Consultoría deportiva de golf: Aurex Sports Advisory

Gestión deportiva online

MEDICINA, SALUD Y DEPORTES

Realizado por: José Ramón Noarbe Sulayman

Año Académico: 2025-2026

Tutor/a: Natalia Triviño Amigo

Área: Plan de empresa

Resumen

El golf, como industria deportiva y turística, ocupa un lugar destacado en la economía española. Con casi 300.000 federados, un perfil de usuario de alto poder adquisitivo y una influencia directa en sectores como el turismo, consultoría y la organización de eventos, el golf representa una oportunidad estratégica para el desarrollo empresarial. Sin embargo, el sector adolece de una alta fragmentación: clubes que operan de forma aislada, empresas turísticas poco conectadas con organizadores de eventos, y marcas sin acceso sistemático a espacios de visibilidad dentro del deporte. Ante este contexto, surge la necesidad de una solución que estructure y profesionalice las relaciones B2B en el entorno golfístico. La carencia de una plataforma especializada que conecte de manera continua a todos los agentes del sector, constituye el principal problema que aborda este trabajo.

A partir de esta necesidad nace el planteamiento de Aurex Sports Advisory, una consultora innovadora especializada en el sector del golf, que combina asesoría estratégica, organización de eventos, representación comercial y dinamización de oportunidades de negocio. Su propuesta de valor se basa en la creación de un ecosistema empresarial que facilite la conexión entre oferta y demanda mediante alianzas estratégicas y herramientas digitales.

El modelo de negocio de Aurex estará adaptado a diferentes perfiles de cliente: clubes de golf que buscan aumentar sus ingresos y visibilidad; empresas que desean organizar eventos corporativos o activar patrocinios; destinos turísticos interesados en captar turismo de golf; y marcas que quieren posicionarse dentro del deporte a través de colaboraciones eficaces.

En el corto plazo, la empresa se enfocará en ejecutar proyectos piloto en zonas clave del golf español, consolidar su red de contactos y validar su metodología. A medio plazo, prevé expandirse a mercados internacionales estableciendo alianzas con actores locales. A largo plazo, Aurex aspira a liderar la transformación del negocio internacional del golf en el ámbito B2B.

Palabras clave: Golf; Ecosistema B2B; Consultoría deportiva; Eventos corporativos; Turismo de golf.

Abstract

Golf, as a sports and tourism industry, holds a prominent place in the Spanish economy. With nearly 300,000 licensed players, a high-income user profile, and a direct influence on sectors such as tourism, consulting, and event organization, golf represents a strategic opportunity for business development. However, the sector suffers from significant fragmentation: clubs operating in isolation, tourism companies poorly connected to event organizers, and brands lacking systematic access to visibility within the sport. In this context, there arises a need for a solution that structures and professionalizes B2B relationships within the golf ecosystem. The absence of a specialized platform that continuously connects all key stakeholders, constitutes the main issue addressed in this project.

From this need emerges the concept of Aurex Sports Advisory, an innovative consultancy specializing in the golf sector. It combines strategic advisory, event organization, commercial representation, and the creation of business opportunities. Its value proposition lies in building a business ecosystem that facilitates the connection between supply and demand through strategic alliances and digital tools.

Aurex's business model allows it to offer services tailored to different client profiles: golf clubs seeking to increase revenue and visibility; companies looking to host corporate events or activate sponsorships; tourism destinations aiming to attract golf travelers; and brands wanting to position themselves in the sport through strategic collaborations.

In the short term, the company will focus on executing pilot projects in key Spanish golf regions, consolidating its network of contacts, and validating its methodology. In the medium term, it plans to expand into international markets by forming partnerships with local stakeholders. In the long term, Aurex aims to lead the transformation of the golf business in the B2B space, positioning itself as an international benchmark in the professionalization and revitalization of the sector.

Keywords: Golf; B2B Ecosystem; Sports Consultancy; Corporate Events; Golf Tourism.

Índice

Resumen..... 2
Abstract..... 3
1. Introducción..... 8
2. Definición e identificación del proyecto..... 10
2.1 Idea de negocio..... 10
2.2 Modelo Canvas..... 11
2.3 Misión, visión y valores..... 11
2.4 Perfil del emprendedor..... 13
3. Análisis Estratégico..... 14
3.1 Análisis Interno..... 14
3.2 Análisis Externo..... 15
3.3 DAFO y CAME..... 20
3.4 Establecimiento de objetivos estratégicos..... 22
4. Plan de Marketing..... 22
4.1 Marketing mix 4Ps..... 22
4.2 Activación de la empresa..... 25
5. Plan de Operaciones y Gestión..... 26
5.1 Descripción del lugar físico. Aspectos a considerar..... 26
5.2 Procesos. Aspectos a considerar..... 28
6. Plan de Recursos Humanos..... 36
6.1 Organigrama..... 39
7. Plan Jurídico..... 40
8. Plan Económico-Financiero y viabilidad..... 43
8.1 ¿Qué es y qué debe incluir?..... 43
8.2. Inversión inicial y financiación..... 43
8.3. Balance de situación..... 44
8.4. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento..... 44
8.5. Cuenta de resultados a 5 años..... 46
8.6. Escenarios..... 46
8.7. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto..... 47
9. Responsabilidad Social Corporativa..... 48
10. Cronograma de implantación (to start)..... 50
11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa..... 51
12. Referencias..... 53
13. Anexos..... 56

Índice de figuras

Figura 1. *Modelo Canvas Aurex Sports*……11
Figura 2. *Análisis DAFO*……..20
Figura 3. *Análisis CAME*……..…21
Figura 4. *Mapa de procesos*..…….... 29
Figura 5. *Diagrama de flujo*….....32
Figura 6. Organigrama ……..……...39
Figura 7. *Cronograma (to start)*.....……..……..…51

Índice de tablas

Tabla 1. *Tabla de benchmarking*……19
Tabla 2. *Establecimiento de objetivos estratégicos*…..……..…22
Tabla 3. *Inversión inicial y financiación*……..…43
Tabla 4. *Fuentes de financiación*……44
Tabla 5. *Balance de situación*…….……44
Tabla 6. *Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento*……..…45
Tabla 7. *Cuenta de resultados a 5 años*……....46
Tabla 8. *Escenarios ingresos*……..……..46
Tabla 9. *Escenarios gastos*……..…47
Tabla 10. *Escenarios*……47
Tabla 11. *Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*.....50

Índice de Anexos

Anexo 1. *Modelo canvas*……..56
Anexo 2. *Tabla de indicadores*……..57
Anexo 3. *Ficha de procesos*……..57
Anexo 4. *Perfil de puestos*……..58
Anexo 5. *Logo Aurex Sports*……..59
Anexo 6. *Página Web*……..59

1. Introducción

El deporte constituye un sector de peso en la economía y sociedad española, con tendencias recientes que reflejan un crecimiento en la participación y profesionalización de la actividad física. En 2023, el 57,3% de los españoles mayores de 15 años practicaban deporte de manera regular, aumentando la base de practicantes respecto a 2015 (aunque ligeramente por debajo del nivel pre-pandemia de 2020) (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023). Además, en este mismo informe del Ministerio de Cultura y Deporte (2023), se señala que casi una cuarta parte de la población (23,8%) realiza ejercicio a diario y más de la mitad (52,5%) al menos una vez por semana. No obstante, a nivel europeo persiste un desafío: según la European Commission (2022), un 45% de los ciudadanos de la Unión Europea no realiza ninguna actividad física, y solo un 38% se ejercita con regularidad. Estas cifras ponen de manifiesto la importancia de iniciativas que fomenten la práctica deportiva y el desarrollo de la industria asociada.

En el ámbito económico, el deporte aporta significativamente al empleo y al turismo en España. El empleo deportivo alcanzó las 248.900 personas en 2023 (un 1,2% del empleo total del país), con un aumento del 5,7% respecto al año anterior, reflejando la resiliencia y expansión de las actividades deportivas (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023). El turismo deportivo también mostró fortaleza: en 2023 se contabilizaron 5,3 millones de viajes relacionados con deporte, con un gasto total de 2.845 millones de euros (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023). Dentro de este ámbito, el golf destaca como uno de los segmentos de mayor impacto económico. El golf es la tercera federación deportiva española en número de licencias (solo por detrás de fútbol y caza), con 293.560 federados a finales de 2022 (Real Federación Española de Golf [RFEG], 2023a). Esta cifra confirma la relevancia de la comunidad golfística nacional y su tendencia al alza: en 2022 creció un 3% interanual, consolidando cuatro años consecutivos de incremento tras un periodo previo de declive (RFEG, 2023b).

Más allá de la participación, el golf ejerce un efecto tractor en el turismo y la economía. España se ha posicionado como destino líder de turismo de golf a nivel mundial. Según datos oficiales del Anuario de Estadísticas Deportivas, en 2023 los

turistas internacionales cuyo principal motivo de viaje fue el golf gastaron 1.202,8 millones de euros en España (Federación Aragonesa de Golf, 2024). Estudios sectoriales amplían aún más esta perspectiva: se estima que cerca de 1,4 millones de turistas de golf visitaron España en 2023 (considerando tanto viajes cuyo motivo principal es el golf como viajes donde el golf es parte de la experiencia), generando un gasto turístico total asociado de aproximadamente 6.344 millones de euros (Asociación Española de Campos de Golf [AECG], 2023a). Aunque las metodologías difieren (el dato oficial se refiere al gasto directo de turistas motivados principalmente por el golf, mientras que la estimación sectorial incluye todo el impacto de sus viajes), ambos indicadores subrayan la enorme importancia del golf para el turismo español. Esta relevancia también queda reflejada en el informe sobre el impacto económico del golf en España, que analiza el papel del golf como motor de gasto, empleo y actividad económica asociada a los campos de golf (IE Foundation, 2024). A escala europea, existen unos 9,45 millones de jugadores de golf (4,57 millones registrados oficialmente), lo que refleja el potencial de crecimiento y negocio que rodea a este deporte tanto dentro como fuera de España (AECG, 2023a).

En este contexto de auge deportivo y oportunidades económicas, el sector del golf español presenta condiciones propicias para la innovación empresarial. Sin embargo, tradicionalmente la industria golfística ha estado fragmentada en distintos nichos: clubes que operan de forma relativamente aislada, organizadores de torneos y eventos, agencias de viajes de golf, patrocinadores y proveedores especializados, cada uno con sus propias redes de contactos. La creciente profesionalización y transformación digital de la industria deportiva está generando la necesidad de modelos de negocio integradores que conecten eficazmente a todos estos actores.

Es aquí donde surge la oportunidad para Aurex Sports Advisory, cuyo planteamiento innovador de ecosistema B2B busca agregar valor uniendo oferta y demanda de servicios en el mundo del golf de manera sistemática. Aurex Sports Advisory nace para dar respuesta a una carencia identificada en el sector del golf: la ausencia de una estructura profesional que conecte de forma continua y sistematizada a los diversos participantes de la industria. A pesar de la importancia económica y el volumen de actores implicados en el golf (clubes, resorts, tour-operadores, marcas,

federaciones, organizadores de eventos, etc.), hasta la fecha no existía en España una plataforma unificadora de alcance empresarial. Aurex surge con la misión de profesionalizar esa interconexión, creando un ecosistema donde "si uno gana, ganamos todos" – filosofía de *win-win* que define su cultura corporativa. En resumen, el proyecto Aurex busca modernizar el negocio del golf, incorporando digitalización, colaboración B2B y un enfoque integrador para dinamizar una industria tradicional.

2. Definición e identificación del proyecto

2.1 Idea de negocio

La idea de crear Aurex Sports Advisory surge en 2025, tras la experiencia acumulada del promotor del proyecto como responsable de la Asociación de Campos de Golf de Madrid. Durante este periodo, se detectó una carencia estructural en la industria del golf, la inexistencia de un modelo profesional y continuo que conectará a los diversos actores del sector de forma estratégica. Esta situación, unida al auge del golf como herramienta de networking empresarial y al incremento del turismo deportivo, impulsó el diseño de un modelo de consultoría que actuará como eje integrador.

Aurex Sports Advisory se concibe como una consultoría estratégica y plataforma de networking empresarial especializada en el sector del golf. A diferencia de las consultoras deportivas tradicionales, Aurex funciona como un ecosistema integrado donde confluyen clubes de golf, empresas (dentro y fuera del ámbito deportivo), instituciones, organizadores de eventos, patrocinadores y profesionales independientes, con el propósito común de generar oportunidades de negocio mutuo. La empresa ofrece una variedad de servicios B2B – desde la organización de eventos corporativos y torneos, hasta asesoramiento en patrocinio, marketing deportivo, viajes de golf y merchandising – todo ello apalancado en una amplia red de embajadores y socios estratégicos que amplifican su alcance. En esencia, Aurex actúa como un "conector estratégico" que une a quienes ofrecen servicios con quienes los necesitan, creando un modelo en el que *todos ganan*. Esta propuesta

integral busca modernizar el negocio del golf, incorporando la digitalización, la interconexión empresarial y la filosofía colaborativa en un sector tradicional.

