

EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE LIGAS DEPORTIVAS

GESTIÓN DEPORTIVA

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



Realizado por: Gabriel Galván de Castro y Jan Zendrera Jover

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Álvaro Iranzo Barreira

Área: Plan de empresa

Resumen

Este plan de negocio busca demostrar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la organización de competiciones deportivas en la ciudad de Barcelona. Estas actividades estarán dirigidas a un público de entre 50 y 65 años, y para adaptarla a sus necesidades se ha creado una modalidad modificada del fútbol, el Fútbol x3.

La creación de este proyecto está basada en la observación de una demanda no satisfecha, ante el aumento de la población en este grupo etario. Buscando ofrecer un entorno que fomente bienestar físico, social y la seguridad.

Se crearán campos acotados, usando materiales que amortigüen posibles impactos contra sus paredes y esquinas. La principal adaptación hacia las necesidades de nuestro público será por parte de la modalidad en sí misma, ya que se habilitarán espacios dentro del campo en el que únicamente pueda haber un participante. Con este tipo de adaptaciones se busca limitar la cantidad de contactos físicos en los que los jugadores se encuentren en movimiento, reduciendo el impacto de la práctica.

La empresa basará su modelo de negocio en la organización de manera periódica de competiciones de Fútbol x3, aparte de los ingresos generados por la venta de *merchandising* en la tienda de la empresa. Existirán diferentes formatos de competiciones, entre los que destacan las ligas y los torneos.

Nuestras principales fuentes de ingresos serán las inscripciones de los equipos, el apoyo de los patrocinadores del producto y finalmente la venta de los productos disponibles en nuestra tienda.

Palabras clave:

Fútbol x3, personas de 50 a 65 años, bienestar físico y social, seguridad.

Abstract

This business plan aims to demonstrate the viability of establishing a company dedicated to organizing sports competitions in the city of Barcelona. These activities will be targeted at individuals between the ages of 50 and 65, and to meet their specific needs, a modified version of football, known as Football x3, has been developed.

The creation of this project is based on the identification of an unmet demand, driven by the growing population within this age group. The objective is to provide an environment that promotes physical and social well-being, as well as safety.

Enclosed fields will be constructed, using materials designed to absorb potential impacts against walls and corners. The main adaptation to meet the needs of our target audience will lie in the format of the game itself, as specific zones within the field will be designated for the exclusive presence of a single participant. These adaptations aim to limit the amount of physical contact occurring while players are in motion, thereby reducing the physical impact of the activity.

The company's business model will revolve around the regular organization of Football x3 competitions, in addition to revenue generated from merchandise sales through the company's store. Various competition formats will be offered, with leagues and tournaments being the most prominent.

Our main sources of income will include team registration fees, sponsorship contributions, and merchandise sales from our store.

Keywords:

Football x3, individuals aged 50 to 65, physical and social well-being, safety.

Contenido

1	Introducción.....	9
2	Definición e identificación del proyecto	10
2.1	Modelo Canvas	10
2.2	Misión, visión y valores	12
2.3	Idea de negocio	13
2.4	Perfil de emprendedores.....	14
3	Análisis estratégico	15
3.1	Análisis interno.....	15
3.2	Análisis externo.....	17
3.3	DAFO Y CAME	23
3.4	Establecimiento de objetivos estratégicos	26
4	Plan de marketing	28
4.1	Decisiones en relación al producto (servicio).....	28
4.2	Decisiones en relación al precio	30
4.3	Decisiones en torno a la distribución.....	31
4.4	Decisiones de comunicación (promoción).....	32
4.5	Activación.....	33
5	Plan de operaciones	34
5.1	Aspectos logísticos del negocio	34
5.2	Descripción de los procesos clave para el desarrollo del negocio.	34
5.3	Descripción del lugar físico	36
5.4	Materiales necesarios y proveedores.....	37
6	Plan de recursos humanos.....	37

6.1	Organigrama	37
6.2	Perfiles de puesto	38
6.3	Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores	39
6.4	Análisis del desempeño	40
6.5	Tipos de contrato y Política Salarial	40
7	Plan jurídico	41
8	Plan Económico Financiero Y Viabilidad.....	42
8.1	Inversión y financiación inicial.....	42
8.2	Ingresos y gastos del año 1	43
8.3	Cuenta de resultados a 5 años	46
8.4	Ratios financieros de interés y valoración del proyecto	47
8.5	Escenarios	48
9	Responsabilidad Social Corporativa	51
10	Cronograma to-start	52
11	Conclusiones.....	53
12	Referencias	54
13	Anexos	57

Índice de figuras

Figura 1: Modelo Canvas	11
Figura 2:Modelo de Públicos Concéntricos	22
Figura 3:Diagrama de posicionamiento frente a la competencia.....	26
Figura 4:Ejemplo de campo de fútbol x3	29
Figura 5:Mapa de procesos.....	34
Figura 6:Diagrama de flujos (planificación de próximos eventos)	35
Figura 7:Boceto de plano de la instalación.....	36
Figura 8:Organigrama de la entidad.....	37
Figura 9:Cronograma to-start	52

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla de benchmarking ponderada	20
Tabla 2: DAFO	24
Tabla 3: CAME	25
Tabla 4: Objetivos estratégicos	27
Tabla 5: Objetivos operativos	28
Tabla 6: Precios de los servicios de la competencia	30
Tabla 7: Precios de nuestro proyecto	30
Tabla 8: Ficha de procesos (planificación de próximos eventos)	35
Tabla 9: Ficha de perfil de puesto (Coordinador de competición)	38
Tabla 10: Tablas de inversión	42
Tabla 11: Balance inicial	43
Tabla 12: Ingresos Año 1	44
Tabla 13: Costes de funcionamiento Año 1	44
Tabla 14: Costes de personal Año 1	44
Tabla 15: Cuenta de resultados Año 1	45
Tabla 16: Cuenta de resultados Año 1-5 (Realista).....	46
Tabla 17: Ratios económicos	47
Tabla 18: Cuenta de resultados Año 1-5 (Pesimista).....	49
Tabla 19: Cuenta de resultados Año 1-5 (Optimista)	50

Índice de anexos

Anexo I: Plataforma de inscripciones	57
Anexo II: Ejemplo de torneo de habilidades “Un día x3”	58
Anexo III: Diagrama de flujos (inscripción en torneos)	59
Anexo IV: Ficha de procesos (inscripción en torneos)	60
Anexo V: Ficha de perfil de puesto (Coordinador de competición).....	60
Anexo VI: Ficha de perfil de puesto (Comercial)	61
Anexo VII: Ficha de perfil de puesto (Administrativo).....	61
Anexo VIII: Ficha de perfil de puesto (Encargado de atención al cliente)	62

1 Introducción

Este plan de negocio evalúa la viabilidad de organizar ligas de Fútbol x3 en campos adaptados para personas de entre 50 y 65 años en Barcelona, con el objetivo de ofrecer una actividad física segura, inclusiva y ajustada a sus capacidades. El diseño de estos espacios limita el contacto físico, permitiendo solo un jugador por pasillo lateral y en zonas clave del campo, lo que reduce el riesgo de lesiones y favorece un entorno más controlado.

Aunque esta medida puede afectar ligeramente la fluidez del juego, mejora la seguridad, previene lesiones musculares o articulares y aporta confianza a los participantes. Además, fomenta un estilo de juego más pausado y estratégico, adaptado a esta franja de edad.

Este proyecto está apoyado por diferentes estudios de entidades relacionadas con la salud. Según la World Health Organization (2020), el deporte cuenta con la capacidad de prevenir ciertas enfermedades, mejorar la salud a nivel físico y emocional. Además, supone una herramienta de cohesión social y una oportunidad de establecer nuevas relaciones personales.

Por otra parte, los informes de la *European Commission* (2018) señalan que existe una oferta limitada de actividad física adaptada para usuarios mayores de 50 años. Únicamente un 15% de este grupo etario participa regularmente en actividades deportivas organizadas. Esta situación refleja una demanda creciente que no es proporcional a la oferta disponible, por ello existe una oportunidad de negocio que nuestro proyecto tratará de explotar.

Otro factor importante es la capacidad de adaptación de los servicios ofrecidos a las necesidades de los usuarios. En este sentido, Jones y Smith (2017) señalan la importancia de la adaptación de las actividades físicas a las expectativas y capacidades de las personas mayores, en un contexto donde el envejecimiento de la población sigue en aumento. Nuestro proyecto aprovechará este contexto para diferenciarse de la competencia a través de las adaptaciones realizadas a nuestra

modalidad, que permiten ofrecer un entorno seguro en el que fomentar el bienestar físico, la integración social y minimizar el riesgo de lesiones.

El fútbol adaptado es una gran herramienta para la promoción de hábitos saludables en adultos mayores, en parte gracias al calado social con el que cuenta esta modalidad (Krustrup et al. 2010). Por ello, nuestro proyecto ha apostado por incluir adaptaciones que permitan a un público con limitaciones físicas la práctica de este deporte. Teniendo en cuenta factores importantes para la salud de este grupo de edad, tales como el impacto en articulaciones o la intensidad de la práctica a nivel cardiovascular.

Este proyecto vela por el bienestar general de sus usuarios y por ello no se limita a la promoción de la salud física, sino que busca integrar el bienestar psicológico y emocional dentro de sus valores. Según Peterson y Pühse (2015), el contacto social y el sentimiento de pertenencia a un grupo o comunidad se vuelven factores clave en el bienestar de las personas en fase de envejecimiento. Nuestras competiciones ofrecen un entorno seguro que favorecerá a la reducción de la ansiedad y la soledad, dos de los problemas más habituales en este grupo actualmente.

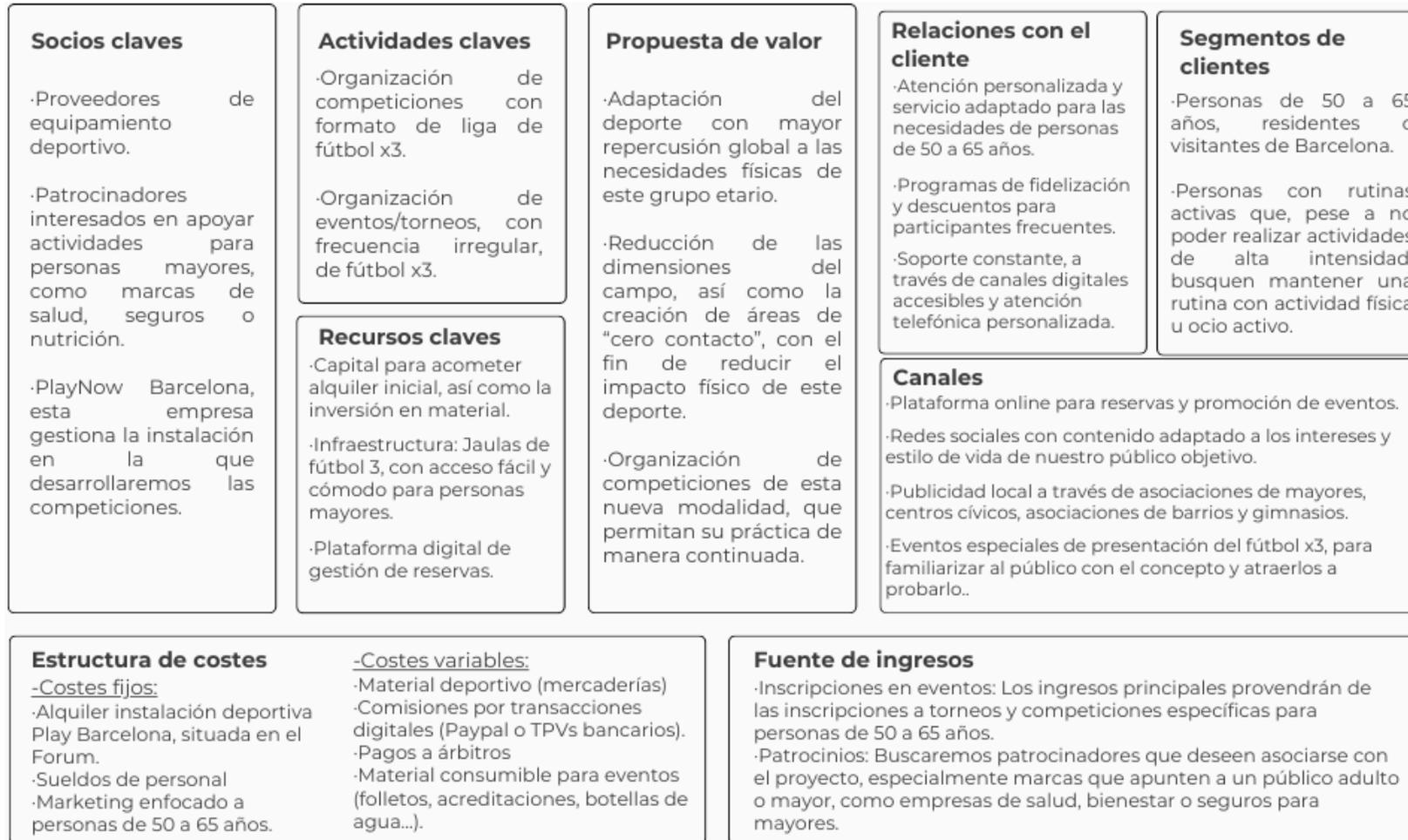
2 Definición e identificación del proyecto

2.1 Modelo Canvas

En la Figura 1 vemos los principales elementos que componen nuestro proyecto mediante el uso del Modelo Canvas. Según Teece (2010), este modelo define la manera en que la empresa crea y proporciona valor a los clientes, convirtiendo los pagos recibidos en beneficios. Para ello, se usa una plantilla compuesta por nueve bloques que cubren las principales áreas de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

Figura 1

Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

2.2 Misión, visión y valores

Misión:

El objetivo principal de nuestra entidad es el fomento de un estilo de vida saludable y activo, aportando a nuestros usuarios un servicio accesible económicamente y adaptado a sus características físicas y sociales. Esta promoción de hábitos saludables se realizará a través de la organización de eventos de Fútbol x3, en los que se ofrecerá un espacio de socialización y disfrute para todos.

Visión:

Esta entidad tiene la aspiración de convertirse en uno de los referentes de ocio deportivo, dirigido a personas mayores de 50 años, a nivel nacional. Para ello, se buscará alcanzar la diferenciación a través de la capacidad de adaptación a las exigencias del *target*, manteniendo los estándares de accesibilidad y calidad.

