y el evento de Dublín registró el segundo mayor número de participantes y el campo más diverso de concursantes, con 18 países diferentes representados en Bushy Park, Dublín.

- La PFI organiza ahora cursos para personas que deseen convertirse en entrenadores del deporte del pádel, cumpliendo plenamente los requisitos de la FIP. Estos cursos tienen lugar dos veces al año y forman parte del programa nacional de entrenamiento certificado que también garantiza un nivel continuo de apoyo y desarrollo para los entrenadores tras la finalización de estos cursos. La FIP también ha iniciado el proceso de organización de cursos para personas que deseen convertirse en árbitros de pádel en Irlanda.

- La PFI organiza regularmente clinics de pádel en todos los clubes afiliados del país. Estos clinics a menudo incluyen la participación de los jugadores del World Legends Padel Tour como instructores. También se organizan campamentos y clínicas de pádel a través de nuestros clubes afiliados durante los periodos de vacaciones y las

pausas de mitad de curso a lo largo del año para niños de 7 a 17 años. Más de 400 niños asistieron a nuestra última ronda de campamentos de verano de pádel, lo que demuestra un gran interés en el crecimiento continuo de este deporte.

- El PFI ha pasado a cumplir plenamente con el Código de Gobernanza para Organizaciones Comunitarias, Voluntarias y Caritativas ('Código CVC'), en línea con la Política Deportiva Nacional de 10 años publicada por Sport Ireland en 2018, que tiene el objetivo de que todos los organismos financiados cumplan con el Código CVC.

- El PFI se ha involucrado con el Ayuntamiento de Dublín en relación con la Asociación de Deporte y Bienestar de la Ciudad de Dublín. Esta iniciativa ofrece programas en todo Dublín para apoyar a las comunidades a aumentar su participación en el deporte. Como parte de este programa, los niños de las comunidades de la ciudad de Dublín han podido asistir a campamentos de pádel organizados por el PFI sin coste alguno. El PFI colabora constantemente con el Ayuntamiento de Dublín en relación con esta asociación y presenta un informe al Consejo sobre estos asuntos cada seis meses.

- El PFI también ha participado en el funcionamiento del "Dublin Sportsfest" durante los últimos tres años. El Dublin Sportsfest es un evento de una semana de duración que se celebra en Dublín y que pretende promover y aumentar la participación en el deporte en todos los sectores de la sociedad. El PFI ha organizado jornadas de puertas abiertas en las que se muestra el pádel, las habilidades que conlleva y los beneficios para la salud física y mental que se derivan de la práctica de este deporte.

- El PFI también organiza programas para personas con discapacidades intelectuales y estudiantes de varias escuelas que tienen dificultades de aprendizaje.

- En octubre de 2019, el PFI fue elegido para convertirse en socio del desafío Gaisce. Gaisce -El Premio del Presidente- es un programa de autodesarrollo para jóvenes que busca mejorar la confianza y el bienestar a través de la participación en retos personales, físicos, comunitarios y de equipo. Los jóvenes podrán ahora realizar sus prácticas en los clubes de pádel afiliados a la PFI en toda Irlanda, antes de recibir una medalla y un certificado firmado por el Presidente de Irlanda, Michael D. Higgins.

- La PFI se ha asociado con la división de Gestión Deportiva del University College de Dublín. Esto permite a los estudiantes elegibles de la UCD realizar una pasantía con el PFI ganando experiencia relevante en la industria al estar involucrado con la organización de actividades y campamentos relacionados con el pádel en la comunidad.

- En 2018, el PFI participó en el programa Operation Transformation de RTÉ. Los entrenadores de pádel en Bushy Park ofrecieron clases de pádel sin cita previa a todos los participantes como parte del objetivo del programa de promover la práctica del bienestar a través del deporte en Irlanda. La Operación Transformación funciona en colaboración con Sport Ireland y las Asociaciones Deportivas Locales.

JUSTIFICACIÓN

Había muy poco dinero en el país para poner en marcha las instalaciones e invertir dinero privado sin ningún tipo de rendimiento inicial. Se adoptó un enfoque de presupuesto reducido y de crecimiento orgánico del deporte para evitar el fracaso desde el principio. Esta decisión ha demostrado ser la correcta.

Echemos un vistazo a lo que ha sucedido desde que el deporte se introdujo en Irlanda en 2011. Padel Ireland se registró en mayo de 2011 y la primera pista se instaló en el entorno de una escuela secundaria en octubre de 2012. Durante tres años esa pista de pádel fue la única en Irlanda. Ahora hay 8 clubes y 15 pistas públicas en el país y 2 pistas de pádel privadas repartidas por Dublín, Kildare, Portmarnock, Cavan y Belfast. Sin embargo, este próximo año el número de pistas se duplicará con creces, ya que se están planificando nuevas instalaciones privadas y públicas.

La decisión de empezar a construir instalaciones de forma orgánica ha tenido su repercusión. En los últimos años, el número de jugadores ha aumentado a más de 7.000 y se ha creado la Federación de Pádel de Irlanda (PFI), que ha obtenido el reconocimiento del país (trabajando junto a Tennis Ireland) y se ha unido al Consejo de Deportes de Irlanda. Irlanda también se ha unido a la Federación Europea (FEPA) y a la Federación Internacional de Pádel (FIP).

