

Grado en Administración y Dirección de Empresas (TFG)

# **Gestión Empresarial de un Club de Fútbol Sala**

**Autor del TFG:**

**D. Álvaro García Aleixandre**

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA 2024/2025

**Tutor de TFG:**

**D. Prof. Jorge Mora Rojo**



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a mi pareja Almudena, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en cada momento. Gracias por ser mi pilar constante, incluso en los momentos de más dudas. A mis padres, por inculcarme desde pequeño los valores del esfuerzo, la constancia y el compromiso. Vuestro ejemplo ha sido la base de todo lo que soy hoy, tanto dentro como fuera del campo. A mis amigos, esos que, sin proponérselo, me han animado con cada palabra y han hecho más llevaderos los momentos de presión.

Un agradecimiento muy especial al club que me vio crecer como persona y como entrenador. Gracias por darme la oportunidad de formarme, equivocarme y mejorar. Este trabajo es también un reflejo de todo lo que he aprendido en vuestra compañía durante estos años. A Eduardo García Belda "Miki", por inspirarme con su experiencia, su conocimiento, su cercanía y su pasión por el fútbol sala.

Finalmente, a Javier Iborra y Jorge Mora, por su orientación, paciencia y consejos durante todo el proceso. Sin su guía y su apoyo, este TFG no habría sido posible.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto aborda la gestión integral de un club deportivo de fútbol sala, centrándose en la Sociedad Deportiva El Pilar de Valencia, vinculada al ámbito escolar. Con la experiencia como entrenador, se propone una visión estructurada y profesionalizada de cómo dirigir una entidad deportiva.

Se da a conocer la estructura organizativa, la infraestructura y todas las categorías deportivas, que forman los ejes fundamentales de este proyecto. Contamos con un análisis de la situación actual, tanto interno (misión, visión y valores), como externo (PESTEL, DAFO y CAME).

Una vez definida la situación, nos centramos en un apartado fundamental y vertebral del proyecto, como son los objetivos, divididos en corto, medio y largo plazo. Para la consecución de los objetivos es fundamental conocer la estructura y situación financiera del club, su estrategia de marketing y su organigrama de recursos humanos.

Con este plan, estudiamos y proponemos medidas de responsabilidad social como: igualdad de género, uso responsable de instalaciones, valores educativos, y sostenibilidad ambiental. Palabras clave: fútbol sala, gestión deportiva, formación, valores, planificación estratégica, financiación, infraestructura, marketing deportivo, responsabilidad social, educación.

## **ABSTRACT**

This project addresses the comprehensive management of a futsal sports club, focusing on Sociedad Deportiva El Pilar of Valencia, which is linked to the school environment. Drawing from experience as a coach, it proposes a structured and professionalized vision of how to manage a sports organization.

The organizational structure, infrastructure, and all sports categories are presented, forming the fundamental pillars of this project. An analysis of the current situation is included, both internal (mission, vision, and values) and external (PESTEL, SWOT, and CAME).

Once the situation is defined, the focus shifts to a key and central section of the project: the objectives, divided into short, medium, and long term. Achieving these objectives requires a clear understanding of the club's financial structure and situation, its marketing strategy, and its human resources organization.

With this plan, we study and propose social responsibility measures such as gender equality, responsible use of facilities, educational values, and environmental sustainability.

Keywords: futsal, sports management, training, values, strategic planning, financing, infrastructure, sports marketing, social responsibility, education.

## Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	11
1.1. Descripción de la entidad deportiva de fútbol sala .....	11
1.1.1. Localización y estructura afiliada .....	12
1.1.2. Estructura deportiva .....	12
1.1.3. Infraestructura y equipamiento .....	16
1.2. Estructura de la directiva .....	17
1.2.1. Funciones y responsabilidades del presidente .....	17
1.2.2. Funciones y responsabilidades del secretario .....	17
1.2.3. Funciones y responsabilidades del tesorero .....	17
1.2.4. Funciones y responsabilidades del coordinador técnico .....	18
<b>2. Análisis de la situación actual</b> .....	19
2.1. Análisis interno .....	19
2.1.1. Misión de la entidad .....	19
2.1.2. Visión de la entidad .....	20
2.1.3. Valores y cultura organizacional .....	21
2.2. Análisis externo .....	23
2.2.1. PESTEL .....	23
2.2.2. Análisis del entorno deportivo y mercado del fútbol sala .....	25
2.2.3. Análisis de la competencia .....	26
2.2.4. Análisis DAFO .....	28
2.2.5. CAME .....	29
<b>3. Gestión de competiciones y arbitraje</b> .....	30
3.1. Inscripción en competiciones y federaciones .....	30
3.2. Coordinación de horarios y desplazamientos a partidos .....	31
3.3. Organización de torneos y amistosos .....	31
3.4. Relaciones con árbitros y comités de arbitraje .....	33
3.5. Gestión de sanciones y reclamaciones .....	33
<b>4. Planificación deportiva</b> .....	38
4.1. Definición de objetivos y metas del club .....	38
4.1.1. Objetivos a corto plazo .....	38
4.1.2. Objetivos a medio plazo .....	39

4.1.3.	Objetivos a largo plazo .....	41
4.2.	Selección y fichaje de jugadores.....	42
4.3.	Contratación de cuerpo técnico .....	44
4.4.	Diseño de programas de entrenamiento .....	45
<b>5.</b>	<b>Gestión de instalaciones y equipamiento .....</b>	<b>47</b>
5.1.	Mantenimiento de las instalaciones.....	47
5.2.	Adquisición y mantenimiento de equipamiento deportivo .....	48
5.3.	Control de inventario de material deportivo .....	49
<b>6.</b>	<b>Plan de marketing .....</b>	<b>50</b>
6.1.	Segmentación de mercado .....	50
6.2.	Diseño de estrategias de comunicación interna y externa.....	52
6.3.	Gestión de redes sociales y página web del club .....	53
6.4.	Organización de eventos y torneos.....	54
6.5.	Promoción y difusión de los logros del club .....	55
<b>7.</b>	<b>Plan de recursos humanos.....</b>	<b>56</b>
7.1.	Organización interna de la entidad.....	56
7.2.	Desarrollo y capacitación del personal .....	56
7.3.	Motivación y desarrollo del talento de los jugadores.....	57
<b>8.</b>	<b>Gestión financiera .....</b>	<b>58</b>
8.1.	Elaboración de presupuesto anual.....	58
8.2.	Control de ingresos y gastos .....	59
8.3.	Búsqueda de patrocinadores y financiamiento externo .....	61
8.4.	Gestión de cuotas de los socios .....	64
8.5.	Elaboración de informes financieros .....	65
<b>9.</b>	<b>Desarrollo de valores y responsabilidad social .....</b>	<b>69</b>
9.1.	Promoción de valores deportivos y fair play.....	69
9.2.	Participación en proyectos sociales y comunitarios .....	72
9.3.	Fomento de la igualdad de género en el deporte.....	72
9.4.	Sensibilización sobre el uso responsable de las instalaciones .....	73
<b>10.</b>	<b>Evaluación y mejora continua.....</b>	<b>75</b>
10.1.	Análisis de resultados deportivos y financieros .....	75
10.2.	Indicadores de satisfacción a socios y jugadores.....	76

10.3.	Identificación de áreas de mejora y establecimiento de objetivos .....	76
10.4.	Implementación de medidas correctivas y preventivas.....	77
<b>11.</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>78</b>

## Índice figuras

Figura 1. "Miki" .....	19
Figura 2. Logo liga nacional de fútbol sala .....	39
Figura 3. Logo federación de fútbol de la comunidad valenciana.....	39
Figura 4. Rafa Escrig .....	40
Figura 5. Alec Molon.....	41
Figura 6. Página web SD el pilar .....	53
Figura 7. Camisetas del club .....	62
Figura 8. Ropa de paseo del club.....	63
Figura 9. Pancartas para patio.....	63
Figura 10. Pabellón del club .....	63
Figura 11. Página de YouTube del club .....	63
Figura 12. Página Instagram del club .....	64
Figura 13. Aparición del club en Apunt.....	64

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de la competencia.....	26
Tabla 2. Tabla para organizar entrenamientos .....	47
Tabla 3. Organigrama del club.....	56
Tabla 4. Cuotas alumnos.....	66
Tabla 5. Cuota externos .....	66
Tabla 6. Predicción de presupuestos.....	68
Tabla 7. Análisis punto de equilibrio .....	68
Tabla 8. Gráfica punto de equilibrio .....	69

## 1. Introducción

En este trabajo desarrollaremos cómo sería la gestión de un club de fútbol sala, desde cómo se divide su estructura interna, hasta cómo se gestionan las finanzas dentro de una entidad como la que aquí planteamos.

La motivación interna que empuja a desarrollar este tema se debe, no solo a un componente de interés personal, sino también de experiencia personal, es decir, no es solo un tema que quiera desarrollar fruto de mi interés o hobbies, sino que a lo largo de los últimos 10 años he desarrollado una carrera como entrenador dentro de un club de fútbol sala en la ciudad de Valencia.

He dirigido varios equipos a lo largo de estos años, entrenando a varios equipos por año, y mi objetivo personal es pasar a la dirección de este mismo club, por ello, un trabajo de esta magnitud puede ayudarme para conseguir mi objetivo personal y ayudarme en el futuro.

### 1.1. Descripción de la entidad deportiva de fútbol sala

El Pilar, es un colegio de la ciudad de Valencia. Desde 1957, cuando se situó en el Paseo de Valencia al Mar, actual Avenida Blasco Ibáñez, en el número 35. El colegio se ha ganado una gran fama por su dedicación deportiva. Muchas remodelaciones han pasado desde entonces, la última, la construcción de un Pabellón Polideportivo Cubierto, que refleja la importancia que se les otorgan a las actividades deportivas.

El deporte en El Pilar, actualmente, es coordinado por la Sección Deportiva El Pilar. Ésta fue fundada en 1981 como Asociación Deportiva El Pilar. Creada para «desligar nuestra actividad de la vida colegial, aunque entroncada a ella».

La sección deportiva está formada por diferentes deportes. Fútbol sala, baloncesto, balonmano, gimnasia rítmica, patinaje y atletismo, compitiendo en todas las categorías, desde Benjamines hasta Senior.

