

ULTIMATE PADEL

CAFYD

TRABAJO FIN DE TITULACIÓN

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: César Gil de Gómez Domínguez, Miguel Ortiz de Lanzagorta

Nº Expediente: 21918641, 21620786

Grupo TFG: M42

Año Académico: 2022-2023

Tutor/a: Rubén Moreno Castellanos

Área: Plan de Empresa

Resumen

Ultimate Padel es una empresa de eventos especializada en torneos de pádel en la Comunidad de Madrid. El objetivo principal de la empresa es ofrecer una experiencia de juego de alta calidad a los participantes y generar beneficios económicos mediante la organización de 3 torneos de 24h a lo largo del año. Además, se buscarán otras fuentes de ingreso como la venta de patrocinios y publicidad.

En el análisis de mercado se ha destacado una demanda al alza de torneos de pádel en la Comunidad de Madrid y en todo el territorio nacional, causado por el aumento de la popularidad del deporte en los últimos años. La competencia en el mercado es considerable, existen diferentes empresas y clubs explotando actualmente este nicho de mercado, tanto a nivel profesional como amateur. Ultimate Padel propone una idea de negocio que se diferencia de las empresas ya establecidas en el territorio, combinando tradición y progreso en todos los aspectos del torneo.

El estudio de viabilidad económica muestra que la empresa tiene gran potencial de rentabilidad, ya que los costes de inversión inicial y organización podrían ser reducidos estableciendo “partners” o “patrocinios” estratégicos con proveedores locales y empresas relacionadas con el sector deportivo.

El modelo de negocio está basado en la organización de torneos de pádel para jugadores de nivel amateur a todos los niveles, así como en la venta de patrocinios y publicidad. Además, se ofrecerán a los participantes una amplia gama de servicios, alquiler de materiales, catering deportivo, organización de los partidos entre otros.

La empresa utilizará las redes sociales e internet para promocionar el evento y su marca. Asimismo, otros métodos más tradicionales como carteles publicitarios en clubes de pádel y otras instalaciones deportivas. Se buscarán “partners” y proveedores para obtener descuentos en materiales y equipamiento deportivo.

El organigrama de la empresa se fundamenta en: Gerencia, formada por dos personas que lideran el proyecto. Al ser una empresa pequeña ambos gerentes asumirán otros cargos dentro de la empresa. Un gerente estará encargado del marketing; y el otro ejercerá a su vez de coordinador de torneos y equipo de voluntarios. Se establecerán alianzas estratégicas con otros proveedores de servicios deportivos para ofrecer una mejor experiencia y aumentar la eficiencia operativa de la empresa.

Palabras Clave: Padel, torneo, gestion de eventos, gestion deportiva

Summary

Ultimate Padel is an event company specializing in padel tournaments in the Madrid region. The main objective of the company is to offer a high-quality playing experience to the participants and to generate economic benefits by organizing 3 tournaments of 24 h throughout the year. In addition, other sources of income will be sought such as the sale of sponsorships and advertising.

The market analysis has highlighted an increasing demand for padel tournaments in the Community of Madrid and throughout Spain, caused by the rise in popularity of the sport in recent years. The competition in the market is considerable, there are different companies currently exploiting this niche, at both professional and amateur level. Ultimate Padel proposes a business idea that differs from the companies already established in the territory, combining tradition and progress in the tournament.

The economic feasibility study shows that the company has great potential for profitability, as the initial investment and organization costs could be reduced by establishing strategic "partners" or "sponsorships" with local suppliers and companies related to the sports sector.

The business model is based on the organization of padel tournaments for amateur players at all levels, as well as on the sale of sponsorships and advertising. In addition, participants will be offered a wide range of services, equipment rental, sports catering, match organization and more.

The company will use social media and the internet to promote the event and its brand. Other more traditional methods such as advertising posters in padel clubs and other sports facilities will also be used. Partners and suppliers will be sought to obtain discounts on materials and sports equipment.

The organization chart of the company is based on: Management, formed by two people who lead the project. As it is a small company, both managers will assume other positions within the company. One manager will be in charge of marketing; the other will be the tournament and volunteer team coordinator. Strategic alliances will be established with other sports service providers to offer a better experience and increase the operational efficiency of the company.

Key words: Padel, tournament, event management, sport management

Índice

Introducción	1
Definición e identificación del proyecto.....	2
Modelo Canvas	2
Misión, Visión y Valores	3
Descripción de las líneas generales del proyecto	4
Idea de negocio	5
El emprendedor	6
César.....	6
Miguel.....	6
Plan estratégico.....	7
Análisis interno.....	7
Análisis externo.....	11
DAFO	13
Establecimiento de estrategias	15
Plan de marketing.....	16
Segmentación y público objetivo.....	16
Decisiones en torno al producto.....	17
Características del producto.....	17
Justificación de las decisiones	18
Decisiones en torno al precio.....	20
Decisiones en torno a la distribución	20
Decisiones de comunicación.....	21
Online.....	21
Offline.....	23

Activación de marca.....	24
Estrategia de patrocinio	25
Plan de Operaciones	26
Plan de RRHH	29
Número de personas y estructura del equipo	29
Descripción de responsabilidades y competencias de cada puesto	30
Sistema de reclutamiento de trabajadores.....	32
Tipos de contrato y política salarial.....	33
Procesos externalizados	34
Información adicional	35
Plan Jurídico.....	36
Forma Jurídica	36
Requisitos legales y posibles ayudas fiscales y financieras.....	37
Pasos/trámites para la creación de la entidad.....	37
Ayudas fiscales y financieras	38
Plan Económico – Financiero	38
Cronograma (To-Start)	41
Responsabilidad Social Corporativa.....	43
Bibliografía.....	46

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Canvas Ultimate Padel.....	3
Figura 2: Esquema 7s de McKinsey – Ultimate Padel	7
Figura 3: Explicación gráfica de la segmentación de clientes	17
Figura 4: Logo Corporativo	21
Figura 5: Distribución de la edad de usuarios de Facebook e Instagram	22
Figura 6: Mapa pistas de pádel.....	27
Figura 7: Organigrama de empresa.....	30

Índice de Tablas

Tabla 1: Actividades de apoyo	10
Tabla 2: Actividades primarias	10
Tabla 3: Análisis de Benchmarking (Anexo 1).....	50
Tabla 4: Análisis DAFO	13
Tabla 5: Análisis CAME	14
Tabla 6: Servicios ofertados a cada tipo de patrocinador (Anexo 2)	51
Tabla 7: Materiales y presupuesto.....	29
Tablas 8-12: Perfiles de puesto de los trabajadores (Anexo 3).....	51
Tabla 13: Ingresos y Gastos.....	39
Tabla 14: Cronograma To Start.....	42

Índice de Anexos

Anexo 1: Análisis y evaluación de la competencia.....	50
Anexo 2: Ofertas para los patrocinadores.....	51
Anexo 3: Perfiles de puesto de los trabajadores.....	51

Introducción

El pádel es actualmente el deporte con mayor potencial de crecimiento en España, con un crecimiento del 20% anual en cuanto a número de licencias federativas (Fábregues, 2022). Además, la comunidad de Madrid es la segunda comunidad autónoma con un mayor número de licencias, tan sólo superada por Cataluña (Federación Española de pádel, 2023), lo cual indica un alto nivel de popularidad en la región. El pádel es el segundo deporte más practicado por la población española después del fútbol, con más de 5 millones de personas que se auto consideran practicantes habituales (Diariocritico, 2021). A nivel social, parece un buen momento para embarcarse en cualquier negocio relacionado con el pádel.

El gobierno de la comunidad de Madrid, y en términos generales las instituciones públicas autonómicas, está apoyando el desarrollo de este deporte. Buscan incrementar no sólo el número de licencias federativas, sino que también el número de personas que practiquen pádel regularmente y el número de jugadores que se inscriban en todo tipo de torneos (Padelspain, 2022). Un buen ejemplo es la subvención de 180.000 euros que se dio desde el gobierno para la organización del Madrid Premier Padel. El contexto político actual es prácticamente inmejorable para la creación de una entidad de este tipo.

Existen multitud de torneos de pádel en la ciudad de Madrid, prácticamente todos ellos muy exitosos, pero con un factor en común, todos se desarrollan a lo largo de varios días (PadelNest, s.f.). Tomando como base para la idea el gran éxito de los torneos deportivos con formato de 24 horas en otros deportes como el baloncesto o el fútbol sala, Ultimate Pádel propone trasladar este formato de torneo al mundo de los torneos de pádel, siendo este uno de los principales factores diferenciadores del negocio. Este formato no solo aporta novedad e innovación, sino que también brinda la oportunidad de participar en un torneo a aquellos que no tienen la disponibilidad suficiente como para dedicar varios días seguidos a un torneo deportivo amateur. Este formato abre también las puertas a jugadores de fuera de

la ciudad que deseen participar en torneos, pero acaban no haciéndolo para no tener que correr con gastos adicionales para hospedarse varios días en un hotel o similares.

Con el fin de maximizar el número de participantes, los torneos tendrán diversas categorías. Estas, estarán divididas de acuerdo con el nivel de juego y al género de los deportistas. Para evitar inscripciones de jugadores con un nivel alto en categoría de nivel bajo, los premios para los ganadores serán más atractivos cuanto mayor sea la categoría en la que se participe. Además, se garantizará un mínimo de partidos a todas las personas inscritas para que nadie deje de inscribirse por miedo a jugar poco tiempo.

Otro factor que hace que sea un momento idóneo para iniciar un modelo de negocio que gira en torno al pádel y que planea obtener una gran parte de sus ingresos a través del patrocinio son las percepciones actuales de las principales compañías de material deportivo sobre la rentabilidad de patrocinar eventos de pádel. El tenis ha sido tradicionalmente uno de los deportes más rentables de patrocinar por su gran alcance mediático. No obstante, diversas compañías como Head, han admitido públicamente que consideran el pádel como un ámbito mucho más rentable en términos de patrocinio. En este contexto, es relativamente sencillo conseguir patrocinadores de alto nivel para eventos de pádel (Recio, 2018).

Definición e identificación del proyecto

Modelo Canvas

Figura 1

Modelo Canvas Ultimate Padel



Nota: Explicación del Modelo Canvas de la empresa. Elaboración propia.

Misión, Visión y Valores

Misión: Organizar y producir eventos deportivos de alta calidad que promuevan la salud, fomenten la inclusión y generen impactos positivos en la comunidad y medio ambiente, al mismo tiempo que proporcionan una experiencia inolvidable para nuestros clientes, público y participantes.

Visión: Ser la empresa líder en la organización de eventos de pádel amateur en la región, reconocida por su profesionalismo, compromiso con la comunidad y la sostenibilidad.

Valores:

- **Profesionalismo:** Buscamos la perfección en todo lo que hacemos, desde la planificación hasta la ejecución, con el fin de proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros participantes, espectadores y colaboradores.

- Responsabilidad social: Nos comprometemos a ser una empresa socialmente responsable, promoviendo la salud y el bienestar en la comunidad y contribuyendo al desarrollo sostenible en nuestra región.
- Integridad: Nuestro deber es actuar con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones comerciales y personales.
- Inclusión: Promovemos la participación de todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual o religión.

Descripción de las líneas generales del proyecto

Para el éxito de nuestro plan de empresa, es fundamental seleccionar cuidadosamente las fechas y lugares de los torneos, teniendo en cuenta la disponibilidad de las instalaciones y la competencia de otros eventos deportivos. Además, desarrollar un plan de patrocinio y buscar patrocinadores locales y nacionales que quieran asociarse con el evento será esencial para garantizar la viabilidad del proyecto.

Asimismo, se debe establecer un sistema de registro en línea para los participantes, lo que permitirá una gestión eficiente y eficaz de los equipos y jugadores, y contratar un equipo profesional de jueces y organizadores para garantizar que los torneos se lleven a cabo de manera justa y segura.

Es fundamental ofrecer una experiencia de alta calidad no sólo para los jugadores, sino también para los espectadores. Una gran forma de crear un ambiente mucho más acogedor para estos últimos es el acceso a comida y bebida durante el torneo, ya que este es uno de los aspectos más importantes a la hora de generar sensaciones y recuerdos positivos en el público (Seaman, 2021). Por otro lado, evaluar los resultados de cada torneo y hacer ajustes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa será clave para la mejora continua del proyecto.

Finalmente, es esencial establecer una presencia en línea sólida, incluyendo redes sociales y un sitio web interactivo y actualizado, lo que permitirá la promoción del negocio y el evento durante todo el año. De esta manera, se podrá llegar a un

público más amplio y asegurar el éxito de los torneos y el crecimiento del negocio en el futuro.

Idea de negocio

Según Fàbregues (2022), el pádel es uno de los deportes de más rápido crecimiento en España, con más de 100.000 jugadores federados en el país y un crecimiento del 20% anual. También señala que el número de mujeres que practican este deporte ha aumentado significativamente en los últimos años, así como una amplia diversidad de edades dentro de los participantes. El pádel es el segundo deporte colectivo más practicado del país después del fútbol. Unos 5 millones de personas lo practican de manera habitual (Diariocrítico, 2021).

