



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Gestión de clubes deportivos

Trabajo fin de grado presentado por: D. Jorge Herrero Fernández

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Modalidad de trabajo: Individual

Director/a: Dr. Juan Cabrera Revuelta

Ciudad: Coppet, Suiza

Fecha: 01/07/2019

Firmado por: D. Jorge Herrero Fernández

RESUMEN

Herrero Sports Consulting proporciona servicios de gestión deportiva cuyo objetivo es ofrecer servicios innovadores, de calidad y estabilidad institucional para que se cumplan objetivos comunes. Nuestra misión es gestionar organizaciones deportivas, mejorando su gestión en todos los niveles, alcanzando los objetivos en tiempo y forma. La creación de un entorno institucional óptimo mejora los resultados, aumentando el valor de la entidad al mejorar sus capacidades, creando una sinergia entre el deporte y su gestión. Nuestra visión es mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones deportivas de todo el mundo, mejorar la transparencia y la comprensión de los deportes en general y aumentando las capacidades de cada entidad. Finalmente, nuestro mercado se centra en el sector del fútbol, al tener presupuestos más altos, tienen capacidad para contratar nuestros servicios y mejorar sus resultados. Además, trabajaremos para llegar a otros deportes de primer nivel: baloncesto, voleibol, pádel, golf y el motor, entre otros.

Palabras claves:

Gestión deportiva, Calidad, Estabilidad, Valor, Sinergia.

ABSTRACT

Herrero Sports Consulting provides sports management services which aims to offer innovative, quality services and institutional stability fulfilling our common goals. Our mission is to manage sports organizations, improving their management at all levels reaching the objectives in time and form. The creation of an optimal institutional environment improves results, increasing the entity's value by improving their capacities at all levels, creating a synergy between both sporting and management.

Our vision is to improve the manageability of sports organizations around the world, improving transparency and understanding of sports in general and boosting the capabilities of each entity.

Finally, our market is focused on the football sector as they have higher budgets and the ability to hire services like ours to improve their results. Besides football in professional and semi-professional categories, we will work to reach other professional sports first class like basketball, volleyball, paddle tennis, golf, motor, eSports among others.

Keywords:

Sports Management, Quality, Value, Stability, Synergy.

INDICE

1	Introducción.....	8
2	Análisis interno y externo	10
2.1	Análisis del entorno específico, las 5 Fuerzas de Porter.....	10
2.1.1	Rivalidad entre los competidores:	10
2.1.2	Poder de negociación proveedores:	11
2.1.3	Poder de negociación clientes:.....	13
2.1.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores:	13
2.1.4.1	Barreras de entrada.....	13
2.1.4.2	Barreras económicas.....	14
2.1.4.3	Economías de escala.....	14
2.1.4.4	Diferenciación.....	15
2.1.4.5	Importantes necesidades de capital	16
2.1.5	Amenaza de productos sustitutos	16
2.2	Análisis PESTEL.....	17
2.3	Análisis interno del mercado	18
2.3.1	Cadena de Valor	18
2.3.2	Actividades de apoyo	19
2.3.3	Recursos y Capacidades.....	21
2.3.4	Identificación de los recursos.....	21
2.3.5	Análisis de los recursos y capacidades.....	22
2.3.5.1	Recursos Tangibles	22
2.3.5.2	Recursos Intangibles	22
2.3.5.3	Recursos Humanos.....	23
2.3.6	Identificación de las capacidades.....	23
2.3.7	Factores claves de éxito para Herrero Sports Consulting.....	24
2.3.7.1	Calidad.....	24
2.3.7.2	Percepción de valor	25
2.3.7.3	Fidelización del cliente.....	25
2.3.7.4	Posicionamiento	26
2.4	Análisis DAFO.....	27
2.5	Análisis CAME	30
2.5.1	Corregir las debilidades	30
2.5.2	Afrontar las amenazas	31
2.5.3	Mantener las fortalezas.....	31

2.5.4	Explotar las oportunidades	32
2.6	Misión, Visión, Valores.	32
2.7	Modelo del Negocio	33
2.7.1	Business Model Canvas	35
3	Plan de marketing	36
3.1	Marketing Estratégico	36
3.1.1	Estrategia de Lanzamiento.....	36
3.1.2	Posicionamiento	37
3.2	Marketing Operativo	37
3.2.1	Servicio	37
3.2.2	Precios.....	38
3.2.3	Branding	39
3.2.4	Estrategia de comunicación	40
3.2.5	Estrategia de distribución	40
3.3	Propuesta de Marketing	41
4	Plan de Operaciones:.....	42
4.1	Capacidad productiva, localización y procesos:.....	42
4.2	Alianzas estratégicas	46
5	Plan de organización y RR.HH.	47
5.1	Responsabilidades y funcionamiento de cada sección:	47
5.2	Organigrama	52
5.3	POLÍTICA DE RECRUTAMIENTO	52
5.4	Políticas Organizacionales	53
5.4.1	Para empleados	53
5.4.2	Para clientes	53
5.4.3	Para proveedores	54
5.4.4	Políticas de Formación y capacitación	54
5.4.5	Descripción de los puestos de trabajo y sus condiciones	55
6	Plan Financiero.....	58
6.1	Detalle De Inversiones.....	58
6.1.1	Plan de financiación	58
6.1.2	Desglose del comienzo de la actividad empresarial	59
6.1.3	Año 1: Desglose de gastos de la estimación realista.	60

6.1.4	Gastos en empleados	62
6.1.5	Detalle de Ingresos.....	63
6.1.6	Depreciaciones y Amortizaciones.....	64
6.1.7	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	65
6.1.8	Aspectos formales jurídicos y trámites de la puesta en marcha.....	66
6.1.9	Tramites de puesta en marcha de Herrero Sports Consulting S.L.	68
6.1.9.1	Solicitud de certificación negativa de nombre ante el registro mercantil	68
6.1.9.2	Solicitud del CIF	68
6.1.9.3	Depósito bancario	68
6.1.9.4	Escritura de constitución ante el Notario	68
6.1.9.5	Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos	69
6.1.9.6	Inscripción y publicación en el Registro Mercantil.....	69
6.1.9.7	Declaración de inicio de actividad (Modelo 036 o 037).....	69
6.1.9.8	Alta en el impuesto sobre actividades económicas (modelo 845)	69
6.1.9.9	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	69
6.1.9.10	Alta en Autónomos.....	70
6.1.9.11	Libros de matrícula y visitas y su legalización	70
6.1.9.12	Comunicación de apertura de centro o reanudación de la actividad, y solicitud de inscripción en el Registro de actividades y Empresarios Comerciales.....	70
6.1.9.13	Solicitud de Licencia de Apertura en el Ayuntamiento	70
6.1.9.14	Alta de trabajadores y contratos	71
6.1.9.15	Legalización de los libros exigidos por la Legislación Mercantil	71
7	Conclusiones, limitaciones y plan de contingencia.....	71
7.1	Plan de contingencia	73
8	Referencias bibliográficas	74

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de Valor de Herrero Sports Consulting. Fuente: elaboración propia...	21
Ilustración 2. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.....	30
Ilustración 3. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia.	35
Ilustración 4. Página web Herrero Sports Consulting. Fuente: elaboración propia.....	36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.	17
Tabla 2. Matriz PESTEL. Fuente: elaboración propia.	18
Tabla 3. Matriz de Capacidad Interna. Fuente: elaboración propia.	21
Tabla 4. Listado de precios. Fuente: Elaboración propia.	39
Tabla 5. Resumen presupuesto de marketing. Fuente: Elaboración propia.....	41
Tabla 6. Inversión Inicial y gastos iniciales (Año 0). Fuente: Elaboración propia	59
Tabla 7. Estimación realista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia	60
Tabla 8. Estimación pesimista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia ..	61
Tabla 9. Estimación optimista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia ...	61
Tabla 10. Estimación realista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia	62
Tabla 11. Estimación pesimista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia.....	62
Tabla 12. Estimación optimista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia	63
Tabla 13. Tabla de ingresos realista previstas. Fuente: Elaboración propia	63
Tabla 14. Tabla de ingresos pesimista previstas. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 15. Tabla de ingresos optimista previstas. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 16. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Realista). Fuente: Elaboración propia	64
Tabla 17. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Pesimista). Fuente: Elaboración propia	64
Tabla 18. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Optimista). Fuente: Elaboración propia	65
Tabla 19. Balance, VAN, TIR, Cuenta de resultados y balance de tesorería (Realista). Fuente: Elaboración propia	66

1 INTRODUCCIÓN

La empresa Herrero Sports Consulting tiene por finalidad desarrollar un sistema de servicio de gestión deportiva en la ciudad de Madrid (España), que resultara novedoso y pudiese satisfacer las necesidades existentes en un mercado cada vez con mayor repercusión y necesitado de profesionales para optimizar la gestión de entidades deportivas.

Seremos una compañía que brindará servicios en materia de gestión deportiva, cuyo objetivo será ofertar servicios innovadores, creativos y que ofrezcan estabilidad institucional cumpliendo altos estándares de calidad y servicio.

En cualquier parte del mundo, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite la participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en general en actos deportivos. El desarrollo en la actualidad está centrado en Europa, Asia y Norteamérica, dada la estabilidad y la concentración de recursos.

Para lograr ese objetivo, las áreas de las Organizaciones deportivas deben trabajar conjuntamente hacia la realización de objetivos y metas, existiendo en la actualidad una amplia cantidad de entidades deportivas con una necesidad evidente a nivel de gestión en sus diferentes áreas.

Por lo tanto, nuestro mercado está enfocado al sector del fútbol y el baloncesto en una primera etapa, dado que tienen presupuestos más elevados y con la capacidad de contratar servicios como el nuestro para mejorar sus resultados. Además del fútbol en sus categorías profesionales y semi-profesionales, vamos a proporcionar nuestros servicios a otros deportes profesionales de primer nivel como el baloncesto.

Deporte objetivo: El fútbol es uno de los deportes más populares del mundo y posiblemente el más poderoso e influyente; aúna a diferentes comunidades y mueve emociones a nivel internacional. Así mismo, el fútbol también se ha convertido en una de las industrias más beneficiosas, con un impacto sustancial en el desarrollo económico por las infraestructuras, los patrocinios, los derechos de televisión y las transferencias millonarias de los jugadores, que cada vez se convierten en sumas que nunca pensamos que podían alcanzarse. El emprendimiento y formación de profesionales en el área de la administración de la gestión deportiva (específicamente en el fútbol), es clave para una mayor profesionalización del sector.

Nuestra empresa de servicios necesita unos recursos muy bajos, dado que nuestro valor añadido es nuestros conocimientos, contactos y habilidades, por lo que somos un equipo

difícilmente reemplazable y con unas capacidades muy amplias para gestionar los diferentes departamentos, realizar un sondeo en los diferentes clubes potenciales de necesitar nuestros servicios, realizar presentaciones in situ y trabajo de seguimiento, por lo que necesitaremos realizar viajes periódicos a los diferentes puntos de Europa para proporcionar nuestros servicios.

El mundo del fútbol sigue creciendo y también evolucionando. En este sentido la gestión deportiva representa un nuevo modelo de negocio que garantiza un elevado rendimiento y una interactividad que jamás se había visto antes.

Debido al crecimiento y la profesionalización del deporte, existe un nicho de mercado que ayude a profesionalizar la gestión deportiva de asociaciones y clubes deportivos de todo ámbito, por lo que nuestros servicios ayudarán a gestionar los recursos de todos nuestros clientes para mejorar su salud institucional y generar un entorno óptimo para mejorar así los resultados deportivos, así como los resultados económicos en definitiva del club.

Además, los presupuestos de las asociaciones/clubes profesionales y semi-profesionales tienen suficiente importancia y volumen como para poder afrontar la contratación de estos servicios. Por otro lado, estos presupuestos sufren por regla general de una gestión deficiente, en diversos ámbitos, por ser seleccionados para dicha gestión a personalidades, más por sus habilidades interpersonales y relacionales, que por sus capacidades para gestionar.

En este punto es donde entra Herrero Sports Consulting, para ayudar a la entidad a planificar, gestionar y obtener los resultados extradeportivos óptimos de manera que se facilite la consecución de los propiamente deportivos.

Dentro de esos servicios, como expondremos detalladamente más adelante, ofreceremos actuaciones globales, encargándonos de la gestión general de la entidad a nivel empresarial o también ofrecemos la opción a nuestros clientes de gestionar una o varias de las áreas de la empresa que consideren necesario. Por tanto, nos encargáramos de la gestión de cualquiera de las áreas de negocio dentro de la entidad, como puede ser el área de comunicación, marketing, finanzas, contabilidad, recursos humanos, operaciones, legal, investigación y desarrollo, entre otros.

La gestión será dirigida y administrada personalmente por Jorge Herrero Fernández, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte con especialización en Gestión Deportiva (Universidad Europea de Madrid), Máster en Gestión de Entidades Deportivas (Centre International d'Etude du Sport (CIES), Real Federación Española de Fútbol (RFEF) y Universidad Rey Juan Carlos I (URJ)), Graduado en Dirección y Administración de Empresas

(cursando, Universidad Internacional de La Rioja); dentro de su experiencia profesional, ha trabajado en la Gestión Deportiva en el Club Las Encinas de Boadilla, UEFA (UEFA Champions League & UEFA Europa League season 2015/16 y Eurocopa Francia 2016) y actualmente, además de gestionar y dirigir un negocio local centrado en actividades y eventos para niños junto a su mujer, trabaja en la sección de Global Accounts de Mediterranean Shipping Company, negociando, gestionando y ejecutando los contratos anuales con multinacionales en tres idiomas, Inglés, Francés y Español.

2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, LAS 5 FUERZAS DE PORTER

2.1.1 Rivalidad entre los competidores:

Hoy en día, donde no existen unos servicios similares a los que podemos prestar en Herrero Sports Consulting, los principales competidores que tendríamos dentro del mercado tanto nacional como europeo serían los propios equipos de gestión de las entidades deportivas a los que queremos acceder.

Como indicamos anteriormente nuestro servicio intenta gestionar, entre otras actividades propuestas, de una manera eficaz los derechos e intereses de los clubes gestionando de manera eficiente, objetiva y coordinada desde el interior de los clubes. Además, somos conscientes de que este hecho, puede llegar a generar conflictos internos si no se gestiona adecuadamente la transición de gestión del club o de ciertas áreas de este.

El crecimiento del sector deportivo en los últimos 10 años ha sido realmente exponencial debido a la mayor exposición de cualquier tipo de evento deportivo. En la actualidad, cualquier evento puede ser retransmitido en vivo y guardado tras su retransmisión para ser publicado y visto a través de internet, por tanto, eso genera contenidos, visitas, comentarios, movimiento en las redes e incluso se puede llegar a hacer viral, por lo que eso llama la atención de marcas, clubes y otros tipos de empresas interesados. Por lo tanto, estamos en un sector que ha crecido por encima de su desarrollo y tenemos que encauzarlo de manera que, al crear este sector todavía por descubrir cómo es la externalización de la gestión de entidades deportivas, podremos generar un modelo de negocio necesario en la actualidad debido a las carencias que presentan los clubes tanto profesionales como en vías de profesionalización.

Debemos ver la rivalidad con las potenciales entidades que se creen tras nuestros comienzos, como un alago a nuestro modelo de negocio; y, en consecuencia, tenemos que crear patrones claros los cuales sean nuestra huella y forma de trabajar, pudiendo así diferenciarnos de cualquier potencial empresa que quiera seguir nuestros pasos.

Dentro de esta diferenciación, es clave el trato personalizado, la gestión humana y concreta destinando recursos para que la gestión de los clubes se lleve a cabo de una forma consensuada entre la entidad y Herrero Sports Consulting, para poder establecer objetivos realistas, medidas eficaces y estrategias precisas para cada club y llegar así a la obtención de dichas finalidades.

2.1.2 Poder de negociación proveedores:

Los principales proveedores que tendremos en el desarrollo de nuestra actividad son empresas de material deportivo (marcas), entidades locales y de servicios, tales como, agencia de viajes, inmobiliarias donde alquilaremos las oficinas y proveedores de servicios telefónicos, principalmente.

El poder de negociación de los proveedores deportivos es alto, debido a que al inicio, tendremos un volumen de clientes pequeño, por lo tanto las marcas deportivas no podrán realizarnos precios por volumen tan atractivos como si tuviésemos un volumen superior, por lo tanto, dado que somos el único canal de suministro de material deportivo para todas nuestras entidades, en cuanto tengamos un volumen de entidades considerable para las marcas, podremos tener mayor poder de negociación para mejorar los precios, la calidad y cantidad del material deportivo proporcionado.

A nivel local tendremos un poder de negociación alto, debido a la popularidad del deporte a nivel local y el prestigio que supone ser un proveedor oficial del club; el cual puede llegar a acuerdos de colaboración a cambio de mejora en los precios de los productos y servicios. Por tanto, es importante que, dentro de los productos y servicios necesarios requeridos diariamente por la entidad, consideremos empresas locales para el suministro de dichos productos y servicios, pudiendo así mejorar nuestra imagen con la población local, comprometiéndonos con la ciudad y devolviendo a las PYMES locales parte de lo que nos aportan.

Finalmente, tenemos que poner en marcha todas nuestras herramientas para darnos a conocer en el sector, por lo que el único poder de negociación que podríamos tener sería como resultado de nuestras conexiones a nivel particular y personal más que por el desarrollo de la entidad, que se encuentra en fase de implantación. Después de la implantación, durante la fase de desarrollo, donde ya dispondremos de los medios y repercusión suficientes, podremos aumentar nuestro poder de negociación como entidad y comenzar a tener mayor peso en las negociaciones.

Haciendo una representación del número de proveedores que Herrero Sports Consulting tendrá en sus inicios y andadura empresarial, y de forma que podamos hacer ver de mejor

manera que la repercusión de dichos proveedores en nuestra actividad es baja, hemos intentado con el siguiente listado enumerar los que serían más determinantes por el volumen o repercusión:

a. Agencias de viajes: en los comienzos de la empresa se realizarán gran cantidad de viajes, pero quizás ellos no sean tan costosos dado que en la primera etapa de nuestra andadura querremos acceder a clubes más accesibles localizados en el territorio nacional. Ese tipo de viaje requerirá de una inversión mínima dado que pueden realizarse en vehículo de empresa. En el momento en que comencemos a explorar el mercado europeo este tipo de proveedor si tendrá mayor incidencia en la actividad.

b. Alquiler de oficinas: en un primer momento este tipo de alquiler no requerirá de un elevado coste dado que la mayoría de las reuniones se darán en las visitas que realicemos a los futuros/posibles clientes. Dicho lo cual es evidente que tampoco tendremos un volumen de personal como para necesitar de una oficina de grandes dimensiones.

c. Servicios de telecomunicación y sistemas.

d. Servicios de transporte: Podremos gestionar los servicios de transporte de todos nuestros clientes a través de empresas a nivel nacional, por lo que podremos negociar el precio para las necesidades generales de los clubes, los cuales además de las necesidades relativas al primer equipo (desplazamientos de plantilla y afición), también reducirá los gastos y aumentará la calidad de los servicios de las categorías inferiores, gestionando las necesidades de transporte de los diferentes equipos y su afición/familiares.

e. Proveedores de otros productos: A nivel local, llevaremos a cabo la búsqueda de los diferentes proveedores locales para poder satisfacer las necesidades básicas y/o específicas de cada club. Además, intentaremos ser equitativos si existen varios potenciales proveedores, para poder tener una buena relación del club con todos ellos y mejorando la imagen de este a nivel local, por tanto, siempre intentaremos gestionar de una manera clara y proporcional los recursos para poder satisfacer a todos en nuestras necesidades de: material médico, material específico para fisioterapia, agua, comida, catering para los diferentes eventos durante el año, entre otras necesidades a cubrir.

Finalmente, este poder de negociación será realmente diferente a medida que pase el tiempo y aumentemos el número de entidades deportivas que tengamos como clientes, dado que esto nos proporcionará, además de capital, prestigio y atractivo también para los proveedores, los cuales querrán colaborar con nosotros, derivando en una reducción de su poder de

negociación en detrimento nuestro, dejándonos en una mejor posición para poder obtener mayores ventajas con nuestros proveedores.

2.1.3 Poder de negociación clientes:

El tipo de clientes al que se encuentra enfocado nuestra asesoría o servicio son todo tipo de clubs deportivos pero dada su abundancia y presupuestos, nos centraremos en los clubs de fútbol y baloncesto, que quieren optimizar su gestión mediante una perspectiva profesional de la misma.

Dado que estamos entrando en un mercado nuevo, el poder de negociación de esos clientes lo consideramos alto debido a la desconfianza por no existir servicios similares, posible mala imagen de los equipos de gestión previos dado que pueden verse cuestionados por llevar a cabo una gestión asistida.