2.2 Modelo Canvas

El modelo de negocio propuesto para Aurex Sports Advisory se estructura en torno al Lienzo Canvas, herramienta que permite visualizar en la Figura 1 de forma integral las dimensiones clave del proyecto.

Figura 1

Modelo Canvas Aurex Sports Advisory



(Véase de manera ampliada en el Anexo 1)

Fuente: (Elaboración propia).

2.3 Misión, visión y valores

Misión: La misión de Aurex Sports Advisory es dinamizar la industria del golf mediante la conexión estratégica de clubes, empresas, destinos turísticos y profesionales, facilitando colaboraciones que generen beneficios para todas las partes. Aurex busca funcionar como el puente que permite que una necesidad en el sector (por ejemplo, organizar un evento, encontrar patrocinio o expandir un negocio) encuentre su solución idónea a través de la red. Esta misión se centra en

la idea de que uniendo esfuerzos y recursos, el sector del golf puede lograr un crecimiento sostenible y mutuamente beneficioso.

Visión: Aurex aspira a liderar los procesos de profesionalización, digitalización e internacionalización en la industria golfística, convirtiéndose en referente para generar conexiones de negocio en este ámbito. La visión a largo plazo es escalar el modelo más allá de España, consolidando presencia en mercados clave de Europa y América Latina, de modo que Aurex sea reconocida como la red global de negocios de golf por excelencia. Esto implica desarrollar un ecosistema autosostenible, apoyado en tecnología de punta (por ejemplo, una plataforma digital propia con CRM sectorial, bolsa de oportunidades, etc.) y en una comunidad activa de embajadores y aliados en distintos países. En línea con esta visión, Aurex proyecta en el futuro extender su metodología a deportes afines (por ejemplo, pádel, náutica, tenis) donde detecte estructuras de mercado similares, aprovechando sinergias y el conocimiento adquirido.

Valores: Define una cultura corporativa sólida, basada en valores fundamentales que guían su actuación:

- Confianza: Se fomentan relaciones basadas en la confianza mutua y el beneficio compartido, estableciendo alianzas transparentes que promuevan el crecimiento conjunto. La fiabilidad y el respeto son pilares en cada trato con clientes, proveedores y socios.

- Excelencia: Búsqueda constante de la máxima calidad y eficiencia en todos los procesos y servicios, garantizando la satisfacción del cliente. La mejora continua y la atención al detalle caracterizan el modo de trabajo de Aurex.

- Inclusividad: Creencia en que *todos* los actores del sector golfístico (clubes grandes y pequeños, empresas consolidadas y emergentes, profesionales diversos) tienen un papel relevante y merecen oportunidades de desarrollo. Se apuesta por integrar esa diversidad, creando un ecosistema abierto y colaborativo.

- Innovación: Adopción de soluciones disruptivas que transformen la manera en que se generan y gestionan negocios en el golf. Aurex permanece abierto al cambio, incorporando nuevas tecnologías, metodologías y enfoques novedosos para ofrecer propuestas de valor únicas.

- Ética y compromiso: Actuación con transparencia, responsabilidad social y respeto al medio ambiente, asegurando prácticas comerciales con altos estándares éticos. Se promueve la sostenibilidad en los eventos y proyectos (ej.: apoyando el uso de agua regenerada en campos de golf, minimizando residuos, compensando huella de carbono), conscientes de la importancia de cuidar los recursos naturales.

2.4 Perfil del emprendedor

José Ramón Noarbe Sulayman es un emprendedor finalizando sus estudios en Sports Management por la Universidad Europea de Madrid y una sólida experiencia en el sector del golf y la organización de eventos deportivos. Ha desarrollado su trayectoria en entidades clave como la Asociación de Campos de Golf de Madrid, Destination Golf o JGolf, participando en la gestión de más de 35 torneos y ferias internacionales. Esta experiencia le ha permitido adquirir competencias estratégicas en logística, gestión de patrocinios, marketing deportivo y relaciones institucionales.

Entre sus principales fortalezas destacan el liderazgo, la iniciativa, la capacidad de generar alianzas comerciales y una visión proactiva del deporte como motor de negocio. Su perfil combina habilidades operativas con pensamiento estratégico, lo que le permite actuar como nexo entre distintos actores del sector. Su experiencia directa en contextos reales de la industria ha sido clave para detectar la necesidad de una consultora como Aurex, concebida desde su conocimiento profundo del ecosistema golfístico.

Como área de mejora, destaca la necesidad de reforzar conocimientos específicos en gestión financiera, aspecto que será abordado mediante formación complementaria y la colaboración con expertos del área. No obstante, su mentalidad innovadora y orientación a resultados lo posicionan como un perfil idóneo para liderar un proyecto con vocación transformadora en el sector deportivo.

3. Análisis Estratégico

El análisis estratégico abarca tanto la evaluación interna del entorno externo. A continuación se examinan ambos ámbitos y se sintetizan en un diagnóstico DAFO, seguido de las estrategias CAME para guiar la acción y el establecimiento de objetivos estratégicos.

3.1 Análisis Interno

Aurex es, por diseño, una empresa ligera y flexible en su estructura interna, lo que le permite adaptarse con rapidez. Sus fortalezas internas se apoyan en gran medida en los intangibles aportados por su fundador (visión estratégica, amplia red de contactos, conocimiento sectorial) y en el diseño innovador de su modelo de negocio. Empleando la metodología de las 7S de McKinsey.

- Estructura: organización matricial y abierta, con un núcleo mínimo fijo (fundador-CEO y 1 coordinador por área: recursos humanos, marketing y finanzas) complementado por una red de embajadores y proveedores externos.

- Estrategia: enfoque de intermediación de valor (broker) en el golf, creando un ecosistema. Prioriza generar masa crítica de casos de éxito para afianzar credibilidad. Estrategia de *blue ocean*, al operar en un espacio de mercado nuevo (ecosistema B2B golfístico) sin competidores directos equivalentes.

- Sistemas: uso intensivo de herramientas digitales para gestión de contactos (CRM), gestión de proyectos (software tipo Trello) y futuras plataformas online propias. Procesos definidos para estandarizar la calidad (por ejemplo, checklists en eventos, protocolos de seguimiento a clientes).

- Estilo de liderazgo: marcado por la colaboración y el networking. El fundador lidera con el ejemplo involucrándose en ventas y proyectos clave, fomentando una cultura de confianza y empoderamiento de embajadores (estilo participativo y orientado a resultados).

- Personal (Staff): equipo central muy reducido pero polivalente, apoyado por embajadores que trabajan a un 20% de comisión altamente especializados en sus áreas/regiones. Se valora más la calidad de la red que la cantidad de personal. Cada embajador aporta conocimientos locales y sectoriales.

- Habilidades (Skills): Destaca por su capacidad para crear alianzas estratégicas, organizar eventos deportivos de alto nivel y activar patrocinios de forma eficaz. Su dominio en marketing deportivo, gestión logística y consultoría B2B permite ofrecer soluciones integradas y diferenciales dentro del sector golfístico.

- Valores compartidos: Enfatizan confianza, excelencia, innovación y ética. Estos valores impregnan la toma de decisiones interna (por ejemplo, preferir proyectos que aporten valor mutuo sobre ingresos rápidos que comprometan la reputación).

3.2 Análisis Externo

El análisis externo de Aurex Sports Advisory abarca dos niveles: el macroentorno general (factores PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) que inciden sobre la industria deportiva y turística en España, y el microentorno competitivo específico del sector del golf y eventos deportivos en el que Aurex operará, incluyendo un benchmarking con posibles competidores o servicios sustitutivos.

3.2.1 Análisis PESTEL:

Político/Legal: España goza de estabilidad política y de un apoyo institucional considerable al deporte y al turismo. Existen políticas públicas activas de fomento del turismo deportivo, y organismos como Turespaña y el Consejo Superior de Deportes participan en iniciativas institucionales vinculadas a la promoción turística, el fomento de la actividad física y el desarrollo de la industria deportiva (Instituto de Turismo de España [Turespaña], 2023; Consejo Superior de Deportes, 2023). A nivel legal, la reciente Ley de Startups y la Ley de Emprendedores ofrecen incentivos fiscales y facilidades a nuevas empresas innovadoras, lo cual beneficia a

Aurex en su constitución (Gobierno de España, 2022a, 2022b). Por ejemplo, se contemplan reducciones del impuesto de sociedades en los primeros años y trámites administrativos simplificados para emprendedores. No se prevén trabas regulatorias significativas para la actividad de consultoría o intermediación en eventos deportivos; solo es necesario cumplir normativas estándar (por ejemplo, normativa laboral al contratar personal eventual para eventos y cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos - GDPR). Un aspecto legal a considerar es la gestión de comisiones comerciales: Aurex actuará como intermediario en muchas operaciones, por lo que debe establecer contratos claros con proveedores y embajadores que regulen las comisiones por negocio generado, evitando conflictos. En el ámbito deportivo, cualquier relación con federaciones o clubes requerirá respetar reglamentos federativos.

Social: En el plano sociocultural, varias tendencias juegan a favor. Por un lado, el golf está sacudiéndose poco a poco su imagen elitista en España y busca llegar a públicos más amplios, lo que genera iniciativas de promoción en las que Aurex podría colaborar (RFEG, 2023b). No obstante, sigue siendo cierto que menos del 0,4 % de la población española juega al golf regularmente, lo que lo convierte en un deporte de nicho comparado con otros (AECG, 2023a). Esta limitación se compensa con la fuerte comunidad internacional de golfistas dispuestos a viajar y con el perfil socioeconómico atractivo del golfista (típicamente profesional liberal o ejecutivo de nivel medio-alto), lo cual resulta muy interesante para empresas patrocinadoras.

Culturalmente, el networking empresarial a través del deporte se ha consolidado: muchas compañías ven en eventos deportivos una oportunidad de relaciones públicas y de conectar con clientes en un ambiente distendido (Turespaña, 2023). El golf, en particular, se valora como una actividad social para negocios. Adicionalmente, el creciente interés por estilos de vida saludables y experiencias al aire libre tras la pandemia ha incrementado la demanda de eventos deportivos boutique y viajes de bienestar, tendencias que Aurex puede capitalizar ofreciendo torneos o escapadas de golf integradas con ocio saludable (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023).

Tecnológico: Vivimos una etapa de profunda transformación digital que afecta de lleno al sector deportivo y turístico, incluyendo el golf. La digitalización de procesos, el uso de plataformas online para la gestión de eventos y la automatización del marketing son ya tendencias consolidadas (PwC, 2023). Además, el auge de redes sociales profesionales como LinkedIn y la generalización del uso de CRM y herramientas de análisis de datos están redefiniendo cómo se generan y mantienen relaciones B2B. En el caso del golf, cada vez más clubes, marcas y organizadores de eventos emplean tecnología para optimizar su alcance y profesionalizar sus operaciones. La integración de inteligencia artificial, sistemas de reservas digitales, herramientas de ciberseguridad y marketing automatizado supone una oportunidad para nuevas empresas que quieran entrar en este mercado con propuestas innovadoras.

Según el informe *Sports Technology Market, Global Forecast* (MarketsandMarkets, 2025), el mercado de la tecnología deportiva crecerá a una tasa anual superior al 20 %, lo que refuerza el potencial de adoptar soluciones digitales como ventaja competitiva en sectores nicho como el golf.

Ecológico: La sostenibilidad es un factor clave para cualquier empresa moderna (World Economic Forum, 2022), Aurex integrará este enfoque mediante prácticas responsables en eventos, reducción de residuos y compensación de la huella de carbono. Además, el sector del golf enfrenta crecientes exigencias ambientales relacionadas con el consumo de agua, la integración paisajística y la biodiversidad (AECG, 2023b).

No obstante, el golf en España ha avanzado notablemente en sostenibilidad, hasta el punto de ser destacado como ejemplo de triple sostenibilidad económica, social y ambiental. Por ejemplo, aproximadamente el 70 % de los campos reutilizan agua regenerada para riego y muchos han implementado proyectos de eficiencia energética (AECG, 2023b). La industria del golf está mostrando este compromiso “verde”. Aurex puede apoyar y beneficiarse de este esfuerzo reputacional, incorporando mensajes de sostenibilidad en su oferta (por ejemplo, organizando eventos neutros en carbono, seleccionando proveedores eco-friendly) y asesorando a clubes en estrategias sostenibles de negocio.

Además, la conciencia ecológica creciente en la sociedad hace que iniciativas de turismo de golf sostenible tengan demanda: muchos turistas quieren jugar en campos comprometidos con el medio ambiente. Por tanto, desde la perspectiva ecológica, Aurex debe alinear sus servicios con las mejores prácticas del sector, lo cual más que una amenaza es una oportunidad de posicionamiento.