Valores:

- **Cercanía:** Se busca un trato y atención al cliente respetuosos, y que favorezca a la sensación de proximidad con la empresa. Para realizar una correcta adaptación del servicio a las necesidades de los usuarios, se deberá trabajar desde la empatía y usando la escucha activa.
- **Bienestar:** La salud física y emocional de nuestros usuarios representa el eje de nuestra organización. Creemos en el deporte como una herramienta de disfrute y desconexión, además de los beneficios físicos que implica. Por eso, además de la actividad en el campo, fomentamos el llamado “tercer tiempo” después de cada partido, un espacio pensado para socializar, compartir experiencias y reforzar los vínculos entre los participantes.
- **Accesibilidad:** Defendemos que todo el mundo debe poder disfrutar del deporte sin obstáculos. Adaptamos nuestras actividades para que sean sencillas, cómodas y pensadas para las capacidades reales de nuestros usuarios.

- **Innovación:** Nos gusta mejorar, probar cosas nuevas y salir de lo típico. Creemos que innovar es clave y lo hacemos creando un formato muy nuevo con reglas adaptadas para nuestro objetivo como las zonas que delimitamos para crear espacios seguros o el tercer tiempo para crear un vínculo social.

2.3 Idea de negocio

La idea nace a partir de la observación de una creciente demanda de actividades físicas pensadas para personas mayores de 50 años que desean seguir disfrutando de la práctica deportiva, sin las limitaciones del fútbol tradicional. Muchos de estos individuos buscan formas de mantenerse activos, mejorar su salud y, al mismo tiempo, disfrutar de la socialización que el deporte brinda. Sin embargo, el fútbol convencional puede resultar excesivamente exigente para algunos. El fútbol x3 surge como una respuesta innovadora a esta necesidad, ofreciendo una modalidad adaptada, divertida y segura que fomenta la actividad física, el trabajo en equipo y el disfrute del deporte de una manera más amable y accesible.

2.3.1 ¿Cómo surge la idea?

Nos conocimos a raíz de un trabajo grupal del grado que estudiamos, ahí nos dimos cuenta de que compartíamos una visión y enfoque similares sobre el deporte y nuestro futuro laboral. Al haber formado parte de varios equipos de fútbol, desde el punto de vista de jugador y técnico, consideramos que era un sector en el que nos podríamos desenvolver con soltura.

Al realizar un análisis de las tendencias del mercado, detectamos la existencia de un crecimiento en la demanda de servicios deportivos por parte de este público, y por ello buscamos una idea de negocio que se adaptara a sus exigencias. Una vez decidimos la propuesta, estudiamos diferentes procesos y métodos estratégicos con los que hacerla viable, tanto logística como económicamente.

2.3.2 *¿Cuándo surge la idea?*

La idea comenzó a desarrollarse en febrero de 2025, tras una reunión estratégica con nuestro tutor Álvaro, en la que se comentó el creciente envejecimiento de la población en España y la necesidad de atender a este amplio segmento demográfico. Detectamos una oportunidad clara, existe un elevado número de personas mayores que desean mantenerse activas físicamente, pero no encuentran propuestas deportivas adaptadas a sus capacidades ni a sus necesidades sociales.

Diversos estudios destacan que la práctica regular de ejercicio en la edad adulta es clave para prevenir enfermedades crónicas, mejorar la movilidad y fomentar el bienestar emocional. A pesar de ello, muchas personas de más de 50 años se sienten excluidas de los deportes tradicionales como el fútbol, debido a la intensidad del juego y el riesgo de lesiones.

Por este motivo, decidimos diseñar una propuesta deportiva que respondiera a esta realidad, priorizando la accesibilidad, la seguridad y el componente lúdico. El objetivo es ofrecer una alternativa realista y atractiva que permita a este colectivo seguir disfrutando del deporte de forma adecuada.

2.4 Perfil de emprendedores

Este proyecto está llevado a cabo por dos jóvenes con formación en gestión deportiva y que cuentan con una amplia experiencia en el sector del fútbol, habiendo pasado por diferentes escalones de la estructura federativa de esta modalidad. Esta combinación de conocimientos prácticos y teóricos nos facilitan un correcto desarrollo estratégico en este sector, pudiendo enfocarlo desde un punto de vista crítico y basado en la experiencia.

Nuestras características principales son el compromiso y la proactividad. No nos limitamos a idear proyectos, tenemos la capacidad de trabajo y la constancia necesaria para llevarlos a la realidad. Contamos con la capacidad de afrontar los desafíos desde un punto de vista creativo y positivo que, junto a una gran

iniciativa de aprendizaje, nos permitirá adaptarnos a los cambios que surjan en el desarrollo del proyecto.

Siempre tenemos en cuenta el valor del grupo como base del trabajo diario, por ello cuidamos aspectos sociales como la comunicación y la colaboración con otros profesionales. Consideramos que el valor de una entidad yace en la suma de los esfuerzos de sus profesionales.

Por último, cabe mencionar que optamos por un enfoque en el que la tecnología sea utilizada en el día a día de la entidad, organizándonos y gestionando la información de una manera más eficiente.

3 Análisis estratégico

3.1 Análisis interno

El análisis interno evalúa los recursos y capacidades clave para el éxito del proyecto mediante el modelo de las 7s de McKinsey.

3.1.1 Modelo de las 7s de McKinsey

El modelo de las 7s de McKinsey es una herramienta que ayuda a analizar cómo diferentes elementos dentro de una organización se interrelacionan para alcanzar sus objetivos.

Estrategia

La estrategia de esta liga se centra en fomentar un envejecimiento activo a través del deporte, promoviendo la salud física, mental y social de personas mayores de 50 años. Se pretende consolidar la liga como una alternativa adaptada y segura al fútbol tradicional, con un enfoque inclusivo. La sostenibilidad económica se basa en un modelo de ingresos mixto, con cuotas de inscripción, patrocinios y posibles convenios con entidades públicas. A medio plazo, se contempla su expansión territorial si se demuestra su viabilidad e impacto.

Estructura

Como coordinadores de la liga, nosotros, Jan Zendrera (Coordinador de Competiciones) y Gabriel Galván (Coordinador de Comunicación), lideramos el funcionamiento general del proyecto, asegurándonos de que tanto la parte deportiva como la comunicativa trabajen de forma alineada. También encontraremos el puesto de administrativo, cuya función principal será servir de nexo entre los departamentos de coordinación y el resto de las áreas clave. La primera de estas áreas será el comercial, encargada de la captación de patrocinadores y colaboradores. La otra área que encontraremos es el de atención al cliente, que asegura una correcta comunicación entre la entidad y sus usuarios.

Aunque pueda parecer simple, esta estructura permitirá agilizar la toma de decisiones, además de asegurar un servicio de calidad y adaptado a las exigencias de los usuarios.

Sistemas

Parte de la inversión del proyecto se destinará a la contratación de un desarrollador web externo, que cree una plataforma digital para la gestión de las inscripciones. Incluirá información sobre estadísticas de las competiciones, así como noticias o acontecimientos relacionados con la entidad, para asegurar la transparencia en la gestión. La accesibilidad a los datos que nos ofrece la plataforma nos permite hacer un seguimiento periódico sobre el rendimiento de las competiciones, y así adaptarnos a los cambios de tendencias.

Estilo

El liderazgo adoptado por la organización es participativo y empático. Se promueve una cultura de respeto, bienestar y colaboración, tanto en la gestión interna como en el trato con los participantes. Se fomenta un ambiente en el que prima la cercanía, la escucha activa y la construcción de comunidad, muy valorado por el perfil de usuarios al que va dirigido el proyecto.

Personal

El equipo que forma parte de la entidad combina experiencia en gestión deportiva, dinamización social y atención al cliente. Todos los miembros reciben formación específica para tratar con personas mayores, incluyendo primeros auxilios, comunicación no violenta y resolución de conflictos. Además, se fomenta el aprendizaje continuo, adaptándose a los cambios tecnológicos y sociales.

Habilidades

Para que la entidad pueda garantizar una experiencia que cumpla con las expectativas de nuestro público objetivo, sus profesionales deberán reunir competencias de diferentes disciplinas. Entre ellas destacan la organización de eventos, la gestión de equipos, la optimización de recursos digitales y una correcta comunicación institucional.

Valores compartidos

Nuestro proyecto prioriza el disfrute y la mejora física sobre los resultados competitivos, de manera que los participantes encuentren un entorno inclusivo y adaptado a sus necesidades, que promueva los hábitos saludables. Estos valores se han de tener en cuenta en cada proceso llevado a cabo por la entidad, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

3.2 Análisis externo

El análisis externo aborda los factores fuera de la organización que pueden influir en el proyecto. En este caso, se utiliza el análisis PEST. También se abordarán en este apartado el análisis de la competencia y la demanda.

3.2.1 Análisis PEST

Político

En Cataluña la Generalitat es la encargada de gestionar el deporte a nivel autonómico, impulsando la práctica deportiva entre su población. Según el *Pla d'Activitat Física i Esport de Catalunya*, se ha incrementado el número de

practicantes de actividad física con una edad comprendida entre los 50 y 65 años (Generalitat de Catalunya, 2023). Este apoyo institucional es complementado con diferentes políticas de salud pública que consideran el deporte como una vía de mejora de la condición física social.

Económico

En 2024, el PIB en Cataluña superó los 315.000 millones de euros, con un crecimiento interanual de 3,6%. Lo que supone un PIB per cápita de 37.000 euros, ubicándolo por encima de la media estatal y europea, y permitiendo una mayor capacidad de consumo en ocio y deporte (Via Empresa, 2024). Actualmente, el sector deportivo supone un 2% del PIB catalán, generando más de 95.000 empleos (UFEC, 2022).

Aunque la inflación en febrero de 2025 fue del 3%, las previsiones apuntan a una estabilización en los próximos años (2,6% en 2025 y 1,9% en 2026), lo cual favorece la planificación sostenible de proyectos deportivos a medio plazo (RTVE, 2025; Bankinter, 2025). Este entorno se ve reforzado por políticas públicas de apoyo, como incentivos fiscales y subvenciones de fomento al deporte base impulsadas por la Generalitat, que benefician especialmente a iniciativas locales no profesionales como las ligas de fútbol para adultos (Generalitat de Catalunya, 2021).

Social

Según el *Observatori Català de l'Activitat Física i l'Esport* (2019), los usuarios del sector deportivo de una edad entre 50 a 65 años, han presentado un cambio de comportamiento hacia un enfoque de vida saludable. Esto se ve reflejado en un incremento de participación en actividades físicas estructuradas.

Si nos centramos en los datos de practicantes totales en la comunidad autónoma, encontraremos una cifra superior a los 3 millones, según la Generalitat de Catalunya (2023). Además, cuenta con una estructura federativa en la que se incluyen más de 18.000 clubes.

Tecnológico

En el sector deportivo se ha experimentado una nueva tendencia durante los últimos años. Según *Sports Industry Outlook* de Deloitte (2022), la incorporación de la tecnología en el desarrollo de procesos de las entidades deportivas favorece la relación con los participantes. Aunque el informe haga referencia al sector del deporte profesional, estos avances serán igualmente aplicables y beneficiosos para el deporte amateur.

3.2.2 Análisis de la competencia

En Barcelona no se observan competiciones y ligas de fútbol específicas dirigidas a personas de 50 a 65 años, por lo que no encontraremos una competencia estrictamente directa. Nuestros competidores serán aquellos centros deportivos que ofrezcan la posibilidad de practicar fútbol a nivel amateur. Con el fin de conocer su dimensión, se ha recurrido a la valoración a través de una tabla de *benchmarking* ponderada (Tabla 1), basándonos en las dimensiones expuestas por Hoye et al (2012):

Área geográfica

Esta variable será valorada en función al área de influencia compartida con nuestro proyecto, considerando que la competitividad será mayor en función a la semejanza entre las áreas que se esperan alcanzar.

Calidad percibida

Hace referencia a la valoración que un cliente hace de un producto o servicio en base a sus expectativas y la satisfacción de las mismas. Es decir, consiste en la diferencia entre la calidad esperada y la recibida. Este tipo de valoraciones, realizadas por los usuarios, son encontradas en diferentes portales, siendo el más común *Google Maps*.

Posición de mercado

Se busca medir la relevancia de nuestros competidores en el mercado deportivo, según su tamaño y estructura empresarial. Podemos distinguir tres tipos de competidores: grandes empresas, franquiciados y pequeños negocios.

Precio

Valoraremos el tipo de estrategia de mercado que siguen nuestros competidores diferenciando entre: low-cost, gama media o premium. Como nuestro proyecto buscará la penetración de mercados, se considerará que la competitividad es mayor cuanto más bajo sea el precio de los servicios prestados.

Actividad en redes

Se medirá el número de publicaciones que los competidores realizan, tanto en sus redes sociales como en los medios tradicionales. La competitividad es mayor cuanto más relevancia tenga la empresa en estas plataformas.

Disponibilidad y estado de la infraestructura

Esta variable busca medir la capacidad que nuestros competidores tienen para disponer de las instalaciones necesarias para llevar a cabo sus actividades, además de la calidad de los propios espacios.

Tabla 1

Tabla de benchmarking ponderada

Dimensiones	Ponderación	FutPro	Celebreak	CEM Bogatell	Valldaura Sport
Área geográfica	10%	0,70	0,80	0,70	0,60
Calidad percibida	15%	1,28	1,05	1,20	1,05
Posición de mercado	15%	0,90	0,98	0,60	0,60
Precio	25%	1,13	1,50	1,75	2,13
Actividad en redes	15%	1,20	1,20	0,30	0,45
Disponibilidad y estado de la infraestructura	20%	1,80	0,80	1,70	1,50
SUMA	100%	7,00	6,33	6,25	6,33

Fuente: Elaboración propia, datos recuperados de FutPro, Celebreak y Valldaura.

-Valldaura Sport: Instalación deportiva privada que ofrece espacios de fútbol 6 y de pádel en régimen de alquiler por horas. También organiza competiciones de estas modalidades, aunque su celebración no sea regular en el tiempo, sino de manera esporádica.

·CEM Bogatell: Este centro deportivo municipal ofrece el alquiler de instalaciones de fútbol 7 y fútbol sala a particulares. Cabe destacar que cuenta con un mayor número de actividades deportivas y servicios complementarios que el resto de los competidores seleccionados en este análisis.

·Celebreak: Plataforma digital que organiza partidos de fútbol entre particulares en distintos campos de Barcelona. Permite a los usuarios encontrar a otros interesados en la práctica del fútbol no federado, permitiendo formar parte de las competiciones, aunque no se cuente con un equipo preestablecido.

·FutPro: Centro deportivo especializado en el fútbol *indoor* y la aplicación de experiencias tecnológicas al ocio activo. Cuenta con un claro elemento diferenciador al añadir aspectos tecnológicos interactivos a la práctica del fútbol.

