

GESTIÓN Y DISEÑO DE ACADEMIA DE FÚTBOL Y EDUCACIÓN: LEONES DEL CARIBE

GESTIÓN DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Fernando André Rosario Valdez, Adrián Dorado Manzano

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Jairo León Quismondo

Área: Plan de Empresa

Resumen

En este plan de empresa se podrá conocer a detalle la academia de fútbol y educación: Leones del Caribe. Será la primera academia de la República Dominicana que combine el entrenamiento de fútbol élite con un acompañamiento y servicio de educación básica para niños entre 10 y 15 años, es decir, adolescentes, principalmente de nacionalidad dominicana o de su país vecino Haití. Todo esto con el objetivo de formar a futuros futbolistas profesionales que puedan continuar sus carreras futbolísticas de manera internacional.

Los objetivos se alinean con la misión, visión y valores de la empresa de promover el deporte junto con educación para países que no tienen una base sólida en ninguno de estos 2 ámbitos. Se explica el plan de marketing y un análisis estratégico, que se compone de un análisis interno y externo, junto con lo que se considera la competencia en el mundo deportivo.

Además se podrá encontrar el diseño de la academia, justificando la distribución de los espacios, la ubicación y las necesidades de cada parte del nuevo complejo deportivo. Importante recalcar el desarrollo de un plan jurídico, sobre todo al tratar con menores y contratos deportivos. Un plan de recursos humanos, con una estructura del equipo a través de un organigrama y un plan económico/financiero que será vital para los inversores.

Finalmente se presentan las acciones de Responsabilidad Social Corporativa y cómo se asocian con algunos de los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Además de un cronograma de acciones y fechas importantes para conseguir el éxito del proyecto, una conclusión de los aspectos diferenciales y las referencias bibliográficas. Finalmente, están los anexos, que permiten una mejor comprensión de las ideas que se han desarrollado.

Palabras Clave: Academia de Fútbol, Educación, República Dominicana, Adolescentes, Haití.

Abstract

In this business plan, you will find a detailed explanation of our soccer and education academy: “Leones del Caribe”. It will be the first academy in the Dominican Republic to combine elite football training with basic education support for children between the ages of 10 and 15, teenagers, primarily of Dominican nationality or from its neighboring country, Haiti. The goal is to develop future professional football players who can continue their careers internationally.

We explain how our objectives align with the mission, vision, and values of our company. The marketing plan is explained, including timelines, objectives, and implementation measurements. Also, we present a strategic analysis, consisting of both internal and external analysis, along with an evaluation of what we think is our competition.

Furthermore, the academy's design is detailed, justifying the layout of spaces, location, and specific needs of each area within our new sports compound, we even justify the colors of our logo. To provide a visual representation, a map and sketches of the planned facilities are included. A key aspect is the development of a legal framework, especially considering the involvement of minors and sports contracts. We also explain a human resources plan, featuring a team structure through an organizational chart, as well as an economic/financial plan that will be really interesting and crucial for our investors.

Finally, we present our Corporate Social Responsibility initiatives and how they align with the 17 Sustainable Development Goals. Additionally, we include a timeline of actions and key dates to ensure the success of our project, a summary of its unique aspects, and our bibliographic references. Also at the very end you will find our annexes for a better comprehension of the ideas we just developed.

Keywords: Football Academy, Education, Dominican Republic, Teenagers, Haiti.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Definición o Identificación del Proyecto.....	7
2.1 Business Model Canvas.....	7
2.2 Idea de Negocio.....	8
2.3 Misión, Visión y Valores.....	11
2.4 Descripción General.....	11
2.5 Emprendedores.....	12
3. Análisis Estratégico.....	13
3.1 Perfil Estratégico del Entorno.....	13
3.2 Perfil Estratégico de la Empresa.....	15
3.3 Cadena de Valor.....	17
3.4 Identidad de la Empresa.....	18
3.5 Análisis DAFO.....	19
3.6 Análisis de la demanda.....	21
3.7 Establecimiento de Estrategias.....	22
3.7.1 Estrategia de diferenciación:.....	22
3.7.2 Estrategia de segmentación:.....	23
3.8 Análisis de la competencia.....	23
3.9 Objetivos Estratégicos.....	25
3.10 Objetivo Operativos.....	25
3.10.1 Objetivos a Corto Plazo: 1-2 años.....	25
3.10.2 Objetivos a Medio Plazo: 3-5 años.....	26
3.10.3 Objetivos a Largo Plazo: 5 años.....	26
4. Plan de marketing.....	26
4.1 Decisiones en relación al producto.....	26
4.2 Decisiones en relación al precio.....	27
4.3 Decisiones en torno a la distribución.....	28
4.3.1. Ubicación y desarrollo de la infraestructura.....	28
4.3.2 Futuras ventas.....	29
4.4 Decisiones de comunicación.....	29
4.5 Activación de la empresa.....	30
5. Plan de operaciones/ gestión.....	31
5.1 Descripción del Lugar Físico.....	31
5.2 Proveedores.....	33
5.3 Horarios.....	34
5.4 Recursos Materiales Iniciales.....	34
5.4.1 Recursos Materiales Deportivos.....	35
5.4.2 Recursos Materiales Educativos.....	35
5.4.3 Recursos Materiales de Residencia.....	35

5.5 Descripción de los procesos clave más importantes llevados a cabo para el desarrollo del negocio.....	36
5.6 Ficha de procesos.....	36
6. Plan de recursos humanos.....	38
6.1 Organigrama.....	38
6.2 Reclutamiento y selección de trabajadores.....	39
6.3 Tipos de contrato a realizar y política salarial.....	41
6.4 Funciones o procesos externalizados a terceras empresas.....	41
7. Plan jurídico.....	42
8. Plan económico-financiero y viabilidad.....	43
8.1 Necesidades y Financiación de inversión inicial.....	43
8.2 Valoración y Viabilidad a 5 años.....	44
8.3 Balance de Situación.....	44
8.4 Posibles Escenarios.....	45
9. Responsabilidad social corporativa.....	45
10. Cronograma.....	48
11. Conclusiones.....	49
12. Referencias bibliográficas.....	51
13. Anexos.....	54
Anexo 1.....	54
Anexo 2.....	55
Anexo 3.....	55
Anexo 4.....	56
Anexo 5.....	56
Anexo 6.....	57
Anexo 7.....	57
Anexo 8.....	58
Anexo 9.....	59
Anexo 10.....	59
Anexo 11.....	60
Anexo 12.....	60
Anexo 13.....	61
Anexo 14.....	62
Anexo 15.....	62

Índice de Tablas

1. Tabla 1 Business Model Canvas.....	7
2. Tabla 2 Perfil Estratégico del Entorno.....	13
3. Tabla 3 Perfil Estratégico de la Empresa.....	16
4. Tabla 4 Características básicas de la Empresa.....	19
5. Tabla 5 Análisis DAFO.....	20
6. Tabla 6 Análisis CAME.....	20
7. Tabla 7 Análisis de la Competencia.....	23
8. Tabla 8 Análisis de la Competencia.....	25
9. Tabla 9 Cronograma diario de un jugador.....	33
10. Tabla 10 Tabla de procesos: admisión de jugadores.....	38
11. Tabla 11 Tabla de posibles escenarios	44

Índice de Figuras

1. Figura 1 Cadena de Valor Leones del Caribe.....	18
2. Figura 2 Boceto mapa visual de la academia.....	32
3. Figura 3 Mapa de procesos Leones del Caribe.....	37
4. Figura 4 Diagrama de flujos.....	38
5. Figura 5 Organigrama de Leones del Caribe.....	38
6. Figura 6 Objetivos de Desarrollo Sostenible	45
7. Figura 7 Cronograma de Leones del Caribe	47

1. Introducción

Es el deporte más popular en la juventud ahora mismo e incluso, puede superar al béisbol. (...) El otro día les comentaba a los jugadores de la selección absoluta que fui a ver partidos de la sub-12 y la sub-14 y el talento que hay es buenísimo. Si alguno de ellos estuviera en España, en Argentina o en cualquier país futbolero, estaría en las divisiones juveniles de alguno de los equipos importantes en el país. (EFE, 2024).

Estas fueron las palabras del actual entrenador de la selección absoluta de la República Dominicana cuando se le preguntó por cómo veía la situación del fútbol en los jóvenes dominicanos. Comprobando así, el crecimiento que existe de este deporte en la isla. Sin embargo, muchos de estos jóvenes tienden a ser personas de familias con escasos recursos por lo cual combinar la constancia de entrenamiento que requiere el fútbol con la educación es algo bastante complicado para ellos por no decir imposible. De ahí que nace la idea de crear una academia de fútbol que ofrezca un programa que combine estas dos necesidades a un alto nivel y que al mismo tiempo sirva de plataforma para que los jugadores se puedan mostrar al mundo en torneos internacionales. La mezcla de entrenadores europeos (Francia y España), con algunos de los entrenadores establecidos ya en el país dominicano será ideal para los resultados que busca la empresa.

Las estrategias de marketing que se podrán encontrar más adelante en el desarrollo del proyecto serán determinantes para la primera impresión que se quiere causar en el mercado, y la exposición tanto nacional como internacional que se espera a la hora de promocionar por primera vez el producto “Leones del Caribe”. Este nombre fue elegido porque representa pasión, garra y causa sensación de grandeza.

A partir de las siguientes ideas de negocio, estrategias económicas-financieras, investigación de mercado, análisis estratégico, diseño de espacios de la instalación y un abordaje de objetivos sostenibles se podrá comprender a gran escala como sería la logística de un ambicioso, pero urgente y necesitado

proyecto de academia de fútbol y educación en la República Dominicana. Confiamos en la ayuda de entidades como FIFA ya que tienen una muy buena relación con el país de dominicano tal como indican en su reporte global FIFA Forward que recoge las acciones por el crecimiento social del fútbol en este caso desde el 2016 al 2022.

"La Federación Dominicana de Fútbol (FEDOFUTBOL) inauguró oficialmente sus nuevas oficinas e instalaciones deportivas ubicadas en el Centro Olímpico Juan Pablo Duarte en Santo Domingo. Su construcción se llevó a cabo gracias a los USD 973,412 proporcionados por el Programa FIFA Forward. Las antiguas instalaciones de FEDOFUTBOL, construidas en 1973, estaban en malas condiciones debido a los limitados trabajos de renovación." FIFA (2023)

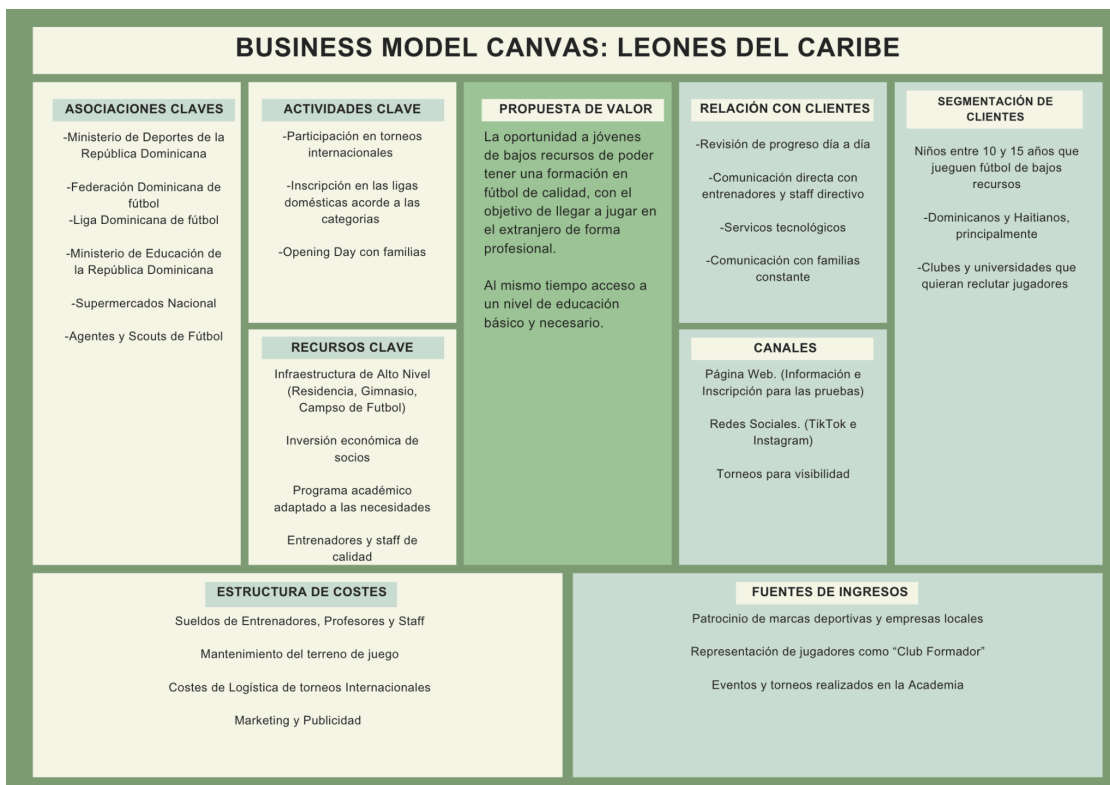
2. Definición o Identificación del Proyecto

2.1 Business Model Canvas

En la Tabla 1 se presenta el Business Model Canvas tal cual lo presentan sus fundadores Osterwalder y Pigneur (2010) adecuado a las necesidades de la academia, en el cual se da un resumen estructurado, visual y conciso de 9 puntos claves del proyecto.