3.2.2 Análisis de la competencia (tabla de benchmarking)

Aurex Sports Advisory se posiciona en la intersección de varios sectores estratégicos: consultoría deportiva, organización de eventos, marketing deportivo y turismo de golf. Aunque en el mercado español no existe ninguna empresa que ofrezca un ecosistema B2B integral y exclusivo para el golf, sí se identifican competidores parciales que operan en segmentos concretos del modelo de Aurex.

Agencias de eventos deportivos: Son empresas especializadas en la organización logística de torneos corporativos y amateur como: *Deporte & Business*, *Summum Golf*, *Tus Torneos de Golf*.

Consultoras de marketing deportivo: Ofrecen asesoramiento en patrocinios, posicionamiento y activación de marca en el deporte, como: *Octagon Spain*, *ACM Sports*, *Onside Sports*.

Agencias de viajes de golf: Diseñan paquetes turísticos para golfistas, generalmente bajo un enfoque B2C (cliente final), como pueden ser *Golf Spain Tours*, *Greenlife Golf Travel*, *Leadingcourses*.

Asociaciones sectoriales y redes de networking: Organizaciones como la *Asociación Española de Campos de Golf* o foros de directivos ofrecen espacios de conexión sectorial. No son competidores directos, pero pueden actuar como canales de captación o alianzas estratégicas.

Analizando la demanda, la propuesta de Aurex Sports Advisory responde directamente a tres tendencias claras del entorno:

Crecimiento del golf como canal de networking empresarial: Cada vez más empresas buscan espacios exclusivos para relaciones comerciales. El golf ofrece un entorno idóneo, de calidad y con alta afinidad con el público corporativo.

Auge del turismo de golf en España: España se ha consolidado como uno de los principales destinos internacionales de golf, con un impacto relevante en el turismo y la economía del sector.

Clubes, marcas y destinos turísticos buscan diferenciarse mediante experiencias de alto valor añadido, visibilidad y resultados medibles. Para evaluar este contexto competitivo, se ha realizado un benchmarking que se recoge en la Tabla 1.

Tabla 1.

Tabla de benchmarking

Variable	**Aurex Sports Advisory**	**Agencias de eventos de golf**	**Consultoras marketing deportivo.**
Integración de servicios	5	2	3
Capacidad de consultoría estratégica	4	2	5
Calidad en la ejecución de eventos	4	5	3
Activación comercial	5	2	2
Presencia internacional	4	2	5
Red de contactos	5	3	3
Plataforma tecnológica	4	2	2
Flexibilidad en la oferta	5	3	3
Valor continuo al cliente	5	2	2
Turoperación y turismo de golf	4	2	1
Credibilidad de marca	3	3	5

Fuente: (Elaboración propia).

La tabla compara a Aurex Sports Advisory con dos perfiles representativos del entorno competitivo: agencias de eventos de golf y consultoras de marketing

deportivo. No se han incluido nombres comerciales concretos, ya que actualmente no existe en el mercado español una empresa que combine todos los elementos del modelo B2B exclusivo para golf que propone Aurex.

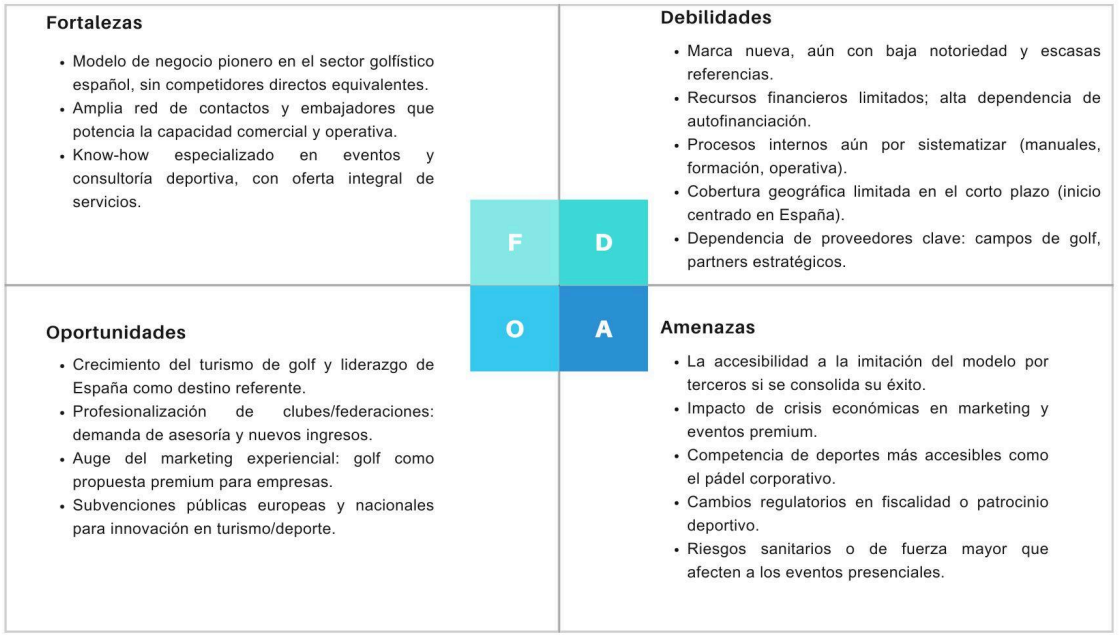
3.3 DAFO y CAME

3.3.1 DAFO (Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

A continuación, en la Figura 2, se presenta el análisis DAFO de Aurex Sports Advisory.

Figura 2

Análisis DAFO de Aurex Sports Advisory



Fuente: (Elaboración propia).

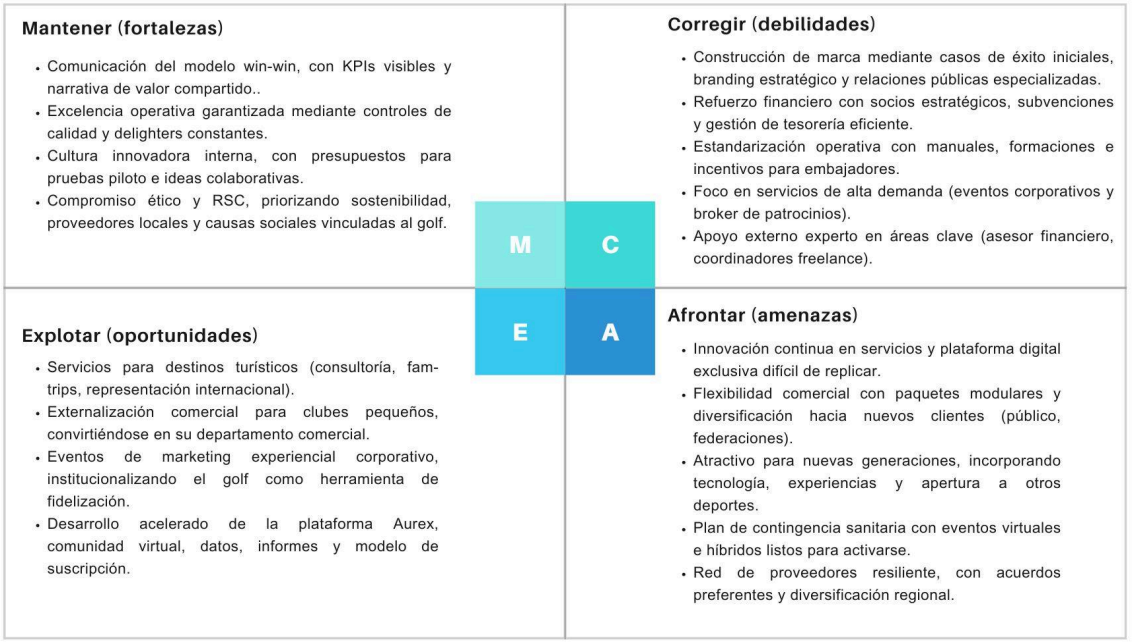
El análisis DAFO muestra que Aurex Sports Advisory presenta fortalezas destacadas en su especialización en el sector del golf y su red de contactos, lo que le permite posicionarse de manera competitiva. No obstante, al tratarse de una empresa de nueva creación, enfrenta debilidades como la falta de reconocimiento de marca. En cuanto al entorno, existen oportunidades vinculadas al crecimiento del turismo de golf y la internacionalización del sector, aunque también se identifican amenazas como la competencia consolidada y la dependencia de relaciones comerciales.

3.3.2 CAME

A la luz del DAFO, Aurex Sports Advisory definirá una serie de estrategias proactivas para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Estas estrategias se sintetizan en la Figura 3, a través del análisis CAME.

Figura 3

Análisis CAME



Fuente: (Elaboración propia).

En conjunto, las estrategias CAME proporcionan una hoja de ruta de acción concreta para Aurex Sports Advisory. Al corregir sus puntos débiles, prepararse ante las amenazas, afianzar sus puntos fuertes y aprovechar agresivamente las condiciones favorables, la empresa se coloca en posición de maximizar sus probabilidades de éxito. Este planteamiento estratégico refleja una actitud proactiva y flexible, esencial en una startup innovadora. Aurex entrará al mercado con un rumbo claro y resiliente frente a los retos, lista para materializar su visión de transformar el negocio del golf.

3.4 Establecimiento de objetivos estratégicos

Con el objetivo de definir la dirección estratégica de Aurex Sports Advisory, en la Tabla 2, se recogen los principales objetivos estratégicos del proyecto y su horizonte temporal.

Tabla 2.
Establecimiento de objetivos estratégicos

Área Estratégica	Objetivo Estratégico	Horizonte Temporal
Posicionamiento de marca	Construir una identidad sólida y diferenciada como referente en consultoría B2B para el sector del golf.	Corto-Medio plazo
Captación y fidelización de clientes	Alcanzar una base estable de al menos 20 clientes B2B activos en los primeros 24 meses.	Corto-Medio plazo
Red de embajadores y alianzas	Consolidar una red de al menos 10 embajadores regionales y firmar 5 alianzas estratégicas relevantes.	Corto plazo
Innovación y digitalización	Diseñar y lanzar una plataforma digital propia que automatice el proceso comercial y operativo.	Medio-Largo plazo
Internacionalización	Iniciar la expansión internacional con un piloto en Latinoamérica o destinos clave del turismo de golf.	Medio-Largo plazo
Sostenibilidad y reputación ética	Integrar criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) en todos los procesos y eventos.	Medio plazo
Generación de valor compartido	Demostrar impacto positivo medible en la visibilidad, ROI y captación de clientes de sus clientes.	Corto plazo

Fuente: (Elaboración propia).

4. Plan de Marketing

4.1 Marketing mix 4Ps

Producto: Aurex Sports Advisory ofrece un conjunto de servicios profesionales y personalizados dirigidos a dinamizar el ecosistema del golf desde una perspectiva B2B. Su propuesta de valor se basa en la interconexión estratégica de actores clave del sector mediante soluciones que integran consultoría, eventos, representación y asesoría comercial.

Componentes del producto Aurex:

- Consultoría estratégica para clubes y destinos de golf: diseño de planes comerciales, búsqueda de patrocinadores, captación de nuevos segmentos de mercado y optimización del rendimiento económico.
- Eventos corporativos llave en mano: organización integral de experiencias premium para empresas y entidades, desde torneos ejecutivos hasta encuentros de networking en campos de golf emblemáticos.
- Programas modulares escalables: servicios empaquetados que combinan planificación estratégica, ejecución operativa y acceso a la red de contactos de Aurex. Ejemplos:
    - *Golf Corporate Experience*: evento B2B con imagen de marca, hospitalidad, invitados seleccionados y cobertura mediática.
    - *Programa de Desarrollo Comercial para Clubes*: asesoría continua durante seis meses centrada en ingresos, visibilidad y alianzas.
- Servicios de valor añadido: informes post-evento con métricas personalizadas, memorias visuales para clientes, seguimiento del retorno en patrocinios (ROI) y mantenimiento de relaciones tras la entrega.

Más allá del servicio tangible, el producto que entrega Aurex es tranquilidad, prestigio y generación de negocio sin fricción. El cliente se beneficia de una solución profesional, ágil y a medida, delegando en Aurex con la confianza de que obtendrá resultados concretos.

Precio: La política de precios de Aurex está alineada con su posicionamiento premium, basada en una estructura flexible que prioriza la creación de valor y la rentabilidad para el cliente.

Estrategias de precios aplicadas:

- Modelos basados en resultados (success fee): comisiones proporcionales a los patrocinios captados, ingresos adicionales generados o participación conseguida.
- Tarifas planas para servicios definidos: precios cerrados en proyectos como eventos corporativos o planes de asesoría de duración limitada.
- Presupuestos mixtos o escalables: combinación de una tarifa base fija más una parte variable vinculada a resultados concretos.