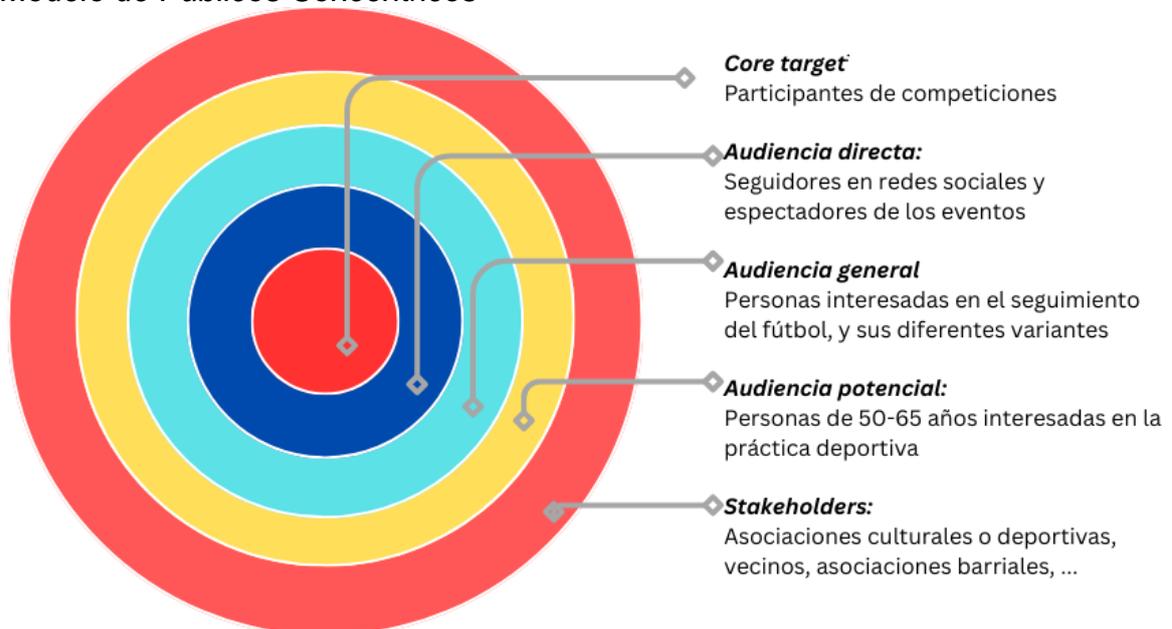
Debemos tener en cuenta otras formas de ocio activo, dirigidas a nuestro público objetivo, como competidores indirectos de nuestro proyecto. Aunque parezca que no exista una relación de competencia, este tipo de actividades satisfacen necesidades muy similares a las que busca satisfacer nuestro proyecto.

3.2.3 *Análisis de la demanda*

Con la finalidad de buscar una comprensión más profunda sobre los diferentes tipos de usuarios que podríamos considerar parte del público objetivo, se ha recurrido al uso de un Modelo de Públicos Concéntricos (Figura 2). Esta herramienta nos permitirá clasificar a los agentes externos que se relacionan con la entidad según su nivel de compromiso y la proximidad de sus relaciones.

Figura 2

Modelo de Públicos Concéntricos



Fuente: Elaboración propia.

Core target: En este grupo encontraremos a los participantes de competiciones que se celebren regularmente, es decir con formato de ligas. Estos son los clientes más comprometidos con la entidad.

Audiencia directa: En este grupo encontramos a personas interesadas en el seguimiento de nuestra modalidad y/o en la participación en las competiciones organizadas. Sin embargo, no los podemos considerar como los clientes principales debido a la falta de frecuencia con la que participan en ellas.

Audiencia general: En este segmento se encuentran aquellas personas que hacen un seguimiento de nuestra modalidad y las actividades que organizamos, tanto en redes sociales como en medios tradicionales, pero que no desean participar en las mismas.

Audiencia potencial: este segmento está interesado en el tipo de práctica deportiva que nosotros ofrecemos. Sin embargo, todavía no son conocedores de los servicios que nuestra entidad ofrece.

Stakeholders: este grupo representa a los diferentes agentes que podrían estar interesados en colaborar con nosotros en la organización de diferentes actividades, y que comparten contexto con la entidad.

3.3 DAFO Y CAME

Según Gürel y Tat (2017), el análisis DAFO es una herramienta utilizada en la dirección y planificación estratégica que permite al directivo conocer los factores de la organización y de su entorno, que afectarán al desempeño de la misma.

Como podemos observar en la Tabla 2, los principales aspectos negativos a los que deberá enfrentarse el proyecto están relacionados con el posible rechazo de un público mayor ante una práctica novedosa. Sin embargo, se ha de destacar que el proyecto cuenta con oportunidades y fortalezas que permitirán llevar esta práctica a un gran número de clientes potenciales.

Por otra parte, encontramos el análisis CAME (Tabla 3), el cual busca complementar el análisis realizado a través del DAFO, aportando líneas de actuación ante los aspectos expuestos en la herramienta anterior. Esta herramienta permite ver la importancia de la búsqueda de una mejora constante para conseguir sus objetivos, ya sea a través de la innovación o del ajuste de procesos, para que el servicio se adapte a los cambios de tendencia de la demanda. Además, observamos la importancia de las campañas de promoción en medios para conseguir el crecimiento y establecimiento de nuestro proyecto.

Tabla 2

DAFO

	De origen interno	De origen externo
Negativos	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidad nueva, el desconocimiento sobre la práctica dificultará el inicio de la actividad para nuestra entidad. • Desembolso inicial, debemos contar con capital suficiente para llevar a cabo el alquiler de las instalaciones. • Propiedad de la instalación, que la instalación sea alquilada puede dificultar la aplicación de ciertos programas. • Dificultad para la medición de <i>engagement</i>, nuestro público objetivo no usa frecuentemente las redes sociales lo que nos limitará en la obtención de patrocinadores, ante la falta de relevancia en este tipo de métricas. • Aunque no es lo habitual, existe la posibilidad de que parte de nuestro público objetivo no maneje correctamente plataformas digitales, reduciendo la efectividad de los sistemas de inscripciones. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de competidores, el hecho de no contar con una competencia directa hace que la selección de estrategias tenga que considerar muchos factores diferentes sobre los diferentes tipos de competidores. • Rechazo ante la novedad, el hecho de haber alterado una modalidad deportiva tan asentada como el fútbol puede generar cierto rechazo entre sus aficionados. • Posibilidad de imitación, al no contar con ningún tipo de patente sobre las adaptaciones realizadas a la modalidad, existe la posibilidad de que otras entidades busquen imitar nuestro formato. • Búsqueda de patrocinadores, el hecho de haber creado un servicio completamente nuevo puede complicar la búsqueda de entidades interesadas en su patrocinio, ante la falta de experiencia previa. • Competencia indirecta, existe la posibilidad de que nuestro público objetivo prefiera mantener su práctica habitual, recurriendo a otros tipos de servicios deportivos o de ocio.
Positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación, contamos con una modalidad totalmente nueva que nos permite distinguarnos del resto de la industria del fútbol. • Costes de mantenimiento, gracias a su dimensión nuestros campos cuentan con un menor coste de mantenimiento que las instalaciones de la competencia, que cuentan con dimensiones para la práctica de fútbol 7. • Localización, nuestras instalaciones se encuentran en el núcleo urbano de una de las ciudades con mayor afluencia turística del país. • Estructura organizativa, el número reducido de trabajadores y la simpleza de su gestión, agilizará los diferentes procesos. • Impacto social positivo, ofrecemos un servicio que fomenta los hábitos saludables y la socialización, lo que ayuda a mejorar nuestra imagen de cara a la sociedad. • Nicho por explotar, la adaptación de un deporte con tanto impacto a un público que no podría permitirse su práctica abre una oportunidad de mercado que no se ha explotado. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del <i>target</i>, pese a estar dirigida hacia un público <i>senior</i>, la modalidad cuenta con potencial de resultar atractivo para usuarios más jóvenes. • Interés de asociaciones de ocio, existen colaboraciones potenciales con entidades como asociaciones barriales o deportivas que nos permitirían contar con un canal cercano y reconocible para nuestro público objetivo. • Interés para entidades públicas, podemos generar interés en este tipo de entidad gracias a la capacidad que tiene nuestro servicio de ofrecer un nuevo tipo de modalidad deportiva a un grupo etario cuya tasa de práctica está en aumento. • Crecimiento del grupo etario, en Barcelona el grupo de edad de 50-65 años está creciendo en número, aumentando por tanto el público objetivo del proyecto. • Deporte amateur en televisión, algunas cadenas televisivas como el Canal Deporte están invirtiendo en plataformas de vídeo bajo demanda centradas en el deporte amateur.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

CAME

<p style="text-align: center;">Corregir debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una campaña de sensibilización, con la que dar a conocer las adaptaciones de la nueva modalidad y sus beneficios. • Crear sistemas y plataformas digitales intuitivas, con el fin de facilitar su uso al público menos familiarizado. • Implementar métricas alternativas al <i>engagement</i> tradicional, tales como los resultados en índices NPS. • Buscar financiación inicial a través de subvenciones deportivas o fondos públicos de emprendimiento. • Impacto social como valor de patrocinio, ante la falta de las métricas que las entidades buscan en un proyecto que patrocinar, debemos centrar nuestro valor comercial en el impacto social que nuestro servicio tiene, y la imagen que transmitimos al público por ello. 	<p style="text-align: center;">Afrontar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de fidelización, con el fin de evitar que nuestros clientes abandonen nuestro servicio por otro similar o por competidores indirectos. • Crear una narrativa positiva sobre la adaptación del fútbol tradicional a través de la comunicación corporativa, para minimizar el posible rechazo cultural. • Crear eventos de prueba que permitan dar mayor legitimidad al formato que se propone ante los patrocinadores y usuarios potenciales. • Ofrecer demostraciones gratuitas a un número determinado de usuarios (los primeros 100 en inscribirse, por ejemplo) con el fin de que el público más tradicional pueda probar la modalidad sin compromiso. • Colaborar con federaciones u otros organismos con el fin de crear un precedente normativo con nuestro proyecto, lo cual daría mayor legitimidad a este frente a la sociedad.
<p style="text-align: center;">Mantener fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la innovación en la modalidad como eje de la comunicación institucional y de la imagen de la marca. • Reforzar la estructura organizativa, a través de programas de formación continua y dando a la plantilla canales de comunicación eficientes. • Difundir los testimonios e indicadores del impacto social del proyecto, para fortalecer la imagen de marca y la confianza de los usuarios. • Utilizar ventaja competitiva lograda por los bajos costes de mantenimiento para ofrecer un precio asequible, además de invertir en más promoción. • Contar con protocolos de seguridad óptimos, que ofrezcan un entorno seguro a los árbitros y así hacer más atractivo el factor de formar parte de la plantilla de trabajadores. 	<p style="text-align: center;">Explotar oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de comunicación diferenciados por edad, buscando atraer a diferentes grupos etarios. • Establecer convenios con entidades públicas, permitiendo impulsar la práctica de la modalidad en nuevos sectores. • Participar activamente en ferias de deporte amateur, con el fin de posicionar la marca dentro del sector. • Producir contenido audiovisual de calidad para nuestras plataformas, y con el fin de conseguir notoriedad de cara a las cadenas de televisión interesadas en el deporte amateur. • Presentación a subvenciones de deporte y envejecimiento activo.

CAME

Fuente: Elaboración propia

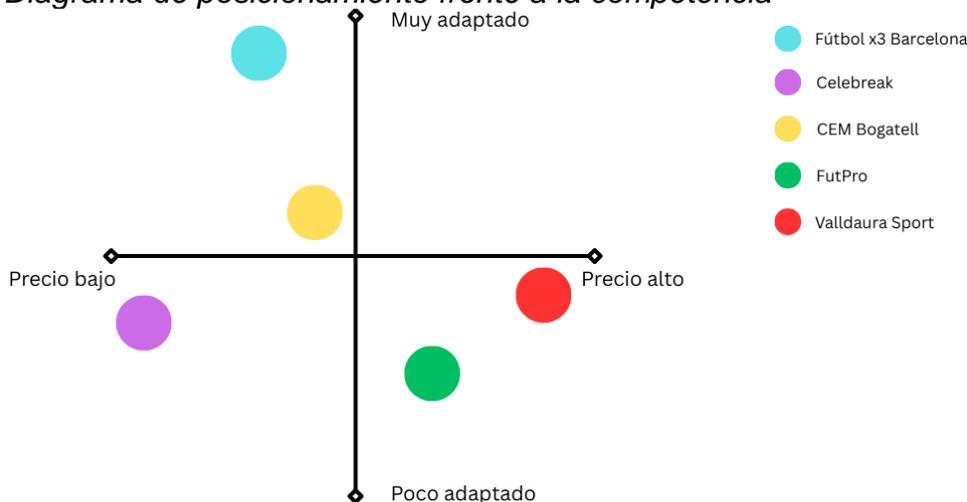
3.4 Establecimiento de objetivos estratégicos

3.4.1 Posicionamiento de la empresa

Según Kotler y Keller (2019), el posicionamiento de una empresa hace referencia a la percepción y valoración que los clientes hacen de la entidad mediante la comparación con sus competidores. Para su estudio se ha recurrido a un Diagrama de Posicionamiento (Figura 3), en el que se compara nuestro proyecto con sus principales competidores teniendo en cuenta dos variables: el precio de sus servicios y su capacidad de adaptación a las necesidades y expectativas de nuestro público objetivo.

Figura 3

Diagrama de posicionamiento frente a la competencia



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos comprobar en el diagrama, nuestro proyecto se ubica entre los servicios más barato, sin embargo, es el que cuenta con una mayor adaptación a las expectativas de nuestro público objetivo. Como explican Kotler y Armstrong (2013), nuestra ventaja competitiva nos permite llevar a cabo una estrategia de posicionamiento “Más por menos”, que será especialmente favorable en la etapa de introducción del proyecto. Este tipo de estrategia hace referencia a una propuesta de valor en la que la empresa ofrece más beneficios que la competencia por un precio menor. Aunque este tipo de estrategias será difícil de mantener a largo plazo, nos permitirá contar con un buen posicionamiento desde el inicio del proyecto.