Se pueden distinguir los siguientes equipos por deporte:

- Mini basket - 10 equipos
- Baloncesto - 12 equipos

- Fútbol sala - 19 equipos
- Balonmano - 7 equipos
- Gimnasia rítmica
- Patines
- Running Team
- Judo
- Voleibol - 5 equipos

#### 1.1.1. Localización y estructura afiliada

La entidad deportiva que nos disponemos a valorar y a gestionar, se encuentra en el barrio de Benimaclet en Valencia. Al estar afiliada a un colegio concertado nos permite que la mayor parte de las plantillas estén formadas por niños y jóvenes, alumnos de este mismo colegio. Lo cual facilita mucho la captación de jugadores, aunque más adelante veremos cómo captamos jugadores de fuera del colegio y cómo gestionamos a los jugadores que provienen del mismo. Nos situamos en Blasco Ibáñez número 35, en pleno corazón de la ciudad, lo que nos permite ser accesibles por todos los medios de transporte público, si el desplazamiento se realiza con un vehículo privado, hay disponible un aparcamiento público justo al lado de las instalaciones, lo que permite estacionar sin problemas.

#### 1.1.2. Estructura deportiva

El club se caracteriza por disponer de equipos en todas las categorías posibles, es decir, desde que un niño entra al colegio en primero de primaria hasta que lo abandona y empieza a desarrollar su vida fuera del mismo.

Hay que destacar que todas nuestras categorías están federadas, es decir, competimos en las competiciones creadas y desarrolladas por la federación de fútbol de la comunidad valenciana (FFCV) y la de Real federación española de Fútbol (RFEF). Es importante conocer estos datos, pues tienen su repercusión económica y mediática, como comprobaremos a lo largo de la investigación.

La división de estas categorías es:

- Prebenjamín
- Benjamín
- Alevín

- Infantil
- Cadete
- Juvenil
- Senior

Cada categoría se divide en dos años, excepto las categorías de juvenil que son 3 tres años, y la categoría Senior, formada por los nacidos en el 2005 hacia delante. El número de equipos por categoría depende del número de jugadores captados por cada año, es decir, cómo vamos a ver, hay generaciones divididas en dos equipos y otras que solo forman uno.

#### 1. pre-Benjamín.

Curso escolar primero y segundo de primaria. Año de nacimiento 2018 y 2017.

Tres Equipos: Prebenjamín “C”, prebenjamín “B” y prebenjamín “A”.

Tanto el prebenjamín “C” y prebenjamín “B” están formados por 10 jugadores cada uno, y todos ellos nacidos en el 2018, son los equipos formados por los jugadores más pequeños de todo el club. Consideramos a estos dos equipos cómo el “paso inicial” en la escuela, tiene una función de entretenimiento y diversión para el jugador, lo cual nos permite captar y retener a los jugadores en nuestra estructura, dando el primer paso de muchos. El prebenjamín “A” tiene la misma función que los otros dos, pero está formado exclusivamente por 16 jugadores de segundo de primaria, nacidos en el 2017. Estos tres equipos compiten en las dos ligas reguladas por la Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana para ellos, que son “Lliga Prebenjamí 1º any”, donde compiten tanto el prebenjamín “B”, cómo el prebenjamín “C”. Y la “Lliga Prebenjamí 2º any”, donde compite el prebenjamín “A”.

#### 2. Benjamín

Curso escolar tercero y cuarto de primaria. Año de nacimiento 2016 y 2015.

Tres Equipos: Benjamín “C”, benjamín “B” y benjamín “A”.

Tanto el benjamín “C” y benjamín “B” están formados por 10 y 11 jugadores respectivamente, y todos ellos nacidos en el 2015. El benjamín “A” está formado por 15

jugadores de cuarto de primaria, nacidos en el 2014. Estos tres equipos compiten en las dos ligas reguladas por la Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana para ellos, que son “2ª Benjamín”, donde compiten tanto el benjamín “B”, cómo el benjamín “C”. Y la “1ª Benjamín”, donde compite el benjamín “A”. Esta categoría se considera el inicio de la formación del jugador, no es solo entretenimiento y diversión cómo en la etapa anterior, sino que se empieza a entrenar diferentes conceptos básicos. En esta etapa el jugador ya empieza a desarrollarse y hay que ayudarlo en sus inicios cómo jugador. Pero es importante entender que no se debe centrarse únicamente en las correcciones y dejar de lado el tono lúdico, pues aún es una etapa muy temprana en el desarrollo del jugador y de la persona.

### 3. Alevín

Curso escolar quinto y sexto de primaria. Año de nacimiento 2014 y 2013.

Dos equipos: Alevín “B” y Alevín “A”.

El alevín “b” está formado por 14 jugadores de quinto de primaria, nacidos en el 2014, compiten en “2ª Alevín”. Mientras tanto el alevín “A” compite en “1ª Alevín”, una liga superior. Lo forman jugadores nacidos en 2013 y por tanto de sexto de primaria, suman un total de 14 jugadores. En esta etapa formativa se busca dejar de lado la parte más lúdica y seguir con las diferentes directrices de aprendizaje, marcadas por el coordinador. Se entiende que en esta etapa empezamos a buscar los resultados deportivos y priorizar la competición.

### 4. Infantil

Curso escolar primero y segundo de la ESO. Año de nacimiento 2012 y 2011.

Tres equipos: Infantil “C”, infantil “B” e infantil “A”.

El infantil “C” y el infantil “B” están formados íntegramente por jugadores nacidos en el año 2012, por tanto, son jugadores de primero y segundo de la ESO. Juegan en “2ª Infantil” y lo conforman 14 y 11 jugadores respectivamente. El infantil “A” está formado por un jugador de 2012 y 14 de 2011, compite en “1ª Infantil”. En esta categoría ya no hay rastro de la parte más lúdica, que deja paso a la competición, sin llegar a ser la

prioridad, en esta etapa se debe culminar el aprendizaje previo a la máxima competición y dar los primeros pasos en ella.

#### 5. Cadetes

Curso escolar tercero y cuarto de la ESO. Año de nacimiento 2010 y 2009.

Tres equipos: cadete “C”, cadete “B” y el cadete “A”. En esta etapa damos por terminada la fase de formación del jugador y nos centramos en alcanzar el rendimiento máximo del jugador y del equipo, entrando de lleno a intentar alcanzar la competición máxima. El cadete “C” está compuesto por 16 jugadores de tercero de la ESO nacidos en el año 2009, y el cadete “B” está formado por 14 jugadores de cuarto de la ESO, del año 2010. Compiten en “2ª Cadete”. Por otro lado, el cadete “A” consta de cinco jugadores de 2009 (tercero de la ESO) y seis jugadores de 2010 (cuarto de la ESO).

#### 6. Juveniles

Curso escolar primero y segundo de Bachiller y primer año post colegio. Año de nacimiento 2008, 2007 y 2006.

En esta categoría contamos con tres franjas de edad elegibles, y encontramos al primer equipo del club que compite en una liga controlada por la Real Federación española de fútbol, el Juvenil “A” compite en “División de Honor Juvenil”, en el grupo formado por la Región de Murcia y la Comunidad Valenciana. Lo forman un jugador de 2008, seis jugadores de 2007 y cinco jugadores de 2006.

Mientras tanto el juvenil “B” está formado por cuatro jugadores del año 2005 y diez jugadores de 2006 (Segundo de bachiller). Y el juvenil “C” está formado por 13 jugadores de 2007. Estos dos equipos compiten en la misma división “2ª juvenil”.

En esta categoría contamos con un equipo que puede ser considerado profesional, debido a la categoría a la que juega. Por tanto, nos centramos de pleno en la competición. Esta etapa es la última que recibimos jugadores del colegio, y pasan a ser exalumnos.

#### 7. Seniors

Año de nacimiento 2005 hacia delante.

En esta última etapa nos encontramos al segundo equipo, que compite una liga regulada por la Real Federación Española de Fútbol. El senior “A” compite en “2 B de fútbol sala”, en un grupo compuesto por las provincias de Valencia, Castellón, Alicante, Girona, Barcelona, Tarragona, Lleida. Está compuesto por 14 jugadores de diferentes edades.

El segundo equipo de esta categoría, el senior “B”, está formado por otros 14 jugadores y compite en “Liga Preferente Valencia”.

Ya entrenamos en las últimas temporadas de los jugadores, por tanto, es todo competición, se supone que la formación del jugador terminó hace tiempo y aquí ya se busca únicamente el éxito deportivo.

### 1.1.3. Infraestructura y equipamiento.

Disponemos de tres pistas de fútbol sala, dos descubiertas y una cubierta con capacidad para 250 espectadores. Estas pistas son las que usaremos tanto para entrenar como para la disputa de nuestros encuentros como locales. También contamos con un pequeño gimnasio equipado con el material necesario, y con el acceso a todo el material para los entrenamientos y partidos, divididos y almacenados en tres cuartos diferentes. Contamos con ocho vestuarios para que los diferentes equipos se puedan duchar y cambiar.

En el club contamos con dos personas encargadas del cuidado de las instalaciones, y del material. Una de ellas trabaja todas las tardes entre semana y la otra todo el fin de semana. Se encargan de hacer inventario del material durante el año y reclamar lo que se necesite nuevo. Son también las personas

encargadas de resolver cualquier tipo de contratiempo relacionado con las infraestructuras, cómo asegurarse que hay caliente en las duchas o arreglar, si fuera necesario, algún problema relacionado con la iluminación.

Cómo conocemos de antemano, nuestra infraestructura para la práctica deportiva es también un patio escolar, por lo que disponemos de ella a partir de las cinco menos cuarto de la tarde, siendo posible su uso hasta las once y media de la noche. Además, compartimos nuestras infraestructuras con otros deportes, especialmente el balonmano.

## 1.2. Estructura de la directiva

### 1.2.1. Funciones y responsabilidades del presidente

El presidente del club de fútbol sala tiene diversas funciones y responsabilidades. Entre ellas se encuentran representar al club en eventos y ante otras instituciones, presidir las reuniones de la directiva, supervisar y coordinar las actividades deportivas y administrativas, tomar decisiones estratégicas, velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos del club, entre otras.

Podemos enumerar sus funciones en:

1. Fomentar la práctica deportiva
2. Impulsar los valores educativos del deporte tanto en deportistas como entrenadores
3. Impulsar la participación en las competiciones deportivas propuestas en sus diferentes categorías.
4. Aprobar los objetivos para cada temporada deportiva
5. Proponer mejoras en las instalaciones deportivas.
6. Proponer mejoras en las instalaciones deportivas.
7. Fomentar un plan de formación para los entrenadores
8. Decidir las medidas disciplinarias.