Las entidades públicas de Madrid están además apostando muy fuertemente por la promoción de la práctica del pádel. El gobierno autonómico busca no solo aumentar el número de licencias federativas del deporte sino apoyar cualquier tipo de evento que incentive la práctica de este deporte (Padelspain, 2022).

Todos los torneos de pádel que se organizan actualmente en Madrid se realizan a lo largo de varios días. Un mínimo de 3 normalmente (PadelNest, s.f.). La idea del formato 24 horas, surge del éxito rotundo que tiene este formato de torneo en otros deportes de equipo, principalmente fútbol sala y baloncesto. La creación de un torneo con este formato no sólo aportará diferenciación con respecto a los competidores al proyecto, sino que también llamará la atención de aquellas personas deseosas de participar en un torneo pero que no dispongan de varios días libres seguidos o no quieran dedicar varios días de su tiempo libre únicamente a la participación en un torneo. A la lista de participantes potenciales deben añadirse jugadores de fuera de Madrid, que tal vez no están dispuestos a pasar varios días en la ciudad para participar en un torneo debido a los costes de alojamiento, pero que sí que están dispuestos a pasar un sólo día.

Tras investigar a conciencia todos los datos enumerados anteriormente, consideramos que la creación de una entidad que organice torneos de pádel con un formato 24 horas y división de categorías por sexo y nivel de juego puede ser

un rotundo éxito. Se explotará un nicho de mercado con muchos aspectos mejorables, atraeremos potencialmente a todo tipo de jugadores de pádel y probablemente podamos contar con el respaldo de las entidades públicas que buscan potenciar este deporte.

El emprendedor

César

- Fortalezas: experiencia profesional real en el ámbito de la organización de eventos deportivos, creación de planes de marketing y negociación y ventas de contratos de patrocinio en la consultora deportiva Management Around Sports. Además de una experiencia profesional de larga duración en una empresa altamente exigente como Amazon Web Services donde ha participado en negociaciones con ejecutivos de nivel CXO desarrollando una gran capacidad de adaptación, negociación, análisis de datos y resolución de problemas.
- Áreas de mejora: poco conocimiento en materia financiera, debido a no haber cursado las asignaturas de dirección financiera y estratégica por haberlas convalidado en un intercambio Erasmus por asignaturas de gestión un tanto diferentes.

Miguel

- Fortalezas: Experiencia profesional en el sector con diferentes empresas: Kairos Club Deportivo (Actividades y eventos dirigidos) y Donosti Eventos S.L. (Coordinador deportivo y nexos con organización en torneo de fútbol internacional). Además de otros trabajos de organización de eventos de otro tipo en los cuales he desarrollado aptitudes para evitar y/o sobreponerse a los diferentes problemas que puedan surgir en previo o durante los eventos.
- Áreas de mejora: Falta de indagación y actualización con respecto a las diferentes legislaciones correspondientes a la organización de eventos deportivos. Debido a que los trámites y leyes varían dependiendo de la comunidad autónoma e incluso del municipio.

Plan estratégico

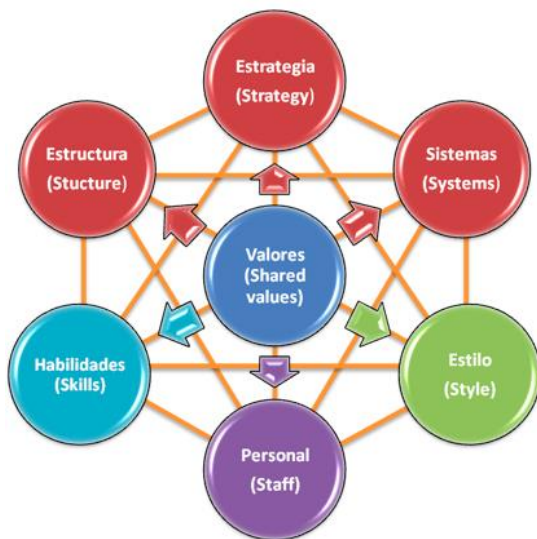
Análisis interno

El uso de las 7s de McKinsey (McKinsey & Co. 1970) permite examinar de manera general las diferentes áreas de la empresa, incluyendo aspectos como la estrategia, la estructura organizativa, los sistemas y procesos, el personal y las habilidades necesarias para cumplir los objetivos marcados por la empresa favoreciendo una evaluación integral de la empresa, lo que puede llevar a la identificación de fortalezas y debilidades en áreas clave, lo que a su vez puede ser utilizado para mejorar la estrategia y la eficacia operativa de la empresa (ver figura 2).

Este modelo se basa en siete elementos interrelacionados que afectan a la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Diferenciando entre elementos duros (Estrategia, Estructura y Sistema) y blandos (Valores, Personal, Habilidades y Estilo).

Figura 2

Esquema 7s de McKinsey – Ultimate Padel



Nota: En la figura superior se representan los siete apartados de una organización para mejorar su coordinación y eficacia. Adaptado de McKinsey & Company. (1970). El marco de las 7S.

Estrategia: Para organizar y producir torneos de pádel de alta calidad que promuevan la salud, fomenten la inclusión y generen impactos positivos en la

comunidad y medio ambiente trataremos de captar deportistas activos y ofreciendo una experiencia deportiva con un modelo de torneo sin competencia en la zona. Además de hacer partícipes del torneo a los acompañantes de los deportistas. Utilizaremos la infraestructura y trabajadores/voluntariados para hacer un torneo entretenido tanto dentro como fuera de las pistas. Buscaremos establecer “partners” con otros torneos de la zona que no coincidan en el tiempo, pero sí en el cliente tipo para darnos a conocer. De esta forma buscaremos cumplir el objetivo de ser la empresa líder en la organización de eventos de pádel “amateur” en la región, siendo reconocida por su profesionalismo, compromiso con la comunidad y la sostenibilidad.

Estructura: En el comienzo nuestra empresa será centralizada ya que no contaremos con mucho personal. La gerencia (formada por dos personas) se responsabilizará del correcto desarrollo de todos los ámbitos del torneo. El negocio contará con unidades de negocio de marketing, coordinación de torneo y voluntarios. La estructuración de los recursos se dividirá en material relacionado con el torneo (Pelotas, raquetas, publicidad de patrocinadores), personal profesional del torneo (árbitros, dj, etc.), personal voluntario (actividades de avituallamiento de los participantes y otras actividades). Los flujos de comunicación serán interna ascendentes, los profesionales y voluntarios de cada sección deberán dirigirse al encargado de cada unidad de negocio que a su vez será el gerente.

Sistemas: La empresa cuenta con recursos económicos (inversión inicial y posteriormente reinversión de los beneficios obtenidos), además de otros recursos temporales y contratados como las instalaciones, material deportivo, además de trabajadores y voluntarios. El torneo contará con web oficial (y otras formas alternativas de pago de inscripciones) y redes sociales para captar participantes además de facilitar el seguimiento del torneo. La organización contará con hoja de quejas/reclamaciones en caso de incidencia para poder realizar análisis de la situación y monitoreo de actuación. Se implementarán sistemas de gestión de documentos, contabilidad, facturación, gestión de inventario, gestión de clientes,

gestión de recursos humanos, gestión de proyectos. Cada uno de los sistemas ayudaran a mejorar la eficiencia, productividad y rentabilidad de la empresa.

Valores: Los valores que rigen la empresa tanto para empleadores como empleados son:

- Profesionalismo: Buscamos la perfección en todo lo que hacemos, desde la planificación hasta la ejecución, con el fin de proporcionar la mejor experiencia posible a nuestros participantes, espectadores y colaboradores.
- Responsabilidad social: Nos comprometemos a ser una empresa socialmente responsable, promoviendo la salud y el bienestar en la comunidad y contribuyendo al desarrollo sostenible en nuestra región.
- Integridad: Nuestro deber es actuar con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones comerciales y personales.
- Inclusión: Promovemos la participación de todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, religión o diversidad funcional.

Personal: El personal será eventual por lo que existirá rotación, los voluntarios tendrán que cumplir con unos requisitos mínimos que variarán en función a la tarea que desempeñarán (ser mayor de 16 años, tener el B1 de inglés, contar con estudios de secundaria). Estos contarán con una explicación detallada de sus funciones y recibirán un correo con el resumen de la formación tanto pre como post al mismo. Serán recompensados con descuentos (material, otros torneos de la empresa, etc.) y una carta de recomendación para facilitar su entrada al mundo laboral por los servicios prestados. Los árbitros del torneo serán facilitados por la instalación del torneo o contratados desde la federación directamente.

Habilidades: Se valorarán las habilidades de planificación, comunicativas y resolutivas. La gestión del liderazgo será transaccional durante la preparación del torneo (para conocer y valorar diferentes propuestas y perspectivas) y autocrático durante el evento para evitar errores comunicativos.

Estilo: La cultura de la compañía es de carácter amigable, respetando siempre la cadena de mando para mantener una correcta organización de las decisiones y su responsable. Las decisiones han de ser puestas en consenso y deben ser aprobadas por la gerencia. Se trabajará y premiará el trabajo cooperativo en todo momento (ayudar a los compañeros sin descuidar funciones), no se busca la competitividad entre los trabajadores/voluntarios ya que puede generar tensiones.

En las siguientes tablas se especifican las actividades de apoyo y primarias de nuestra empresa (Ver tabla 1 y 2).

Tabla 1

Actividades de Apoyo

Actividades de Apoyo
Infraestructura: Mantenimiento y actualización de los sistemas y tecnologías (Retransmisión en directo, material digital, etc.) y Diseño y distribución del espacio en la infraestructura (diagrama de flujo)
Gestión RRHH: Selección, contratación y formación de personal necesario para la organización de los torneos (Formación de voluntariados y trabajadores previa al torneo).
Desarrollo Tecnológico: Investigación y desarrollo de tecnologías para mejorar la calidad de los torneos como retransmisión en vivo (mediante Twitch e investigar mejores materiales y zonas de mejor calidad de imagen) o digitalización de los procesos.

Nota: En esta tabla pueden observarse las diferentes actividades de apoyo de la empresa. Elaboración propia.

Tabla 2

Actividades primarias

Actividades Primarias
Logística de entrada: Adquisición de materiales de los “partners” para la organización del torneo (pelotas de pádel, raquetas, catering, animación, etc.)
Operaciones: Planificación y organización de torneos de pádel, la gestión del cuadro del torneo y los árbitros.

Logística de salida: Venta de inscripciones (online y física) y merchandising del torneo. Distribución de premios a los ganadores y participantes.
Marketing y ventas: Desarrollo de estrategias de marketing para promocionar el torneo y publicidad de los torneos en diferentes medios de comunicación.
Servicio al cliente: Atención al cliente previo y post torneo (online) y durante el torneo (online y presencial) para ofrecer una buena experiencia a los asistentes.

Nota: En esta tabla pueden observarse las diferentes actividades primarias de la empresa. Elaboración propia.

Análisis externo

Nuestra empresa debe considerar diversos factores en su entorno, como el marco regulatorio, la situación económica, los valores culturales y sociales, la tecnología, la sostenibilidad, y el cumplimiento legal. El análisis PESTEL puede ayudar a la empresa a entender mejor su entorno y a tomar decisiones estratégicas para lograr el éxito de los torneos.

- **Político:** El marco regulatorio y político puede tener un impacto en la empresa. Es importante considerar las regulaciones deportivas y de seguridad vigentes en Madrid y España para garantizar que la empresa cumpla con ellas. Además, el cambio de políticas públicas en materia deportiva puede afectar a la organización de los torneos.
- **Económico:** La situación económica del país, el poder adquisitivo de los consumidores y la tasa de desempleo pueden tener un impacto en la demanda de los torneos de pádel. Si la economía es estable y hay un buen nivel de ingresos disponibles para el público objetivo de la empresa, se puede esperar una mayor asistencia y demanda de entradas.
- **Sociocultural:** Los valores culturales y sociales de la sociedad en la que se organiza el torneo también son importantes. En el caso de Madrid, la cultura deportiva es muy arraigada y existe una gran afición al deporte en general y al pádel en particular. También es importante considerar la edad y los intereses de los asistentes potenciales, así como los horarios de los partidos y las preferencias de los jugadores.
- **Tecnológico:** La tecnología puede ayudar a mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia de la empresa. El uso de la tecnología para mejorar la comunicación, el marketing, la venta de entradas y la transmisión en

vivo de los torneos, puede ser una ventaja competitiva para la empresa. Además, la tecnología también puede ayudar en la gestión de los torneos y en la planificación de la logística.