3.4.1 *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos son considerados como aquellas tareas en las que se ha de desgranar la visión del proyecto para poder alcanzarla (Guerras Martín y Navas López, 2015). Cabe destacar que estos objetivos, a diferencia de la visión del proyecto, se han de ir adaptando a lo largo del tiempo, con el fin de no quedarse obsoletos. A continuación, se presentan los diferentes objetivos estratégicos (Tabla 4) según su horizonte temporal:

Tabla 4

Objetivos estratégicos

Objetivos a corto plazo (1-2 años)	
<ul style="list-style-type: none"> ·Incrementar la base de usuarios hasta alcanzar al menos 150 usuarios activos mensuales, antes de finalizar el segundo año. ·Alcanzar una tasa de retención superior al 60%, al finalizar los 3 primeros semestres. ·Obtener al menos 2 acuerdos de patrocinio con entidades de propiedad privada, antes de finalizar el segundo año. ·Conseguir una marca reconocida en el sector, alcanzando un 30% de reconocimiento espontáneo en una encuesta online. ·Alcanzar al menos un 5% de engagement mensual en las redes sociales de la entidad, durante 6 meses consecutivos. 	
Objetivos a medio plazo (3-5 años)	Objetivos a largo plazo (6-10 años)
<ul style="list-style-type: none"> ·Apertura de una segunda sede dentro de la comunidad autónoma, al finalizar el quinto año. ·Alcanzar un total de 300 usuarios activos entre ambas sedes. ·Formalizar al menos 2 alianzas estratégicas con actores clave del sector, como distribuidores de material o gimnasios. ·Posicionar nuestro servicio como líder en satisfacción del cliente, alcanzando al menos un 80% en las encuestas realizadas durante dos años consecutivos. ·Mantener una tasa de retención de usuarios superior al 70%, al menos durante dos años consecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Convertirse en el líder de la cuota de mercado deportivo para un público senior en Cataluña. ·Celebrar anualmente un macroevento deportivo propio que cuente con al menos 100 participantes. ·Conseguir reconocimiento como una entidad innovadora en la gestión deportiva, consiguiendo al menos dos menciones en publicaciones especializadas o premios del sector, antes de finalizar el año 10. ·Alcanzar sostenibilidad financiera por medio de los ingresos por inscripciones, manteniendo una tasa de crecimiento anual de, al menos, 8% durante tres años consecutivos. ·Conseguir una comunidad digital superior a los 50.000 seguidores en redes sociales, antes del año 10.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 *Objetivos operativos*

Según Anthony y Govindarajan (2007), los objetivos operativos (Tabla 5) son aquellos que detallan lo que debe hacerse a diario en la entidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos están centrados en la ejecución práctica, la eficiencia interna y la optimización de recursos, a diferencia de los objetivos estratégicos que están enfocados en alcanzar la visión de la empresa y el posicionamiento competitivo.

Tabla 5
Objetivos operativos

Objetivos a corto plazo (1-2 años)	
<ul style="list-style-type: none"> ·Realizar de un evento "piloto", que sirva como exhibición y prueba de la modalidad antes del fin del primer semestre. ·Desarrollar un sistema de encuestas post-eventos, con el que medir la satisfacción y calidad percibida por los usuarios, antes del segundo año. ·Crear perfiles activos en redes sociales que realicen al menos 3 publicaciones semanales. ·Conseguir presencia en medios locales a través de notas de presencia y/o colaboraciones antes de finalizar el año. 	
Objetivos a medio plazo (3-5 años)	Objetivos a largo plazo (6-10 años)
<ul style="list-style-type: none"> ·Automatizar el sistema de atención al cliente de la plataforma digital antes de finalizar el tercer año ·Establecer convenios con al menos 3 asociaciones de ocio activo y/o deportivas antes de finalizar el año 5. ·Establecer un programa de fidelización digital, que recompense a los usuarios recurrentes, antes del año 4. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Participar en, al menos, un evento o feria a nivel internacional sobre deporte u ocio activo. ·Colaborar con las administraciones públicas en programas de hábitos saludables y deporte. ·Incluir herramientas de análisis predictivo, basada en el Big Data.

Fuente: Elaboración propia

4 Plan de marketing

Sainz de Vicuña (2018) considera que el plan de marketing es un documento en el que, de manera estructurada y sistemática, se engloba a todos los elementos de la estrategia de marketing y, por tanto, a todos los elementos del *marketing mix*. Estos son representados habitualmente por las 4Ps: Producto, Precio, *Placement* (distribución) y Promoción.

4.1 Decisiones en relación al producto (servicio)

El proyecto ofrece un servicio de organización de competiciones y eventos deportivos centrados en el Fútbol x3, una versión adaptada del fútbol tradicional pensada para hacerlo más accesible y menos exigente físicamente. La principal novedad son las cuatro zonas de "cero contacto", ubicadas en las bandas y en los alrededores de las porterías, donde solo puede haber un jugador a la vez, sin importar su equipo. Estas zonas fomentan que el juego se desarrolle principalmente en el centro del campo, reduciendo así el número de acciones de alto impacto. Además, se han ajustado las dimensiones del terreno de juego (15x8 metros) y de las porterías (40x60 cm), adaptándose al formato de tres jugadores por equipo (Figura 4).

Figura 4

Ejemplo de campo de fútbol x3



Fuente: edición de una imagen recuperada Gol Sport Rubí

En cuanto a la normativa, se mantienen la mayoría de las reglas del fútbol tradicional para facilitar su comprensión por parte de los usuarios. Se elimina la figura del portero y los partidos se dividen en dos tiempos de 15 minutos, con un descanso de 5 minutos. En caso de empate, el ganador se decidirá mediante una tanda de “tiros libres” desde el centro del campo sin oposición, en formato de muerte súbita. Es decir, si el primer equipo marca, el segundo debe anotar para seguir en competición.

En cuanto a las competiciones, se organizarán en dos formatos: ligas y copas o eventos. Las ligas contarán con un número entre 10 y 18 equipos. Cada jornada podrá durar hasta tres horas y media (teniendo en cuenta el tiempo de juego y márgenes). La clasificación se determinará por el balance entre victorias y derrotas, y en caso de empate, por la diferencia de goles. Las copas o eventos, por su parte, se celebrarán de forma esporádica, con una duración de tres días y un formato eliminatorio a partido único, con un máximo de 64 equipos (hasta 63 partidos). Estas competiciones se harán en fines de semana para asegurar la participación, y se organizarán al menos dos veces al mes, sumando un mínimo de 24 torneos anuales.

4.2 Decisiones en relación al precio

Como ya se ha mencionado durante el análisis de la competencia, al inicio de este proyecto se aplicará una estrategia de precios bajos con la que buscar la penetración de mercados y conseguir estabilidad lo antes posible, así como una base de clientes sólida. Para ello se ha analizado los precios de empresas de servicios deportivos consideradas como competencia directa (Tabla 6).

Tabla 6

Precios de los servicios de la competencia

Competidor	Paquete más barato	Precio medio de paquetes
FutPro	50,00 €	70,00 €
Celebreak	5,00 €	10,00 €
CEM Bogatell	50€ / hora	68,00 €
Valldaura Sport	70€ / hora	95,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos comprobar en la Tabla 6, el paquete más barato entre la competencia directa es el de la plataforma digital *Celebreak*, junto al del centro deportivo FutPro. Al optar por una estrategia de penetración de mercados, buscaremos que nuestros servicios se consideren *low-cost*. Teniendo esto en cuenta encontraremos las siguientes tarifas:

Tabla 7

Precios de nuestro proyecto

Servicio/Paquete	Descripción	Precio
Inscripción en liga	Permitirá a un usuario inscribirse como participante en una competición con formato de liga	40,00 €
Inscripción en copa	Permitirá a un usuario inscribirse como participante en una competición con formato de copa o evento.	50,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 7, hemos optado por un precio más reducido a las inscripciones en competiciones con formato de liga, para fomentar que los usuarios participen en actividades regularmente y así facilitar su fidelización.

Mullin et al. (2007) consideran que existe una relación directa entre el comportamiento del mercado y la fijación de precios, conocida como la elasticidad de la demanda. Esta determina la sensibilidad de la demanda ante la variación de los precios, siendo elástica en caso de que se vea afectada ante el cambio en los precios. Nuestro público objetivo cuenta con una fuente de ingresos fijos por lo que puede hacerlos sensibles al aumento de precios.

4.3 Decisiones en torno a la distribución

La vía principal por la que se podrá contratar nuestro servicio es a través de la plataforma digital de inscripciones, ubicada en la página web de la entidad (Anexo I). Esta permitirá una gestión rápida y automatizada de las inscripciones, necesitando únicamente datos personales básicos antes de pasar a una pasarela de pago. De esta manera, podremos contar con una vía de distribución abierta en todo momento al público.

Por otra parte, se ha de tener en cuenta que puede existir parte de nuestro público objetivo que no maneje con soltura este tipo de plataformas digitales dada su edad, y por ello se dispondrá de dos puntos de venta más tradicionales. La primera será la inscripción presencial, en las instalaciones de la entidad, donde un trabajador ingresará los datos del participante en la misma base de datos utilizada por la plataforma digital. El otro método será la vía telefónica, de esta manera no se podrá cobrar la inscripción en el momento y por ello se hará una reserva de plaza, que tendrá un plazo de 3 días para ser pagada en las instalaciones de la organización.

En último lugar, cabe definir el punto de venta con el que la entidad contará en sus instalaciones. Por una parte, tendremos un punto de venta de mercaderías, en la que los usuarios podrán hacerse con productos deportivos con el *branding* de la entidad. Por otra parte, encontramos la oficina de administración en la que los usuarios podrán inscribirse de manera presencial. Como se detallará en el Plan de Operaciones (Apartado 5), el punto de venta de mercaderías y el de inscripciones compartirán un mismo mostrador, centralizando todas las transacciones realizadas por los usuarios.

4.4 Decisiones de comunicación (promoción)

En primer lugar, cabe reiterar la importancia de establecer alianzas estratégicas, especialmente por el perfil del público al que se dirige el proyecto. Para ello se hará hincapié en el cuidado de las relaciones públicas, tal y como definen Kotler y Armstrong (2013): *“Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables.”*

Debido al perfil de cliente de nuestro proyecto, se ha de tener en cuenta que existirá un público que no cuente con soltura en el uso de plataformas digitales o redes sociales, en mayor parte debido a su edad. Por ello, la promoción se centrará en la publicidad en medios tradicionales como radios y periódicos locales, así como centros cívicos, asociaciones de barrio y puntos de venta de patrocinadores, que también podrían colaborar en la distribución de folletos y en la organización de charlas sobre hábitos saludables o envejecimiento activo.

Aunque pueda parecer que el marketing digital tendrá un papel secundario, supondrá una de las principales vías con la que la entidad llegará a un público más joven, además de permitir una relación más directa con los usuarios. Se contemplan acciones en redes sociales como Facebook e Instagram para compartir resultados, agendas de torneos, testimonios y dinámicas con participantes. Además, se publicarán estadísticas en directo en la plataforma digital del proyecto y se creará una comunidad de WhatsApp para mantener informados a los usuarios sobre inscripciones y promociones.

Para dar a conocer la modalidad, sin exigir un compromiso económico inicial, se organizará una actividad piloto con inscripción gratuita y regalos promocionales. Este tipo de acciones es categorizado por Kotler y Armstrong (2013) como un método de promoción de ventas, ya que se ofrecen incentivos a corto plazo para fomentar la venta de un servicio, pese a que pueda parecer una oportunidad perdida para generar ingresos.

4.5 Activación

La activación propuesta consiste en una jornada llamada “Un día x3”, que incluirá un torneo y dos concursos. El primer concurso será de habilidades, con un circuito de conos y un tiro a puerta (Anexo II), premiando al participante más rápido. El segundo será un torneo 1vs1, con partidos de 8 minutos y el mismo sistema de desempate que el Fútbol x3, con un máximo de 8 participantes. Por último, la competición con formato de torneo contará con la estructura de las actividades normalmente realizadas por la entidad. Es decir, su formato consistirá en un cuadro eliminatorio con 16 equipos participantes, con eliminatorias a partido único.

Los participantes serán seleccionados por sorteo para asegurar diversidad de niveles y fomentar la participación de personas menos experimentadas. La inscripción será gratuita y se promocionará el evento a través de las redes del club y entidades colaboradoras.

Esta jornada será celebrada anualmente en las propias instalaciones del club. El diseño de esta activación permite su celebración sin que sea necesario alterar ninguno de los espacios de las instalaciones.

Su celebración será llevada a cabo al finalizar la liga correspondiente al tercer trimestre del año, es decir, en torno al principio del mes de septiembre. Esta fecha contará con un clima óptimo que permitirá llevar a cabo actividad física a cualquier hora del día. Además, coincidirá con el final del periodo vacacional de verano, lo que fomentará la participación por parte de un público más joven y la asistencia de los familiares de los participantes al evento.

Este tipo de evento representa una buena oportunidad de patrocinio, ya que reunirá a muchos asistentes y ofrecerá visibilidad a la marca. Para medir el retorno de inversión (ROI), se analizará la presencia de la marca en el evento, adaptando los métodos habituales al contexto presencial, y complementando con encuestas de reconocimiento entre los usuarios. Entre las métricas que se tendrán en cuenta para analizar la capitalización del evento se destacan: la tasa de reconocimiento de marca, la tasa de conversión del evento (porcentaje de nuevos participantes que

posteriormente forman parte de otras competiciones) y el CPM (Coste por mil impresiones). En el caso de la última métrica, debido a su naturaleza publicitaria, se ha realizado una modificación en su fórmula para que se adapte a esta activación, resultando en: $CPM = \text{Coste del patrocinio} / (\text{Número de asistentes al evento} + \text{Impacto visual de elementos físicos}) \times 1.000$.