En un principio el planteamiento es el acceso a ligas menores para ir poco a poco intentando dar a conocer el servicio que prestamos y la empresa en sí dentro del sector como comentábamos en el apartado del desarrollo de la actividad por fases. La intención es poder afianzar a la compañía en ámbito regional y nacional de manera que, mediante la gestión responsable de nuestros servicios podamos ser conocidos por parte de clientes de ligas mayores y por su puesto europeas como las descritas.

Por tanto, nuestro principal objetivo es profesionalizar la gestión deportiva a través de nuestros servicios, los cuales necesitamos ofrecerlos desde el principio de una manera precisa, la cual genere atracción y necesidad a los propietarios de los potenciales clubs, asociándonos a la solución a sus problemas y a la mejora de su actual estado.

El problema es que, la posición de ofrecer servicios pone en desventaja a la parte ofertante, la cual cede poder de negociación a la parte receptora de la oferta, en este caso los clubs deportivos; lo cual es una situación normal de todas las empresas (PYMES) las cuales comienzan en cualquier sector, dado que primero tienen que darse a conocer, crear una reputación, diferenciarse y ganar valor entre los potenciales clientes; y nosotros tenemos un camino semejante, sino es peor debido a la novedad del sector y el hecho de ser pioneros.

2.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

2.1.4.1 Barreras de entrada

No existen barreras de entrada dentro de la externalización de la gestión de entidades deportivas, las cuales impidan directamente comenzar a desarrollar la actividad en sí. La gestión de las relaciones, la confianza de los responsables de las entidades deportivas, el conocimiento y experiencia en el sector, además la red de contactos que tenemos es clave

para poder entrar en el mercado y comenzar a desarrollar la actividad, dado que toda externalización de un servicio en la entidad deportiva está supeditado a la aprobación por parte de los responsables del proyecto, y es una decisión muy delicada en este ámbito.

Por tanto, creemos que, si somos los primeros, podremos generar nuestras propias barreras de entrada:

La creación de una reputación además de la gestión a unos precios razonables como es nuestro caso, generarán que cualquier empresa no se arriesgue a contratar a empresas que entren después que nosotros en este nuevo sector. Por consiguiente, cualquier club deportivo preferirá nuestra empresa, la cual tiene una reputación muy grande gracias a los resultados adquiridos, prestigio y garantías tanto a nivel deportivo, como económico y profesional, las cuales eliminan cualquier duda a las entidades y acudan a nosotros por defecto.

Un buen ejemplo en un sector distinto sería el caso de Ikea, el cual se ha creado una reputación muy elevada, con unos productos y sistemas con una identidad propia, los cuales hacen que cualquier usuario en búsqueda de mobiliario, siempre considere a Ikea como su primera opción sin arriesgarse a probar otras marcas.

2.1.4.2 Barreras económicas

No existen barreras económicas dentro de la externalización de la gestión de entidades deportivas, dado que es un sector de servicios puro, donde no se necesitan grandes inversiones, maquinaria o infraestructuras para poder comenzar; por lo tanto, no existen barreras de entrada y se limitan a la inversión inicial que cada empresa quiera realizar en sus comienzos.

Como única barra de entrada que podríamos considerar en este momento serían las puramente financieras, dado que necesitamos poder ser solventes para poder acudir a obtener préstamos, alquileres, compra de materiales, pago de viajes, visitas oficiales. Pero no sería una barrera de entrada en sí, dado que es una condición individual de cada empresa para poder optar a mayor financiación.

2.1.4.3 Economías de escala

La gestión de múltiples entidades puede generar un valor añadido para las empresas que quieran colaborar con nosotros en búsqueda de patrocinios, acciones de marketing y activación de campañas, por lo que podríamos establecer “economías de escala” en este sentido.

Además, cuando tengamos un volumen superior de entidades deportivas, podemos utilizar los mismos recursos para gestionar diversas áreas de los diferentes clubes, tales como la

administración, recursos humanos, finanzas, contabilidad, marketing y publicidad; desplazando sólo los recursos indispensables para dar un valor añadido al proyecto y adaptar las estrategias y procesos a cada entidad.

Dado que en el aumento de volumen comercial y de facturación por nuestros servicios generaremos mayor coste, éste punto podemos determinarlo como una ventaja competitiva hacia los competidores que pudieran intentar comenzar una actividad empresarial similar a la nuestra, dado que comenzaremos a poder producir mayor cantidad de contratos reduciendo los costes a través del poder de negociación de los proveedores, que aun siendo bajo o de poca incidencia en este momento, menor si cabe será en el futuro por nuestro incremento de actividad. Por el contrario, para dichos competidores o incluso para los productos sustitutivos podría ser una barrera de entrada extra o para nosotros poder encontrarnos como líderes del sector pudiendo invertir más si cabe en la reducción de nuestros costes directos y los propios operativos.

En definitiva, tendremos una potencial capacidad para realizar economías de escala gracias a la utilización de mismos recursos humanos para el soporte y gestión de los clientes.

2.1.4.4 Diferenciación

Somos únicos en este sector, pudiendo mejorar los resultados de manera objetiva y eficiente, por tanto, debemos permanecer fieles a nuestro estilo, el cual tiene que ser atractivo y generar necesidad dentro de los propietarios y comités de dirección de las entidades deportivas.

Lo que principalmente nos diferencia del resto, aunque sería obviamente imitable por nuestros competidores, es la capacidad de gestión objetiva, si hablamos de los productos sustitutivos, y eficiente y con experiencia previa, si es por el contrario nos referimos a los competidores, dado que tendremos algunos años de experiencia previa entrada de los mismos en el sector. Ésta puede ser otra barrera para los mismos.

Por tanto, en caso de que se genere una gran rivalidad en el sector, debemos ser fieles a nuestro modelo de negocio, el cual trabaja desde la base de la personalización, trato humano, objetividad y resultados a través de medidas y pasos concretos y adaptados a cada uno de los casos. Este sistema, al obtener resultados dentro de los tiempos establecidos, nos permitirá siempre estar dentro de las empresas destacadas del sector en caso de competitividad extrema, por lo que si le sumamos el toque humano, a través del trato tanto personal como en persona, esto genera un valor añadido incalculable para cualquier comité de dirección de cualquier club deportivo; por tanto, si mantenemos esta línea, podremos superar las adversidades que nos ocasione un crecimiento de las empresas que sigan nuestros pasos.

2.1.4.5 Importantes necesidades de capital

Es importante la inversión que debe realizar por parte de las entidades deportivas, la cual es deducible al tratarse de una externalización para las mismas, pero tiene mayores riesgos a nivel político/imagen que a nivel económico.

A priori los clubs a los que queremos llegar con nuestros servicios deben de demostrarnos que tienen los medios suficientes para afrontar los pagos por nuestros servicios. Es por ello que no significaría para nuestro entender un gran inconveniente económico para los mismos, menos aún si en esa inversión realizada por nuestros servicios se garantizan la consecución de los objetivos planteados.

Por otro lado, dicha inversión, la cual debe cubrir grandes necesidades para la sociedad, puede suponer una barrera de entrada de competidores media, dado que la necesidad de capital sin recuperación de la inversión en un corto periodo de tiempo es alta.

Ligando el presente punto con la negociación de proveedores, como es obvio, será una de las barreras de entrada de competidores la obtención de financiación privada, por lo que es otro añadido para poder considerar este punto como una barrera de entrada de competidores alta.

2.1.5 Amenaza de productos sustitutos

Hoy en día, donde no existen unos servicios similares a los que podemos prestar en Herrero Sports Consulting, los principales competidores que tendríamos dentro del mercado tanto nacional como europeo serían los propios directores deportivos de los clubes a los que queremos acceder.

Como indicamos anteriormente, nuestro servicio gestiona, entre otras actividades propuestas, de una manera eficaz los derechos e intereses de los clubes de una manera profesional evitando las posibles malas praxis realizadas en el pasado, a través de una gestión transparente, clara y eficiente a todos los niveles, es por ello, y tal y como comentábamos, que sea posible que dichos directores deportivos tengan gran reticencia para con nuestra gestión.

Dentro de este modelo de gestión propuesto, llevaremos a cabo una mediación entre los directivos del club, representantes de jugadores y nuestro equipo legal para poder generar un método de trabajo y gestión de nuestros intereses óptima, en búsqueda de lograr el éxito del proyecto tanto a nivel deportivo como a nivel institucional.

Por tanto, las negociaciones se podrán llevar a cabo de una forma transparente a través de canales legales, los cuales son creados y estandarizados de forma conjunta y con la

consecuente elaboración contratos detallados que puedan proteger los intereses de todas las partes.

Desde nuestro punto de vista, esta rivalidad será tenida en cuenta como de nivel alto por la barrera que implica de entrada de nuestra sociedad en las que queremos acceder.

A continuación, se desarrolla la representación del análisis realizado:

Tabla 1. Matriz de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

Matriz Fuerzas de PORTER			
Fuerza	Importancia	Amenaza a la industria	Puntuación Media
	(1 a 5)	(1 a 5)	
Rivalidad entre competidores	1	1	1
Poder de negociación de los proveedores	2	1	1,5
Poder de negociación de los clientes	5	5	5
Amenaza de nuevos competidores	2	2	2
Amenaza de productos sustitutivos	4	4	4
TOTAL			2,7

La matriz de Porter, en base a lo expuesto en cada una de sus fuerzas, refleja un promedio de 2,7 sobre 5 puntos. Teniendo en cuenta que según Porter (Porter, 2008), cuanto mayor es la puntuación obtenida en la matriz, mayor es el interés o atractivo hacia dicho negocio por representar los factores externos principales de evaluación. Dicho porcentaje representa el 54% de la puntuación de la evaluación por lo que ésta es más que positiva.

Con esta matriz debemos establecer las estrategias futuras de acción dentro de los mercados que queramos abarcar de manera que podamos pormenorizar la estrategia debemos trabajar para la preparación de la entrada en dicho mercado.

2.2 ANÁLISIS PESTEL

Se procede en el presente apartado a realizar un análisis del entorno general de la empresa con el fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades que el mismo nos ofrece y cuyo resultado ha sido tenido en cuenta para la elaboración de la matriz DAFO. El análisis se ha realizado usando la metodología PESTEL (Gi llespie, 2011), analizando específicamente aquellos factores del entorno con influencia directa en la empresa. Su resultado se recoge en la siguiente tabla.

Tabla 2. Matriz PESTEL. Fuente: elaboración propia.

Matriz PESTEL	
Político y Legal	La separación de poderes garantiza una aplicación de la ley vigente apropiada. Aumento de la fiscalidad en el deporte como medida de obtención de ingresos para el país. Creación de nuevas leyes para garantizar la equidad social e impositiva. Las políticas aplicadas en la actualidad han mejorado la economía del país aumentando la capacidad de la población para aumentar su gasto en ocio, por lo tanto beneficiando directa e indirectamente a la industria del deporte.
Económico	La situación económica actual del deporte en general tiene una tendencia alcista, la cual hace que sea rentable la inversión en éste sector. Además la población en general está viviendo una situación de mejora a nivel económico, proporcionando estabilidad e ingresos los cuales pueden destinar al ocio, en este caso, el deporte, y aumentando en consecuencia los ingresos de los clubes deportivos
Social	El deporte es el ocio principal de nuestra sociedad, el cual necesita del deporte para evadirse de una realidad la cual no era muy favorable hasta hace pocos años, debida a la tensión generada por la crisis económica. Por tanto, los números y el consumo de deporte como ocio se verá aumentado en los próximos años.
Tecnológico	El aumento de las tecnologías y las comunicaciones en un futuro próximo, llevarán a un aumento del atractivo del deporte en general. Además, los factores de globalización y las redes sociales también son claves para la popularización del deporte y el aumento de su atractivo.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DEL MERCADO

2.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa, de tal manera que se puedan identificar ventajas competitivas y además permitir la división de la actividad de la empresa en varias tareas que hacen más sencillo su análisis.

- **Operaciones:** Es nuestro pilar fundamental del negocio, donde podremos aportar mayor valor añadido a cada uno de los proyectos de nuestros clientes. Nuestra experiencia, habilidades y conocimientos nos diferencian y es el factor clave de la empresa. Nuestra capacidad de generar valor a través de las estrategias desarrolladas y basadas en nuestra experiencia, nos proporcionan las herramientas adecuadas para conseguir los objetivos pactados con los clientes en tiempo y forma.
- **Finanzas:** A pesar de ser gestionadas directamente por la dirección de Herrero Sports Consulting, tienen una gran importancia ya que son el reflejo de la salud de la empresa. La correcta administración de los recursos es fundamental para poder optimizar los gastos y multiplicar los ingresos, por lo que una gestión austera nos permitirá gozar de una salud financiera, permitiéndonos afrontar potenciales inversiones futuras.

- **Marketing:** Se implementarán campañas publicitarias a través de Internet, se crearán elementos de apoyo para la generación de nuevos clientes, tales como vídeos, promociones por internet, generación de una imagen de marca, creación de espacios en las redes sociales, comunicaciones oficiales, elementos físicos y digitales de información, creación de una página web actualizada al detalle, creación de espacios informativos para llegar a todos los potenciales clientes en el mayor número de vías posibles.
- **Legal:** El departamento legal será desarrollado al principio con un acuerdo para que sea externalizado, y en un futuro cuando tengamos unos volúmenes que nos creen la necesidad de formar nuestro propio departamento legal, llevaremos a cabo la creación de este dentro de nuestra empresa.

Este departamento, ya sea de forma externalizada o interna, se encargará de la gestión de los contratos tanto con clientes como con proveedores, los términos y condiciones de estos, además de asegurar que todo está acorde con la legislación vigente. Además, también se encargará de crear las condiciones y términos internos de la empresa, para poder asegurar que, en todos los contratos de nuestros empleados, están incluidas todas las cláusulas y condiciones que requerimos para poder trabajar en nuestra empresa, y acorde con la sensibilidad de la información con la que trabajen.

- **Gestión administrativa:** La gestión administrativa de la empresa recae en cada uno de sus empleados, los cuales tendrán que reportar a su superior y tendrán que clasificar y estructurar su trabajo de una forma estandarizada y preestablecida por la dirección, para poder crear unas pautas saludables de trabajo que promuevan la eficiencia dentro de cada departamento y, en consecuencia, dentro de toda la empresa.

De este modo, cada cliente tendrá toda la información requerida archivada de forma concreta y fácil de encontrar para poder gestionar de una forma eficiente cualquier tipo de requerimiento tanto interno, como externo; para ello es importante llevar a cabo un proceso preciso de documentación, donde se archiven y clasifiquen correctamente todos y cada uno de los documentos relevantes, tanto de manera física como de manera virtual para poder tener un recurso sencillo y una alternativa de seguridad.

2.3.2 Actividades de apoyo

- **RRHH:** Se implementarán políticas de formación continua para los trabajadores en temas de servicio, atención al público, ventas y manejo de proyectos.
- **Tecnología:** Se utilizarán los softwares básicos para el trabajo diario.

- **Compras:** Mantener una estrecha relación con proveedores mediante el intercambio continuo de información, pudiendo adelantar volúmenes, facilitándoles el trabajo y teniendo una relación personal con los mismos; de este modo, podremos mejorar la relación, obtener mayores beneficios y generar una relación de confianza mutua donde los dos obtengamos beneficios (win-win deals).
- **Infraestructura:** Oficinas con diseños atractivos y habilitados con red Wi-Fi, salas de reuniones y de video conferencias. La ubicación será fundamental para poder establecer unos contactos más directos con los clubes, por lo tanto, deberemos tener acceso fácil tanto por carretera como por transporte público, lo cual facilitará nuestra accesibilidad y la de nuestros empleados y clientes para poder ser fácilmente alcanzables y aumentar nuestra disponibilidad; evitando grandes trayectos y resultando en definitiva más eficientes.
- **Responsabilidad social corporativa:** Será tratada de una forma general dentro de cada uno de los departamentos, buscando aplicar políticas en línea con nuestra misión, visión y valores, pero sin tener un departamento concreto especializado en esta área.
- **Logística externa:** Se ofrece al público objetivo el servicio, en soportes tanto digitales como físicos. Además, concretando reuniones, exponiendo casos de éxito y beneficios que pueden llegar a obtener. Todo esto mediante contacto telefónico, email y visitas dentro y fuera de Madrid.
- **Logística interna:** La logística interna será tratada de una forma sencilla y práctica, dado que no tenemos un gran volumen de logística interna, trataremos cada uno de los casos de forma individual y tratarlo personalmente por los asistentes, o en caso de que sea necesario, se utilizarán servicios externos para la misma.

Actividades de apoyo	Infraestructura: Reducida, buscando la eficiencia y agilidad operacional.				
	RRHH: Externalizados al comienzo, después con una importancia secundaria.				
	Tecnología: A pesar de ser transcendental en nuestro negocio, no tendremos que tener altos costes de la misma, al no necesitar softwares o hardware específicos				
	Compras, Logística interna y externa: Serán muy limitadas, en torno a material de oficina, para los viajes y los clientes, ejecutando compras optimizando los precios.				
Actividades	Gestión Financiera: Elemento importante de la empresa, gestionado de manera directa por los directores para evitar desviaciones.	Operaciones: El modus operandi de nuestra empresa es la clave para generar valor a nuestros clientes.	Gestión administrativa: En una empresa con utilización de recursos comunes para la gestión de diversos clientes, la gestión administrativa es fundamental para asegurar la correcta gestión.	Marketing: Es la base de nuestro negocio además de uno de nuestros puntos más fuertes para poder llegar a nuestro target groups además de generar valor a nuestros clientes.	Resp. social Será tratado a nivel de políticas de empresa por cada una de las áreas de negocio, aplicando todas las políticas de RSC realizar nuestra aportación a este nivel.
	Margen				

Ilustración 1. Cadena de Valor de Herrero Sports Consulting. Fuente: elaboración propia.

Las principales ventajas diferenciales radican en:

- Concepto: Novedoso, diferente y necesario en la actualidad.
 - Equipo: Nuestro equipo de expertos proporcionará soluciones y consecución de objetivos para nuestros clientes.
 - Operaciones: Nuestra estructura ligera y ágil nos da flexibilidad para poder adaptarnos a cada proyecto, llegando a mimetizarnos con el mismo para dar soluciones concretas y 100% personalizadas.
 - Marketing: Nuestra capacidad a nivel de marketing junto con nuestra experiencia y conocimientos, nos proporcionan una herramienta esencial para poder generar valor tanto a nivel de la empresa, como de cada entidad y los diferentes productos que disponemos.
- Gracias a estos puntos fuertes, podremos generar los entornos propicios y óptimos para poder conseguir y superar nuestros objetivos llevando a cabo estrategias concretas.

2.3.3 Recursos y Capacidades

La base para poder formular la estrategia de una empresa son los recursos y capacidades con los que cuenta.

El proceso consiste identificar y valorar dichos recursos y capacidades, evaluar su potencial para proporcionar una ventaja competitiva sostenible y utilizar los resultados obtenidos de dichos análisis para formular estrategias que exploten las fuerzas internas y que al mismo tiempo protejan contra las debilidades internas.

Tabla 3. Matriz de Capacidad Interna. Fuente: elaboración propia.

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA								
Capacidad / Calificación	Debilidades			Fortalezas			Impacto	
	1	2	3	1	2	3	1	2
Directiva	X					X		X
Competitiva		X			X			X
Financiera		X			X			X
Tecnológica	X				X	X		
Talento Humano	X				X			X
Logística	X				X	X		
Tiempos de respuesta		X			X			X
Oferta de servicios	X				X			X

2.3.4 Identificación de los recursos

Se consideran recursos a los activos productivos de la empresa, que a su vez están divididos en recursos tangibles, intangibles y humanos. El conjunto de estos genera una sinergia la cual aumenta el valor global con respecto el valor individual de los elementos por separado.

De este modo, todos los elementos son importantes para Herrero Sports Consulting como consecuencia de una gestión austera, la cual nos permite que optimicemos los recursos y, la optimización de estos nos hace más dependientes de ellos, por lo que aumenta la importancia

de estos para la correcta gestión empresarial y consecución de los objetivos establecidos consensuadamente con los clientes. A continuación, se considerarán los recursos con los que contaría la empresa.