- **Ecológico:** La sostenibilidad y el impacto ambiental son temas importantes para muchos consumidores y la sociedad en general. La empresa puede considerar el uso de tecnologías limpias y el reciclaje de materiales, así como la planificación de los torneos de una manera que minimice el impacto ambiental en el entorno.
- **Legal:** El cumplimiento de las leyes laborales y fiscales, la protección de datos y los derechos de autor son aspectos legales importantes a tener en cuenta. También es importante cumplir con las normas de seguridad y protección en los torneos, para garantizar la seguridad de los jugadores y espectadores.

El estudio de la idoneidad del torneo se realizará mediante un análisis de Benchmarking (ver tabla 3). Este se establecerá en base a los siguientes parámetros (en caso de no cumplir con los parámetros de media se otorgará un punto negativo o positivo, en caso de cumplir con la media se otorgará un 0): Precio se establecerá en función del precio medio de un torneo de pádel en la comunidad de Madrid (20€), En cuanto a la ubicación se utilizará el tiempo en llegar desde alguna estación de tren o metro principal para determinar la idoneidad (+-20min). En cuanto a la repercusión se valorará el número de seguidores en redes sociales y el horario del torneo para determinar si será seguido en formato presencial y online. El material será valorado únicamente por la marca que lo fabrica (si es especializada o no). Por último, los premios y “welcome packs” del torneo serán valorados entre sí.

Para hacerlo más visual utilizaremos un sistema de colores:

Color rojo = -1

Color amarillo = 0

Color Verde = +1

En casos excepcionales utilizaremos el color negro (resaltar un factor muy negativo) y naranja (un factor muy positivo).

En conclusión, el torneo de Duet Sports sería el más propicio ya que contaría con un total de 4 puntos sobre 5. Seguido de Madrid Central Pádel con 3p positivos y 1 negativo y Madrid Pádel 2.0 con 1p positivo y 1 negativo.

DAFO

El análisis DAFO y CAME son herramientas muy útiles para realizar un análisis (interno y externo) y establecer estrategias en base a ello que permitan a la empresa lograr los objetivos (ver Tabla 4 y 5)

Tabla 4

Análisis DAFO

Factores Internos

Factores Externos

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en organización de eventos: supone una desventaja significativa de eficiencia en el desarrollo de procesos durante el primer torneo. - Dependencia económica parcial de patrocinadores: la inversión de los patrocinadores condicionará parte del presupuesto disponible para la organización del evento. - Dependencia parcial de voluntarios: la cantidad y calidad humana-profesional de estos será clave para ofrecer una experiencia acorde a las expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste de inscripción: si el coste de inscripción es demasiado alto, esto puede limitar el número de participantes. - Situación Económica y transportes privados: Debido a la recesión económica e inflación de productos como el carburante pueden afectar al desplazamiento de los participantes. - Competencia afianzada en la zona: Existen infinidad de torneos en Madrid, muchos de ellos con mayor tradición y “engagement” debido a que llevan realizándose varios años con éxito.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación: Vicálvaro es un barrio bien comunicado en Madrid (tanto transporte público como privado), lo que 	<ul style="list-style-type: none"> - PYMES en la zona: Existen potenciales empresas (deportivas y no) con interés en patrocinar el torneo para aumentar su visibilidad y crear comunidad.

<p>puede atraer a muchos participantes y espectadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones deportivas excelentes: Madrid Central Padel ofrece servicios de calidad para garantizar la satisfacción del deportista y el buen desarrollo del torneo. - Facilidad para encontrar sponsor: La instalación elegida cuenta con sponsors habituales, lo cual facilitaría una comunicación más sencilla y rápida para conseguir patrocinios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales: El aumento de relevancia de las RRSS en el ámbito publicitario puede ayudar a atraer más participantes y espectadores jóvenes. Además de apoyarse de los canales convencionales. - Ubicación: Vicálvaro es un distrito situado a 8km del centro de la ciudad, cuenta con buena conexión, por lo que puede atraer a interés de otros distritos colindantes. - Demanda creciente de pádel: este deporte ha experimentado un gran auge de participación en los últimos años, lo que puede aumentar el interés presente y futuro en el torneo.
---	--

Nota: En esta tabla se explican los factores internos y externos que afectan a la empresa. Elaboración propia.

Tabla 5

Análisis CAME

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Reducir al máximo la dependencia económica de los patrocinadores. Buscar patrocinadores alternativos y crear paquetes de patrocinio alternativos para atraer más empresas. De esta forma diversificaríamos la fuente de financiamiento. - Aumentar el número de candidatos a voluntarios buscando diferentes canales de reclutamiento como grupos deportivos o RRSS. Ofrecer incentivos para obtener y retener a los voluntarios de calidad. De esta forma aumentarán las posibilidades de obtener voluntarios adecuados para el evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar valor del torneo. Si reducimos los costos asociados con la organización del evento mejorando los contratos de patrocinio podremos ofrecer un mejor servicio sin necesidad de aumentar el precio de inscripción, además de poner en valor lo que ya ofrece el torneo. De esta forma el cliente percibirá el coste de inscripción como justo y con un precio muy competitivo. - Es importante estudiar y analizar a la competencia para diferenciarse y crear un torneo atractivo para los participantes. Las fechas elegidas tienen en cuenta que sea propicia para que los participantes y acompañantes puedan atender y que no coincida con otros torneos de pádel importantes.

MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Poner en valor y dar a conocer mediante RRSS la buena ubicación del torneo, situado en Vicálvaro. Además de contar con gran facilidad de acceso. Colaborar con entidades y empresas locales será útil para promocionar el evento y crear sentimiento de pertenencia. - Instalaciones deportivas adecuadas: Para mantener esta fortaleza, es importante asegurarse de que las instalaciones deportivas estén en buenas condiciones y de que se ofrezcan servicios de calidad a los participantes y espectadores. Se puede invertir en mejoras en la calidad de los servicios dentro de la instalación deportiva (mejorando la iluminación, o añadiendo zonas de ocio con puestos de comida y bebida, etc.). - Para mantener a los patrocinadores es importante dar buena visibilidad a la marca y relacionarla con el torneo fomentando los valores del deporte dentro de la comunidad. Si los patrocinadores están satisfechos con los beneficios directos e indirectos esto atraerá a más marcas y favorecerá los acuerdos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinadores: Identificar empresas y organizaciones locales que puedan estar interesadas en patrocinar el torneo. Se puede ofrecer a los patrocinadores un amplio rango de beneficios, como el nombre de su empresa en la publicidad del torneo, el logotipo en la equipación de los participantes, la promoción en las redes sociales, etc. También se puede ofrecer a los patrocinadores la oportunidad de participar en la organización del evento y aumentar su visibilidad en la comunidad local. - Publicidad: Para aprovechar esta oportunidad, es importante utilizar las redes sociales para promocionar el torneo. Sin obviar los medios tradicionales, como carteles publicitarios. - Participantes de otros distritos: Para aprovechar esta oportunidad, es importante promocionar el torneo en otros distritos cercanos, especialmente donde el pádel sea un deporte popular. - Demanda creciente del pádel: Para aprovechar esta fortaleza, es importante ofrecer una experiencia de calidad a los jugadores y espectadores para mantener el interés en el torneo y en el deporte en general. Es importante crear una comunidad en línea de aficionados a nuestros torneos para mantener el interés y la demanda de futuros eventos.

Nota: En esta tabla se explican las acciones a realizar basadas en el análisis DAFO. Elaboración propia.

Establecimiento de estrategias

- Aprovechar la buena ubicación y la demanda creciente del pádel para atraer participantes y espectadores, a través de una buena promoción del torneo

en redes sociales, medios de comunicación locales y cartelería en las instalaciones deportivas de la zona.

- Buscar patrocinadores que permitan financiar el evento y mejorar su visibilidad, ofreciéndoles espacios publicitarios en el torneo y promoviendo su marca en redes sociales y medios de comunicación locales.
- Ofrecer un precio de inscripción atractivo para atraer a un mayor número de participantes, manteniendo al mismo tiempo un nivel de calidad en las instalaciones y la organización del torneo.
- Organizar un evento de alta calidad, con una atención al detalle y una buena planificación, aprovechando la experiencia previa en organización de eventos y la calidad de las instalaciones deportivas.
- Establecer alianzas con otros torneos de pádel de la región para colaborar en la promoción del evento y atraer a más participantes de otras ciudades.
- Estar preparados para adaptarse a situaciones imprevistas, como el clima o la pandemia, a través de medidas de seguridad y prevención adecuadas, y estar en contacto constante con las autoridades sanitarias para mantener informados a los participantes y espectadores del torneo.

Plan de marketing

Segmentación y público objetivo

El primer criterio de segmentación que se ha tomado en cuenta para definir nuestro cliente tipo es aquel que elimina a un mayor número de personas. Por motivos obvios, en la primera segmentación se deja fuera a aquellas personas que no practican a ningún nivel el pádel.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo una segmentación a nivel geográfico. Aunque no es imposible, es muy poco probable que ninguna persona que no resida

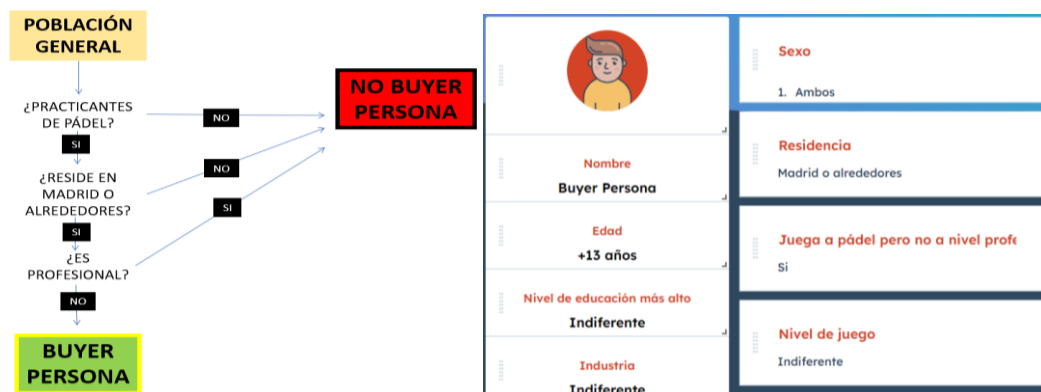
en la comunidad de Madrid o alrededores se desplace hasta la capital para participar en un torneo.

Por último, se elimina a jugadores profesionales o de muy alto nivel, ya que, aunque tampoco es imposible, y sería muy positivo para el torneo, es poco probable que sacrifiquen su preparación para competiciones oficiales para jugar un torneo que ni siquiera es oficial para ellos (ver Figura 3).

No se han tomado en cuenta algunos criterios comunes de segmentación como la edad, el sexo, el nivel de juego o la clase social debido a que se planea incluir a todo tipo de jugadores en los torneos. El objetivo de crear categoría de acuerdo al sexo y al nivel de juego de los participantes es precisamente abarcar una gran cantidad de potenciales jugadores.

Figura 3

Explicación gráfica de la segmentación de clientes



Nota: Diagrama de flujo explicando el proceso de segmentación de clientes y la obtención del Buyer Persona además de los detalles básicos del mismo. Elaboración propia.

Decisiones en torno al producto

Características del producto

Los torneos organizados por Ultimate Pádel seguirán siempre un mismo formato, siendo este parte de la marca y de los factores diferenciadores del producto de la compañía.

Los torneos se celebrarán en un intervalo de tiempo de 24 horas, incluyendo partidos nocturnos en caso de ser necesario. Existirán diferentes categorías dentro del torneo, separando por sexo y nivel de juego. La separación por nivel tiene 3

categorías diferentes: nivel medio-bajo, nivel medio-alto y nivel alto. Las categorías femenina y masculina tendrán los mismos premios. No obstante, cuanto más alta sea la categoría de nivel en la que se participe, mayor será el premio que se reciba en caso de obtener una buena posición. Existirán premios de consolación para todos los jugadores que no ganen ningún premio principal.

La sede será “Madrid Central Pádel”, por sus instalaciones únicas en la ciudad que habilitan un gran número de espectadores, además de tener zona de restauración y un número de pistas considerable que aporta flexibilidad a la organización de los torneos. Son instalaciones indoor que evitan cualquier tipo de complicación climática. La competición será retransmitida en tiempo real a través de la plataforma Twitch, los partidos serán resubidos a posteriormente en YouTube.

Las inscripciones se realizarán de la forma más rápida y sencilla posible a través de la propia página web de la empresa. A todos los inscritos se les garantizará un mínimo de 3 partidos. Se darán diversas opciones de pago: PayPal, transferencia bancaria, bizum y pago estándar con tarjeta.

Las fechas de los torneos variarán ligeramente dependiendo del año. Se realizarán el último fin de semana de junio, segundo fin de semana de octubre y primer fin de semana de abril. Los torneos comenzarán a las 12 de la mañana del sábado y acabarán 24 horas después.

Justificación de las decisiones

El formato del torneo será siempre el mismo ya que mantener una imagen y filosofía similares en los diversos productos que pueda desarrollar una compañía, es un aspecto fundamental de la creación de marcas memorables (Klink, 2003).