### 1.2.2. Funciones y responsabilidades del secretario

El secretario del club de fútbol sala desempeña un papel fundamental en la gestión administrativa y operativa. Sus responsabilidades incluyen llevar el registro de las actas de las reuniones, gestionar la documentación oficial del club, coordinar la comunicación interna y externa, llevar el control de los socios y sus pagos, así como colaborar en la organización de eventos y competiciones

### 1.2.3. Funciones y responsabilidades del tesorero

El tesorero del club de fútbol sala tiene la responsabilidad de gestionar las finanzas y el patrimonio del club. Sus funciones incluyen llevar el control y registro de los ingresos y gastos del club, elaborar el presupuesto anual, buscar fuentes de financiamiento externo, gestionar las cuotas de los socios, elaborar informes financieros, entre otras tareas relacionadas con la gestión económica del club.

Así cómo ejercer el control económico de esta actividad. Buscar que toda la organización deportiva sea estable y mantenga una sostenibilidad económica con ingresos provenientes de las cuotas de los participantes, ingresos de entidades privadas colaboradoras, así como el apoyo de posibles subvenciones pública.

Algunas de sus funciones son:

1. Elaborar el presupuesto anual.
2. Responsabilizarse de la gestión económica.
3. Supervisar las inversiones de materiales, compras, equipaciones, y todo cuanto tenga relación con la realización de las actividades deportivas.

#### 1.2.4. Funciones y responsabilidades del coordinador técnico

Es la persona delegada por el presidente para organizar, coordinar y controlar una sección deportiva

El coordinador técnico del club de fútbol sala es responsable de la planificación y desarrollo de las actividades deportivas. Sus funciones incluyen seleccionar y fichar jugadores, contratar al cuerpo técnico, diseñar programas de entrenamiento, elaborar el calendario de competiciones, coordinar la participación en torneos y amistosos, y asegurar el cumplimiento de los objetivos deportivos del club.

Principalmente algunas de sus responsabilidades son:

1. Hacer un seguimiento de todos los equipos y de sus monitores y entrenadores, especialmente aquellos de reciente incorporación.
2. Fijar los horarios de entrenamientos.
3. Debe potenciar, junto al responsable del deporte, el deporte colegial en su conjunto.
4. Hacer seguimiento de la sección en todos sus ámbitos.
5. Liderar y coordinar el equipo humano de su sección: entrenadores, jugadores.
6. Confeccionar, junto a los entrenadores, la propuesta de equipos y sus respectivos objetivos, presentándola al responsable de deportes.
7. Elaborar un plan de formación para entrenadores y jugadores.
8. Supervisa el seguimiento de los jugadores en base a las programaciones transversales de competencias de los entrenadores.

9. Mantener el necesario contacto con los deportistas y sus familias
10. Búsqueda y seguimiento de los posibles fichajes

A lo largo de las últimas 5 temporadas el coordinador ha recibido la ayuda inestimable de Eduardo García Belda, más conocido como Miki, que tras una larga trayectoria como entrenador de fútbol sala, decidió retirarse de los banquillos, y ayudarnos en todo lo posible.

Tan solo hace falta una pequeña búsqueda en internet para conocer de primera mano la amplia carrera de Miki, pasando por equipos y selecciones nacionales de primerísimo nivel. Miki es un referente mundial en el fútbol sala, sus conocimientos, contactos y ayuda han supuesto que el club se desarrolle más rápidamente.

Figura 1. "Miki"



Fuente. EsportBase

## 2. Análisis de la situación actual

### 2.1. Análisis interno

#### 2.1.1. Misión de la entidad

“Nuestro principal objetivo como entidad deportiva no es conseguir la victoria a toda costa, sino el competir siendo fieles a nuestras creencias y valores.” (Manolo Díez, presidente del club, comunicación personal, 2024).

“El porqué de nuestra actividad no es otro que realizar el deporte que nos apasiona y transmitirlo así a las futuras generaciones, que cada año entran en a formar parte de

nuestra columna vertebral. No obstante, no renunciamos a la victoria, pues es el objetivo final de nuestro trabajo, pero creemos firmemente que, para alcanzar ese objetivo, debemos educar, no solo al jugador, sino a nuestros entrenadores. Y no solo en conceptos relacionados con la práctica deportiva en sí, sino también en elementos relacionados con el juego limpio y el fair play. Pues a la postre eso nos permitirá crecer a todos y hacer del club una unidad.” (S.D. El Pilar, comunicación personal, 2022).

“El entrenador cuida el aspecto humano y educativo de su función, fomentando entre sus jugadores la amistad, la disciplina, la entrega y el respeto a las personas y a las normas deportivas. Se preocupa de cada uno de los jugadores de su equipo y procura que jueguen todos, especialmente en edades tempranas, el mayor tiempo posible. Enseña a jugar bien en su especialidad y exige, empezando por sí mismo, asistencia, puntualidad, esfuerzo y seriedad en los entrenamientos. Cuidamos la formación de los entrenadores, por medio de cursos y encuentros. Creamos asimismo una estructura que garantice el seguimiento y la formación de antiguos alumnos deportistas como futuros educadores deportivos.” (Carlos Rial, coordinador fútbol sala, comunicación personal, 2024)

Los objetivos a largo plazo para la Sociedad Deportiva El Pilar Valencia en fútbol sala deben estar alineados con una visión de crecimiento sostenible, excelencia deportiva y un impacto positivo en la comunidad. Al enfocarse en la mejora continua de sus instalaciones, programas de desarrollo, estabilidad financiera, y relaciones comunitarias, el club puede establecerse como un líder en el fútbol sala tanto a nivel nacional como internacional. Estos objetivos no solo beneficiarán al club, sino también al desarrollo del deporte en la región y más allá.

### 2.1.2. Visión de la entidad

“Todos los componentes de un equipo se comprometen a asistir a todos los entrenamientos y partidos, salvo casos de fuerza mayor, observando la máxima puntualidad.” (Carlos Rial, coordinador de fútbol sala, comunicación personal, 2024)

“Nuestros objetivos son:

- Ayudar al crecimiento y desarrollo de nuestros jugadores.

- Desarrollar el aspecto técnico del deporte tanto es su faceta individual como colectiva, implantando sesiones con el objetivo de la mejora de estos ámbitos en todos nuestros jugadores.
- Educar en el esfuerzo y la superación a nuestros jugadores.
- Consolidar el voleibol como deporte de equipo dentro de la oferta deportiva colegial.
- Programación de educación en la salud e higiene.
- Colaborando con el departamento de Educación Física y la sala de salud.
- Trabajar en la sostenibilidad económica de la actividad buscando posibles patrocinadores y formas de ingresos adecuadas a nuestros valores educativos.
- Coordinarnos con las diferentes actividades colegiales. realizando una reunión al comenzar la temporada y posteriormente compartir calendario y adecuar los espacios. Continuar con la mejora de la relación con las familias en todo lo que supone información de la progresión de sus hijos.
- Mantener el aplazamiento de cuota deportiva en varios pagos.
- Informes trimestrales para entregar a las familias. En tres periodos. Finales de diciembre. Semana Santa. Final de curso.
- Mejorar los aspectos de información y marketing del deporte en el colegio. Resultados, eventos deportivos a realizar, etc...
- Digitalización de Procesos” (S.D. El Pilar, 2024)

### 2.1.3. Valores y cultura organizacional

“En nuestro deporte es más importante la progresión en el aprendizaje y la formación que la victoria, dejando en segundo plano el resultado en las competiciones. Éste lo utilizaremos fundamentalmente como factor motivador de la práctica y como medio para seguir aprendiendo.” (Manolo Diez, presidente del club, comunicación personal, 2024)

“El deporte es educativo, con unos fines claros y concretos, una estructura definida, más allá de toda improvisación, y está animado por personas vocacionales, responsables y portadoras de valores. Desde el club optamos decididamente por concebir y gestionar el deporte como un medio educativo, convencidos de que:

- Ayuda al desarrollo y crecimiento armónico de manera integral.
- Constituye un ámbito de encuentro y convivencia.

- Contribuye a la socialización de las personas.
- Promueve la creación de hábitos saludables.
- Fomenta la participación y cooperación y ayuda a la cohesión.
- Impulsa a la responsabilidad, a compartir, al trabajo en equipo.
- Educa en el esfuerzo y la superación de uno mismo.
- Favorece la autoestima.” (S.D. El Pilar, 2024)

“Nosotros contemplamos el deporte como un medio importante para la educación de actitudes y hábitos:

1. La educación integral de todas las dimensiones de la persona.
2. Valoramos el deporte como factor de maduración humana, de convivencia, de fraternidad, y como medio excepcional para cuidar la salud, eliminar tensiones, ocupar el tiempo libre, divertirse y propiciar un ambiente de confianza y amistad entre todos. El deporte desarrolla la energía psicofísica, la voluntad de superación personal, la capacidad de afrontar las dificultades, la destreza y resistencia físicas.
3. El deporte promueve asimismo la creación de hábitos de vida saludable, ofreciendo alternativas al sedentarismo y la utilización desenfocada del tiempo de ocio.
4. El deporte educa valores sociales como la participación de todos, el respeto a los demás, la cooperación, la pertenencia a un grupo, la sana competitividad, el trabajo en equipo, la expresión de sentimientos, la responsabilidad social, la convivencia, la lucha por la igualdad, el compañerismo y la preocupación por los demás.” (S.D El Pilar, 2024)

“Todos los componentes de un equipo se comprometen a asistir a todos los entrenamientos y partidos, salvo casos de fuerza mayor, observando la máxima puntualidad. Los deportistas acuden debidamente uniformados a los partidos, aunque sean amistosos. El capitán del equipo representa a sus compañeros por ello, es el primero en dar buena imagen como persona y deportista.

Desde el club creemos que las cualidades que destacan realmente a un buen deportista no son, ni más ni menos, que su actitud y comportamiento en el campo, la corrección en el trato con compañeros, adversarios y árbitros, su entrega, su forma de superar las

dificultades, de afrontar una victoria o una derrota y el sentido de pertenencia al grupo.” (Carlos Rial, coordinador de fútbol sala, comunicación personal, 2024)

## 2.2. Análisis externo

### 2.2.1. PESTEL

Como explica D,Betancourt (2019), PESTEL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo.