- Ejemplos de tarifas orientativas:
  - Consultoría a clubes: 4.500–6.000 €/mes (según alcance y duración).
  - Organización de eventos: tarifa de coordinación (15–20% sobre coste total) o tarifa fija.
- Acciones promocionales para entrada en el mercado: diagnósticos gratuitos, condiciones preferenciales para primeros clientes o pruebas piloto con tarifas reducidas.

La filosofía de precios transmite seguridad y compromiso con el éxito del cliente: se paga cuando se obtienen resultados.

Distribución: Dado que Aurex ofrece servicios profesionales y no bienes de consumo, su estrategia de distribución se centra en el punto de contacto directo con el cliente y en los canales adecuados para cada fase del servicio.

- Canal principal: contacto directo B2B.
  - Online: reuniones virtuales, consultoría digital, contacto a través del sitio web, LinkedIn y correo electrónico.
  - Offline: visitas presenciales, reuniones comerciales, eventos y participación en ferias sectoriales.
- Ubicación inicial y expansión:
  - Presencia activa en zonas clave del golf nacional: Comunidad de Madrid, Costa del Sol y Comunidad Valenciana.
  - Expansión proyectada a mercados internacionales próximos (Portugal, México, Caribe) mediante alianzas locales o embajadores regionales.
- Entrega personalizada: cada servicio se adapta y se realiza presencial u online según el tipo de cliente, su ubicación y la naturaleza del proyecto. Aurex combina presencia local con capacidad remota para escalar con agilidad.

Promoción: La estrategia de promoción de Aurex combina canales tradicionales y digitales con una orientación clara a resultados y reputación. Dado que la empresa se encuentra en fase inicial, la comunicación se centrará en transmitir confianza, valor diferencial y propuesta de futuro.

Promoción tradicional:

- Venta directa personalizada: visitas comerciales, reuniones con decisores y presentación de propuestas a medida.
- Ferias y congresos especializados: participación en eventos clave como IEC, IGTM, FITUR Sports y foros profesionales de sport business.
- Relaciones públicas: notas de prensa en medios especializados en golf, turismo y economía; alianzas con entidades del sector (Destination Golf, AECG).

Promoción digital:

- Marketing de contenidos (inbound): publicaciones en LinkedIn centradas en tendencias del sector, análisis de mercado, entrevistas a expertos y reflexiones del fundador.
- Instagram: uso complementario como escaparate visual para mostrar momentos de networking, estética de marca y estilo de vida asociado al golf premium.
- Email marketing selectivo: campañas dirigidas a clubes y empresas potencialmente interesadas, con contenido educativo y presentaciones breves del modelo Aurex.

4.2 Activación de la empresa

Como acción inicial de lanzamiento, Aurex Sports Advisory realizará una activación piloto denominada Aurex Golf Business Day, consistente en una jornada de networking corporativo en un campo de golf colaborador dirigida a empresas, clubes y potenciales partners del sector.

Para su desarrollo serán necesarios recursos como: colaboración con un campo de golf, base de datos de contactos B2B, material corporativo, coordinación operativa y difusión digital mediante LinkedIn y correo profesional.

El ROI esperado se medirá mediante el número de asistentes cualificados, reuniones comerciales generadas y oportunidades de negocio obtenidas tras la

activación, estimando como objetivo inicial la captación de potenciales clientes y proveedores.

5. Plan de Operaciones y Gestión

El plan de operaciones describe cómo Aurex Sports Advisory llevará a la práctica sus actividades diarias y proyectos, garantizando la eficiencia y la calidad en la entrega de sus servicios. A continuación, se detallan el entorno operativo de la empresa, los recursos necesarios, los procesos clave del negocio y los sistemas de gestión que aseguran un funcionamiento óptimo en el corto y medio plazo.

5.1 Descripción del lugar físico. Aspectos a considerar

Aurex Sports Advisory carece de una sede física fija y opera en un entorno descentralizado o virtual. La empresa adopta un modelo de trabajo remoto apoyado en herramientas digitales, lo que permite reducir costes fijos y aportar flexibilidad geográfica. En la práctica, el fundador y su equipo utilizan oficinas home-office y espacios de coworking cuando es necesario (por ejemplo, para reuniones presenciales con clientes o eventos). Este enfoque sigue la tendencia actual de muchas nuevas empresas que prescinden de oficina permanente en favor de soluciones virtuales más flexibles y rentables. A pesar de no contar con un local propio, Aurex mantiene una dirección comercial registrada en Madrid a efectos legales y de imagen corporativa profesional. Para eventos o reuniones puntuales, se alquilan salas de juntas, instalaciones deportivas o espacios adecuados según la necesidad, garantizando siempre presencia y logística óptimas sin la carga de una infraestructura fija.

Para operar de forma sostenida durante al menos cinco años, Aurex ha identificado los recursos materiales y tecnológicos clave que necesita:

- Equipamiento informático: Se cuenta con ordenadores portátiles de alto rendimiento para el fundador y colaboradores principales, con capacidad suficiente para software de diseño, análisis de datos y videoconferencia. Estos equipos se renovarán o ampliarán aproximadamente cada 4-5 años para asegurar su fiabilidad. Asimismo, se dispone de dispositivos móviles

(smartphones y tabletas) para gestión sobre la marcha, especialmente durante eventos o viajes de negocios. Se contempla la adquisición de periféricos como impresora/escáner portátil y proyectores o pantallas portátiles para presentaciones en eventos corporativos.

- Infraestructura de comunicaciones: Una conexión a internet de banda ancha fiable es fundamental en la oficina virtual del fundador y se apoya con routers 4G/5G de respaldo para garantizar continuidad de servicio. También se contratan planes de telefonía móvil con cobertura internacional, dado el carácter global del negocio del golf, facilitando la comunicación con clientes y embajadores en distintos países.

- Software y licencias: Aurex emplea suites ofimáticas y de productividad en la nube (por ejemplo, Google Workspace o Microsoft 365) para el correo corporativo, calendario, almacenamiento de documentos y edición colaborativa. Igualmente, utiliza software de videoconferencia (Zoom, Microsoft Teams) para reuniones virtuales con clientes y coordinación interna. En cuanto a herramientas específicas, se han licenciado aplicaciones de gestión de proyectos (por ejemplo, Trello, Asana o similares) para organizar tareas, cronogramas y responsabilidades en cada proyecto. También se dispone de software de diseño gráfico y ofimático avanzado (como Adobe Creative Cloud y Microsoft Project) para preparar presentaciones, informes profesionales y materiales promocionales.

- Equipamiento para eventos: Aunque Aurex subcontrata muchos servicios especializados para eventos, la empresa cuenta con un kit básico propio para agilizar la organización. Este incluye material de oficina portátil (portátiles adicionales, impresora móvil para acreditaciones), elementos de merchandising y branding (roll-ups, banners con el logotipo de Aurex, banderas y señalética ligera), y un pequeño inventario de trofeos o medallas estándar para eventos de golf corporativo. Estos materiales, de uso recurrente, se almacenan en un espacio compartido o trastero alquilado cuando no están en uso. Para necesidades específicas de un evento

(equipos de sonido, carpas, equipamiento deportivo), se recurre a proveedores locales de alquiler, evitando así la inversión en activos poco utilizados.

- Vehículos y logística: Aurex no adquirirá vehículos propios; el transporte para eventos (equipos, personal, invitados) se gestiona contratando servicios logísticos o renting de vehículos según cada proyecto. Esta modalidad permite escalar la capacidad logística bajo demanda sin incurrir en costos fijos permanentes.

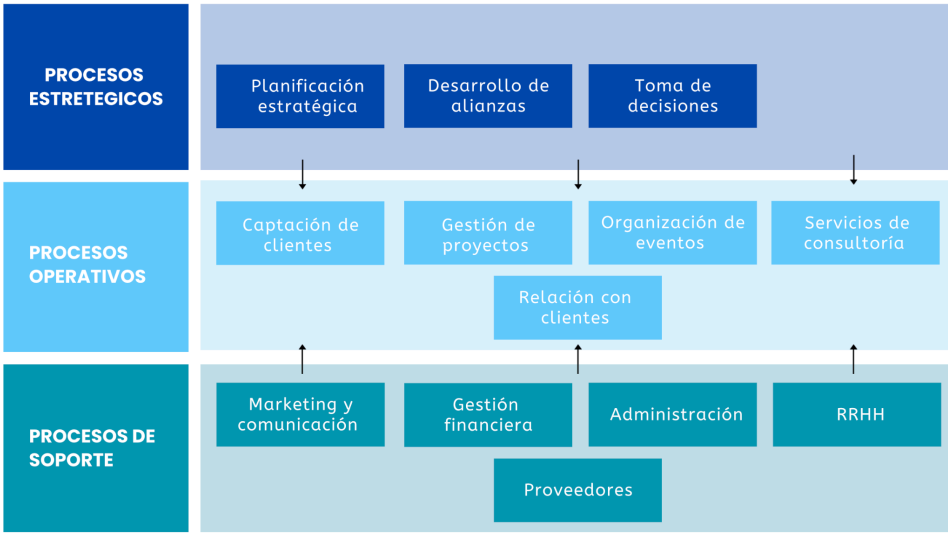
- Inversiones tecnológicas a futuro: De cara a los próximos cinco años, Aurex planifica desarrollar una plataforma online propia que actúe como hub de sus servicios. Dicha plataforma, una vez operativa, automatizará la generación de propuestas comerciales (mediante plantillas y datos precargados), facilitará el seguimiento interno de proyectos (módulos de project management integrados) e incluso ofrecerá a los clientes un portal para ver en tiempo real el estatus de sus proyectos o eventos. En los primeros años, muchos procesos serán manuales debido al volumen manejable, pero a medida que el negocio crezca, se invertirá en esta digitalización para lograr escalabilidad y eficiencia.

5.2 Procesos. Aspectos a considerar

Dado que Aurex ofrece servicios de consultoría estratégica y organización de eventos deportivos corporativos, la operativa se basa en una gestión rigurosa de proyectos. Cada proyecto, ya sea la elaboración de un plan de patrocinio, la organización de un torneo de golf corporativo o un viaje de incentivos, se gestiona siguiendo una metodología estandarizada, para asegurar consistencia en los resultados. Asimismo, la captación de clientes se considera un proceso crítico, dado que es una empresa B2B que requiere nutrir constantemente su cartera de proyectos. A continuación, en la Figura 4 se presenta un mapa descriptivo de los procesos clave, con sus etapas principales:

Figura 4.

Mapa de procesos.



Fuente: (Elaboración propia).

Proceso de gestión de proyectos (eventos y consultoría):

1. Planificación inicial: Tras la contratación de un servicio, el equipo de Aurex realiza una reunión de arranque con el cliente para afinar los objetivos, el alcance y los requerimientos del proyecto. De esta reunión surge un *brief* claro que resume las necesidades. Internamente, Aurex asigna un responsable de proyecto. Este responsable prepara un plan de proyecto detallado en colaboración con el cliente y los proveedores involucrados, incluyendo un cronograma, responsables de cada tarea y un presupuesto desglosado. Si el proyecto implica un evento, en esta fase inicial también se preselecciona la sede o campo de golf y fechas tentativas, verificando disponibilidad. Si se trata de una consultoría o plan estratégico, se definen los entregables (por ejemplo, informes, presentaciones) y se recopila la información preliminar necesaria.

2. Organización y preparativos: En esta fase se coordinan los recursos necesarios para ejecutar el proyecto. En eventos, se gestionan aspectos como sede, catering, transporte, invitaciones, personal de apoyo, merchandising y señalética. En consultoría, se recopila y analiza la información del cliente para desarrollar las soluciones propuestas. Todo el

proceso se apoya en checklists y cronogramas internos para asegurar el cumplimiento de plazos y estándares de calidad.

3. Ejecución y entrega: Esta fase comprende la realización del evento o la presentación de los resultados de consultoría. En el caso de eventos, Aurex supervisa la recepción de asistentes, el cumplimiento de la agenda, la coordinación con el campo de golf y los proveedores, así como la resolución de posibles incidencias. El responsable del proyecto verifica el checklist de ejecución para garantizar la calidad del servicio. En los proyectos de consultoría, la entrega se formaliza mediante un informe o plan de acción, acompañado de una presentación final con los principales hallazgos y recomendaciones.

4. Cierre y seguimiento: Una vez finalizado el proyecto, Aurex recopila el feedback del cliente, analiza el desempeño interno y documenta los resultados clave. En eventos, se elabora un informe post-evento con asistentes, cobertura e impresiones generales; en consultoría, se ofrece un breve soporte posterior para resolver dudas. Además, se realiza la facturación final, la liquidación con proveedores si procede y se registran los aprendizajes para futuros proyectos. Si el cliente queda satisfecho, se impulsan acciones de fidelización, como la propuesta de nuevos servicios o la solicitud de testimonios.