2.3.5 Análisis de los recursos y capacidades

Como hemos mencionado con anterioridad, todos y cada uno de los elementos que serán mencionados juegan, en mayor o menor medida, un rol indispensable dentro de Herrero Sports Consulting debido a la limitación de los recursos disponibles:

2.3.5.1 Recursos Tangibles

Los recursos tangibles están formados por los activos financieros y físicos con los que cuente la empresa. Para el caso de estudio, estos recursos serían:

- Equipos de oficina y computo
- Oficinas
- Software utilitarios

Herrero Sports Consulting tendrá unos recursos limitados para poder aumentar la eficiencia y evitar el apalancamiento inicial. Gracias a este tipo de trabajo, podremos centrarnos en las necesidades de nuestros clientes, dado que nuestra empresa es una empresa de servicios pura, la cual no tiene necesidades de material, maquinaria o elementos concretos más que el conocimiento, experiencia y capacidades detalladas en la sección de Recursos Intangibles.

2.3.5.2 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos que no están visibles en los estados financieros de las compañías. Los recursos intangibles con los que contará la empresa son los que se listan a continuación:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| • Marca de la empresa | • Conocimientos |
| • Patentes | • Experiencia |
| • Formación | |

Los recursos intangibles son los de mayor valor en nuestra empresa. Las capacidades de todos estos recursos tienen un valor incalculable, dado que son el pilar fundamental para poder gestionar de manera óptima y eficiente los recursos disponibles, enfocarlos en la dirección correcta dentro de cada proyecto de gestión y llegar a los resultados acordados con cada uno de los clientes.

Por tanto, los recursos intangibles de la empresa generan una sinergia la cual nos facilita la consecución de objetivos, teniendo un valor superior el de la suma de todos los elementos que el valor de cada uno de ellos por separado.

2.3.5.3 Recursos Humanos

A nivel de volumen de cada uno de los departamentos y, por tanto, de los recursos humanos de cada uno de ellos, llevaremos una política de contrataciones la cual se llevará a cabo en función tanto de las necesidades de cada entidad y de los volúmenes de sus contratos, dado que el despliegue de los recursos será proporcional a los departamentos a gestionar y a la inversión de la entidad en nuestros servicios, por lo tanto cada uno de los proyectos será desarrollado a medida, teniendo en cuenta todos los factores y particularidades de cada cliente, para que, después de realizar un análisis por parte de nuestros expertos desplazados desde la central, podamos consensuar los objetivos realistas de cada una de las secciones a gestionar.

De este modo, llevaremos un despliegue proporcional dentro de cada entidad además de consensuar los objetivos realistas para el proyecto, estableciendo metas periódicas para poder llevar a cabo un seguimiento exhaustivo tanto de la entidad como desde la central con respecto al equipo desplegado en la localidad.

Finalmente, esta gestión adaptada a cada uno de los recursos, a pesar de tener una carga superior para el cuerpo central, optimiza los recursos disponibles y orienta a los empleados de Herrero Sports Consulting en línea con todos y cada uno de sus objetivos asignados previamente por contrato.

2.3.6 Identificación de las capacidades

Una capacidad es la habilidad que tiene la empresa para desarrollar una actividad con los recursos con los que cuenta.

Las capacidades de Herrero Sports Consulting derivadas de los recursos anteriormente desarrollados son:

- | | |
|--|---|
| • Oferta de servicios de calidad | • Creación de un equipo dedicado |
| • Atención rápida del cliente, por personal formado por la empresa | • Combinación de personal experto local e internacional |
| • Personalización de las estrategias y soluciones planteadas | • Innovación en la fórmula de gestión |

Por lo tanto, tendremos que utilizar de manera óptima todos los recursos anteriormente mencionados para que nuestras capacidades superen las expectativas de nuestros clientes y que estén siempre orientadas al objetivo final, alcanzando los objetivos intermedios gracias a una planificación milimétrica la cual se adaptará a medida que se desarrolle el proyecto en caso de que sea necesario, pudiendo llegar así al objetivo consensuado en tiempo y forma, asegurando la satisfacción del cliente.

2.3.7 Factores claves de éxito para Herrero Sports Consulting

2.3.7.1 Calidad

Gracias a una gestión centralizada de la empresa, junto con una formación de los componentes de los equipos a través del desplazamiento de nuestros profesionales para contratar, formar e inculcar sobre la compañía, estrategia, valores y conocimientos necesarios para poder orientarles al objetivo.

Una vez lanzado el proyecto, con un periodo de transición durante el cual tendremos a parte de nuestros expertos desplegados en las localidades de las entidades, realizaremos una fase de monitorización desde la central, la cual se mantendrá durante toda la duración del contrato, y consistirá en:

- Seguimiento semanal: reuniones vía videoconferencia todos los lunes para conocer en detalle la evolución de los diferentes aspectos estratégicos; análisis de la posible desviación con respecto a la estrategia marcada y los objetivos a corto, medio y largo plazo; puntos del día incluidos por los diferentes directores de cada área; otros aspectos, feedback o sugerencias para mejorar cualquier aspecto de nuestra gestión; análisis del reporte quincenal: la primera semana se analizarán los potenciales problemas y sus alternativas, además de dar una semana de plazo para el análisis en profundidad por el equipo de la sede central; la segunda semana se dará un retorno sobre el reporte, buscando soluciones a los potenciales problemas, debatiendo los detalles y estableciendo objetivos en línea con los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Elaboración de un reporte quincenal por parte del equipo gestor en la localidad: en este reporte se detallarán los desarrollos a todos los niveles: económico, deportivo, marketing, comunicación, instalaciones, recursos y materiales, personal, entorno institucional y otros factores relevantes. El reporte será analizado en la reunión semanal.
- Formación trimestral de los componentes del equipo desplazado: llevaremos a cabo formaciones trimestrales, además de destinar varias horas semanales para que el equipo se forme tanto vía presencial como vía online/semipresencial, para poder asegurar que amplían sus conocimientos en línea con sus necesidades; por lo que podrán plantear las formaciones que consideren necesarias para un óptimo desarrollo de su trabajo.
- Planes de intercambio: donde se realizarán intercambio de profesionales para aumentar y expandir el conocimiento, diversificando los puntos de vista de nuestros profesionales y creando sinergias internas dentro de los equipos de trabajo.

- Visitas regulares y periódicas de la dirección de la central, para poder discutir in situ todas las cuestiones importantes tratadas durante las videoconferencias, además de mostrar apoyo a los diferentes clubes y mejorar las relaciones con la entidad, además de valorar potenciales inversiones u otros aspectos importantes fuera de la capacidad del equipo local, y de los cuales se debe encargar personalmente el equipo central.
- Reuniones semanales del equipo central para discutir los diferentes temas importantes de cada una de las entidades, de esta forma se pueden compartir las diferentes opiniones y puntos de vista de los directivos, pudiendo dar una estructura a largo plazo, tanto para la estrategia de cada una de las áreas de gestión en las que estamos envueltos en cada entidad.

2.3.7.2 Percepción de valor

Este factor depende mucho de la calidad y la capacitación de los empleados debido a la percepción de valor que se lleva el cliente; es decir, que el valor que ellos perciben debe ser mayor o igual al precio que están pagando.

Este hecho, garantiza que la imagen de la empresa y el producto sean percibidos por parte de los clientes y se lograría una mayor recomendación de nuestros servicios gracias a la comunicación entre entidades deportivas.

Por tanto, la percepción del cliente es un elemento fundamental, el cual siempre va a estar relacionado a la relación que tenga el cliente con la empresa y la imagen que proyectemos al cliente de nosotros mismos; por tanto, los altos estándares de calidad en el trabajo son clave.

Dichos estándares, proporcionan una guía por la cual debemos establecer nuestra hoja de ruta para llegar a los objetivos consensuados con el cliente, esto es que, con simples protocolos, el cliente percibe mayor calidad de trabajo y profesionalidad dentro del equipo, sintiéndose seguro y aumentando, por consiguiente, el valor y la percepción.

Finalmente, la percepción de los clientes a nivel de calidad, trato y resultados, es fundamental para poder ser reconocido en cualquier sector, pero en el mundo del deporte es incluso más relevante, ya que las impresiones de los clubes pueden influenciar tanto positiva como negativamente en los potenciales futuros clientes que tengamos; por lo que una gestión que aumente la percepción de valor que tiene el cliente respecto a nosotros, nos hará mejorar nuestra capacidad de obtener clientes en el futuro.

2.3.7.3 Fidelización del cliente

La fidelización de clientes permite lograr que éste vuelva a contratar los servicios de Herrero Sports Consulting y que, muy probablemente, recomiende los mismos con otras entidades.

Brindar un buen servicio al cliente significa brindar una buena atención, un trato amable, determinar correctamente sus necesidades y cumplir sus objetivos. No está demás decir que es vital, hacer sentir importante y a gusto al cliente, permitiéndonos ganar la confianza y preferencia del cliente y, así, lograr que vuelva a contratarnos o que mantenga alianzas estratégicas a largo plazo.

La fidelización del cliente será un aspecto fundamental, con un programa de personalización del proyecto, visitas regulares, comunicaciones constantes y establecimiento de KPI's para el correcto seguimiento, ejecución y obtención de resultados, a través de un sistema estandarizado a la vez que personalizado para poder tener un trato cercano.

Dicho trato personal, hace que el cliente se sienta a gusto además de atendido y con la seguridad de que siempre estaremos disponibles para cualquier necesidad que tengan, generando un vínculo con el cliente que, gracias a la percepción de valor de nuestros servicios con nuestro toque personal, hará que siempre esté fidelizado y nos recomiende a otros clubes.

2.3.7.4 Posicionamiento

El posicionamiento es uno de los pilares más fuerte para el crecimiento de una empresa, esto nos garantizará tener clientes fieles a la empresa y a su servicio. Además, se debe proporcionar una excelente atención y destacar los beneficios de nuestro servicio por encima de la potencial competencia que intente seguir nuestros pasos, y como resultado nos ayudará a posicionarnos rápido en el mercado.

El posicionamiento lo estableceremos de una forma gradual, es decir, comenzando con una focalización en entidades deportivas tanto de fútbol como de baloncesto en la zona centro de España, y expandiéndonos en todas direcciones para poder aumentar la clientela y trabajar por proximidad, aunque siempre valoraremos cualquier propuesta que pueda surgir, fuera de esa progresión desde la focalización inicial a la dispersión posterior.

Nuestro sector, es un sector que no tiene ningún antecedente y, por tanto, debemos crear una imagen de marca potente, respaldada por la obtención de resultados en forma y tiempo acordados para poder aumentar nuestra reputación y, en consecuencia, la potencia de nuestra empresa; dificultando así la aparición de empresas que quieran seguir nuestros pasos y poniendo unos estándares de calidad muy altos y difícilmente alcanzables. Este tipo de posicionamiento, nos hará ser los referentes del mercado a medio plazo a pesar de la potencial aparición de nuevos competidores.

2.4 ANÁLISIS DAFO

A continuación, se presenta la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para la empresa Herrero Sports Consulting:

Debilidades:

Las principales debilidades se centran tanto en la novedad del concepto, como sus alternativas y el bagaje de la propia empresa:

- **Desconfianza:** Las asociaciones deportivas son muy reacias a dejar en manos de terceros la gestión, ya sea por desconfianza o por sentirse capacitados para desempeñar dichas labores a pesar de que los resultados reflejen lo contrario. Además, también tienen la alternativa de incorporar en sus equipos a otros especialistas del sector que realicen labores técnicas buscando obtener los mismos resultados que con nuestros servicios.
- **Concepto:** Es un concepto novedoso en un ámbito que aún está por ser profesionalizado en su totalidad, por lo que igual, a pesar de ser un elemento clave para el éxito de las entidades deportivas, podemos estar en una fase demasiado inmadura del sector como para aceptar un tipo de negocio como éste.
- **Bagaje:** Para las empresas del sector, y más cuando se trata de algo muy novedoso, es importante tener referencias en el sector y contar con un bagaje empresarial importante para ser considerado, por lo que puede ser un lastre en la fase de implantación.

Otras debilidades que podrían influenciar negativamente nuestro proyecto, es la dificultad de entrar en ciertos círculos empresariales y deportivos, los cuales tienen núcleos muy duros que impiden la entrada de cualquier empresario que pretenda realizar negocios, sin estar dentro de esos círculos previamente o de tener una relación de amistad muy estrecha con cualquiera de sus componentes, lo cual sería una llave de acceso fundamental para poder acceder a ciertas áreas donde poder transmitir nuestro proyecto, a la vez que generamos la necesidad de los principales componentes de las entidades deportivas para adquirir nuestros servicios.

Esta entrada es clave para poder aumentar nuestra capacidad de llegar a acuerdos con entidades deportivas, gracias al respaldo de pertenecer a los círculos concretos tanto de empresarios como deportivos.

Amenazas:

Dentro del sector, pueden aparecer empresas que se especialicen en nuestro sector para intentar aportar lo mismo que nosotros podemos, por lo que tenemos que centrar nuestros esfuerzos en dar un retorno muy superior a la inversión de las entidades con las que trabajemos.

Como hemos informado en las debilidades, una de las amenazas son las alternativas, las cuales son una gran amenaza dado que no somos imprescindibles dado que pueden añadir equipos de gestión propios a sus actuales plantillas, o simplemente pueden especializarse ampliando los conocimientos de los equipos de gestión actuales a través de formaciones.

Además de las alternativas propias como la continuidad de la gestión por parte del equipo directivo, o la inclusión de estrategias internas muy similares a las nuestras (benchmarking) para copiar nuestros sistemas e intentar obtener los mismos resultados, existen otras amenazas como la burbuja del deporte que se está creando en el fútbol profesional, derivada de los altos pagos por parte de los medios de comunicación por los derechos audiovisuales.

También existen otros riesgos, como por ejemplo que la única empresa que tiene un concepto de externalización de gestión a nivel deportivo en España, que funciona como una cooperativa de clubes de 2B y Tercera división, se la ha acusado de unas presuntas gestiones poco éticas, por lo que la imagen de entidades externas se puede ver dañada por este tipo de actuaciones, por lo que podríamos perder potenciales clientes afectados por los mismos.

Fortalezas:

Somos pioneros en el sector, por lo que, una vez instalados, seremos referentes en la industria y todas las empresas que vengan detrás estarán siguiendo nuestra estela. Además, el hecho de ser pioneros nos ayuda a nivel de marketing y de imagen de marca, dado que, al llegar los primeros, todas las entidades deportivas serán referidas a nuestro negocio.

Tener un equipo multidisciplinar especialista en cada uno de los ámbitos concretos de cada sector, además de tener una dirección especializada y con experiencia en diferentes proyectos tanto deportivos como extradeportivos, que coordina, gestiona y controla todas y cada una de las prácticas puestas en marcha por la empresa, genera un valor añadido al proyecto, establece metas y objetivos realistas, proporciona estabilidad y seguridad tanto a la entidad como a sus componentes, genera entusiasmo y resultados relativos a nivel deportivo como extradeportivo y, por lo tanto, son garantía de éxito.

Nuestras estrategias son nuestro punto fuerte, contar con un comité de expertos en cada sector que se reúnen de forma semanal para tratar todos y cada uno de los casos, generando sinergias en todas y cada una de las áreas de gestión, crea un beneficio exponencial para los proyectos, aplicando estrategias y consiguiendo resultados.

La optimización de los recursos también es una de nuestras fortalezas, dado que una gestión óptima tanto de nuestros recursos propios como de los recursos de nuestros clientes genera

que podamos hacer más con menos, y por tanto trabajar en los proyectos de una forma segura y con unos pilares bien claros para forjar un proyecto estable y a largo plazo.

La captación de talentos de todos y cada uno de los sectores implicados en la sección será uno de nuestros puntos fuertes, donde combinaremos experiencia y sabiduría de nuestros directores, con la energía, capacidad y formación de nuestros asistentes y managers.

Oportunidades:

El propio sector en sí es una gran oportunidad, además nuestra estructura progresiva nos hace aún más fuertes, dado que tenemos una planificación a corto, medio y largo plazo con la inclusión de productos y servicios complementarios, los cuales generan valor añadido tanto a los clientes, como a nosotros mismos por ampliar a más sectores de competencia, por lo que con los mismos recursos generaremos mucho más valor. Las grandes oportunidades también van a venir por medio de la inclusión de otros sectores como el sector eventos, asesoría financiera, marketing y social media, y patrocinios.

La innovación de llevar la gestión deportiva a través de la especialización de sus profesionales de forma externa es un concepto el cual no existe en la actualidad, por lo que tenemos la ventaja de que no hay antecedentes, por lo que podemos generar nuestro propio camino y marcar las pautas del mercado.

La inclusión de estrategias captadas de otros sectores, y siendo aplicadas después de ser analizadas, rediseñadas y adaptadas a cada uno de los proyectos, generará una gran oportunidad para mejorar la gestión deportiva en general y la nuestra en particular.

La creación de nuevos productos/servicios tanto nuestros como específicos para cada cliente, es una gran oportunidad que tenemos dado que podremos realizar pruebas de coste realmente bajo para ver la aceptación de dichos productos en mercados concretos, y si tenemos éxito, aplicarlos de forma global o para clientes más importantes para generar mayor repercusión, ingresos y nuevas estrategias y objetivos.

Finalmente, el hecho de ser los primeros en entrar en un sector nos permite establecer estándares de calidad realmente elevados que sean una barrera de entrada invisible para otras empresas, las cuales siempre serán comparadas con nosotros en lo relativo a calidad, resultados, metodología y estándares. En consecuencia, seremos el referente a seguir y podremos establecer nuestras propias medidas para poder dificultar la entrada de nuevas empresas y mantener nuestro prestigio y niveles de calidad de servicio altos para poder ser siempre líderes del sector.



Ilustración 2. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

2.5 ANÁLISIS CAME

Dentro del análisis CAME, vamos a poder trazar un plan de acción en referencia a lo destacado en el análisis DAFO, por lo que podremos establecer las pautas a seguir para mejorar y optimizar nuestras circunstancias internas y relativas al entorno, afrontándolas de manera inteligente para optimizar los resultados, reduciendo los factores negativos o perjudiciales al máximo, y manteniendo y/o potenciando los factores positivos.

2.5.1 Corregir las debilidades

La estrategia de reorientación para corregir las debilidades, las cuales están basadas en la poca experiencia y desconocimiento. Por lo tanto, nuestra estrategia se basará en el análisis exhaustivo de cada uno de los clientes, obteniendo amplios conocimientos técnicos y específicos del mismo y de su entorno, su historia y su potencial.

Además, intentaremos siempre tener unas personas de enlace entre los principales dueños del proyecto como con la dirección de este, para poder siempre tener una base de confianza y elementos en común.

En consecuencia, este conjunto de acciones generará confianza en los directores de proyecto, los cuales se sentirán cómodos con nuestra presentación y tendrán siempre una mayor y mejor predisposición que sin haber tomado estas medidas por adelantado.

Finalmente, la pertenencia a ciertos grupos, el análisis exhaustivo de la clientela y la adaptación correcta de nuestros recursos y materiales hace que dispongamos de una herramienta de venta adecuada y adaptada a cada cliente, retornando el esfuerzo previo que

hemos tenido que hacer para llegar a estar en esa posición, mejorando la confianza, dando peso y consistencia a nuestra experiencia y aumentando la percepción del cliente.

2.5.2 Afrontar las amenazas

Las estrategias de supervivencia que vamos a desarrollar están relacionadas con paliar en la medida de lo posible las amenazas anteriormente mencionadas, las cuales están relacionadas con la aparición de nuevas empresas similares, copia del concepto, asunción de recursos similares para intentar obtener los resultados que obtendrían con nosotros.

Estas estrategias, tienen que ser planteadas a través de una estructura sólida de trabajo a medio-largo plazo, la cual, de estabilidad, rigor y contundencia a nuestro proyecto, a la vez que la mezclamos con el toque personal mencionado con anterioridad, lo cual fidelizará a la clientela y siempre preferirá que nosotros gestionemos las secciones necesarias.

Por tanto, siempre hay que dejar la puerta abierta a un cliente que quiera probar algo diferente, porque si hemos dado un nivel de servicio excelente como es el nuestro, el cliente siempre retornará dado que, como hemos mencionado en el punto anterior, nuestro posicionamiento y altos estándares establecidos desde el principio, serán muy difíciles de alcanzar por los nuevos competidores o los elementos incorporados a las entidades deportivas, por lo que nos dará mayor prestigio a medio plazo por ser los únicos que hayan resuelto los problemas que tienen y que han alcanzado los objetivos establecidos consensuadamente con el club.

2.5.3 Mantener las fortalezas

Los estándares establecidos y la calidad del servicio proporcionada, tiene que formar parte del día a día de nuestra empresa. Gracias a esto, podremos proporcionar un servicio y una atención de calidad a todas las entidades deportivas que hayan adquirido nuestros servicios, y potenciales también a las entidades que potencialmente estén interesadas en nosotros; por lo que siempre debemos de trabajar con unos mínimos (muy elevados) de calidad los cuales garanticen el alcance de los objetivos intermedios, los cuales serán medidos con KPI's para poder ofrecer un seguimiento al cliente, y llegando así a poder obtener los objetivos finales preestablecidos con el cliente.