#### 2.2.1.1. Los factores políticos

Se centran en diferentes políticas que promuevan la inclusión de la mujer en el deporte, como podemos observar en el punto 5 de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), concretamente en el punto 5.1 “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo” ODS Naciones Unidas (2015). También intentan promover los beneficios del deporte y del bienestar, a través de dar visibilización al deporte y promover programas o eventos donde se explican los beneficios en salud de una práctica deportiva continuada. Como se expone en el punto 3.d de los ODS. “Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial” ODS Naciones Unidas (2015).

#### 2.2.1.2 Los factores Económicos

El deporte en España cuenta con una gran ayuda económica por parte del estado, como así se desarrolla en la página web del Consejo Superior de Deporte (CSD), no solo ayudas a clubes si no también ayudas a deportistas de alto nivel. Según explican muchos clubes sin estas ayudas sería muy complicado continuar con la práctica deportiva. En el fútbol sala es clave la financiación por parte de patrocinadores, en los últimos años varios clubes de fútbol 11 han entrado en el mercado, lo cual ha aportado un gran incremento del capital, como podemos ver con la compra del C.D Dominicos por parte del Levante U.D.

### 2.2.1.3 Los factores Sociales

Alberto Gómez (2022) “El futsal, con más de 100.000 federados, es el tercer deporte colectivo con más número de fichas en España (tras fútbol y baloncesto) y bajo el amparo de la RFEF están más de 700 clubes entre Primera, Segunda, Segunda B, Tercera, División de Honor Juvenil (todos masculinos) y Primera y Segunda división femenina” El Periódico de España. De esta manera lo explica la propia Federación española de fútbol en su página web, lo cual nos habla de un gran interés por parte de la sociedad española en el fútbol sala y de una práctica que forma parte de la cultura popular española, dado que la mayoría de los colegios o institutos cuentan con pistas para desarrollar este deporte. El deporte promueve y por proporciona gran variedad de hábitos saludables, muy importante para la sociedad de hoy en día.

### 2.2.1.4. Los factores tecnológicos

La tecnología no está muy desarrollada dentro del mundo del fútbol sala, únicamente y como nos explica desde el propio club, como nos explica Carlos Rial (2024), coordinador de fútbol sala: “usamos la tecnología para grabar partidos y hacer sesiones de videos, y para hacer un pequeño seguimiento estadístico básico, que nos ayude a mejorar”.

### 2.2.1.5 Los factores ecológicos

Como nos explica Manolo Diez (2024), presidente del club, los clubes de fútbol sala se han comprometido a reducir su huella ecológica, con medidas que reduzcan el uso de agua o de luz, y reducir el impacto medio ambiental. Desde la S.D El pilar, han promovido el uso de transporte público para los desplazamientos a los partidos, dentro de la propia ciudad, en lugar del uso del vehículo particular, reducir el desperdicio de agua o cambiar las papelas de las instalaciones, por varias papelas de reciclaje.

### 2.2.1.6. Los factores legales

Para trabajar con la base de un club de fútbol sala, es necesario presentar el certificado de delitos sexuales para poder trabajar con menores. La empresa está obligada a cumplir a raja tabla esta medida, sino no se puede presar a una empresa como entrenador y si un equipo no tiene entrenador el club recibe una multa.

Como se explica en la Ley 39/2022. Regula la constitución y gestión de clubes, obligaciones contables por secciones deportivas, disciplina interna, responsabilidades de directivos y recursos ante el CSD.

Según la Ley 14/2008, 2008 Ley de Asociaciones de la Comunidad Valenciana exige adaptarse a su marco, asambleas, control estatutario, transparencia financiera.

Como exige Ley 31/1995, 1995 Prevención de Riesgos Laborales y su desarrollo (R.D. 486/1997): obligatoria en instalaciones deportivas.

(España, 1985, artículo 10 y ss.) Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015) y Contratos especiales (Real Decreto 1006/1985): aplicables a entrenadores, deportistas, personal técnico y administrativo.

### 2.2.2. Análisis del entorno deportivo y mercado del fútbol sala

El fútbol sala es un deporte accesible para una amplia variedad de personas, independientemente de su edad, género o nivel socioeconómico. Esto favorece su práctica y popularidad en la región. Valencia tiene una rica tradición deportiva, con una cultura que valora y fomenta la práctica de diversos deportes. El fútbol sala se beneficia de esta cultura deportiva, que apoya la participación y la organización de eventos deportivos

Valencia cuenta con múltiples instalaciones deportivas públicas y privadas adecuadas para la práctica del fútbol sala. Hay numerosos polideportivos y pabellones que albergan competiciones y entrenamientos tanto a nivel aficionado como profesional.

Existen varios clubes de fútbol sala en Valencia, que compiten en diferentes categorías y ligas, desde categorías inferiores hasta la Liga Nacional de Fútbol Sala (LNFS). Además, hay escuelas deportivas y academias que fomentan la práctica de este deporte desde temprana edad.

El fútbol sala es un deporte popular en Valencia, con una base sólida de aficionados y jugadores. La afición local apoya tanto a los equipos locales como a las competiciones nacionales. Eventos y torneos locales suelen atraer a una cantidad considerable de espectadores. El desempeño de los equipos valencianos en competiciones nacionales e internacionales ha contribuido a aumentar la popularidad del fútbol sala en la región. Los éxitos deportivos generan mayor interés y fomentan la participación.

La Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana (FFCV) y otras asociaciones deportivas juegan un papel crucial en la organización y promoción del fútbol sala en la región, con un total de hasta 635 clubes. Ofrecen apoyo a los clubes, organizan ligas y torneos, y trabajan en el desarrollo de programas de base. Las autoridades locales y

autonómicas ofrecen subvenciones y ayudas económicas para la promoción del deporte, la mejora de infraestructuras y el apoyo a clubes y deportistas.

El fútbol sala en Valencia cuenta con el respaldo de patrocinadores locales y nacionales. Empresas y marcas reconocen el valor de asociarse con el deporte debido a su popularidad y la visibilidad que ofrece. Algunos clubes reciben inversiones privadas que les permiten mejorar sus instalaciones, atraer a jugadores de calidad y competir a un alto nivel. Estas inversiones son cruciales para el desarrollo y sostenibilidad del deporte.

Además, compite con otros deportes populares como el fútbol, el baloncesto y el tenis, lo que puede limitar la cantidad de recursos y atención disponibles. Algunos clubes y pueden enfrentar desafíos financieros, especialmente aquellos que dependen de subvenciones y patrocinios. La organización de torneos y eventos de alto nivel puede atraer a más aficionados y patrocinadores, además de promover el turismo deportivo en la región.

### 2.2.3. Análisis de la competencia

Tabla 1. análisis de la competencia

Clubes	Descripción	Ventajas	Desventajas
Levante F.S. 	Equipo con tradición y que compite en la Segunda División de la Liga Nacional de Fútbol Sala	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran poder económico y recursos significativos.</li> <li>2. Una base sólida de seguidores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa inversión en la base, con malos resultados.</li> <li>2. Instalaciones fuera de la ciudad de Valencia, con mala comunicación.</li> </ol>
	Club con una presencia fuerte en la región, gran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con una gran infraestructura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene equipos benjamines o alevines, lo</li> </ol>

	tradición, llego a jugar en la LNFS	2. Conocido por programas de desarrollo juvenil	cual conlleva que le cueste encontrar jugadores 2. Depende mucho de los fichajes, si un año se equivocan el equipo pierde mucho.
C.D. Maristas 	Compite en categorías inferiores, situado en una zona céntrica de valencia, con muchos años en el mercado, llego a ser el club referencia en la ciudad.	1. Conocido por su enfoque en la formación y desarrollo de jugadores jóvenes 2. Su cantera está formada principalmente por los alumnos del colegio, lo cual hace que no tengan problemas para encontrar jugadores	1. Falta de inversión, eso hace que sus mejores jugadores se marchen buscando mejores oportunidades. 2. Mal rendimiento de los equipos seniors, les cuesta encontrar jugadores.
	Club emergente que ha mostrado crecimiento en los últimos	1. Capacidad para atraer talento en base, gracias sus resultados	1. Falta de instalaciones, usan un pabellón municipal y

<p>C.D. Exposición</p> 	<p>años y se está estableciendo como un competidor fuerte a nivel regional</p>		<p>muchas veces no pueden entrenar.</p> <p>2. Falta de equipos fuertes en categoría senior y juvenil, lo cual hace que les cueste retener el talento.</p>
<p>Alzira F.S</p> 	<p>Club establecido en la elite del futbol sala, destino apetecible para los jugadores una vez alcanzan categorías superiores</p>	<p>1. Gran poder adquisitivo</p> <p>2. Instalaciones de primer nivel</p> <p>3. Destino muy atractivo para los jugadores seniors, pues su primer equipo compite en 2ª división.</p>	<p>1. Lejanía a la ciudad de valencia, lo cual complica los fichajes en base</p>

Fuente. elaboración propia

#### 2.2.4. Análisis DAFO

Según Diaz Oliveira, el análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

(Diaz Oliveira, 2011)

- Fortalezas:
  - Buena infraestructura.
  - Fuerte enfoque en la formación juvenil.
  - Apoyo comunitario sólido.
- Debilidades:
  - Recursos financieros limitados.
  - Menor visibilidad a nivel nacional.
- Oportunidades:
  - Expansión de programas juveniles.
  - Nuevas oportunidades de patrocinio.
  - Mayor presencia en redes sociales y eventos.
- Amenazas:
  - Competencia de clubes más grandes y establecidos.
  - Fluctuaciones en el apoyo financiero y de patrocinadores.
  - Desafíos para mantener el talento frente a ofertas de clubes más grandes.

#### 2.2.5. CAME

Algunas áreas de mejora son, dar visibilidad en medios locales, aunque el equipo juvenil ha alcanzado logros destacados, su presencia en medios de comunicación locales podría incrementarse para fortalecer su imagen y atraer más apoyo. Mejorar la formación continua de los entrenadores de la base, con reuniones y clases mensuales, impartidas por aquellos entrenadores de los principales equipos, que tiene más experiencias y estudios. Reforzar los equipos de base con gente de fuera que aporte un plus de mejora significativo.

Los principales desafíos que enfrenta el club son, competencia en categorías superiores la sección de fútbol sala enfrenta la competencia de otros clubes consolidados en la región, lo que requiere estrategias para destacar y atraer talento. Retención de talento juvenil es crucial implementar programas que fomenten la continuidad de los jugadores en el club, evitando su migración a otros equipos más grandes.