El torneo seguirá el formato de 24 horas por 2 razones principales. La primera es obtener diferenciación respecto a la competencia, siendo este un factor muy importante en el éxito de cualquier negocio (Levitt, 1980). Actualmente no existen torneos de pádel de este tipo en Madrid, tan sólo de otros deportes. La segunda es que, según Lee, Keil y Wong (2015), cuanto más difícil es mantener un compromiso, menos cantidad de personas están interesadas en adquirir ese compromiso. La mayoría de los torneos de pádel del país duran varios días, un torneo de menor duración incentivará a un mayor número de jugadores a inscribirse debido a la

mayor facilidad para mantener el compromiso. Es más sencillo comprometer 1 solo día de tiempo libre que varios.

La idea de crear diferentes categorías tomando en cuenta tanto el nivel como el género busca captar a un mayor número de participantes potenciales, abriendo las puertas a prácticamente cualquier jugador. Los premios serán mejores en las categorías de mayor nivel para evitar que un jugador de alto nivel participe en las categorías inferiores. Estos jugadores se verán incentivados a tratar de perseguir el mejor premio posible.

La existencia de premios de consolación busca incentivar aún más la participación de un gran número de jugadores. La existencia de premios de consolación incrementa la participación en eventos de todo tipo (Yan y Muthukrishnan, 2014).

La instalación se ha escogido por varios motivos diferentes. Uno de ellos es la posibilidad de que haya presencia de público, ya que es una de las pocas instalaciones de pádel en Madrid con gradas destinadas a este fin. La instalación tiene además zonas de restauración y descanso desde donde se ven las pistas de pádel, permitiendo tanto a público como a deportistas comer y beber mientras disfrutan de los partidos. La comida es un factor clave para generar sensaciones y recuerdos positivos en eventos (Seaman, 2021). Según Olya (2019), el clima es uno de los principales factores que llevan a la cancelación de eventos debido a su poca previsibilidad. Este es el motivo de haber escogido instalaciones indoor para la realización de estos torneos.

La competición se retransmitirá en directo a través de la plataforma Twitch con el objetivo de incrementar el público viendo el evento. Un mayor número de potenciales espectadores incrementa los recursos que se pueden recibir potencialmente de patrocinadores.

A todos los inscritos se les garantiza un mínimo de partidos para aumentar el número de inscripciones eliminando el miedo a jugar tan sólo un partido. El momento del pago es uno de los puntos críticos del proceso de venta, en este se pierden a muchos potenciales clientes o participantes (Rackham, 1988). Se ofrecen diversos métodos de pago para que cada cliente pueda escoger el que más se ajuste a sus necesidades y reducir el riesgo de perder clientes en este momento.

Decisiones en torno al precio

El precio estipulado para participar como jugador en el evento será de 30 euros por persona. Este precio se ha fijado tomando como referencia otros torneos de características similares de la zona. La mayoría oscilan entre los 25 y 30 euros de precio. Consideramos que podemos situarnos en el espectro alto del rango de precios que hemos encontrado para torneos de este tipo debido a la multitud de factores diferenciadores especificados en el punto anterior. Por ejemplo, la retransmisión en directo para todos los familiares y amigos que quieran verlo, pero no puedan asistir presencialmente, la presencia de gradas para espectadores, el formato 24 horas o los premios más que generosos tanto de consolación como de clasificación son factores innovadores que hacen que el precio merezca la pena a cambio de la calidad de los servicios.

No ocupamos ningún segmento concreto del mercado de jugadores de pádel que buscan participar en torneos ya que como se ha mencionado anteriormente, todos los torneos oscilan en un rango muy cerrado de precios.

No planeamos utilizar una estrategia de diferenciación frente a la competencia mediante el precio como la definida por Bačík, Štefko y Gburová (2014). Nuestros factores diferenciadores son otros.

La entrada para el público será completamente gratuita ya que la intención es atraer al mayor número de espectadores posible para rentabilizar al máximo los potenciales patrocinios.

Decisiones en torno a la distribución

Los torneos se llevarán a cabo siempre en Madrid Central Pádel al menos durante los inicios de la empresa. No obstante, no se podrán realizar inscripciones de manera presencial en las instalaciones. Se habilitarán diversos canales de inscripción de manera remota.

Los principales canales serán: vía telefónica, vía email y directamente a través de la página web donde se anuncia el torneo.

El objetivo de habilitar diversos canales de compra es dar opciones a los potenciales clientes para que se sientan lo más cómodos posible durante el proceso de compra, tal y como explica Barthwal (2022).

Se aprovecharán los canales telefónicos y email como punto de atención al cliente. Resolver dudas, ayudar con el proceso de inscripción y demás demandas inesperadas que puedan surgir.

Decisiones de comunicación

Online

Se creará una página web que tendrá 2 funciones principales: aportar la información necesaria sobre el torneo, así como los datos de contacto con la administración y demás información relevante que pueda ser necesaria y servir como punto de inscripciones principal. La página web mostrará el logo de la empresa (ver Figura 4) y los colores principales colores corporativos de la compañía. El principal color escogido es el verde. La elección de este color busca transmitir frescura y recordar al color del césped artificial típico donde se juega al pádel. Mantener la presencia del logo y colores corporativos de forma constante en todas las interacciones con el cliente es un aspecto clave en la creación de marcas (Matúšová, 2021).

Figura 4

Logo corporativo



Nota: Logo corporativo de la empresa Ultimate Padel S.L. Elaboración propia

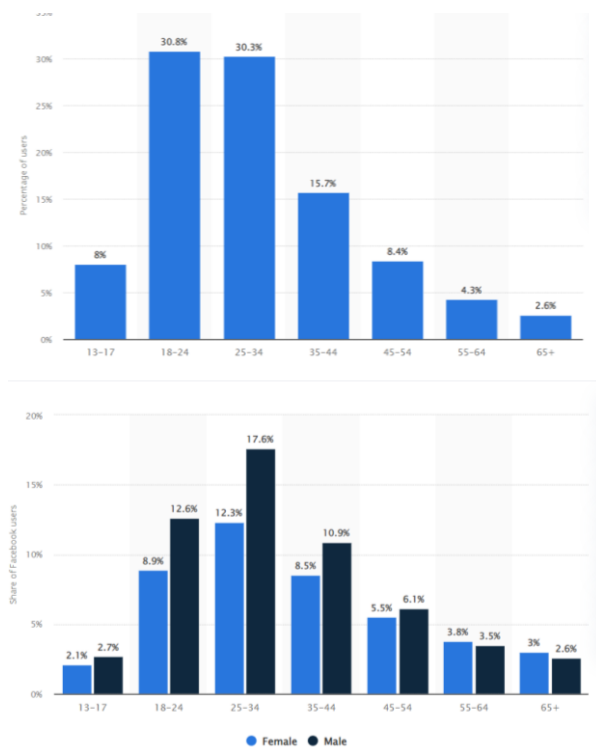
Se tratarán de conseguir visitas a la página web a través del posicionamiento SEO y SEM. No existen actualmente entidades que publiquen sus torneos de pádel en Madrid a través del SEM ya que al buscar “Torneos de pádel Madrid” no aparece ningún torneo anunciado que haya utilizado el SEM de Google Ads. Este factor nos posibilita un posicionamiento a través de SEM muy sencillo. El pago por el SEM se realizará por cantidad de clicks obtenidos a través de este posicionamiento,

asegurando así la rentabilidad de esta herramienta. En cuanto a la estrategia SEO, se utilizarán las herramientas gratuitas Google Analytics y Google Search Console para encontrar las palabras clave y conseguir un buen posicionamiento. Uno de los fundadores tiene experiencia previa utilizando estas herramientas por lo que no será necesario contratar a nadie para utilizarlas.

También se tratará de obtener visitas a la página web a través de la publicidad en redes sociales. Las principales que se utilizarán serán Instagram y Facebook para cubrir los diferentes grupos de edad. Facebook tiene un público de edad algo más avanzada que Instagram (ver Figura 5). Se realizará una estrategia de marketing de contenidos, realizando publicaciones visuales con el objetivo de generar sensaciones positivas en el público y que este las identifique de forma inconsciente con los torneos. Se recurrirán a métodos de difusión interactiva como los sorteos, buscando generar visibilidad entre la comunidad seguidora del pádel de estas redes.

Figura 5

Distribución de la edad de usuarios de Facebook e Instagram



Nota: En el gráfico superior puede verse la distribución por edades de los usuarios de Instagram, en el inferior, de Facebook. Adaptado de Dixon, S. (24 de febrero de 2023). *Distribution of Facebook users worldwide as of January 2023, by age and gender*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>

Además, se recurrirá a anuncios pagados en sitios web estratégicos que sean visitados por personas que potencialmente puedan tener interés en esta clase de torneos. Por ejemplo, anuncios en las páginas web de clubes de pádel de Madrid o en las de vendedores de material de pádel. Estos últimos obviamente ajustando los parámetros del anuncio para que sólo aparezca a personas localizadas cerca de Madrid. La idea es comenzar anunciándonos en pocos lugares muy estratégicos e ir aumentando la cantidad de anuncios una vez los torneos vayan ganando notoriedad.

También se contactará con influencers de tamaño medio-bajo relacionados de alguna manera con el mundo del deporte (a ser posible del pádel) para que promocionen el torneo. Se les dará un código que podrán compartir con sus seguidores para que se inscriban en el torneo y así recibir una comisión por las inscripciones hechas con sus códigos. Es una estrategia muy viable desde el punto de vista financiero, ya que sólo pagas a los influencers si consiguen ventas y además estarán más comprometidos con la promoción al recibir su pago por comisiones.

Finalmente, se utilizará una estrategia de email marketing con los datos de contacto obtenidos por aquellos que visiten la landing page de la empresa, pero no se inscriban en el torneo. A estos contactos se sumarán los que se puedan obtener mediante un acuerdo con el centro de pádel donde se realizará el torneo, maximizando así la cantidad de personas que recibirán los emails. Estos emails contendrán imágenes y colores relacionados con la imagen corporativa de la compañía, además de mensajes claros, directos y con un “call to action” tal y como recomiendan Carmen y Nicolae (2010).

Offline

El único canal de comunicación offline que se utilizará será la colocación de carteles físicos anunciando el torneo en lugares estratégicos, principalmente clubs de pádel de la zona y algunos de lugares más concurridos de la ciudad.

En los carteles aparecerá la información básica necesaria para captar el interés y resolver las dudas principales de los clientes potenciales. El logo de la compañía se verá de forma destacada en el cartel, el cual estará creado a partir de los colores corporativos. En el cartel se explicará dónde inscribirse al torneo, el precio por inscripción, los premios para ganadores, la existencia de un premio sorpresa para todos aquellos que participen (premio de consolación, aunque no se le llamará así en el cartel), las fechas y formato del torneo, las distintas categorías en las que se puede participar y la garantía de jugar un número mínimo de partidos.

Activación de marca

El plan de activación de marca consistirá en llevar a cabo de forma conjunta a través de una estrategia omnicanal como la definida por Berman y Thelen (2018), ya que nuestros diversos canales de comunicación trabajarán de forma conjunta para crear una imagen de marca sólida dentro de la comunidad de pádel de Madrid.

Algunos de los aspectos básicos que deben cumplirse para que esta estrategia sea un éxito son:

- Mostrar y mantener en todo momento y en cualquier potencial interacción con clientes los colores corporativos, ya que es uno de los factores claves para generar la percepción de marca en la mente del consumidor. Lo mismo con el logo de la empresa.
- Crear una correcta fluidez entre canales. Por ejemplo, asegurarse en todo momento de que los links compartidos con potenciales participantes a través de diferentes métodos llevan correctamente a la landing page.
- Tratar de garantizar que las sensaciones de los clientes potenciales son siempre y en todo positivas cuando entren en contacto con la marca.

Teniendo en cuenta los diversos canales que se usarán para comunicar la existencia de este torneo y los factores diferenciadores que lo hacen único, además del boca a boca que suele darse en “comunidades nicho” como puede ser la de pádel en Madrid, esperamos que prácticamente toda persona con un perfil similar al del Buyer Persona que hemos diseñado se entere de la existencia de estos torneos y de la presencia de Ultimate Padel.

Estrategia de patrocinio

La siguiente lista de potenciales patrocinadores se ha elaborado a partir de la información pública en cuanto quienes son los patrocinadores más comunes de los torneos de pádel que se realizan actualmente en Madrid:

CocaCola, Adidas, PadelWar, EuroIndoor, Viwa, Powerade, Corte inglés, Enfriador, Autocines Madrid, Head.

A esta lista planeamos añadir comercios locales interesados en asociarse con un evento deportivo.