De este modo, es fundamental que conozcamos nuestras fortalezas y que también, las mantengamos en el tiempo además de actualizarlas acordeamente, para poder crear esas barreras de entrada invisibles para los potenciales nuevos competidores, los cuales tendrán difícil igualar nuestras capacidades.

Además, debemos continuar con la captación de talentos, esto nos proporcionará un elevado nivel de conocimientos y aumentará la sinergia interna de la empresa, gracias a unos empleados expertos y dedicados para poder alcanzar los objetivos establecidos.

Finalmente, estas fortalezas son la clave de cualquier empresa, la cual siempre quiere tener en su plantilla los mejores profesionales, los cuales optimicen los recursos existentes para una creación de sinergias mayor y aumento de nuestras capacidades empresariales.

2.5.4 Explotar las oportunidades

Llevaremos a cabo la creación de estrategias ofensivas para poder aprovechar las oportunidades relacionadas con el sector, con nuestras capacidades y con lo innovador del proyecto. La versatilidad del sector hace que podamos establecer y copiar estrategias de éxito ejecutadas en otros sectores, dado que es un sector por explorar y con ciertas similitudes a diversos otros, podemos llevar una gestión adecuada a la par que ofensiva, implantando estrategias enfocadas siempre al objetivo preestablecido y consensuado con el cliente, lo cual potenciará la estrategia principal de la empresa y mejorará nuestra capacidad de obtener resultados con plazos más cortos.

Por tanto, estas estrategias pueden ser aplicadas dentro de las diferentes áreas de negocio, llegando así a poder gestionar de una manera más eficiente a través de las exitosas estrategias aplicadas en cada uno de esos sectores por otras empresas, y aplicándolas al caso de la gestión de entidades deportivas.

Finalmente, debemos siempre considerar y adaptar dichas estrategias, dado que la repercusión del deporte es muy superior que la de otro sector con un público más concreto, lo cual puede ser un arma de doble filo si no consideramos los recursos correctos para ser adaptados acordemente y aplicados de manera concreta a nuestro sector.

2.6 MISIÓN, VISIÓN, VALORES.

Nuestra misión:

Llevar la gestión deportiva de nuestros clientes a la excelencia.

Queremos gestionar entidades deportivas en cualquier lugar del mundo, para mejorar su gestión llegando a obtener los objetivos propuestos en plazo y forma, proporcionando un entorno óptimo para que el área deportiva mejore sus resultados, incrementando el valor de la entidad y aumentando sus capacidades a todos los niveles, generando una espiral positiva tanto a nivel deportivo como de gestión.

Nuestra visión:

Llegar a ser los gestores deportivos de referencia a nivel internacional.

Queremos llegar a mejorar la capacidad de gestión de las entidades deportivas en todo el mundo, mejorando su transparencia y concepción de los deportes en general, y de las entidades gestionadas por nosotros en particular, aportando conocimiento al sector deportivo,

garantizando que los recursos se utilizan de forma óptima y eficiente, para que todos los recursos se centren en los deportistas, aficionados y toda persona relacionada con el deporte.

Nuestros valores:

Respeto: Creemos en una gestión respetuosa con la entidad, su historia y aficionados, tratándolos como se merecen y buscando siempre mejorar su situación para aumentar sus capacidades presentes y futuras.

Trabajo en equipo: Nuestra entidad es un ente externo que va a integrarse en la entidad deportiva para mejorar su gestión, por lo que debemos trabajar en conjunto para crear sinergias y llegar a los resultados previstos.

Integridad: En Herrero Sports Consulting formamos una sociedad íntegra que siempre busca el beneficio de la entidad deportiva a todos los niveles, por lo que también pedimos integridad por parte de la entidad “destapando” cualquier tipo de gestión fraudulenta y poniéndola a manos de las autoridades competentes en caso de que sea necesario. El deporte necesita de integridad para poder ser mejorado y evolucionar a la transparencia total.

Calidad: Trabajamos de una forma especializada y con amplios conocimientos en cada área de la entidad, por lo que la calidad de servicio es uno de nuestros valores más preciados.

Superación: La capacidad de un deportista para superarse cada día es un valor que se ha de reflejar también en la entidad, por lo que tenemos que superar nuestros límites para dar cada vez más a las entidades, mejorando resultados y llegando a los objetivos propuestos.

2.7 MODELO DEL NEGOCIO

La industria deportiva ha tenido un gran impacto (cada vez mayor) en la economía mundial. Este crecimiento se ha visto reflejado en los últimos 15 años, donde las entidades deportivas han realizado grandes inversiones en infraestructura, recursos y servicios los mismos que han generado nuevas plazas de trabajo, han ayudado a la economía de un país, pero no necesariamente han obtenido logros deportivos.

Hoy en día, la industria deportiva, es uno de los sectores con mayor crecimiento económico y que ha generado gran interés en profesionales que aspiran a un futuro en el mundo del deporte, incluso, en ocasiones comparado con la moda, el cine y hasta los espectáculos.

La gestión deportiva es el campo profesional relacionado con la industria del deporte que se enfoca en su administración responsable y eficiente. Independientemente del tipo de Organización, Entidad, Club o del deporte que se fomente, se cimienta sobre tres grandes columnas que es necesario conocer, gestionar y sobre todo expandir:

1. La gestión de la marca deportiva y patrocinios.
2. Los ingresos derivados de la explotación de los derechos audiovisuales, así como de imagen de club/asociación.
3. El negocio de explotación del recinto deportivo y taquilla.

Somos una empresa la cual busca dar soluciones a las entidades deportivas. Estas soluciones pasan por la externalización de la gestión de la entidad deportiva, la cual puede ser una externalización parcial o total. En la externalización parcial, podemos realizar una gestión deportiva, de marketing, financiera, estratégica y operaciones, imagen y media, patrocinios, socios, estadios, merchandising, redes sociales, contratos con proveedores y sponsors.

Nuestros servicios son servicios inclusivos, los cuales tienen en cuenta la entidad, su historia y su presente, para poder tratar de forma personalizada, independiente e integra cualquier detalle que pueda ser clave para una transición suave y precisa en la gestión a desarrollar, para poder así mejorar los resultados presentes, alcanzando los objetivos proyectados.

Dentro del mundo del deporte, es necesario tener un tacto especial con la cúpula directiva, socios, aficionados y otros grupos de interés que están en torno a la entidad deportiva, dado que tienen mucho poder e influencia dado su relación con la entidad, capacidad de influir en las decisiones tanto deportivas como de gestión, además de otros factores importantes dentro y fuera del deporte. En Herrero Sports Consulting somos conscientes de nuestro rol dentro de una entidad, siendo plenamente conscientes de que tenemos que trabajar en un segundo plano asesorando a las cúpulas políticas para mejorar su toma de decisiones a la vez que gestionamos de una forma independiente, pero en armonía con la entidad, interfiriendo en la menor medida posible a nivel social a la vez que gestionando de manera eficaz en los niveles requeridos para obtener los resultados planificados previamente.

Dentro del mundo del deporte, somos una empresa innovadora a nivel de servicios, los cuales cada vez son más demandados por las entidades deportivas de todo ámbito, ya que por lo general, los dirigentes de dichas entidades están gestionando por otros motivos diferentes a sus capacidades de gestionar, como el carisma, popularidad u otros motivos, los cuales llevan a que sean propuestos y elegidos pero sus capacidades y/o experiencia no son las adecuadas para gestionar una entidad deportiva, por lo que un asesoramiento óptimo como el nuestro, les proporcionará una inversión en conocimiento y capacidades para poder mejorar su gestión y aumentar sus habilidades a todos los niveles, aprendiendo a gestionar la entidad de forma independiente en un futuro.

2.7.1 Business Model Canvas

 A quién pretendes dirigirte Año 1 a 4: Nos dirigiremos principalmente a clubes de fútbol profesionales de segundo nivel además de clubes profesionales de primer nivel pertenecientes a otros deportes tales como Baloncesto y Voleibol en España. Año 5 en adelante: Si el proyecto continúa con las estimaciones previstas, incluiremos también clubes de fútbol de primer nivel además de intentar aumentar nuestras tasas de éxito con clubes de primer nivel de otros deportes.	 Cómo me relaciono Nuestra experiencia y conocimientos genera valor, mejora situaciones y solventa problemas, por lo que tenemos las herramientas necesarias y visión para revertir situaciones que los clubes no podrían por sí mismos.	 A quién pretendes dirigirte Año 1 a 4: Nos dirigiremos principalmente a clubes de fútbol profesionales de segundo nivel además de clubes profesionales de primer nivel pertenecientes a otros deportes tales como Baloncesto y Voleibol en España. Año 5 en adelante: Si el proyecto continúa con las estimaciones previstas, incluiremos también clubes de fútbol de primer nivel además de intentar aumentar nuestras tasas de éxito con clubes de primer nivel de otros deportes.
 Qué valor ofrezco "Analizamos la coyuntura global del club, para poder desglosarlo por sectores y proporcionar acciones específicas hechas por expertos, para poder mejorar así la situación del club a todos los niveles"	 Cómo te conocen Contacto directo, visitas para la presentación personal y exposición de los proyectos. Contactos personales dentro de los diferentes clubes/entidades. Contacto con bancos para poder tener condiciones ventajosas para nuestros clientes. Contacto directo con empresas para suministros, patrocinios, eventos y otras acciones de marketing.	 Cómo te conocen Contacto directo, visitas para la presentación personal y exposición de los proyectos. Contactos personales dentro de los diferentes clubes/entidades. Contacto con bancos para poder tener condiciones ventajosas para nuestros clientes. Contacto directo con empresas para suministros, patrocinios, eventos y otras acciones de marketing.
 Qué hago para producir valor Utilizar las herramientas de gestión óptimas y objetivas Somos un equipo con habilidades y experiencia en optimizar recursos y solventar situaciones adversas Realizamos un análisis externo para garantizar la visión inalterada de la realidad de la entidad.	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades
 Mis redes Nuestro contacto con los clientes y stakeholders lo gestionaremos desde lo general, a través de una web informativa, contacto serio, cordial y dedicado tanto en persona como vía telemática; hasta lo particular, donde con el paso del tiempo estableceremos una relación personal con el cliente tan estrecha que nos permita incluso poder considerarla como una ventaja más la cual nos proporciona un mayor conocimiento de la entidad, por lo que podremos conocer sus necesidades incluso antes de que éstas sucedan.	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades
 Mis redes Nuestro contacto con los clientes y stakeholders lo gestionaremos desde lo general, a través de una web informativa, contacto serio, cordial y dedicado tanto en persona como vía telemática; hasta lo particular, donde con el paso del tiempo estableceremos una relación personal con el cliente tan estrecha que nos permita incluso poder considerarla como una ventaja más la cual nos proporciona un mayor conocimiento de la entidad, por lo que podremos conocer sus necesidades incluso antes de que éstas sucedan.	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades
 Mis redes Nuestro contacto con los clientes y stakeholders lo gestionaremos desde lo general, a través de una web informativa, contacto serio, cordial y dedicado tanto en persona como vía telemática; hasta lo particular, donde con el paso del tiempo estableceremos una relación personal con el cliente tan estrecha que nos permita incluso poder considerarla como una ventaja más la cual nos proporciona un mayor conocimiento de la entidad, por lo que podremos conocer sus necesidades incluso antes de que éstas sucedan.	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades	 Qué recursos tengo Experiencia y conocimientos del sector Contactos dentro de los diferentes stakeholders Habilidad para optimizar recursos Agilidad para actuar en situaciones adversas Imparcialidad para poder tomar las decisiones adecuadas Voluntad de mejorar el deporte en general profesionalizándolo desde las entidades

Ilustración 3. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia.

3 PLAN DE MARKETING

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO

La estrategia de marketing a utilizar será de diferenciación. En el mercado español no existen empresas especializadas en este sector, que brinden servicios de gestión deportiva.

3.1.1 Estrategia de Lanzamiento

Herrero Sports Consulting lanzará su portafolio de servicios haciendo énfasis en su marca, los mismos que están enfocados en ofrecer soluciones de gestión efectiva para las entidades deportivas. Para ello, se explicará con detalle las estrategias a implementar para el lanzamiento de este en el mercado español:

- **Presentación del servicio:**

Se realizará una gira de medios en donde se realizará visitas a medios locales de radio y televisión donde establezcamos un nicho de mercado previo, para poder generar la necesidad a las entidades deportivas que requieran de ayuda puntual o general a nivel de la gestión de sus diferentes áreas, o del club en general.

Se acudirá a programas deportivos, los cuales serán conducidos por personas que tienen una influencia significativa en el medio, con lo cual incentivará al público objetivo.

- **Lanzamiento de la empresa (Marca) mediante una rueda de prensa**

Invitación a los principales medios de comunicación radio, televisión y prensa, para dar a conocer el portafolio de servicios y sus beneficios.

- **Creación de página web y redes sociales.**

Se diseñará un portal web que contenga el detalle de los servicios, ubicación, beneficios y contacto. De igual manera se desarrollará la página en redes sociales como Facebook e Instagram en donde podrán conocer a diario novedades, casos de éxito de gestión deportiva y noticias del ámbito deportivo.



Ilustración 4. Página web Herrero Sports Consulting. Fuente: elaboración propia.

3.1.2 Posicionamiento

El posicionamiento es lugar que la marca ocupa en la mente de los clientes en relación con los productos o servicios que la competencia oferta en el mercado. Para determinar cuál será la mejor estrategia de posicionamiento de nuestro servicio debemos conocer la forma en la que los futuros clientes ven nuestro servicio en general, cuál es el posicionamiento actual de nuestro servicio y qué posicionamiento se busca alcanzar.

Nuestra imagen es muy importante, por lo que siempre nuestra seriedad y estar ligados al éxito tanto empresarial como deportivo será clave a la hora de posicionarnos. Nuestros éxitos, sean del nivel que sean, siempre serán publicados por los medios disponibles por la empresa, además de realizar comunicaciones a través de las entidades gestionadas, por lo que la transparencia será total por nuestra parte y por parte de nuestros clientes.

Una gestión óptima, basada en la experiencia, conocimientos y habilidades de nuestros equipos, proporcionará la imagen necesaria para poder interesar y generar la necesidad a los responsables de los clubes con carencias en diferentes ámbitos, junto con una accesibilidad importante gracias a nuestra asistencia a diversos eventos deportivos, donde poder encontrarnos con dichas personalidades de las entidades, hace que se generen los momentos adecuados para poder intercambiar opiniones, vender nuestro producto y generar una reunión posterior, donde poder entrar en profundidad y en detalle sobre nuestras ventajas.

3.2 MARKETING OPERATIVO

3.2.1 Servicio

Ayudamos a nuestros clientes a ejecutar un cambio trascendental en la entidad, creando nuevos modelos de organización y administración deportiva, aportando valor a sus clientes, aumentando la eficacia de sus activos e integrando una estrategia dentro de la gestión deportiva para asegurar la capacidad de la Organización.

Aseguramos su éxito con la diferenciación en su gestión deportiva. Con nuestra experiencia y el conocimiento profundo guiamos al cliente a afrontar y adaptarse a los cambios actuales, todo esto con gestión deportiva de calidad. Cada servicio siempre será diferente de cualquier otro, dado que personalizamos todas las estrategias, objetivos y metodologías para adaptarlas a las necesidades de cada entidad en cada momento concreto y fase en la que se encuentra.

Esta personalización y especialización nos diferencia de cualquier otra consultoría que pueda intentar realizar un servicio similar, dado que en la actualidad no existen servicios similares.

Atributos del servicio	Personalización
Establecimiento de estrategias	Adaptación
Fijación de objetivos	Conocimiento

Experiencia	Credibilidad
Diferenciación	Seriedad
Contacto directo	Respuesta inmediata
Equipo dedicado	Proactividad
Consecución de resultados	Cercanía
Cumplimiento de condiciones	

3.2.2 Precios

Dentro del mercado no existen empresas con un modelo de negocio similar, por lo que no existen referencias las cuales podamos tomar en cuenta para basar nuestros precios, que están determinados según los presupuestos de los clubes, adaptándolos a nuestros clientes.

Por otro lado, nuestros precios siempre serán personalizados, adaptados al proyecto. Su complejidad, exigencias, derechos, obligaciones, personal necesario, material requerido, las condiciones impuestas y las facilidades proporcionadas por la misma.

Además, dentro de nuestras cláusulas de confidencialidad, los precios nunca podrán hacerse públicos para evitar comparaciones dado que siempre serán distintos dada la coyuntura de cada uno. Estableceremos unos precios los cuales siempre serán más ventajosos para los contratantes en caso de realizar la gestión total de la entidad deportiva y, por el contrario, cuanto menor sea el servicio mayor será (proporcionalmente) la tarifa por nuestros servicios.

También dentro de los factores, se tiene en cuenta los activos, ingresos, riesgos, estabilidad financiera y otros sujetos importantes a ser tenidos en cuenta para la asignación de recursos.

Por tanto, los precios están divididos por:

- Sección (Precio Elemental): Este tipo de servicio se centra en proporcionar servicios en un área concreta del negocio y el precio es por área a gestionar (Marketing y comercial, Financiero, Derecho deportivo, RRHH, Gestión deportiva, entre otros).
- Integral: Precio por la gestión completa de la entidad (a excepción de la toma de decisiones a nivel deportivo, donde sólo asesoramos y proporcionamos una visión objetiva sobre los pros y contras de cada activo a valorar).

Este tipo de servicios está diseñado para favorecer a las entidades pequeñas, en las cuales realizamos una “inversión” a medio-largo plazo. Esta inversión consiste en proporcionar nuestros servicios a precios muy ventajosos como se puede ver en la tabla 4, y desarrollar las entidades de una forma correcta para que, al alcanzar sus objetivos deportivos y empresariales, puedan evolucionar como entidad y pasar a ser una entidad superior, por tanto, además de mejorar nuestro background como gestores, podremos aplicar los honorarios correspondientes a entidades con presupuestos superiores.

Con respecto a la estimación del trabajo, tenemos una estimación de 80 horas mensuales como término medio de trabajo por sección para el caso de las entidades pequeñas, 120 horas de trabajo mensuales como término medio de trabajo por sección para el caso de las entidades medianas y 200 horas de trabajo mensuales como término medio de trabajo por sección para el caso de las entidades grandes. Estas son estimaciones las cuales se toman como referencia para considerar los precios base de nuestros servicios, los cuales como anteriormente hemos mencionado, son adaptados a las necesidades de cada cliente para dar un servicio lo más preciso posible acorde con sus necesidades.

Tabla 4. Listado de precios. Fuente: Elaboración propia.

LISTADO DE PRECIOS BASE DE LOS SERVICIOS		
Tipo de entidad	Servicio	Precio Anual
Grande (Presupuesto < 500.000 €)	Integral	180.000,00 €
Grande (Presupuesto < 500.000 €)	Por sección (Elemental)	70.000,00 €
Mediana (Presup. < 100.000 €)	Integral	60.000,00 €
Mediana (Presup. < 100.000 €)	Por sección (Elemental)	30.000,00 €
Pequeña (Presup. > 100.000 €)	Integral	30.000,00 €
Pequeña (Presup. > 100.000 €)	Por sección (Elemental)	15.000,00 €

3.2.3 Branding

Se ha elaborado un logotipo queriendo recoger en el mismo los valores de la empresa en cuanto a seriedad y confidencialidad (color gris.). Asimismo, se incluye en el logo el nombre de la empresa con el fin de crear imagen de marca y publicitar la misma en todos los documentos y soportes en los que aparezca el logo. Por último, se añade en el logo una frase que permita identificar de una manera clara los servicios que la empresa ofrece.



Ilustración 3. Logotipo. Fuente: Elaboración propia

- **Eslogan**

“Líderes en Gestión Deportiva”

El eslogan representa el cambio que queremos producir en las entidades deportivas, a través del mejor servicio de asesoramiento y consultoría en gestión deportiva, aplicando para ello los más modernos criterios de rentabilidad.

3.2.4 Estrategia de comunicación

Los clientes son la base del negocio, es por eso que es de vital importancia ofrecer un servicio de calidad que garantice la obtención de resultados. La principal estrategia que tiene la empresa es enfocarse en las relaciones con los clientes y en el marketing directo, mediante estos medios pretendemos que los potenciales clientes lleguen a conocer los beneficios de contratar nuestros servicios.

