

# **AC - FOOTBALL MANAGEMENT**

## **GESTIÓN DEPORTIVA**

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



Realizado por: Alejandro Ibarrodo y César Coello

Año Académico: 2024/2025

Tutor/a: Hugo Pazos de Provencs

Área: Plan de empresa

## RESUMEN

AC Football Management es una agencia de representación de futbolistas fundada por dos apasionados por el fútbol, con una amplia experiencia como jugadores y un profundo conocimiento del sector. Esta iniciativa surge de la identificación de una oportunidad real en el mercado: representar a jóvenes promesas que aún no han alcanzado visibilidad suficiente, especialmente en categorías inferiores, 1ª RFEF y 2ª RFEF. Gracias a nuestra red de contactos y experiencia previa, partimos con una posición de ventaja para ofrecer un servicio cercano, profesional y totalmente centrado en las necesidades del futbolista.

El objetivo principal de nuestra agencia es que los jugadores puedan dedicarse plenamente a su carrera deportiva, mientras nosotros gestionamos todos los aspectos relacionados con su desarrollo profesional. Esto incluye la negociación de contratos, el asesoramiento legal y la gestión de su imagen, todo adaptado al perfil de cada jugador. Contamos desde el inicio con: los dos fundadores y un abogado especializado que garantizará la seguridad jurídica de cada paso, tanto en la relación con los clubes como en los acuerdos con la agencia.

Nuestro modelo de ingresos se basa en cuotas escalonadas, en función del salario que perciba cada futbolista, lo que permite alinear nuestros intereses con los suyos: cuanto mejor les vaya a ellos, mejor nos irá a nosotros. Esta estructura sostenible a largo plazo nos permite reinvertir en el crecimiento de nuestros representados y de la agencia. En cuanto a los gastos, se concentran principalmente en el asesoramiento legal y en acciones estratégicas orientadas a maximizar el desarrollo y proyección de los jugadores.

Actualmente, estamos en fase de lanzamiento, con la estructura definida, y un plan inicial de actuación centrado en Aragón y Euskadi, con la intención de expandirnos nacional e internacionalmente en un futuro.

## RESUMEN EN INGLÉS

AC Football Management is a football player representation agency founded by two entrepreneurs who are passionate about the sport, with extensive experience as players and a deep understanding of the industry. This project arises from the identification of a real market opportunity: to represent young talents who have not yet gained enough visibility, particularly in junior leagues, 1<sup>a</sup> RFEF and 2<sup>a</sup> RFEF. Thanks to our network of contacts and prior experience, we are starting from a privileged position to offer a close, professional service entirely focused on the player's needs.

The main goal of our agency is to ensure that players can fully focus on their athletic careers while we take care of every aspect related to their professional development. This includes contract negotiations, legal advisory services, and image management, all tailored to the individual profile of each player. From the beginning, we have a solid team in place: the two founders and a specialized lawyer who will guarantee legal security in dealings with clubs and agency agreements.

Our income model is based on a tiered fee system depending on the player's salary, allowing our interests to be perfectly aligned with theirs—the better they do, the better we do. This long-term sustainable structure allows us to reinvest in the growth of both our players and the agency. Our main expenses are focused on legal consulting and strategic efforts aimed at maximizing the development and exposure of our clients.

We are currently in the launch phase, with a defined structure, initial contacts in place, and a clear operational plan focused on Aragón and Euskadi.

**PALABRAS CLAVE:** Futbolistas, representación, red de contactos, agencia y captación.

## Índice de tablas

Tabla 1 Definición de los atributos o variables (puntuación) .....	15
Tabla 2 Descripción de variables .....	15
Tabla 3 Benchmarking resultados por ponderación .....	16
Tabla 4 Análisis CAME .....	18
Tabla 5. Público objetivo .....	19
Tabla 6 Descripción de funciones, responsabilidades y competencias .....	28
Tabla 7 Cálculo de salarios brutos y costes de seguridad social .....	29
Tabla 8 Inversión inicial .....	33
Tabla 9 Fuentes de financiación .....	33
Tabla 10 Balance de situación .....	34
Tabla 11 Tabla ingresos año 1.....	34
Tabla 12 Gastos año 1 .....	35
Tabla 13 Resumen año 1.....	35
Tabla 14 Cuenta de resultados a 5 años.....	36
Tabla 15 Escenario optimista.....	37
Tabla 16 Escenario realista .....	37
Tabla 17 Escenario pesimista .....	37

## Índice de figuras

Figura 1. 7s Mckinsey.....	11
Figura 2 Cadena de valor .....	12
Figura 3 Análisis DAFO .....	17
Figura 4 Fuentes de captación de jugadores.....	20
Figura 5 Diagrama de flujo .....	26
Figura 6 Cronograma .....	26
Figura 7 Cronograma to-start.....	41

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>7</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DE ACFOOTBALL MANAGEMENT	7
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
2.3. SERVICIOS OFRECIDOS	9
2.4. DIFERENCIACIÓN EN EL MERCADO	10
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>10</b>
3.1. ANÁLISIS INTERNO	11
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	12
3.2.1. ANÁLISIS PEST	12
3.2.2. TABLA BENCHMARKING DEFINICIÓN ATRIBUTOS	14
3.2.3. DESCRIPCIÓN DE CADA VARIABLE	15
3.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POR PONDERACIÓN	16
3.3. ANÁLISIS DAFO	17
3.4. ANÁLISIS CAME	18
<b>4. PLAN DE MARKETING</b>	<b>18</b>
4.1. PÚBLICO OBJETIVO	18
4.2. ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE JUGADORES	19
4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	21
4.4. RELACIÓN CON CLUBES Y OTROS AGENTES	21
<b>5. PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>23</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DEL LUGAR FÍSICO	23
5.2. MATERIALES Y EQUIPAMIENTOS NECESARIOS	24
5.3. PROCESOS	25
5.4. DIAGRAMA DE FLUJO	26
5.5. CRONOGRAMA	26
<b>6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>27</b>
6.1. ORGANIGRAMA	28
6.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	28

6.3. TIPOS DE CONTRATO Y POLÍTICA SALARIAL .....	28
6.4. CÁLCULO DE SALARIOS BRUTOS Y COSTES DE SEGURIDAD SOCIAL .....	29
<b>7. <u>PLAN JURÍDICO</u>.....</b>	<b>30</b>
7.1. REQUISITOS LEGALES DE APERTURA Y POSIBLES AYUDAS FISCALES O FINANCIERAS .....	30
7.2. TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA .....	31
<b>8. <u>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD</u> .....</b>	<b>32</b>
8.1. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIACIÓN.....	33
8.2. BALANCE DE SITUACIÓN.....	33
8.3. INGRESOS Y GASTOS DEL AÑO 1 DE FUNCIONAMIENTO.....	34
8.4. CUENTA DE RESULTADOS A 5 AÑOS .....	35
8.5. ESCENARIOS .....	36
8.6. RATIOS FINANCIEROS DE INTERÉS Y VALORACIÓN DEL PROYECTO .....	38
<b>9. <u>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</u>.....</b>	<b>39</b>
9.1. SOSTENIBILIDAD SOCIAL.....	39
9.2. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA .....	40
9.3. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL .....	40
<b>10. <u>CRONOGRAMA TO-START</u>.....</b>	<b>41</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u>.....</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

AC Football Management nace tras identificar una necesidad crítica en el fútbol semiprofesional y profesional: la falta de un acompañamiento integral y personalizado para futbolistas en las etapas iniciales de sus carreras. En un entorno altamente competitivo, donde las decisiones tempranas pueden determinar el rumbo de una trayectoria deportiva, es esencial contar con un apoyo profesional que guíe y proteja los intereses del jugador. Un representante de fútbol no solo facilita negociaciones contractuales, sino que también asesora al jugador en aspectos financieros, de imagen y comportamiento, actuando como un mentor que contribuye al desarrollo integral del deportista (JEP Sports Management, 2020).

El fútbol en España representa no solo una manifestación cultural de primer orden, sino también un motor económico. Durante la temporada 2021/2022, el impacto económico total del fútbol profesional español alcanzó los 18.350 millones de euros, lo que equivale al 1,44 % del PIB nacional (LaLiga, 2022). Este ecosistema ofrece oportunidades de negocio incluso en divisiones no principales, como la 1ª y 2ª RFEF, donde se concentran muchos talentos con potencial aún no visibilizado. Desde esta perspectiva, se detecta una oportunidad clara: ofrecer un servicio de representación a medida, centrado en futbolistas en formación que necesitan apoyo estratégico desde el inicio de su carrera.

Además, el papel de los agentes deportivos ha cobrado especial relevancia ante el incremento de operaciones complejas en el mercado de fichajes. Los representantes han adquirido mayor protagonismo debido a la creciente dificultad de las negociaciones y la necesidad de asesoramiento integral tanto en aspectos deportivos como económicos (Sánchez-Cid, 2021). Este contexto refuerza la pertinencia de modelos como el de AC Football Management, que buscan ofrecer una representación ética y accesible en un sector cada vez más profesionalizado.

La idea surge del conocimiento directo de los fundadores, adquirida tanto por su experiencia personal como jugadores aficionados, como por su contacto con el mundo

de las agencias de representación. Esta experiencia se traduce en una propuesta que combina cercanía, profesionalidad y una red de contactos consolidada, especialmente en regiones como Aragón y Euskadi, territorios con una fuerte tradición futbolística y una creciente producción de talento joven.

Esta introducción pretende enmarcar el proyecto, justificando su pertinencia en el contexto actual, y anticipando su valor diferencial. En los apartados siguientes, se desarrollarán los aspectos clave que conforman la identidad estratégica de AC Football Management.