El club debe mantener los resultados deportivos, el equipo juvenil A ha demostrado un rendimiento excepcional, logrando una clasificación histórica para la Copa de España de fútbol sala. “Colaboraciones estratégicas, el acuerdo con el Jimbee Cartagena, campeón

de la Liga Nacional de Fútbol Sala, abre puertas al futsal profesional para los jugadores del Colegio El Pilar” (Manolo Diez, 2024). Formación integral la Sección Deportiva El Pilar promueve valores educativos a través del deporte, contribuyendo al desarrollo personal de los estudiantes.

La S.D. El Pilar debe afrontar algunas oportunidades de crecimiento que se le presentan. La organización de campus deportivos durante las vacaciones ofrece una plataforma para identificar y formar nuevos talentos, además de fortalecer la relación con la comunidad. Ampliar acuerdos con clubes profesionales y otras instituciones educativas puede proporcionar recursos adicionales y experiencias enriquecedoras para los jugadores.

### **3. Gestión de competiciones y arbitraje**

#### **3.1. Inscripción en competiciones y federaciones**

El fútbol sala posee aproximadamente 280 licencias en la FFCV (jugadores y entrenadores). Cada equipo, es entrenado por dos entrenadores, que su vez son coordinados por dos responsables.

Todos los jugadores tienen una ficha federativa. Para poder cumplimentarla se necesita el DNI y rellenar una ficha que os proporcionará el entrenador.

El club debe gestionar todos los trámites con las Federaciones o entidades responsables de las competiciones correspondientes.

- Valida las fichas e inscripciones de los deportistas, gestiona las altas y bajas, y los eventuales cambios de fechas y horarios de competición (todo ello previo acuerdo con el responsable de Deportes).
- Mantener contacto fluido y procurar el buen clima con los responsables de cada competición en la que nos representa.

### 3.2. Coordinación de horarios y desplazamientos a partidos

Confeccionar junto al responsable de deportes el calendario de entrenamientos y competiciones deportivas. Que será aprobado por este último e informado al equipo de Dirección y a la junta directiva deportiva.

En casi todas las categorías inferiores se juegan los partidos los sábados por la mañana. En los mayores, los partidos son durante todo el fin de semana.

Para los horarios de entrenamientos, se reúnen al final de cada temporada y organizan los horarios de la siguiente, bajo la supervisión de la dirección deportiva. Para los partidos, el uso de las pistas compartidas (Pabellón) se divide en días, sábado para el fútbol sala, domingo por la mañana, balonmano, y domingo por la tarde para baloncesto.

Los desplazamientos del juvenil A y del Senior A son financiados por el club, ya que son desplazamientos largos, y por lo general fuera de la provincia de Valencia. Por tanto, el club contrata una empresa externa de autobuses para sus desplazamientos.

Para el resto de los equipos los desplazamientos son responsabilidad de los entrenadores, necesitando la ayuda de los padres para poder asistir a los partidos en los equipos de la base, los entrenados deben asegurarse de que cuentan con plazas suficientes para todos los jugadores. Desde el club se debe impulsar y apoyar el uso de transporte público para el desplazamiento a los partidos que se disputan en el área metropolitana de Valencia.

### 3.3. Organización de torneos y amistosos

Cualquier equipo de la sección deportiva podrá presentar una propuesta para participar en un torneo deportivo para beneficiar la progresión de un equipo tanto en lo deportivo como en la cohesión de este. No obstante, para poder participar se deberán seguir una serie de pasos que creemos fundamentales para poder ordenar, orientar y beneficiar a nuestros equipos, manteniendo una cohesión de funcionamiento en toda la Sección deportiva y un equilibrio tanto en el resto de los deportes y equipos como en la dinámica de actividades que presente el colegio manteniendo en todo momento una coherencia con las mismas.

Para poder participar en un Torneo deportivo en la propia ciudad o con desplazamiento se procederá de la siguiente forma:

Si el Torneo lo presenta el entrenador, este lo comunicará al coordinador indicando: Como consiguió la información del Torneo y/o si tenía referencia por cualquier medio o por haber participado anteriormente, fechas, condiciones de participación, coste económico y organización del mismo, objetivos por el cual se ve conveniente o interesante participar en el Torneo, mirado siempre los aspectos deportivos, de cohesión de grupo y convivencia.

Si el Torneo es presentado por el coordinador, responsable de deportes o por la Sección Deportiva se tendrá en cuenta los mismos puntos y se le comunicará al entrenador. Una vez aprobado por coordinadores y responsable de deportes se presentará a la SD para su conocimiento y aprobación definitiva. Posteriormente se presentará si fuera necesario al equipo de dirección del colegio. Una vez aprobado, se presenta a las familias presentando:

- Precio, una vez realizado el presupuesto definitivo.
- Objetivos del Torneo.
- Calendario.
- Forma de viaje y alojamiento.

Se considerará siempre:

- Torneos jugados por ese equipo durante la temporada.
- Que sean fechas adecuadas para las familias.
- Que nunca pueda interferir en una actividad de la sección deportiva.
- Creemos que toda participación en torneos y actividades es beneficiosa para nuestros jugadores.
- Sabemos que enriquece a nuestros equipos y que crea lazos en ellos y en las familias.

Por este motivo deberemos facilitar las mismas, pero es importante que se sigan estos pasos para que tengan un sentido educativo/deportivo y un orden dentro de la temporada

### 3.4. Relaciones con árbitros y comités de arbitraje

Los clubes deben mantener una comunicación abierta y transparente con los árbitros y los comités de arbitraje. Esto incluye informar sobre cualquier preocupación o incidente durante los partidos de manera respetuosa y constructiva. Es útil que los clubes participen en reuniones periódicas con los comités de arbitraje para discutir reglas, regulaciones y experiencias recientes. Proporcionar feedback honesto y recibirlo también es crucial para mejorar la calidad del arbitraje y las relaciones.

Los clubes pueden colaborar con los comités de arbitraje en la capacitación de nuevos árbitros. Ofrecer instalaciones para talleres y entrenamientos es una forma de apoyar y mejorar la calidad del arbitraje. Organizar charlas y clínicas donde árbitros y entrenadores puedan intercambiar conocimientos y experiencias. Esto ayuda a crear un entendimiento mutuo de las expectativas y los desafíos en la cancha. Incentivar a los jóvenes del club a formarse como árbitros. Esto no solo ayuda a desarrollar nuevos talentos en el arbitraje, sino que también crea una cultura de respeto y entendimiento hacia los árbitros.

Es esencial que jugadores y entrenadores mantengan un comportamiento respetuoso hacia los árbitros durante los partidos. Las actitudes antideportivas pueden dañar las relaciones y afectar negativamente la imagen del club. Establecer políticas claras sobre cómo el club maneja las disputas y quejas relacionadas con el arbitraje. Esto incluye seguir los procedimientos oficiales establecidos por la federación y los comités de arbitraje.

Es inevitable que surjan disputas y desacuerdos. Los clubes deben tener mecanismos claros para la resolución de conflictos, asegurándose de que se manejen de manera justa y profesional. En casos complejos, puede ser útil recurrir a un mediador neutral para resolver los conflictos entre el club y los árbitros.

Reconocer públicamente el trabajo de los árbitros puede fortalecer las relaciones. Esto puede incluir premiaciones o menciones especiales en eventos del club.

### 3.5. Gestión de sanciones y reclamaciones

1. “Cambio solicitado por el equipo o club contrario.

- A) Cambio siendo locales. Siempre estará en función de las posibilidades de campo y teniendo presente que los partidos entre semana influyen en los horarios de entrenamiento del resto de equipos y deportes.
- Generalmente el entrenador contrario debe contactar con el coordinador y una vez valorado el cambio, nuestro coordinador contacta con el entrenador para que busque hora y día de juego siempre atendiendo a la norma establecida para estos casos. (día de entrenamiento, que dificulte lo menos posible al resto de equipos).
  - Una vez llegó al acuerdo el equipo contrario debe mandarnos la propuesta de cambio. Esta será recibida por la persona encargada de realizarlo y si el coordinador da el visto bueno realizará la consecuente confirmación a la federación implicada.
- B) Cambio pedido por el equipo contrario en su campo. Los pasos de contacto son los mismos, valoraremos la propuesta del equipo contrario en toda su extensión para que perjudique lo menos posible a nuestro equipo, creemos que es mejor NO hacerlo en día de entrenamiento, para no perderlos. En todo caso;
- Coordinador le pasa la propuesta de día y hora por parte del equipo contrario al entrenador, éste consulta disponibilidad de jugadores y horarios. Una vez llegado al acuerdo se le da el ok al equipo contrario.
  - Una vez llegó al acuerdo el equipo contrario debe mandarnos la propuesta de cambio. Esta será recibida por la persona encargada de realizarlo y si el coordinador da el visto bueno realizará la consecuente confirmación a la federación implicada.

Así pues, como queda reflejado, los coordinadores deben realizar las gestiones de cambios con los equipos contrarios y pueden contar en su realización con el entrenador. Una vez llegado al acuerdo es la persona o personas que tramitan las incidencias de cambios de partidos quien envía los mismos a las federaciones. Una vez aprobadas y recibidas estas se encargan de notificar al entrenador, coordinador y personal de patio para el control del partido.

## 2. Cambio solicitado por nosotros.

- A) Cambio por actividad Colegial. En este caso la coordinación preverá las actividades colegiales que precisan cambio de horario de los partidos. Realizando los siguientes pasos;

- Notificar a nuestro entrenador la necesidad de cambiar el partido.
    - En el caso que no necesitemos la conformidad del contrario, el entrenador dirá las mejores opciones para jugar el partido, atendiendo a la disposición de jugadores y horarios internos.
    - De necesitar conformidad, el entrenador dará varias posibilidades para que el contrario pueda determinar la que mejor le pueda ajustar.
    - El coordinador será el encargado de hablar con el club contrario y quedará en la fecha y hora, que comunicará a nuestro entrenador.
  - Una vez llegado al acuerdo de aplazamiento el coordinador lo refleja en incidencias de cambios de partido para su tramitación con la federación correspondiente.
- B) Cambio por incidencia del entrenador. El entrenador comunicará los motivos de la necesidad del cambio. Una vez ha sido aprobado por el coordinador seguirán los pasos que indicamos;
- El entrenador se pondrá en contacto con el equipo rival. Le dará las diferentes posibilidades que haya consensuado con el coordinador y con el encargado cambios y pistas de juego. Siempre con las normas ya establecidas de partidos aplazados.
  - Una vez llegado al acuerdo, notificará el mismo al coordinador este lo refleja en incidencias de cambios de partidos para su tramitación con la federación.