Proceso de captación de clientes:

1. Prospección y generación de leads: Aurex identifica potenciales clientes a través de varias vías: su red de contactos existente en el sector golf, referidos de sus *embajadores* en distintas regiones, participación en ferias y congresos especializados, así como mediante marketing digital (presencia en LinkedIn, contenido especializado que atraiga interesados). El objetivo en esta etapa es crear conciencia de la marca Aurex y atraer clientes potenciales cualificados.

2. Contacto inicial y presentación: Una vez detectado un lead prometedor (por ejemplo, un club de golf, una marca deportiva o una empresa corporativa

interesada en golf), el fundador o responsable comercial establece el contacto (vía email, llamada o reunión virtual) para presentar de forma preliminar a Aurex Sports Advisory y entender necesidades generales del prospecto. Se envía material corporativo (dossier de servicios, presentaciones) y, si hay interés, se agenda una reunión formal o presentación a medida.

3. Propuesta a medida: Tras recoger información del cliente potencial en la reunión inicial, Aurex prepara una propuesta comercial personalizada. Esta propuesta detalla la solución sugerida (sea un plan de consultoría o un evento específico), el alcance del servicio, cronograma tentativo, recursos involucrados y una cotización económica. Aurex procura que las propuestas destaquen su valor diferencial (red de embajadores, experiencia en el sector golf, casos de éxito previos) para ganar la confianza del cliente. La propuesta se presenta al cliente en una reunión donde se discuten detalles y se ajusta si es necesario.

4. Negociación y cierre: A continuación, se abre un período de negociación en el que se afinan las condiciones comerciales: precio final, forma de pago, alcance definitivo, y cualquier cláusula particular (por ejemplo, exclusividad del evento, confidencialidad, resultados esperados). Aurex muestra flexibilidad en la negociación para adecuar su oferta al presupuesto y objetivos del cliente, buscando esquemas de ganancia compartida cuando procede (por ejemplo, combinar un fee fijo moderado con una componente variable en función de la satisfacción o resultados del evento). Alcanzado un acuerdo verbal, se elabora y firma un contrato donde quedan recogidos todos los términos.

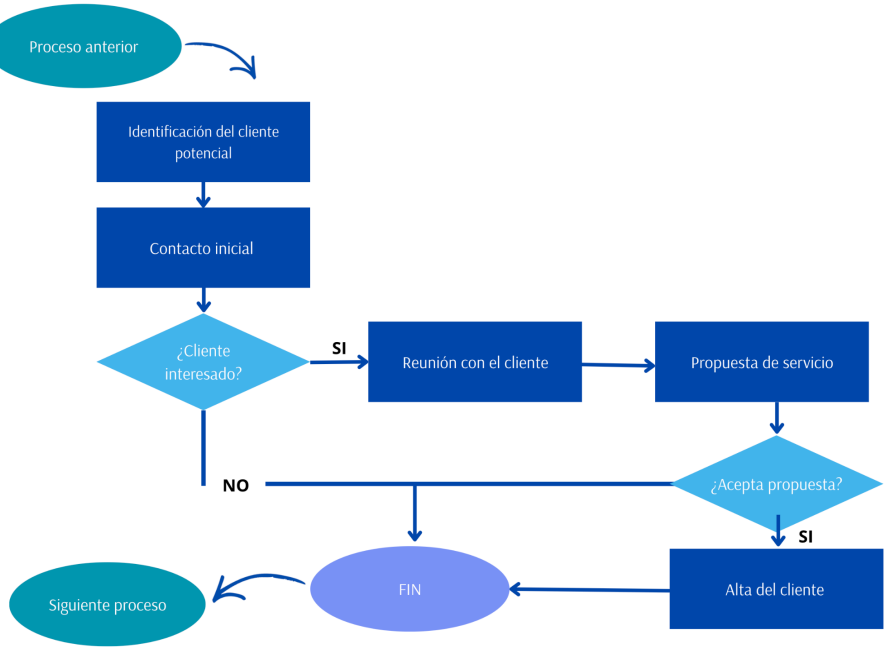
5. Onboarding del nuevo cliente: Tras la firma, se inicia el proyecto formalmente con el onboarding del cliente: se asigna el responsable de proyecto (como se indicó en el proceso anterior), se incorporan los datos del cliente en el sistema CRM y se crea un expediente interno. Se agenda la reunión de kick-off, dando comienzo a la ejecución del servicio contratado. A partir de

aquí, el cliente pasa a ser gestionado dentro de los estándares de Aurex. Paralelamente, el cliente se integra en las acciones de fidelización de Aurex (recibirá newsletters sectoriales, invitaciones a futuros eventos organizados por Aurex, etc).

Toda esta información puede verse reflejada en la Figura 5, con un diagrama de flujo.

Figura 5.

Diagrama de flujo.



Fuente: (Elaboración propia).

Cabe destacar que todo este proceso comercial se apoya en el uso de un CRM (Customer Relationship Management) donde se registran los contactos, el estado de cada oportunidad, historial de interacciones y tareas de seguimiento.

La gestión de proveedores es un aspecto crítico para Aurex, dado que gran parte de la operativa se subcontrata a especialistas (campos de golf, hoteles, caterings, agencias de viaje, imprentas, audiovisuales, etc.). La empresa ha definido un proceso de homologación y contratación de proveedores con el fin de asegurar calidad, fiabilidad y buenas condiciones en cada proyecto:

- Selección y homologación: Aurex identifica proveedores potenciales en las áreas clave (proveedores de experiencias de golf, empresas de catering con experiencia en eventos deportivos, diseñadores gráficos para merchandising, etc.) y evalúa su idoneidad antes de integrarlos en su red. Se consideran criterios como la calidad del servicio ofrecido, experiencia previa en el sector deportivo o corporativo, referencias de otros clientes, capacidad de cubrir distintos territorios y precios competitivos. Aquellos proveedores que cumplen los estándares son homologados como colaboradores preferentes. Aurex busca establecer por categoría de servicio al menos 2-3 proveedores homologados para tener alternativas y redundancia.

- Contratos marco y condiciones: Con cada proveedor homologado, Aurex firma un contrato tipo o acuerdo marco que establece las condiciones generales de colaboración, incluyendo niveles de calidad, tiempos de respuesta, tarifas o descuentos, derechos y deberes, uso de marca, confidencialidad y cumplimiento normativo (especialmente en el tratamiento de datos e imágenes). Estas condiciones agilizan la contratación en cada proyecto al contar con un marco previamente acordado. Además, Aurex dispone de contratos específicos para embajadores (agentes comerciales independientes) que regulan su relación. En resumen, todas las relaciones con terceros relevantes se formalizan para garantizar seguridad jurídica y alineación de expectativas.

- Gestión operativa y comunicación: Una vez seleccionado el proveedor para un proyecto concreto (por ejemplo, elegir entre varios campos de golf homologados la sede de un evento, o escoger una determinada agencia de viajes para un torneo internacional), Aurex centraliza la comunicación con él. El responsable de proyecto actúa como enlace, transmitiendo todos los requerimientos del cliente al proveedor y asegurando que este último entiende el alcance y estándar de calidad esperados. Se utilizan herramientas colaborativas (por ejemplo, documentos compartidos, cronogramas online) para coordinar tareas entre Aurex y proveedor, manteniendo reuniones de seguimiento cuando el proyecto lo requiera. Esta

comunicación proactiva busca anticipar problemas y alinear a todos hacia el éxito del proyecto.

- Evaluación de desempeño: Tras la finalización de cada proyecto, Aurex evalúa el rendimiento de los proveedores considerando el cumplimiento de plazos y calidad, la flexibilidad, la comunicación y la satisfacción del cliente. Esta evaluación puede ser cualitativa (informes internos, reuniones) y cuantitativa (puntuaciones de 1 a 5). Los proveedores que cumplen o superan expectativas continúan en la red y pueden recibir más trabajo, mientras que ante incumplimientos se aplican medidas que van desde feedback y segunda oportunidad hasta la deshomologación en casos graves. Además, Aurex mantiene un registro histórico de incidencias y éxitos con cada colaborador, consolidando un portafolio de proveedores de confianza. Este enfoque permite mantener un alto estándar de calidad y construir relaciones a largo plazo beneficiosas para ambas partes.

Aurex Sports Advisory implementará sistemas de control de calidad para asegurar que sus servicios se entregan con un nivel excelente de forma consistente. Dada la naturaleza del negocio (consultoría y eventos), la calidad se medirá tanto en términos de satisfacción del cliente como en el cumplimiento interno de procesos y estándares. Los principales mecanismos son:

- Checklists y protocolos estandarizados: Para cada tipo de proyecto, Aurex utiliza listas de verificación que cubren tareas y detalles críticos. En eventos, incluyen desde la planificación (permisos, proveedores, logística) hasta la ejecución (montaje, invitados, catering, cronograma y desmontaje). En consultoría, se usan plantillas de control de calidad para revisar entregables (datos, formato y revisión por pares). Estas checklists guían al equipo y funcionan como herramientas de control y mejora continua, asegurando que no se omita nada importante. Al evaluar el desempeño con base en ellas, la empresa identifica áreas de mejora y actualiza procesos con mejores prácticas, logrando consistencia, evitando errores y perfeccionando sus servicios en cada proyecto.

- Protocolos de servicio y atención al cliente: Además de las tareas operativas, Aurex estandariza la forma en que interactúa con los clientes para garantizar una experiencia positiva. Esto incluye protocolos de comunicación (por ejemplo, responder correos o consultas en menos de 24 horas hábiles, informes de progreso periódicos durante proyectos largos), trato personalizado (dirigirse al cliente siempre por su nombre, mostrar proactividad en proponer soluciones) y gestión de quejas o incidencias (protocolo de resolución rápida de problemas, con el fundador involucrado directamente en caso de cualquier insatisfacción). Al uniformar la atención al cliente, Aurex se asegura de ofrecer un servicio coherente y de alta calidad en cada interacción, independientemente de quién del equipo trate con el cliente.

- Satisfacción del cliente y feedback: La empresa implementará mecanismos para medir la satisfacción de sus clientes de forma regular. Tras cada proyecto, se enviará al cliente una breve encuesta de satisfacción que aborde distintos aspectos: calidad percibida del servicio, cumplimiento de expectativas, profesionalidad del equipo, probabilidad de recomendar Aurex (indicador NPS), etc. Asimismo, en proyectos de cierta envergadura se programará una reunión final de retroalimentación con el cliente, donde de forma cualitativa se discutirán puntos positivos y oportunidades de mejora. Un nivel alto de satisfacción se tomará como indicador de éxito, mientras que cualquier área con evaluación subóptima generará un plan de mejora específico. Por ejemplo, si un cliente señala que “la comunicación pudo ser más frecuente durante el proyecto”, Aurex ajustará su protocolo para incrementar el número de informes o contactos proactivos en futuros encargos. El objetivo es instaurar un ciclo de mejora continua orientado por la voz del cliente. (En el Anexo 2 se incluye la tabla de indicadores).

- Control de calidad de proveedores: Vinculado con el apartado de gestión de proveedores, Aurex también monitorizará la calidad entregada por sus colaboradores externos. Se cruzarán las evaluaciones de clientes sobre elementos del servicio (por ejemplo, satisfacción con catering, valoración de

la sede del evento) con la evaluación interna del desempeño de esos proveedores. De esta manera, si un aspecto subcontratado recibe feedback negativo recurrente, Aurex podrá corregirlo bien sea trabajando con el proveedor para mejorar o sustituyéndolo. Este control integral asegura que la calidad total del servicio Aurex cumpla los estándares prometidos.

- Certificaciones o estándares (futuro): Si bien en sus inicios Aurex operará con sistemas propios de control de calidad, a medio plazo podría considerar la adopción de algún estándar reconocido en la industria de servicios. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 orientado a servicios de consultoría/eventos, o la obtención de certificaciones en gestión de eventos deportivos. Esto aportaría un marco formal para la calidad y sería también un argumento comercial de confianza para los clientes. No obstante, inicialmente se priorizará la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos, estableciendo base para en un futuro cercano formalizar más estos sistemas.

En conjunto, estos mecanismos permiten a Aurex mantener un control riguroso sobre la calidad, reaccionar rápidamente a cualquier desvío y cultivar la satisfacción del cliente como pilar de su propuesta de valor.

Para una mayor concreción del proceso, en el Anexo 3 se incluye la ficha de proceso detallada correspondiente.