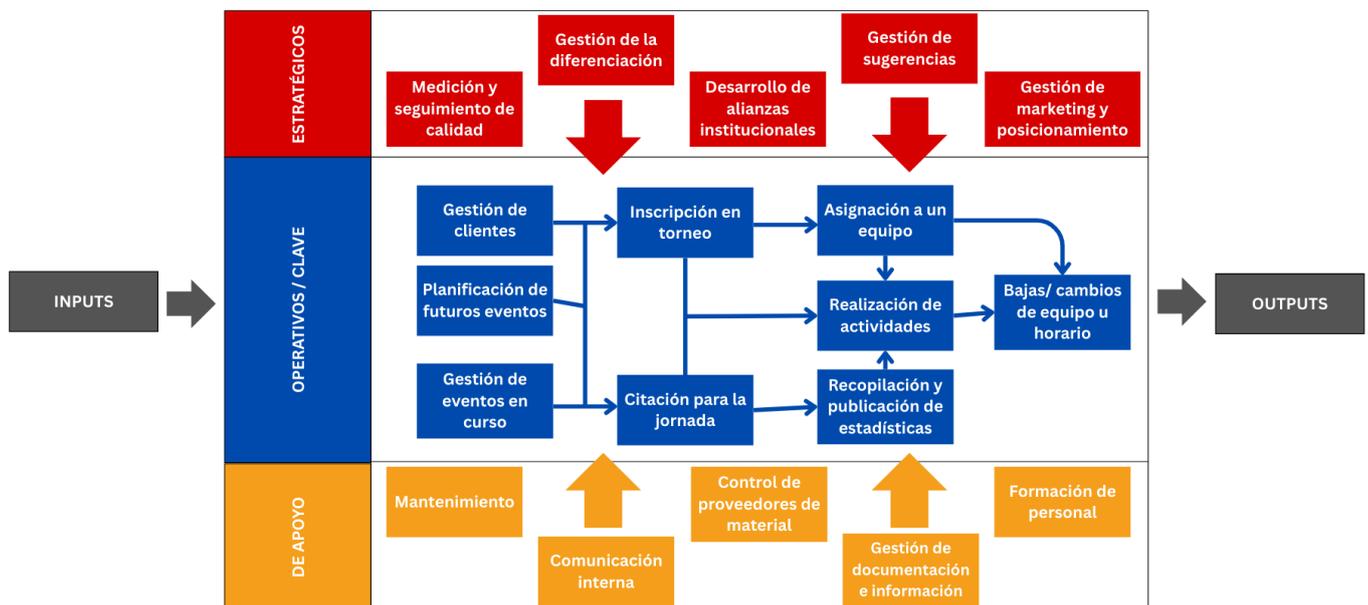
5 Plan de operaciones

5.1 Aspectos logísticos del negocio

En primer lugar, se expondrá un mapa de procesos (Figura 5) con el que, según Aguilera-Ortega y Morales-Aguilar (2011), podremos reflejar el funcionamiento de la organización mediante la definición de sus procesos principales, además de las interacciones que tienen entre sí.

Figura 5

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

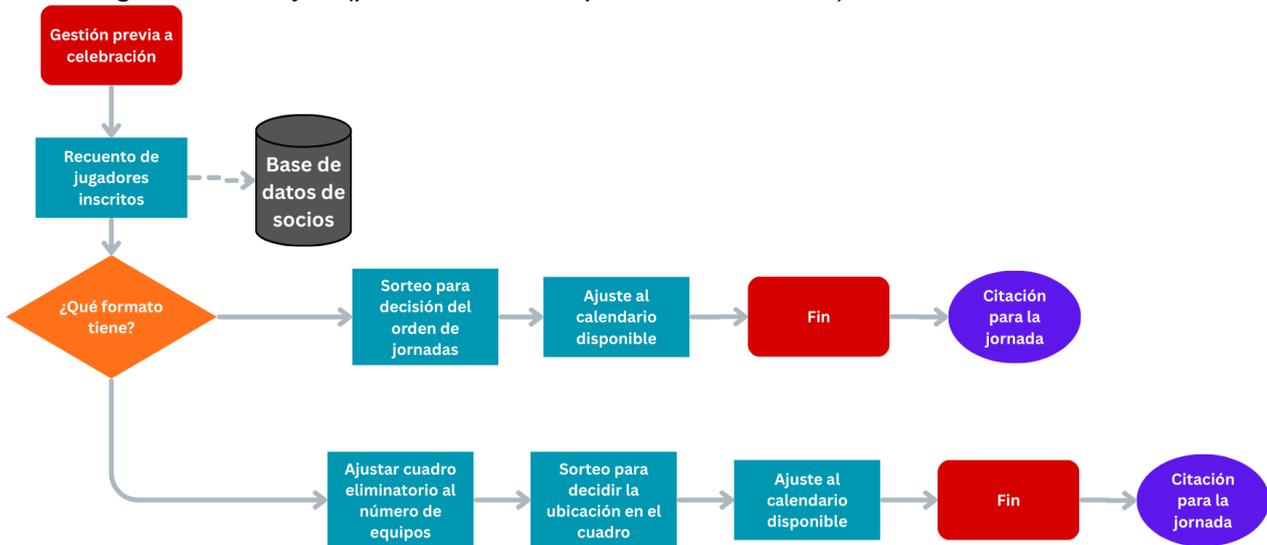
5.2 Descripción de los procesos clave para el desarrollo del negocio.

Aunque nos permita identificar los diferentes procesos necesarios para llevar a cabo el servicio que se oferta, además de ver cómo se relacionan entre sí y su tipología, el mapa de procesos no define como han de llevarse a cabo. Con este

fin, se ha decidido recurrir a fichas de procesos (Tabla 8 y Anexo III) y diagramas de flujos (Figura 6 y Anexo IV) para incidir en los dos procesos clave para la oferta del servicio: la planificación de futuros eventos y la inscripción en torneos.

Figura 6

Diagrama de flujos (planificación de próximos eventos)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Ficha de procesos (planificación de próximos eventos)

Nombre/descripción del proceso: Planificación de futuros eventos	
Input: ·Inscripción de participantes	Responsable del proceso: ·Coordinador de competiciones
Output: ·Citación para la jornada ·Calendario definido	Clientes del proceso: ·Participantes ·Departamento de comunicación
Herramientas necesarias:	·Plataforma de inscripciones ·Calendario de eventos
Personas implicadas en el proceso (agentes):	·Coordinador de competiciones ·Administrador de la base de datos ·Departamento comercial
Indicadores:	·Tiempo medio de planificación de un evento ·Nivel de satisfacción de los participantes con la organización
Instrucciones a tener en cuenta:	·Confirmar disponibilidad de la instalación antes de cerrar la fecha ·Ajustar calendario lo antes posible para evitar solapamientos ·Verificar que los jugadores estén bien registrados
Hitos y plazos importantes: ·Finalización del recuento de inscritos: al menos 1 semana antes del inicio ·Realización de sorteos: al menos 5 días antes del inicio ·Citación enviada: al menos 3 días antes de cada jornada	Límites: ·Capacidad de las instalaciones ·Número de equipos requerido ·Condiciones climáticas

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar a través de estas herramientas, la planificación de los eventos es un proceso con pocas actividades a realizar, lo que podría parecer que lo hace más sencillo, sin embargo, la importancia de este proceso en la calidad del servicio hace que sea una de las bases del proyecto.

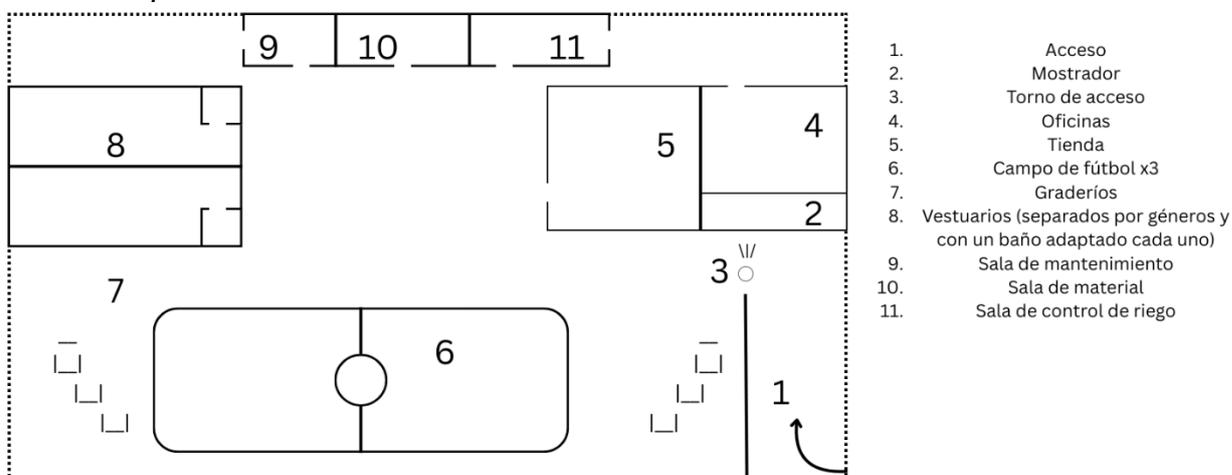
A diferencia de la planificación de eventos, la inscripción de los socios (Anexo III) es un proceso variable debido a la cantidad de decisiones que existen en su desarrollo. Para un correcto desarrollo de este proceso, tienen que participar un mayor número departamentos, como es comprobable en la ficha del proceso (Anexo IV).

5.3 Descripción del lugar físico

En cuanto a la instalación contaremos con una distribución que facilite las circulaciones (Figura 7), teniendo acceso desde cualquier parte al campo y pudiendo concentrar la entrada a la instalación en un único punto. La instalación se orientará en el eje norte sur ya que, como explica el FIFA Quality Programme (2021), de esta manera se evitarán deslumbramientos y se podrá maximizar el aprovechamiento de la luz natural. El campo será la parte de la instalación que lleve un mantenimiento más específico, ya que seguirá el plan de mantenimiento propuesto por el FIFA Quality Programme (2021), en el que se incluye cepillado, redistribución del relleno y limpieza de hojas y residuos rutinarios.

Figura 7

Boceto de plano de la instalación



Fuente: Elaboración propia

5.4 Materiales necesarios y proveedores

En cuanto al material, contaremos con un total de 15 balones, que se renovarán cada 9 meses, y 2 pares de redes para las porterías, para contar con recambios. Como proveedor se acudirá a la empresa *Football Emotion*, por su servicio de atención especializada y sistemas de envío privado. Este proveedor cuenta con una sección de personalización de productos que nos permitirá usarlo como proveedor de existencias para la tienda ubicada junto a la oficina.

6 Plan de recursos humanos

6.1 Organigrama

La Figura 8 muestra el organigrama jerárquico del proyecto con un formato claro y estructurado. En la parte superior, al mismo nivel, se encuentran Jan Zendera como Coordinador de Deportes y Gabriel Galván como Coordinador de Comunicación. Justo debajo se sitúa la figura del administrativo, de quien dependen directamente dos áreas operativas: el mantenimiento de la instalación y los árbitros.

Figura 8

Organigrama de la entidad



Fuente: Elaboración propia

6.2 Perfiles de puesto

En la Tabla 9 se expone el perfil de puesto de uno de los roles principales para el correcto desarrollo del proyecto, dada su importancia a nivel estratégico y operativo, el coordinador de competición. Entre sus principales responsabilidades encontramos la coordinación y formación de equipos, además de la gestión del formato competitivo y el marco normativo de las competiciones.

Tabla 9

Ficha de perfil de puesto (Coordinador de competición)

Denominación del Puesto	Coordinador de competición	Dependencia Jerárquica	Ninguna (puesto de dirección/cofundador)
Misión	Diseñar, coordinar y liderar el desarrollo de las ligas de Fútbol x3	Puestos a su Cargo	Árbitros (gestión indirecta), Community Manager (año 2), Administrativo/a (año 2 o 3)
Competencias	- Liderazgo	Responsabilidades	- Ejecución adecuada de jornadas
	- Comunicación efectiva		- Supervisión del personal arbitral
	- Gestión de conflictos		- Comunicación con participantes
	- Organización		- Mantenimiento del reglamento y del buen ambiente
	- Trabajo en equipo	Requisitos Académicos	Formación en gestión deportiva, administración o experiencia demostrable
	- Toma de decisiones	Otros Requisitos	Conocimiento de reglamento, habilidades organizativas y comunicativas, capacidad resolutive
	- Orientación al cliente	Funciones Específicas	- Planificación de calendarios y partidos
	- Adaptabilidad		- Gestión de inscripciones y relación con equipos
- Iniciativa	- Atención al cliente y resolución de conflictos		
- Responsabilidad		- Coordinación con administración y control de calidad	

Fuente: Elaboración propia

El coordinador de competición (Anexo V) se encargará de desarrollar y llevar a cabo el plan de comunicación colaborando con medios locales, elaborar propuestas atractivas, organizar campañas de difusión, transmitir información a jugadores y seguidores, y mantener actualizados los canales oficiales.

El comercial (Anexo VI) desarrolla su actividad en la tienda como vendedor, siendo el máximo responsable de proporcionar al cliente una experiencia de compra positiva. Su proactividad y su eficacia a la hora de detectar las necesidades del usuario, no sólo satisfacen de forma positiva la experiencia de este, sino que ayudan de forma directa a la fidelización del cliente mejorando las ventas.

La figura del administrativo (Anexo VII), se encarga de gestionar los pagos, horarios, inscripciones y relación con los árbitros. Cooperando con un correcto funcionamiento diario de la empresa.

Por último, encontramos la figura del encargado en atención al cliente (Anexo VIII). Este profesional tendrá como función principal asegurar que la experiencia de los usuarios cumpla sus estándares, guiándolos y orientándolos por ella. Cabe destacar que será el encargado del desarrollo de diferentes informes sobre la percepción de los usuarios, tales como estudios de reclamaciones o análisis relacionados con la satisfacción de los clientes.

6.3 Sistema de reclutamiento y selección de trabajadores

La selección de personal será realizada por la entidad, y será modificada en función a las exigencias de cada perfil. Para el puesto de administrativo, recurriremos a portales de empleo tales como InfoJobs, Infoempleo o LinkedIn, donde filtraremos los currículums en función de nuestras necesidades y realizaremos entrevistas presenciales centradas en el trabajo a realizar.

En cuanto a la selección del comercial, se valorará candidatos con experiencia en puestos de atención al cliente y capacidad de comunicación, pudiendo incluir en la entrevista presencial un *role play* de ventas.

Se hará uso de convocatorias en comités técnicos y en redes sociales, a partir de las cuales se realizarán la selección de árbitros para nuestras competiciones. En el caso de las redes sociales, será necesario realizar una entrevista con la que determinar sus competencias, así como una demostración práctica de las mismas. Con este sistema de reclutamiento contaremos con un número de candidatos mucho mayor al necesario para nuestra actividad, pero esto nos permitirá disponer de una bolsa de reserva para cubrir bajas de manera eficiente.

Por último, cabe destacar que la gestión de los candidatos y sus currículos será realizada por parte del administrativo. Sin embargo, las entrevistas y la selección de los candidatos serán realizadas por el coordinador de competición, ya que, como

encargado de la gestión de los equipos, conoce las necesidades de la plantilla de trabajadores.

6.4 Análisis del desempeño

Para la evaluación del administrativo, se valorará parámetros relativos al tiempo de respuesta, actuación frente a solución de problemas y aprovechamiento óptimo de herramientas digitales. Dicha evaluación se realizará combinando la observación directa, la autoevaluación y el estudio de incidencias.