Se planea crear una estrategia de patrocinio por niveles. Existirán diferentes categorías de patrocinio, empezando por la categoría bronce, pasando por plata y oro y finalizando en diamante. Formar parte de cada categoría a medida que se asciende es más costoso para el patrocinador. No obstante, se añaden extras a cada categoría para que el pago merezca la pena. Los servicios de patrocinio ofertados para cada categoría se explican en la **Tabla 6** presente en el **Anexo 1**. Los servicios se resumen en dar presencia a los patrocinadores en redes sociales y página web, colocar su logo y anunciarlo como patrocinador en el cartel físico para anunciar el evento, colocar pancartas con los logos en las pistas secundarias del torneo, colocar pancartas en la pista principal y por último, tan solo para el patrocinador Diamante, añadir el nombre de su empresa al nombre del torneo. Por ejemplo, Ultimate Pádel Coca-cola.

Como parte del welcome pack o regalo de consolación se planea dar fruta, un soporte de teléfono móvil, un Powerade y una botella Viwa.

Viwa es una nueva marca emergente que distribuye agua con añadidos de vitamina. La marca tiene como objetivo asociar su imagen a la del mundo deportivo, por lo tanto, actualmente, la marca está interesada en participar como patrocinador en esta clase de eventos. La idea es acordar un patrocinio de suministro, a través del cual ofreceríamos dar visibilidad a su marca como uno de los patrocinadores mientras que Viwa nos provee de muestras de su producto para poder regalarlas

de manera gratuita en el evento. La idea es hacer lo mismo con Powerade. Se planean añadir este tipo de patrocinios especiales a la estrategia de suministro. De esta manera, los participantes quedan más satisfechos por la mayor calidad de los regalos del welcome pack, pero Ultimate Pádel no necesita correr con gastos adicionales de ningún tipo.

El número de patrocinadores se decidirá en función de la cantidad y calidad de los patrocinios que se vayan cerrando a medida que se acerque el torneo. Esperamos desarrollar relaciones que se extiendan en el tiempo con algunos de ellos para así reducir el coste de tiempo invertido en buscar patrocinios para futuros eventos.

Plan de Operaciones

La empresa Ultimate Padel, llevará a cabo los siguientes procesos clave para el desarrollo del negocio:

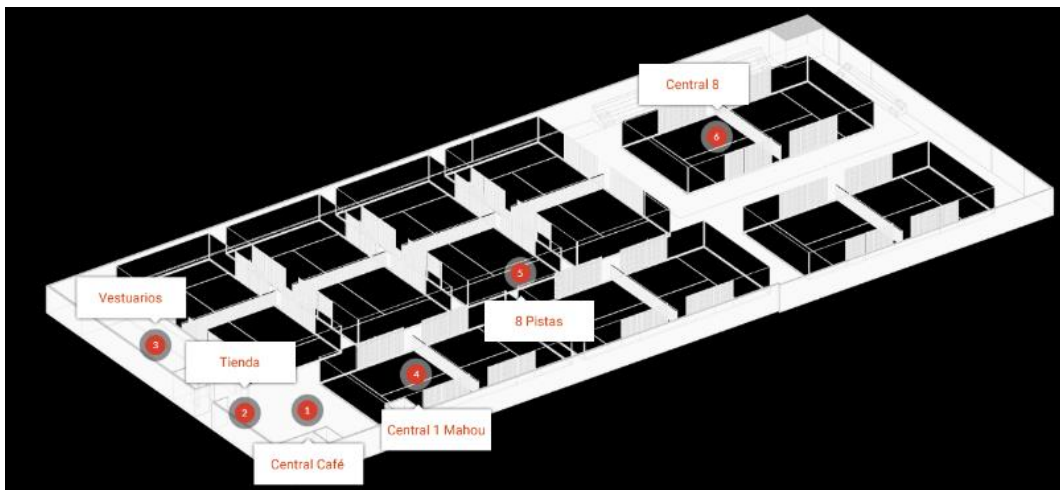
- **Organización de torneos:** Proceso clave de la empresa, compuesto de planificación, organización y gestión durante su desarrollo. Teniendo en cuenta la localización del mismo (Vicálvaro, Madrid) y sus implicaciones.
- **Marketing y Publicidad:** Proceso muy importante para la promoción y comercialización de los torneos. Se buscará llegar al público objetivo mediante la utilización de diversas herramientas de marketing y publicidad, como redes sociales, medios de comunicación locales y cartelería en sitios clave.
- **Coordinación de servicios:** Serán los servicios necesarios para la organización del torneo, como la contratación de árbitros (en caso de requerirlo), personal de animación, suministro de material deportivo (por medio de partners) y otros servicios para su correcto desarrollo.
- **Gestión de proveedores:** Formar alianzas con proveedores adecuados para la organización de torneos, estableciendo relaciones duraderas y siempre buscar nuevos “partners” que puedan aportar calidad al torneo.

Descripción de localización y materiales necesarios para el desarrollo del negocio:

- Las instalaciones deportivas estarán ubicadas en Vicálvaro, en concreto en las instalaciones Madrid Central Padel, estas instalaciones serán alquiladas en las fechas de torneo. Las instalaciones contarán con 8 pistas climatizadas con iluminación LED de última generación, 2 de ellas panorámicas con césped monofilamento rizado oficial World Padel Tour, 1 pista central con gradas para poder disfrutar de los encuentros de pádel, tienda especializada donde adquirir productos de pádel, una cafetería amplia y acristalada con vistas a las pistas, vestuarios para ambos sexos y zona de aparcamiento.

Figura 6

Mapa pistas Madrid Central Padel



Nota: En la figura superior puede verse un mapa de las instalaciones relacionadas con el torneo. Adaptado de Madrid Central Padel. (s.f.). Madrid Central Padel. Recuperado el 18 de abril de 2023, de <https://madridcentralpadel.com/#2>.

- El material que no pueda ser proveído de la instalación o los “partners” y “sponsors” habrá de ser adquirido por la empresa, siempre comprar marcas especializadas en el mercado. El torneo contará con un puesto de venta de material, pero será el participante quién aporte su raqueta y ropa deportiva para participar en el torneo.
- En caso de no contar con equipos de sonido y megafonía en la instalación será la empresa quién los adquiera para anunciar los partidos y otros anuncios.

Proveedores iniciales y habituales:

- Proveedores iniciales serán los encargados de suministrar material deportivo y no deportivo necesario para la realización del torneo, como el club de pádel y otros proveedores de servicios.
- Proveedores habituales establecerán acuerdos a largo plazo para suministrar material deportivo.

Coordinación de servicios (horarios, distribución orientación de cartera de servicios, etc.):

- Establecimiento de horarios del torneo dependiendo de la localización, tiempo climático, número de participantes y tiempo de luz. De forma que se pueda realizar de la forma más atractiva, maximizando la participación de los jugadores, y económica.
- La cartera de servicios se orientará a satisfacer las necesidades de los participantes y acompañantes, teniendo en cuenta su edad y nivel deportivo.
- Establecimiento de protocolos de seguridad para garantizar la seguridad de los participantes y espectadores.

Aspectos logísticos del negocio. Mapas y fichas de procesos:

- Se elaborarán mapas o fichas de procesos para facilitar la gestión y coordinación de los torneos. Se establecerán procesos claros para la inscripción de jugadores, la organización de partidos, la coordinación de servicios y la resolución de incidencias.

Necesidades de recursos de materiales iniciales:

- Los recursos materiales iniciales como mesas, sillas, ordenadores y equipos de comunicaciones no serán necesarios ya que debido al tamaño de la empresa con únicamente dos trabajadores fijos no dispondrá de oficina y se optará por el teletrabajo hasta que la empresa alcance cierta estabilidad. Además, el material y equipamiento deportivo requerido para el desarrollo del torneo será facilitado por la propia instalación o en su defecto por los “partners” de la empresa, solamente en caso excepcional será la empresa quién invierta en materiales.

En la Tabla de costes se desglosa el cálculo de cuantía de los recursos materiales iniciales y de los necesarios para el desarrollo del negocio una vez puesto en marcha (labores de mantenimiento y continuidad del negocio) (ver Tabla 7):

Tabla 7

Tabla de costes

	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO APROX
Instalaciones y Equipamiento	Instalación alquilada a Madrid Central Padel. Equipamiento alquilado a Madrid Central Padel.	Alquiler Instalaciones en Madrid oscila 40-60€/ hora. 1.440€ /24h + Otros gastos (árbitros: 540€) Equipamiento Incluido
Personal	Contratados: Animadores Cámara y "Streaming" Voluntarios: Gratis	DJ (SMI) 58,48€ /día Fotógrafo 400€ /día Ingeniero Imagen y Sonido (Twitch) 150€ /día
Publicidad y Marketing	Publicaciones Promocionadas en RRSS y reparto de carteles.	Publicaciones Promocionadas: 1.500€ pago por clic (PPC)
Merchandising	Camisetas conmemorativas del torneo	Camisetas: 15€ unidad (aprox. 70 unidades = 1.050€)
		Costes Totales: 3.099,98€

Nota: En esta tabla pueden observarse los gastos iniciales de la empresa. Elaboración propia.

Plan de RRHH

Número de personas y estructura del equipo

El organigrama de la empresa seguirá una estructura vertical, como la definida por Rummler, y Brache (2012). Se escoge este tipo de estructura para buscar rigidez y claridad en cuanto a autoridad y responsabilidad entre los distintos puestos de trabajo. En la parte superior del organigrama se encuentran los fundadores, en la parte baja los voluntarios Figura 7. Debido al reducido número de trabajadores que tendrá la entidad, siendo incluso algunos de estos temporales o voluntarios, se considera que una estructura vertical hará más sencilla la comunicación y coordinación entre las distintas partes.

Cabe destacar que, aunque cada fundador va a centrarse más en un área concreta de la organización de los eventos, el reducido tamaño del equipo y los distintos

imprevistos que puedan llegar harán que ambos tengan que asumir tareas fuera de su área de responsabilidad principal.

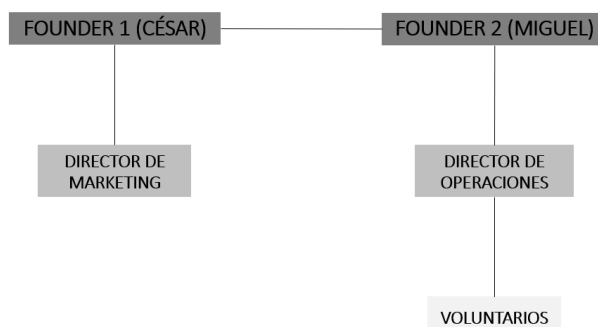
Las figuras principales serán el Director de Operaciones y el Director de Marketing. El Director de Operaciones, tendrá a su disposición un buen número de voluntarios que le ayudarán a gestionar de manera adecuada el evento el mismo día que se lleve a cabo.

Además, se externalizarán ciertas tareas con poca carga de trabajo como la redacción de contratos o la búsqueda y gestión de un equipo de árbitros.

Se estima que 6 voluntarios serán suficientes para gestionar de forma correcta el desarrollo de los torneos. Es importante recordar que el formato de los torneos es de 24 horas, por lo tanto, habrá 2 tandas diferentes de voluntarios, los cuales tendrán turnos de 8 horas y ayudarán en las partes de los torneos donde se espera mayor movimiento y se prevé que hará falta más ayuda, el principio y el final de los torneos. Es decir, serán necesarios 12 voluntarios, 6 por tanda. No obstante, para estar cubiertos en caso de imprevistos, se reclutarán 9 voluntarios por tanda, 18 en total, ya que no supone un esfuerzo a nivel económico y se desea dar oportunidades al mayor número posible de estudiantes.

Figura 7

Organigrama de la empresa



Nota: Organigrama de los trabajadores de la empresa. Elaboración propia

Descripción de responsabilidades y competencias de cada puesto

El Fundador 1 (César) se encargará principalmente del área relacionada con el marketing de los torneos y la negociación, búsqueda y gestión de patrocinios.

Apoyándose para realizar estas tareas en el Director de Marketing. Además, también negociará con las universidades madrileñas las funciones y condiciones que tendrán los estudiantes voluntarios que decidan ayudar en los torneos. También gestionará la comunicación con los recursos humanos para garantizar que todos los componentes del equipo tienen claras las funciones que deben desempeñar. El perfil de puesto puede verse en la Tabla 8 presente en el Anexo 2.

El Fundador 2 (Miguel) estará enfocado principalmente en la gestión y organización de los eventos. Sus principales objetivos serán garantizar que los torneos se desarrollan con fluidez y sin incidentes. Podrá apoyarse en la figura del director de operaciones para cumplir con estas tareas. Además, también estará encargado de gestionar la contabilidad y dirección financiera de la entidad, asegurándose en todo momento de que las cuentas de la empresa están saneadas y pueden mantenerse en el tiempo. Su perfil de puesto puede verse en la Tabla 9 presente en el anexo 2.

La función del Director de Marketing será participar activamente en el desarrollo del plan de marketing y su ejecución, así como de apoyar la búsqueda y gestión de patrocinios para los torneos. Su perfil de puesto con funciones más detalladas está en la Tabla 10 presente en el Anexo 2.