6. Plan de Recursos Humanos

En lo referente a la estructura organizativa y gestión del talento, Aurex Sports Advisory inicia su actividad como una microempresa ágil encabezada por su fundador. Dado el tamaño reducido en la fase inicial, la organización combinará un pequeño equipo núcleo interno con una red de colaboradores externos (*embajadores*) que amplían su alcance comercial. Este apartado detalla los roles, responsabilidades y políticas de recursos humanos previstos:

Dirección General (CEO): El fundador de Aurex, asumirá el rol de Director General o CEO, siendo el encargado de la estrategia global de la empresa y principal

responsable de la toma de decisiones. En los primeros años, el CEO centraliza múltiples funciones clave: lidera el desarrollo de negocio (captación de clientes y alianzas estratégicas), supervisa todos los proyectos en curso (actuando en muchos casos como jefe de proyecto), y gestiona la relación con los embajadores y socios externos. Asimismo, es el encargado de representar institucionalmente a Aurex en eventos del sector y de establecer la cultura de la empresa. Debido a la limitada dimensión inicial, el CEO deberá repartir su tiempo entre tareas operativas y estratégicas, manteniendo un equilibrio que garantice tanto la calidad en la ejecución de proyectos actuales como el crecimiento futuro de la empresa.

Equipo núcleo interno: Se proyecta incorporar de 1 a 2 personas adicionales de confianza en el equipo interno durante los primeros años, conforme la carga de trabajo lo exija y los recursos financieros lo permitan. Un puesto prioritario a cubrir es el de Coordinador/a de Operaciones, quien asistiría al CEO en la gestión cotidiana de proyectos y tareas operativas. Esta persona se encargaría de la logística de eventos (coordinación con proveedores, cumplimiento de cronogramas, seguimiento de *checklists*), así como de ciertas labores administrativas (preparar documentación para clientes, gestionar inscripciones a eventos, etc.), liberando al CEO para enfocarse más en clientes, ventas y alianzas. Idealmente, el coordinador tendría experiencia en gestión deportiva o organización de eventos, con capacidad multitarea y atención al detalle. Adicionalmente, se valora la contratación (o subcontratación puntual) de un perfil administrativo-financiero a tiempo parcial – por ejemplo, una gestoría o asesor externo – que lleve la contabilidad, facturación, presentación de impuestos y nóminas, garantizando el cumplimiento legal y descargando al núcleo de tareas burocráticas. Si el negocio creciera rápidamente o se obtiene financiación extra, en un horizonte de 2-3 años podría considerarse incorporar un asistente de marketing/comercial junior que apoye en la prospección de clientes, manejo de redes sociales y preparación de propuestas. En cualquier caso, el equipo central se mantendrá deliberadamente pequeño y flexible, primando perfiles polivalentes que puedan adaptarse a distintas funciones. En el anexo 4 se puede observar el perfil de puesto adecuado para un director general

Embajadores y colaboradores externos: Una de las piezas clave del modelo organizativo de Aurex Sports Advisory es su red de embajadores, profesionales

autónomos con amplia experiencia en el sector del golf. Estos perfiles, que pueden incluir exdirectivos de clubes, promotores de torneos o consultores locales, actúan como agentes comerciales y operativos en sus respectivos territorios. Su papel consiste en detectar oportunidades de negocio, presentar los servicios de Aurex a potenciales clientes y, en algunos casos, apoyar la ejecución local de los proyectos.

Su colaboración se formaliza mediante contratos mercantiles que recogen aspectos como la zona de actuación, cláusulas de confidencialidad, uso autorizado de marca y, sobre todo, un esquema de comisiones por éxito. En concreto, los embajadores perciben una comisión del 20% sobre el beneficio neto generado por cada proyecto que hayan conseguido o coordinado, alineando directamente su retribución con los resultados obtenidos. Este modelo flexible permite a Aurex escalar su actividad comercial sin asumir costes fijos recurrentes, premiando el valor aportado.

Además, Aurex colabora puntualmente con otros freelancers especializados según las necesidades del proyecto: diseñadores gráficos, community managers, coordinadores de torneos, traductores, entre otros. Todos ellos operan bajo la dirección del equipo central y se integran de manera temporal según el alcance de cada servicio contratado.

En cuanto a la cultura y gestión de personal, Aurex fomentará un ambiente de trabajo colaborativo y motivador a pesar de la dispersión geográfica. Se implantarán reuniones virtuales periódicas para alinear objetivos, compartir aprendizajes y mantener el sentimiento de pertenencia. El CEO actuará también como responsable de RR.HH., asegurándose de comunicar claramente la visión y misión de la empresa, y reconociendo los logros tanto del equipo interno como de los embajadores. La formación continua será otro pilar: se animará a los integrantes a asistir a cursos o congresos relevantes (pudiendo Aurex subvencionarlos en parte) para que amplíen sus competencias en gestión deportiva, marketing o idiomas, lo que revertirá en un mejor servicio al cliente.

En términos de crecimiento, el plan de recursos humanos prevé escalar de forma gradual. Durante los primeros 1-2 años, la prioridad es consolidar la operación con el equipo mínimo eficiente. A medida que la facturación aumente y se diversifique la cartera de proyectos, se evaluará la necesidad de incorporar nuevo talento de forma

sostenible. La política será contratar solo cuando la carga de trabajo recurrente lo justifique, pudiendo mantener mientras tanto la estrategia de colaboradores externos para picos de actividad. Con este modelo híbrido (núcleo fijo reducido + red externa flexible), Aurex busca mantener bajos costes fijos de personal y alta adaptabilidad, sin comprometer la calidad ni la atención al cliente.

6.1 Organigrama.

La estructura organizativa de Aurex Sports Advisory se representa en la Figura 6.

Figura 6.

Organigrama



Fuente: (Elaboración propia).

El organigrama anterior refleja la estructura organizativa de Aurex Sports Advisory, caracterizada por un enfoque flexible y escalable. En la parte superior se sitúa la Dirección General (CEO), responsable de la estrategia y supervisión global del negocio. Bajo esta figura se encuentran las áreas operativas y comerciales, como el coordinador de operaciones y el perfil de marketing/comercial junior, cuya incorporación dependerá del crecimiento de la empresa.

Asimismo, se incluye una asesoría administrativa y fiscal externa, que permite gestionar las obligaciones legales y contables sin necesidad de internalizar esta función. En el nivel inferior, la empresa se apoya en una red de embajadores regionales, encargados de la captación de clientes, y en freelancers especializados que colaboran en tareas concretas como diseño, comunicación o gestión digital.

Esta estructura permite a Aurex mantener una organización ligera, optimizar costes y adaptarse a las necesidades del mercado, combinando recursos internos y externos de forma eficiente.

7. Plan Jurídico

Aurex Sports Advisory será constituida formalmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) conforme a la legislación española. La empresa está registrada bajo la denominación *Aurex Sports Advisory S.L.* con sede en Madrid, cumpliendo con todos los trámites mercantiles de inicio (escritura pública, CIF obtenido, alta en el Registro Mercantil). La elección de la forma jurídica de S.L. responde a la limitación de responsabilidad para los socios y a la flexibilidad y agilidad que ofrece para pymes en España.

En cuanto al cumplimiento normativo, Aurex prestará especial atención a los siguientes aspectos legales:

- **Contratación mercantil y laboral:** Dado que Aurex operará mediante acuerdos con embajadores y con proveedores, se elaborarán modelos de contrato mercantil específicos para cada figura. Estos contratos regularán aspectos como la colaboración, la posible exclusividad territorial, el esquema de comisiones, la confidencialidad, las cláusulas de servicio, las tarifas, el uso de marca y la protección de datos. Estas herramientas contractuales garantizarán relaciones claras y seguridad jurídica para todas las partes. En caso de contratar personal asalariado en el futuro, Aurex cumplirá con la normativa laboral española, registrando debidamente los contratos de trabajo, cotizando a la Seguridad Social y respetando convenios aplicables (podría enmarcarse en convenio de consultorías o de actividades deportivas, según funciones).

- **Protección de datos (LOPD-GDPR):** Aurex manejará bases de datos de contactos empresariales (clientes, leads) y sensibles (participantes en eventos). La empresa se asegurará de cumplir íntegramente con la legislación de protección de datos personales: inscribiendo los ficheros de datos correspondientes, obteniendo el consentimiento informado de

contactos para comunicaciones comerciales y estableciendo las medidas de seguridad técnicas y organizativas necesarias (cifrado de información sensible, acuerdos de confidencialidad con empleados y colaboradores, designación de un responsable de protección de datos si aplica). En todas las acciones de marketing. Se ofrecerá opción de *opt-out* y se limitará el envío a contactos que hayan aceptado recibir información, evitando spam.

- **Propiedad intelectual e industrial:** El nombre comercial Aurex Sports Advisory y su logotipo se encuentran en proceso de registro como marca en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) en la clase de servicios de consultoría y organización de eventos deportivos, para proteger la identidad corporativa. Asimismo, los contenidos originales desarrollados por Aurex (materiales metodológicos, documentos de consultoría, estudios de mercado propios) estarán protegidos por derechos de autor; se tomarán medidas para incluir notas de copyright en informes y acuerdos de confidencialidad que impidan su uso no autorizado por parte de clientes o terceros. Al mismo tiempo, Aurex respetará la propiedad intelectual de terceros: por ejemplo, licenciando debidamente cualquier software que utilice, usando imágenes libres de derechos o con licencia en su web, etc.

- **Responsabilidad civil y seguros:** Dada la naturaleza de los eventos organizados, Aurex contratará un seguro de Responsabilidad Civil que cubra posibles daños a terceros durante la realización de sus actividades (por ejemplo, accidentes en un torneo organizado). Muchos campos de golf ya cuentan con seguros, pero Aurex, como organizador, asumirá una póliza de RC profesional para cubrir reclamaciones vinculadas a su trabajo (ej.: incumplimiento de contrato, errores en la coordinación, daños materiales involuntarios en eventos). Este seguro brindará tranquilidad adicional a la empresa y a sus clientes. Igualmente, se evaluará la necesidad de seguros de cancelación de eventos o climáticos en casos puntuales (si un cliente lo requiere para asegurar su inversión).

- **Fiscalidad:** Como S.L., Aurex estará sujeta al Impuesto sobre Sociedades, con carácter general al 25%, pudiendo aplicar tipos reducidos si cumple los requisitos previstos para empresas emergentes. Asimismo, operará bajo el régimen general de IVA, repercutiendo el 21% en servicios nacionales y aplicando la normativa correspondiente en operaciones internacionales. La empresa contará con asesoría fiscal profesional para cumplir sus obligaciones tributarias y valorar posibles deducciones o incentivos aplicables.

- **Regulación sectorial deportiva:** Aunque Aurex opera en el ámbito comercial, algunas de sus actividades se relacionan con el deporte federado (organización de torneos, colaboraciones con clubes). Por ello, Aurex respetará los reglamentos deportivos pertinentes: por ejemplo, si coorganiza un torneo oficial federativo, se atendrá a las normas de la RFEG y la federación autonómica (handicaps, seguros deportivos obligatorios de los participantes, etc.). También mantendrá una comunicación abierta con instituciones como federaciones y administraciones deportivas para asegurarse de que sus eventos cumplen con licencias o autorizaciones requeridas (por ejemplo, para eventos multitudinarios en espacios públicos, etc., aunque la mayoría serán en recintos privados).

- **Cumplimiento ético y RSC:** Más allá de las leyes, Aurex adoptará voluntariamente un Código Ético interno que recogerá sus valores (ya descritos) aplicados a situaciones prácticas: rechazo de corrupción y sobornos (si participa en concursos públicos o trata con directivos, actuar con transparencia), compromiso con la inclusión (no discriminación en selección de personal o embajadores, ni en clientes), sostenibilidad (lineamientos para hacer eventos eco-amigables) y confidencialidad (protección de la información sensible de clientes). Aurex entiende que cumplir con la normativa es el mínimo, y aspira a ser un actor responsable y ejemplar en el sector.

8. Plan Económico-Financiero y viabilidad

8.1 ¿Qué es y qué debe incluir?

El plan económico-financiero de Aurex Sports Advisory tiene como objetivo demostrar la viabilidad financiera del proyecto, anticipando su comportamiento monetario a lo largo de los primeros cinco años. Este plan se alinea con el modelo de negocio definido, y se ha desarrollado en base a datos sectoriales, previsiones prudentes y la experiencia acumulada en proyectos piloto, permitiendo estimar resultados, facilitar la toma de decisiones y evaluar la sostenibilidad económica del proyecto en distintos escenarios.

La información se presenta mediante tablas acompañadas de su correspondiente análisis e interpretación. En concreto, el plan contempla:

- Inversión inicial y fuentes de financiación.
- Balance de situación inicial.
- Previsión mensual de ingresos y gastos en el año 1.
- Cuenta de resultados proyectada a 5 años (escenario realista).
- Escenarios alternativos (optimista y pesimista).
- Ratios financieros y valoración del proyecto.

8.2. Inversión inicial y financiación

La inversión inicial prevista para el proyecto se recoge en la Tabla 3.