Utilizamos el seguimiento directo y una revisión periódica de *feedback* para evaluar al equipo comercial. Tendremos en cuenta aspectos como control de stock, devolución de artículos, ventas y valoración del cliente por NPS. La empresa contribuirá a la mejora del comercial impartiendo cursos de técnicas de ventas, trato personalizado, gestión de stock y uso del TPV.

Para calificar el rendimiento profesional de los árbitros se usará un análisis de incidencias, en el que se incluyan aspectos como la puntualidad, el acierto en las decisiones del juego o su capacidad de gestionar los incidentes del partido. En cuanto a su formación, cabe mencionar que se impartirán charlas en las que se traten las actualizaciones del marco normativo de las competiciones, el manejo de conflictos y las habilidades comunicativas.

6.5 Tipos de contrato y Política Salarial

En términos generales, los trabajadores de la entidad tendrán un contrato laboral a jornada completa (40 horas semanales) con 14 pagas anuales. La retribución bruta anual será la siguiente según el puesto: los coordinadores percibirán 24.500 €, el personal administrativo 19.838 €, el comercial y el empleado de atención al cliente 21.000 €. Todos estos sueldos se entienden como importes brutos. El cuerpo arbitral no formará parte de la plantilla, ya que se contratará como autónomo para cada partido, con una remuneración de 20 € por encuentro, acorde con las tarifas habituales en competiciones amateur. El coste total en salarios durante el primer

año será de 107.338,00 €, al que se añadirá un 35 % en concepto de Seguridad Social. Estos cálculos se verán desglosados en el Plan de Viabilidad (Apartado 8).

7 Plan jurídico

Hemos elegido formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), ya que en ella los socios no arriesgan su patrimonio propio. Además, esta se adapta a nuestra capacidad financiera como jóvenes emprendedores, porque el capital mínimo exigido es de 3.000 euros.

Para llevar a cabo la constitución de la sociedad han de realizarse una serie de gestiones. Dar de alta en el registro mercantil central el nombre de nuestra sociedad, presentar los estatutos, hacer el ingreso del capital exigido, firmar en el notario las escrituras de constitución e inscribir la sociedad en el registro mercantil provincial.

Siguiendo con las obligaciones fiscales y laborales, presentaremos el modelo 036 en Hacienda, así como nuestros estados contables conforme al Plan General Contable y realizaremos el registro de los asalariados en la Seguridad Social. Como nuestro servicio requiere de instalaciones deportivas, se ha de cumplir con la normativa municipal relativa a licencias de actividad, la normativa técnica de accesibilidad, seguridad y prevención de riesgos y la Ley 10/1990, del Deporte.

Desarrollaremos nuestra actividad en el Play Forum Barcelona, por lo que controlaremos que cumpla todo lo exigido en el Decreto 58/2010 sobre el uso de instalaciones deportivas de carácter público en Cataluña. En él, se mencionan aspectos como la ventilación, iluminación, señalización, materiales seguros, accesibilidad y mantenimiento de instalaciones deportivas.

Cabe destacar, que la entidad contará con un administrativo con formación fiscal, que informe sobre el régimen que se adapte a nuestra actividad, y el tipo de IVA que debemos aplicar a nuestros servicios. Además, será el encargado de gestionar las ayudas a jóvenes emprendedores tales como, subvenciones a fondo perdido, bonificaciones por contratación, deducciones fiscales y apoyos específicos para

fomentar el deporte. Todas estas acciones, tendrán como resultado una empresa consolidada que nos permita acceder a recursos públicos que impulsen nuestro proyecto.

8 Plan Económico Financiero Y Viabilidad

8.1 Inversión y financiación inicial

En primer lugar, podemos comprobar que el proyecto necesita la financiación de recursos ajenos debido a la inversión inicial que ha de acometerse (Tabla 10). La inversión más importante será el pago realizado por el diseño de nuestra plataforma digital, superando el 33% del total de la inversión. Por otra parte, en el balance inicial (Tabla 11) podemos observar la cuenta de mercaderías, esta hace referencia a todos los elementos que se venderán en la tienda de la entidad, además de la cuenta utillaje, haciendo referencia a los balones, redes y demás material necesario para el desarrollo de las actividades.

Tabla 10

Tablas de inversión

Inversiones	Precio	Vida útil (años)	Amortización
Mobiliario	4.000,00 €	10	400,00 €
Control de Acceso	3.000,00 €	10	300,00 €
Equipos Informáticos	2.700,00 €	3	900,00 €
Software	6.000,00 €	2	3.000,00 €
Material deportivo	360,00 €	0,75	480,00 €
TOTAL	16.060,00 €	-	5.080,00 €

Tipo de financiación	Capital	Coste
Recursos Propios	10.000,00 €	15%
Recursos Ajenos	7.860,00 €	8%
TOTAL FINANCIACIÓN	16.960,00 €	12,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Balance inicial

Activo		Patrimonio neto y pasivo	
A) Activo no corriente 16.060,00 €		A) Patrimonio neto 10.000,00 €	
I. Inmovilizado intangible 6.000,00 €		I. Capital 10.000,00 €	
206. Aplicaciones informáticas	6.000,00 €	100. Capital social	10.000,00 €
II. Inmovilizado material 10.060,00 €		II. Prima de emisión	
217. Equipos para procesos de información	2.700,00 €	III. Reservas	
216. Mobiliario	7.000,00 €	IV. Participaciones en patrimonio propias	
214. Utillaje (equipamiento deportivo)	360,00 €	V. Resultado de ejercicios anteriores	
III. Inversiones inmobiliarias		VI. Otras aportaciones de socios	
IV. Inversiones financieras a largo plazo		VII. Resultado del ejercicio	
V. Activos por impuesto diferido		VIII. Dividendo a cuenta	
B) Activo corriente 900,00 €		B) Pasivo no corriente 5.700,00 €	
I. Existencias 900,00 €		I. Provisiones a largo plazo	
300. Mercaderías	900,00 €	II. Deudas a largo plazo 5.700,00 €	
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	5.700,00 €
III. Inversiones en empresas asociadas		III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a L.P.	
IV. Inversiones financieras a corto plazo		IV. Pasivos por impuesto diferido	
V. Periodificaciones a corto plazo		V. Periodificación a largo plazo	
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		C) Pasivo corriente 1.260,00 €	
Total Activo (A+B) 16.960,00 €		I. Provisiones a corto plazo	
		II. Prima de emisión	
		III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a C.P.	
		IV. Acreedores a corto plazo y otras cuentas a pagar 1.260,00 €	
		400. Proveedores	1.260,00 €
		V. Periodificación a corto plazo	
		Total Patrimonio neto y pasivo 16.960,00 €	

Fuente: Elaboración propia

8.2 Ingresos y gastos del año 1

A continuación, se presenta una previsión de los ingresos que se esperan del proyecto durante el primer año de actividad (Tabla 12). Para esta previsión se ha de considerar la disponibilidad máxima, tanto de plazas para las competiciones como la de existencias. En el caso de los torneos encontramos un límite superior de 384 inscripciones mensuales (64 equipos x 3 participantes x 2 torneos mensuales), y en cuanto a las mercaderías contamos con un máximo de 30 accesorios y 10 chándal para la venta al público.

En cuanto a los gastos del primer año (Tabla 13 y 14), cabe destacar que la masa salarial supondrá una gran parte del total, siendo hasta tres veces mayor que el total del resto de costes. Cabe destacar que los gastos referentes a los servicios de profesionales externos están ubicados en la tabla de costes de funcionamiento, debido a que no conllevarán un cargo a la Seguridad Social.

Tabla 12
Ingresos Año 1

	Nº de inscripciones en torneos	Nº de inscripciones en ligas	Nº de ventas de chándal	Nº de ventas de accesorios	Ingresos mensuales
Enero	144	42	10	24	8.916,00 €
Febrero	138	0	6	20	6.260,00 €
Marzo	168	0	5	22	7.438,00 €
Abril	138	0	6	20	6.260,00 €
Mayo	168	33	5	22	9.088,00 €
Junio	138	0	4	18	6.102,00 €
Julio	168	0	2	14	7.106,00 €
Agosto	138	0	4	12	5.988,00 €
Septiembre	168	45	8	18	9.792,00 €
Octubre	138	0	5	24	6.276,00 €
Noviembre	168	0	6	24	7.536,00 €
Diciembre	138	0	6	28	6.412,00 €
Total Año 1	1812	120	67	246	87.174,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Costes de funcionamiento Año 1

Tipo de coste	Alquiler local	Seguro	Suministros	Publicidad	Seguridad	Árbitros	Total de costes
Total en Año 1	18.000,00 €	1.200,00 €	2.400,00 €	3.000,00 €	2.400,00 €	600,00 €	27.600,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14
Costes de personal Año 1

Gastos de Personal	Nº de trabajadores	Salario mensual	Salario bruto	Coste anual en salarios
Coordinador de com	1	1.750,00 €	24.500,00 €	24.500,00 €
Coordinador de com	1	1.750,00 €	24.500,00 €	24.500,00 €
Administrativo	1	1.417,00 €	19.838,00 €	19.838,00 €
Comercial	1	1.500,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
Atención al cliente	1	1.500,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
Total Sueldos		7.917,00 €	110.838,00 €	110.838,00 €
Seguridad Social	35%			

Fuente: Elaboración propia

Los cálculos realizados anteriormente darán lugar a la cuenta de resultados del año 1 (Tabla 15), un estado financiero que refleja la diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa en este periodo. Podemos comprobar que, en este curso, el proyecto contará con unas pérdidas de 104.427€.

Tabla 15
Cuenta de resultados Año 1

Concepto/mes	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													
Inscripciones en torneos	5.760,00 €	5.520,00 €	6.720,00 €	5.520,00 €	6.720,00 €	5.520,00 €	6.720,00 €	5.520,00 €	6.720,00 €	5.520,00 €	6.720,00 €	5.520,00 €	72.480,00 €
Inscripciones en ligas	2.100,00 €	- €	- €	- €	1.650,00 €	- €	- €	- €	2.250,00 €	- €	- €	- €	6.000,00 €
Ventas de chándal	600,00 €	360,00 €	300,00 €	360,00 €	300,00 €	240,00 €	120,00 €	240,00 €	480,00 €	300,00 €	360,00 €	360,00 €	4.020,00 €
Ventas de accesorios	456,00 €	380,00 €	418,00 €	380,00 €	418,00 €	342,00 €	266,00 €	228,00 €	342,00 €	456,00 €	456,00 €	532,00 €	4.674,00 €
Ingresos Totales	8.916,00 €	6.260,00 €	7.438,00 €	6.260,00 €	9.088,00 €	6.102,00 €	7.106,00 €	5.988,00 €	9.792,00 €	6.276,00 €	7.536,00 €	6.412,00 €	87.174,00 €
GASTOS													
Alquiler local	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €
Seguro	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €
Suministros	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Publicidad	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	3.000,00 €
Seguridad	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	28.800,00 €
Limpieza	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Árbitros	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	600,00 €
Sueldos	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	7.750,00 €	93.000,00 €
Seguridad Social	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	2.712,50 €	32.550,00 €
Gastos Totales	15.162,50 €	181.950,00 €											
EBITDA	- 6.246,50 €	- 8.902,50 €	- 7.724,50 €	- 8.902,50 €	- 6.074,50 €	- 9.060,50 €	- 8.056,50 €	- 9.174,50 €	- 5.370,50 €	- 8.886,50 €	- 7.626,50 €	- 8.750,50 €	- 94.776,00 €
Amortizaciones	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	804,29	9651,43
EBIT	- 7.050,79 €	- 9.706,79 €	- 8.528,79 €	- 9.706,79 €	- 6.878,79 €	- 9.864,79 €	- 8.860,79 €	- 9.978,79 €	- 6.174,79 €	- 9.690,79 €	- 8.430,79 €	- 9.554,79 €	-104.427,43 €

Fuente: Elaboración propia

8.3 Cuenta de resultados a 5 años

Tabla 16
Cuenta de resultados Año 1-5 (Realista)

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Inscripciones en torneos		72.480,00 €	83.352,00 €	95.854,80 €	110.233,02 €	132.279,62 €
Inscripciones en ligas		6.000,00 €	6.900,00 €	7.935,00 €	9.125,25 €	10.950,30 €
Ventas de chándal		4.020,00 €	4.422,00 €	4.864,20 €	5.350,62 €	6.153,21 €
Ventas de accesorios		4.674,00 €	5.141,40 €	5.655,54 €	6.221,09 €	7.154,26 €
Acuerdos de patrocinios			10.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	42.000,00 €
Subvención			40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Ingresos Totales		87.174,00 €	149.815,40 €	176.309,54 €	192.929,98 €	238.537,40 €
GASTOS						
Alquiler local		18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Suministros		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Publicidad		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Seguridad		28.800	30.240	31.752	33.340	35.007
Árbitros		600	630	662	695	729
Sueldos		95.004	95.004	96.904	98.842	100.819
Seguridad Social		28.451	28.451	29.116	29.795	30.487
Gastos Totales		177.455	180.155	185.556	191.149	196.943
EBITDA		-90.281	-30.340	-9.246	1.781	41.594
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
EBIT		-95.361	-35.420	-14.326	-3.299	36.514
Impuesto Sociedades		-19.072	-7.084	-2.865	-660	7.303
NOPLAT		-76.289	-28.336	-11.461	-2.639	29.212
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
Operating Cash Flow		-71.209	-23.256	-6.381	2.441	34.292
Inversión	-16.060					
Free Cash Flow	-16.060	-71.209	-23.256	-6.381	2.441	34.292
Valor Residual						305.703
Free Cash Flow + Valor Residual	-16.060	-71.209	-23.256	-6.381	2.441	339.994

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 podemos ver una previsión de la cuenta de resultados del proyecto de los próximos 5 años, en ella podemos comprobar cómo, a pesar de sufrir pérdidas en los primeros años, el proyecto conseguirá ser rentable una vez consiga acuerdos de patrocinio, esta rentabilidad es demostrable a través de los ratios financieros (Tabla 17).

En cuanto a la cuenta de resultados, cabe mencionar la inclusión de una subvención pública en el año 2, esta consistirá en un programa autonómico llamado “*Impulsem el que fas*”. Esta subvención permite cubrir una proporción de los gastos del personal y de publicidad, a proyectos de rehabilitación de locales, adecuación de espacios, formación, u oferta de nuevos servicios deportivos, culturales o educativos (Ajuntament de Barcelona, 2023). Esta subvención cubrirá hasta un 80% de los gastos mencionados, con un límite de 40.000€ anuales.