La Federación de Pádel de Irlanda (PFI) se creó como una organización sin ánimo de lucro y se fundó en 2011. Desde su creación, la PFI ha realizado importantes avances en la promoción del deporte del pádel en Irlanda. El objetivo de la PFI es promover el pádel en Irlanda, maximizar la participación en el pádel, proporcionar apoyo a los jugadores, entrenadores y organizaciones y regular y desarrollar el deporte del pádel en Irlanda. Desde su creación, la PFI ha trabajado para lograr este objetivo en colaboración con varias organizaciones deportivas, organizaciones de bienestar y autoridades locales. Estas colaboraciones han tenido un gran éxito, como lo demuestran el aumento del número de miembros de nuestros clubes afiliados, la apertura de instalaciones en todo el país y el creciente interés por este deporte en Irlanda.

A través de estas iniciativas en Irlanda, la organización ha despertado el interés por este nuevo deporte y ha marcado la diferencia para muchos jugadores de diferentes edades. El panorama deportivo ha cambiado en Irlanda y seguirá haciéndolo en el futuro.

OBJETIVOS

Padel Ireland ha continuado operando en tiempos económicos difíciles (incluyendo el período de la pandemia COVID-19) y ha continuado apoyando a todos los clubes e instalaciones a pesar de tener un presupuesto muy ajustado y circunstancias especiales. A pesar de las condiciones adversas de tener que introducir un nuevo deporte en el país y luego enfrentarse a la crisis económica debido a la situación de pandemia, Padel Ireland se ha adaptado al nuevo entorno implementando medidas que han sido positivas, creativas y emprendedoras.

El proceso no ha sido fácil para la dirección de la empresa, que ha tenido que enfrentarse a muchos problemas y retos diferentes a lo largo del camino. Desde el principio, la empresa decidió comenzar con un presupuesto ajustado y poner en marcha iniciativas pequeñas y centradas. Se evitaron las inversiones rápidas para que el deporte pudiera crecer gradualmente, de forma orgánica.

La tentación inicial era invertir fuertemente y hacer crecer el deporte inmediatamente. Sin embargo, desde el principio se tomó la decisión de empezar a operar con un pequeño presupuesto e introducir el deporte del pádel en un país donde el deporte era totalmente desconocido e inexistente de forma orgánica. La decisión ha dado sus frutos, ya que el deporte ha crecido de forma gradual y orgánica, disponiendo de instalaciones a medida que el deporte ha crecido en número de jugadores e interés por parte del público.

La aceptación del pádel en Irlanda no ha sido fácil, ya que el tenis ha visto el crecimiento del pádel en todo el mundo como una amenaza para su deporte. Irlanda no ha sido ajena a esta tendencia creciente a nivel internacional. Los tenistas, los directivos de los clubes y las instituciones han tratado de defender sus intereses frente a un nuevo deporte emergente. La decisión se tomó no para intentar oponerse al tenis, sino para intentar que el deporte creciera a la par, como ya había ocurrido en muchos países. La idea era animar a los clubes y jugadores de tenis a ver el pádel como un aliado y no como un enemigo. De hecho, el crecimiento del pádel en Irlanda y en todo el mundo ha tenido un impacto positivo en los clubes de tenis. Los clubes han visto aumentar el número de jugadores que acuden a sus instalaciones y el miedo inicial se ha disipado. Los clubes se han dado cuenta de que la introducción del pádel ha supuesto un mayor número de jugadores y de personas que acuden a disfrutar de sus instalaciones.

El pádel es el deporte que más crece en todo el mundo. En los últimos años el pádel ha crecido rápidamente y ahora lo practican más de 8 millones de jugadores en todo el mundo. Aunque estadísticamente hablando esto todavía hace que el pádel sea un deporte relativamente pequeño, especialmente si se compara con el deporte más grande del mundo, que es el fútbol. En comparación, aproximadamente 265 millones de personas juegan al fútbol según datos de la FIFA, lo que supone el 4% de toda la población mundial.

Aunque técnicamente el pádel ha empezado con números relativamente pequeños, tiene un gran potencial de crecimiento y crece a un ritmo de aproximadamente 250.000 nuevos jugadores cada año. En la actualidad, España y Argentina son las naciones con mayor número de jugadores de pádel del mundo. España tiene más de 11.500 pistas y Argentina más de 8.000. Aparte de estos dos países, el pádel también está creciendo en otros mercados de todo el mundo, y lo está haciendo rápidamente.

Aunque es difícil estimar con exactitud cuántos jugadores de pádel hay actualmente en el mundo, las ventas mundiales de raquetas de pádel son un buen indicador del crecimiento. En 2002 se vendieron 83.000 raquetas de pádel y en 2017 la cifra ascendía a 409.000. Especialmente desde 2010, el mundo del pádel ha crecido y prosperado de forma constante y ahora es considerado por personas de todo el mundo como el deporte de más rápido crecimiento.