Con estos factores llegaremos a tener un posicionamiento dentro del mercado y así dar a conocer nuestros servicios, siempre contando con calidad y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Los principales medios que utilizaríamos para mantener una relación cliente-empresa buena y estable, serían los siguientes:

Página web informativa	Creación de presentaciones
Simposio y conferencias especializadas	Meetings con nuestros target groups
Creación de una red de contactos	Entrevistas en programas deportivos
Asistencia a eventos deportivos y partidos	Publirreportajes en periódicos y revistas especializadas
Contacto directo con nuestros objetivos	

A través de esta publicidad daremos a conocer los beneficios que tiene nuestro servicio, además de dar a conocernos dentro del mercado que pertenecemos para poder abarcar nuevos clientes y potenciar las relaciones con los clientes fieles.

De igual manera se realizarán campañas y eventos durante el año, para que nuestros clientes puedan conocer las innovaciones que hemos incluido en nuestros servicios.

3.2.5 Estrategia de distribución

Las distribuciones de nuestros servicios se llevarán a cabo a través de la venta directa y personalizada. Siempre tendremos un contacto previo en el cual estableceremos el nivel de interés de la entidad contactada, donde a partir de ese momento, concretaremos la fecha de una reunión donde llevaremos nuestra propuesta de valor añadido para la entidad.

Dicha propuesta de valor añadido, estará basada en la investigación previamente realizada, donde obtendremos la situación real de la entidad deportiva, las potenciales necesidades a nivel de gestión empresarial; las áreas de mejora donde poder establecer nuevas estrategias; áreas de refuerzo, donde podremos aplicar ligeras modificaciones para resaltar su trabajo previo; y otro tipo de acciones adicionales las cuales, en conjunto, llevarán al éxito tanto empresarial, como consecuentemente, deportivo a dicha entidad.

Es muy importante realizar un seguimiento a las empresas, poder establecer vínculos con los directivos para tener un trato cercano e introducirnos en sus círculos, dado que si se convierte

en cliente, será más fácil ayudar desde dentro con la aceptación de los grupos de poder del entorno, además de poder llegar a obtener mejores prestaciones gracias al conocimiento de las conexiones que potencialmente serían beneficiosas, desde la localización de mejores proveedores, aumento de inversores u otros si fuese necesario.

Finalmente, siempre utilizaremos el conocimiento de nuestros empleados como de nuestros contactos para poder llegar al núcleo de decisión de las entidades deportivas, y poder obtener una mayor información con la que poder trabajar, para poder así aumentar nuestro nivel de conocimiento sobre las entidades, aumentar la especificidad de la oferta, mejorar nuestras condiciones y ser más eficientes a la par que contenidos en el gasto.

3.3 PROPUESTA DE MARKETING

El presupuesto del plan de marketing recogerá los recursos, expresados como unidades monetarias, que se destinarán a la campaña de marketing inicial de la empresa. Esta campaña tendrá como objetivo dar a conocer los servicios, por lo que se centrará en aquellos sectores en los que se cree tendrá una mayor aceptación.

Además de dar a conocer, el principal objetivo de generar interés y la necesidad de contactarnos y, después, contratar nuestros servicios. Nuestra imagen profesional, experta y resolutiva generará el interés de todos y cada una de las entidades deportivas, sean del deporte que sean, para poder establecer una línea de contacto con nosotros.

El presupuesto ha sido dividido en diferentes partidas considerando previsiones. A continuación, se realiza una reflexión acerca de las diferentes partidas del presupuesto, seguida de una tabla resumen con la previsión de gasto expresada en unidades monetarias:

- Publireportajes dentro de periódicos especializados de tirada nacional
- Entrevistas con diferentes medios a través de la creación de un evento e invitar a la prensa especializada
- Asistencia a eventos especializados en Europa, Asia y América donde poder realizar networking
- Visitas regulares y periódicas a las áreas donde nuestro networking sea más activo y potencialmente más propicio a poder tener clientes.

Cada uno de los medios de publicidad anteriormente descritos lleva unos costes directos asociados, Por otro lado, el mantenimiento de la campaña de publicidad por estos medios lleva asociados además otros costes indirectos, dentro del presupuesto se consideran los gastos de agencia de publicidad y gestor de redes sociales.

Tabla 5. Resumen presupuesto de marketing. Fuente: Elaboración propia

Categorías	Presupuesto Total
Diseñador gráfico	500 €
Viajes a eventos	6.000 €
Evento de inauguración	6.000 €
Publicidad en medios especializados	10.000 €
Total	22.500 €

4 PLAN DE OPERACIONES:

4.1 CAPACIDAD PRODUCTIVA, LOCALIZACIÓN Y PROCESOS:

Herrero Sports Consulting dispondrá de una distribución operacional particular, la cual le facilitará la implantación de sus servicios a todos los clientes, llevando a cabo la gestión de sus necesidades, ya sean dentro de un área específica o global de toda la entidad, para poder lograr los objetivos planteados dentro de los plazos específicos.

Para ello, realizaremos una disposición la cual tiene varios componentes en función de la fase de desarrollo en la que nos encontremos:

Fase de implantación: Año 1 a 4:

Durante la fase de implantación, al estar dentro de una fase de penetración en el mercado y con más trabajo a nivel comercial y de relaciones públicas que trabajo efectivo a nivel de gestión, nos centraremos en la flexibilidad y dispondremos de una sede central en Madrid que dé soporte operacional a todas las oficinas ubicadas en cada una de las ciudades o dentro de los estadios de cada cliente.

Nuestra diferenciación con cualquiera de los potenciales competidores, se diferencia en dar tanto un soporte global desde el centro operacional, siendo éste capaz de dar solución a los problemas de gestión a todos los niveles en conjunto con el equipo desplegado en cada localidad, además de desarrollar unas bases personalizadas donde, tras analizar las necesidades del cliente, se forma un equipo acorde con dichas necesidades, y les instruimos con un seguimiento en el lugar para inculcarles la filosofía, conocimientos y estrategias a aplicar durante las diferentes fases de la estrategia puesta en marcha.

Por lo tanto, se crea un centro de operaciones global para todos los equipos desplegados, y se crea un centro de operaciones individual para cada entidad deportiva, el cual lleve a cabo la gestión de las operaciones diarias, implemente la estrategia acordada y reporte cualquier tipo de incidencia, además de un reporte quincenal de progresión y de desviación con respecto al objetivo, el cual se tratará dentro de las reuniones semanales con el centro de operaciones, donde se valorará lo acontecido y se establecerán los pilares y momentos clave futuros, para poder llevar al objetivo a cada entidad.

Paralelamente al desarrollo central en función del crecimiento global, también desarrollaremos nuestras oficinas locales acorde con las necesidades y contratos firmados con la entidad, la cual nos tendrá que facilitar sus oficinas o parte de estas, además de realizar los desembolsos y tomar las medidas y ajustes necesarios para que podamos trabajar juntos para lograr el objetivo. Por lo tanto, localmente se dispondrá de los departamentos necesarios en función de sus necesidades, por ejemplo:

El denominador común de todos los problemas de las instituciones deportivas es la gestión económica y del patrimonio, derivando en crisis institucionales, deportivas y, finalmente, sociales. Por lo tanto, siempre se establecerá una persona que audite la gestión de la empresa para poder obtener toda la información veraz y real de los problemas, y desde ahí poder establecer las bases de un trabajo tanto desde la sede central como desde la sede local. Por tanto, contrataremos y formaremos a profesionales con especialización en análisis económicos, gestores deportivos y de operaciones para llegar a un consenso sobre el tipo de gestión y las estrategias a llevar a cabo.

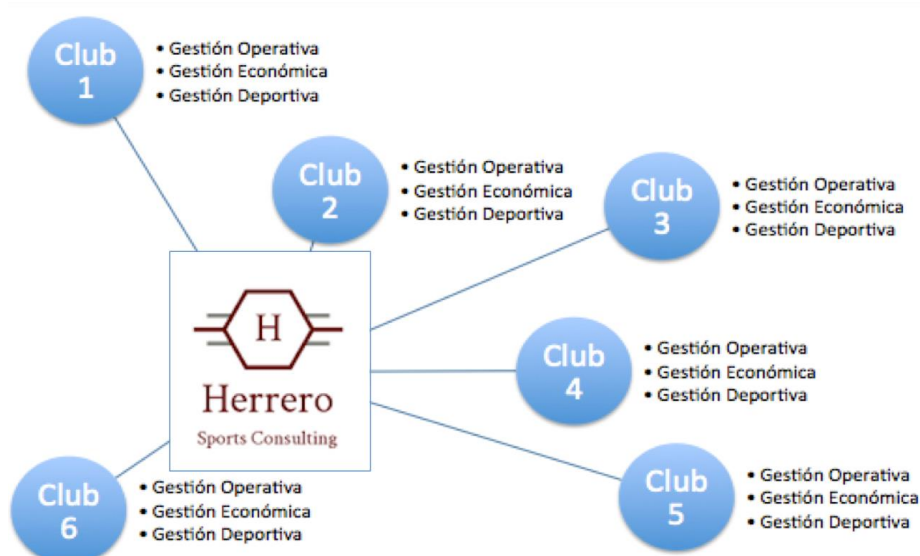


Ilustración 4. Modelo de gestión centralizado. Fuente: Elaboración propia

Fase de desarrollo: Año 5 a 7.

Dentro de la fase de desarrollo, durante la cual tenemos una estimación de tener al menos 10 Clubes de fútbol como clientes; llevaremos la fase de desarrollo a nuestro centro operacional.

Por lo tanto, cada departamento tendrá un peso más grande y llevará una gestión más global de cada club, por lo que potenciaremos el crecimiento local para poder llevar a cabo mejoras a todos los niveles, intentando ampliar contratos, condiciones, llegar a más departamentos y desarrollar los mismos departamentos centrales en cada localidad, siempre supeditado a las capacidades del contrato y a la voluntad de la entidad deportiva.

En este nivel de desarrollo, tendremos el feedback suficiente como para poder ver en qué zonas a nivel mundial tiene mayor éxito nuestro negocio, por lo tanto, si fuese necesario desplazar la sede central a otra área de Europa, tendríamos que encontrar una zona cercana o dentro del país europeo donde hayamos tenido mayor éxito, y en caso de también tener éxito en otro continente de manera exponencial, tendríamos que plantearnos establecer una sede central continental, donde podrán estar cerca de la gestión llevada a cabo a nivel local, donde poder dar soporte instantáneo al estar en el mismo huso horario y tener desplazamientos más cortos y con menor plazo de preparación.

Por tanto, el desarrollo está supeditado a la evolución de los clientes, su ubicación y los contratos adquiridos con los mismos; estableciendo un mínimo de 8 entidades deportivas con contratos importantes a nivel económico para establecer una sede central continental para gestionar y poder llevar a cabo una gestión apropiada y cercana de las entidades pertinentes.



Ilustración 5. Modelo de gestión centralizado. Fuente: Elaboración propia

Fase de estabilización: Año 8 en adelante:

Dentro de la fase de estabilización, tendremos una estructura global fuerte, con la capacidad de generar valor por nosotros mismos a través del desarrollo de la sede central e introduciendo nuevas gamas de productos y servicios dentro de nuestra línea de negocio, por lo que podremos aumentar nuestra estabilidad, introducirnos en nuevos mercados y generar valor para poder llegar a más tipos de entidades. Dichas actividades adicionales, nos centraremos en las siguientes:

Gestión de federaciones y asociaciones deportivas de todos los niveles: nos introduciremos dentro de la gestión de entidades de carácter público a través de una gestión total y transparente de las mismas, para llevarlas tanto al éxito institucional como el deportivo.

Creación de competiciones y torneos propios: donde podremos aumentar la afición por cada uno de los deportes gestionados, y dentro de los cuales podremos trabajar con nuestros propios clientes, dando valor añadido a nuestros servicios, aumentando su repercusión tanto

deportiva, como social e institucional, y aprovechando la oportunidad para reunir a los equipos y realizar sesiones de intercambio de conocimiento, formaciones e intercambio de impresiones donde poder crear sinergias dentro de la propia entidad.

Desarrollo de un partnership con escuelas universitarias donde poder mejorar nuestras estrategias y poder captar a los mejores profesionales, enseñando desde la experiencia propia gracias a las ponencias de los profesionales que gestionan diversas áreas tanto deportivas, como económicas, comunicación, marketing, gestión operacional, recursos humanos, legal.

Desarrollo de clubes deportivos públicos y privados: estos clubes serán clubes sociales, donde poder incluso llevar la formación deportiva dentro de sus escuelas amateur para niños y jóvenes, los cuales podrán nutrir a nuestros equipos próximos a las localidades donde se establezcan. Es un negocio totalmente distinto donde se centra en proporcionar ocio a sus socios, además de tener un público objetivo muy concreto.

Creación de una división financiera, la cual sea especializada en asesoramiento de entidades deportivas a nivel económico y pueda analizar, gestionar y reconducir las entidades con situaciones económicas delicadas, asegurándonos la capacidad de la entidad para responder a los pagos pertinentes, evitando futuros problemas. Además, también dispondrá de la capacidad de facilitar las diferentes opciones de financiación gracias a la relación con diferentes entidades financieras, haciendo de enlace directo con las mismas.

Creación de una división de eventos diversos: optimizan los recursos de los clubes para la gestión de sus instalaciones cuando no están en uso, generando ingresos extra, gracias a eventos musicales, comerciales y otros acuerdos de colaboración.



Ilustración 6. Organización interna. Fuente: Elaboración propia

4.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La empresa establecerá las alianzas estratégicas que le reporten un beneficio tanto a nosotros y nuestros clientes y a la propia empresa con la que nos aliaremos estratégicamente. Tendremos una política de acuerdos con otras empresas basado en la alianza con:

Proveedores: El motivo de la alianza con nuestros distintos proveedores está relacionado con la eficiencia y el poder de negociación. La centralización de los pedidos en el menor número de proveedores posible aumentará el volumen de pedidos, aumentando nuestro poder de negociación y mejoran los precios, plazos de entrega y otras condiciones que puede que no estén directamente relacionados con el precio de los materiales, pero si con la calidad de servicio y otras prestaciones que puede proporcionar nuestro proveedor.

Además, el proveedor podrá mejorar sus ventas gracias a los mayores volúmenes de pedidos que les realizaremos, pudiendo proyectar y organizarse mejor gracias a que recibirá mayores volúmenes de pedidos en un menor número de pedidos, por tanto, proveedores, como nuestros clientes y nosotros obtendremos un rendimiento de esta alianza.

Marcas: La alianza en el mundo del deporte con las diferentes marcas es esencial. El hecho de poder realizar un acuerdo para poder trabajar con unas marcas concretas puede abrir muchas puertas para aumentar el valor de la entidad, mejorar los niveles de repercusión, comunicación y visibilidad de la empresa además de obtener ventajas competitivas, beneficios para los socios y empleados, mejores precios en sus productos, acciones publicitarias y de medios de comunicación adicionales.

Por tanto, el hecho de gestionar varios clubes aumenta nuestro poder de negociación con las diferentes marcas, las cuales se interesarán para llegar a los diferentes target groups que tengan como objetivo, y al gestionar varios clubes tenemos un mayor volumen de repercusión, por lo que podremos ser más atractivos como empresa para ellos, aumentando nuestro poder de negociación y mejorando nuestra posición y los contratos con los diferentes clubes.

Finalmente, además podemos obtener descuento en las mismas para beneficiar a nuestros clientes, dado que podremos mejorar los contratos de patrocinio, obtener mayores beneficios para las entidades, mejores precios de proveedores deportivos y otros elementos básicos para el funcionamiento de un club, el cual necesita renovar anualmente desde balones/pelotas pasando por equipaciones, material de entrenamiento.

Clientes: La alianza estratégica con clientes, además de reportarnos un ingreso directo derivado de los servicios prestados, tenemos que proporcionarles la confianza, valor añadido y obtención/superación de los resultados planteados. Estos hechos generarán una percepción

de nuestra empresa realmente atractiva, teniendo repercusión en el entorno directo tanto del club como de los representantes, llegando a más empresas más fácilmente y aumentando nuestra cartera de clientes utilizando menos recursos.

En consecuencia, los clientes estarán más satisfechos, mejorarán sus relaciones y la gestión interna gracias a nosotros y, por tanto, podrán obtener sus objetivos de manera más sencilla, generando un entorno óptimo donde clientes, Herrero Sports Consulting, proveedores y marcas salimos beneficiados.

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.

5.1 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONAMIENTO DE CADA SECCIÓN:

Funcionamiento base:

El funcionamiento de la empresa en general siempre estará vinculado a los clientes conseguidos; por tanto, a medida que la cartera de clientes y servicios requeridos crezca, los equipos irán creciendo en consecuencia.

Al inicio, comenzará como una consultoría deportiva basada en los conocimientos, experiencia, contactos y habilidades de su propietario, Jorge Herrero y, a medida que los clientes comiencen a crecer gracias a la aplicación de diversas estrategias mencionadas para captar clientes, la plantilla irá aumentando en consecuencia, necesitando al principio personal más polivalente pero con experiencia y conocimientos de al menos, dos/tres sectores de los que mencionaremos a continuación y, a medida que la plantilla aumente, podremos contratar personal más especializado dado que el volumen de trabajo de cada área será suficiente como para tener personal específico.

Además, cada una de las áreas comenzará con la incorporación de empleados con categoría de Asistente que estará vinculado a la Dirección general hasta que el volumen de clientes llegue al volumen necesario para crear la posición de un mánager directo.

Los números de personal en función del volumen de la cartera de clientes son estimaciones realizadas considerando un desarrollo completo de la empresa, la cual estaría en la fase de estabilización a partir del año 8 tras cumplir con los escenarios realistas u optimistas, como se ha detallado en el Plan de Operaciones.

Hasta entonces, la empresa tendrá un funcionamiento basado en las necesidades del momento de la entidad, empezando con la contratación de personal polivalente que puedan ayudar en diversas áreas de la empresa, y evolucionar paralelamente con el número de clientes hacia una especialización de los empleados para poder mejorar la especificidad del personal dedicado a cada área del negocio.

Dirección General: Jorge Herrero llevará a cabo la toma de decisiones tanto generales a nivel de la entidad, como específicas relativas a todos y cada uno de los clientes las cuales requieran un nivel de aprobación superior que la del Director de Sección. Las decisiones específicas serán tomadas como resultado de la opinión de expertos dentro de la entidad y la consulta a los mismos en las materias pertinentes, y en caso necesario también podrán ser considerado el asesoramiento externo puntual. Las responsabilidades además de la dirección general, será distribuida dentro de todos los directores de sección, en los cuales se incluyen los directores de Marketing/Comercial, Operaciones, Estadística, Finanzas y Comunicación. Además, previamente se realizarán reuniones entre Jorge Herrero cada uno de los directores, para tratar en profundidad los detalles de cada área y, tratando en la asamblea únicamente los temas más importantes/relevantes para trasladar los aprendizajes/acciones a otras áreas para generar sinergias y reforzar la metodología de trabajo/toma de decisiones en la entidad.

La función de la dirección general está basada en el análisis de los reportes semanales tanto a nivel general de las zonas establecidas, como a nivel individual de cada una de las entidades. A partir del análisis de las situaciones, se llevarán a cabo las tomas de decisiones para paliar los posibles problemas actuales, prevenir los futuros, análisis de las estrategias implantadas, potenciales modificaciones de las estrategias, análisis de la desviación por continente/entidad con respecto las estrategias establecidas y las acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos establecidos.

Marketing/Comercial: Es un departamento el cual estará compuesto un mánager por cada diez entidades además de un asistente por cada 4 entidades que requieran estos servicios. Damos mucha importancia a esta sección dado que trata la imagen, expansión, trato con los clientes y los potenciales clientes, además de encargarse del marketing de cada una de las entidades deportivas contratadas.

Por lo tanto, es una sección muy especializada la cual nos proporcionará los futuros clientes además de cuidar de los actuales, tratando directa o indirectamente con la dirección de cada entidad que contrate nuestros servicios. Además de especializada, es una sección muy dinámica, la cual está en constante aprendizaje, por lo que tendrá que renovarse continuamente a nivel de conocimientos, estrategias y decisiones; y también conocer toda la actualizad del sector y de cada lugar donde actuemos.

Finalmente, también tiene que desplazarse con regularidad para visitar a los clientes o potenciales clientes, para continuar con el análisis de mercado, país, industria y sociedad, para que, con todos esos conocimientos, podamos aplicar unas políticas adecuadas además

de conocer las necesidades de cada cliente en general, las cuales serán trasladadas a cada sección para poder analizarlas en profundidad.

Operaciones: Es el eje de la empresa, un mánager por cada 10 entidades además de un asistente por cada 4 entidades que requieran estos servicios. A través de esta sección podremos demostrar nuestra valía a la hora de establecer objetivos y estrategias adaptadas a cada entidad y su entorno, además de la correcta implantación de las mismas para llegar a conseguir dichos objetivos, por lo que tendremos que contar con los mejores especialistas de cada sector en general, pero además tendremos que contar con un equipo que actúe localmente, proporcionándonos un conocimiento superior de todos los detalles tanto de la industria como de la sociedad, entidad, entorno, competencia, historia.