Todas las operaciones que AC Football Management realice, estarán alineadas con el Reglamento de Agentes de la RFEF (RFEF, 2023).

## **2. DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. Descripción de AC Football Management**

AC Football Management es una agencia de representación de futbolistas fundada por dos profesionales con una pasión profunda por el fútbol y un enfoque innovador en el manejo de talentos emergentes. La agencia se especializa en captar jugadores con potencial de crecimiento en las categorías de la 1ª RFEF y 2ª RFEF, un sector que, aunque con gran competencia, aún posee un vasto espacio para la identificación de talentos que puedan dar el salto a ligas superiores. Este enfoque estratégico permite que AC Football Management opere en un nicho de mercado donde su red de contactos y conocimiento del fútbol profesional sean fundamentales para el éxito.

El objetivo de la agencia es ofrecer a los futbolistas un servicio integral que no solo se limite a la representación en el campo de juego, sino que abarque también su desarrollo profesional fuera de los terrenos de fútbol. Esto incluye la gestión de sus contratos, asesoramiento sobre su imagen pública, y orientación en la toma de decisiones clave en sus carreras, asegurando que cada jugador se sienta respaldado y asesorado en todos los aspectos importantes.

AC Football Management, en su fase inicial, estará concentrada en dos regiones clave de España: Aragón y Euskadi. Sin embargo, su visión a largo plazo es expandir sus operaciones a nivel nacional, consolidándose como una agencia de referencia en el fútbol español. Los servicios ofrecidos se ajustarán a las necesidades específicas de cada jugador, proporcionando un enfoque personalizado que va más allá de lo convencional en la industria de la representación futbolística.

A través de una estrategia basada en el conocimiento profundo del mercado y un enfoque humano en la relación con los futbolistas, AC Football Management busca redefinir el rol de las agencias en el fútbol, priorizando el bienestar de los jugadores mientras gestiona sus intereses a nivel profesional. En un sector cada vez más competitivo, esta agencia aspira a crear una red de futbolistas exitosos que, bajo su tutela, puedan alcanzar todo su potencial y dejar una huella significativa en el fútbol de élite.

## **2.2. Misión, visión y valores**

La misión de AC Football Management es ofrecer un servicio de representación integral y personalizado a futbolistas emergentes, ayudándoles a maximizar su potencial y a gestionar su carrera profesional de manera exitosa. La agencia se compromete a brindar asesoramiento especializado en contratos, imagen pública y desarrollo profesional, con un enfoque ético y humano, priorizando el bienestar y el futuro de los jugadores. A través de su modelo de negocio, busca ser un puente entre los futbolistas y las oportunidades que surgen en el fútbol profesional, garantizando su crecimiento tanto dentro como fuera del campo.

AC Football Management aspira a convertirse en una de las agencias líderes en el panorama del fútbol español, siendo reconocida por su enfoque innovador y cercano en la gestión de talentos emergentes. Su visión es crear un impacto positivo en el fútbol, identificando y promoviendo a jugadores con un alto potencial, no solo para llevarlos a las categorías más altas del fútbol, sino para que se conviertan en profesionales completos que puedan gestionar sus carreras con responsabilidad y éxito. A largo plazo, la agencia tiene la intención de expandir su presencia

internacionalmente, alcanzando una red global de futbolistas y estableciendo alianzas estratégicas en el mercado de representación.

Los valores fundamentales que guiarán a AC Football Management en su misión y visión son los siguientes:

- **Compromiso con los jugadores:** La agencia trabajará siempre en beneficio de los futbolistas, ofreciendo un servicio cercano, honesto y profesional.
- **Desarrollo integral:** Se velará por el crecimiento tanto deportivo como personal de los jugadores, asegurando que tengan el apoyo necesario para tomar decisiones clave en sus carreras.
- **Innovación y adaptabilidad:** En un mundo en constante cambio, la agencia se adaptará a las nuevas necesidades del mercado y los futbolistas, manteniéndose a la vanguardia de la industria.
- **Ética profesional:** La agencia trabajará bajo principios éticos, garantizando siempre la transparencia, la honestidad y el respeto mutuo en todas las relaciones con jugadores, clubes y otros agentes.
- **Trabajo en equipo:** AC Football Management promoverá la colaboración, no solo entre su equipo interno, sino también con entrenadores, scouts y otros profesionales del fútbol para brindar el mejor servicio posible a sus representados. (Naciones Unidas, 2015)

### **2.3. Servicios ofrecidos**

AC Football Management se especializa en proporcionar un servicio integral de representación a futbolistas emergentes, abarcando todos los aspectos clave de su carrera profesional. La agencia se encarga de la gestión de contratos, negociando con clubes para garantizar que los intereses de los futbolistas sean protegidos y maximicen sus beneficios tanto en lo deportivo como en lo económico. Además, asesora a los jugadores en la construcción y gestión de su imagen pública, ayudándoles a crear una presencia positiva y profesional en los medios y redes sociales, y facilitando acuerdos con patrocinadores.

El enfoque de AC Football Management también incluye un asesoramiento personalizado para tomar decisiones estratégicas sobre la carrera de los futbolistas. Esto implica ofrecer orientación en cuanto a las oportunidades de transferencia, la elección de clubes y entrenadores, y otros aspectos cruciales para su desarrollo en el ámbito deportivo. A través de su sólida red de contactos en el fútbol profesional, la agencia conecta a los jugadores con las mejores oportunidades, asegurándose de que cada uno tenga el respaldo necesario para dar el siguiente paso en su carrera.

Además de la gestión profesional, la agencia pone un énfasis especial en el bienestar integral de los futbolistas. AC Football Management considera que el apoyo psicológico y emocional es esencial para el éxito a largo plazo, por lo que ofrece recursos para cuidar el bienestar mental de sus representados. Todo esto, sumado a un enfoque cercano y personalizado, asegura que los futbolistas no solo se desarrollen en el campo, sino también como profesionales completos fuera de él.

#### **2.4. Diferenciación en el Mercado**

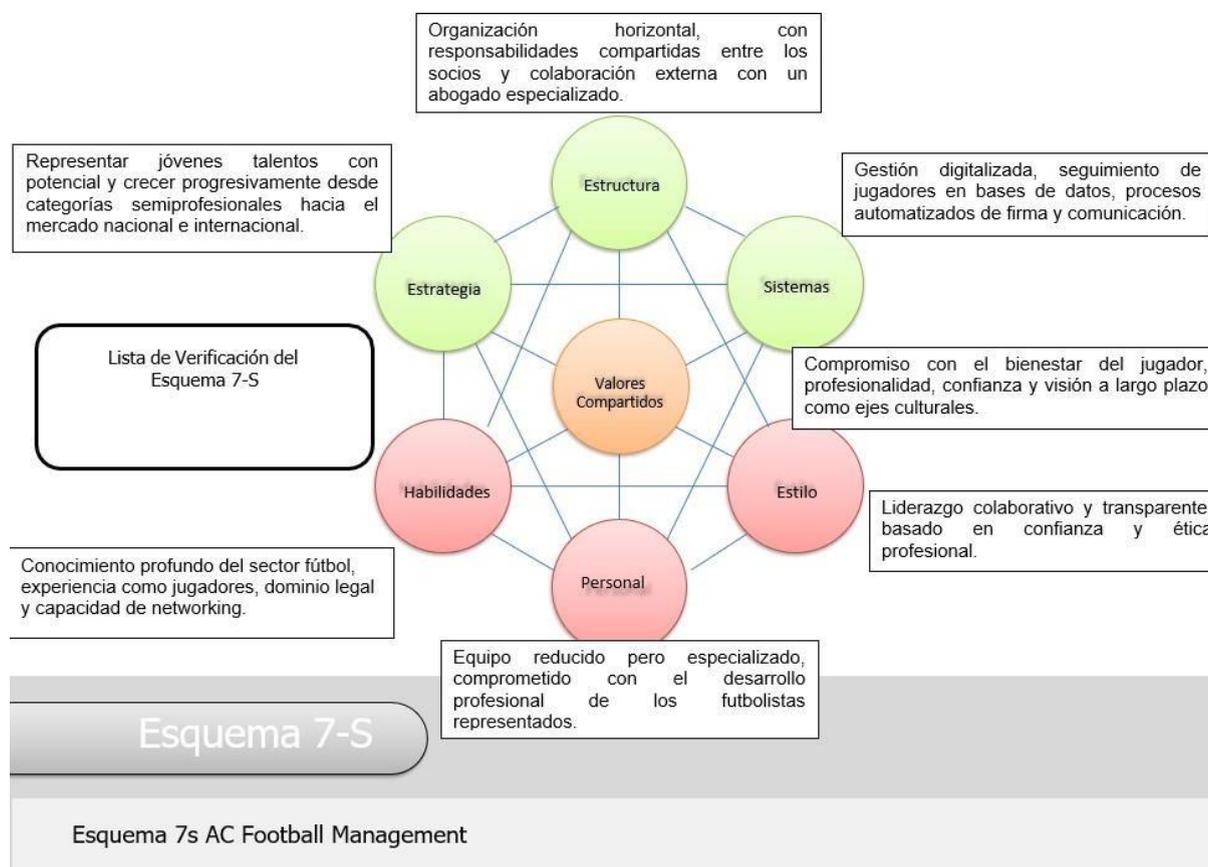
AC Football Management se distingue en el mercado por su enfoque personalizado y cercano hacia cada jugador. A diferencia de otras agencias que operan con modelos más impersonales, AC Football Management crea relaciones de confianza a largo plazo con sus representados, asegurando que cada jugador reciba el apoyo necesario para su desarrollo tanto dentro como fuera del campo. La agencia se distingue también por su especialización en futbolistas emergentes de la 1ª y 2ª RFEF, un segmento con gran potencial de crecimiento, pero menos saturado que otras categorías. Este enfoque permite a AC Football Management captar talentos que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos por las grandes agencias, dándoles las herramientas y el asesoramiento necesario para avanzar en sus carreras. Además, su modelo de negocio enfocado en la transparencia y la ética profesional la posiciona como una opción confiable y comprometida con el bienestar de los futbolistas, una cualidad que muchas veces falta en el mercado actual.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Para evaluar los recursos y capacidades internas de AC Football Management, se han aplicado dos herramientas clave del análisis estratégico: la cadena de valor de Porter (1991) y el modelo de las 7S de McKinsey (Peters & Waterman, 2017). Estas metodologías permiten entender en profundidad los elementos que aportan valor a la organización y cómo están interrelacionados sus componentes internos.