El Director de Operaciones estará al cargo de apoyar la gestión de los eventos en sí. Sus funciones irán desde la gestión de horarios y negociación con la instalación donde se realizará el torneo hasta la comunicación con participantes y voluntarios. Su objetivo principal será asegurarse de que los torneos se desarrollan con fluidez y con el menor número posible de incidentes. Su perfil de puesto con funciones más detalladas puede encontrarse en la Tabla 11 presente en el Anexo 2.

Los voluntarios serán estudiantes provenientes de universidades madrileñas. Se planea obtener voluntarios por medio de los programas presentes en las universidades que habilitan a los estudiantes a obtener créditos por medio de voluntariados en diversos eventos. Estos programas suelen tener una buena afluencia de estudiantes. Además, los eventos deportivos son algunos de los eventos más típicos para que estudiantes participen en estos programas.

Los voluntarios estarán principalmente a cargo del Director de Operaciones y ambos fundadores. Deberán ejecutar tareas menores que estos les indiquen. Se especifica más información sobre sus funciones en la Tabla 12 presente en el anexo 2.

Sistema de reclutamiento de trabajadores

El proceso de reclutamiento para los directores de operaciones y marketing será diferente que el proceso que llevarán a cabo los voluntarios.

Para cubrir los puestos de dirección, se colgarán anuncios de puestos de trabajo en los principales portales de empleo tales como Infojobs, LinkedIn, Indeed o Infoempleo. Estos anuncios contendrán toda la información sobre la empresa, los requisitos para aplicar al puesto y las funciones y responsabilidades que tendrá el profesional escogido. En caso de no encontrarse candidatos adecuados a través de estos medios, se recurrirá a la utilización de empresas de recursos humanos especializadas en la búsqueda de candidatos para puestos de trabajo concretos.

El proceso de selección se dividirá en 3 rondas que los candidatos deberán pasar para ser seleccionados:

1. Cribado de currículums: En esta ronda se descartarán todas las aplicaciones que no cumplan con los requisitos base de la oferta de trabajo o que por algún motivo no contenten a uno de los fundadores.
2. Entrevista 1: Esta primera la llevará a cabo uno de los fundadores y su objetivo es entender mejor las motivaciones del candidato. En primer lugar, se llevarán a cabo una serie de preguntas introductorias para comprender mejor sus funciones en anteriores puestos de trabajo. En segundo lugar, para comprobar cuanto le motiva trabajar en este puesto, se harán preguntas para ver cuanto sabe de la empresa o de sus objetivos. Algunos ejemplos de preguntas son: ¿Por qué quieres trabajar en Marketing?, ¿Por qué quieres trabajar en esta empresa?, ¿Dónde te ves dentro de 5 años a nivel profesional?
3. Entrevista 2: Aquellos candidatos que reciban el aprobado en la primera entrevista pasarán a una segunda entrevista con el otro fundador. El objetivo de esta entrevista es comprender si el candidato es un buen fit a nivel cultural de la empresa. Se llevarán a cabo preguntas donde el candidato tendrá que

contar experiencias profesionales pasadas. Algunos ejemplos son: Cuéntame una experiencia donde no estabas de acuerdo con tu jefe. ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cuál fue el resultado?, cuéntame una experiencia donde contribuiste a que se cambiase un proceso o una dinámica en tu empresa.

El objetivo de esta entrevista es ver si el candidato trabaja de una forma similar a la que buscamos, como gestiona distintas situaciones, como se relaciona con sus compañeros...

Se guardarán en una base de datos aquellos candidatos que no hayan sido seleccionados pero que parezcan prometedores. El objetivo de esta acción es cubrir potenciales imprevistos que nos obliguen a renunciar a uno de los elegidos.

El proceso de reclutamiento de voluntarios será mucho más sencillo. Se negociará con universidades la posibilidad de que sus estudiantes ayuden en los torneos a través de programas de voluntariados que los ayuden a reconocer créditos universitarios. Se tratará de dar prioridad a estudiantes de las carreras de Gestión Deportiva, Administración y Dirección de Empresas o CAFYD ya que son aquellos que más relación tienen con el campo de la gestión de eventos deportivos.

Se cerrará el proceso de reclutamiento de voluntarios una vez haya 18 voluntarios escogidos. Se creará una lista de espera para aquellos interesados que no han sido escogidos. Se les contactará en caso de que uno de los 18 principales no pueda asistir.

Tipos de contrato y política salarial

Al tratarse de una empresa pequeña, de reciente creación y sin excesivos recursos económicos, se plantea recurrir a una estrategia muy popular entre entidades de este tipo. A ambos directores, de operaciones y de marketing, se les ofrecerá la posibilidad de recibir parte de su salario en base a un porcentaje de los beneficios obtenidos por cada evento realizado.

Es una estrategia salarial que beneficia a ambas partes. Los directores tienen la opción de obtener en el largo plazo una mayor remuneración económica y la carga financiera previa a los eventos es menor para la empresa. Dando la oportunidad a esta de destinar más recursos a mejorar otras áreas. Además, esta técnica garantiza que los trabajadores van a estar absolutamente comprometidos con la misión de la empresa, ya que del éxito de esta depende directamente su remuneración final (Thiel, 2014).

A estos trabajadores se les ofrecerá a cada uno la cantidad de 900 euros brutos por torneo en el que asuman estos roles, además de un 8% de los beneficios netos que cada torneo genere. Esto hace que los costes a pagar por la seguridad social de los empleados asciendan a 297 euros por trabajador, un 33% del salario bruto del mismo, tal y como indica Gestron (2023)

El tipo de contrato será fijo discontinuo, ya que no habrá actividad durante todo el año y su ayuda será necesaria solo en momentos puntuales. Esta opción los habilita a compatibilizar sus puestos de trabajo con otros trabajos diferentes (Balaguer, 2023), algo muy atractivo para profesionales que busquen maximizar sus ganancias económicas.

En el caso de los voluntarios, el contrato consistirá en un acuerdo de estudios firmado no sólo por el voluntario y la empresa, sino también por la universidad. En este contrato se especifica que la universidad se hace cargo del reconocimiento de créditos por parte del estudiante y también del seguro médico del mismo. Los voluntariados tendrán una duración de 8 horas, los voluntarios asistirán a las partes de los torneos donde se espera una mayor afluencia.

Procesos externalizados

Existen 3 procesos principales que serán externalizados. Estos procesos se externalizan ya que no conllevan una gran carga de trabajo, pero sí que requieren una gran destreza técnica para ser efectuados apropiadamente. Por lo tanto, no es efectivo contratar a trabajadores para llevarlas a cabo, pero sí es necesario contar con profesionales adecuados.

En primer lugar, se le encargará la creación del logo de empresa y cartel publicitario de los torneos a un diseñador gráfico independiente o a una agencia de diseño gráfico.

En segundo lugar, se contará con la ayuda de un abogado para la redacción de contratos y solicitud de permisos para realizar eventos.

Finalmente, se contará con el propio club de pádel para crear el equipo de árbitros que arbitrarán el torneo. El club tiene sus propios contactos debido a anteriores eventos realizados en sus instalaciones.

Información adicional

Para que los voluntarios puedan desarrollar su trabajo de forma efectiva, eficiente y con el menor número de problemas posible, se llevará a cabo un proceso formativo básico mediante el cual se les explicarán de forma breve sus funciones y como abordar las potenciales situaciones que irán a encontrarse durante el desarrollo del evento.

Se enviará un correo a todos los voluntarios 48 horas antes del inicio de cada evento con indicaciones de la hora y lugar al que deben acudir para comenzar a recibir su formación y comenzar la organización del evento. Este correo contendrá también la información básica de las funciones que engloban cada puesto. A pesar de que las funciones de cada voluntario estarán definidas antes de recibir el email, todos los emails tendrán la información referente a todos los puestos de trabajo de los voluntarios y no sólo del puesto específico de la persona que recibe el correo. El objetivo de esto es que todos los voluntarios tengan una visión holística del funcionamiento del torneo y no solo de sus funciones.

Además, se impartirá una sesión formativa de 30 minutos a los voluntarios de forma previa al inicio de su actividad para garantizar que todos comprenden sus responsabilidades y que hacer en caso de imprevistos. También se les explicará de forma breve la cultura empresarial, para que comprendan como deben actuar.

Plan Jurídico

Forma Jurídica

Ultimate Padel S.L. ha escogido como forma jurídica para constituirse la Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa (SLNE). No obstante, se planea convertir la compañía en una SL con el paso del tiempo. Una vez la actividad de la empresa prospere y el tamaño de las operaciones se haga mayor, se pasará a una forma jurídica más apropiada para una entidad de ese tamaño, la SL.

Algunos de los principales motivos para escoger esta forma jurídica son el número de socios, siendo este de 2, ajustándose perfectamente al rango de socios que permite este tipo de forma jurídica (1 a 5), y el capital inicial con el que se espera contar, siendo el mismo inferior a 120.000, el máximo que se estipula que puede aportarse para una entidad de este tipo (Garrigues, 2022).

Otras ventajas que hacen ideal este modelo jurídico para Ultimate Padel son la agilidad y rapidez con la que se pueden realizar los trámites para la creación, la posibilidad de constituir la entidad de forma telemática o presencial de acuerdo con las necesidades del momento, la flexibilidad del objeto social al que se permite que se dedique la empresa o la facilidad para tener un modelo de contabilidad mucho más simplificado (Infoautónomos, s.f.).

Además, este modelo de empresa sólo obliga a los socios a responder con el capital aportado a la empresa y no con su capital personal. Una herramienta que protege a los socios de Ultimate Padel en caso de fracaso de la entidad. Por si fuera poco, algunos de los beneficios fiscales que presenta este modelo, sin duda serán de gran ayuda para impulsar el crecimiento de Ultimate Padel como entidad. Una SLNE permite aplazar el pago del impuesto de sociedades durante los dos primeros periodos impositivos desde su constitución y aplazar el pago del IRPF durante su primer año de constitución (Díaz, 2010). Esto dará a Ultimate Padel una mayor comodidad a nivel financiero durante los inicios de su existencia.

Si bien es cierto que esta forma jurídica tiene potenciales inconvenientes como el número máximo de socios, siendo este 5, la obligatoriedad de que todos los socios sean personas físicas, el hecho de que el nombre deba ser el nombre y apellidos de uno de los socios o que el desembolso de capital inicial debe hacerse

íntegramente con dinero, estas desventajas están totalmente cubiertas por el equipo de Ultimate Pádel. El número de socios es de 2, ambos son personas físicas, se planea desembolsar el capital inicial completamente mediante aportaciones dinerarias y aunque tendrá que constituirse la entidad con el nombre y apellido de uno de los socios, este nombre puede ser modificado en cualquier momento dentro de los 3 meses posteriores a la constitución (Autónomos y Emprendedores, s.f.).

Requisitos legales y posibles ayudas fiscales y financieras

Como ya se ha explicado de forma breve en el punto anterior, existen diversos requisitos para la creación de una SLNE. Estos requisitos son:

1. No superar los 5 socios.
2. Certificado negativo de denominación social: Debe solicitarse al Registro Mercantil una certificación en la que se confirme la reserva de la denominación deseada, siendo obligatorio que sea el nombre y apellido de uno de los socios, pero siendo este modificable una vez está constituida la entidad.
3. Aporte de capital social a una cuenta bancaria propiedad de la empresa: Desde 2022 el mínimo que debe aportarse es de 1 euro. Debe ser menos de 120.000.
4. Las personas físicas que forman parte del grupo de socios deben de disponer de DNI.

Pasos/trámites para la creación de la entidad

Existen una serie de pasos estrictos que deben cumplimentarse para orden para crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa (Delvy, s.f.):

1. Obtener el certificado de denominación social.
2. Acudir a una entidad bancaria, crear una cuenta y depositar el capital inicial.
3. La Entidad Bancaria emitirá un certificado que tendrá que llevarse a la notaría para poder constituir la sociedad.
4. Elaboración de los estatutos sociales de la empresa.

5. Firmar la Escritura de Constitución en la Notaría por parte de todos los socios de la sociedad. Deberá llevarse a la notaría el Certificado de Denominación y el Certificado de la Entidad Bancaria.
6. Solicitud del NIF provisional de la sociedad.
7. Pagar las tasas del impuesto de transmisiones patrimoniales. Ahora mismo esta operación está exenta, pero muchos registros siguen pidiendo el modelo cumplimentado para poder constituir la sociedad.
8. Inscribir la Escritura de Constitución en el Registro Mercantil.
9. Solicitar el NIF definitivo.
10. Solicitar el alta de actividad.
11. Legalizar los libros oficiales de la sociedad al Registro Mercantil.

Ayudas fiscales y financieras

Tal y como se ha mencionado en el punto anterior, las SLNE tienen una serie de beneficios fiscales que pueden ser de mucha utilidad para apoyar económicamente a empresas recién conformadas como será el caso de Ultimate Padel.

El principal beneficio de toda SLNE a nivel fiscal es el aplazamiento del pago de impuestos como el IRPF durante el primer año y el impuesto de sociedades durante los 2 primeros.