Tabla 3.
Inversión inicial y financiación

Elemento	Precio (€)	Vida útil (años)	Amortización anual (€)
Desarrollo web + CRM/ERP + software	15.000	5	3.000
Marketing de lanzamiento	10.000	2	5.000
Constitución y asesoría legal	3.000	1	3.000
Reserva de liquidez / Fondo de maniobra	20.000	-	-
Total inversión inicial	48.000		

Fuente: (Elaboración propia).

Las principales fuentes de financiación previstas para el proyecto se recogen en la Tabla 4.

Tabla 4.
Fuentes de financiación

Tipo de fuente	Capital (€)	Intereses (%)
Aportación del fundador	25.000	0
Préstamo ENISA	25.000	2 (*)
Total financiación	50.000	

Fuente: (Elaboración propia).

(*) Interés estimado promedio ENISA para 2024.

8.3. Balance de situación

La situación financiera inicial prevista para Aurex Sports Advisory se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5.
Balance de situación

ACTIVO	€	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	€
Activo no corriente	25.000	**Patrimonio neto**	25.000
- Inversión web/IT	15.000		
- Marketing	10.000		
Activo corriente	25.000	**Pasivo no corriente** (ENISA)	25.000
- Tesorería (fondo maniobra)	20.000		
- Otros activos corrientes	5.000		
TOTAL ACTIVO	50.000	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	50.000

Fuente: (Elaboración propia).

8.4. Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

Durante los primeros meses de actividad, los ingresos previstos proceden principalmente de servicios iniciales de asesoría, contactos comerciales previos y proyectos piloto activados a partir de la red profesional del promotor. Por tanto, estos ingresos no responden todavía a una captación comercial plenamente

estructurada, sino a oportunidades iniciales de validación del modelo. La captación sistemática de nuevos clientes B2B y la organización del primer evento comercial de mayor escala se consolidan posteriormente en el cronograma de implantación.

La previsión mensual de ingresos y gastos correspondiente al primer año de funcionamiento se recoge en la Tabla 6.

Tabla 6.
Ingresos y gastos del año 1 de funcionamiento

Mes	Ingresos (€)	Gastos operativos (€)	EBITDA (€)
Enero	2.000	5.000	-3.000
Febrero	3.000	5.000	-2.000
Marzo	4.000	6.000	-2.000
Abril	5.000	6.000	-1.000
Mayo	6.000	6.500	-500
Junio	6.000	6.500	-500
Julio	7.000	7.000	0
Agosto	5.000	4.000	1.000
Septiembre	7.000	6.000	1.000
Octubre	7.500	6.000	1.500
Noviembre	4.500	5.500	-1.000
Diciembre	3.000	6.000	-3.000
TOTAL	60.000	69.500	-9.500

Fuente: (Elaboración propia).

8.5. Cuenta de resultados a 5 años

La proyección financiera del proyecto a cinco años se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7.
Cuenta de resultados a 5 años

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	60.000	125.000	185.000	230.000	260.000
Costes directos	0	30.000	60.000	85.000	105.000	115.000
Margen bruto	0	30.000	65.000	100.000	125.000	145.000
Gastos personal	0	15.000	30.000	45.000	55.000	65.000
Gastos marketing	10.000	8.000	10.000	15.000	18.000	20.000
Otros operativos	18.000	16.500	12.000	15.000	18.000	20.000
EBITDA	-28.000	-9.500	13.000	25.000	34.000	40.000
Amortizaciones	0	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000
Resultado antes Imp.	-28.000	-11.500	10.000	21.000	30.000	36.000
Impuestos (25%)	0	0	2.500	5.250	7.500	9.000
Beneficio neto	-28.000	-11.500	7.500	15.750	22.500	27.000

Fuente: (Elaboración propia).

8.6. Escenarios

Los distintos escenarios de crecimiento e ingresos previstos para el proyecto se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8.

Escenarios (ingresos)

Ingresos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios consultoría B2B	+12%	+10%	+8%	+8%
Proyectos	+15%	+12%	+10%	+8%
Otros servicios	+10%	+8%	+6%	+5%
TOTAL	+12,5%	+10,2%	+8,2%	+7,4%

El crecimiento medio anual es de 9,6%

Fuente: (Elaboración propia).

La Tabla 9 recoge los escenarios de gastos previstos para los próximos años.

Tabla 9.

Escenarios (gastos)

Gastos	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	+5%	+5%	+5%	+5%
Marketing	+10%	+8%	+5%	+5%
Servicios externos	+5%	+5%	+5%	+5%
Otros gastos	+3%	+3%	+3%	+3%
TOTAL	+5,8%	+5,4%	+4,8%	+4,8%

El crecimiento medio anual es de 5,2%

Fuente: (Elaboración propia).

La comparación entre los distintos escenarios financieros previstos para el proyecto se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10.

Escenarios

Escenario	Ingresos año 5	Beneficio neto año 5
Optimista	300.000€	35.000€
Realista (base)	260.000€	27.000€
Pesimista	210.000€	12.000€

Fuente: (Elaboración propia).

8.7. Ratios financieros de interés y valoración del proyecto

- Plazo de recuperación: 3 años.
- VAN (5 años, tasa 10%): ~21.000 € → *proyecto viable*.

- TIR (5 años): ~22% → *atractivo para inversores*.
- Rentabilidad media sobre ventas (año 5): >10%.
- Margen EBITDA en año 5: ~15%.

Aurex es un proyecto viable, con pérdidas controladas el primer año, rentabilidad creciente y recuperación completa de la inversión inicial en el tercer año. Su modelo escalable y adaptable al sector turístico-deportivo le otorga un perfil atractivo para inversores y potencial de crecimiento a medio plazo.

9. Responsabilidad Social Corporativa

Aurex Sports Advisory, como empresa emergente dedicada a la consultoría y activación de proyectos deportivos y turísticos, asume desde su creación un compromiso progresivo con la responsabilidad social, alineado con su actividad, valores y entorno. A través de un enfoque de sostenibilidad transversal, se busca que cada proyecto aporte valor no solo económico, sino también social y ambiental. Este plan se estructura en tres dimensiones: sostenibilidad social, económica y medioambiental.

Sostenibilidad social: Aunque Aurex es una empresa joven y de estructura ligera, ha definido un marco de actuación social basado en:

- Igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio: en la selección de colaboradores, se valoran las competencias y motivación más allá del género, la edad o el origen, aplicando un enfoque inclusivo, especialmente en la red de embajadores deportivos.
- Acciones con impacto positivo en la comunidad local: en eventos gestionados por Aurex (corporativos o institucionales), se promueve la contratación de proveedores locales (campos, alojamientos, transporte), generando economía de cercanía.
- Apoyo al deporte como medio de salud y cohesión: los eventos no solo tienen un fin promocional o de entretenimiento, sino que se posicionan como herramientas de bienestar, especialmente para colectivos con poca actividad física. Aurex explora alianzas futuras con clubes y entidades para promover el deporte entre públicos no convencionales.

- Proyección ética en la comunicación: se evita la explotación comercial agresiva y se vela por mensajes responsables en campañas y relaciones públicas, valorando la transparencia, la autenticidad y la reputación del deporte como vía de desarrollo humano.

Sostenibilidad económica: El modelo de Aurex apuesta por la eficiencia, la calidad de servicio y la prudencia financiera como principios básicos de sostenibilidad:

- Modelo escalable con baja estructura fija: la red de colaboradores permite crecer sin necesidad de sobredimensionar la plantilla, evitando costes fijos innecesarios y permitiendo reinversión en innovación y mejora.
- Pago justo y responsable a proveedores: se establecen acuerdos contractuales claros con tiempos de pago razonables. Aurex evita prácticas especulativas o abusivas, cumpliendo con estándares éticos en la cadena de valor.
- Rentabilidad sin comprometer valores: la empresa renuncia a aceptar proyectos que comprometan su visión estratégica o reputación, aun si aportan beneficios a corto plazo. Esta lógica permite asegurar la estabilidad a largo plazo.
- Fomento de la economía circular: en la medida de lo posible, se reutilizan materiales de comunicación, stands o material logístico de eventos, optimizando recursos sin merma de calidad.

Sostenibilidad medioambiental: Aurex no es una empresa industrial ni genera residuos directos significativos, pero su actividad implica movilidad, organización de eventos y consumo de recursos. Por ello, se aplican medidas específicas de compromiso ambiental:

- Eventos con criterios sostenibles: se recomienda a los clientes incorporar criterios de sostenibilidad en sus proyectos, como elección de campos certificados ambientalmente, reducción del uso de papel, utilización de catering local y sostenible, o eliminación de plásticos de un solo uso.
- Optimización de desplazamientos: se promueve el uso de medios de transporte compartido en viajes de equipo o embajadores, y en la logística de

eventos. En el futuro, se estudiará la posibilidad de compensación de huella de carbono a través de entidades certificadas.

- Digitalización como herramienta de reducción de impacto: toda la documentación comercial, operativa y de marketing se trabaja en formato digital, reduciendo al mínimo el uso de papel y materiales físicos.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**:** Las acciones anteriores permiten a Aurex contribuir de forma realista y coherente con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por Naciones Unidas. La contribución de Aurex Sports Advisory a los Objetivos de Desarrollo Sostenible se recoge en la Tabla 11.

Tabla 11.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

ODS	Descripción breve	Aplicación en Aurex
ODS 8	Trabajo decente y crecimiento económico	Promoción de oportunidades laborales éticas, pago justo y desarrollo de talento externo.
ODS 12	Producción y consumo responsables	Uso eficiente de recursos, proveedores locales, materiales reciclados y sostenibilidad en eventos.
ODS 13	Acción por el clima	Minimización del impacto de desplazamientos y fomento de buenas prácticas en clientes y partners.
ODS 17	Alianzas para lograr los objetivos	Red de colaboración con embajadores, proveedores y clientes para generar impacto compartido.

Fuente: (Elaboración propia).

10. Cronograma de implantación (to start)

El cronograma de implantación actúa como hoja de ruta para el despliegue progresivo del modelo de negocio de Aurex Sports Advisory. Su finalidad es ordenar las fases clave, asignar temporalmente las tareas y anticipar los principales hitos del proyecto, garantizando una correcta coordinación de recursos y reduciendo riesgos en la puesta en marcha. La duración estimada del proceso es de 18 meses, periodo suficiente para ejecutar una implantación realista y flexible, validando

progresivamente los elementos críticos del modelo. Esta planificación temporal se representa en la Figura 7.

Figura 7.

Cronograma (to start)

Fase	Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
F1: Pre-lanzamiento	Estudio de mercado inicial	•	•																
F1: Pre-lanzamiento	Benchmark de competencia	•	•																
F1: Pre-lanzamiento	Validación del modelo de negocio		•	•	•														
F1: Pre-lanzamiento	Búsqueda inicial de financiación		•	•	•	•													
F1: Pre-lanzamiento	Constitución legal y fiscal			•	•														
F2: Desarrollo y alianzas	Diseño identidad corporativa				•	•	•												
F2: Desarrollo y alianzas	Desarrollo y lanzamiento de la web					•	•	•											
F2: Desarrollo y alianzas	Homologación de proveedores						•	•	•										
F2: Desarrollo y alianzas	Captación de embajadores regionales						•	•	•										
F2: Desarrollo y alianzas	Acuerdos con campos de golf							•	•	•									
F2: Desarrollo y alianzas	Producción de materiales promocionales								•	•	•								
F3: Lanzamiento comercial	Activación de redes sociales									•	•	•	•						
F3: Lanzamiento comercial	Campaña de contenidos especializados									•	•	•	•	•					
F3: Lanzamiento comercial	Publicidad digital (LinkedIn, SEM)										•	•	•	•					
F3: Lanzamiento comercial	Captación de primeros leads B2B										•	•	•	•	•				
F3: Lanzamiento comercial	Organización del primer evento comercial											•	•	•					
F3: Lanzamiento comercial	Feedback estructurado de clientes													•	•				
F4: Consolidación	Evaluación de KPIs y procesos														•	•			
F4: Consolidación	Optimización tecnológica y operativa															•	•		
F4: Consolidación	Lanzamiento de nuevos servicios																•	•	
F4: Consolidación	Alianzas internacionales estratégicas															•	•	•	
F4: Consolidación	Exploración de mercados turísticos																•	•	•
F4: Consolidación	Desarrollo plataforma digital propia																•	•	•

Fuente: (Elaboración propia).

Entre los hitos más relevantes del cronograma destacan el desarrollo y lanzamiento de la web corporativa (meses 5-7), la consolidación de la captación estructurada de nuevos clientes B2B en torno al mes 10 y la organización del primer evento comercial de mayor escala en el mes 11. Estos hitos no impiden la existencia de ingresos iniciales durante los primeros meses, ya que estos proceden de asesorías puntuales, contactos previos y proyectos piloto orientados a validar el modelo de negocio.