Tabla 1

Business Model Canvas



Nota. Elaboración propia.

2.2 Idea de Negocio

La idea de negocio nace por 2 motivos principales:

1. Ser la plataforma para jugadores de la isla que tienen calidad futbolística pero que no tienen los recursos, de entrenar y exponerse al mundo del fútbol, ya que los únicos que pueden tener esta posibilidad son los jugadores de clase alta que pueden estar en escuelas de alto renombre como Barca Academy RD, o en su defecto, jugadores con bajos recursos pero que son extremadamente buenos y destacan bastante, por lo cual obtienen un beca completa en los mejores clubes del país.
2. A partir de la experiencia de uno de los fundadores, trabajando con la MLB en Dominicana y visitando algunas de las 30 academias nace la idea de replicar el modelo exitoso de academias de béisbol, ya que República

Dominicana es el país que más exporta jugadores a las Grandes Ligas en EE.UU. Sería un modelo bastante parecido simplemente enfocado al fútbol.

El proyecto Leones del Caribe consiste en crear una academia en República Dominicana de fútbol que forme tanto a nivel futbolístico como académico básico a jóvenes de todas partes de la isla La Hispaniola, es decir, República Dominicana y Haití haciendo mucho énfasis en la posibilidad de tener jugadores del país francófono. Serán niños que tengan entre 10 y 15 años (solo masculino), que tendrán que pasar por una serie de pruebas para poder determinar si tienen el potencial y calidad futbolística que se busca. La intención es que al mismo tiempo que los jugadores se vayan formando deportivamente, puedan recibir un servicio de educación básica hasta bachillerato para que en caso de que no puedan ser futbolistas profesionales puedan tener una opción en el mundo laboral y puedan sacar provecho de su tiempo en la academia.

Esto junto con otras muchas características del funcionamiento del proyecto no sería posible si los jugadores no viven dentro de la academia, por lo cual, habrá una residencia para jugadores. La idea es poder exponer el talento al mundo con torneos nacionales e internacionales y que se puedan ir a jugar al extranjero en un futuro no tan lejano. Se les está dando una oportunidad a un grupo de jóvenes de bajos recursos que no pueden acceder a las academias y escuelas ya establecidas en el país por el alto costo e incluso para los jugadores haitianos por la dificultad para acceder al país dominicano.

La razón por la cual habrá un enfoque y en esfuerzo en recibir jugadores haitianos, es por el talento desperdiciado que existe en el país. Haití actualmente se encuentra en una situación política bastante tensa, complicada y violenta, ligado con una de las mayores pobreza del mundo ha provocado que el desarrollo del fútbol quede en un segundo sino tercer plano. Tal cual indica el entrenador de la selección absoluta haitiana Gabriel Calderón: “No permiten jugar. No hay ninguna actividad futbolística, también la liga local se detuvo hace ya bastante tiempo” (Pérez, 2023). Por esto desde el 2021 Haití realizaba sus partidos como local en la República Dominicana, hasta mediados de 2023 cuando tensiones políticas forzaron al país francófono a buscar otra sede que no

estuviera en suelo dominicano para sus partidos. Como bien indica su entrenador Pérez (2023):

El Gobierno haitiano nos pidió, por favor, que busquemos otro país porque hubo problemas políticos internos que no conozco bien, un pequeño conflicto diplomático, entre República Dominicana y Haití, y se cerró la frontera que comparten en la misma isla (La Española) (...). Necesario recalcar que en la actualidad, es decir 2025, aunque la situación sigue siendo complicada entre los gobiernos de ambos países, la frontera ya está abierta. (Pérez, 2023)

Merece atención el hecho de que, de los 31 países que conforman la confederación de fútbol del caribe, solo 4 han logrado clasificarse al mundial de fútbol siendo Haití uno de ellos, por lo cual además de ser el deporte nacional se ve que ha habido talento en algún momento, el objetivo es volver a encontrar ese talento y darle una oportunidad de renacer.

Las 2 razones principales por las cuales no se hará las instalaciones de la academia en Haití son, primero porque la situación política y estilo de vida en haití actualmente son muy complicados y bastantes inseguros como explican Madowo y Yeung (2024): “Haití sigue sacudido por la mortífera violencia de las bandas y la agitación política, que se intensificó bruscamente en febrero”. El segundo motivo es que las relaciones entre ambos países se han vuelto muy tensas en la zona de la frontera e incluso cuerpos militares se están movilizand, tal cual explica Hernández (2025):

El ejército de la república dominicana inició el envío de un contingente de 800 soldados a la frontera con Haití. (...) Este despliegue corresponde a la segunda de las 15 “medidas urgentes” anunciadas por el presidente de la república, Luis Abinader Corona, en abril pasado, ante el agravamiento de la crisis social, institucional y de seguridad del país vecino. (Hernández, 2025)

También otra parte fundamental para que los scouts analicen a los jugadores y equipos es la participación en torneos internacionales, desde torneos en todo el continente americano hasta poder llegar a Europa y sobre todo a España donde hay una buena base de jugadores dominicanos que están logrando llegar a la élite del fútbol español incluso en equipos como el Real Madrid, Barcelona, Getafe y Valencia. Sería la misma situación para los jugadores haitianos pero en Francia sobre todo por la conexión en el tema del idioma, lo cual facilita la adaptación en caso de que los jugadores se vayan al extranjero. Torneos como el **MicFootball o MadCup** son de gran aportación y exposición para la academia.

2.3 Misión, Visión y Valores

Misión: Dar la oportunidad a jóvenes de bajos recursos de formarse en un programa que combine entrenamiento futbolístico de calidad con una educación básica necesaria con la intención de llevar a estos futbolistas al extranjero y que sean deportistas profesionales.

Visión: Ser la academia de la isla La Hispaniola que más promociones gradue y la que más jugadores logre llevar al fútbol extranjero, además de ser un referente del fútbol base y poder alojar partidos de la selección absoluta dominicana en los campos élite de la academia .

Valores: Este proyecto logra juntar e inculcar a los niños los valores del fútbol como trabajo en equipo, respeto y compañerismo con los valores de la escuela como responsabilidad y honestidad. Además de que este proyecto lleva consigo otros valores como:

- **Labor Social:** sacando de la pobreza a niños de bajos recursos e incluso generando empleo para sus familiares en áreas como seguridad, limpieza y cocina.
- **Pasión:** No solo los fundadores son unos apasionados por el crecimiento futbolístico del Caribe sino que como el nombre lo indica, los leones del Caribe, serán unos guerreros apasionados por crecer como deportistas.

2.4 Descripción General

El proyecto tiene 2 vertientes claras. Por un lado, el desarrollo deportivo futbolístico de calidad y de alto nivel. Por otro lado, un programa de educación secundaria y bachillerato para jóvenes de entre 10 y 15 años, principalmente haitianos y dominicanos, ya que la instalación estará en el país quisqueyano.

La parte futbolística estará compuesta por un grupo de entrenadores y preparadores físicos mezclados entre franceses, españoles y dominicanos que saldrán de una base de datos que se le dará seguimiento constante y continuo. Habrá pruebas durante todo el verano, para en septiembre arrancar con los equipos sub-12, sub-14 y sub-16 formados con los mejores talentos encontrados en las pruebas.

A lo largo del año está como objetivo y obligación la participación por lo menos en 3 torneos internacionales y 2 torneos nacionales. Además se incluye la intención de que los equipos puedan tener amistosos constantes con escuelas de fútbol de todo el país y los equipos escolares, de los colegios que así lo deseen.

La segunda pero no menos importante vertiente sería la parte educativa donde se crearán programas escolares en función de las necesidades de distintos grupos. La división en este caso no será por edades sino por el nivel de educación con el que estos lleguen a la academia, es decir, algunos pueden tener ya la educación primaria o incluso secundaria con 11 o 12 años pero otros con 14 años tal vez no tengan nada. Por eso se ajustará a lo que se reciba en septiembre. La instalación contará con 3 aulas debidamente ocupadas para que se puedan usar tanto matutina como vespertinamente por los jugadores. Estas clases serán impartidas por profesores que tengan tanto dominio del francés como dominio del español, para poder facilitar la comunicación con los estudiantes.

2.5 Emprendedores

Estos emprendedores desarrollan la función de directores deportivos que según Agostinelli Fiasche, P y Figueroa, R. (2024)

Ante el constante cambio en el entorno del fútbol y su búsqueda de una mayor profesionalización, surge la necesidad imperante de examinar y comprender los diversos elementos que constituyen la estructura y funcionamiento de los clubes de fútbol profesionales. En este contexto, nos proponemos analizar la figura emergente del Director Deportivo. (Agostinelli Fiasche, P y Figueroa, R., 2024)

Adrián Dorado: Emprendedor español, que a sus 21 años ya cuenta con la experiencia necesaria en el sector deportivo para llevar a cabo este proyecto. Con una base educativa sólida y una experiencia laboral tanto nacional como internacional, sumado a su pasión deportiva pretende transformar la vida de jóvenes talentos a través del fútbol y la educación. El hecho de haber sido futbolista, haber debutado semiprofesional y recibir becas deportivas en el extranjero, le ayuda a comprender el impacto que puede generar un proyecto de esta magnitud, además de manejar un amplio conocimiento de entrenadores potenciales para la academia en un futuro.

Fernando Rosario: Emprendedor y visionario del deporte dominicano con experiencia ya a sus 21 años, en empresas claves para el desarrollo deportivo del país como la liga y la federación dominicana de fútbol además de una experiencia en la MLB (major league baseball) institución reconocida mundialmente. Consta también con una base de educación bastante sólida dentro y fuera del país. Su formación junto con su pasión y su amor por el país dominicano crean una combinación muy potente para el éxito de proyectos que propongan un avance para el fútbol y la calidad de sus deportistas.

3. Análisis Estratégico

Este apartado cuenta con un desarrollo completo de la realidad del contexto al cual se someterá el proyecto. Aplicando herramientas que permitan tener una idea más clara tanto de la parte interna como externa de la empresa y su viabilidad real.

3.1 Perfil Estratégico del Entorno

En la tabla 2 se muestra el perfil estratégico del entorno de República Dominicana.

Tabla 2

Perfil Estratégico del Entorno

Perfil Estratégico del Entorno						
Factores Clave del Entorno		Impacto				
		MN	N	I	P	MP
Factor Político y Legal	Cambios de gobierno		X			
	Apoyo gubernamental al deporte			X		
	Licencias y permisos				X	
	Legislación del sector					X
Factor Económico	PIB y tasa de crecimiento				X	
	Inflación				X	
	Inestabilidad económica			X		
	Impuestos				X	
Factor Social y Ecológico	Mejora estilo de vida					X
	Crecimiento y popularidad del fútbol				X	
	Nivel educativo de los jóvenes			X		
	Acceso a recursos educativos			X		
	Políticas medioambientales				X	
	Impacto social					X

Factor Tecnológico	Desarrollo de redes sociales					X
	Acceso a tecnología en la educación				X	
	Uso de tecnología en el entrenamiento deportivo					X

Nota. Elaboración Propia.

MN = Muy Negativo, N = Negativo, I = Indiferente, P = Positivo, MP = Muy Positivo

Factor Político y Legal: Se desarrolló este análisis, aplicándolo únicamente al gobierno del país donde estará instalado, es decir, el gobierno dominicano. Un gobierno que sabemos está bastante implicado ya que como dice De la Cruz (2025):

El ministro de deportes Kelvin Cruz aseguró que por instrucciones del presidente de la República, Luis Abinader, ha estado dando seguimiento a la estructura de las instalaciones deportivas como lo hizo hace unas semanas con el techo de la Gran Arena del Cibao en Santiago. (De la Cruz, 2025)

Factor Económico: “Las proyecciones para 2025 indican un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real entre el 4.5% y el 5.0%, según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el Fondo Monetario Internacional (FMI)”. De La Cruz (2024).