C) Cambio por fuerza mayor. Consideremos cambios por fuerza mayor aquellos que por cualquier circunstancia impidan que se pueda realizar el encuentro. En este caso será el coordinador y el entrenador los que harán todo lo posible porque el partido se aplaze acoplándose donde se pueda incluso si fuera necesario fuera de su horario de entrenamiento y/o juego.

- Una vez llegado al acuerdo, notificará el mismo al coordinador este lo reflejará en incidencias de cambios de partidos para su tramitación con la federación” (S.D. El Pilar, 2022)

“Es bastante necesario que sepamos cómo debemos actuar ante un accidente o lesión Como todos sabéis según el deporte y la competición debemos seguir unos pasos diferentes. En este documento sólo os indicamos cómo actuar en la urgencia de la lesión.

Luego el seguimiento y consulta se desarrolla más. Los coordinadores deben daros el documento completo.

- A) Todas las lesiones producidas durante la celebración de los encuentros oficiales deberán hacerse constar en el acta correspondiente y comunicar a la Mutuality la lesión en un plazo máximo de siete días.
- B) En caso de urgencia:

Deberá acudir a cualquiera de estos hospitales concertados: IMED Valencia, Hospital Casa de Salud, (exclusivamente PARA LA PRIMERA VISITA DE URGENCIAS) siguiendo el tratamiento necesario en nuestra clínica en Valencia. El horario de urgencias será de lunes a viernes a partir de las 20 horas, sábados, domingos y festivos será las 24 horas. Solo se atenderán las urgencias de las lesiones producidas el mismo día.

El club entregará al lesionado para su asistencia en Urgencias:

- Parte de lesiones, sellado, firmado y rellenado y DNI
- Licencia federativa original, que acredita su condición de mutualista.

Las lesiones deportivas, son muy comunes en nuestro día a día, no por eso no deben ser tratadas con rigor. Informar a los coordinadores de todas las lesiones es muy importante. Además de seguir los protocolos para su atención, debemos prestar un especial interés en el seguimiento de las mismas. Siempre lo decimos, pero todos hemos estado lesionados en alguna ocasión y hemos sentido la soledad que supone para el deportista ese tiempo de barón obligatorio. Parte de la labor de un entrenador es estar junto a nuestros deportistas cuando más nos necesitan. Estar atentos, llamarles periódicamente, invitarles a venir a los partidos, aunque no puedan jugar, darles funciones que le hagan sentirse parte del grupo. En la vuelta a la práctica contactar con los preparadores físicos y que le hagan el seguimiento para que puedan incorporarse a la actividad con todas las seguridades.” (S.D. El Pilar,2024)

“La gestión de sanciones y reclamaciones en un club de fútbol sala en Valencia, como la Sociedad Deportiva El Pilar Valencia, es un proceso crítico que debe manejarse con transparencia, justicia y profesionalismo. Aquí se detallan los pasos y las mejores prácticas para gestionar sanciones y reclamaciones de manera eficaz:

- Establecer y documentar políticas claras sobre cómo se manejarán las sanciones y reclamaciones. Estas políticas deben ser comunicadas a todos los miembros del club, incluyendo jugadores, entrenadores, personal y padres.
- Cuando el club recibe una sanción (tarjetas rojas, suspensiones, multas, etc.) de parte de los árbitros o de la federación, debe registrar inmediatamente todos los detalles relacionados con el incidente.
- Realizar una revisión interna de la sanción para comprender completamente las circunstancias y la justificación. Esta revisión debe incluir entrevistas con los involucrados y la recopilación de cualquier evidencia relevante (videos, testimonios, etc.).
- Notificar a los jugadores y al personal afectados sobre la sanción de manera oficial, explicando claramente las razones y las consecuencias. Proveer un documento formal que detalle la sanción y los pasos a seguir.
- Asegurar que la sanción sea cumplida de acuerdo con las normativas establecidas. Esto puede incluir la suspensión de partidos, el pago de multas o la realización de actividades correctivas.
- Establecer un procedimiento interno para que los miembros del club puedan presentar reclamaciones. Esto puede incluir un formulario de reclamación que detalle el incidente y la naturaleza de la queja.
- Designar un comité o responsable de evaluar las reclamaciones internas. Este comité debe revisar la reclamación, recopilar evidencia y entrevistar a las partes involucradas.
- Proporcionar una resolución interna a la reclamación. Esto puede incluir medidas correctivas, disculpas oficiales o la implementación de cambios en las políticas del club.
- Si una reclamación interna no se resuelve satisfactoriamente, el club puede presentar una reclamación formal ante la Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana (FFCV). Preparar toda la documentación relevante, incluyendo informes de incidentes, evidencias y testimonios.
- Presentar la reclamación formalmente siguiendo los procedimientos establecidos por la FFCV. Esto puede incluir la presentación de formularios específicos y el pago de tasas administrativas.

- Realizar un seguimiento continuo de la reclamación con la federación. Mantener comunicación con los oficiales de la federación y estar disponibles para proporcionar información adicional o participar en audiencias si es necesario.
- Mantener informados a los jugadores y al personal sobre el estado de las sanciones y reclamaciones. La transparencia es clave para mantener la confianza y la moral del equipo.
- Proporcionar formación regular sobre las reglas del juego, las políticas del club y los procedimientos de sanción y reclamación. Esto ayuda a prevenir futuros incidentes y asegura que todos entiendan el proceso.
- Revisar y actualizar periódicamente las políticas y procedimientos relacionados con las sanciones y reclamaciones. Aprender de experiencias pasadas para mejorar la gestión y la resolución de conflictos.
- Solicitar retroalimentación de los miembros del club sobre los procedimientos de sanción y reclamación. Utilizar esta información para hacer ajustes que mejoren la eficacia y la equidad del proceso.” (S.D. El Pilar, 2022)

## **4. Planificación deportiva**

### **4.1. Definición de objetivos y metas del club**

#### **4.1.1. Objetivos a corto plazo**

1. Para la Sociedad Deportiva El Pilar Valencia en fútbol sala, establecer objetivos a corto plazo es fundamental para orientar sus esfuerzos y asegurar un desarrollo continuo y sostenible
2. Aumentar la frecuencia y la intensidad de las sesiones de entrenamiento para mejorar las habilidades técnicas y tácticas de los jugadores. Implementar un programa de acondicionamiento físico específico para optimizar la resistencia y la agilidad de los jugadores.
3. Promocionar la visibilidad del club inscribiendo al equipo en competiciones adicionales para ganar experiencia. Eventos Comunitarios abiertos a la comunidad, como clínicas de fútbol sala y días de puertas abiertas, para aumentar la visibilidad y el apoyo al club.
4. Establecer alianzas con escuelas locales para promover el fútbol sala y crear programas deportivos escolares.

5. Establecer metas específicas de clasificación en la liga en la que compite el equipo principal.
6. Organizar eventos de captación y pruebas abiertas para atraer a nuevos talentos jóvenes. Introducir nuevos programas de formación para jóvenes jugadores que incluyan entrenamientos técnicos y tácticos, así como educación en valores y ética deportiva.
7. Realizar mejoras en las instalaciones de entrenamiento y juego, asegurando que los jugadores tengan acceso a las mejores condiciones posibles. Adquirir nuevo equipamiento y material deportivo necesario para los entrenamientos y competiciones.
8. Identificar y contactar a potenciales patrocinadores locales y regionales para asegurar nuevos acuerdos de patrocinio. Organizar eventos como torneos amistosos, galas y rifas para recaudar fondos adicionales.
9. Implementar sistemas de gestión digital para mejorar la eficiencia administrativa, como la inscripción de jugadores, la gestión de cuotas y la comunicación interna. Mantener una gestión financiera transparente y efectiva, asegurando la correcta distribución y uso de los recursos del club.
10. Incrementar la actividad en redes sociales para interactuar más con la comunidad y los aficionados, y para promocionar las actividades y logros del club. Mantener una página web actualizada y enviar boletines informativos periódicos a socios y seguidores.

#### 4.1.2. Objetivos a medio plazo

Figura 2. logo  
liga nacional



Fuente. Pagina web  
LNFS

Trabajar para lograr el ascenso a una liga superior, si el equipo no está ya en la máxima categoría regional. Mantener y mejorar la posición del equipo en la liga, buscando

terminar consistentemente en los primeros puestos. Implementar un programa estructurado para identificar y desarrollar jóvenes talentos desde las categorías inferiores hasta el primer equipo. Contratar

Figura 3. logo  
federación de futbol de  
la comunidad



Fuente. Página web  
FFCV

entrenadores con experiencia y conocimiento avanzado para mejorar la calidad del entrenamiento y el desarrollo de los jugadores.

Buscar nuevas instalaciones en las cercanías a la sede del club, para complementar las ya existentes, y que nos permitan seguir con el crecimiento a través de más entrenamientos o nuevos equipos como una sección femenina. Integrar tecnología avanzada en el entrenamiento, como análisis de video y herramientas de seguimiento de rendimiento.

Diversificar las fuentes de ingresos, incluyendo patrocinadores, eventos especiales, y programas de socios. Implementar una gestión financiera sólida para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y se mantenga la sostenibilidad económica del club.

Ofrecer programas de formación y desarrollo para el personal administrativo y técnico del club. Incorporar profesionales con experiencia en gestión deportiva, marketing y relaciones públicas. Desarrollar programas de fidelización para aumentar y mantener la base de aficionados y socios del club. Organizar eventos comunitarios y actividades de divulgación para fortalecer la relación con la comunidad local.

Ampliar las escuelas deportivas del club para incluir a más niños y jóvenes, promoviendo el fútbol sala en la región. Establecer alianzas con escuelas y organizaciones comunitarias para desarrollar programas que fomenten la práctica del fútbol sala.

*Figura 4. Rafa Escrig*

Desarrollar e implementar una estrategia de marketing integral que incluya campañas en redes sociales, presencia en medios de comunicación y colaboraciones con *influencers* locales. Fortalecer la marca del club a través de una identidad visual coherente y actividades de promoción.