Por tanto, damos mucha importancia a esta sección de la empresa, la cual estará dirigida desde la central, pero operando de forma local para dar una personalización de servicio, aumentando nuestra capacidad de respuesta, de toma de decisiones, implantación y seguimiento de estrategias además de los análisis regulares y pertinentes para obtener información veraz y concreta para poder reanalizar semanalmente la entidad, mejorando así el trabajo tanto in situ como las directrices desde la central.

Finalmente, la sección de operaciones también genera un valor adicional, dado que de la obtención de información local podemos labrar nuestra “historia” y experiencia, la cual nos dará credibilidad y apoyará nuestro proyecto dentro de todos y cada uno de nuestros clientes y potenciales clientes. Por lo que es muy importante aprender de cada uno de los problemas, además de cada una de las decisiones operacionales y sus consecuencias tanto directas como indirectas en la entidad y su entorno, por lo que así podremos generar una base de datos en la toma de decisiones, las cuales nos permitan mejorar tanto a nivel de reacción como de las propias decisiones, por lo que podremos dar una respuesta concreta, rápida y eficaz a cada uno de los problemas futuros.

Estadística: Dentro de esta sección contaremos con un mánager por cada 25 entidades además de un asistente por cada 8 entidades. Es una sección que tiene gran relevancia, pero en la actualidad, la consideramos un escalón por detrás de las secciones operacionales y de marketing/comercial.

Las funciones de esta sección son la recopilación de información tanto de potenciales clientes como de las entidades con las que tenemos acuerdos comerciales, para poder analizar todos los factores relevantes tanto a nivel deportivo, como a nivel institucional, entorno, competencia, social y nacional. La información es poder, por lo que con mayor información podremos proporcionar/ofrecer soluciones más adaptadas a cada una de los

clientes/potenciales clientes, por lo que podremos ser precisos en nuestra oferta, analizar en profundidad las necesidades, asignando objetivos y estrategias correctas y adecuadas a cada caso, generando valor tanto a los clientes como a potenciales clientes y nosotros mismos, aumentando el valor de nuestra entidad, mejorando el conocimiento y experiencia de nuestros trabajadores a través de la generación de sinergias internas.

Por tanto, la recopilación de datos, generación de estadísticas y creación de bases de datos con información valiosa y de fácil acceso para los miembros de la entidad, hace que proporcionemos un valor añadido tanto a entidades como a nosotros mismos internamente, lo cual mejora nuestra calidad de servicios en general y nuestra adaptación a cada caso.

Finanzas: Es una sección también importante dentro de nuestra entidad, aunque las necesidades a cubrir dentro de la entidad son de medio-bajo nivel de exigencia, por lo que estará cubierto por personal de categoría asistente en su mayoría y, por tanto, estará formada un mánager por cada 25 entidades además de un asistente por cada 6 entidades que requieran estos servicios.

Las funciones de esta sección son claras, analizar a cada uno de los potenciales clientes de forma general y los clientes conseguidos en profundidad. El análisis general de los potenciales clientes a los cuales estemos en proceso de contratación nos proporcionará datos concretos los cuales podamos recopilar en nuestra base de datos, además de realizar una oferta adecuada de servicios a implantar dentro de las potenciales entidades. Además, nos dará una visión sobre nuestra capacidad de tener éxito en dicho proyecto, el cual, si supera nuestras capacidades para lograr los objetivos consensuados, podremos rechazarlo, en cualquier caso.

Para los clientes, tendremos que realizar un análisis profundo, en el cual se obtengan todos los datos financieros de la entidad, tanto presentes y pasados, como futuros si los hubiese, para poder tomar decisiones junto con la junta directiva para poder llevar a cabo un establecimiento de objetivos y las estrategias pertinentes para obtenerlos, además de dar solución a la coyuntura financiera de cada entidad, mejorando la estabilidad, fortaleza económica y creando los entornos adecuados para poder mejorar la generación de ingresos, paliar los gastos y, por tanto aumentar los beneficios de la entidad, como en consecuencia, los nuestros gracias a la consecución de objetivos.

Finalmente, esta sección tiene un papel fundamental dado que también ha de estar disponible a nivel local tanto para la recopilación de datos, mejora del flujo de información, aumento de la capacidad de comunicación, funcionar como enlace con la directiva/propietarios y las entidades financieras, además de llevar el día a día financiero de cada entidad.

Comunicación: La comunicación es una sección muy importante, y más en el XXI dado que una mala comunicación puede destruir todo proyecto, incluso si los objetivos y estrategias además del entorno son adecuados.

Dentro del equipo de comunicación, un mánager cada veinte unidades además de un asistente por cada 5 entidades que requieran estos servicios; podremos llevar a cabo una política de comunicación tanto global de nuestra empresa, como específica de cada una de las entidades que gestionamos.

Esto genera que estemos muy adaptados y comprometidos con cada uno de los proyectos, además de proporcionar una línea comunicativa clara la cual establezca unos patrones, sea correcta y genere interés a nivel social, local y general sobre la entidad, mejorando tanto nuestra visibilidad, imagen, valor y marca como la de todas y cada una de las entidades gestionadas, lo cual supondrá mayor reconocimiento, mayor asistencia al campo, mejora de las ventas y marketing y, por tanto, mayores ingresos de la entidad y consecución de objetivos por nuestra parte.

Finalmente, la comunicación nos permitirá generar una espiral positiva la cual nos lleve al aumento de los ingresos y la consecución de los objetivos, pero además se transmita a nivel deportivo pudiendo aumentar los patrocinios tanto globales de la entidad como individuales de los jugadores, por lo que aumentará la repercusión de todos y generará un entorno único que ayude a conseguir los objetivos meramente deportivos.

Recursos Humanos: Esta sección tiene menor importancia que las anteriores, dado que queremos asignarle un rol más de asistencia y soporte a la entidad que un rol de toma de decisiones, por lo que le proporcionaremos un mánager por cada 25 entidades además de un asistente por cada 10 entidades.

Las funciones son meramente administrativas, dado que utilizaremos los recursos administrativos de cada entidad para no trastocar mucho los proyectos (siendo éstas modificadas si el equipo de Operaciones y la Dirección General lo considera oportuno). Por lo tanto, se encargarán de la administración de nuestra entidad a nivel de gestión de salarios, gestión administrativa con entes públicos, con entidades financieras, gestión de gastos, cobros, pagos, viajes, necesidades de oficina, contratos, y cualquier necesidad a nivel laboral/estamental.

Finalmente, el rol de contratación lo asignaremos a cada uno de los superiores del puesto a contratar, por lo que podrán tener un mayor conocimiento sobre las necesidades de cada puesto, presupuesto disponible, características de candidatos además de sus conocimientos y títulos específicos y experiencia requerida.

Departamento Legal: Esta sección será subcontratada o se llegará a un acuerdo de colaboración tanto con un bufete de abogados especializado y de prestigio a nivel local para nosotros, como a nivel nacional donde tengamos entidades con acuerdos comerciales, los cuales pueden tener un conocimiento específico de la legalidad vigente tanto a nivel general como a nivel de la industria, además de conocer ampliamente las formas actuales de actuación y tener experiencia en el sector.

Por lo tanto, además de reducir gastos empresariales y aumentar la especialización a cada entorno de nuestros clientes, podremos tener una mejor y más rápida respuesta gracias al conocimiento específico tanto de la coyuntura social y nacional como específico relativo a la entidad, sector, contratos, noticias y otros factores que puedan ser claves y que no dispongamos de acceso, por lo que siempre tendremos que tener en cuenta este factor local que nos permita mejorar nuestro conocimiento y adaptación a todos los niveles, para poder conseguir los objetivos establecidos e implantar las estrategias necesarias para los mismos.

5.2 ORGANIGRAMA

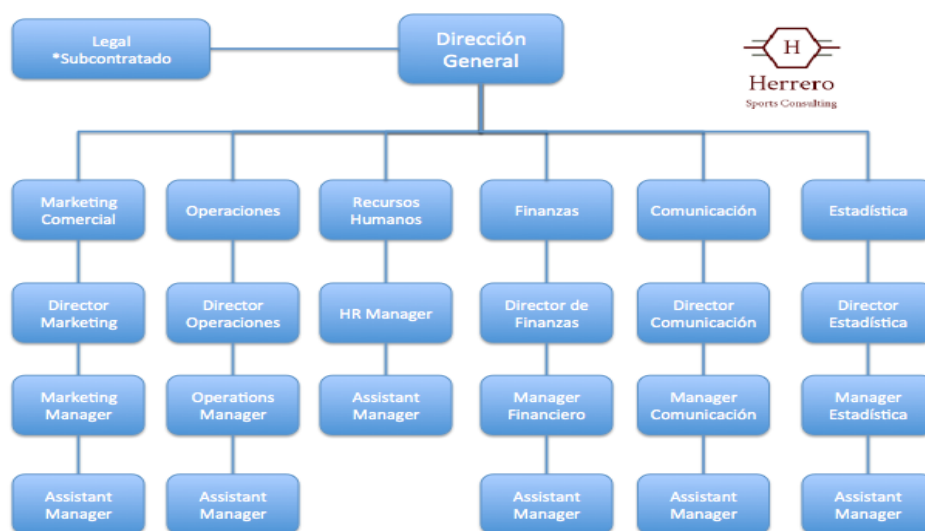


Ilustración 7. Organigrama. Fuente: Elaboración propia

5.3 POLÍTICA DE RECRUTAMIENTO

La política de contrataciones será en función de las necesidades de cada departamento y dependerá del volumen de nuestra cartera de clientes, y deberá ser aprobada tanto como por el director local, como por el presidente de la entidad deportiva o cliente, los cuales solicitarán la contratación de efectivos a la central para aprobar o rechazar la solicitud, todo ello tras analizar las necesidades, los contratos y sus condiciones, además de posibles modificaciones en los mismos para poder abordar dichas contrataciones.

El proceso de selección se llevará a cabo a través de los Manager y el director, dado que consideramos clave que las personas encargadas se encarguen de describir el puesto y sus necesidades, además de un perfil óptimo del mismo. Dicho proceso de selección siempre se llevará a cabo cumpliendo todas las cláusulas de este, lo cual prohibirá considerar familiares, amigos o conocidos.

Por tanto, así las personas del equipo pueden seleccionar una persona que, además de formada, preparada y con experiencia, pueda encajar bien en el equipo por sus cualidades.

5.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

5.4.1 Para empleados

Para un mejor manejo de las actividades diarias y obtener mayor productividad de los empleados se crearon políticas y procedimientos que ayudarán a la persona a cumplir sus funciones de la mejor manera.

A continuación, se les detalla las políticas de para empleados:

- Trabajar con eficiencia y eficacia.
- Mantener un comportamiento ético.
- Proporcionar un trato justo a los clientes.
- Deberán conocer todos los procedimientos y normas a seguir para el correcto trato al cliente.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad.
- Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Comunicar adecuadamente, la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Garantizar la seguridad del personal.
- Mantener el mejor nivel de comportamiento personal, alineados con normas de ética y moral.
- Establecer claramente las funciones que deben realizar el personal en la empresa.
- Código de vestimenta.
- Establecer 40 horas de trabajo semanal.
- Fijar día y horario de pago.
- Establecer normas de seguridad.

5.4.2 Para clientes

Los clientes como parte esencial de la empresa deben ser manejados a través de políticas que ayudarán a una relación de cordialidad y respeto, para de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

Las políticas para clientes por parte de Herrero Sports Consulting son:

- La forma de pago será 50% al inicio del proyecto, y 50% mensual hasta el fin del contrato.
- Términos del contrato estrictos redactados por nuestros bufetes locales para evitar potenciales impagos y litigios futuros.

- Establecimiento por contrato de las condiciones, objetivos, márgenes, bonus, resultados, costes, plazos, pagos, necesidades, penalizaciones y otros factores relevantes de la negociación dentro del contrato comercial, para establecer una clara línea de trabajo, asignando derechos y responsabilidades concretas a ambas partes.

5.4.3 Para proveedores

Las políticas para proveedores por parte de Herrero Sports Consulting son:

- Establecimiento por contrato de las condiciones, objetivos, márgenes, bonus, resultados, costes, plazos, pagos, necesidades, penalizaciones y otros factores relevantes de la negociación dentro del contrato comercial, para establecer una clara línea de trabajo, asignando derechos y responsabilidades concretas a ambas partes.
- Pagos a 90 días por los servicios prestados.
- Obligatoriedad de presentar facturas acordes en tiempo y forma para evitar disputas.
- Obligatoriedad de entrega de los productos/servicios en tiempo y forma.

5.4.4 Políticas de Formación y capacitación

Su objetivo principal es el desarrollo personal y profesional del personal que trabaja dentro de la Organización. A continuación, se presentan los objetivos de las formaciones de todos los empleados:

- | | |
|--|---|
| • Capacitación del uso correcto de las herramientas de tecnología. | • Contribuir con el desarrollo integral de la organización. |
| • Actualizar y perfeccionar las habilidades que requieren los empleados. | • Como gestionar correctamente su tiempo. |
| • Elevar los niveles de desempeño. | • Cómo gestionar proyectos. |
| • Prevención de los riesgos del trabajo. | • Atención al cliente. |
| | • Comunicación asertiva. |

Para lograr estas mejoras la empresa orienta su gestión bajo los siguientes aspectos:

- Apoyo en el desarrollo de sus conocimientos.
- Fomentar la interrelación entre compañeros.
- Valorar y reforzar la proactividad, iniciativa y toma de decisiones.
- Formar en valores, conocimientos y habilidades específicos.
- Aumentar la capacidad y competencias 360 grados de todos los trabajadores.
- Facilitar las comunicaciones internas y externas.
- Proporcionar estabilidad y condiciones de trabajo óptimas a los trabajadores para evitar fuga de cerebros y mejorar el rendimiento.
- Premiar las iniciativas y las buenas ideas.
- Establecer protocolos para evitar cualquier tipo de problemática.

- Establecer unos pilares de trabajo, comunicación y gestión para que, a partir de los mismos se desarrollen todos los ámbitos.

5.4.5 Descripción de los puestos de trabajo y sus condiciones

Dirección General: El puesto de director general retiene el mayor de las responsabilidades posibles dentro de la empresa. Tiene la responsabilidad de representar a Herrero Sports Consulting, además de:

- Establecimiento de objetivos para Herrero Sports Consulting
- Establecer estrategias para la consecución de objetivos:

o Plan de negocio:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| ▪ Plan de dirección general. | ▪ Plan comercial. |
| ▪ Plan financiero y contabilidad. | ▪ Plan corporativo. |
| ▪ Plan de marketing. | ▪ Plan de ventas y comunicación. |
| ▪ Plan de RRHH. | |

o Consecución de clientes y contratos comerciales:

- | | |
|--------------------------------|---|
| ▪ Presupuestos personalizados. | • Plan a corto, medio y largo plazo. |
| • Recursos necesarios. | ▪ Trato directo con el cliente. |
| • Objetivos impuestos. | ▪ Contratación y asignación de recursos. |
| • Estrategias a llevar a cabo. | ▪ Seguimiento, evaluación y posibles medidas de acción. |
| • Trámites legales. | |

o Seguimiento de la evolución y desarrollo de Herrero Sports Consulting.

o Análisis periódico y realineación de estrategias.

o Brainstorming trimestral para la mejora de las estrategias, líneas de negocio, nuevas posibilidades y potenciales mejoras en general.

Condiciones laborales: El Director General tendrá un salario el cual sea 5 veces el salario mínimo interprofesional. 22 días laborales de vacaciones al año. El contrato se podrá revisar cada dos años para mejorar o adaptar las condiciones según la consecución de objetivos y la situación de la empresa en ese momento, así como la proyección de esta para los años venideros.

Director de sección: El puesto de director de sección tiene la responsabilidad y responde ante el desempeño de su sección y todos sus miembros. Además, tienen la función de enlace entre cada una de las áreas directivas de las entidades contratantes y nuestra empresa, siendo siempre responsables últimos del desarrollo de proyecto, implantación de estrategias y consecución de objetivos de Herrero Sports Consulting.

Tiene la responsabilidad de representar a Herrero Sports Consulting, concretamente la sección de la cual está a cargo, además de:

- Establecimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo de su sección, consensuado con la Dirección General.
- Establecer estrategias de forma consensuada con la Dirección General para la consecución de los objetivos asignados a su sección.
- Establecer las necesidades de su sección.
- Requisitos necesarios para trabajar en su departamento y la descripción íntegra de cada uno de los puestos de trabajo necesarios dentro de su departamento.
- Asignación de tareas dentro del departamento y supervisión
- Control del desarrollo de tareas.
- Establecimiento de límites temporales, objetivos personales, grupales y por entidad.
- Gestión interna del grupo, creando sinergias dentro del departamento gestionado e intentando crear transferencias para ayudar/colaborar con otros departamentos si fuese posible.
- Crear reportes periódicos con los objetivos, progresión, distancia al objetivo, potenciales necesidades a corto y medio plazo, áreas de mejora, casos de éxito y fracaso, información que pueda tener transferencia/relevancia para otros departamentos, grandes cambios internos, externos o del entorno a nivel de su departamento a considerar por toda la empresa. Cabe recalcar que, en la fase introductoria, nos manejaremos solo con especialistas. La estructura organizacional considerará directores de área a partir del año 7, donde la cantidad de contratos alcanzados así lo amerite. Se irá mejorando paulatinamente con la posibilidad de que los especialistas puedan asumir este cargo.

Condiciones laborales: Cada uno de los directores tendrán un salario el cual sea 3.5 veces el salario mínimo interprofesional. 22 días laborales de vacaciones al año. El contrato se podrá revisar cada dos años para mejorar las condiciones según la consecución de objetivos.

Manager de sección:

El puesto de mánager de sección tiene la responsabilidad y responde ante el director de su sección y la dirección general. Tiene la responsabilidad de representar a Herrero Sports Consulting, concretamente la sección de la cual está a cargo, además de:

- Establecer las tareas necesarias de forma consensuada con el director de sección para la consecución de los objetivos asignados a su área
- Establecer las necesidades para reportarlas al director de sección
- Necesidades de personal, material, viajes, comunicaciones.
- Recopilación de información relativa a la sección para ser reportada tanto a la sección de Estadística, como al director de sección.

- Creación de los reportes y análisis periódicos acorde con las directrices y las necesidades de la sección.
- Asignación de tareas a los asistentes dentro del departamento y supervisión.
- Control del desarrollo de tareas.
- Seguimiento y control de los límites establecidos: objetivos temporales, personales, grupales y por entidad.
- Ayuda y asistencia al director a la gestión interna del grupo, creando sinergias dentro del departamento gestionado e intentando crear transferencias para ayudar/colaborar con otros departamentos si fuese posible, las cuales deberán ser reportadas al director.
- Crear los reportes periódicos sobre el desempeño de los asistentes, sus tareas, puntos fuertes y a mejorar, potenciales formaciones necesarias, potenciales puestos a crear dentro del departamento, posibles asistencias a eventos/conferencias donde poder crear sinergias, mejorar la visibilidad y aumentar el conocimiento de los asistentes.
- Creación de un brainstorming interno para realizar propuestas, las cuales se expondrán primero al director de sección y luego, junto con el director de sección a la dirección general.
- Llevar a cabo las sugerencias pertinentes a la dirección durante las reuniones diarias.
- Establecer protocolos de actuación para la mejora de la comunicación, fluidez de trabajo y aumento de la eficiencia.

Condiciones laborales: Cada uno de los manager tendrán un salario el cual sea 2.5 veces el salario mínimo interprofesional. 22 días laborales de vacaciones al año. El contrato se podrá revisar cada dos años para mejorar las condiciones según la consecución de objetivos.

Asistente de sección: El puesto de Asistente de sección tiene la responsabilidad limitada a las tareas asignadas y responde ante el manager y el director de su sección. Tiene la responsabilidad de representar a Herrero Sports Consulting, concretamente la sección en la cual desarrolla su trabajo, además de:

- Desarrollar las tareas asignadas por el manager y, si fuese el caso, por el director de sección, de la forma consensuada para la consecución de los objetivos de la sección.
- Establecer las necesidades para reportarlas al director de sección: Necesidades de material, viajes, comunicaciones.
- Proactividad e iniciativa siguiendo las pautas y protocolos establecidos.
- Recopilación de información relativa a la sección para ser reportada al manager de sección
- Creación de los reportes y análisis periódicos asignados por el manager.
- Atención al cliente y contacto diario con los clientes y potenciales clientes.
- Control del desarrollo de tareas asignadas y de los límites establecidos: temporales, objetivos personales, grupales y por entidad.