Esto sugiere que la economía del país está en crecimiento. Muy asociado a este factor está la inflación. Según el Banco Central de la República Dominicana, la inflación interanual al finalizar 2023 se redujo hasta un 3,57%, siendo esta cifra menor que el objetivo establecido a principio de año. Este ha descendido hasta un 3,3% en enero de 2024 (Datosmacro, 2024).

La realidad es que el país no se encuentra en una situación de inestabilidad económica muy grave, además de que se decidió adoptar una forma jurídica de

SRL (sociedad de responsabilidad limitada) que nos permite atraer inversores, a pesar de que requiera una cantidad mayor en gastos de gestión.

Factor Social y Ecológico: En cuanto a lo social es el proyecto ideal, mezclar deporte de alto nivel con acceso a educación básica es una propuesta muy potente. Además de que acerca a estos niños de bajos recursos a una oportunidad profesional fuera del deporte en el caso de que no logren sus metas a nivel deportivo.

Factor Tecnológico: La parte tecnológica está bastante cubierta en las dos dimensiones. En el lado deportivo, el uso del big data y de softwares de análisis deportivo darán ese toque novedoso al análisis. En cuanto a lo educativo, el uso de computadoras y dispositivos electrónicos para investigación o elaboración de documentos ayudará a los jóvenes a comprender un poco más el mundo laboral y profesional no deportivo.

3.2 Perfil Estratégico de la Empresa

La tabla número 3 muestra el perfil estratégico de la empresa.

Tabla 3

Perfil estratégico de la Empresa.

Perfil Estratégico de la Empresa						
Factores Clave de la Empresa		Impacto				
		MN	N	I	P	MP
Área Financiera	Inversión		X			
	Deuda		X			
	Estructura financiera				X	
	Rentabilidad				X	
	Solvencia financiera				X	
Área Comercial	Cartera de productos y servicios			X		

	Cuota de mercados				X	
	Publicidad y promoción				X	
	Diferenciación					X
Área Productiva	Tipo de producción/ servicio				X	
	Productividad		X			
	Estructura de coste		X			
	Calidad del programa educativo					X
	Calidad del servicio deportivo					X
Recursos Humanos	Selección de personal cualificado				X	
	Política de contratación				X	
	Formación o conocimientos				X	
	Habilidades					X
	Clima laboral					X
Dirección Organizativa	RSC y ética empresarial				X	
	Cultura empresarial			X		
	Estrategias competitivas				X	
	Red de contactos y alianzas estratégicas				X	
	Estructura organizativa					X
	Estilo de dirección					X
Área Tecnológica	I +D I					X

	Digitalización				X	
	Utilización de redes sociales					X
	Implementación de tecnología en educación					X
	Implementación de tecnología en entrenamiento					X

Nota. Elaboración Propia

MN = Muy Negativo, N = Negativo, I = Indiferente, P = Positivo, MP = Muy Positivo

3.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite desglosar las actividades de una empresa en las distintas etapas, desde el primer contacto hasta la valoración del servicio una vez completado. A continuación en la figura 1, la cadena de valor de Leones del Caribe.

Figura 1

Cadena de valor Leones del Caribe.

Infraestructura de la empresa	Adquisición de instalaciones modernas con canchas de fútbol, aulas, gimnasio y residencia. Administración eficiente y estructura organizativa sólida.	Margen de servicio
Administración de recursos humanos	Selección de entrenadores y docentes capacitados, programas de formación continua para el personal, creación de un ambiente de aprendizaje y desarrollo personal.	
Desarrollo tecnológico	Implementación de plataformas de aprendizaje online para la educación de los estudiantes. Uso de software de análisis táctico y rendimiento deportivo, innovaciones en fisioterapia y recuperación deportiva.	
Abastecimiento	Desarrollo de sistemas y procesos, eficiencia de las operaciones y gestión de la información.	

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
Selección y captación de jóvenes talentos en República Dominicana y Haití Recepción y alojamiento de los estudiantes en las instalaciones Gestión de materiales deportivos y académicos	Entrenamientos estructurados con entrenadores certificados. Formación académica equivalente al bachillerato. Programas de desarrollo físico y nutricional. Evaluación continua del rendimiento deportivo y académico.	Organización de torneos internos y participación en competiciones nacionales e internacionales. Creación de redes con clubes profesionales y universidades deportivas para futuras oportunidades. Vinculación con agencias y cazatalentos para el desarrollo profesional de los jugadores.	Presencia en redes sociales y plataformas digitales. Creación de contenido atractivo (videos, entrevistas, testimonios) para captar nuevos estudiantes y promover la academia. Acuerdos con patrocinadores y colaboradores estratégicos.	Seguimiento a exalumnos en sus carreras deportivas o académicas. Comunidad de exalumnos y red de contactos en la industria del fútbol. Asesoramiento y oportunidades de becas para los graduados.

Nota. Elaboración Propia

3.4 Identidad de la Empresa

La identidad de la empresa recopila las características principales de la empresa proporcionando una visión clara y concisa de la identidad y dirección de la empresa. Para mostrarlo de una forma más visual se presenta en la tabla 4 con las características básicas de la empresa.

Tabla 4

Características básicas de la empresa.

Características básicas de la empresa	
Ciclo de vida	Crecimiento
Tamaño	Mediana
Actividad	Sector de la actividad: deportivo Mercado de la empresa: fútbol de alto rendimiento, educación y ocio
Propiedad	Propiedad del capital: Privado Estructura de la sociedad: Pocos socios

Ámbito geográfico	Ámbito geográfico: República Dominicana
Estructura jurídica	Forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

Nota. Elaboración Propia

3.5 Análisis DAFO

La tabla 5 presenta el análisis DAFO de la academia.

Tabla 5

Análisis DAFO de Leones del Caribe.

Debilidades	Amenazas
D1. Infraestructura en desarrollo: Necesidad de construir desde cero terrenos e instalaciones adecuadas. D2. Dependencia de patrocinadores e ingresos externos Dependencia de apoyo y financiación externa para asumir la inversión inicial y los costos operativos. D3. Falta de reconocimiento inicial: Cómo academia nueva, tomará tiempo ganar prestigio y atraer talento e inversión.	A1. Cambios en la legislación: Modificaciones en las leyes que regulan la construcción de infraestructura deportiva. A2. Competidores: Existen otros centros de formación que podrían captar a los mejores talentos. A3. Inestabilidad política: Problemas migratorios de jugadores haitianos a República Dominicana por la tensión política entre ambos países.
Fortalezas	Oportunidades
F1. Diferenciación en el mercado: Combina formación deportiva con educación académica, ofreciendo una alternativa profesional a los jóvenes. F2. Impacto social positivo: Brinda oportunidades a jóvenes de RD y Haití, mejorando su calidad de vida y promoviendo la inclusión.	O1. Crecimiento del fútbol en el país: Cada vez más jóvenes practican este deporte y hay mayor interés de clubes e inversores. O2. Expansión a mercados internacionales: Posibilidad de acuerdos con clubes y academias extranjeras para exportar talento. O3. Inversión privada y patrocinadores: Las empresas pueden ver la academia como

F3. Tecnología innovadora: Incorporación de herramientas como videoanálisis, GPS y plataformas educativas	una plataforma para visibilidad y RSC (Responsabilidad Social Corporativa).
---	---

Nota. Elaboración Propia

La tabla 6 presenta el análisis CAME de la academia Leones del Caribe.

Tabla 6

Análisis CAME de Leones del Caribe.

Corregir - Debilidades	Afrontar - Amenazas
D1. Infraestructura en desarrollo: - Crear alianzas con instituciones deportivas y gubernamentales para obtener terrenos y apoyo en construcción. - Implementar una estrategia de inversión progresiva. D2. Dependencia de patrocinadores e ingresos externos - Buscar inversores y proveedores para afrontar esta debilidad. - Diversificar fuentes de ingresos con torneos, merchandising y convenios con clubes de fútbol. D3. Falta de reconocimiento inicial: - Colaborar con profesionales del entorno. - Estrategia de marketing en redes sociales, eventos de captación y acuerdos con clubes y federaciones para atraer visibilidad.	A1. Cambios en la legislación: - Asesorarse con expertos legales desde el inicio para agilizar licencias y permisos. - Mantenerse actualizado sobre las modificaciones en la legislación. A2. Competidores: - Diferenciarse ofreciendo educación de calidad junto con formación deportiva. - Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la visibilidad de la marca. A3. Inestabilidad política: - Establecer reuniones constantes con el departamento de migración dominicana. - Destinar parte del presupuesto para la gestión migratoria.
Mantener - Fortalezas	Explotar - Oportunidades
F1. Diferenciación en el mercado: - Seguir promoviendo la formación dual (fútbol + educación) como un valor único del proyecto. F2. Impacto social positivo: - Medir y divulgar los resultados del impacto en la comunidad para atraer más	O1. Crecimiento del fútbol en el país: - Maximizar la cantidad de partidos amistosos con las academias establecidas en el país. - Asegurar la participación en torneos locales. O2. Expansión a mercados internacionales:

apoyo y reconocimiento. F3. Tecnología innovadora: - Seguir incorporando herramientas digitales (GPS, análisis de video, inteligencia artificial en scouting). - Utilizar los métodos educativos más innovadores	- Contar con la participación de entrenadores internacionales. - Asegurar la participación en al menos 1 torneo internacional. O3. Inversión privada y patrocinadores: - Acuerdos con empresas específicas
--	---

Nota. Elaboración Propia

3.6 Análisis de la demanda

Desarrollando este tipo de análisis se puede comprobar la necesidad e interés que existe en la zona, por una academia como las características que se va a diseñar. Para esto se identificarán las tendencias actuales y las oportunidades de crecimiento que hay en la república dominicana

El interés en el fútbol por parte de los jóvenes sin duda alguna va en crecimiento, aunque el béisbol sigue siendo el deporte rey en el país, el éxito de jugadores como Junior Firpo o Mariano Diaz en la liga española han puesto el foco de los niños también en el fútbol. Existen cada vez más academias de fútbol y por ende más torneos para que se pueda desarrollar el deporte y aunque muchos lo toman como hobby, se está empezando a tomar mucho más en serio y muchos que lo veían como pasatiempo lo empiezan a ver como una posibilidad profesional.

Debido a este sentido de seriedad que está tomando el deporte, se necesitan academias formadoras que puedan ofrecer un entrenamiento deportivo de calidad y a la vez no interrumpan el proceso educativo que llevan estos niños jóvenes en caso de que tengan acceso a educación. Actualmente en el país hay muy pocas que combinen fútbol con educación y no hay ninguna que ofrezca además una instalación de calidad donde puedan hacer ambas actividades y vivir en la misma, sin tener que pagar por el acceso a ello. Como se puede comprobar en el Anexo 1, se desarrolla una lista de las academias principales del país y cuál es el enfoque que tienen en comparación con Leones del Caribe, además de su ubicación. Existen más de 50 academias en el país, pero ya que muy pocas

ofrecen la combinación de servicios que se plantea ofrecer, se decidió recalcar las de mayor calidad y experiencia en el país.

Como respuesta a esta necesidad la academia va a contar con 96 jugadores al principio. Es decir 2 equipos por categoría de 16 jugadores, las categorías serían sub-12, sub-14 y sub-16. Al contar con 2 países como fuente de posibles jugadores es factible tener más capacidad, pero para iniciar el proyecto esta cantidad se ajusta a la realidad y los objetivos que se quieren alcanzar.

3.7 Establecimiento de Estrategias

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la academia, se han definido una serie de decisiones estratégicas basadas en el análisis del entorno, la competencia y los objetivos del proyecto. De esta forma, la empresa podrá competir en el mercado de manera efectiva.

3.7.1 Estrategia de diferenciación:

El objetivo es posicionar a Leones del Caribe como la academia líder del país en el ámbito futbolístico, y la única academia que ofrezca una formación dual (fútbol + educación). Para ello, se ofrecen servicios únicos y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Para ello, se utilizará tecnología en el proceso de formación, utilizando herramientas de análisis de rendimiento, plataformas de aprendizaje online y sistemas de scouting digital para mejorar la preparación de los jugadores. A esto se sumará un enfoque en el desarrollo integral del deportista, con programas complementarios en nutrición, psicología deportiva y educación financiera para atletas.

3.7.2 Estrategia de segmentación:

La academia se enfocará en un segmento específico de jóvenes entre 13 y 18 años de República Dominicana y Haití, que tras una serie de pruebas previas para determinar su nivel, posean talento futbolístico y aspiren a una formación académica. Este enfoque, nos permitirá especializarnos en la formación de jóvenes con ambición deportiva, ofreciendo un modelo educativo y futbolístico que se adapte a sus necesidades y aspiraciones.