IMPACTO

Padel Ireland decidió en 2014 intentar dirigirse a las autoridades públicas y crear instalaciones de pádel junto con el tenis. De este modo, se continuó con la política de implantación y difusión del pádel con un presupuesto reducido.

Desde entonces han conseguido financiación para la construcción de pistas de pádel y también de un club de pádel completo (dentro de un entorno de tenis), que es el primero de varios proyectos públicos que se han completado.

La primera instalación pública construida en Bushy Park, en el sur de Dublín, en mayo de 2017 y fue una iniciativa de la mayor autoridad pública del país: el Ayuntamiento de Dublín. El Bushy Park Tennis & Padel Club comenzó con 9 pistas de tenis y 4 pistas de pádel. Desde la apertura de este Club de base comunitaria, se han llevado a cabo muchas iniciativas de pádel y se construirán nuevos clubes como resultado.

El Ayuntamiento de Dublín tomó la iniciativa en términos de visión. Estaban convencidos de que el pádel podía marcar la diferencia en la comunidad, llevando un deporte a un parque público y haciéndolo accesible a jugadores de todas las edades. La instalación de Bushy Park ha crecido hasta convertirse en el modelo de las futuras instalaciones públicas de los ayuntamientos de Irlanda. El Ayuntamiento de Dublín ha proyectado 3 nuevos clubes y muchas autoridades públicas se han puesto en contacto con ellos para iniciar proyectos similares en los condados. En el futuro se construirán muchas más instalaciones de pádel en Irlanda, tomando como ejemplo Bushy Park.

Sin embargo, el impacto de la decisión de Padel Ireland de ponerse en contacto con las autoridades públicas está llegando mucho más allá de los ayuntamientos. Se están planificando muchos clubes de tenis e iniciativas privadas para emular el éxito alcanzado a nivel comunitario. Los nuevos clubes e instalaciones previstos para 2021 supondrán un buen número de pistas adicionales disponibles en el país. El número estimado de nuevas pistas asciende a 26 y en 2021 también se iniciarán tres nuevos proyectos de los ayuntamientos.

LECCIONES APRENDIDAS

Involucrar a las autoridades públicas es un proceso lento, pero ya está dando sus frutos en términos de número de personas involucradas ahora en el deporte, el creciente número de clubes y el desarrollo del pádel en el país. Un presupuesto reducido no es obstáculo para poner en marcha una iniciativa como ésta. Se puede hacer mucho con pocos recursos.

Por ello, el pádel ha sido reconocido como operativo en Irlanda por la Asociación Europea de Pádel (FEPA) y la Federación Internacional de Pádel (FIP). Además, Irlanda ya ha competido internacionalmente al más alto nivel en Torneos Europeos. Este próximo año, Irlanda también competirá en el Campeonato Mundial de Pádel.

Las lecciones aprendidas se pueden desglosar en:

Buena toma de decisiones: El equipo directivo de Padel Ireland ha sido emprendedor y paciente en el establecimiento del nuevo deporte del pádel en Irlanda. Gracias a ello, y a pesar de la escasa inversión inicial, el deporte se ha desarrollado y ha crecido de forma orgánica y gradual, lo que ha dado sus frutos tanto a nivel financiero como deportivo.

Los siguientes aspectos afectaron a esas decisiones:

- la gestión de la elección de muchas soluciones posibles
- uso de enfoques en la toma de decisiones, con especial énfasis en el enfoque creativo
- adopción de medidas adecuadas en cada fase de la toma de decisiones por parte del equipo directivo

- identificación y tratamiento de barreras y obstáculos en el proceso de toma de decisiones
- uso de la flexibilidad en la toma de decisiones y adaptación a las circunstancias
- proceso de implicación de todo el equipo en la toma de decisiones

Transición de directivos: La incorporación del nuevo personal directivo aportó nuevos talentos e ideas y se desarrollaron muchas iniciativas diferentes para establecer el deporte en Irlanda.

Los siguientes aspectos afectaron a la transición:

- descripción del enfoque de los directivos a los nuevos entornos
- descripción de las medidas adoptadas por el equipo directivo en determinadas fases de la gestión estratégica
- descripción de los métodos y herramientas utilizados por los directivos para motivar y generar confianza en la organización
- proceso de delegación positiva

Feedback: El equipo de Padel Ireland aceptó los comentarios y las críticas desde el principio del proceso de asentamiento. El reto era bastante amplio, ya que no sólo se estaba introduciendo un nuevo deporte en Irlanda, sino también una nueva empresa para hacer realidad esta nueva iniciativa.

Los siguientes aspectos afectaron al proceso de retroalimentación

- aplicación de los principios y técnicas de la comunicación asertiva en el curso de la retroalimentación por parte de la dirección
- análisis de los escollos y errores al dar feedback por parte de los directivos
- reconocimiento de los distintos tipos de prejuicios y tratamiento de los mismos en el proceso de retroalimentación
- descripción de las situaciones que surgen al dar feedback a los directivos y dar feedback positivo y negativo y las consecuencias de estas acciones.

MATERIAL



REFERENCIAS

- Website of the organization: www.padel-ireland.ie
- Interview with CEO of Padel Ireland by I & F Education.