Como es el caso de Rafa Escrig, conocido por su canal de YouTube donde apoya el fútbol 11 amateur. Tiene una gran cantidad de seguidores amantes del fútbol que pueden aficionarse al fútbol sala.

*Fuente. Página web cadena SER*

Figura 5. Alec Molon



Fuente. Página web  
mejor influencer.com

Otra posibilidad es contar con la ayuda de Alec Molon, ex alumno del colegio y ex jugador del club. Tiene un canal de YouTube de 26,3 millones de seguidores, es conocido por hacer el *Rewind* Hispano. Sin duda sería un altavoz enorme para el club.

Mejorar y mantener la página web del club, y expandir la presencia en plataformas digitales para interactuar con una audiencia más amplia. Involucrarse activamente en comités y eventos organizados por las federaciones y ligas.

#### 4.1.3. Objetivos a largo plazo

Trabajar para ascender a la Liga Nacional de Fútbol Sala (LNFS) y consolidarse como un equipo competitivo en esta categoría. Desarrollar un centro de entrenamiento de alta calidad, con todas las facilidades necesarias para el desarrollo físico, técnico y táctico de los jugadores.

Ampliar las fuentes de ingresos, incluyendo derechos de transmisión, *merchandising*, y patrocinios de alto perfil. Establecer fondos de inversión y alianzas estratégicas para asegurar la estabilidad financiera y apoyar el crecimiento a largo plazo.

Construir o adquirir un complejo deportivo multifuncional que sirva como la sede principal del club, con instalaciones para entrenamientos, oficinas administrativas, y eventos.

Implementar prácticas sostenibles y ecológicas en el desarrollo y mantenimiento de las instalaciones del club. Cumpliendo con los objetivos de desarrollo sostenible. “Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas”, como recoge el punto 7.2 de los ODS.

Formar alianzas con otros clubes de fútbol sala y fútbol, tanto nacionales como internacionales, para intercambiar conocimientos y recursos. Fortalecer los lazos con universidades y centros de investigación para proyectos colaborativos y programas educativos.

Desarrollar plataformas digitales avanzadas, incluyendo aplicaciones móviles y experiencias de realidad virtual para los aficionados. Producir contenido multimedia de alta calidad que resalte los logros del club, las historias de los jugadores y la cultura del fútbol sala.

Implementar programas educativos para jugadores, que incluyan formación académica y desarrollo personal.

## 4.2. Selección y fichaje de jugadores

La Sociedad Deportiva El Pilar Valencia debe continuar invirtiendo en programas de desarrollo juvenil para asegurar un flujo constante de talento a sus equipos superiores. Este enfoque puede ser una ventaja competitiva frente a clubes que prioriza el fichaje de jugadores experimentados. Fortalecer las relaciones con patrocinadores y buscar nuevas oportunidades de patrocinio puede proporcionar los recursos financieros necesarios para mejorar las instalaciones y programas. Incrementar la visibilidad a través de campañas de marketing, presencia en redes sociales y participación en torneos y eventos de alto perfil ayudará a atraer a más seguidores y patrocinadores. Colaborar con escuelas y otras instituciones educativas en Valencia puede fomentar la participación juvenil y crear una cantera sólida.

Proceso estratégico que debe ser cuidadosamente gestionado para asegurar que el equipo alcance un alto nivel de competitividad.

Realizar un análisis exhaustivo de la plantilla actual para identificar las fortalezas, debilidades y áreas que necesitan refuerzo. Esto incluye evaluar el desempeño individual y colectivo del equipo.

Definir claramente el perfil de los jugadores que se necesitan en términos de habilidades técnicas, tácticas, físicas y mentales. Considerar también factores como la edad, la experiencia y el potencial de desarrollo. Establecer un sistema de scouting eficiente para identificar talentos locales y regionales. Asistir a torneos, partidos de ligas menores y competiciones escolares para observar a los jugadores en acción.

Colaborar con academias de fútbol sala y otros clubes para descubrir jugadores prometedores. Participar en programas de intercambio y establecer acuerdos de

cooperación. Construir una red de scouts experimentados que puedan proporcionar informes detallados sobre jugadores potenciales. Estos scouts deben tener una buena comprensión del juego y la capacidad de evaluar el talento con precisión. Organizar pruebas y sesiones de entrenamiento donde los jugadores prospectivos puedan mostrar sus habilidades. Esto permite evaluar su desempeño en situaciones de juego reales y observar su adaptación al estilo de juego del club.

Utilizar herramientas de análisis de rendimiento, como software de video análisis y estadísticas, para evaluar el desempeño de los jugadores en partidos y entrenamientos. Realizar evaluaciones médicas y físicas exhaustivas para asegurarse de que los jugadores estén en óptimas condiciones de salud y forma física.

Preparar propuestas contractuales claras y atractivas que incluyan términos y condiciones justos para el jugador y el club. Asegurarse de cumplir con todas las normativas legales y deportivas. Llevar a cabo negociaciones con los jugadores de manera profesional y transparente. Estar dispuesto a llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. Formalizar el fichaje mediante la firma de contratos oficiales que detallen todos los aspectos del acuerdo, incluyendo duración, salario, cláusulas de rendimiento y otras condiciones relevantes. (Es importante especificar que tan solo el juvenil A y el senior A, necesitan que sus jugadores firmen un contrato vinculante con el club, por tanto, este apartado sólo será aplicable a ellos).

Implementar un programa de inducción para ayudar a los nuevos jugadores a integrarse rápidamente en el equipo y en la cultura del club. Esto incluye orientación sobre las políticas del club, expectativas y dinámicas de equipo. Proveer un plan de desarrollo personalizado para cada jugador, enfocado en mejorar sus habilidades y adaptarse al estilo de juego del equipo. Ofrecer entrenamientos especializados y oportunidades de desarrollo personal. Realizar un seguimiento constante del rendimiento de los jugadores y proporcionar *feedback* regular. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a asegurar que los jugadores están progresando según lo esperado.

Evaluar regularmente el proceso de selección y fichaje para identificar oportunidades de mejora. Recopilar *feedback* de entrenadores, jugadores y scouts para ajustar las estrategias según sea necesario. Mantenerse al tanto de las tendencias y desarrollos en el

fútbol sala para ajustar las estrategias de selección y fichaje. Adaptarse a los cambios en el mercado y en las regulaciones deportivas.

### 4.3. Contratación de cuerpo técnico

El entrenador debe poseer un nivel de formación adecuado y la capacitación necesaria para poder llevarla a cabo, independientemente de la calidad técnica del equipo que entrene.

Evaluar las necesidades específicas del equipo y determinar los roles que deben ser cubiertos en el cuerpo técnico. Esto puede incluir el entrenador principal, asistentes o preparadores físicos. (El primer equipo, filial y el juvenil A, necesitan de: fisioterapeutas, analistas de video y psicólogos deportivos.) Definir las cualidades y habilidades requeridas para cada posición. Considerar la experiencia, la formación académica, las certificaciones, y el conocimiento táctico y técnico del fútbol sala.

Utilizar diversas fuentes para la búsqueda de candidatos, como redes profesionales, contactos en la industria deportiva, y plataformas de empleo especializadas en deportes. Aprovechar la red de contactos dentro del fútbol sala y otras disciplinas deportivas para identificar posibles candidatos con las competencias necesarias. Publicar anuncios de vacantes en medios especializados, sitios web del club y plataformas de empleo deportivo, detallando los requisitos y responsabilidades del puesto.

Revisar los currículums y las cartas de presentación para preseleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos básicos del puesto. Realizar entrevistas iniciales para conocer a los candidatos y evaluar sus competencias, experiencia y filosofía de trabajo. Llevar a cabo evaluaciones prácticas y pruebas específicas para evaluar las habilidades técnicas y tácticas de los candidatos, así como su capacidad para trabajar en equipo y liderar.

Realizar entrevistas finales con los candidatos preseleccionados. Incluir a miembros clave del club en estas entrevistas para obtener diversas perspectivas. Contactar a las referencias proporcionadas por los candidatos para obtener información adicional sobre su desempeño y ética profesional. Preparar y presentar una oferta de trabajo formal al

candidato seleccionado, detallando los términos y condiciones del empleo, como salario, duración del contrato, y beneficios.

Implementar un programa de inducción para familiarizar al nuevo cuerpo técnico con las políticas del club, la cultura del equipo y las instalaciones deportivas. Proveer oportunidades de desarrollo profesional continuo para el cuerpo técnico, incluyendo acceso a cursos de formación, talleres y conferencias en el ámbito del fútbol sala. Establecer un sistema de evaluación periódica del desempeño del cuerpo técnico y proporcionar *feedback* constructivo para asegurar una mejora continua.

Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que motive al cuerpo técnico a rendir al máximo de sus capacidades. Implementar programas de reconocimiento y recompensas para valorar y motivar el buen desempeño del cuerpo técnico. Mantener una comunicación abierta y transparente con el cuerpo técnico, escuchando sus sugerencias y preocupaciones, e involucrándolos en las decisiones clave del club.

#### 4.4. Diseño de programas de entrenamiento

Los entrenamientos explicados a continuación son los realizados por el equipo Senior B de El Pilar, el cual dirijo cómo entrenador.

En las fechas programadas para el periodo de prácticas, el equipo tiene encarrilada la liga, y sumándole las bajas por lesión y por motivos laborales, los entrenamientos son muy simples y con una intensidad baja para el nivel del equipo.

Se realizan dos sesiones por semana, los martes y jueves.

En el caso de los martes, antes de realizar el entrenamiento en pista se realiza uno físico alternando ejercicios de fuerza en el gimnasio, mediante circuitos con postas de 45", o entrenamiento de resistencia, haciendo series con cambios de ritmo.

En cuanto a los entrenamientos en pista, voy a hacer un resumen de una sesión tipo puesto que es la que se realiza en todos los entrenamientos. El primer ejercicio para calentar y esperar a que lleguen todos los miembros del equipo es un rondo (2 jugadores interiores y jugadores a un toque), durante 15-20'.

La siguiente tarea que se realiza es un ejercicio para el calentamiento de los porteros. Ejercicios como con una conducción para disparo o los que muestro a continuación (más detallados en las sesiones de la fase de actuación supervisada)

Posteriormente, se realizan ejercicios de 3 contra 3 o 2 contra 2, utilizando comodines y diferentes formas de finalización. Ejemplo de alguno de ellos.

Para acabar el entrenamiento, se realiza un partido de 5 contra 5 de juego real, con distintos tipos de defensas y ataques, según el siguiente rival contra el que se tiene que enfrentar el equipo.