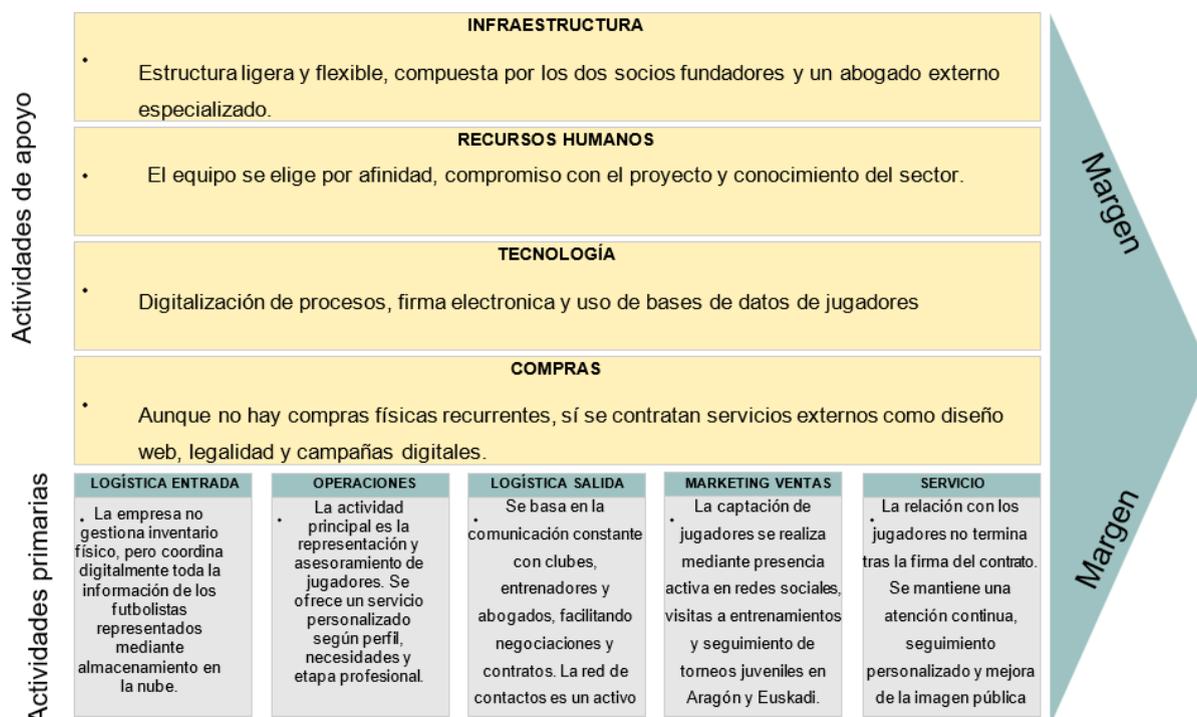
### 3.1. Análisis interno

Figura 1. 7s Mckinsey



La *Figura 1 7s Mckinsey* estudia AC Football Management desde un punto de vista sistémico, ya que considera no es suficiente la identificación del estado de cada una de las variables en la empresa, sino que es necesario conocer las relaciones entre ellas para obtener una medida precisa de su situación, permitiendo obtener una visión global al utilizarlo como herramienta diagnóstica interno. (Rodelo Yepes, L. D. C., & Arteaga Marrugo, C. A, 2019)

Figura 2 Cadena de valor



La *Figura 2 cadena de valor* se refiere a los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales. (Peña, Y., Alemán, P. A. N., & Rodríguez, F. D, 2008)

### 3.2. Análisis externo

Se procede a realizar un análisis externo para detectar oportunidades que aprovechar y amenazas que prevenir, adaptando así la estrategia al mercado tan dinámico y competitivo en el que nos vamos a introducir.

#### 3.2.1. Análisis PEST

Nos permitirá identificar los factores externos clave que influyen en el entorno de la agencia. Ayuda a anticipar riesgos, detectar oportunidades y adaptar la estrategia a las condiciones reales del mercado del fútbol base y semiprofesional.

**POLÍTICO:**

- Regulaciones laborales en el deporte: Las políticas y normativas laborales en el sector deportivo, como las regulaciones sobre contratos y transferencias de futbolistas, pueden impactar en la forma en que la agencia negocia acuerdos. Las leyes deportivas locales e internacionales, como las normativas de la FIFA, deben ser seguidas estrictamente.
- Subvenciones gubernamentales: Las políticas de apoyo gubernamental al deporte, como subvenciones o incentivos fiscales para agencias de representación, pueden ofrecer oportunidades para el crecimiento de la empresa.
- Inestabilidad política: En algunos mercados, la inestabilidad política puede afectar la seguridad y la estabilidad de las transacciones comerciales, como en el caso de traspasos internacionales o acuerdos con clubes extranjeros.

**ECONÓMICO:**

- Condiciones económicas locales e internacionales: La economía de las regiones en las que AC Football Management opera (como Aragón y Euskadi) afectará la disponibilidad de recursos financieros para invertir en el desarrollo de futbolistas y contratos. La situación económica global también influye en el poder adquisitivo de los clubes deportivos.
- Modelo de ingresos escalonado: Dado que los ingresos de la agencia dependen de los contratos de los jugadores, las fluctuaciones económicas pueden afectar la capacidad de los clubes para pagar salarios altos, lo que afectaría el rendimiento financiero de la agencia.
- Mercado laboral: La demanda de futbolistas talentosos puede estar vinculada a la economía de los clubes, especialmente en categorías inferiores, lo que influye directamente en la cantidad de jugadores disponibles para representar.

**TECNOLÓGICO:**

- Uso de plataformas digitales: La digitalización ha transformado la forma en que los agentes y clubes interactúan. Plataformas como Transfermarkt, redes sociales y otras herramientas de gestión de datos son esenciales para monitorear el mercado de jugadores y realizar seguimientos de la carrera de los futbolistas.
- Análisis de datos y scouting: Las herramientas tecnológicas y el análisis de datos permiten a las agencias identificar jugadores prometedores de manera más eficiente, algo clave para una agencia que busca talento en categorías inferiores.
- Comunicación en redes sociales: Las redes sociales y otras plataformas digitales son esenciales para la promoción de los jugadores representados y para mantener una comunicación constante con los clubes y los medios de comunicación. La agencia debe aprovechar estas tecnologías para maximizar la visibilidad de sus jugadores.

#### **SOCIAL:**

- Interés y pasión por el fútbol: En España, el fútbol es una de las pasiones nacionales. AC Football Management se beneficia de esta cultura arraigada, lo que facilita la captación de futbolistas y la demanda de servicios de representación.
- Cambio en las expectativas de los jugadores: Los jugadores de fútbol de hoy en día buscan no solo representación profesional, sino también apoyo en la gestión de su carrera y su imagen. AC Football Management debe adaptarse a las expectativas cambiantes, ofreciendo servicios personalizados.
- Desarrollo de talento en categorías inferiores: Hay un creciente interés por identificar y desarrollar talento desde las categorías más bajas (como la 1ª y 2ª RFEF). AC Football Management tiene una oportunidad al enfocarse en estos jugadores jóvenes con potencial.

#### **3.2.2. Tabla benchmarking definición atributos**

*Tabla 1 Definición de los atributos o variables (puntuación)*

Variable	Ponderación (%)	ACFM (valoración)	You First Sports	Bahía Internacional	Puntuación ACFM (valoración)
Precio y accesibilidad	20	5	2	2	1
Red de contactos	25	3	5	5	0,75
Especialización en fútbol base	15	5	2	3	0,75
Experiencia del equipo	15	3	5	5	0,45
Asesoramiento jurídico	10	4	5	5	0,4
Presencia digital y captación online	15	3	5	4	0,45

Analizando los datos de la *Tabla 1 Definición de los atributos o variables (puntuación)*, se llega a las siguientes conclusiones:

- AC Football Management destaca en variables donde las grandes agencias están menos presentes: precio competitivo, especialización en fútbol base y cercanía regional.
- You First y Bahía Internacional dominan en redes de contactos, experiencia e infraestructura profesional, pero suelen enfocarse en jugadores de élite ya establecidos.
- Esto deja espacio para empresas emergentes como ACFM, que pueden captar talentos desde categorías inferiores y acompañarlos en su desarrollo profesional, alineado con la demanda creciente en el fútbol base (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

### 3.2.3. Descripción de cada variable

*Tabla 2 Descripción de variables*

Variable competitiva	AC Football Management	You First Sports	Bahía Internacional
Precio y accesibilidad	Modelo escalonado accesible para jóvenes	Enfocado a élite profesional	Dirigida a jugadores con contratos de alto nivel
Red de contactos	Red regional (Aragón y Euskadi)	Red global con presencia internacional	Alcance nacional e internacional
Especialización en fútbol base	Foco exclusivo en categorías inferiores	Baja presencia en categorías base	Trabaja con algunos juveniles
Experiencia del equipo	Nueva empresa con experiencia como jugadores	Más de 15 años en el sector	Trayectoria internacional desde los 90
Asesoramiento jurídico	Colaboración estable con abogado deportivo	Equipo legal propio	Infraestructura legal completa
Presencia digital y captación online	Redes sociales activas y web en desarrollo	Marca consolidada, fuerte presencia online	Web profesional y redes activas

La *Tabla 2 descripción de variables* se ha llevado a cabo siguiendo las siguientes definiciones de las mismas:

- **Precio y accesibilidad:** Evalúa si los servicios de la agencia son económicamente accesibles para jugadores jóvenes o con salarios modestos. Un precio escalonado o adaptado se valora mejor que tarifas fijas elevadas.