- Ayuda y asistencia al mánager a la gestión de las tareas diarias del equipo, creando sinergias dentro del departamento gestionado e intentando crear transferencias para ayudar/colaborar con otros departamentos si fuese posible, las cuales deberán ser reportadas al director
- Realizar búsquedas, llamadas y controles diarios para la obtención de nuevos potenciales clientes.
- Realizar un seguimiento exhaustivo de las necesidades de los clientes, y reportar al mánager correspondiente.
- Aportar ideas al brainstorming con el mánager superior.
- Llevar a cabo las sugerencias pertinentes al mánager durante las reuniones diarias con el mismo.
- Proponer protocolos de actuación y mejoras diversas para mejorar la comunicación, fluidez de trabajo y aumento de la eficiencia.

Los asistentes de las áreas operativas se contratarán solamente si o si la carga de trabajo en los contratos lo amerite.

Condiciones laborales: Cada uno de los asistentes tendrán un salario el cual sea 1.5 veces el salario mínimo interprofesional. 22 días laborales de vacaciones al año. El contrato se podrá revisar cada dos años para mejorar las condiciones según la consecución de objetivos de la sección de la que forma parte.

6 PLAN FINANCIERO

6.1 DETALLE DE INVERSIONES

Dentro del plan financiero, a los efectos de disponer de diferentes hipótesis que nos permitan validar de una forma más segura la puesta en funcionamiento de la empresa, se ha llevado a cabo el estudio en tres escenarios distintos.

El primero, que denominamos realista, se basa en la previsión en línea con la estimación de las necesidades del mercado consideradas en éste momento, dado que es un nicho de mercado y un producto nuevo en el sector, por lo que la consecución de los resultados esperados en la estimación realista son posibles, teniendo en cuenta también que hemos incluido un “Año 0” donde se podrá llevar a cabo una prospección a fondo del mercado, tener representatividad en los eventos, partidos, torneos y otras reuniones de ámbito deportivo, lanzar el producto de cara al año 1, pudiendo generar así la necesidad del servicio.

6.1.1 Plan de financiación

Gracias a la aportación de 50.000 euros de capital por parte del propietario y director Jorge Herrero, no hará falta realizar ningún tipo de financiación con alguna entidad externa, por lo que aumenta la velocidad del proceso de creación, facilita el acceso a crédito en caso de ser necesario en el futuro y elimina presiones externas a la entidad.

6.1.2 Desglose del comienzo de la actividad empresarial

Dado que las operaciones de la compañía arrancan con una estructura básica se adquieren para la operación los recursos de tecnología que permitan establecer la comunicación con los principales stakeholders y el desarrollo de la gestión necesaria tanto de las funciones internas de la empresa como de la gestión de las necesidades de nuestros clientes.

La inversión inicial de mobiliario equivale a los recursos mínimos que deberán utilizarse el comienzo de la entidad, su promoción y desarrollo de los servicios, aplicando nuestras políticas de gasto contenido. La creación de la compañía está a cargo de forma directa de un estudio jurídico al que se le remiten los respectivos honorarios. Además, nuestra inversión en Marketing, representación y derivados, serán elevados para llegar al máximo de targets posibles, realizando un seguimiento cercano, visitas periódicas e invirtiendo en la relación con los mismos para poder obtener resultados a corto y medio plazo.

Finalmente, el marketing y la promoción de la empresa tendrá una representación elevada dentro de los presupuestos, debido a que es necesario para poder establecer vínculos y dar a conocer las soluciones que proporcionamos a las diferentes entidades, pudiendo crear la necesidad en caso de no existir, para poder optimizar y exponenciar las posibilidades de las entidades que contraten nuestros servicios. Dentro de la tabla siguiente podremos ver tanto la inversión inicial (50.000 Euros) como el desglose de gastos iniciales:

Tabla 6. Inversión Inicial y gastos iniciales (Año 0). Fuente: Elaboración propia

INVERSIÓN INICIAL			50'000 €
Gastos en material y servicios	Cant.	Costo Unit.	Total
Teléfono e internet	12.00	120 €	1'440 €
Seguros	12.00	300 €	3'600 €
Papelería y accesorios de oficina	12.00	30 €	360 €
Material Marketing	1.00	5'000 €	5'000 €
			10'400 €
Gastos de promoción	Cant.	Costo Unit.	Total
Coste desplazamientos cortos (Taxi, Uber)	12.00	100 €	1'200 €
Gastos en desplazamientos largos	12.00	200 €	2'400 €
Gastos de representación	12.00	200 €	2'400 €
Creación y mantenimiento página web	12.00	50 €	600 €
Marketing (Entradas a eventos, promociones)	1.00	5'000 €	5'000 €
Servicios legales	1.00	2'000 €	2'000 €
			13'600 €
Gastos de Constitución	Cant.	Costo Unit.	Total
Honorarios Abogados por constitución, inscripción en registro mercantil.	1.00	6'000 €	6'000 €
			6'000 €
TOTAL GASTOS INICIALES			30'000 €

La inversión inicial será igual dentro de los tres escenarios, dado que, al ser previa a la implantación de esta, no podremos conocer la reacción del mercado hasta el año 1, donde llevaremos a cabo la adaptación de nuestros presupuestos a la demanda obtenida.

6.1.3 Año 1: Desglose de gastos de la estimación realista.

Durante el año 1 los gastos se centrarán en elementos de desarrollo de la empresa y promoción de la actividad para dar el mejor servicio a los clientes actuales y, además, continuar con la promoción y aumento de las entidades que requieran de nuestros servicios. Para ello, el presupuesto de gastos está desglosado en 3 partes: Gastos en Material y Servicios; Gastos de promoción y Bienes inmuebles (alquileres).

De esta forma, podemos tener una idea clara de los gastos relativos a la promoción (que en cierto momento pueden ser adaptados a la situación de la empresa) y gastos que son proporcionales al volumen de necesidades de la empresa. Para ello, considero necesaria la elaboración de tres escenarios distintos los cuales reflejen los tres escenarios:

Tabla 7. Estimación realista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE GASTOS		REALISTA	
		Año 1	
Gastos en material y servicios	Cant.	Costo Unit.	Total
Teléfono e internet	12,00	150,00	1.800,00
Seguros (responsabilidad civil, desplazamientos)	12,00	300,00	3.600,00
Papelería y accesorios de oficina	12,00	60,00	720,00
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	12,00	600,00	7.200,00
Suministros (Luz, agua, gas)	12,00	200,00	2.400,00
Servicios legales	1,00	4.000,00	4.000,00
Imprevistos	1,00	5.000,00	5.000,00
Material de Marketing	1,00	10.000,00	10.000,00
			34.720,00
Gastos de promoción	Cant.	Costo Unit.	Total
Coste desplazamientos cortos (Taxi, Uber)	12,00	300,00	3.600,00
Gastos en desplazamientos largos	12,00	400,00	4.800,00
Gastos de representación	12,00	400,00	4.800,00
Creación y mantenimiento página web	12,00	50,00	600,00
Marketing (Material, entradas a eventos, prom)	1,00	10.000,00	10.000,00
Eventos realizados	1,00	12.000,00	12.000,00
			35.800,00
Bienes inmuebles	Cant.	Costo Unit.	Total
Alquiler local	12,00	1.500	18.000
			18.000,00
TOTAL DESGLOSE DE GASTOS			88.520,00

Tabla 8. Estimación pesimista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE GASTOS		PESIMISTA	
Gastos en material y servicios	Cant.	Año 1	
		Costo Unit.	Total
Teléfono e internet	12,00	100 €	1.200 €
Seguros (responsabilidad civil, desplazamientos)	12,00	300 €	3.600 €
Papelería y accesorios de oficina	12,00	30 €	360 €
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	12,00	400 €	4.800 €
Suministros (Luz, agua, gas)	12,00	120 €	1.440 €
Servicios legales	1,00	2.000 €	2.000 €
Imprevistos	1,00	3.000 €	3.000 €
Material de Marketing	1,00	10.000 €	10.000 €
			26.400 €
Gastos de promoción		Año 1	
Gastos de promoción	Cant.	Costo Unit.	Total
Coste desplazamientos cortos (Taxi, Uber)	12,00	200 €	2.400 €
Gastos en desplazamientos largos	12,00	200 €	2.400 €
Gastos de representación	12,00	300 €	3.600 €
Creación y mantenimiento página web	12,00	50 €	600 €
Marketing (Material, entradas a eventos, prom)	1,00	10.000 €	10.000 €
Eventos realizados	1,00	6.000 €	6.000 €
			25.000 €
Bienes inmuebles		Año 1	
Bienes inmuebles	Cant.	Costo Unit.	Total
Alquiler local	12,00	1.500 €	18.000 €
			18.000 €
TOTAL DESGLOSE DE GASTOS			69.400,00

Tabla 9. Estimación optimista del desglose de gastos Año 1. Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE GASTOS		OPTIMISTA	
Gastos en material y servicios	Cant.	Año 1	
		Costo Unit.	Total
Teléfono e internet	12,00	150 €	1.800 €
Seguros (responsabilidad civil, desplazamientos)	12,00	300 €	3.600 €
Papelería y accesorios de oficina	12,00	100 €	1.200 €
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	12,00	1.000 €	12.000 €
Suministros (Luz, agua, gas)	12,00	250 €	3.000 €
Servicios legales	1,00	5.000 €	5.000 €
Imprevistos	1,00	7.500 €	7.500 €
Material de Marketing	1,00	12.500 €	12.500 €
			46.600 €
Gastos de promoción		Año 1	
Gastos de promoción	Cant.	Costo Unit.	Total
Coste desplazamientos cortos (Taxi, Uber)	12,00	400 €	4.800 €
Gastos en desplazamientos largos	12,00	500 €	6.000 €
Gastos de representación	12,00	600 €	7.200 €
Creación y mantenimiento página web	12,00	50 €	600 €
Marketing (Material, entradas a eventos, prom)	1,00	12.500 €	12.500 €
Eventos realizados	1,00	15.000 €	15.000 €
			46.100 €
Bienes inmuebles		Año 1	
Bienes inmuebles	Cant.	Costo Unit.	Total
Alquiler local	12,00	1.500	18.000
			18.000 €
TOTAL DESGLOSE DE GASTOS			110.700,00

6.1.4 Gastos en empleados

Como hemos mencionado anteriormente en la sección de operaciones, el organigrama junto con las necesidades de cada puesto en función de los clientes. Está pensado para ser ejecutado cuando la empresa sea madura (fase de estabilización – 8 años en adelante) y tenga un número de clientes elevado y estable, además de tener confirmados diversos servicios de gestión integral, lo cual permitirá a poder disponer de más recursos y poder tener una base de asistentes superior la cual propicie la necesidad de managers de sección. El gasto contempla la remuneración y condiciones de cada empleado acorde con la ley vigente y el convenio colectivo de Oficinas y Despachos de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Además, la elaboración de los diferentes escenarios internos en línea con los escenarios planteados (realista, pesimista y optimista) son necesarios para adaptar los gastos e ingresos proporcionalmente a los escenarios planteados, pudiendo así adaptar los recursos humanos necesarios de la empresa a la demanda de esta:

Tabla 10. Estimación realista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia

Año 1											
ESTIMACIÓN REALISTA											
SMI Mensual	900 €	Total clientes	18,00	Ingresos Realista	360.000 €						
Cargo	Montante en SMI	Salario Bruto Mensual	Salario Anual	Seg. Social (35%)	Rep. Vacaciones (8,40%)	Conv. Colectivo (180€ anuales)	Recon. Médicos (80€ anuales)	Provisión despido (12,50%)	Coste Anual	Cantidad	Total
Director General	5	4.500 €	54.000 €	18.900 €	4.536 €	180 €	80 €		77.696 €	1	77.696 €
Director de Sección	3,5	3.150 €	37.800 €	13.230 €	3.175 €	180 €	80 €	4.725 €	59.190 €		0 €
Manager	2,5	2.250 €	27.000 €	9.450 €	2.268 €	180 €	80 €	3.375 €	42.353 €		0 €
Asistente	1,5	1.350 €	16.200 €	5.670 €	1.361 €	180 €	80 €	2.025 €	25.516 €	5	127.579 €
TOTAL Empleados										6	205.275 €
OTROS GASTOS FIJOS (Año 0 y 1)											118.520 €
GASTOS TOTALES											323.795 €
EBITDA AÑO 1											36.205 €

Tabla 11. Estimación pesimista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia

Año 1											
ESTIMACIÓN PESIMISTA											
SMI Mensual	900 €	Total clientes	10,00	Ingresos Pesimista	195.000 €						
Cargo	Montante en SMI	Salario Bruto Mensual	Salario Anual	Seg. Social (35%)	Rep. Vacaciones (8,40%)	Conv. Colectivo (180€ anuales)	Recon. Médicos (80€ anuales)	Provisión despido (12,50%)	Coste Anual	Cantidad	Total
Director General	5	4.500 €	54.000 €	18.900 €	4.536 €	180 €	80 €		77.696 €	1	77.696 €
Director de Sección	3,5	3.150 €	37.800 €	13.230 €	3.175 €	180 €	80 €	4.725 €	59.190 €		0 €
Manager	2,5	2.250 €	27.000 €	9.450 €	2.268 €	180 €	80 €	3.375 €	42.353 €		0 €
Asistente	1,5	1.350 €	16.200 €	5.670 €	1.361 €	180 €	80 €	2.025 €	25.516 €	1	25.516 €
TOTAL Empleados										2	103.212 €
OTROS GASTOS FIJOS (Año 0 y 1)											99.400 €
GASTOS TOTALES											202.612 €
EBITDA AÑO 1											-7.612 €

Tabla 12. Estimación optimista de salarios Año 1. Fuente: Elaboración propia

Año 1											
ESTIMACIÓN OPTIMISTA											
SMI Mensual	900 €	Total clientes	20,00	Ingresos Optimista	480.000 €						
Cargo	Montante en SMI	Salario Bruto Mensual	Salario Anual	Seg. Social (35%)	Rep. Vacaciones (8,40%)	Conv. Colectivo (180€ anuales)	Recon. Médicos (80€ anuales)	Provisión despido (12,50%)	Coste Anual	Cantidad	Total
Director General	5	4.500 €	54.000 €	18.900 €	4.536 €	180 €	80 €		77.696 €	1	77.696 €
Director de Sección	3,5	3.150 €	37.800 €	13.230 €	3.175 €	180 €	80 €	4.725 €	59.190 €		0 €
Manager	2,5	2.250 €	27.000 €	9.450 €	2.268 €	180 €	80 €	3.375 €	42.353 €		0 €
Asistente	1,5	1.350 €	16.200 €	5.670 €	1.361 €	180 €	80 €	2.025 €	25.516 €	8	204.126 €
TOTAL Empleados										9	281.822 €
OTROS GASTOS FIJOS (Año 0 y 1)											140.700 €
GASTOS TOTALES											422.522 €
EBITDA AÑO 1											57.477,60

6.1.5 Detalle de Ingresos

Los ingresos en euros de la organización se obtienen de la cantidad de contratos por el precio de dicho contrato. Como existen diferentes tarifas y servicios se considera la estimación realista del volumen total de servicios prestados durante los primeros 3 años de actividad, de los cuales detallo a continuación en sus diferentes escenarios anteriormente mencionados:

Tabla 13. Tabla de ingresos realista previstas. Fuente: Elaboración propia

ESTIMACIÓN REALISTA								
INGRESOS - LISTADO DE TARIFA DE SERVICIOS								
Tipo de entidad	Servicio	Precio Anual	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Grande (Ppto.< 500K €)	Integral	180000	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Grande (Ppto. < 500K €)	Sección sólo	70000	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Integral	60000	0	0 €	1	60.000 €	2	120.000 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Sección sólo	30000	1	30.000 €	3	90.000 €	3	90.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Integral	30000	5	150.000 €	7	210.000 €	10	300.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Sección sólo	15000	12	180.000 €	10	150.000 €	8	120.000 €
TOTAL			18	360.000 €	21	510.000 €	23	630.000 €

Tabla 14. Tabla de ingresos pesimista previstas. Fuente: Elaboración propia

ESTIMACIÓN PESIMISTA								
INGRESOS - LISTADO DE TARIFA DE SERVICIOS								
Tipo de entidad	Servicio	Precio Anual	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Grande (Ppto.< 500K €)	Integral	180000	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Grande (Ppto. < 500K €)	Sección sólo	70000	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Integral	60000	0	0 €	0	0 €	1	60.000 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Sección sólo	30000	0	0 €	1	30.000 €	2	60.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Integral	30000	3	90.000 €	5	150.000 €	5	150.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Sección sólo	15000	7	105.000 €	7	105.000 €	7	105.000 €
TOTAL			10	195.000 €	13	285.000 €	15	375.000 €

Tabla 15. Tabla de ingresos optimista previstas. Fuente: Elaboración propia

ESTIMACIÓN OPTIMISTA								
INGRESOS - LISTADO DE TARIFA DE SERVICIOS								
Tipo de entidad	Servicio	Precio Anual	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
			Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Grande (Ppto.< 500K €)	Integral	180000	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Grande (Ppto. < 500K €)	Sección sólo	70000	0	0 €	1	70.000 €	2	140.000 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Integral	60000	1	60.000 €	2	120.000 €	2	120.000 €
Mediana (Ppto. < 100K €)	Sección sólo	30000	2	60.000 €	3	90.000 €	4	120.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Integral	30000	7	210.000 €	8	240.000 €	10	300.000 €
Pequeña (Ppto. > 100K €)	Sección sólo	15000	10	150.000 €	12	180.000 €	11	165.000 €
TOTAL			20	480.000 €	26	700.000 €	29	845.000 €

Al ser un negocio nuevo dentro de un nicho de mercado inexplorado en la actualidad, la estimación de ventas puede variar sensiblemente con la estimación realista, por lo que es necesario la realización de otros dos escenarios, pesimista y optimista, facilitando un plan de reacción en caso de que se diesen cualquiera de estos dos escenarios alternativos, por lo que la reacción de la entidad será más rápida, conoceremos antes las necesidades en cualquiera de ambos casos, con un plan alternativo que nos ayude a encaminar nuestra gestión empresarial desde una elaboración no contaminada por dichas situaciones inesperadas.

6.1.6 Depreciaciones y Amortizaciones.

La depreciación lineal corresponde a la aplicación contable del deterioro de los activos en función del escenario se detallan a continuación, la cual se reduce de manera semejante durante los 3 primeros años de vida de la empresa, 33,33% de depreciación anual.

Tabla 16. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Realista). Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE ACTIVOS		REALISTA								
		Año 1			Año 2			Año 3		
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	1,00	28.800,00	9.600,00	19.200,00	19.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	-
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal en 1 año	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material de Marketing	1,00	10.000,00	10.000,00	-	10.000,00	10.000,00	-	10.000,00	10.000,00	-
Valor activos			Año 1	19.200,00	Año 2		9.600,00	Año 3		-

Tabla 17. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Pesimista). Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE ACTIVOS		PESIMISTA								
		Año 1			Año 2			Año 3		
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	1,00	21.600,00	7.200,00	14.400,00	14.400,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	-
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal en 1 año	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material de Marketing	1,00	10.000,00	10.000,00	-	10.000,00	10.000,00	-	10.000,00	10.000,00	-
Valor activos		Año 1			Año 2			Año 3		
		14.400,00			7.200,00			-		

Tabla 18. Tabla de Depreciación/Amortización Anual y Acumulados (Optimista). Fuente: Elaboración propia

DESGLOSE DE ACTIVOS		OPTIMISTA								
		Año 1			Año 2			Año 3		
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material oficina financiado a 3 años (Mesas, sillas, ordenadores, decoración, otros)	1,00	43.200,00	14.400,00	28.800,00	28.800,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	-
Gastos en material y servicios	Cant.	Valor inicial	Amortización anual lineal en 1 año	Valor fin año 1	Valor inicial año 2	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 2	Valor inicial año 3	Amortización anual lineal a 3 años	Valor fin año 3
Material de Marketing	1,00	12.500,00	12.500,00	-	15.000,00	15.000,00	-	17.500,00	17.500,00	-
Valor activos		Año 1			Año 2			Año 3		
		28.800,00			14.400,00			-		

6.1.7 Cuenta de pérdidas y ganancias

Corresponde al resultado de la operación de los Ingresos y Gastos detallados previamente. A continuación, se detalla la estimación realista:

- Ingresos acordes con la estimación realista de la entidad.
- Gastos fijos y variables. Correspondientes a los gastos según la estimación realista.
- EBITDA es el Beneficio operativo que se calcula de los Ingresos menos los gastos antes intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones.
- Depreciaciones y Amortizaciones. Corresponden a la depreciación y amortización de la inversión inicial de los activos.
- EBIT es el beneficio después de haber excluido los gastos de depreciación y amortización, antes de intereses e impuestos.
- VAN y TIR. Para realizar el cálculo del VAN y el TIR de la empresa, hemos considerado los 50.000 Euros de inversión inicial con un 5% de interés como estimación de gastos para poder llevar a cabo los cálculos necesarios del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno de la entidad, en función de la estimación realista.
- Impuestos. Corresponde al 25% de la cantidad EBIT (montante antes de intereses e impuestos). No se estima ajustes por Hacienda para el cálculo de base imponible. La ley permite que por los 2 primeros años en que se obtenga utilidad se pueda liquidar tan sólo el 15% al ser empresa nueva e iniciar una actividad económica distinta, pero para efectos de esta proyección no se considera este beneficio tributario.
- Beneficios netos realistas: es el beneficio final de todos los ingresos menos los gastos, amortizaciones, intereses financieros e impuestos.