Además, Ultimate Padel planea acceder a subvenciones gestionadas y otorgadas a entidades privadas que lleven a cabo eventos deportivos donde se promueva la participación de la mujer en el deporte. Se cree que Ultimate Padel podrá acceder a estas ayudas ya que se espera que un grueso de los participantes de los torneos sean mujeres. Según el Ministerio de Cultura y Deporte (2022) el 32,69% de las subvenciones de su plan estratégico de subvenciones irán destinadas a entidades del sector privado.

Plan Económico – Financiero

Inversión Inicial: Los gastos iniciales en su mayoría estarán asociados a la constitución de empresa (S.L.). En términos generales, el coste total de constituir una Sociedad Limitada en Madrid para dos socios puede oscilar entre los 1.500 y los 4.000 euros, dependiendo de factores como: Escritura pública de constitución, Registro mercantil, Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos

documentados, Honorarios del asesor fiscal o abogado, capital social mínimo (25% en el momento de la constitución). En el caso de Ultimate Padel, presupuestaremos **3.000 euros** para acometer todos los trámites burocráticos.

Financiación de la inversión: La financiación inicial será aportada por los socios fundadores, en caso de necesitarlo se financiará el proyecto a través de un préstamo bancario.

Proyección de la cuenta de resultados a 5 años (ver Tabla 13): En cuanto a las proyecciones de la cuenta de resultados, se estima un incremento en la facturación anual del 10% durante los primeros 3 años, y del 5% en los dos años siguientes. La estructura de costes se basa en publicidad y promoción, alquiler del local (que incluyen otros gastos derivados, como personal: árbitros, recepcionistas, limpieza, etc., además de costes de equipamiento y mantenimiento), por último, habrá que sumar los gastos generales (impuestos y otros costos indirectos).

Tabla 13

Ingresos y Gastos de Ultimate Padel

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1.750€ + 10.000€	2.200€ + 10.000€	2.200€ + 12.000€	2.350€ + 12.000€	2.350€ + 13.500€
Costes Directos	2.490€	2.940€	2.940€	3.090€	3.090€
Otros Gastos Operativos	1.500€ + 3.000€	2.000€	2.000€	1.800€	1.750€
Gasto Personal	608,48€	700€	750€	750€	800€
Gastos Financieros	0€	0€	0€	0€	0€
Margen Bruto	9.260€	9.260€	11.260€	11.260€	12.760€
Margen Operativo	4.760€	7.260€	9.260€	9.460€	11.010€
Margen Neto	4.151,52€	6.560€	8.510€	8.710€	10.210€
Resultado antes de	4.151,52€	6.560€	8.510€	9.710€	10.210€

Intereses e Impuestos					
Resultado Neto (Post Impuestos - 25%)	3.113,64€	4.920€	6.362,50€	7.282,50€	7.657,50€

Nota: En un contexto Optimista el nivel de Ingresos (Nº participantes y Sponsors) sería equivalente al año 2. En caso de ser negativo, el resultado neto (post impuestos) se reduciría en 2.000€ cada ejercicio presupuestado. Elaboración propia.

Valoración del Proyecto: La valoración del proyecto se realizará a través de los siguientes indicadores financieros en diferentes escenarios (optimista, pesimista y realista):

- **Plazo de Recuperación (a 5 años):** El plazo de recuperación se alcanza en el año 2, cuando se alcanza un flujo de caja acumulado igual a la inversión inicial.
- **Valor Actual Neto (VAN):** El VAN de este proyecto es de 15.429,98€, asumiendo una tasa de descuento del 10%.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** se estima en 28,24%

Balance de situación: A partir de los resultados anteriores se realiza el balance de situación para el año 5. Se estima que los activos totales serán de 29.336,14 euros y los pasivos totales de 0 euros, siendo el patrimonio neto de 3.000€ euros.

Ratios financieros para analizar viabilidad:

- **Ratio Liquidez:** 1,8
- **Ratio Solvencia:** 1,4
- **Ratio Rentabilidad:** 20%

En resumen, el plan económico financiero y viabilidad de Ultimate Padel, requerirá de una **inversión inicial** entorno a los **6.099,98 euros**, será financiado por los propios socios fundadores. Se proyecta un incremento medio en la facturación anual del 33,83% durante los 3 primeros años y del 5,17% en los 2 años siguientes, alcanzando un margen neto entorno al 65,39% al final del año 5. La valoración del proyecto indica un plazo de recuperación de 2 años.

Cronograma (To-Start)

El cronograma lo dividiremos en los siguientes apartados (ver Tabla 14):

1. Definir idea de negocio y análisis de mercado (2 semanas)
 - Definir negocio y su misión, visión y valores. Investigación del mercado del pádel y análisis de la competencia.
 - Evaluación de los resultados y definición de la estrategia de negocio.
2. Registro de la empresa y trámites legales (2 semanas)
 - Escoger forma jurídica de la empresa y registro de la empresa en el Registro Mercantil y obtención de un número de identificación fiscal (NIF).
 - Obtención de licencias y permisos necesarios para la actividad empresarial.
3. Selección de ubicación y firma de contrato de alquiler (6 semanas)
 - Búsqueda y selección del local para las instalaciones de Ultimate Padel y negociación del contrato de arrendamiento.
 - Firma del contrato de alquiler y pago de la fianza correspondiente.
 - Acondicionamiento del local adaptado a las características de nuestro torneo.
4. Contratación de personal y formación (4 semanas)
 - Definición de los perfiles de los trabajadores necesarios y publicación de las ofertas de empleo.
 - Selección de los candidatos y formalización de los contratos de trabajo.
 - Entrenamiento del personal (on line y presencial).
5. Marketing y promoción (6 semanas)
 - Desarrollo de la estrategia de marketing y diseño de la imagen corporativa de Ultimate Padel.
 - Puesta en marcha de la campaña de publicidad y promoción de la actividad empresarial.
 - Organización de eventos de presentación y torneos de exhibición para dar a conocer la actividad empresarial.
6. Diseñar y lanzar la página web y las redes sociales. (1 Semana)

- Contratar un diseñador o utilizar herramientas en línea para crear la página web y las redes sociales.
 - Crear contenido para la página web y las redes sociales, como información sobre la empresa, los torneos, las redes sociales, información de la empresa, torneos etc.
7. Adquirir el equipamiento necesario para el negocio (1 semana)
- Buscar proveedores y comparar precios y calidades.
 - Adquirir el equipamiento necesario para la empresa
8. Prueba de funcionamiento (2 semanas)
- Realización de pruebas de funcionamiento de las instalaciones y entrenamiento del personal.

Tabla 14
Cronograma To Start

Actividad	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización
1. Definir idea de negocio y análisis de mercado	2 semanas	01/03/2023	14/03/2023
2. Registro de la empresa y trámites legales	2 semanas	15/03/2023	28/03/2023
3. Selección de ubicación y firma de contrato de alquiler	6 semanas	29/03/2023	09/05/2023
4. Contratación de personal y formación	4 semanas	10/05/2023	06/06/2023
5. Marketing y promoción	6 semanas	07/06/2023	18/07/2023

Actividad	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización
6. Diseñar y lanzar la página web y las redes sociales	1 semana	19/07/2023	25/07/2023
7. Adquirir el equipamiento necesario para el negocio	1 semana	26/07/2023	01/08/2023
8. Prueba de funcionamiento	2 semanas	02/08/2023	15/08/2023
Total	24 semanas	01/03/2023	29/08/2023

Nota: En esta tabla se observan los plazos para la puesta en marcha de la actividad económica de la empresa. Elaboración propia.

En resumen, la puesta en marcha de la actividad empresarial de Ultimate Padel tendrá una duración total de 24 semanas, comenzando el 1 de marzo y finalizando el 29 de agosto de 2023.

Responsabilidad Social Corporativa

Para orientar de una manera mucho más definida el plan de Responsabilidad Corporativa, Ultimate Padel planea utilizar como guía los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas (2018).

El foco estará principalmente en los objetivos número 2, 3, 5, 10 y 13. Siendo estos “Hambre Cero”, “Salud y Bienestar”, “Igualdad de Género”, “Reducción de desigualdades” y “Acción por el clima” respectivamente.

Ultimate Padel considera que la propia naturaleza de la entidad y de los eventos que organiza contribuye al desarrollo del tercer objetivo de desarrollo sostenible, “Salud y Bienestar”. La organización de eventos deportivos promueve la práctica de actividad física, algo que contribuye de manera clara y directa a la mejora de la salud general de la población.

Tener un objetivo específico en el calendario, en este caso un torneo de pádel puede ayudar a mantener la motivación, y en este caso concreto, las ganas de seguir entrenando a largo plazo (Leondari, Syngollitou y Kiosseoglou, 1998).

Además de esto, Ultimate Padel organiza algunos de los muy pocos torneos de padel en Madrid que incluyen una categoría exclusivamente femenina. Si bien es cierto que puede tratarse de un mercado algo más escaso que el de los hombres, las mujeres merecen tener las mismas oportunidades y visibilidad que sus homólogos varones. Ultimate Padel pretende, a través de la inclusión de una categoría femenina en sus torneos, apoyar el desarrollo de los objetivos “Reducción de desigualdades” e “Igualdad de Género”. Es sabido por todos que existe una enorme desigualdad en cuanto a oportunidades y visibilidad en el ámbito deportivo entre ambos géneros. Ultimate Padel pretende poner su granito de arena para ayudar a mejorar a como dé lugar esta situación. No existirá ningún tipo de diferencia entre los premios otorgados a los ganadores de las categorías femenina y masculina, independientemente de los ingresos que cada categoría genere, equilibrando así la balanza.

Últimate Padel planea incluir entre sus patrocinios un patrocinio gratuito a la ONG Bosquia. Bosquia es una entidad que se encarga de recoger donaciones y destinarlas a la plantación y crianza de árboles en espacios naturales (Bosquia, s.f.). El objetivo es dar visibilidad a una organización no gubernamental que pelea por el objetivo “Acción por el Clima”, contribuyendo de forma indirecta al desarrollo de este objetivo.

Por último, Ultimate Padel donará a ONGs internacionales todo el excedente que se tenga de productos alimenticios proporcionados por las marcas gracias a los patrocinios, contribuyendo así al segundo objetivo de sostenibilidad, “Hambre Cero”.

Conclusiones

Tras analizar el plan de empresa de Ultimate Padel S.L, concluimos que existen varios aspectos importantes y destacables que son clave para el éxito de la empresa.

En primer lugar, es fundamental destacar la ubicación estratégica de la instalación (Club Madrid Central Padel) situado en Vicálvaro que se encuentra en una zona de alta demanda de este deporte. Además, la empresa ha optado por un modelo de negocio que busca reducir al máximo los costes, alquilando la instalación y externalizando los servicios. De esta forma será más sencillo centrarse en su actividad principal, la organización de torneos de pádel.

Otro aspecto importante es el enfoque de la empresa en ofrecer una experiencia de alta calidad a sus participantes y acompañantes, con instalaciones bien mantenidas, servicios adicionales como la venta de equipamiento deportivo y la contratación de árbitros profesionales en caso de ser necesario. Otro aspecto diferenciador será la retransmisión del torneo mediante plataformas de “streaming” gratuitas como Twitch para ofrecer mayor cobertura y relevancia al torneo. Esta atención al cliente será crucial para fidelizar a los clientes y lograr que recomienden la experiencia a otros.

Por último, la empresa ha desarrollado un plan de marketing sólido, que incluye la promoción de torneos mediante redes sociales y la colaboración con patrocinadores y otros torneos para aumentar su visibilidad y atraer a más clientes. Este enfoque en la promoción y la publicidad ayudará a la empresa a darse a conocer en el mercado y a consolidarse como una opción preferente para los amantes del pádel en la zona.

En resumen, el plan de negocio de la empresa destaca por su enfoque en la calidad de la experiencia del cliente, su ubicación estratégica y su sólido plan de marketing. Estos aspectos, combinados con una gestión eficiente y un enfoque en la rentabilidad, hacen que esta empresa tenga un gran potencial de éxito en el mercado del pádel.

Bibliografía

- Autónomos y Emprendedores. (s.f). *Sociedad Limitada de Nueva Empresa nació para quitar trabas*. Guías de emprendimiento. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/sociedad-limitada-nueva-empresa-nacio-quitar-trabas/20190205190751018825.html>
- Bačík, R., Štefko, R., & Gburová, J. (2014). Marketing pricing strategy as part of competitive advantage retailers. *Editorial Board*, 9(4), 602.
- Balaguer, M. L. (2023). El nuevo contrato fijo-discontinuo. *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 1-31. <https://doi.org/10.46661/lexsocial.7794>
- Barthwal M. (Julio 18, 2022). Benefits of Having Multiple Payment Options on the Checkout Page. *Knowband*. <https://www.knowband.com/blog/ecommerce-blog/multiple-payment-options/>
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7), 598-614. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>
- Bosquia (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa*. <https://bosquia.es/>
- Carmen, P., & Nicolae, P. A. (2010). Email marketing campaigns: the easiest path from organizations to consumers—an exploratory assessment. *Annals of the University of Oradea*, 1(1), 737-742.
- Delvy (s.f.). *Cómo crear una sociedad limitada*. <https://delvy.es/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- Deportes. (2021). Padel, el segundo deporte más practicado de España. *Diariocrítico*. <https://www.diariocritico.com/deportes/padel-segundo-deporte-mas-practicado-en-espana>

Díaz, E. L. (2010). Ventajas fiscales de la sociedad limitada nueva empresa. *Crónica tributaria*, (135), 125-143.