- **Red de contactos:** Mide el alcance y calidad de las relaciones de la agencia con clubes, entrenadores, ojeadores y otros actores del fútbol, tanto a nivel local, nacional como internacional.
- **Especialización en fútbol base:** Indica el grado de enfoque de la agencia en categorías formativas y divisiones semiprofesionales, frente a agencias que trabajan principalmente con jugadores de élite.
- **Experiencia del equipo:** Hace referencia a los años de trayectoria profesional de la agencia y sus miembros, así como a su conocimiento práctico del mercado futbolístico.
- **Asesoramiento jurídico:** Evalúa si la agencia cuenta con servicios legales internos o externos y la calidad de ese respaldo para proteger los intereses contractuales del jugador.
- **Presencia digital y captación online:** Se refiere a la actividad de la agencia en redes sociales, su página web y su capacidad para atraer y comunicarse con futbolistas a través de medios digitales.

### 3.2.4. Análisis de la competencia por ponderación

*Tabla 3 Benchmarking resultados por ponderación*

Variable competitiva	Puntuación You First Sports	Puntuación Bahía Internacional
Precio y accesibilidad	0,4	0,4
Red de contactos	1,25	1,25
Especialización en fútbol base	0,3	0,45
Experiencia del equipo	0,75	0,75
Asesoramiento jurídico	0,5	0,5
Presencia digital y captación online	0,75	0,6
Puntuación total	3,95	3,95

Teniendo en cuenta los valores mostrados en la *Tabla 1 definición de los atributos y variables (puntuación)* y en la *Tabla 3 benchmarking resultados por ponderación* podemos afirmar que:

Tanto You First como Bahía Internacional obtienen la máxima puntuación ponderada (3,95), lo que refleja su liderazgo consolidado y experiencia en el mercado de representación profesional.

AC Football Management, con una puntuación ligeramente inferior (3,80), presenta un modelo emergente pero prometedor. Si bien su desventaja es esperable por ser una empresa de nueva creación, destaca por su foco exclusivo en fútbol base, accesibilidad económica y propuesta ética, lo que le permite competir con agencias consolidadas en un nicho con poca atención.

Esta cercanía en la puntuación muestra que AC Football Management está bien posicionada desde su inicio, con margen de crecimiento claro a medida que amplíe su red y visibilidad.

### 3.3. Análisis DAFO

Figura 3 Análisis DAFO



La figura 3 análisis DAFO muestra que AC Football Management parte de una base sólida, con fortalezas claras como su modelo de tarifas accesibles, su especialización en fútbol base y su enfoque cercano y ético. Aunque presenta debilidades típicas de

una empresa emergente, como la falta de trayectoria o una red de contactos aún limitada, estas se ven compensadas por oportunidades reales en el mercado: la alta demanda en categorías inferiores y el vacío dejado por las grandes agencias. Las amenazas, como la regulación o la competencia creciente, pueden afrontarse con una estrategia bien definida y adaptable.

### 3.4. Análisis CAME

La *Tabla 4 análisis CAME* permite transformar los elementos del DAFO en acciones estratégicas, agrupadas en cuatro bloques: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

*Tabla 4 Análisis CAME*

Elemento DAFO	Estrategia CAME	Aplicación en AC Football Management
Debilidades	Corregir	Ampliar progresivamente la red de contactos y reforzar la comunicación de marca con estrategias digitales de bajo coste.
Amenazas	Afrontar	Mantener actualizada la formación legal y la adaptación normativa ante cambios en las regulaciones deportivas.
Fortalezas	Mantener	Conservar el modelo flexible, cercano y accesible para futbolistas de categorías inferiores.
Oportunidades	Explotar	Posicionar la agencia como experta en fútbol base, aprovechando el vacío existente en el sector y la demanda creciente.

## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Público objetivo

Tal y como se representa en la *Tabla 5 público objetivo*, AC Football Management se enfoca en la representación de futbolistas emergentes que buscan consolidarse en el fútbol profesional. Su mercado objetivo se encuentra principalmente en la 1ª RFEF y 2ª RFEF, donde el talento joven necesita orientación para progresar en su carrera. Los jugadores que representan suelen tener edades comprendidas entre los 18 y 25 años, una etapa crucial para su desarrollo y estabilidad profesional.

El perfil ideal de jugador que busca la agencia no solo se basa en su talento deportivo, sino también en su mentalidad y ambición. Se buscan futbolistas con proyección de crecimiento, dispuestos a trabajar en su desarrollo tanto dentro como fuera del campo. Además, AC Football Management presta especial atención a aquellos jugadores con dificultades para acceder a una representación de calidad debido a limitaciones económicas o falta de conexiones dentro del sector.

Geográficamente, la agencia concentra sus esfuerzos iniciales en Aragón y Euskadi, donde posee una red consolidada de contactos en clubes y entrenadores. Sin embargo, la visión a medio plazo es expandirse a otros mercados dentro del fútbol español, aprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos en estas primeras fases. (Doran, G.T. , 1981)

*Tabla 5. Público objetivo*

<b>Criterio</b>	<b>Características</b>
Edad	18-25 años
Nivel de competición	1ª RFEF y 2ª RFEF
Necesidades principales	Representación profesional, negociación de contratos, orientación en su desarrollo y oportunidades de crecimiento.
Factores diferenciadores	Talento con proyección, ambición, dificultades de acceso a representación de calidad.
Ubicación geográfica	Aragón y Euskadi (expansión progresiva a nivel nacional)

#### **4.2. Estrategia de captación de jugadores**

Para asegurar un flujo constante de talento emergente, AC Football Management implementa una estrategia de captación basada en una combinación de scouting, networking y presencia activa en el ecosistema futbolístico.

El primer pilar de la estrategia es la identificación de talento mediante un sistema de scouting especializado. La agencia mantiene un seguimiento continuo de jugadores en 1ª y 2ª RFEF, asistiendo a partidos clave y analizando el rendimiento de futbolistas con potencial de crecimiento. Este proceso se apoya en informes técnicos, datos estadísticos y el criterio de expertos en el sector.

El segundo eje es la colaboración con entrenadores y ojeadores, quienes actúan como aliados estratégicos al proporcionar información de primera mano sobre jugadores con proyección. Establecer relaciones de confianza con estos profesionales

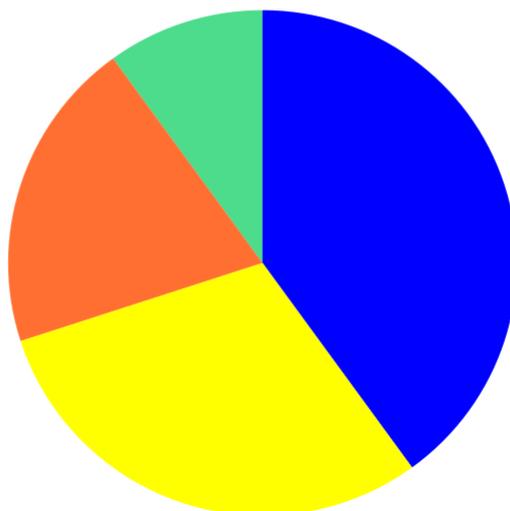
permite acceder a talento antes de que otros agentes lo detecten, brindando una ventaja competitiva en el mercado. Además, la agencia apuesta por la presencia en eventos y torneos, especialmente en competiciones juveniles y semiprofesionales. La asistencia a estos encuentros facilita el contacto directo con futbolistas y sus entornos, permitiendo explicarles de primera mano los beneficios de una representación profesional y cómo AC Football Management puede impulsar su carrera.

Por último, se implementa una estrategia de marketing digital enfocada en atraer jugadores que buscan representación. A través de contenido en redes sociales, testimonios de jugadores representados y asesoramiento sobre el mercado futbolístico, se genera interés en la agencia y se refuerza su posicionamiento como una opción confiable y efectiva para jóvenes talentos.

*Figura 4 Fuentes de captación de jugadores*

### Fuentes de captación de jugadores

- Scouting en partidos
- Red de entrenadores y ojeadores
- Eventos y torneos
- Marketing digital



En la *Figura 4 fuentes de captación de jugadores*, que representa la distribución de las fuentes de captación de jugadores, se puede observar, que el scouting en partidos es la fuente más relevante (40%), seguido de la red de entrenadores y ojeadores (30%), la asistencia a eventos y torneos (20%) y, por último, el marketing digital (10%).

### **4.3. Canales de Comunicación y Promoción**

AC Football Management emplea una estrategia de comunicación diversificada para fortalecer su presencia en el sector y atraer tanto a jugadores como a otros actores clave dentro del ecosistema futbolístico.

Uno de los principales medios utilizados es la gestión activa de redes sociales, donde la agencia comparte contenido relevante para futbolistas en busca de representación. Publicaciones sobre desarrollo profesional, tendencias del mercado y casos de éxito ayudan a reforzar su reputación y generar confianza. Plataformas como Instagram, Twitter y LinkedIn juegan un papel esencial en la conexión con el público objetivo y otros profesionales del sector.