3.8 Análisis de la competencia

Para la evaluación del panorama competitivo, es fundamental identificar las academias ya existentes en el país y comprender los productos y servicios que cada una ofrece, en este caso: Barça Academy RD y Aspiras Fundación. La tabla 7 presenta un resumen de las cualidades claves.

Tabla 7

Análisis de la competencia: Barça Academy RD y Aspiras Fundación

Variables	Barça Academy RD	Aspiras Fundación
Modelo de formación	Enfoque 100% en el desarrollo futbolístico	Fútbol + desarrollo educativo
Edades	5 - 18 años	13 - 18 años
Ubicación	Santo Domingo, República Dominicana	Nagua, República Dominicana
Competiciones y Torneos	Compiten en torneos regionales e internacionales	Participación en eventos deportivos locales
Desarrollo profesional	Enfoque en fútbol profesional	Desarrollo personal y social
Proyección	Academia referente futbolística	Desarrollo de complejo deportivo
Presencia en redes	Instagram, Facebook, X y TikTok	Instagram, Facebook y LinkedIn

Nota. Elaboración Propia

La ventaja competitiva de Leones del Caribe radica en la diferenciación. A diferencia de las academias ya existentes, la propuesta se distingue por su enfoque integral, combinando formación deportiva con educación académica, lo que otorga a los jóvenes una doble oportunidad: el desarrollo futbolístico y una base educativa que les permitirá acceder a otras opciones profesionales en caso de no llegar a ser futbolistas.

Además, la apertura a jugadores tanto de República Dominicana como de Haití amplía el alcance del proyecto y su impacto social.

La tabla 8 compara a la academia Leones del Caribe con Barça Academia RD y Aspiras Fundación. Le asignamos unos valores de 1-5 a las siguientes variables:

- Modelo de formación (1.- un proyecto de formación simple, deportivo o educativo y 5.- un proyecto dual)
- Ubicación (1.- demasiado alejado de la capital y 5.- en la capital)
- Competiciones y torneos (1.- participación en torneos locales y 5.- participación en torneos internacionales)
- Desarrollo profesional (1.- enfoque deportivo profesional y educativo, y 5.- enfoque no profesional)

Tabla 8

Análisis de la competencia: Leones del Caribe, Barça Academy RD y Aspiras Fundación

	Leones del Caribe	Barça Academy RD	Aspiras Fundación
Modelo formativo	5	3	5
Ubicación	3	5	3
Competiciones y torneos	4	4	1
Desarrollo profesional	5	2	3
TOTAL	17	14	12

Nota. Elaboración propia

3.9 Objetivos Estratégicos

Posicionarnos como la principal referencia en la combinación de formación futbolística y académica de República Dominicana, creando un modelo educativo y deportivo que pueda replicarse en otras regiones y países.

Brindar oportunidades de desarrollo profesional a jóvenes talentos dominicanos y haitianos, asegurando que al menos un 85% de los graduados tengan opciones de continuidad en el fútbol o la educación superior.

Impulsar el fútbol como un deporte con oportunidades reales de profesionalización en la región, colaborando con federaciones y organismo deportivos para fortalecer la estructura del fútbol juvenil.

3.10 Objetivo Operativos

3.10.1 Objetivos a Corto Plazo: 1-2 años

Reclutar y seleccionar un mínimo de 96 jóvenes en el primer año mediante pruebas y scouting. Además, contratar un equipo técnico y docente cualificado para el desarrollo deportivo y académico.

Firmar convenios con al menos 5 clubes, universidades o federaciones para obtener oportunidades deportivas y académicas. De igual forma, buscar patrocinadores y fuentes de financiamiento para la sostenibilidad de la academia.

3.10.2 Objetivos a Medio Plazo: 3-5 años

Establecer 5 acuerdos con clubes europeos y latinoamericanos para la captación y promoción de talento.

Asegurar la rentabilidad del negocio en 5 años.

3.10.3 Objetivos a Largo Plazo: 5 años

Abrir 3 nuevas sedes en otras ciudades o países con potencial de desarrollo futbolístico, convirtiéndonos así en una referencia en el Caribe y América Latina en formación deportiva y académica.

Lograr que al menos 10 jugadores por generación firmen contratos con clubes profesionales.

Lograr que la academia sea autosuficiente económicamente y pueda operar sin necesidad de inversores externos.

4. Plan de marketing

4.1 Decisiones en relación al producto

Ofrecemos los siguientes servicios:

- Entrenamientos técnicos y tácticos para niños de 10 a 15 años: Sesiones dirigidas por entrenadores titulados que trabajan aspectos como el control del balón, la visión del juego o la toma de decisiones, adaptadas a cada grupo de edad y nivel.
- Programa de tecnificación individualizado para jugadores con proyección: Entrenamientos personalizados para jóvenes con potencial competitivo, centrados en su mejora técnica, física y mental, con seguimiento individual y feedback constante.
- Campus de verano con entrenadores profesionales: Actividades intensivas durante el verano que combinan fútbol y ocio, con entrenadores invitados de clubes profesionales y talleres sobre valores, nutrición o trabajo en equipo.

La diferenciación del producto está basada en 3 componentes vitales:

- La calidad de los entrenadores: la posibilidad de traer entrenadores internacionales experimentados, probablemente franceses y españoles, nos asegura que se implementara un intención de versión futbolística nueva en el país.
- Plataforma hacia el mundo internacional: uno de los objetivos es la participación en por lo menos 2 torneos extranjeros en un plazo de 12 meses, lo que servirá para que los prospectos se puedan mostrar a otros equipos y scouts.
- Complejo Deportivo: un complejo completamente novedoso, que cuente con todos los espacios necesarios para un deportista profesional. Además de residencia, y aulas para continuar con el desarrollo de su educación.

4.2 Decisiones en relación al precio

En el caso de la academia, no se establecerá ninguna matrícula ni tarifa para las familias de los jugadores, ya que el objetivo principal es el de ofrecer oportunidades a jóvenes talentos de bajos recursos. El modelo financiero estará basado en la captación de recursos externos mediante patrocinadores, inversionistas y colaboraciones con interesados en el desarrollo de talento juvenil.

El sistema de financiación se estructurará en torno a la identificación, formación y futura colocación de los jugadores en equipos profesionales o equipos universitarios extranjeros. Al ingresar a la academia, se establecerá un acuerdo en el cual la institución se hará con los derechos deportivos del jugador, lo que permitirá, en el futuro, generar ingresos mediante la venta de estos derechos a clubes profesionales o a través de mecanismos como derechos de formación y solidaridad en transferencias futuras.

La academia también podría generar ingresos a través de eventos, torneos y campus de fútbol organizados para jóvenes que no formen parte del programa principal, así como mediante la venta de merchandising y derechos de imagen.

Este enfoque permitirá que ningún joven con talento y potencial se quede fuera de la academia por razones económicas, garantizando que el proyecto tenga un impacto real en la comunidad y en el futuro del fútbol en la región.

4.3 Decisiones en torno a la distribución

Los Leones del Caribe tendrán un modelo de distribución basado en la captación, formación y posterior inserción de los jóvenes talentos en el fútbol profesional. Para ello, la estrategia de distribución desarrollada se ramifica en 4 puntos clave: ubicación de las instalaciones, proceso de scouting, formación y desarrollo de los jugadores y por último; futura colocación en clubes profesionales.

4.3.1.Ubicación y desarrollo de la infraestructura.

Las instalaciones de la academia estarán ubicadas en: **San Marcos, Puerto Plata**. Es un punto estratégico de la parte norte del país que facilita el acceso a proveedores y hospitales en caso de emergencia por su cercanía al núcleo urbano de Puerto Plata. Se buscará tener un amplio terreno, un terreno ideal sería entre 27,000 y 30,000 m² que permita espacio para crecimiento y donde se puedan construir las siguientes instalaciones:

- 2 campos de fútbol profesionales con césped natural y artificial.
- Aulas y espacios de estudio para la formación académica de los jugadores.
- Residencia de los jugadores, que incluye alojamiento, comedor y áreas recreativas.
- Gimnasio y zona de recuperación con equipamiento adecuado para el desarrollo físico.
- Edificio administrativo para la gestión de la academia y la relación con clubes e inversionistas

4.3.2 Futuras ventas.

El objetivo final de la academia es la futura proyección y colocación de los jugadores en equipos profesionales. Para ello, se establecerán relaciones estratégicas con clubes nacionales e internacionales, permitiendo que los talentos formados en la academia tengan oportunidades reales de firmar contratos profesionales. Los jugadores destacados podrán ser transferidos a clubes mediante distintas vías:

- Venta de derechos deportivos a equipos que quieran fichar al jugador.
- Cesión a clubes para su desarrollo, con posibilidad de futura compra.
- Derechos de formación y solidaridad, garantizando ingresos a la academia en futuras transferencias de sus exjugadores.

La estrategia de distribución de los Leones del Caribe girará en torno a una ubicación estratégica, un sólido proceso de captación y formación, y un modelo de inserción profesional bien estructurado. Con una buena red de contactos y una

planificación a largo plazo, se garantizará que los jugadores formados en la academia tengan la mejor oportunidad de alcanzar el fútbol profesional, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad financiera del proyecto.

4.4 Decisiones de comunicación

Para el tema de darnos a conocer, hay 2 estrategias diferenciales. Primero será necesario establecernos en redes sociales Youtube, Facebook e Instagram. La colaboración con influencers grandes en el país, será importante al inicio, principalmente para mostrar la novedosa academia. Imposible tener éxito en redes sin un calendario de publicaciones semanales, diferenciando el tipo de publicación, el alcance que se quiere tener con cada una. Siguiendo estos pasos podremos conseguir tal como dice Fernandez Ochoa (2018) “a través de las redes sociales (Facebook y YouTube) alcanzar tal crecimiento que se pueda encontrar en un futuro cualquier tipo de apoyo o patrocinio”

El diseño de una página web será determinante también, un sitio en el internet donde se pueda conocer toda la información de la academia, que se pueda asociar una cara al proyecto e información de contacto en el caso de cualquier duda o información específica.

4.5 Activación de la empresa

Ya que para la academia, los inversores y marcas patrocinadoras son vitales en el desarrollo y progreso económico la siguiente activación está pensada para ellos.

Consistirá en visitas guiadas una vez iniciada la construcción de nuestras facilidades (no importa que estén en obra) para que los posibles inversores invitados puedan conocer de primera mano el proyecto con el cual se estarían involucrando. Luego del recorrido por los diferentes espacios de la academia, habrá un pequeño brindis donde se entregará un dossier informativo, luego los fundadores harán un breve discurso y quedará un espacio libre que puede ser utilizado para networking y resolver cualquier duda que se presente.

Estas visitas guiadas se harán en la última fase de construcción de la academia para que las marcas se puedan quedar con una imagen clara de todo el proyecto. El brindis siempre se hará en la zona de “Entrada y Recibidor” que será uno de los primeros espacios que estarán completamente construidos.

Los invitados serán miembros del ministerio de educación y del ministerio de deportes de República Dominicana, el alcalde de Puerto Plata Diomedes Roque García, el presidente de la federación dominicana de fútbol Jose Francisco Deschamps y el presidente de la república Luis Abinader. También personalidades importantes del mundo del fútbol dominicano que pueden ayudar a esparcir la voz de la academia nacional e internacionalmente como la familia Bauger, tanto Jorge Rolando como Jorge Allen.

Algunas instituciones específicas que debido a su implicación también serán invitados son: Supermercados Nacional, Banco Popular, Seguros Universal y Fundación MIR (RD)

Recibirán invitación también las embajadas francesas y españolas, que servirán de ayuda en el futuro. Por último estarán invitados marcas y medios noticieros deportivos que puedan tener interés en asociarse a la academia. Todas las marcas que ya estén en colaboración con la academia se les habilitará un stand donde podrán promocionar sus productos.

Habrà 3 fechas distintas para estas visitas guiadas y las invitaciones se harán estratégicamente dependiendo la afinidad y conexiones que beneficien tanto a la academia como los mismos invitados.

5. Plan de operaciones/ gestión

En este plan de operaciones se podrá comprender la forma en la cual la empresa opera. No solo de la parte de comercialización, sino de todos los otros procesos relevantes para el buen desarrollo y mantenimiento de una muy buena academia de fútbol.

5.1 Descripción del Lugar Físico

Las instalaciones de la academia estarán ubicadas en: San Marcos, Puerto Plata. Puerto Plata es una ciudad al noroeste del país, cercana a la frontera con Haití, pero sigue siendo bastante segura. Poco a poco se está modernizando y cuenta con aeropuerto y a minutos de la playa, que será un gran atractivo para captar a entrenadores internacionales. El coste de los terrenos en esta zona es mucho más barato que en zonas más cercanas a la capital y cuenta con accesibilidad a todos los servicios básicos que podría necesitar una academia de fútbol. El único proyecto en cuanto a espacios que se asimila al de la academia es el Fifa CAR que segun Garcia.Sr (2024) “es la punta de lanza del país para alcanzar mayores estándares internacionales no sólo en el fútbol, sino en renglones de logística, consolidando lo que ofrece República Dominicana como estandarte del Caribe”.