Fábregues, A. (Enero 3, 2022). El pádel sigue imparable. *Sport*.
<https://www.sport.es/es/noticias/padel/padel-sigue-imparable-13052891>

Federación Española de Pádel. (Abril, 2023). *Información sobre las licencias*.
https://www.padelfederacion.es/Datos_Federacion.asp?Id=1

Garrigues. (Septiembre 30, 2022). *Publicada en el BOE la reforma que reduce de 3.000 euros a 1 euro el capital mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada*. Garrigues comunica.
https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-boe-reforma-reduce-3000-euros-1-euro-capital-minimo-constituir-sociedad

Gestron (Marzo 22, 2023). *Cuanto se paga de seguros sociales por cada trabajador*.
<https://ayudatpymes.com/gestron/cuanto-se-paga-de-seguros-sociales-por-cada-trabajador/>

Infoautónomos. (s.f.). *¿Qué es una Sociedad Limitada Nueva Empresa?*
<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/que-es-sociedad-limitada-nueva-empresa/>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Klink, R. R. (2003). Creating meaningful brands: The relationship between brand name and brand mark. *Marketing Letters*, 14, 143-157.
<https://doi.org/10.1023/A:1027476132607>

Lee, J. S., Keil, M., & Wong, K. F. E. (2015). The effect of goal difficulty on escalation of commitment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 28(2), 114-129.
<https://doi.org/10.1002/bdm.1835>

Leondari, A., Syngollitou, E., & Kiosseoglou, G. (1998). Academic achievement, motivation and possible selves. *Journal of Adolescence*, 21, 219-222.
<https://doi.org/10.1006/jado.1997.0143>

Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation-of anything* (pp. 83-91). Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Matúšová, J. G. (2021). Logo as the Greatest Symbol of Brand. *European Journal of Media, Art and Photography*, 9(2), 126-133.

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Plan estratégico de subvenciones. 2021-2023. Actualización 2022* Ministerio de Cultura y Deporte.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:855e4427-ae0f-415d-83ff-70d5d7bc87f3/actualizacion-2022-pes-2021-2023.pdf>

Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Olya, H. G. (2019). A call for weather condition revaluation in mega-events management. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 16-20.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1377160>

PadelNest. (s.f.). *Torneos cerca de Madrid*.
<https://www.padelnest.com/torneos?location=Madrid>

PadelSpain (Agosto 1, 2022). El gobierno de la comunidad de Madrid con el pádel.
<http://www.padelspain.net/padel-internacional/19315/El-Gobierno-de-la-Comunidad-de-Madrid-con-el-padel-patrocinio-de-180000%E2%82%AC-para-el-Madrid-Premier-Padel>

Rackham, N (1988). *Spin Selling*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.4324/9781003073024>

Recio, G. (Febrero 23, 2018). Head: cuando el patrocinio del pádel es más “caro” que el del tenis. *Palco23*. <https://www.palco23.com/media/head-ante-el-escenario-de-que-patrocinar-al-padel-es-mas-carro-que-el-tenis>

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040311>

Seaman, A. N. (2021). Concessions, traditions, and staying safe: Considering sport, food, and the lasting impact of the Covid-19 pandemic. *The Sport Journal*, 41(2), 1-9.

Tavakoli, M., Hosseini, S. M., & Moshref Javadi, M. (2015). Applying the McKinsey 7S model for assessing organizational readiness for EHR adoption. *Journal of Management Research*, 7(3), 1-15. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7356>

Thiel, P. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Crown Business. <https://doi.org/10.24073/jga/3/01/10>
















Yan, D., & Muthukrishnan, A. V. (2014). Killing hope with good intentions: The effects of consolation prizes on preference for lottery promotions. *Journal of Marketing Research*, 51(2), 198-204. <https://doi.org/10.1509/jmr.12.0230>

Anexos

Anexo 1: Análisis y evaluación de la competencia

Tabla 3

Análisis de Benchmarking – Ultimate Padel

Torneos	Precio	Localización	Notoriedad	Materiales	Welcome Pack y Premios	Resultado
Madrid Central Padel (05.08)	 <u>20€</u>	 <u>17min – Atocha</u>	 <u>4.508 seguidores IG</u> Horario Nocturno	 <u>Bola HEAD</u>	 <u>WP:</u> Agua, chuches, overgrip. P: Gorra, mochila, bandolera	+1: 3 0: 1 -1: 1 = 2/5
Madrid Padel 2.0 (06.08)	 <u>20€</u>	 <u>27min – P. Pío</u>	 <u>5.719 seguidores IG</u> Horario Tarde	 <u>Bola HEAD</u>	 <u>WP:</u> Agua, chuches, overgrip. P: Mochila, bandolera	+1: 1 0: 3 -1: 1 = 0/5
Madrid Duet Sports (07.08)	 <u>20€</u>	 <u>16min - Moncloa</u>	 <u>14.500 seguidores IG</u> Horario Mañana	 <u>Bola HEAD</u>	 <u>WP:</u> Agua, chuches, overgrip P: Gorra, mochila, bandolera	+1: 4 0: 1 -1: 0 = 4/5

Nota: En esta tabla pueden observarse las puntuaciones que obtiene cada torneo dependiendo de su categoría. Elaboración propia.

Anexo 2: Servicios ofertados a patrocinadores

Tabla 6

Servicios ofertados a cada tipo de patrocinador

	Post semanal en RRSS	Logo en la página web de la empresa	Logo en el cartel físico para anunciar el evento	Pancarta en pistas secundarias	Pancarta en pista principal	Añadir nombre de la empresa al torneo
Bronce						
Plata						
Oro						
Diamante						

Nota: En esta tabla puede observarse que beneficios obtiene cada patrocinador dependiendo de su categoría. Elaboración propia

Anexo 3: Perfiles de puesto de trabajadores

Tabla 8

Perfil de puesto (Fundador 1)

Puesto(s) de trabajo	Fundador/CEO/CMO/Director de RRHH
Objetivo del puesto	Planear, coordinar, dirigir y ejecutar todas las tareas relacionadas con el marketing y gestión de patrocinios de la compañía. Gestionar la adquisición de voluntarios y la comunicación con los mismos.
Puestos a su cargo	Director de Marketing y voluntarios

Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y ejecutar el plan de marketing de la empresa - Gestionar toda actividad relacionada con los patrocinios de los torneos - Negociar con universidades la adquisición de voluntarios - Administrar la comunicación interna de empleados - Gestionar entrevistas de candidatos para los puestos de Director de Marketing y Operaciones
Relaciones del trabajo	<p><u>Interno</u>: Todo el personal</p> <p><u>Externo</u>: Principalmente patrocinadores y universidades</p>
Género y edad	Indiferentes
Destrezas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones - Capacidad de trabajo en equipo - Experto en técnicas de negociación - Gestión de equipos - Habilidades comunicativas
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Líder - Capacidad de trabajo bajo presión - Organizado y estructurado - Con iniciativa - Innovador

Nota: Perfil del puesto explicando las funciones del Fundador 1. Elaboración propia

Tabla 9

Perfil de puesto (Fundador 2)

Puesto(s) de trabajo	Fundador/CFO/COO
Objetivo del puesto	Planear, coordinar, dirigir y ejecutar todas las tareas relacionadas con las operaciones de la compañía. Gestionar contabilidad y dirección financiera de la empresa.
Puestos a su cargo	Director de Operaciones y voluntarios
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y ejecutar el plan de operaciones de la empresa - Gestionar la relación con el club de pádel que brinda las instalaciones al torneo - Gestionar la contabilidad y dirección financiera de la entidad - Administrar la comunicación interna de empleados
Relaciones del trabajo	<u>Interno:</u> Todo el personal <u>Externo:</u> Gestores del club de pádel, participantes del torneo y terceras partes
Género y edad	Indiferentes
Destrezas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones - Capacidad de trabajo en equipo - Gestión de equipos - Creación de estrategias

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de eventos - Conocimientos en el área de la contabilidad y las finanzas
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Líder - Capacidad de trabajo bajo presión - Organizado y estructurado - Con iniciativa - Innovador

Nota: Perfil del puesto explicando las funciones del Fundador 2. Elaboración propia

Tabla 10

Perfil de puesto (Director de Marketing)

Puesto(s) de trabajo	Director de Marketing
Objetivo del puesto	Apoyar en la planificación y creación de estrategias de marketing, así como participar activamente en su ejecución. Además, deberá tener un papel protagonista en la búsqueda, calificación, negociación y activación de patrocinios para los eventos
Puestos a su cargo	Ninguno
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y ejecutar el plan de marketing de la empresa - Gestionar toda actividad relacionada con los patrocinios de los torneos
Relaciones del trabajo	<p><u>Interno:</u> Principalmente con fundadores y Director de Operaciones</p> <p><u>Externo:</u> Principalmente patrocinadores</p>

Género y edad	Indiferentes
Destrezas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones - Capacidad de trabajo en equipo - Experto en técnicas de negociación - Habilidades comunicativas - Conocimientos técnicos de SEO y SEM - Experiencia trabajando en marketing de RRSS
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Líder - Capacidad de trabajo bajo presión - Organizado y estructurado - Con iniciativa - Innovador
Requisitos educativos	Graduado Universitario de Marketing, Administración y Dirección de Empresas o Gestión Deportiva.
Experiencia profesional	Al menos 3 años trabajando en un puesto del ámbito del marketing, a ser posible dentro del ámbito del marketing de eventos deportivos

Nota: Perfil del puesto explicando las funciones del Director de Marketing. Elaboración propia

Tabla 11

Perfil de puesto (Director de Operaciones)

Puesto(s) de trabajo	Director de Operaciones
----------------------	-------------------------

Objetivo del puesto	Apoyar la planificación y desarrollo de estrategia de los eventos para que estos se desarrollen con fluidez. Además deberá gestionar al equipo de voluntarios para cumplir con sus objetivos
Puestos a su cargo	Equipo de voluntarios
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y ejecutar el plan de operaciones y estrategia de los eventos - Dirigir al equipo de voluntarios durante el desarrollo del evento - Gestionar la comunicación con los participantes para asegurarse de que todos tienen toda la información - Apoyar la negociación con terceros para mejorar la calidad de las tareas externalizadas
Relaciones del trabajo	<p><u>Interno</u>: Todo el personal</p> <p><u>Externo</u>: Terceras partes, club de pádel y participantes</p>
Género y edad	Indiferentes
Destrezas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones - Capacidad de trabajo en equipo - Experto en técnicas de negociación - Habilidades comunicativas - Conocimientos técnicos de SEO y SEM

	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia trabajando en marketing de RRSS
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Líder - Capacidad de trabajo bajo presión - Organizado y estructurado - Con iniciativa - Innovador
Requisitos educativos	Graduado Universitario de Marketing, Administración y Dirección de Empresas o Gestión Deportiva.
Experiencia profesional	Al menos 3 años trabajando en un puesto del ámbito del marketing, a ser posible dentro del ámbito del marketing de eventos deportivos

Nota: Perfil del puesto explicando las funciones del Director de Operaciones. elaboración propia

Tabla 12

Perfil de puesto (Voluntarios)

Puesto(s) de trabajo	Voluntarios
Objetivo del puesto	Apoyar el desarrollo del evento ejecutando tareas menores tales como la entrega de premios, regalos de bienvenida/consolación...
Puestos a su cargo	Ninguno
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de regalos de bienvenida - Confirmación de llegada de participantes - Actualizar actas de partidos y torneos

	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar las dudas de los participantes y espectadores - Entrega de bebidas gratuitas en el puesto designado - Atender cualquier imprevisto siguiendo las órdenes de los superiores - Ayudar en la preparación de las instalaciones de forma previa a los torneos - Ayudar a recoger todo el material y estructuras que sean necesarias desmontar
Relaciones del trabajo	<p><u>Interno:</u> Fundadores y Director de Operaciones</p> <p><u>Externo:</u> Participantes y espectadores</p>
Género y edad	Indiferentes
Destrezas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajo en equipo - Buena atención al cliente - Habilidades comunicativas
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> - Proactivo - Capacidad de trabajo bajo presión - Organizado y estructurado - Con iniciativa
Requisitos educativos	Estudiante Universitario de cualquier rama, pero preferiblemente de CAFYD, Administración y Dirección de Empresas o Gestión Deportiva.
Experiencia profesional	Indiferente

Nota: Perfil del puesto explicando las funciones de los voluntarios. Elaboración propia