Tabla 19. Balance, VAN, TIR, Cuenta de resultados y balance de tesorería (Realista). Fuente: Elaboración propia

ESTIMACION REALISTA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos		360.000 €	510.000 €	630.000 €
Ingreso en Euros		360.000 €	510.000 €	630.000 €
Entidad Grande	Servicio Integral	0 €	0 €	0 €
Entidad Grande	Por sección	0 €	0 €	0 €
Entidad Mediana	Servicio Integral	0 €	60.000 €	120.000 €
Entidad Mediana	Por sección	30.000 €	90.000 €	90.000 €
Entidad Pequeña	Servicio Integral	150.000 €	210.000 €	300.000 €
Entidad Pequeña	Por sección	180.000 €	150.000 €	120.000 €
Precio por Contrato				
Entidad Grande	Servicio Integral	180.000 €	180.000 €	180.000 €
Entidad Grande	Por sección	70.000 €	70.000 €	70.000 €
Entidad Mediana	Servicio Integral	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Entidad Mediana	Por sección	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Entidad Pequeña	Servicio Integral	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Entidad Pequeña	Por sección	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Cantidad de Contratos				
Entidad Grande	Servicio Integral	0	0	0
Entidad Grande	Por sección	0	0	0
Entidad Mediana	Servicio Integral	0	1	2
Entidad Mediana	Por sección	1	3	3
Entidad Pequeña	Servicio Integral	5	7	10
Entidad Pequeña	Por sección	12	10	8
Total Contratos		18	21	23
Gastos Fijos		323.795 €	307.560 €	380.000 €
Nómina Fija		205.275,00 €	202.400,00 €	246.120,00 €
Otros Gastos Fijos		118.520,00 €	105.160,00 €	133.880,00 €
EBITDA		36.205 €	202.440 €	250.000 €
Depreciaciones y Amortizaciones		19.200 €	9.600 €	0 €
EBIT		17.005 €	192.840 €	250.000 €
Impuestos (Tipo General 25%)		4.251 €	48.210 €	62.500 €
NOPLAT		12.754 €	144.630 €	187.500 €
Depreciaciones y Amortizaciones		19.200 €	9.600 €	0 €
Flujo de Caja Operativo		31.954 €	154.230 €	187.500 €
Inversión		-50.000 €		
Flujo de Caja Libre		-50.000 €	-18.046 €	154.230 €
VAN		46.367 €		
Costo de Financiación		5%		
TIR		104%		
Cuenta de Resultados		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos		360.000 €	510.000 €	630.000 €
Gastos Variables		205.275 €	202.400 €	246.120 €
Gastos Fijos		118.520 €	105.160 €	133.880 €
EBITDA		36.205 €	202.440 €	250.000 €
Depreciaciones y Amortizaciones		19.200 €	9.600 €	0 €
EBIT		17.005 €	192.840 €	250.000 €
Gastos Financieros		0 €	0 €	0 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		17.005 €	192.840 €	250.000 €
Impuestos		4.251 €	48.210 €	62.500 €
BENEFICIO NETO		12.754 €	144.630 €	187.500 €
ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
% Gasto Variable		36,60%	34,19%	35,23%
Gasto Fijo		205.275 €	202.400 €	246.120 €
Punto de equilibrio		275.762 €	174.355 €	219.716 €
FLUJO DE TESORERÍA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial		50.000 €	36.205 €	234.394 €
(+/-) Ingresos ordinarios		360.000 €	510.000 €	630.000 €
(-) Impuestos año anterior		- €	4.251 €	48.210 €
(-) Pago de actividades ordinarias		- 323.795 €	- 307.560 €	- 380.000 €
Movimiento Neto de Caja		86.205 €	234.394 €	436.184 €
Saldo Inicial		- 50.000 €		
Saldo Neto Caja Bancos - BG		36.205 €	234.394 €	436.184 €

6.1.8 Aspectos formales jurídicos y trámites de la puesta en marcha.

Para Herrero Sports Consulting la forma jurídica escogida es la de Sociedad Limitada (Herrero Sports Consulting S.L.), las cuales tiene las siguientes ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3000 €
- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Inconvenientes:

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

Esta forma jurídica, nos proporciona una menor complejidad en comparación con la Sociedad Anónima, donde deberíamos tener un menor control de las acciones, al poder ser transmitidas libremente, mientras que en la SL son participaciones de transmisión restringida.

Finalmente, al ser una empresa pequeña (PYME) la SL se adapta mucho más a nuestras necesidades actuales, lo cual, en caso de tener un volumen de negocio muy superior en los años siguientes al comienzo de la actividad, nos plantearíamos el cambio de tipo de forma jurídica.

A continuación, se detallan los trámites para poner en funcionamiento una empresa con la forma jurídica de Sociedad Limitada:

6.1.9 Trámites de puesta en marcha de Herrero Sports Consulting S.L.

6.1.9.1 Solicitud de certificación negativa de nombre ante el registro mercantil

Para registrar el nombre o denominación de la sociedad es necesario solicitar una Certificación Negativa de Nombre ante el Registro Mercantil. Se realiza por medio de una solicitud donde se detallará hasta 3 nombres y los datos de alguno de los socios.

6.1.9.2 Solicitud del CIF

La solicitud se realiza ante la Delegación de Hacienda mediante la presentación del modelo 037, adicionando una fotocopia de la Certificación Negativa del Nombre y el D.N.I. de la persona que desea constituir la sociedad.

6.1.9.3 Depósito bancario

Se requiere realizar un depósito bancario. El importe variará dependiendo del tipo de sociedad.

A continuación, los valores mínimos:

- SRL: 3.005,06 €

6.1.9.4 Escritura de constitución ante el Notario

La constitución de la sociedad debe constar en Escritura Pública y ser firmada por los socios ante un notario. El precio de la Escritura de constitución se encuentra fijado por los aranceles del Ilustre Colegio Notarial correspondiente y dependerá del capital social de la empresa que se constituye y la extensión de la propia escritura. En esta escritura deben figurar los siguientes datos:

- Socios: Nombre, dirección, profesión, estado civil, y régimen matrimonial.
- Sociedad: Nombre, domicilio, la actividad que va a desarrollar la sociedad (objeto social)

- El capital suscrito: Dependiendo del tipo de sociedad se exigirá que esté o no íntegramente desembolsado y podrá consistir no sólo en efectivo sino también en bienes muebles o inmuebles. También deberá indicarse qué parte del capital es suscrito o desembolsado por cada uno de los socios y el número de acciones (sociedad anónima) o participaciones (sociedad limitada) en que se divide el mismo.
- El régimen de transmisión de las acciones o participaciones.
- El órgano de administración de la sociedad: La elección del cargo y sus facultades.
- Los Estatutos por los que va a regirse la sociedad.
- Al Notario se le debe presentar la siguiente documentación para que autorice la firma la Escritura:
 - La Certificación de Nombre emitida por el Registro Mercantil,
 - el justificante bancario de haber depositado el Capital Social y el C.I.F.

6.1.9.5 Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos

Se liquida con la presentación del modelo correspondiente ante la Delegación de Hacienda de la Comunidad Autónoma que corresponda. A este documento se debe adjuntar la primera copia de la escritura de constitución (sellada) y una copia simple y una fotocopia del C.I.F.

6.1.9.6 Inscripción y publicación en el Registro Mercantil

Se debe inscribir la sociedad en el Registro Mercantil para ello tenemos que abonar el importe de la inscripción en el Registro Mercantil y el importe por su publicación, además adjuntar la primera copia de la escritura de constitución que nos será devuelta tras la inscripción, una copia simple de la Escritura que se unirá a los archivos del Registro.

6.1.9.7 Declaración de inicio de actividad (Modelo 036 o 037)

Se presenta en la correspondiente Delegación de Hacienda. En este impreso se indica el sistema por el que está obligada a tributar nuestra sociedad.

6.1.9.8 Alta en el impuesto sobre actividades económicas (modelo 845)

En la Delegación de Hacienda debe facilitarse el documento físico con los siguientes datos:

- Los de la empresa,
- El código o epígrafe de la actividad,
- La fecha de inicio de la actividad,
- Si existen locales afectos al desarrollo de la actividad de la empresa

6.1.9.9 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social

Se realiza en la Tesorería General de la Seguridad Social con la cumplimentación del impreso correspondiente. Será necesario aportar, entre otros documentos, el CIF de la empresa y se realiza en el acto.

6.1.9.10 Alta en Autónomos

Legalmente se exige que estén dados de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos quienes ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de la sociedad.

Existirá este control cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos la mitad del capital social y también cuando ocurra alguno de los siguientes casos:

- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la cuarta parte de este, si tiene atribuidos funciones de gerencia y dirección de la sociedad.
- Que al menos la mitad del capital de la sociedad para la que presta sus servicios, está distribuido entre los socios con los que convive y a quienes se encuentre unido por matrimonio o parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción hasta el segundo grado.
- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte de este.

6.1.9.11 Libros de matrícula y visitas y su legalización

Para su validez es necesario que estén sellados por la Inspección de trabajo. En estos libros se registrarán todas las altas y las bajas de trabajadores que la empresa realice, así como las visitas que al centro de trabajo realice la Inspectoría del trabajo.

6.1.9.12 Comunicación de apertura de centro o reanudación de la actividad, y solicitud de inscripción en el Registro de actividades y Empresarios Comerciales.

Se debe realizar en la consejería de trabajo con la documentación de respaldo correspondiente.

6.1.9.13 Solicitud de Licencia de Apertura en el Ayuntamiento

La solicitud se realiza ante la Junta Municipal y debe adjuntarse la siguiente documentación:

- Plano parcelario de la ubicación del local: Es expedido por la Gerencia de Urbanismo.
- Planos de la planta del local en el que habrán de ubicarse la salida de emergencia, los extintores, así como el mobiliario existente.
- Croquis de situación del local.
- Valoración de las instalaciones de las que dispone el local.
- Memoria descriptiva de la actividad que se pretende desarrollar en el mismo.
- Resguardo de haber abonado las tasas municipales.
- El importe de las tasas dependerá de la superficie del local y de la actividad que pretenda desarrollarse en el mismo.

6.1.9.14 Alta de trabajadores y contratos

Para contratar a trabajadores es necesario presentar el documento físico de alta en Seguridad Social ante la Tesorería General de la Seguridad Social. El impreso se distribuye de forma gratuita por este mismo organismo.

Este documento deberá ser firmado por el representante legal de la empresa y por el trabajador siendo necesario acompañar una copia del D.N.I.

6.1.9.15 Legalización de los libros exigidos por la Legislación Mercantil

Dependiendo del tipo de sociedad de que se trate, le será o no exigible reflejar su contabilidad en los libros contables que han de ser legalizados en el Registro Mercantil.

7 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PLAN DE CONTINGENCIA

El proyecto de implementación de una empresa de gestión de servicios deportivos es viable debido a que es un servicio totalmente distinto a los ofertados hasta el momento.

La realidad actual de la industria del deporte refleja que la evolución desmesurada del deporte, su repercusión y sus áreas internas, están muy lejos de estar desarrolladas igualmente a nivel de la profesionalización tanto de sus empleados como de sus cargos directivos.

Además, existen regiones donde el deporte está teniendo una inversión realmente grande para expandirse tanto a nivel interno (nacionalmente) como a nivel externo (internacionalmente); creando o mejorando así un producto, el deporte, el cual genera gran repercusión, ingresos y evolución tanto directa como indirectamente a las propias entidades, como a la región donde se ubica y el país al que pertenece.

En la actualidad, Asia y América están apostando por la creación de un producto a nivel deportivo, ya sea tanto fútbol, como baloncesto o golf, con repercusión suficiente como para superar sus fronteras y atraer tanto talento, como espectadores y público en general.

Las medidas más conocidas en la actualidad pasan desde la captación de talentos (fichajes de deportistas, empleados, desarrolladores), comercialización del deporte y captación de eventos (derechos de televisión, aumento del espectáculo, giras y torneos de los mejores equipos del deporte a nivel mundial por dichos países), como otras muchas medidas para fomentar dicho deporte, aumentar su popularidad y, en consecuencia, sus ventas e ingresos.

Esta realidad, crea un nicho de mercado el cual hemos aprovechado para implantar nuestra empresa. Somos profesionales expertos en el sector, los cuales tenemos tanto la experiencia, como la visión, habilidades y conocimientos, como para planificar, estructurar y dirigir hacia el éxito tanto institucional como deportivo a cualquier entidad deportiva.

El Plan de Negocios desarrollado crea la estructura necesaria para que Herrero Sports Consulting establezca unos pilares claros, los cuales son fundamentales para la consecución de los objetivos a corto, medio y largo plazo que fueron propuestos.

De igual manera este plan servirá como una guía de políticas y procesos para obtener una mejora continua de la empresa que a su vez permitirá alcanzar las utilidades esperadas.

La ejecución un Plan de Negocios de Herrero Sports Consulting permitirá que el administrador de la empresa lleve a cabo mejores decisiones a nivel interno y que puedan satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, aumentando la rentabilidad para la empresa.

Dentro del análisis financiero los indicadores y las proyecciones realizadas los resultados superan los 100.000€ de beneficio tras el primer año tras recuperar la inversión inicial, y son la consecuencia del trabajo realizado principalmente a nivel nacional con clubes de fútbol.

El incremento interanual de ventas es del 32% durante los primeros años, llegando a duplicar los resultados EBITDA en el año 2, por lo que el éxito del plan de negocio en un escenario realista.

Estos resultados, se basan en el trabajo principalmente de su director, el cual soporta la mayor carga de trabajo inicial. Esta política de delegar lo menos posible al inicio para tener el control total de la dirección del negocio, planteamientos, rutinas, estándares y calidad. De esta manera, podemos contener el gasto a la vez que aseguramos que las pautas establecidas en el plan de negocio están siendo respetadas.

Nuestro planteamiento de crecimiento del volumen de la plantilla en línea con el volumen de clientes que tenemos, además de establecer un cierto ratio de clientes por empleado, y tener una especialización de estos, dado que tendrán asignación de clientes para poder tener un conocimiento máximo de sus necesidades, entorno y medios disponibles; pudiendo así, además de dar un servicio especializado, dar un servicio con la mayor calidad y nivel de conocimiento del cliente posible.

Estos medios asignados, son la diferencia con cualquier otro servicio de consultoría generalizado; por lo que, proporcionando servicios especializados, concretos y siempre con el deporte como conocimiento principal y especialización de nuestro negocio, por lo que este background empresarial nos proporciona un plus de calidad tanto a nivel de servicio, como de soluciones y, por tanto, resultados y consecución de los objetivos establecidos previamente.

Las estimaciones realizadas han arrojado una inversión inicial de 50,000 € sufragada por el propietario. Esta inversión se recuperará en el primer año según las estimaciones establecidas. El montante de gastos más representativo es el de salarios, dado que es el

motor del servicio a brindar, teniendo una media de 195,026 € en los 3 primeros años de vida, llegando al representar el 53% de los ingresos durante el 1er año y gradualmente el indicador se reduce en función de la mejoría de los contratos.

El punto de equilibrio de la compañía del año 1 llega a 190,956 € por lo que todo lo que obtengamos a partir de este nivel de ingresos, nos reportarán beneficios. Gracias a nuestro esfuerzo diario, podemos alcanzar el punto de equilibrio año tras año antes en el calendario, a pesar de incrementar el grueso de la empresa a nivel tanto de empleados, como de material y medios disponibles para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con unos empleados con los mayores medios posibles para ejercer correctamente su trabajo.

Finalmente, tendremos una curva en el año 3 en la cual los resultados no aumentarán al mismo ritmo que en año 1 y 2, dado que una vez que tengamos cierta estabilidad, queremos llevar una estrategia de inversión en recursos humanos para poder mejorar nuestra relación con los clientes, capacidad de respuesta y aumento del conocimiento de la empresa, proporcionando mayor valor añadido a las entidades.

7.1 PLAN DE CONTINGENCIA

Las recomendaciones que tenemos en cuenta para la ejecución de este proyecto se basan en la concentración de esfuerzos:

Consideramos que debemos de pensar a lo grande, pero trabajar en pequeño, para poder concentrarnos en la captación de clientes a nivel regional para obtener un background positivo y poder basar nuestras presentaciones, argumentos y pilares de cara a futuros y potenciales clientes; todo ello a través de un seguimiento y exhaustivo, concentrados en proporcionar e incluso llegar a exceder en nuestras obligaciones para con las entidades clientes.

Además, consideramos que el trato personalizado junto con un seguimiento adecuado, creando vínculos entre las personas responsables del proyecto y entidad y nuestro equipo, es fundamental para poder ir más allá de un servicio correcto y, generar sinergias beneficiosas para ambas partes.

Por lo tanto, aplicaremos las estrategias propuestas en nuestro business plan, con objetivos, visión y misión claramente definidos, los cuales nos lleven al éxito tanto como empresa, como a todos y cada uno de nuestros clientes, que se beneficiarán de nuestros servicios a todos los niveles que consideren oportunos para poder conseguir los resultados acordados mediante las estrategias propuestas y los recursos asignados.

Finalmente, la empresa Herrero Sports Consulting es un proyecto fiable, estable, con futuro y ambición el cual ha de ser ejecutado, ya no sólo para la consecución de los éxitos a nivel de

resultados de la empresa, los cuales son potencialmente muy atractivos para cualquier inversor, sino también para poder constatar que es un nuevo servicio el cual es totalmente necesario hoy en día; dado que hay que elevar el nivel de profesionalismo del sector para equiparlo con su nivel de repercusión, desarrollo e ingresos, pudiendo pasar de un sector el cual está en desarrollo y que puede generar burbujas e incertidumbre, a un sector estable, con futuro y con propuestas a largo plazo.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gi Ilespie. (2011). *PESTEL analysis of the macro-environment*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- BOE.es. Documento consolidado BOE-A-1985-12313. <http://www.crear-empresas.com>
- CSD. *Portal del Consejo Superior de Deportes*. <http://www.csd.gob.es/>
- ICEX. *España Exportación e Inversiones*. <http://www.icex.es>
- Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es>
- Proliga. *ProLiga Comisión de Clubes de Tercera y Segunda División B*. <http://www.proliga.futbol>
- Palco23. *La Liga, rumbo a generar el 1% de la economía española*. <https://www.palco23.com/competiciones/la-liga-rumbo-a-generar-el-1-de-la-economia-espanola.html>
- Hoy. *Un 2% del dinero que genera la economía española es de la Liga*. <http://www.hoy.es/deportes/futbol/201705/10/dinero-genera-economia-espanola-20170510200045-rc.html>
- Expansión. *Final de Champions española: el impacto del fútbol en la economía*. <http://www.expansion.com/ahorro/2016/05/22/573ef81b468aeb17308b45f0.html>
- Deportes & Finanzas. *Portal Deporte y Finanzas*. <https://www.deportesyfinanzas.com/>
- Atómico. *Great companies can come from anywhere*. <https://www.atomico.com/state-of-european-tech/2016>
- Expansión. *Así encara 2018 la economía española*. <http://www.expansion.com/economia/2018/01/03/5a4be13ce2704e257e8b45e6.html>
- Philip Kotler (2009). *Marketing management*. TPB Publishing.
- Álex Aranzábal (2015). *Otro fútbol es posible*. La esfera de los libros.
- Lisa Pike Masteralexis (2015). *Principles and practice of sport management*. Jones & Bartlett Learning.
- Brown T. Matthew (2015). *Financial Management in the Sport Industry*. Routledge.
- Russell E. Brayley (2001). *Managing financial resources in sport and leisure service organizations*. Sagamore Publishing.

Wladimir Andreff (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar.

Mary A Hums (2013). *Governance and Policy in Sport Organizations*. Holcomb Hathaway Publishers.

Linda Trenberth (2011). *Managing Sport Business*. Routledge.