Los espacios de la academia se dividien de la siguiente forma:

- 2 campos de fútbol, que pueden ser tanto 2 de fútbol 11 como 4 de fútbol 7, en función de las necesidades y el momento
- Edificio tipo residencia, de 2 pisos con capacidad para 100 jugadores, las habitaciones y baños estarán en la segunda planta. La primera planta será espacios de ocio (juegos de mesa, billar, etc...) y 8 habitaciones para staff.
- Edificio Académico de 1 solo piso. 3 aulas, una sala para los profesores y un almacén para material deportivo.
- Edificio Administrativo de 2 pisos, una primera planta para la cocina, cafetería y comedor. Una segunda planta para las 4 oficinas y 2 salas de reuniones
- Edificio de 1 solo piso, gimnasio, sala de fisioterapia y 2 vestuarios.

Presentamos en la figura 2 un boceto, de lo que sería la distribución de los espacios de la academia

Figura 2

Boceto de mapa visual de la academia



Nota. Elaboración Propia

5.2 Proveedores

Los proveedores han sido clasificados en base a su función. Las áreas determinadas para ello han sido: deportiva, educación y necesidades básicas. La mayoría de estos proveedores estarán desde el inicio y la idea es que se mantengan a largo plazo.

Proveedores Deportivos: Para los materiales deportivos se utilizaran 2 empresas. Para la equipación y balones será MACRON, empresa que esta consolidada en el país además de que tiene un costo menor que otras empresas más internacionales. En cuanto al resto de materiales, incluyendo porterías e instrumentos para entrenamiento será SPORTLINE, una de las empresas más grandes en todo el caribe en cuanto a materiales deportivos se refiere, muy atractiva para la academia ya que tiene almacenes en la República Dominicana.

Proveedores Educativos: El ministerio de educación será quien provea los materiales didácticos y un grupo de profesores, para organizar el plan educativo

de los jugadores. También se les presentará a profesores de específicas escuelas privadas el proyecto en caso de que alguno esté interesado.

Proveedores de Necesidades Básicas: El Banco de alimentos de Republica Dominicana (Dominicana Solidaria) en conjunto con la cadena Supermercados Nacional se encargaran de dar comida a los jugadores. Esta cadena de supermercados, es una de las más importantes en todo el país y será uno de los patrocinadores principales.

La construcción de los edificios y diseño arquitectónico estará a cargo de la empresa Cristóbal Valdez & Asociados CVYA. Empresa con más de 20 años de experiencia con proyectos tanto nacional como internacionalmente y con un equipo más que capacitado y con amplio conocimiento de los espacios en República Dominicana

5.3 Horarios

Para el tema de horario, se desarrolló lo que sería un día tipo de un jugador. A través de una tabla donde explica las horas y las actividades por cada franja horaria. La tabla 9 muestra cómo sería el cronograma diario de un jugador.

Tabla 9

Cronograma diario prototipo de un jugador de la academia.

FRANJA	ACTIVIDAD
6:30 - 7:30	Despertar/ Aseo/ Desayuno
7:30 - 10:00	Entrenamiento técnico y táctico + sesión de gimnasio
10:00 - 10:30	Aseo vestuarios
10:30 - 13:30	Bloque clases educativas (interdiario)
13:30 - 15:00	Almuerzo/ Ocio/ Descanso
15:00 - 18:30	Entrenamiento físico y específico + sesión de gimnasio

18:30 - 19:00	Duchas
19:00 - 20:00	Tiempo Personal (Deberes/ Fisio/ Ocio)
20:00 - 21:00	Cena
21:00	Dormir

Nota. Elaboración propia

5.4 Recursos Materiales Iniciales

Para los recursos materiales iniciales de la empresa, estarán clasificados en base a su funcionalidad, luego en la parte financieras se establecen los precios en función de su calidad y cantidad de cada material.

5.4.1 Recursos Materiales Deportivos

- 100 balones. (marca MACRON)
- Conos, escaleras, petos, aros...
- Equipación de partido, entrenamiento, viajes.
- Equipos tecnológicos. (sensores, medidores de fuerza, cámaras)
- Máquinas de fuerza para gimnasio
- Caminadoras
- Pesas y barras

5.4.2 Recursos Materiales Educativos

- 3 pizarras, una para cada aula.
- Ordenadores, proyectores.
- Butacas.
- Cuadernos y útiles escolares.

- Conexión a Internet

5.4.3 Recursos Materiales de Residencia

- 24 habitaciones, con 2 literas cada una.
- Colchones, Sabanas, Almohadas
- Armarios, Gavetas
- Baños debidamente equipados

5.5 Descripción de los procesos clave más importantes llevados a cabo para el desarrollo del negocio.

- 1. Captación y Selección de Talento:** El pilar de la academia son los jugadores, para ello, el proceso de selección y la manera de llegar a ellos es importante. Visitas a clubes o escuelas de bajos recursos ayudarán mucho a encontrar el tipo de jugador que se busca para la academia. Muy importante las entrevistas a los posibles jugadores, para poder conocer su contexto personal.
- 2. Captación de Cuerpo Técnico:** Importante desarrollar una propuesta bastante atractiva tanto económicamente como en el estilo de vida que pueden tener los entrenadores. Sobre todo para los entrenadores extranjeros.
- 3. Gestión de Patrocinadores y Exposición Social:** Establecer una imagen de marca, que sea compatible con diferentes tipos de patrocinadores. Creación constante de contenido para poder llegar a más empresas internacionales que se interesen en el proyecto. Promover a los patrocinadores la participación en mínimo 2 torneos internacionales en Europa.
- 4. Presentación a Inversores:** Se preparará una presentación a diferentes individuos y grupos (específicamente seleccionados) que puedan llegar a tener interés en hacer un esfuerzo y aporte económicos. La selección de a quien se les presenta será en base a 3 características.

- Cercanía al deporte
- Labor Social
- Exposición de Marca

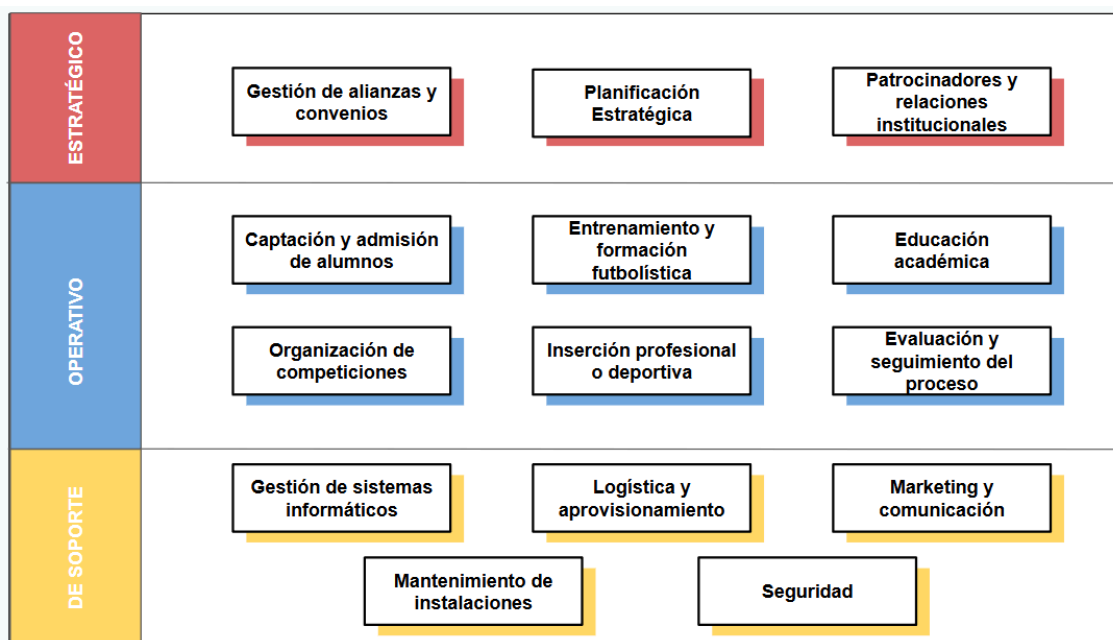
5.6 Ficha de procesos

A continuación la figura 3 presenta un mapa de procesos que identifica los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la academia.

- Procesos Estratégicos: Son aquellos que están íntimamente relacionados con las responsabilidades de la dirección.
- Procesos Operativos: Están directamente relacionados con el servicio al que se dedica nuestra academia.
- Procesos de Soporte: Son los que sirven de apoyo y posibilitan que los procesos operativos se desarrollen.

Figura 3

Mapa de procesos de Leones del Caribe

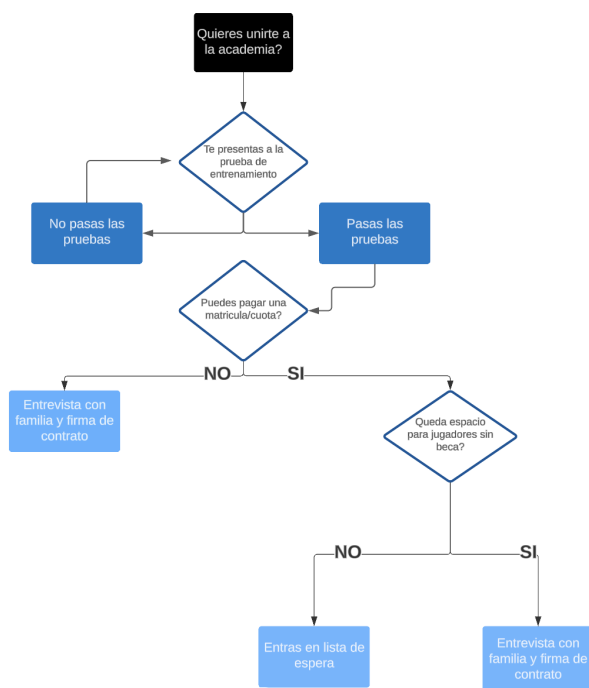


Nota. Elaboración Propia

A continuación la figura 4 presenta un diagrama de flujo de como seria el proceso de un jugador para ingresar a la academia.

Figura 4

Diagrama de flujo para admisión de jugadores a la academia



Nota. Elaboración propia

A continuación, la Tabla 10 presenta la tabla de procesos a seguir para el proceso de admisión de nuevos jugadores en la academia.

Tabla 10

Tabla de procesos: Admisión de jugadores

Nombre/descripción del proceso:	Admisión de jugadores
Input: - Lista de jugadores admitidos	Responsable del proceso: - Directiva
Output: - Comunicación oficial, instrucciones de matrícula	Cliente del proceso: - Aspirantes y familias
Herramientas necesarias:	- Email - Carta oficial - Teléfono
Personas implicadas en el proceso:	- Directiva
Indicadores:	- Tiempo de respuesta

	- Satisfacción de las familias
Plazos importantes: - 10 días antes del inicio	Límites: - Solo se notifica a candidatos evaluados

Nota. Elaboración Propia

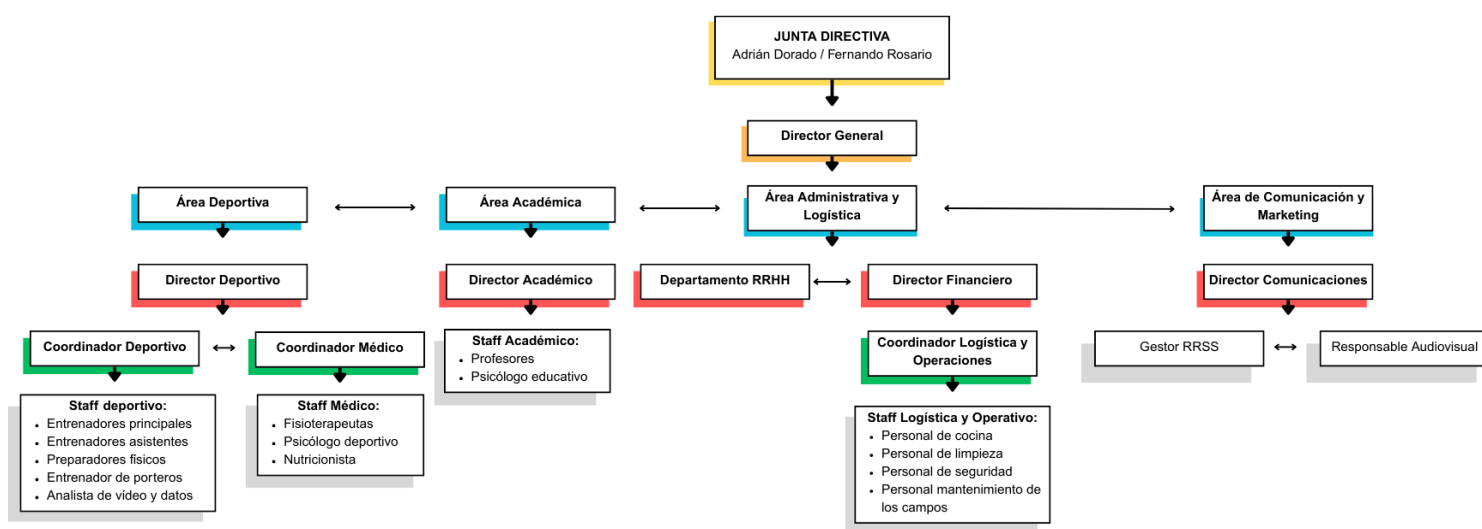
6. Plan de recursos humanos

6.1 Organigrama

En la Figura 5, se muestra el organigrama de la empresa, con una estructura jerárquica de sus diferentes puestos y roles.