Además, se desarrolla una estrategia de marketing de contenidos a través de artículos en la web oficial. Estos textos informativos abordan temas clave sobre la industria del fútbol, brindando orientación sobre oportunidades de crecimiento para jóvenes talentos y destacando la importancia de una gestión profesional en sus carreras. De esta forma, AC Football Management se posiciona como una referencia en el ámbito de la representación deportiva.

Otro aspecto clave de la comunicación es el contacto directo con jugadores y su entorno. La agencia prioriza la cercanía en la relación con futbolistas, familiares y entrenadores, realizando reuniones tanto presenciales como virtuales para conocer sus necesidades y explicar en detalle los servicios ofrecidos. Este enfoque personalizado permite generar confianza y diferenciarse dentro del mercado.

Por último, la agencia refuerza su promoción mediante la participación en eventos deportivos y encuentros de networking. Asistir a torneos, congresos y reuniones del sector no solo facilita la captación de talento, sino que también permite estrechar lazos con clubes, entrenadores y otros agentes, consolidando la imagen de AC Football Management como un actor clave en el mundo del fútbol.

### **4.4. Relación con clubes y otros agentes**

Para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de AC Football Management, resulta fundamental establecer y mantener relaciones estratégicas con clubes, entrenadores, directores deportivos y otros profesionales del sector. La agencia basa su enfoque en la construcción de vínculos sólidos que beneficien tanto a los jugadores representados como a las entidades con las que colabora.

Uno de los pilares clave es la colaboración con clubes de 1ª y 2ª RFEF, ya que estos equipos son el escenario principal donde los jugadores representados desarrollan su carrera profesional. AC Football Management trabaja en estrecha comunicación con los departamentos deportivos de estos clubes, facilitando la conexión entre el talento emergente y las oportunidades adecuadas. Además, se encarga de negociar contratos en condiciones favorables para los futbolistas, asegurando que sus intereses sean protegidos y potenciados.

Por otro lado, la agencia mantiene una red activa de entrenadores y directores deportivos, quienes desempeñan un papel esencial en la identificación de talento y en la evolución de los jugadores dentro de sus equipos. La relación con estos profesionales no solo ayuda a descubrir nuevos prospectos, sino que también permite recibir retroalimentación valiosa sobre el rendimiento y las áreas de mejora de los jugadores representados.

El contacto con agentes y otros intermediarios también forma parte de la estrategia de AC Football Management. Aunque la agencia busca captar y gestionar directamente a sus jugadores, mantener relaciones con otros representantes puede facilitar acuerdos beneficiosos, ya sea en forma de cesiones, traspasos o colaboraciones para la colocación de futbolistas en ligas más competitivas. Este tipo de alianzas estratégicas permiten ampliar las opciones de desarrollo profesional para los jugadores y abren nuevas oportunidades en el mercado.

Además, AC Football Management participa activamente en eventos del sector futbolístico, tales como ferias de talento, congresos deportivos y reuniones organizadas por federaciones y asociaciones. Estos encuentros son clave para

ampliar la red de contactos, mantenerse actualizado sobre las dinámicas del mercado y consolidar la reputación de la agencia dentro de la industria. (You First Sports, s.f.)

## **5. PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1. Descripción del lugar físico**

AC Football Management establecerá su sede inicial en Zaragoza, una ciudad estratégicamente ubicada entre Madrid y Barcelona, y con un entorno futbolístico activo tanto en categorías profesionales como semiprofesionales. La decisión de comenzar en Zaragoza responde a factores como la proximidad a clubes de 1ª RFEF y 2ª RFEF, el menor coste de establecimiento en comparación con grandes capitales, y la red de contactos locales de los fundadores.

La empresa operará desde un espacio de coworking especializado en el sector deportivo y de gestión empresarial. Este tipo de entorno ofrece numerosas ventajas para una startup, como:

- Reducción de costes fijos iniciales, ya que no es necesario alquilar una oficina completa.
- Flexibilidad de crecimiento, permitiendo ampliar espacios conforme el equipo crezca.
- Sinergias profesionales, al compartir entorno con otros profesionales del deporte y la empresa.
- Infraestructura completa, que incluye salas de reuniones con equipamiento audiovisual, cocina office, recepción y zona de trabajo compartida.

A medida que la empresa crezca y aumente el número de representados y personal, se valorará la apertura de una segunda oficina física en Bilbao. Esta expansión geográfica responde a la voluntad de cubrir eficientemente el mercado vasco, donde existe una fuerte tradición futbolística y numerosos clubes con categorías inferiores potentes. Esta descentralización permitirá estar más cerca del talento local, generar confianza en los jugadores y facilitar los desplazamientos.

## 5.2. Materiales y equipamientos necesarios

El equipamiento inicial necesario para que AC Football Management funcione de manera eficaz se puede dividir en tres categorías: tecnológico, operativo y promocional.

### **Equipamiento tecnológico:**

- Ordenadores portátiles de alta gama para el equipo, con software de edición y análisis básico instalado.
- Teléfonos móviles corporativos, fundamentales para mantener el contacto constante con jugadores, clubes y otros agentes.
- Suscripciones a plataformas de análisis de rendimiento como WyScout, InStat o Scout7, que permiten evaluar datos objetivos de jugadores, seguir partidos y acceder a clips de vídeo.
- Software CRM (Customer Relationship Management) para mantener organizada la base de datos de jugadores, clubes, representantes y contactos relevantes.
- Herramientas de almacenamiento en la nube (como Google Drive o Dropbox Business) para asegurar el acceso rápido a documentos contractuales, vídeos y presentaciones.

### **Equipamiento operativo:**

- Mobiliario básico para oficina: escritorios, sillas ergonómicas, cajoneras, archivadores.
- Pantalla grande o proyector para presentaciones y análisis de vídeo con jugadores y personal técnico.
- Impresora multifunción.
- Material de oficina: papelería, carpetas, rotuladores, pizarras, etc.

### **Material promocional e imagen corporativa:**

- Tarjetas de presentación profesionales para todos los miembros del equipo.

- Dossieres de empresa para presentar servicios a clubes y familias.
- Página web corporativa y perfiles activos en redes sociales profesionales.
- Merchandising básico (camisetas, carpetas, carpetas de presentación) para reforzar la imagen de marca.

**Previsión a medio-largo plazo:**

Cada 2-3 años se renovará el equipamiento informático y se actualizarán las herramientas de software para asegurar que la empresa trabaja con tecnología actualizada. Además, con la apertura de nuevas sedes, se replicará este equipamiento en las nuevas localizaciones.

**5.3. Procesos**

En todo plan de empresa es fundamental definir los procesos clave que permitirán llevar a cabo la actividad propuesta de forma eficaz y organizada. Estos procesos no solo estructuran la operativa diaria, sino que también permiten alinear los recursos humanos, tecnológicos y financieros con los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presentan los procesos esenciales que debe contemplar AC Football Management:

**Procesos estratégicos**

- Planificación de expansión geográfica.
- Definición de objetivos comerciales y financieros.
- Evaluación y mejora continua del servicio.

**Procesos operativos**

- Captación y evaluación de nuevos talentos.
- Negociación y gestión de contratos.
- Asesoramiento legal y deportivo a jugadores.

**Procesos de soporte**

- Administración y contabilidad.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de relaciones con clubes y otros agentes.

### 5.4. Diagrama de flujo

Figura 5 Diagrama de flujo



La *Figura 5 diagrama de flujo* refleja un proceso de captación de jugadores simple, bien estructurado y coherente con la filosofía de AC Football Management. Representa una lógica clara de toma de decisiones basada en la evaluación objetiva del talento y en el consentimiento del jugador, lo que asegura tanto la calidad de los representados como la transparencia del proceso.

### 5.5. Cronograma

Figura 6 Cronograma



La *Figura 6 cronograma* representa de forma clara y simplificada la estructura inicial de AC Football Management. Se observa un modelo funcional y descentralizado, con dos figuras clave: el responsable de Aragón y el responsable de Euskadi, que gestionan la captación y seguimiento en sus respectivas regiones. Además, se incluye

la figura del abogado especializado, quien garantiza el cumplimiento legal en todos los contratos y operaciones. (González, J. 2020)

## **6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

AC Football Management cuenta en su fase inicial con un equipo reducido, eficiente y bien definido, formado por tres profesionales que cubren las áreas esenciales para el funcionamiento de la agencia.

Por un lado, se encuentra el responsable de operaciones en Aragón, quien también ejerce funciones de coordinación general y toma de decisiones estratégicas, incluyendo la supervisión de relaciones con clubes, la captación de nuevos talentos y la representación directa de los jugadores en dicha comunidad. Este perfil tiene un conocimiento profundo del entorno futbolístico aragonés y una red de contactos clave para el desarrollo inicial de la empresa.

El segundo integrante del equipo es el responsable de operaciones en Euskadi, quien desarrolla tareas similares en el contexto vasco. Su rol incluye la observación y análisis de partidos, el acercamiento a familias y jugadores, y el establecimiento de vínculos con clubes de la región. Su presencia permite a la agencia operar simultáneamente en dos territorios con un gran potencial de talento futbolístico.

Por último, el equipo se completa con un abogado especializado en derecho deportivo, que colabora de forma externa pero continua. Este profesional se encarga de la redacción, revisión y asesoramiento en todos los contratos firmados por la agencia, ya sea con jugadores, clubes o terceros, además de garantizar que las actividades de la empresa se ajustan a la normativa vigente del entorno deportivo y legal.

Esta estructura organizativa sencilla y directa permite a AC Football Management operar con agilidad, tomar decisiones rápidas y ofrecer un servicio personalizado a cada jugador representado. Además, se basa en una distribución territorial clara del trabajo y una externalización estratégica del área jurídica, lo que optimiza los recursos disponibles en esta fase inicial.