8.4 Ratios financieros de interés y valoración del proyecto

Tabla 17

Ratios económicos

VAN	87.598,03 €	>0	EFFECTUABLE	Coste Financiación	12,55%
TIR	31,81%	> Coste Financiación	EFFECTUABLE	Crecimiento perpetuo	0,012

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 se puede comprobar que nuestro proyecto resulta efectuable ante el VAN y la TIR. Según Brealey et al. (2010), el valor actual neto es la diferencia entre el valor de los flujos de caja actualizados, es decir calculando su valor presente, y el coste inicial de la inversión. De esta manera, el VAN determinará que un proyecto de inversión es efectuable cuando esta diferencia sea mayor a cero, lo que supone que el proyecto crea valor para los inversionistas.

Por otra parte, Ross et al. (2013) definen la TIR como la tasa que igual el valor actual neto de una inversión a cero, es decir, representa la rentabilidad del proyecto si no existiera el coste de capital. Sin embargo, tal y como señalan Brealey et al. (2010), la TIR puede inducir a error si no se utiliza conjuntamente con el VAN. La simplicidad de la tasa de retorno interno puede ocultar la dimensión del valor que el proyecto creará.

8.5 Escenarios

Teniendo en cuenta que las previsiones realizadas hasta el momento se desarrollan en un escenario realista, se expondrán previsiones con escenarios optimistas y pesimistas respectivamente (Tabla 18 y 19).

En el caso del escenario pesimista (Tabla 18), se ha tenido en cuenta una reducción de los crecimientos en ingresos tras el año 3, suponiendo que se acabe el efecto novedoso de nuestro servicio. De esta manera, el proyecto tendrá pérdidas excepto en el último año, en el que tendrá unos beneficios de 155.922€, dando como resultado que los dos ratios económicos den al proyecto como no ejecutable.

En el escenario optimista (Tabla 19), se ha tenido en cuenta un crecimiento de los ingresos mayor al del realista (+3%) además de contar con la subvención “*Impulsen el que fas*” desde el año 1. Esto resulta en unos beneficios muchos mayores y una rentabilidad mayor reflejada en el VAN (200.423,62 €) y la TIR (58,10%).

Tabla 18
Cuenta de resultados Año 1-5 (Pesimista)

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Inscripciones en torneos		72.480,00 €	83.352,00 €	95.854,80 €	103.523,18 €	111.805,04 €
Inscripciones en ligas		6.000,00 €	6.900,00 €	7.935,00 €	8.569,80 €	9.255,38 €
Ventas de chándal		4.020,00 €	4.422,00 €	4.864,20 €	5.253,34 €	5.673,60 €
Ventas de accesorios		4.674,00 €	5.141,40 €	5.655,54 €	6.107,98 €	6.596,62 €
Acuerdos de patrocinios			10.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	42.000,00 €
Subvención			40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Ingresos Totales		87.174,00 €	149.815,40 €	176.309,54 €	185.454,30 €	215.330,65 €
GASTOS						
Alquiler local		18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Suministros		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Publicidad		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Seguridad		28.800	30.240	31.752	33.340	35.007
Árbitros		600	630	662	695	729
Sueldos		95.004	95.004	96.904	98.842	100.819
Seguridad Social		28.451	28.451	29.116	29.795	30.487
Gastos Totales		177.455	180.155	185.556	191.149	196.943
EBITDA		-90.281	-30.340	-9.246	-5.694	18.388
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
EBIT		-95.361	-35.420	-14.326	-10.774	13.308
Impuesto Sociedades		-19.072	-7.084	-2.865	-2.155	2.662
NOPLAT		-76.289	-28.336	-11.461	-8.619	10.646
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
Operating Cash Flow		-71.209	-23.256	-6.381	-3.539	15.726
Inversión	-16.060					
Free Cash Flow	-16.060	-71.209	-23.256	-6.381	-3.539	15.726
Valor Residual						140.196
Free Cash Flow + Valor Residual	-16.060	-71.209	-23.256	-6.381	-3.539	155.922

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19
Cuenta de resultados Año 1-5 (Optimista)

Concepto/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Inscripciones en torneos		72.480,00 €	85.526,40 €	100.921,15 €	119.086,96 €	146.476,96 €
Inscripciones en ligas		6.000,00 €	7.080,00 €	8.354,40 €	9.858,19 €	12.125,58 €
Ventas de chándal		4.020,00 €	4.542,60 €	5.133,14 €	5.800,45 €	6.844,53 €
Ventas de accesorios		4.674,00 €	5.281,62 €	5.968,23 €	6.744,10 €	7.958,04 €
Acuerdos de patrocinios			10.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	42.000,00 €
Subvención		40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Ingresos Totales		127.174,00 €	152.430,62 €	182.376,92 €	203.489,70 €	255.405,10 €
GASTOS						
Alquiler local		18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Seguro		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Suministros		2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Publicidad		3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Seguridad		28.800	30.240	31.752	33.340	35.007
Árbitros		600	630	662	695	729
Sueldos		95.004	95.004	96.904	98.842	100.819
Seguridad Social		28.451	28.451	29.116	29.795	30.487
Gastos Totales		177.455	180.155	185.556	191.149	196.943
EBITDA		-50.281	-27.725	-3.179	12.341	58.462
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
EBIT		-55.361	-32.805	-8.259	7.261	53.382
Impuesto Sociedades		-11.072	-6.561	-1.652	1.452	10.676
NOPLAT		-44.289	-26.244	-6.607	5.809	42.706
Amortizaciones		5.080	5.080	5.080	5.080	5.080
Operating Cash Flow		-39.209	-21.164	-1.527	10.889	47.786
Inversión	-16.060					
Free Cash Flow	-16.060	-39.209	-21.164	-1.527	10.889	47.786
Valor Residual						426.001
Free Cash Flow + Valor Residual	-16.060	-39.209	-21.164	-1.527	10.889	473.786

Fuente: Elaboración propia

9 Responsabilidad Social Corporativa

La entidad promueve la sostenibilidad a través de tres ejes estratégicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el ámbito social (ODS 3 y ODS 10), se busca mejorar la salud y el bienestar de las personas mayores mediante la práctica deportiva adaptada, fomentando también la inclusión social. Se habilitan espacios de encuentro intergeneracional y se organizan talleres gratuitos centrados en la salud física y emocional, fortaleciendo así los vínculos comunitarios y la cohesión social.

En cuanto a la sostenibilidad económica (ODS 8), el proyecto apuesta por un modelo accesible, con cuotas simbólicas que garantizan la participación sin barreras económicas. Además, se favorece el empleo local digno mediante la contratación de personal bajo condiciones laborales justas y equitativas, impulsando el desarrollo económico inclusivo.

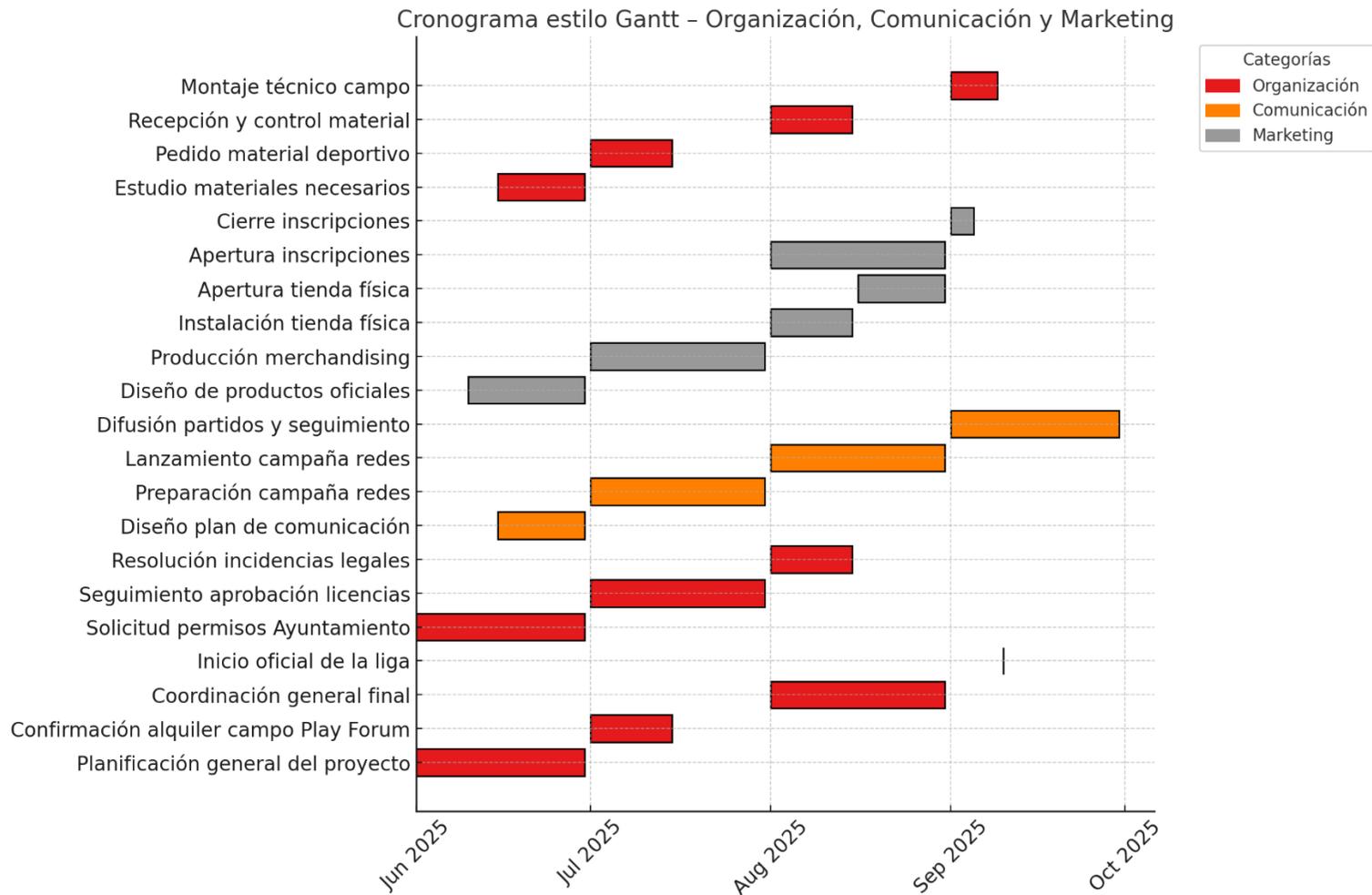
Desde el punto de vista medioambiental (ODS 11, ODS 12 y ODS 13), se toman medidas concretas para reducir el impacto ecológico de la actividad: uso de iluminación solar en los espacios deportivos, gestión eficiente de residuos con contenedores diferenciados y campañas de sensibilización sobre prácticas sostenibles dirigidas a participantes y familiares.

Por último, el proyecto refuerza su compromiso comunitario a través de acciones solidarias, prácticas de gestión ética (ODS 16) y mecanismos de transparencia, fortaleciendo su impacto positivo en el entorno social y territorial.

10 Cronograma to-start

Figura 9

Cronograma to-start



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como podemos observar en el cronograma (Figura 9) el proyecto arranca en junio con la planificación general, solicitud de permisos y diseño del *merchandising* y la campaña de comunicación. En julio, se confirma el alquiler del campo, se producen los materiales promocionales y se realizan los pedidos de equipamiento. En agosto, se centra en el lanzamiento de la campaña en redes sociales, la apertura de inscripciones y la instalación de la tienda física. En septiembre, se cierra el periodo de inscripción, se monta la infraestructura técnica y el 10 de septiembre se celebra el inicio oficial de la liga.

11 Conclusiones

Este proyecto nos ha permitido detectar una oportunidad real en el mundo del deporte, ofrecer una alternativa inclusiva y adaptada para personas de entre 50 y 65 años, un público a menudo olvidado por la oferta actual. A través del *Fútbol x3*, proponemos algo más que una actividad física, queremos crear un espacio de encuentro, salud y comunidad.

La fortaleza de nuestro proyecto es que ha sabido responder a una demanda insatisfecha, sabiendo adaptar una de las modalidades deportivas con mayor calado social a las necesidades de un público con limitaciones físicas. Aun así, se ha de tener en cuenta que el proyecto puede encontrar ciertas dificultades, principalmente en la fase de introducción, para convencer a un público que puede sentir rechazo ante la novedad. Por ello, resultará esencial un correcto desarrollo de los planes de comunicación institucional.

Confiamos en que, a través de un correcto desarrollo estratégico y una óptima implementación del mismo, nuestra entidad será capaz de generar valor y sostenibilidad económica, sin perder de vista los beneficios sociales que nuestro servicio aporta.

Mediante la elaboración de este plan de empresa, hemos comprendido que la dificultad del emprendimiento va más allá de encontrar una buena idea de negocio, ya que existen un gran número de factores de diferente tipo que pueden alterar completamente el enfoque del proyecto.