Figura 5

Organigrama de Leones del Caribe



Nota. Elaboración propia

Para contar con un buen equipo de trabajo es de suma importancia que todos los profesionales estén capacitados y especializados en distintas áreas. Nuestra academia cuenta con un total de 64 trabajadores. Para ver la descripción de funciones, responsabilidades y competencias claves del perfil, pueden dirigirse a los anexos 2, 3, 4, 5, 6 y 7, donde queda todo definido.

6.2 Reclutamiento y selección de trabajadores

El proceso de reclutamiento y selección es una fase clave para garantizar que el equipo humano de la academia esté alineado con los valores, la visión social y el nivel de exigencia tanto deportiva como educativa del proyecto. A continuación, se detalla el proceso estructurado en 7 fases:

1. Identificación de necesidades y planificación: El primer paso, antes de iniciar cualquier proceso será realizar un análisis interno de las necesidades de contratación de la academia.

2. Definición del perfil: Una vez hecho el primer paso, es necesario determinar las habilidades, competencias, y educación mínima para realizar el trabajo de forma efectiva.

3. Publicación de la oferta: Se llevará a cabo una estrategia de captación mixta (local e internacional). La oferta de empleo será publicada a través de distintos canales de difusión como:

- Portales de empleo especializados en deporte y educación (nacionales e internacionales)
- Redes sociales como LinkedIn, Instagram, Twitter, son especialmente útiles para captar talento joven.
- Bolsas de trabajo del sector deportivo.
- Universidades con titulaciones relacionadas al ámbito deportivo y educativo.

4. Recepción de solicitudes y preselección: Tras haber recibido las solicitudes, se hará una primera criba mediante criterios objetivos (formación, experiencia y competencias claves).

5. Entrevistas: Se realizarán entrevistas individuales a todos aquellos que hayan superado el proceso de preselección. Se valorarán aspectos como sus habilidades y competencias, al igual que su capacidad de adaptación al contexto

local y su encaje con los valores sociales y educativos del proyecto para seleccionar a los candidatos más adecuados.

6. Selección final: Tras elegir a los mejores candidatos para los puestos de trabajo, se realizará una oferta laboral formal, especificando el tipo de contrato, condiciones y plan de acogida.

7. Incorporación y acogida: Jornada de bienvenida con formación inicial sobre la filosofía de la academia, sus objetivos sociales y el trabajo en equipo. También, se asignará un mentor durante los primeros meses (ideal para perfiles jóvenes o internacionales).

Para garantizar la continuidad del servicio en caso de imprevistos, se creará una bolsa activa de sustituciones con candidatos ya preseleccionados o entrevistados y se mantendrán convenios con profesionales autónomos (fisioterapeutas, entrenadores, docentes) que puedan activarse en momentos puntuales.

6.3 Tipos de contrato a realizar y política salarial

La política de contratación y retribución de la academia busca un equilibrio entre la sostenibilidad económica del proyecto, el compromiso social con la comunidad, y la atracción y retención del talento humano, que marcará la diferencia en el desarrollo deportivo y personal de los jóvenes. Hay 2 tipos de contratos que se adaptan a las características de cada puesto.

- Contrato laboral indefinido: Aplicado a los directivos, coordinadores de área, entrenadores, docentes y responsables administrativos.
- Contrato laboral a tiempo parcial: aplicado a personal de apoyo como el psicólogo deportivo/ educativo y nutricionista, con jornadas adaptadas a la carga horaria del programa.
- Contrato temporal por proyecto: Aplicado al posible personal eventual para torneos, campus vacacionales o captaciones.

6.4 Funciones o procesos externalizados a terceras empresas

En el caso de la academia, se externalizan 3 servicios, el transporte de jugadores, el mantenimiento técnico especializado y el servicio legal.

Al ser una academia con un volumen elevado de jugadores y staff, al momento del traslado se requerirá de un gran número de autobuses, con lo que se acordará con una empresa local de transporte para recoger a los jugadores en sus zonas de residencia y llevarlos a la academia una vez sean admitidos para convivir dentro de esta. También, se externalizará este servicio de transporte cuando sea necesario movilizarse fuera de la academia a torneos o partidos nacionales.

En el caso de los servicios de mantenimiento técnico especializado, es decir, los servicios de mantenimiento de instalaciones eléctricas y sistemas de iluminación, fontanería, climatización y ventilación; y seguridad técnica (extintores, detectores de humo, salidas de emergencia).

Por último, el servicio legal y de asesoría contable, se contratará una firma externa que se encargará del cumplimiento fiscal, garantizando así seguridad jurídica y errores fiscales.

7. Plan jurídico

La modalidad jurídica de la academia será una SRL, Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ver anexo 8). No solo es una de las más usadas en el país sino que es mucho más flexible y amigable para empresas de nueva creación. Las razones principales de esta elección son:

- Muy atractiva para inversores externos, ya que puede tener hasta 50 socios.
- Una estructura legal cómoda para establecer contratos de patrocinios o tramitar traspasos de jugadores a otros clubes.
- El desembolso inicial es de 100,000 pesos dominicanos, divididos en cuotas. Además limita la responsabilidad de los socios al capital que aporten, por lo cual sus cuentas personales nunca estarán en juego.

- Tiene que tener como mínimo 2 socios.

Los trámites para la oficialización de la academia son los siguientes:

1. Reserva del nombre en ONAPI (Oficina Nacional de la Propiedad Industrial)
2. Redacción y firma de los documentos necesarios (Acta y Estatutos Sociales)
3. Pago de Impuestos a la DGII (1% del capital depositado)
4. Inscripción en el Registro Mercantil
5. Registro en la Tesorería de la Seguridad Nacional (para poder contratar empleados)

Con estos procesos debidamente completados y los pagos correspondientes hechos, se obtendrá el **RNC, Registro Nacional de Contribuyentes**. Lo que permite a la empresa operar legalmente. En un segundo plano existen unos trámites específicos para que la academia se pueda desarrollar de manera correcta y eficiente que son los siguientes:

1. Registro en el Ministerio de Deportes Dominicano
2. Registro en la FEDOFUTBOL
3. Permisos de construcción
4. Registro Ministerio de Salud
5. Obtención de seguros de responsabilidad civil y accidentes
6. Contratación y legalización de entrenadores extranjeros

Aunque en el apartado financiero se desarrolla más a detalle los números correspondientes a los gastos de dichos procesos, es importante entender que el costo de estos trámites específicos para academias de fútbol está entre los 2.000 y 2.700 euros.

El proceso de presentar los documentos no es muy costoso en el país porque tal cual informa la Dirección General de Impuestos Internos (pág 4, 2025):

Por cada documento a registrar deberá pagar el impuesto de contribución al Colegio de Abogados equivalente a RD\$50.00 descrito en el artículo 66, de la Ley No. 3-19 que instituye el Colegio de Abogados de la República Dominicana. Dirección General de Impuestos Internos (pág 4, 2025)

8. Plan económico-financiero y viabilidad

8.1 Necesidades y Financiación de inversión inicial

La inversión inicial del proyecto se compone de varios apartados, siendo el más importante y costoso la construcción de la academia (edificios y terrenos de juego). Además del edificio, está todo el tema de equipamiento de gimnasios, almacenes deportivos, equipos informáticos, mobiliario y el desarrollo de un evento de presentación a modo de inauguración. Para que sea un proyecto viable y con solidez financiera, hemos desglosado en detalle los ingresos y gastos de la academia durante el primer año (Ver anexos 9 y 10).

Como se puede comprobar en el anexo 11, el total para arrancar con la academia es de **1.018.000 €**, de los cuales el 85% serán recursos ajenos (Subvenciones y Patrocinios) y el 15% restante será aportado por los socios, recursos propios. Todos los inversores deben ser conscientes de que son inversiones a mediano y largo plazo, porque la gran parte del dinero se verá cuando se logren “vender” jugadores fuera.

8.2 Valoración y Viabilidad a 5 años

El anexo 12 muestra los resultados a 5 años, donde se ve un acierto en los cálculos, ya que el proyecto entre los años 3 y 4 ya empieza a ser rentable, lo que parece algo razonable porque es un tiempo adecuado para formar a por lo menos 1 jugador y traspasarlo al fútbol internacional. Se han calculado diferentes ratios y factores económicos vitales para determinar la viabilidad del proyecto. Destacan entre estos el Flujo de Caja que va creciendo exponencialmente con el pasar de los años empezando en más de 200.000 euros y el plazo de recuperación que según cálculos sería en 4,17 años, tiempo lógico y de acuerdo con las previsiones de la academia.

También se obtuvieron el valor actual neto (**VAN, 155.197,93 €**) y la tasa interna de retorno (**TIR, 9,42%**) siendo ambos efectuales porque cumplen con la condición de ser mayores que 0 y que la tasa de descuento respectivamente. Estos números no solo reflejan la viabilidad del proyecto sino que generan un ambiente de confianza para los inversores, al ver que es una idea de negocio seria y ejecutable. Estos números solo hacen referencia al escenario realista.

Al igual que se muestran los resultados a 5 años, de la misma forma se han detallado los resultados para el año 1 y su tasa de crecimiento a lo largo de los años (Ver anexos 13 y 14).

8.3 Balance de Situación

El anexo 15 muestra claramente la distribución del balance en los activos y pasivos de la empresa, donde en los activos se ven todos los “gastos” con los que va a empezar la empresa y en los pasivos se encuentran los recursos tanto propios como ajenos que servirán de soporte económico, que es lo que sería nuestro patrimonio. Se puede ver que el balance coincide con **1.018,00 €**.

8.4 Posibles Escenarios

Para una mayor comprensión se presentan 3 posibles escenarios, incluyendo el ya previamente mencionado, el cual está catalogado como “más probable”. Luego están los 2 extremos uno muy negativo “pesimista” y por último un tercero que sería el sueño de cualquier emprendedor deportivo “optimista”. En el pesimista se podrá ver que es inviable y por ende no efectuable ya que tanto el VAN como la TIR y el plazo de recuperación son negativos. Mientras que en los otros 2 escenarios planteados son muy positivos y efectuales. En la siguiente tabla se ven todos los números reflejados.

La tabla 11 muestra los 3 posibles escenarios planteados en función de las fuentes de ingresos.

Tabla 11

Tabla de 3 posibles escenarios (más probable, pesimista, optimista)

	MAS PROBABLE	PESIMISTA	OPTIMISTA
INVERSIONES	420,000 €	200,000 €	700,000 €
SUBVENCIONES	600,000 €	400,000 €	850,000 €
VENTAS DE JUGADORES	50,000 €	10,000 €	200,000 €
PLAZO DE RECUPERACIÓN	4.17	-10.35	1.65
VAN	155,197.93 €	-1,438,268.79 €	2,168,151.49 €
TIR	9.42%	-	60.06%

Nota. Elaboración Propia

9. Responsabilidad social corporativa

Naciones Unidas (2015) “Anunciamos la nueva agenda 2030 con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas asociadas, que son integradas e indivisibles” . De los 17 ODS La academia de fútbol Los Leones del Caribe, se alinea con varios (Figura 6).

Figura 6

Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados con la empresa



Nota. Elaboración Propia

1. Fin de la pobreza:

Leones del Caribe ofrece un programa gratuito de formación deportiva y educativa, proporcionando una salida a jóvenes de bajos recursos y ayudándoles a mejorar su calidad de vida y la de sus familias. El acceso a esta formación es clave para interrumpir ciclos de pobreza y ofrecerles oportunidades laborales dentro y fuera del deporte. Este modelo rompe las barreras económicas,

permitiendo que incluso aquellos que no pueden pagar una educación tradicional accedan a una.