### 6.1. Organigrama

### 6.2. Descripción de funciones, responsabilidades y competencias

*Tabla 6 Descripción de funciones, responsabilidades y competencias*

<b>Puesto</b>	<b>Responsable Aragón</b>	<b>Responsable Euskadi</b>	<b>Abogado (externo)</b>
<b>Misión</b>	Gestionar las operaciones de captación, representación y desarrollo de jugadores en Aragón.	Desarrollar scouting, representación y fidelización de jugadores en el País Vasco.	Asesorar legalmente en asuntos deportivos, contractuales y normativos.
<b>Dependencia jerárquica</b>	Cofundador / Dirección	Cofundador / Dirección	Dirección (colaborador externo)
<b>Puestos a su cargo</b>	Ninguno	Ninguno	Ninguno
<b>Funciones específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de talento</li> <li>- Negociación de contratos</li> <li>- Seguimiento de jugadores</li> <li>- Contacto con clubes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de jugadores</li> <li>- Presentación de propuestas</li> <li>- Gestión de relaciones</li> <li>- Apoyo en redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción/revisión de contratos</li> <li>- Asesoría legal</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Cumplimiento normativo</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr objetivos de captación</li> <li>- Supervisión de acuerdos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de cartera de jugadores</li> <li>- Expansión en Euskadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de riesgos legales</li> <li>- Cumplimiento de normativa</li> </ul>
<b>Requisitos académicos</b>	Grado en Gestión Deportiva o afín	Grado en Gestión deportiva o afín	Grado en Derecho o afín
<b>Competencias</b>	Comunicación, análisis, proactividad, ética	Autonomía, organización, resolución de problemas	Rigurosidad legal, comunicación escrita, análisis

### 6.3. Tipos de contrato y política salarial

Dado que AC Football Management se encuentra en una fase inicial y opera con un equipo reducido de tres profesionales, la estructura contractual se ha diseñado con un enfoque funcional, flexible y eficiente. El objetivo es garantizar la viabilidad económica de la empresa sin renunciar a la calidad y estabilidad en la prestación de los servicios.

Actualmente, los dos socios fundadores (responsables de operaciones en Aragón y Euskadi, respectivamente) no cuentan con contrato laboral formal dentro de la empresa, ya que ambos actúan como autónomos socios-trabajadores que participan activamente en la gestión y el desarrollo del proyecto. Esta fórmula permite reducir los costes de Seguridad Social en los primeros años y maximiza la autonomía operativa de cada uno en su respectivo territorio.

Por otro lado, el abogado especializado en derecho deportivo colabora con la empresa bajo un régimen de prestación de servicios como profesional autónomo externo. Se le paga por cada revisión, redacción o negociación de contratos, así como por el asesoramiento continuo en materia legal. Este tipo de relación permite a la empresa mantener un control del gasto, adaptándose a las necesidades reales de cada momento, sin asumir costes fijos innecesarios.

En cuanto a la política salarial, AC Football Management apuesta por una combinación de remuneración fija y variable para los socios-trabajadores. La parte variable dependerá directamente de los objetivos conseguidos, especialmente en lo relativo a la captación y retención de jugadores, así como al cierre de contratos o acuerdos con clubes. Esta política incentiva la implicación y el rendimiento, al tiempo que se adapta al volumen real de negocio de la empresa en cada fase. A medida que la empresa crezca y aumente el número de representados y operaciones, se valorará la posibilidad de transformar las relaciones actuales en contratos laborales, especialmente en el caso de incorporar nuevo personal administrativo o de comunicación. Asimismo, se contempla la posibilidad de establecer planes de incentivos y beneficios adicionales (formación, gastos cubiertos, participación en beneficios, etc.) como herramientas de fidelización y motivación del equipo.

#### 6.4. Cálculo de salarios brutos y costes de seguridad social

*Tabla 7 Cálculo de salarios brutos y costes de seguridad social*

Puesto	Tipo de contrato	Salario bruto anual	Coste seguridad social	Coste total
Responsable Aragón	Jornada completa	Indefinido	Indefinido	Indefinido
Responsable Euskadi	Jornada completa	Indefinido	Indefinido	Indefinido
Abogado	Jornada completa	Indefinido	Indefinido	Indefinido

La *Tabla 7 cálculo de salarios brutos y costes de seguridad social* debe interpretarse como un marco orientativo y no definitivo, ya que el modelo de ingresos de la empresa no se basa en sueldos fijos, sino en cuotas variables pagadas por los jugadores representados. Esto significa que los ingresos de la agencia dependen directamente de dos factores inestables: el número de jugadores representados y el salario

individual de cada uno, del cual se calcula un porcentaje. Por tanto, cualquier previsión salarial está sujeta a estas variables y puede fluctuar con el tiempo.

## **7. PLAN JURÍDICO**

AC Football Management se constituirá jurídicamente como una Sociedad Limitada (S.L.), por ser la forma más adecuada para un proyecto emprendedor en el sector de los servicios deportivos. Esta elección responde a varios factores clave. En primer lugar, la S.L. permite que los socios tengan responsabilidad limitada al capital aportado, protegiendo así su patrimonio personal ante posibles deudas o responsabilidades legales de la empresa. Además, esta forma jurídica exige un capital social mínimo de 3.000 €, una cifra accesible para dos socios fundadores que inician su actividad de forma progresiva. También ofrece una estructura de gestión flexible y profesional, adecuada para una empresa pequeña, pero con proyección de crecimiento y posibles ampliaciones de capital en el futuro.

El modelo de sociedad limitada aporta además una imagen de formalidad y confianza ante clientes, clubes, jugadores y entidades financieras, aspectos fundamentales en una industria como la del fútbol profesional, donde la credibilidad y la seguridad jurídica son esenciales. Este tipo de constitución también permite definir claramente las funciones de cada socio y establecer estatutos a medida, lo cual resulta útil en una empresa con socios repartidos territorialmente (Aragón y Euskadi).

### **7.1. Requisitos legales de apertura y posibles ayudas fiscales o financieras**

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta al poner en marcha AC Football Management es conocer bien los requisitos legales necesarios para poder empezar a operar de forma oficial, además de informarse sobre posibles ayudas que puedan facilitar este proceso inicial.

Al tratarse de una empresa nueva en el sector de la representación deportiva, el primer paso será informarnos sobre todos los pasos legales para poder constituir la como una Sociedad Limitada. Esto incluye, por ejemplo, solicitar el certificado negativo de denominación social (que sirve para asegurarse de que el nombre de la

empresa no está cogido), abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y depositar el capital social mínimo (3.000 €), redactar los estatutos sociales, y firmar la escritura de constitución ante notario. Todo esto es necesario antes de poder inscribir la empresa en el Registro Mercantil y tener el NIF definitivo.

A nivel fiscal, también hay que darse de alta en Hacienda presentando el modelo 036, y en caso de contratar personal más adelante, habría que hacer también el alta en la Seguridad Social. En este momento inicial, como solo somos tres personas (dos socios y un abogado colaborador), no tenemos empleados contratados, pero sí queremos tener todo en regla para cuando llegue ese momento.

Además, hemos estado mirando algunas ayudas y bonificaciones disponibles para emprendedores. Por ejemplo, tanto el Gobierno de Aragón como el Gobierno Vasco (donde actuamos los dos socios) tienen programas para apoyar la creación de empresas jóvenes. También existe la posibilidad de acceder a la tarifa plana de autónomos, que ayuda a reducir durante los primeros meses la cuota mensual a la Seguridad Social. Otras opciones que estamos valorando son las líneas de financiación para startups del programa ENISA (Enisa, 2024), o los servicios de asesoramiento gratuito que ofrecen las cámaras de comercio.

Todo este proceso requiere tiempo, organización y buena información, pero creemos que es fundamental para empezar bien. Tener claro todo el marco legal y saber qué apoyos existen nos está ayudando a montar la empresa con seguridad y a sentar unas buenas bases para crecer en el futuro. (ENISA, 2024)

## **7.2. Trámites para la constitución y puesta en marcha de la empresa**

Para poder constituir legalmente AC Football Management y empezar a operar de manera oficial, hemos tenido que tener en cuenta una serie de trámites administrativos y legales que son obligatorios para cualquier empresa nueva. Aunque algunos pasos son relativamente sencillos, es importante seguir un orden claro y tener la documentación bien preparada para evitar retrasos o errores.

El proceso completo de constitución incluye los siguientes pasos:

- Certificación negativa del nombre de la sociedad: se solicita al Registro Mercantil Central y sirve para asegurarse de que el nombre de la empresa no está registrado por otra entidad.
- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa: aquí se deposita el capital social mínimo obligatorio (3.000 €), que es uno de los requisitos para poder constituir una sociedad limitada.
- Redacción de los estatutos sociales: en este documento se define el funcionamiento interno de la empresa, quiénes son los socios, sus aportaciones, cómo se toman decisiones, etc.
- Firma de la escritura pública de constitución: se realiza ante notario y debe incluir los estatutos y el certificado del nombre.
- Obtención del NIF provisional y alta en Hacienda mediante la presentación del modelo 036.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial correspondiente (en este caso, Zaragoza).
- Obtención del NIF definitivo, una vez la sociedad queda formalmente inscrita.
- Alta en el IAE (Impuesto de Actividades Económicas) y, si corresponde, en la Seguridad Social (cuando se empiecen a contratar empleados).
- Obtención del certificado digital, que es necesario para presentar impuestos, firmar contratos digitalmente y realizar gestiones con las administraciones.
- Legalización de libros contables y societarios, si la empresa empieza a tener movimiento económico relevante.