12 Referencias

- Aguilera Ortega, O., & Morales Aguilar, I. (2011). Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/culturaydeporte/servicios/publicaciones/detalle/79150.html>
- Ajuntament de Barcelona. (2023). Impulsem el que fas: Convocatòria de subvencions per a projectes d'impuls socioeconòmic del territori 2023. Barcelona Activa. Recuperado de <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/ca/impulsem-el-que-fas>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. McGraw-Hill.
- Bankinter. (2025). *Previsiones de inflación en España 2025 y 2026*. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill.
- Deloitte. (2022). *2022 Sports Industry Outlook*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/cy/en/Industries/tmt/perspectives/sports-business-trends-disruption.html>
- European Commission. (2018). *Sport and physical activity in Europe: Insights from the European Commission*. Brussels. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2164>
- FIFA. (2021). Maintenance guidelines for artificial turf pitches. FIFA Quality Programme. <https://football-technology.fifa.com/en/media-tiles/maintenance-guidelines-for-artificial-turf-pitches>
- Generalitat de Catalunya. (2021). *Llei de foment del mecenatge i incentius fiscals per a l'esport*. https://esport.gencat.cat/ca/ambits_dactuacio/suport_al_teixit_associatiu/foment_mecenatge/

- Generalitat de Catalunya. (2023). *Pla d'Activitat Física i Esport de Catalunya 2020-2030*. Recuperado de <https://esports.gencat.cat/ca/detalls/noticia/pla-activitat-fisica-esport-2030>
- Generalitat de Catalunya. (2023). *Pla d'Activitat Física i Esport de Catalunya 2020-2030*. Recuperado de <https://esports.gencat.cat/ca/detalls/noticia/pla-activitat-fisica-esport-2030>
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Thomson Reuters.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Análisis FODA: Una revisión teórica. *The Journal of International Social Research*, 10 (51), 994-1006. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
<https://doi.org/10.1123/japa.2014-0182>
- Jones, L., & Smith, C. (2017). *Active aging: Opportunities and challenges for later life physical activity*. Springer.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40520-021-02037-0>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principios de marketing* (14ª ed., J. A. Medina, Trad.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Krustrup, P., Dvorak, J., Junge, A., & Bangsbo, J. (2010). The health and fitness benefits of regular participation in small-sided football games. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(S1), 1–2.
<https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01010.x>
- M., Hoye, Smith, A., Nicholson, R., & Stewart, B. (2012). *Sport management: Principles and applications* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080964324>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing* (3rd ed.). Human Kinetics

- Observatori Català de l'Esport. (2019). Enquesta sobre l'activitat física i esportiva a Catalunya 2019 (AFEC-2019): Anàlisi de resultats. Generalitat de Catalunya, Secretaria General de l'Esport i de l'Activitat Física. https://esport.gencat.cat/ca/arees_dactuacio/documentacio-i-recerca/actuacions_estudis_estadistics/index.html
- Peterson, M. D., & Pühse, U. (2015). Exercise and older adults: A global perspective on health. *Journal of Aging and Physical Activity*, 23(2), 149-159.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2013). *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw-Hill.
- RTVE. (2025). *El IPC se modera al 3% en febrero por la bajada de alimentos y carburantes*. <https://www.rtve.es/noticias/20250314/ipc-febrero/16490592.shtml>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* (3ª ed.). ESIC Editorial.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- UFEC (Unió de Federacions Esportives de Catalunya). (2022). *Informe socioeconòmic de l'esport a Catalunya*. <https://www.ufec.cat>
- Via Empresa. (2024). *El PIB per cápita sube un 2,5% en Cataluña y ya supera la media europea*. https://www.viaempresa.cat/es/economia/pib-capita-sube-25-en-catalunya-ya-supera-media-europea_2209590_102.html
- World Health Organization. (2020). *WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240015128>

13 Anexos

Anexo I

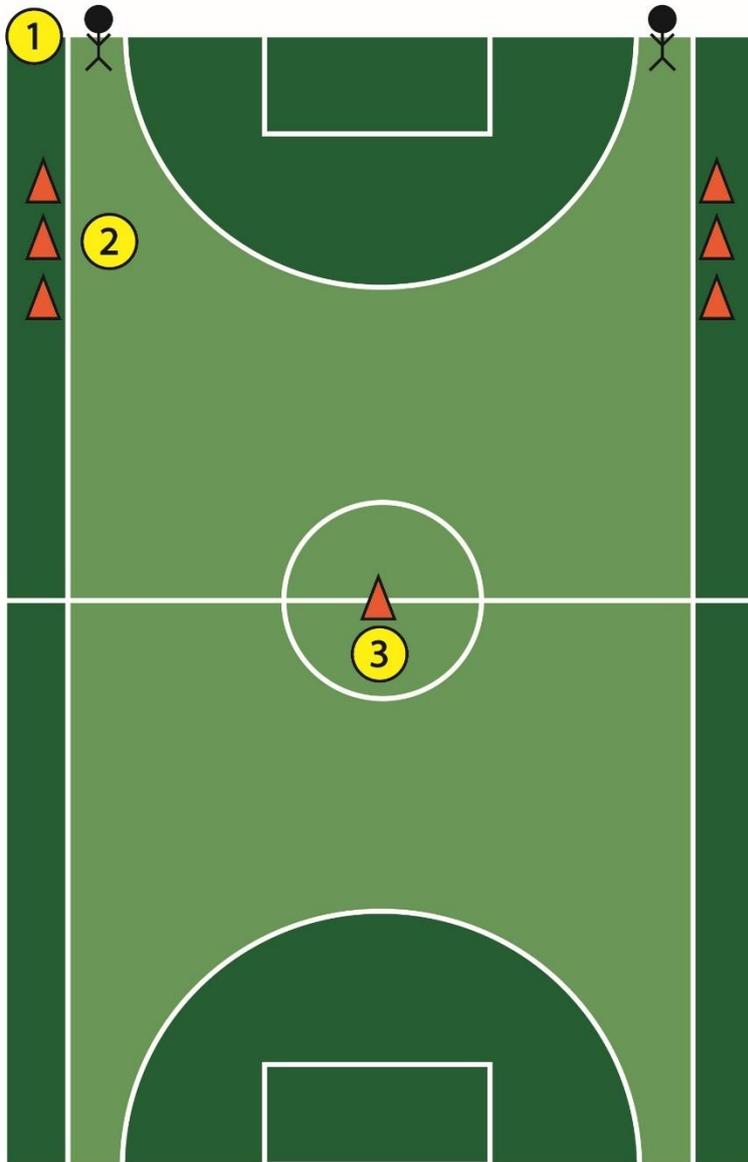
Plataforma de inscripciones

The screenshot shows a web interface for tournament registration. At the top left is a logo featuring a soccer ball with a stylized number '3'. To its right are navigation links: 'INICIO', 'TORNEOS', and 'INSTALACIONES'. Further right is a green button labeled 'INICIAR SESION'. Below the navigation is the main heading 'INSCRIPCIÓN DE TORNEO'. The registration form includes three input fields: 'Nombre', 'Correo electrónico', and 'Teléfono'. Below these is a section titled 'TORNEO*' containing a calendar for 'Junio 2025'. The calendar shows dates from 1 to 30. Two dates are highlighted with green buttons: June 9th is labeled 'Torneo 7x7' and June 16th is labeled 'Torneo 5x5'. At the bottom of the form is a large green button labeled 'INSCRIBIRSE'.

Fuente: Elaboración propia

Anexo II

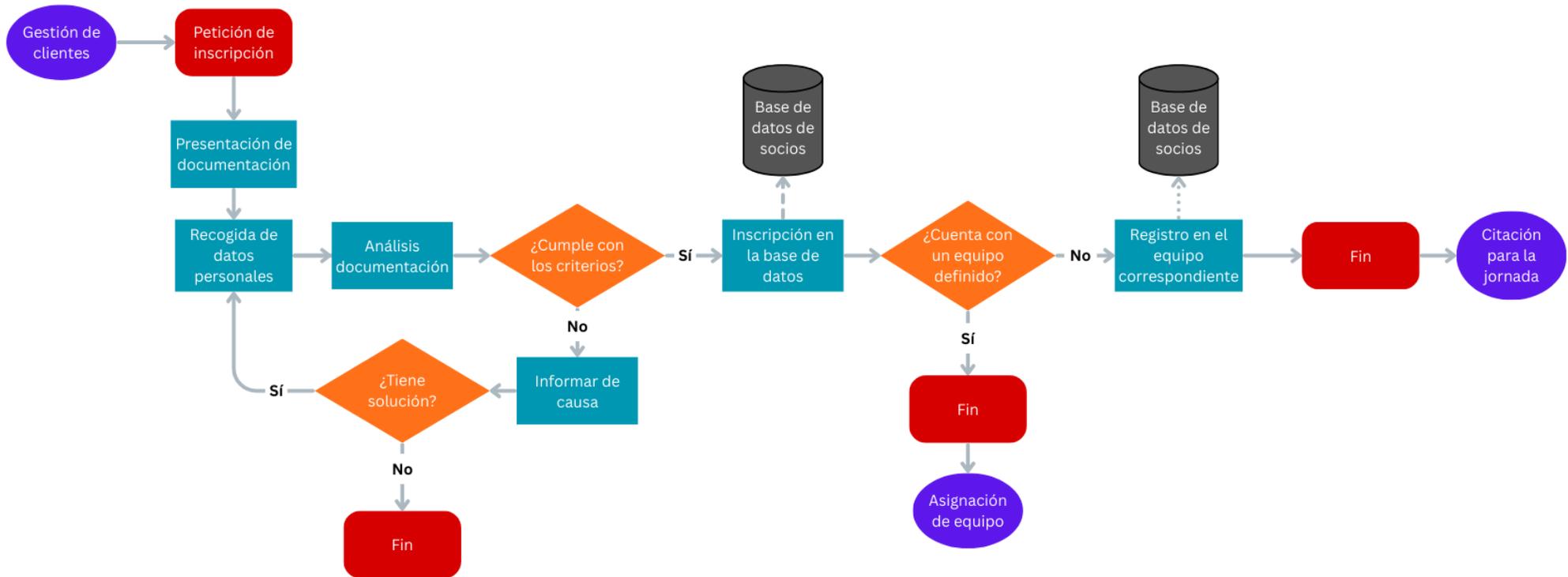
Ejemplo de torneo de habilidades "Un día x3"



Fuente: Elaboración propia

Anexo III

Diagrama de flujos (inscripción en torneos)



Fuente: Elaboración propia

Anexo IV

Ficha de procesos (inscripción en torneos)

Nombre/descripción del proceso: Inscripción de participantes	
Input: ·Petición de inscripción	Responsable del proceso: ·Departamento comercial
Output: ·Citación para la jornada ·Registro e inscripción	Cientes del proceso: ·Solicitantes ·Equipos registrados
Herramientas necesarias:	·Plataforma de inscripciones ·Formularios de inscripción
Personas implicadas en el proceso (agentes):	·Comerciales ·Administrador de la base de datos ·Coordinador de competiciones
Indicadores:	·Tiempo medio de inscripción ·Porcentaje de solicitudes aceptadas
Instrucciones a tener en cuenta:	·Asegurarse del cumplimiento de criterios antes de inscripción ·Informar causas en caso de rechazo ·Asegurar confidencialidad de los datos
Hitos y plazos importantes: ·Revisión de documentación inmediatamente tras presentación ·Inscripción en base de datos tras verificación ·Citación enviada: al menos 3 días antes de cada jornada	Límites: ·Documentación incompleta o incorrecta ·Número de equipos requerido ·Capacidad de las instalaciones

Fuente: Elaboración propia

Anexo V

Ficha de perfil de puesto (Coordinador de competición)

Denominación del Puesto	Coordinador de competición	Dependencia Jerárquica	Ninguna (puesto de dirección/cofundador)
Misión	Diseñar, coordinar y liderar el desarrollo de las ligas de fútbol 3.	Puestos a su Cargo	Árbitros (gestión indirecta), Community Manager (año 2), Administrativo/a (año 2 o 3)
Competencias	- Liderazgo	Responsabilidades	- Ejecución adecuada de jornadas
	- Comunicación efectiva		- Supervisión del personal arbitral
	- Gestión de conflictos		- Comunicación con participantes
	- Organización		- Mantenimiento del reglamento y del buen ambiente
	- Trabajo en equipo	Requisitos Académicos	Formación en gestión deportiva, administración o experiencia demostrable
	- Toma de decisiones	Otros Requisitos	Conocimiento de reglamento, habilidades organizativas y comunicativas, capacidad resolutiva
	- Orientación al cliente	Funciones Específicas	- Planificación de calendarios y partidos
	- Adaptabilidad		- Gestión de inscripciones y relación con equipos
- Iniciativa	- Atención al cliente y resolución de conflictos		
- Responsabilidad	- Coordinación con administración y control de calidad		

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI

Ficha de perfil de puesto (Comercial)

Denominación del Puesto	Comercial – Tienda de Merchandising	Dependencia Jerárquica	Coordinadores de la Liga
Misión	Promover y vender productos oficiales de la liga, ofreciendo atención personalizada al cliente.	Puestos a su Cargo	Ninguno
		Responsabilidades	1. Mantener orden y presentación del punto de venta
2. Cumplir objetivos de venta			
3. Ofrecer excelente atención al cliente			
4. Informar sobre necesidades de reposición			
Competencias	1. Orientación al cliente	Requisitos Académicos	Estudios en comercio, ventas o atención al cliente
	2. Comunicación		Otros Requisitos
	3. Resolución de problemas	1. Atender a clientes en tienda física	
	4. Empatía	2. Organizar y reponer stock	
	5. Organización	Funciones Específicas	3. Gestionar cobros y devoluciones
	6. Persuasión		4. Promocionar productos de temporada
	7. Responsabilidad		5. Reportar ventas y sugerencias
	8. Dinamismo		
	9. Iniciativa		
	10. Trabajo en equipo		

Fuente: Elaboración propia

Anexo VII

Ficha de perfil de puesto (Administrativo)

Denominación del Puesto	Administrativo/a	Dependencia Jerárquica	Responsables y Coordinadores de la Liga
Misión	Brindar soporte organizativo y administrativo, asegurando la gestión de inscripciones, pagos, horarios y atención al cliente.	Puestos a su Cargo	Árbitros y Mantenimiento
		Responsabilidades	1. Precisión en el registro de datos
2. Atención eficaz al cliente			
3. Cumplimiento de plazos administrativos			
4. Soporte a coordinadores y árbitros			
Competencias	1. Organización	Requisitos Académicos	Formación en gestión administrativa o experiencia similar
	2. Atención al detalle		Otros Requisitos
	3. Comunicación	1. Gestionar inscripciones y pagos	
	4. Resolución de problemas	2. Organizar documentación de los equipos	
	5. Gestión de tiempo	Funciones Específicas	3. Atender consultas administrativas
	6. Colaboración		4. Coordinar horarios y campos
	7. Adaptabilidad		
	8. Empatía		
	9. Orientación al cliente		
	10. Iniciativa		

Fuente: Elaboración propia

Anexo VII
Ficha de perfil de puesto (Encargado de atención al cliente)

Denominación del Puesto	Coordinador de competición	Dependencia Jerárquica	Administrativo
Misión	Brindar atención eficaz y resolutive a usuarios y posibles clientes	Puestos a su Cargo	Comercial
Competencias	1. Atención directa al cliente	Responsabilidades	1. Apoyo al proceso de inscripciones
	2. Apoyo en procesos de inscripción		2. Atender consultas telefónicas, presenciales o digitales
	3. Gestión de reclamaciones		3. Soporte logístico en celebración de eventos
	4. Coordinación de comunicación interna		4. Colaborar en el desarrollo de encuestas y análisis de <i>feedback</i>
	5. Atención multicanal	Requisitos Académicos	Ciclo Formativo de Grado Medio o Superior en Atención al Cliente, Gestión Administrativa o similar.
	6. Manejo de herramientas digitales	Otros Requisitos	Habilidades comunicativas muy desarrolladas y nivel medio en inglés
	7. Empatía y escucha activa	Funciones Específicas	1. Colaborar con la coordinación de comunicación para mantener informados a los usuarios por medio de las plataformas de la entidad
	8. Orientación al cliente		2. Atender y orientar a los usuarios con los diferentes procedimientos
	9. Adaptabilidad		3. Crear informes periódicos de reclamaciones y satisfacción

Fuente: Elaboración propia