3. Salud y bienestar:

El deporte tiene un impacto directo en la salud física y mental de los jóvenes. A través del fútbol, Leones del Caribe promueve hábitos saludables, trabajo en equipo y disciplina. La práctica deportiva mejora la condición física, previene enfermedades y ayuda a desarrollar habilidades sociales que fomentan el bienestar general. Además, fomenta la salud mental al ofrecer a los jóvenes un entorno positivo en el que se pueden desarrollar de manera integral.

4. Educación de calidad:

En Leones del Caribe, no solo se hace enfoque en la formación deportiva, sino también en ofrecer una educación académica básica. Esto proporciona una oportunidad a los jóvenes de continuar con su formación académica, incluso si no logran alcanzar una carrera profesional en el fútbol.

8. Trabajo decente y crecimiento económico:

La academia contribuye al crecimiento económico local y la generación de empleo a través de diversas actividades como la formación de entrenadores, personal de gestión y las alianzas con clubes deportivos. Además, fomenta el desarrollo de jóvenes talentos con potencial para ser reclutados por clubes profesionales, lo que genera mayores oportunidades de ingresos para ellos y sus familias.

10. Reducción de las desigualdades:

En Leones del Caribe, se asegura la inclusión de jóvenes de diferentes nacionalidades (dominicanos y haitianos), asegurando que no haya discriminación por su origen ni por su nivel socioeconómico. Nos asociamos con los valores de la Unesco, que tal como dicen McLennan y Thompson (2015, pág 38) "La educación física y el deporte permiten que los inmigrantes y la sociedad de acogida interactúen de manera positiva, promoviendo así la integración y el diálogo intercultural".

10. Cronograma

La figura 7 muestra el cronograma de la academia para los 2 primeros años.

Figura 7

Cronograma de Leones del Caribe

N	Tareas	AÑO 2025							AÑO 2026												AÑO 2027					
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Planificación y viabilidad																										
1	Estudios previos y análisis del terreno																									
2	Estudio de viabilidad económica y social																									
3	Tramitación de permisos y licencias																									
4	Captación inicial e fondos e inversores																									
Diseño y construcción																										
1	Diseño arquitectónico y técnico																									
2	Selección de proveedores y contratistas																									
3	Inicio y desarrollo de la construcción																									
Instalación y equipamiento																										
1	Compra de equipamiento e infraestrucutra deportiva																									
2	Mobiliario y tecnología educativa																									
3	Dotación de servicios y señalética																									
Contratación de personal y diseño operativo																										
1	Reclutamiento y selección de personal																									
2	Formación del equipo humano																									
3	Diseño del modelo educativo y deportivo																									
4	Creación de protocolos operativos																									
Lanzamiento y puesta en marcha																										
1	Campaña de comunicación y captación de talento																									
2	Selección e incorporación de jugadores																									
3	Inauguración oficial de la academia																									

Nota. Elaboración Propia

11. Conclusiones

El presente proyecto ha tenido como principal objetivo la creación de una academia de fútbol en República Dominicana, Leones del Caribe, dirigida a jóvenes de entre 10 y 15 años procedentes tanto del propio país como de Haití. Esta academia no solo persigue la excelencia deportiva, sino que también se enfoca en brindar una formación educativa integral, actuando como una plataforma de desarrollo personal y profesional para jóvenes con escasos recursos. El proyecto ha sido diseñado desde una perspectiva sostenible, con una visión a largo plazo que permita su viabilidad, crecimiento y, sobre todo, su impacto social positivo.

Uno de los puntos fuertes más destacables es la capacidad del modelo para combinar deporte y educación como herramienta de transformación social, ofreciendo una salida profesional a través del fútbol, sin dejar de lado la posibilidad de continuar una vida académica. También cabe señalar el enfoque innovador del sistema de financiación: se elimina la barrera económica para las familias mediante la captación de recursos a través de inversores y derechos deportivos, garantizando así la accesibilidad para los jóvenes con menos oportunidades.

En cuanto a las limitaciones, el proyecto plantea importantes retos iniciales como la construcción de la academia desde cero, la necesidad de una inversión económica significativa y la búsqueda de alianzas estratégicas sólidas para su sostenibilidad financiera.

Desde una perspectiva personal, este trabajo ha presentado una oportunidad para aplicar conocimientos adquiridos durante el grado, reforzar habilidades de planificación, análisis estratégico y compromiso social. Ha sido también un proceso de aprendizaje constante sobre cómo los valores del deporte pueden canalizarse hacia un impacto social real, más allá del rendimiento en el campo.

La idoneidad de la idea de negocio se ve reflejada en su ajuste a las necesidades del entorno: un país como República Dominicana, con un enorme potencial

deportivo y una gran cantidad de jóvenes con talento, pero con una estructura formativa limitada, necesita proyectos como este. La academia no solo es viable, sino que también responde a una necesidad real, y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030, lo que refuerza su impacto positivo.

En definitiva, este proyecto no es únicamente una propuesta teórica, sino que puede convertirse en una realidad tangible, con el potencial de transformar vidas, generar oportunidades y posicionar a la academia como un referente en el desarrollo del talento futbolístico y humano en la región. Su impacto social, educativo y deportivo justifica plenamente su puesta en marcha.

12. Referencias bibliográficas

- Agostinelli Fiasche, P., & Figueroa, R. A. (2024). Revisión narrativa sobre el rol emergente del director deportivo en la gestión y rendimiento de los clubes de fútbol profesionales en Argentina. Repositorio Institucional Digital UGR <https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/964/Inv.%20D-690%20tesina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Datos Macro (2024) IPC de República Dominicana 2024. Datosmacro.com <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/republica-dominicana>
- De La Cruz, I. (2024). La Cepal y el FMI prevén que RD crezca entre 4.5 % y 5.0 % en el 2025. Diario Libre. <https://www.diariolibre.com/economia/finanzas/2024/11/14/preven-que-economia-dominicana-crezca-entre-45--y-50--en-2025/2910978>
- De la Cruz, O. (2025) Ministro Kelvin Cruz y director de Onesvie evaluarán todas las instalaciones deportivas del país. MIDEREC <https://miderec.gob.do/ministro-kelvin-cruz-y-director-de-onesvie-evaluaran-todas-las-instalaciones-deportivas-del-pais/>
- Dirección General de Impuestos Internos. (2025). Cómo formalizar tu negocio: Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), Sociedades Anónimas (SA), Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS). <https://dgii.gov.do/publicacionesOficiales/bibliotecaVirtual/contribuyentes/rnc/Documents/Como-formalizar-tu-negocio.pdf>
- EFE. (2024). El auge del fútbol en República Dominicana amenaza la hegemonía de la “pelota caliente”. ESPNdeportes.com.

https://espndeportes.espn.com/futbol/nota/_/id/14166170/sedofutbol-neveleff-futbol-crece-de-manera-acelerada-en-republica-dominicana

Fernandez Ochoa, H. (2018). Estrategia digital para la Academia de Fútbol

Cheetah. Práctica social y solidaria. Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d87498c-2f2a-4545-8121-73d8194575c7/content>

FIFA. (2023). FIFA Forward Global report on development activities 2016-2022.

INSIDE FIFA

<https://digitalhub.fifa.com/m/206be8750be1c322/original/FIFA-Forward-Report-EN.pdf>

García. Sr, H. (2024). Centro Alto Rendimiento FIFA dispararía potencialidades

RD. Momento Deportivo RD.

<https://momentodeportivord.com/centro-alto-rendimiento-fifa-dispararia-potencialidades-rd>

Hernández, C. (2025). El Ejército de República Dominicana inicia el despliegue de

800 nuevos soldados en la frontera con Haití. Infodefensa.com

<https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/5291079/ejercito-republica-dominicana-inicia-despliegue-800-nuevos-soldados-frontera-haiti>

Madowo, L., y Yeung, J. (2024). Las fuerzas de seguridad que protegen al líder de

Haití hacen disparos de "cobertura" tras abandonar una entrevista con

CNN. CNN Latinoamérica.

<https://cnnespanol.cnn.com/2024/07/30/haiti-disparos-cobertura-entrevista-cnn-puerto-principe-trax>

McLennan, N., y Thompson, J. (2015). *Quality Physical Education (QPE)*:

guidelines for policy makers. UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231101>

Naciones Unidas (2015) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Naciones Unidas

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocio.

BusinessModelGeneration.com

https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf

Pérez, H. (2023, octubre 15). El hispanoargentino Gabriel Calderón quiere hacer soñar a Haití. Diario AS.

<https://as.com/futbol/internacional/el-hispanoargentino-gabriel-calderon-quiere-hacer-sonar-a-haiti-n/>

13. Anexos

Anexo 1

Tabla de academias principales en República Dominicana y algunas características

Nombre Academia	Fútbol+Educación	Residencia	Ubicación
Barca Academy	No	No	Santo Domingo
Fundación Real Madrid	No	No	Santo Domingo
DV7 Soccer	No	No	Santo Domingo
Escuela Bauger	No	No	Santo Domingo
Santa Fe FC	No	No	Santo Domingo
Cibao FC	Si	No	Santiago
Aspiras Academy	Si	No	Santo Domingo
Punta Cana Fc	Si	No	Punta Cana

Nota. Elaboración propia

Anexo 2

Descripción de puesto de trabajo: Director/a General

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a General
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Junta Directiva
PUESTOS A SU CARGO	Área deportiva, área educativa, área jurídica área administrativa y área de marketing
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Supervisión de todas las áreas de la academia	3. Representación institucional
2. Toma de decisiones estratégicas	4. Relación con patrocinadores y clubes profesionales
RESPONSABILIDADES	
1. Lograr los objetivos estratégicos del proyecto	2. Garantizar la viabilidad del proyecto
3. Liderar el equipo directivo	
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Grado en Gestión Deportiva, Administración de Empresas o similar	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia en liderazgo de proyectos deportivos o sociales	
COMPETENCIAS	
Liderazgo, visión estratégica, comunicación efectiva, toma de decisiones	
INDICADORES	
Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos, grado de satisfacción del equipo, desarrollo de alianzas clave	

Nota. Elaboración propia

Anexo 3

Descripción de puesto de trabajo: Director/a Deportivo

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a Deportivo
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director/a General
PUESTOS A SU CARGO	Coordinador deportivo, coordinador médico
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Planificar, coordinar y supervisar el programa de entrenamiento	3. Seleccionar y coordinar al equipo médico y entrenadores
2. Diseñar itinerarios de desarrollo futbolístico	4. Gestionar la participación en torneos y partidos amistosos
RESPONSABILIDADES	
1. Garantizar el cumplimiento del modelo de formación deportiva	2. Asegurar el rendimiento y la evolución de los deportistas
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Licenciatura o grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte y Título de entrenador UEFA PRO o equivalente	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia mínima de 5 años en gestión deportiva y conocimiento de metodologías modernas de entrenamiento	
COMPETENCIAS	
Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación estratégica	
INDICADORES	
Número de jugadores promovidos a clubes profesionales, evaluaciones del cuerpo técnico y satisfacción de deportistas y resultados deportivos por temporada	

Nota. Elaboración propia

Anexo 4

Descripción de puesto de trabajo: Director/a Académico

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a Académico
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director/a General
PUESTOS A SU CARGO	Staff académico
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Coordinar el currículo educativo y supervisar el desempeño académico	
2. Garantizar la integración entre deporte y formación académica	3. Dirigir al equipo docente y asegurar la calidad educativa
RESPONSABILIDADES	
1. Cumplimiento de los estándares del sistema educativo nacional	2. Promoción del desarrollo integral de los alumnos
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Licenciatura o grado en Educación o Pedagogía y formación adicional en gestión educativa	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia docente de al menos 5 años y dominio de herramientas pedagógicas modernas	
COMPETENCIAS	
Organización, comunicación, empatía, liderazgo pedagógico	
INDICADORES	
Tasa de aprobación académica, nivel de satisfacción de estudiantes y profesores y cumplimiento del calendario y objetivos formativos	

Nota. Elaboración propia

Anexo 5

Descripción de puesto de trabajo: Director/a Financiero

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a Financiero
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director/a General
PUESTOS A SU CARGO	Coordinador Logística y Operaciones
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Elaborar y supervisar el presupuesto de la academia	2. Gestionar ingresos, gastos y búsqueda de financiación
3. Controlar la sostenibilidad financiera del proyecto	
RESPONSABILIDADES	
1. Asegurar la viabilidad económica y la transparencia financiera	2. Supervisar pagos a trabajadores y proveedores
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Licenciatura o grado en Finanzas, Administración o Contabilidad. Formación complementaria en gestión de proyectos o emprendimiento	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia en presupuestos y contabilidad general y manejo avanzado de Excel y software contable	
COMPETENCIAS	
Razonamiento lógico, análisis financiero, toma de decisiones	
INDICADORES	
Cumplimiento del presupuesto anual, equilibrio entre ingresos y gastos, reportes financieros entregados a tiempo	