Algunos de estos trámites, como el modelo 036 o la obtención del NIF, pueden realizarse telemáticamente a través de la Agencia Tributaria, lo que facilita bastante el proceso. Para evitar errores, en nuestro caso hemos contado con el apoyo de un asesor legal especializado, que nos está guiando paso a paso en todo este proceso. Su papel también ha sido fundamental a la hora de redactar los contratos de representación con los jugadores y de asegurarse de que la empresa cumple con la normativa del deporte profesional. (Cámara de comercio de España, 2023)

## **8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y VIABILIDAD**

El plan económico-financiero tiene como objetivo reflejar de manera clara y estructurada la viabilidad económica de AC Football Management, asegurando que su desarrollo sea sostenible desde el inicio. Este apartado debe estar alineado con el resto del plan de empresa y reflejar coherencia con los recursos disponibles, los objetivos estratégicos y la proyección de crecimiento de la agencia.

### 8.1. Inversión inicial y financiación

Aunque AC Football Management no requiere una infraestructura física costosa, sí necesita una inversión mínima inicial para poder operar profesionalmente desde el primer momento. A continuación, se detalla la estimación de inversión inicial:

*Tabla 8 Inversión inicial*

Elemento	Unidades	Precio unitario (€)	Precio total (€)	Vida útil (años)	Amortización anual (€)
Ordenadores portátiles profesionales	2	900	1800	4	450
Teléfonos móviles profesionales	2	500	1000	3	333,33
Software de gestión de clientes y datos	1	600	600	3	200
Página web + branding y diseño	-	-	1200	4	300
Gastos legales iniciales	-	-	800	1	800
Fondo de operación inicial (marketing, desplazamientos, etc.)	-	-	2000	1	2000

La *Tabla 8 inversión inicial*, refleja el modelo de negocio de AC Football Management. Una financiación completamente con recursos propios, aportados por los dos socios fundadores, lo que elimina la necesidad de recurrir a financiación ajena y evita el pago de intereses en la etapa inicial.

*Tabla 9 Fuentes de financiación*

Fuente de financiación	Capital (€)	Intereses (%)
Recursos propios	7400	0
Recursos ajenos	0	0
Total financiación	7400	

### 8.2. Balance de situación

El balance de situación refleja una fotografía económica de la empresa en su momento inicial, detallando todos los activos que posee y la forma en la que estos han sido financiados. A continuación, se presenta el balance de situación estimado de AC Football Management en el momento de su constitución:

*Tabla 10 Balance de situación*

ACTIVO	€	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Equipos informáticos	1800	Capital socios	7400
Teléfonos móviles	1000		
Software y licencias	600		
Branding / Web	1200		
Total activo no corriente	4600	Total patrimonio neto	7400
Activo corriente		Pasivo no corriente	0
Tesorería	2800		
Total activo corriente	2800	Pasivo corriente	0
TOTAL ACTIVO	7400	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7400

La *Tabla 10 balance de situación* muestra lo siguiente: la empresa se financia completamente con recursos propios (7.400 €), lo que le otorga autonomía y bajo riesgo financiero. El activo está compuesto mayoritariamente por inmovilizado básico y un fondo de tesorería inicial. Esta estructura permite cubrir los primeros meses de actividad sin depender de financiación externa, muy importante para la primera fase de la empresa.

### 8.3. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

AC Football Management iniciará su actividad representando a futbolistas de categorías como 1ª RFEF y 2ª RFEF y divisiones formativas, con un modelo de cuotas variables según el salario de cada jugador. Se estima captar entre 8 y 12 jugadores en el primer año, comenzando con una base de 5 y creciendo progresivamente. La *Tabla 11 ingresos año 1* muestra el ingreso por cuotas.

*Tabla 11 Tabla ingresos año 1*

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	500	700	900	1000	1200	1200	1500	1500	1700	1800	1800	2000

(\*) Estas cuotas están en función del número de jugadores representados y sus ingresos. Se estima un crecimiento sostenido gracias a la captación de talento.

La *Tabla 12 gastos año 1* muestra los gastos principales corresponden al pago del abogado, desplazamientos para scouting y reuniones, acciones de marketing, mantenimiento de herramientas digitales, y otros costes operativos.

*Tabla 12 Gastos año 1*

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Honorarios abogado	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Marketing y redes sociales	150	150	150	150	200	200	250	250	250	300	300	300
Desplazamientos y scouting	100	150	150	200	200	200	250	300	300	300	300	300
Suscripciones y software	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Otros gastos / imprevistos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Tabla 13 Resumen año 1*

Concepto	Importe
Total ingresos	15.800
Total gastos	10.800
Beneficio neto	5.000

AC Football Management plantea un modelo financiero sólido basado en una entrada progresiva de ingresos, gracias a la incorporación escalonada de futbolistas representados. Esta estrategia se combina con una estructura de gastos contenida y flexible, lo que permite sostener la operativa sin necesidad de grandes desembolsos iniciales. Los beneficios obtenidos se destinan, en parte, a consolidar el equipo de trabajo y, en parte, a invertir en visibilidad y expansión territorial. La rentabilidad del negocio se apoya en el desarrollo profesional de los jugadores y en la mejora progresiva de sus condiciones salariales.

#### 8.4. Cuenta de resultados a 5 años

La *Tabla 13 cuenta de resultados a 5 años* muestra la previsión de AC Football Management, que incluye el Año 0 (fase de inversión inicial) y los 5 primeros años de actividad. Está diseñada para reflejar la evolución natural del negocio conforme crece la base de jugadores representados y se expande la agencia.

Esta cuenta de resultados proyectada contempla el crecimiento progresivo de la empresa, partiendo de una base de 5 jugadores representados en el primer año, con una previsión de incremento anual de entre 3 y 5 jugadores. A medida que los jugadores avanzan en sus carreras, las cuotas abonadas también aumentan proporcionalmente.

Tabla 14 Cuenta de resultados a 5 años

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuotas de jugadores representados	0	15800	22000	30000	38000	45000
TOTAL INGRESOS	0	15800	22000	30000	38000	45000
Honorarios abogado	0	3600	3600	4000	4500	5000
Marketing y redes sociales	0	2550	3000	3200	3500	3800
Desplazamientos y scouting	0	2750	3500	4000	5000	5500
Software y suscripciones	0	600	700	800	800	800
Otros gastos e imprevistos	0	1300	2400	3000	3700	3900
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	0	10800	13200	15000	17500	19000
INVERSIÓN INICIAL (AÑO 0)	7400					
TOTAL GASTOS TOTALES	7400	10800	13200	15000	17500	19000
EBITDA	-7400	5000	8800	15000	20500	26000
Amortización de inversiones	0	-950	-950	-1100	-1200	-1600
EBIT	-7400	4050	7850	13900	19300	24400
NOPLAT (25% impuestos)	-7400	3037,5	5887,5	10425	14475	18300
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-7400	5000	8800	15000	20500	26000
FREE CASH FLOW	-7400	5000	8800	15000	20500	26000
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-7400	-2400	6400	21400	41900	67900

Los ingresos estimados de AC Football Management muestran una tendencia creciente, impulsada tanto por el aumento progresivo en el número de jugadores representados como por la mejora de las condiciones salariales que estos alcanzan a lo largo de su carrera. En paralelo, los gastos operativos también experimentan un leve incremento a medida que crece la actividad, aunque se mantienen dentro de márgenes sostenibles. Se prevé conservar la misma tipología de gastos fijos, realizando únicamente ajustes proporcionales derivados de la expansión del negocio y la ampliación territorial.

## 8.5. Escenarios

Los escenarios representan distintos niveles de evolución de los ingresos y gastos, basados en el comportamiento real del mercado, la captación de jugadores, y la capacidad operativa de AC Football Management. Para este ejercicio, tomamos el escenario realista como el base ya planteado en la cuenta de resultados anterior.

*Tabla 15 Escenario optimista*

Año	Ingresos (€)	Gastos (€)
Año 2	20540	11880
Año 3	26702	13068
Año 4	34713	14374
Año 5	45126	15811

Atendiendo a la *Tabla 15 escenario optimista* se llega a las siguientes conclusiones:

- La captación de jugadores es muy superior a lo esperado y se logra representar a perfiles con mayor proyección.
- Se optimizan recursos y se mantienen los costes bajo control.
- Resultado: alta rentabilidad y posibilidad de expansión acelerada.

*Tabla 16 Escenario realista*

Año	Ingresos (€)	Gastos (€)
Año 2	22000	13200
Año 3	30000	15000
Año 4	38000	17500
Año 5	45000	19000

Atendiendo a la *Tabla 16 escenario realista* se llega a las siguientes conclusiones:

- Crecimiento progresivo pero estable.
- Equilibrio entre ingresos y aumento controlado del gasto.
- Resultado: modelo sostenible y consolidación en el mercado.

*Tabla 17 Escenario pesimista*

Año	Ingresos (€)	Gastos (€)
Año 2	17380	12420
Año 3	19118	14283
Año 4	21030	16425
Año 5	23133	18889

Atendiendo a la *Tabla 17 escenario pesimista* se llega a las siguientes conclusiones:

- Dificultades en captar nuevos jugadores o menor capacidad adquisitiva en el mercado.

- Aumento de los gastos por necesidad de más esfuerzo operativo.
- Resultado: margen reducido, necesidad de revisar estrategias o reducir costes.

## 8.6. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto

Este apartado tiene como objetivo interpretar los resultados financieros del proyecto a través de los principales indicadores económicos. Se analizan la recuperación de la inversión, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el fin de confirmar si el negocio es rentable y en qué condiciones.

### Plazo de recuperación de la inversión (payback):

Inversión inicial: 7.400 €

Flujo de caja operativo Año 1: 5.000 € Año 2:  
8.800 €

La inversión se recupera durante el segundo año.