11. Conclusiones en la elaboración del plan de empresa

La elaboración del presente Trabajo Fin de Grado, centrado en el diseño de un plan de empresa para *Aurex Sports Advisory*, ha supuesto una experiencia de aprendizaje integral en todos los niveles. Desde la concepción de la idea hasta su plasmación estructurada en un documento profesional, el proceso ha permitido aplicar de forma transversal los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado en Gestión Deportiva, enfrentándome a los desafíos reales que implica la creación de un proyecto empresarial viable en el ámbito deportivo.

Uno de los principales aprendizajes ha sido la importancia de realizar un diagnóstico estratégico profundo, utilizando herramientas como el análisis DAFO o el modelo PESTEL, que han facilitado la identificación de variables internas y externas que condicionan el éxito del negocio. Asimismo, la elaboración del modelo CANVAS ha servido como guía estructural para definir con precisión la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de captación y las fuentes de ingresos, haciendo tangible una idea con gran potencial de diferenciación en el sector del golf.

Además, el desarrollo del cronograma TO-START me ha obligado a adoptar una mentalidad realista y planificadora, imprescindible para la implementación práctica de un proyecto. La definición por fases, actividades e hitos ha aportado orden y viabilidad al despliegue de la empresa en su primer año.

En términos de competencias personales, este trabajo ha reforzado mi capacidad de análisis, planificación y toma de decisiones. Me ha permitido mejorar mis habilidades de redacción técnica, citación académica (en formato APA 7ª edición), y argumentación con base en datos extraídos de fuentes oficiales como el Eurobarómetro o la Real Federación Española de Golf. Todo ello ha contribuido a la construcción de un trabajo con rigor científico y aplicabilidad profesional.

Otro aspecto fundamental ha sido el proceso de revisión y mejora a partir de los comentarios del tutor. Esta retroalimentación ha reforzado la importancia de la autocrítica, la flexibilidad y la adaptación a los criterios exigidos, permitiendo entregar un trabajo coherente, completo y alineado con el protocolo oficial del TFG.

Finalmente, puedo afirmar que *Aurex Sports Advisory* no solo representa un proyecto empresarial con potencial real de implantación, sino también el reflejo de mi evolución como estudiante de gestión deportiva. A través de este TFG he desarrollado una propuesta que se alinea con las tendencias actuales del mercado (digitalización, B2B, sostenibilidad), y que pone en valor mi vocación emprendedora y mi compromiso con la excelencia profesional en el ámbito del deporte.

Este trabajo no es un punto final, sino el inicio de una nueva etapa en la que el conocimiento adquirido se convertirá en motor de acción y crecimiento.

12. Referencias

Asociación Española de Campos de Golf. (2023a). *Impacto económico del golf en España.* https://www.aecg.es/wp-content/uploads/AAFF_2024_INFORME-IMPACTO-ECONOMICO-GOLF_27_09.pdf

Asociación Española de Campos de Golf. (2023b, octubre 25). *El golf como ejemplo de sostenibilidad en la III Convención de Turespaña*. Ponencia presentada en la III Convención de Turespaña, San Sebastián, España. https://www.aecg.es/2023/10/25/golf-ejemplo-sostenibilidad-iii-convencion-turespana/

Consejo Superior de Deportes. (2023). *Memoria ejercicio 2023*. Ministerio de Cultura y Deporte. https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2024-11/Memoria%20Ejercicio%202023.pdf

European Commission. (2022). *Sport and physical activity* (Special Eurobarometer 525). Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c601d8fb-3e0d-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en

Federación Aragonesa de Golf. (2024, 5 junio). *El golf en España generó 1.202 millones de euros por turismo en 2023, según el Anuario de Estadísticas Deportivas*. https://www.aragongolf.com/noticias/el-golf-en-espana-genero-1202-millones-de-euros-por-turismo-en-2023-segun-el-anuario-de-estadisticas-deportivas-/

Gobierno de España. (2022a). *Ley 28/2022, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes (Ley de Startups)*. Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-21739

Gobierno de España. (2022b). *Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.* Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074

IE Foundation. (2024). *Impacto económico del golf en España: Actualización del informe El golf como catalizador de la actividad económica en España 2022-2023.* https://static.ie.edu/fundacion/pdf/INFORME_IMPACTO_ECONOMICO_GOLF_ESP.pdf

Instituto de Turismo de España (Turespaña). (2023). *III Convención Turespaña*. https://events.spain.info/event/iii-convencion-turespana/

MarketsandMarkets. (2025). *Sports technology market by technology (wearable, AR/VR, smart stadium, sports & stadium analytics, sports camera, building automation, smart equipment, smart clothing, crowd management), solution (AI-based, conventional) – Global forecast to 2030*. https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/sports-technology-market-104958738.html

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario de estadísticas deportivas 2023*. Secretaría General Técnica. https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:c623c493-de28-4973-8f8a-62ed8b8f9b03/aed-2023.pdf

PwC. (2023). *PwC Global Sports Survey*. https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/sports-survey.html

Real Federación Española de Golf. (2023a). *Memoria anual 2022*. https://www.rfegolf.es/ArtculosDocumento/OTRAS%20PUBLICACIONES/Otras%20publicaciones%202023/2023%20Memoria%20RFEG%202022%20web.pdf

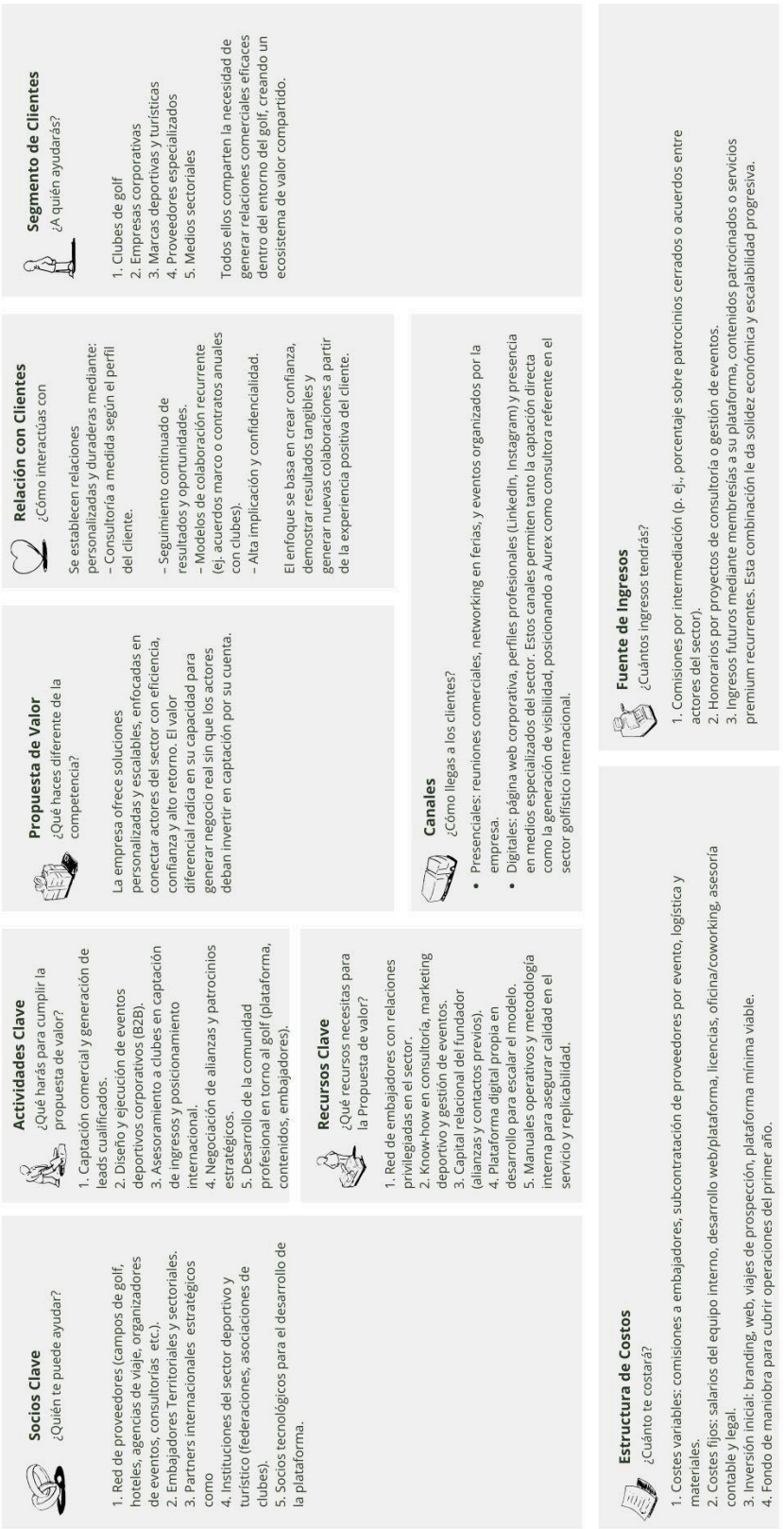
Real Federación Española de Golf. (2023b, 11 de enero). *El golf español consolida su crecimiento con el cuarto incremento anual consecutivo de federados.* https://rfegolf.es/noticia/el_golf_espanol_consolida_su_crecimiento_con_el_cuarto_incremento_anual_consecutivo_de_federados.html?id=131650

World Economic Forum. (2022, 9 junio). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. https://www.weforum.org/stories/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/

13. Anexos

Anexo 1. *Modelo canvas*

Figura 1. *Modelo canvas*



Fuente: (Elaboración propia).

Anexo 2. *Tabla de indicadores*

Tabla A1. *Tabla de indicadores*

Indicador:	satisfacción del cliente
Responsable de la recogida de datos: Departamento comercial	**Periodicidad de recogida de la información:** Tras cada proyecto
Responsable del tratamiento de la información: Dirección	**Periodicidad del tratamiento de la información:** Inmediatamente tras los resultados obtenido
Destinatario: Dirección	**Fecha o momento de entrega al destinatario:** Tras cierre del proyecto
Unidad de medida: Escala 1-10	**Procedimiento de cálculo:** Encuesta al cliente
Valor esperado: ≥ 8	

Fuente: (Elaboración propia).

Anexo 3. *Ficha de procesos*

Tabla B1. *Ficha de procesos*

Nombre/descripción del proceso:	Captación de clientes
Input: Cliente potencial Necesidades del cliente Briefing inicial	Responsable del proceso: CEO Project Manager
Output: Cliente captado Cliente registrado Contrato firmado	Clientes del proceso: Empresas (clientes B2B)
Herramientas necesarias	CRM Correo electrónico Herramientas de gestión (Excel, software) Redes sociales
Personas implicadas:	Equipo interno Proveedores externos
Indicadores:	Satisfacción del cliente Rentabilidad Cumplimiento de plazos Número de contactos realizados
Instrucciones:	Cumplir presupuesto Garantizar calidad Realizar contacto con clientes potenciales Identificar necesidades del cliente
Hitos y plazos: Planificación Ejecución Cierre del proyecto	**Límites:** Presupuesto Recursos disponibles Tiempo

Anexo 4. *Perfil de puestos*

Figura A. *Perfil de puestos*

Denominación del puesto:	Director General (CEO)
Misión:	Definir la estrategia de la empresa, liderar el negocio y asegurar la consecución de los objetivos a largo plazo.
Dependencia jerárquica:	No aplica (máximo responsable)
Puestos a su cargo:	Todos

Funciones específicas

- Definición de la estrategia empresarial
- Captación de clientes y desarrollo de negocio
- Establecimiento de alianzas estratégicas
- Supervisión global de las operaciones

Responsabilidades

- Cumplimiento de objetivos empresariales
- Toma de decisiones estratégicas
- Control financiero del negocio
- Representación de la empresa

Requisitos académicos

Grado en ADE, gestión deportiva, marketing o similar

Otros requisitos

- Experiencia en gestión empresarial
- Conocimiento del sector deportivo
- B2 Inglés

Competencias

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Negociación
- Orientación a resultados
- Proactividad
- Pensamiento analítico
- Adaptabilidad
- Gestión del tiempo

Indicadores

- Crecimiento de la empresa
- Número de clientes captados
- Rentabilidad global
- Expansión de alianzas
- Cumplimiento de objetivos estratégicos
- Facturación anual
- Posicionamiento de marca
- Tasa de conversión comercial
- Retención de clientes
- Desarrollo del negocio

Fuente: (Elaboración propia).

Anexo 5. *Logo Aurex sports*

En el Anexo 5, se puede observar el logo de Aurex Sports elegido para la imagen de la marca.

Figura B. *Logo Aurex sports.*



Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 6. *Página Web*

En el Anexo 6 se puede encontrar una captura de pantalla de una landing de prueba que hemos hecho para simular la plataforma b2b de Aurex sports, actualmente se puede visitar en el siguiente enlace: aurexports.com

Figura C. *Captura de pantalla de Aurexsports.com*



Fuente: (Elaboración propia).