Nota. Elaboración propia

Anexo 6

Descripción de puesto de trabajo: Director/a de Comunicación Marketing

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a de Comunicación y Marketing
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director/a General
PUESTOS A SU CARGO	Gestor de RRS y Responsable Audiovisual
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Diseñar e implementar la estrategia de comunicación externa e interna	2. Coordinar con patrocinadores, medios y entidades colaboradoras
3. Gestionar redes sociales, prensa, imagen de marca y relaciones públicas	
RESPONSABILIDADES	
1. Garantizar una imagen coherente y positiva de la academia	2. Fomentar alianzas estratégicas y visibilidad del proyecto
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Licenciatura o grado en Comunicación, Publicidad o Marketing. Formación adicional en comunicación digital o máster en marketing deportivo	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia en comunicación institucional y eventos. Conocimiento en diseño gráfico y redes sociales	
COMPETENCIAS	
Creatividad, redacción, habilidades sociales, resolución de conflictos	
INDICADORES	
Aumento del alcance y engagement en redes sociales, participación en medios de comunicación y Captación de patrocinadores	

Nota. Elaboración propia

Anexo 7

Descripción de puesto de trabajo: Director/a de RRHH

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Director/a de Recursos Humanos
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	Director/a General
PUESTOS A SU CARGO	Departamento de RRHH
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Gestionar la contratación, formación y evaluación del personal	2. Coordinar la política salarial, clima laboral y bienestar del equipo
3. Diseñar procesos de selección y planes de carrera	
RESPONSABILIDADES	
1. Velar por el cumplimiento legal en materia laboral	2. Fomentar un entorno de trabajo sano, motivador y productivo
REQUISITOS ACADÉMICOS	
Licenciatura o grado en Psicología, RRHH o Administración. Formación en gestión del talento o coaching	
OTROS REQUISITOS	
Experiencia en departamentos de RRHH o selección de personal y conocimiento actualizado de la legislación laboral	
COMPETENCIAS	
Escucha activa, liderazgo, negociación, gestión de conflictos	
INDICADORES	
Nivel de rotación de personal, satisfacción laboral interna, cumplimiento de planes de formación y evaluación	

Nota. Elaboración propia

Anexo 8

Formulario creación SRL


FORMULARIO DE SOLICITUD DE SERVICIOS
REGISTRO MERCANTIL
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

Para que este formulario sea recibido, debe ser completado a computadora.

Para consultas escribir a info@camarasantodomingo.do

Este formulario solo aplica para trámites de sociedades que correspondan a Distrito Nacional

DATOS DEL GESTOR DEL SERVICIO

SOLICITANTE				RNC/CÉDULA			
NOMBRE DE LA PERSONA DE CONTACTO				CÉDULA			
ELECTRÓNICO A NOMBRE DE QUIEN SE EMITIRÁ LA				TELÉFONO			
¿DESEA COMPROBANTE FISCAL?	SI		NO		RNC/CÉDULA		
					¿ESTOS DOCUMENTOS SERÁN DEPOSITADOS EN CANCELERÍA?	SI	
						NO	

DATOS DE LA SOCIEDAD

DENOMINACIÓN SOCIAL/ RAZÓN							
REGISTRO NO.				SD	REGISTRO NACIONAL DE CONTRIBUYENTE		
DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD							
TELÉFONO 1					TELÉFONO 2		
CORREO ELECTRÓNICO					PÁGINA WEB		
FECHA DE EMISIÓN					FECHA DE VENCIMIENTO		
FECHA DE ACTO CONSTITUTIVO							
DURACIÓN DE LA SOCIEDAD	Definida	Indefinida	Cantidad de años		ESTADO ACTUAL DE LA SOCIEDAD	Activa	Cese Temporal
						Disuelta	Liquidada
CANTIDAD DE EMPLEADOS	Femenino (s)	Masculino (s)	Total		DIRECCIÓN DONDE TIENE	Sucursales	Agencias
			0			Filiales	
NOMBRE COMERCIAL					REGISTRO NO.		

Seleccionar el/los servicio (s) deseado (s) marcando con una (x):

MODIFICACIÓN	☐	TRANSFORMACIÓN
	☐	CAMBIO DE DOMICILIO A OTRA PROVINCIA
	☐	CAMBIO DE DENOMINACIÓN SOCIAL O RAZÓN SOCIAL / OBJETO SOCIAL
	☐	CAMBIO DE DOMICILIO DENTRO DE LA MISMA PROVINCIA
	☐	CAMBIO EN LA COMPOSICIÓN DE LOS SOCIOS
	☐	CIERRE REGISTRAL (LIQUIDACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN)
	☐	DESIGNACIÓN MIEMBROS DEL ÓRGANO DE GESTIÓN/ADMINISTRADORES/COMISARIOS DE CUENTAS
	☐	ESCISIÓN
	☐	FUSIÓN
	☐	DISOLUCIÓN DESIGNANDO LIQUIDADOR(ES)
	☐	SUSPENSIÓN DE ACTIVIDADES COMERCIALES O CESE TEMPORAL
	☐	AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL
	☐	REDUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

Anexo 9

Ingresos año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Número de altas	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de participantes	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Patrocinadores	35.000€												
Subvenciones	50.000€												
Monetización de RRSS	1.500€												
Venta de derechos jugador	50.000€												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Patrocinadores totales	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
Subvenciones	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Monetización de RRSS	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Venta de derechos jugador												50.000	50.000
INGRESOS TOTALES	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	86.500	136.500	1.088.000

Nota. Elaboración propia

Anexo 10

Gastos año 1

GASTOS	Mensual		GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Suministros	6.000,00 €		Director General	1	2.500,00 €	2.500 €
Materiales oficina	300 €		Director Deportivo	1	1.500,00 €	1.500 €
Materiales limpieza	1.000 €		Coordinador Deportivo	1	700,00 €	700 €
			Entrenadores principales	3	3.500,00 €	10.500 €
Total GASTOS	7.300 €		Entrenadores asistentes	6	550,00 €	3.300 €
			Preparadores físicos	3	600,00 €	1.800 €
			Entrenador de porteros	1	550,00 €	550 €
			Analista de vídeos y datos	3	550,00 €	1.650 €
			Coordinador Médico	1	900,00 €	900 €
			Fisioterapeutas	2	600,00 €	1.200 €
			Psicólogo deportivo	1	680,00 €	680 €
			Nutricionista	1	600,00 €	600 €
			Director Académico	1	850,00 €	850 €
			Profesores	5	500,00 €	2.500 €
			Psicólogo educativo	1	680,00 €	680 €
			Director de RRHH	1	1.200,00 €	1.200 €
			Director Financiero	1	1.500,00 €	1.500 €
			Coordinador de Logística	1	600,00 €	600 €
			Personal de cocina	10	350,00 €	3.500 €
			Personal de limpieza	5	350,00 €	1.750 €
			Personal de seguridad	5	350,00 €	1.750 €
			Personal de mantenimiento de campos	3	500,00 €	1.500 €
			Director de Comunicaciones	1	1.050,00 €	1.050 €
			Gestor de RRSS	1	600,00 €	600 €
			Responsable Audiovisual	1	450,00 €	450 €
						43.810 €
			Total SUELDOS			43.810 €
			Seguridad Social		35%	15.334 €

Nota. Elaboración propia

Anexo 11

Inversión inicial

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización			
Terreno academia	900.000 €	50	18.000 €			
Mobiliario alojamiento	55.000 €	10	5.500 €			
Mobiliario de oficina	10.000 €	5	2.000 €			
Mobiliario de aulas	5.000 €	3	1.667 €			
Equipos informáticos	15.000 €	5	3.000 €			
Software	5.000 €	6	833 €			
Evento inaugural	25.000 €	1	25.000 €			
Materiales de oficina	3.000 €	1	3.000 €			
TOTAL INVERSIÓN	1.018.000 €		59.000 €	TOTAL AMORTIZACIÓN		
Provisión de Fondos						
	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos		
TOTAL DE RECURSOS	1.018.000 €			4,52% WACC		0,08867
Recursos Ajenos	865.300 €	85%	5%	3,75%	25%	
Recursos Propios	152.700 €	15%	8,87%	8,87% CAPM		

Nota. Elaboración propia

Anexo 12

Cuenta de resultados año 5

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Patrocinadores totales		420.000 €	462.000 €	531.300 €	610.995 €	702.644 €
Subvenciones		600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	630.000 €
Monetización de RRSS		18.000 €	20.700 €	24.840 €	31.050 €	40.365 €
Venta de derechos jugador		50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
INGRESOS TOTALES		1.038.000 €	1.082.700 €	1.156.140 €	1.242.045 €	1.373.009 €
GASTOS						
Suministros		42.000,00 €	42.840,00 €	43.696,80 €	44.570,74 €	45.462,15 €
Materiales oficina		3.600,00 €	3.780,00 €	3.969,00 €	4.167,45 €	4.375,82 €
Materiales limpieza		12.000,00 €	12.600,00 €	13.230,00 €	13.891,50 €	14.586,08 €
Sueldos		525.720,00 €	541.491,60 €	568.566,18 €	596.994,49 €	644.754,05 €
Seguridad social		184.002,00 €	189.522,06 €	198.998,16 €	208.948,07 €	225.663,92 €
GASTOS TOTALES		767.322 €	790.234 €	828.460 €	868.572 €	934.842 €
EBITDA		270.678 €	292.466 €	327.680 €	373.473 €	438.167 €
Amortización		59.000 €	59.000 €	59.000 €	59.000 €	59.000 €
EBIT (BAII)		211.678 €	233.466 €	268.680 €	314.473 €	379.167 €
Impuesto sobre Beneficio		52.920 €	58.367 €	67.170 €	78.618 €	94.792 €
NOPLAT		158.759 €	175.100 €	201.510 €	235.855 €	284.375 €
Amortización		59.000 €	59.000 €	59.000 €	59.000 €	59.000 €
FC Operativo		217.759 €	234.100 €	260.510 €	294.855 €	343.375 €
CAPEX	- 1.018.000 €					
Flujo de Caja	-1.018.000 €	217.759 €	234.100 €	260.510 €	294.855 €	343.375 €
Plazo de Recuperación	4,17	años	Tasa Descuento		4,52%	
VAN	155.197,93 €	Efectuable				
TIR	9,42%	Efectuable				
FC Acumulado	- 1.018.000 €	- 800.242 €	- 566.142 €	- 305.632 €	- 10.777 €	332.598 €

Nota. Elaboración propia

Anexo 13

Cuenta de resultados año 1

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS													
Patrocinadores totales	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
Subvenciones	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Monetización de RRSS	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Venta de derechos jugador												50.000	50.000
INGRESOS TOTALES	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	86.500 €	136.500 €	1.088.000 €
GASTOS													
Suministros	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	42.000,00 €
Materiales oficina	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	3.600 €
Materiales limpieza	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
Sueldos	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	43.810 €	525.720 €
Seguridad social	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	15.334 €	184.002 €
GASTOS TOTALES	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	60.444 €	725.322 €
EBITDA	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	26.057 €	76.057 €	362.678 €
Amortizaciones	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	4.917 €	59.000 €
EBIT	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	21.140 €	71.140 €	303.678 €

Nota. Elaboración propia

Anexo 14

Crecimiento

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrocinadores	10%	15%	15%	15%
Subvenciones	0%	0%	0%	5%
Monetización de RRSS	15%	20%	25%	30%
CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	2%	2%	2%	2%
Materiales oficina	5%	5%	5%	5%
Materiales limpieza	5%	5%	5%	5%
Sueldos	3%	5%	5%	8%
Seguridad social	3%	5%	5%	8%
Tasa crecimiento ilimitado	1%			

Nota. Elaboración propia

Anexo 15

Balance

BALANCE			
Activo		Pasivo+Neto	
900.000,00 €	Terreno academia	Recursos Propios	152.700,00 €
55.000,00 €	Mobiliario alojamiento	Recursos Ajenos	865.300,00 €
10.000,00 €	Mobiliario de oficina y aulas		
5.000,00 €	Cuenta corriente		
15.000,00 €	Equipos informaticos		
5.000,00 €	Software		
25.000,00 €	Evento inaugural		
3.000,00 €	Materiales de oficina		
1.018.000 €	TOTAL	TOTAL	1.018.000 €

Nota. Elaboración propia