Cálculo:

- Año 1: recupera 5.000 € → faltan 2.400 €
- Año 2: recupera los 2.400 € en aproximadamente 4 meses

Payback: 1 año y 4 meses

### Valor Actual Neto (VAN):

Usando una tasa de descuento del 10% (coste de oportunidad razonable), calculamos el VAN a 5 años con los siguientes flujos de caja:

Año 0: -7.400 Año 1: 5.000 Año 2: 8.800 Año 3: 15.000 Año 4: 20.500 Año 5: 26.000

VAN= 45.834 €

Valor claramente positivo, lo que indica que el proyecto genera riqueza por encima de su coste de capital, incluso aplicando una tasa conservadora del 10%

### **Tasa Interna de Retorno (TIR):**

Aplicando los mismos flujos, la TIR representa la tasa de rentabilidad del proyecto:

Resultado estimado:

TIR= 92%

Muy por encima de cualquier coste de oportunidad razonable. Indica alta rentabilidad.

## **9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

AC Football Management nace con una visión empresarial enfocada no solo en el rendimiento económico, sino también en el impacto positivo que puede generar en el entorno social, económico y medioambiental. Desde su inicio, la empresa incorpora criterios de sostenibilidad como parte esencial de su propuesta de valor, alineándose con los principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

### **9.1. Sostenibilidad social**

Uno de los pilares fundamentales de AC Football Management es la sostenibilidad social. El objetivo principal de la empresa es representar a futbolistas jóvenes que se inician en categorías inferiores o semiprofesionales, muchos de los cuales provienen de contextos con escasas oportunidades de visibilidad y desarrollo profesional. Por ello, la agencia se compromete a:

- Apoyar la carrera de jugadores con talento que carecen de recursos para acceder a grandes agencias.
- Ofrecer servicios de representación, asesoría legal y gestión de carrera ajustados a sus posibilidades.
- Favorecer la igualdad de oportunidades dentro del mundo del fútbol, priorizando el mérito, el esfuerzo y la ética profesional.

Estas acciones se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente con el ODS 10: Reducción de las desigualdades, y el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico (Naciones Unidas, 2015).

## **9.2. Sostenibilidad económica**

AC Football Management basa su modelo en una estructura de ingresos escalonada según el nivel salarial de los jugadores, lo que permite equidad financiera entre representados y una distribución justa del valor generado. Esta medida garantiza que:

- Los jugadores paguen solo lo que corresponde según su capacidad económica.
- La agencia mantenga su sostenibilidad financiera sin comprometer su misión social.
- Se refuercen las relaciones de confianza a largo plazo entre jugadores y representantes.

La empresa, además, busca mejorar constantemente su eficiencia operativa, haciendo un uso responsable de los recursos disponibles y evitando gastos innecesarios.

## **9.3. Sostenibilidad medioambiental**

Aunque el impacto ambiental de una agencia de representación es limitado, AC Football Management apuesta por una gestión responsable y con conciencia ecológica. Algunas acciones específicas incluyen:

- Promoción de reuniones virtuales para reducir desplazamientos innecesarios.
- Digitalización completa de documentos, reduciendo el consumo de papel.
- Uso de tecnologías en la nube para minimizar infraestructura física.

Estas medidas contribuyen a los ODS 12 (Producción y consumo responsables) y 13 (Acción por el clima) (Naciones Unidas, 2015).

La estrategia de RSC de AC Football Management toma como referencia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, los cuales representan una guía internacional para construir modelos de negocio sostenibles y responsables.

Aunque la empresa no está obligada legalmente a cumplir con estos estándares, su adopción voluntaria refleja el compromiso ético de la organización con un fútbol más inclusivo, justo y respetuoso con el entorno.

## 10. CRONOGRAMA TO-START

La *Figura 7 cronograma to-start* establece la planificación temporal de todas las actividades necesarias para el inicio de la empresa. Se ha optado por utilizar un diagrama de Gantt como herramienta visual, lo que permite organizar las tareas por fases y visualizar su duración y secuencia.

Este cronograma tiene como objetivo asegurar que la agencia esté plenamente operativa en un plazo de 6 meses, siguiendo una estructura realista y ordenada.

*Figura 7 Cronograma to-start*

Fase	Tarea	Responsable	M-2025	J-2025	A-2025	S-2025	O-2025	N-2025	D-2025
Fase 1	Registro legal de la empresa	Socios	█						
Fase 1	Alta en Hacienda y SS	Socios	█						
Fase 1	Contratación del abogado	Socios	█						
Fase 2	Diseño imagen corporativa	Diseñador externo		█					
Fase 2	Desarrollo página web	Programador externo		█					
Fase 2	Creación redes sociales	Socios		█					
Fase 3	Contactar jugadores y clubes	Socios		█					
Fase 3	Reuniones y scouting	Socios		█					
Fase 3	Firma primeros contratos	Socios y abogado		█					
Fase 4	Lanzamiento en redes	Socios			█				
Fase 4	Inicio servicio representación	Socios			█	█			

## 11. CONCLUSIONES

Realizar este proyecto ha sido una experiencia profundamente enriquecedora tanto a nivel académico como personal. Nos ha permitido no solo aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también enfrentarnos a los retos reales que implica emprender en el mundo del deporte. Dar forma a un proyecto como AC Football Management nos ha hecho reflexionar sobre la importancia de unir pasión y

profesionalidad, entendiendo que una idea, por buena que sea, necesita planificación y análisis. Uno de los aspectos más valiosos de este trabajo ha sido poder comprobar hasta qué punto una idea puede crecer y adquirir forma cuando se somete a un análisis profundo. Plantear un modelo de negocio nos ha obligado a salir del plano teórico para enfrentarnos, aunque sea sobre el papel, a cuestiones económicas, legales y humanas que normalmente no forman parte del día a día académico.

Además, este proyecto nos ha llevado a reflexionar sobre el papel que queremos desempeñar dentro del sector deportivo. Nos hemos dado cuenta de que no basta con tener conocimientos técnicos: también es necesario tener una visión clara, una ética sólida y una sensibilidad hacia las personas con las que se trabaja. Pero sobre todo, creemos que es muy importante tener pasión y creer en el proyecto para que salga adelante.

En definitiva, no solo nos ha permitido aplicar lo aprendido, sino también comprobar hasta qué punto estamos preparados para afrontar desafíos reales. Si bien el futuro de AC Football Management aún está por escribirse, el proceso de creación nos ha demostrado que tener iniciativa, compromiso y una idea bien fundamentada puede ser el punto de partida para generar algo muy valioso.

## BIBLIOGRAFÍA

Sánchez-Cid, J. A. (2021). *Aplicación de los modelos de valoración de jugadores en favor del equilibrio competitivo en el fútbol europeo* (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas) (p.33–34). Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/46797/TFG%20-%20201602240.pdf>

Real Federación Española de Fútbol (RFEF). (2023). *Reglamento de Agentes RFEF* (Edición 2023). <https://rfef.es/sites/default/files/2023-12/3.%20Reglamento%20Agentes%20RFEF.pdf>

LaLiga. (2023). *Informe económico-financiero del fútbol profesional español 2021/2022* (p. 6). <https://assets.laliga.com/assets/2023/09/28/originals/39498f156b1e8f503e793b4b882e584c.pdf>

JEP Sports Management. (2020, 13 de diciembre). *¿Para qué necesita un futbolista un representante?* <https://www.jepsportsmanagement.com/2020/12/13/para-qu%C3%A9-necesita-un-futbolista-un-representante/>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2022*. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/anuario-estadisticas-deportivas.html>

Peña, Y., Alemán, P. A. N., & Rodríguez, F. D. (2008). Cadenas de Valor: un enfoque para las Agrocadenas. *Equidad & Desarrollo*, (9), 77-85. <https://www.redalyc.org/pdf/957/95779203001.pdf>

Rodelo Yepes, L. D. C., & Arteaga Marrugo, C. A. (2019). Evaluación y análisis de los elementos que influyen en la cultura organizacional de Distribuciones Pharmaser Ltda. <https://repository.libertadores.edu.co/bitstreams/5ade5d31-5b74-4ff4-8c5e-1206c7c01faf/download>

Bahía Internacional. (s.f.). *Agencia de representación de futbolistas*.  
<https://www.bahiainternacional.es/>

You First Sports. (s.f.). *Agencia global de representación y marketing deportivo*.  
<https://www.teamyoufirst.com/>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, p. 1-2.  
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

González, J. (2020). *Planificación estratégica en empresas deportivas emergentes*. Madrid: Editorial Deportiva.

González, M. (2022). *Gestión de recursos humanos en las pymes deportivas*. *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 31(2), 45-60.  
<https://doi.org/10.1016/j.redee.2022.02.003>

Cámara de Comercio de España. (2023). *Ayudas y subvenciones para emprendedores*. Recuperado de <https://www.camara.es>

ENISA. (2024). *Líneas de financiación para jóvenes emprendedores*. Recuperado de <https://www.enisa.es>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Guía para la creación de empresas*. Recuperado de <https://www.ipyme.org/publicaciones/Guia-Creacion-Empresas.pdf>

Rodríguez, L., & Pérez, A. (2021). *El contrato laboral en el ámbito deportivo: aspectos legales y prácticos*. *Derecho Deportivo*, 15(3), 78-95.

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2024). *Guía de contratos de trabajo*. Recuperado de <https://www.mites.gob.es>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2023). *Guía técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la utilización de equipos de trabajo*. Recuperado de <https://www.insst.es>

Ministerio de Justicia. (2023). *Registro Mercantil: trámites y procedimientos*. Recuperado de <https://www.mjusticia.gob.es>

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 161, de 3 de julio de 2010, páginas 58470 a 58524.  
<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con>