Realizar fichas explicativas de todas las sesiones de entrenamiento realizadas (mínimo 12) y de todos los partidos en los que se ha colaborado en la dirección (mínimo 5). Hay que destacar los aspectos más relevantes, las principales problemáticas y todas aquellas observaciones que se consideren pertinentes.



Por otro lado, en el pabellón se puede distinguir una pista de fútbol sala, a lo largo, o tres de baloncesto, a lo ancho, con 4 vestuarios para los equipos que practican sus deportes en éste y otra sala de material.

También se puede utilizar un gimnasio, con material para realizar entrenamientos físicos y donde se practica la gimnasia rítmica o el judo, y una sala de dinámicas, con proyector y ordenador.

El cuidado y la responsabilidad de las instalaciones corren a cargo de dos personas, una de ellas nos ayudará entre semana, y la otra los fines de semana y festivos.

Entre sus funciones destacan:

- Preparación y reparto del material necesario para los entrenamientos y partidos.
- Adecuación de las pistas para las actividades.
- Velar por la buena utilización de los espacios e instalaciones.
- Informar de las incidencias que se produzcan a las personas competentes.
- Velar por la seguridad de los usuarios de las instalaciones junto al personal deportivo, coordinadores y entrenadores.
- Atender a los arbitrajes indicándose campos de juego y vestuario.
- Informar a los equipos contrarios de vestuarios. Control de los mismos. Limpieza básica si fuera necesario.
- Controlar y ayudar en la recogida del material, informando de las anomalías que se produzcan,
- Controlar el acceso del público y del buen comportamiento del mismo.
- Coordinarse con entrenadores y personal deportivo.

## 5.2. Adquisición y mantenimiento de equipamiento deportivo

“Los jugadores y jugadoras reciben, una camiseta cubre y un peto reversible que utilizan para entrenamientos. Debe tener el equipaje de juego y como novedad desde el mes de noviembre el chándal oficial de la SD. En el apartado de material debemos insistir en el control, cuidado y recogida del mismo. Las personas encargadas, Fernando, Gonzalo y Alvaro, precisan de vuestra colaboración para poder cuidar lo mejor posible este material. No debemos dejar sin recoger el material, aunque sepa que el compañero de la franja

siguiente vaya a utilizarlo." (Carta enviada por la S.D. El pilar a las familias de los jugadores, 2023)

“Debemos venir a los entrenamientos debidamente uniformados, con la ropa que os vamos dando. Debemos evitar las comisarías, sudaderas de otros clubs deportivos.

Os recuerdo que los jugadores tienen dos camisetas de juego. Según quedamos las blancas las utilizaríamos siempre que se pudiera en los partidos como visitantes y la azul celeste únicamente en casa. Claro está como ya hemos dicho siempre y cuando no haya coincidencia de colores. Lo que sí deben acostumbrarse es a llevar las dos camisetas de juego a los partidos. Junto a esta debemos llevar las camisetas amarillas y el chándal de juego cuando sea necesario.

- Pasar listado de las necesidades al final de temporada.
- Recogidas de camisetas y petos siempre por equipo.
- Reposición las familias deben ir en el horario establecido, que se informará debidamente.
- Los coordinadores son los encargados de realizar el pedido de material, pero los entrenadores pueden comunicar las necesidades.
- Ropa de entrenadores se entregará en los plazos que se comuniquen.
- Para pedirla hay que comunicarse con los encargados”

(Carta enviada por el responsable de deportes a los entrenadores, 2023)

### 5.3. Control de inventario de material deportivo

Crear un listado exhaustivo de todos los materiales deportivos disponibles, incluyendo balones, conos, petos, equipamiento de entrenamiento, uniformes, botiquines, etc.

Utilizar un software de gestión de inventarios que permita registrar, actualizar y controlar el inventario en tiempo real. Cada vez que se adquieran nuevos materiales, registrar la entrada en el sistema de gestión, incluyendo detalles como cantidad, fecha de adquisición, proveedor y costo. Registrar cada vez que se distribuyan materiales a los equipos o se utilicen en entrenamientos y partidos. Incluir detalles como el destinatario, la cantidad y la fecha de uso.

Evaluar regularmente la condición de los materiales para identificar aquellos que necesiten reparación o sustitución. Establecer un programa de mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil de los materiales deportivos, como inflar balones correctamente y lavar uniformes de acuerdo con las instrucciones. Basado en el desgaste y la vida útil estimada de los materiales, planificar la adquisición de nuevos artículos con antelación para evitar carencias.

Generar reportes periódicos sobre el estado del inventario, el uso de materiales y las necesidades futuras. Estos reportes ayudan en la toma de decisiones y la planificación del presupuesto. Analizar los patrones de uso para identificar tendencias y optimizar la gestión del inventario. Por ejemplo, si ciertos materiales se usan más frecuentemente, es útil tener un stock de reserva.

Asignar responsabilidades claras a miembros del personal para la gestión del inventario. Designar un responsable de inventario que supervise todo el proceso.

Limitar el acceso al inventario a personal autorizado para evitar pérdidas y uso no registrado de los materiales. Implementar un sistema de registro de préstamos para cualquier material que se saque temporalmente del almacén, asegurando su devolución en buen estado.

## **6. Plan de marketing**

### **6.1. Segmentación de mercado**

“El proceso de segmentación del mercado y la búsqueda de consumidores meta consiste en la identificación de segmentos dentro de un mercado o una población dados, la evaluación del potencial de marketing de cada segmento, la elección de los segmentos que se tomarán como meta y la creación de una mezcla de marketing para cada segmento meta seleccionado. Los consumidores pueden segmentarse considerando distintos factores como indicadores demográficos, estilos de vida y hábitos de uso asociados con algún producto u otros factores”. Guardia Jaimes, J. A., & Hernandez Vega, F. A. (2021).

Dividir el mercado según la edad de los aficionados, como niños, adolescentes, adultos jóvenes y adultos mayores. Analizar las preferencias y comportamientos de hombres y

mujeres en relación con el fútbol sala. Esto nos da una idea más aproximada de nuestros seguidores, lo cual nos ayudara para saber que redes sociales emplear o como enfocar las campañas de marketing y publicidad.

Segmentar el mercado según la ubicación geográfica, como residentes de Valencia ciudad, áreas suburbanas y regiones circundantes.

Identificar grupos con estilos de vida similares, como estudiantes, profesionales, familias y aficionados al deporte. Segmentar según rasgos de personalidad, como aficionados apasionados, casuales y dedicados.

Dividir el mercado en base a la frecuencia con la que los aficionados asisten a los partidos de fútbol sala. Identificar segmentos en función de la lealtad y preferencia por la Sociedad Deportiva El Pilar Valencia en comparación con otros equipos de fútbol sala. Segmentar según los intereses y comportamientos relacionados con el fútbol sala, como participar en ligas locales, seguir el equipo en redes sociales y comprar *merchandising*.

Una vez que se ha realizado la segmentación de mercado, el club puede desarrollar estrategias de marketing específicas para cada segmento. Esto puede incluir:

- Creación de contenido personalizado que resuene con los intereses y necesidades de cada grupo demográfico. Por ejemplo, dar publicidad de donde juegan nuestros equipos en un fin de semana, mostrando las diferentes ubicaciones.
- Ofertas y promociones adaptadas a diferentes segmentos, como descuentos para familias, estudiantes o grupos. Por ejemplo, aplicar un descuento a los estudiantes de la universidad politécnica de Valencia, que es uno de nuestros patrocinadores.
- Colaboraciones con empresas locales y organizaciones comunitarias para llegar a segmentos específicos de la población. Hacer recogidas de alimentos antes de los partidos para donarlo a empresas de la zona como la parroquia de San José o de San Esteban. De esa manera ayudamos a la comunidad y nos damos a conocer.
- Personalización de la experiencia del aficionado en los partidos, como actividades pre y post partido diseñadas para diferentes segmentos de público. Puede incluir rifas de diferentes productos como se hace en otros clubes como el C.D. TUEJAR. O juegos de habilidad con el balón entre algunos de los niños de la escuela.
- Uso de canales de comunicación preferidos por cada segmento, como redes sociales para jóvenes y correo directo para adultos mayores. Para llegar a nuestro

público más joven el uso de *reels* informativos, o la colaboración con *influencers* puede llamarles la atención.

## 6.2. Diseño de estrategias de comunicación interna y externa

Crear un boletín periódico que informe a jugadores, cuerpo técnico, personal administrativo y directivos sobre noticias del club, resultados, eventos, y reconocimientos.

Organizar reuniones regulares tanto del equipo técnico como de los diferentes departamentos del club para discutir objetivos, estrategias y desafíos, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.

Implementar una plataforma digital donde los miembros del club puedan compartir información, ideas y comentarios de manera fácil y rápida.

Establecer programas para destacar el trabajo sobresaliente de jugadores, entrenadores y personal del club, incentivando la motivación y el compromiso.

Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional para jugadores y entrenadores, promoviendo el crecimiento personal y profesional dentro del club. Como por ejemplo reuniones formativas implementadas por los entrenadores con más experiencia y conocimientos, siempre de manera presencial.

Mantener perfiles activos en plataformas populares como X, Instagram y YouTube, LinkedIn para compartir noticias, fotos, videos y actualizaciones del club.

- Mantener las cuentas de X e Instagram activas es clave para llegar a la gente joven con publicaciones o *reels*, donde se muestren los resultados del club y el trabajo diario que se hace en entrenamientos.
- A través de LinkedIn se puede encontrar personas dispuestas a trabajar en el club con una amplia experiencia, y dar a conocer el club a personas que trabajan en el fútbol sala y que tienen una amplia red de contactos.
- Con la cuenta de YouTube podemos dar visibilidad retransmitiendo los partidos y llegando a muchos sectores de la población, lo que puede atraer a más patrocinadores y nuevos seguidores.

Tener un sitio web profesional y actualizado que sirva como centro de información para aficionados, medios de comunicación y potenciales patrocinadores.

Establecer relaciones sólidas con medios locales y nacionales para garantizar una cobertura mediática adecuada de los partidos, eventos y actividades del club.

Organizar eventos abiertos al público, como jornadas de puertas abiertas, clínicas de fútbol sala para niños y actividades benéficas, para fortalecer los lazos con la comunidad local.

Buscar oportunidades de patrocinio y alianzas estratégicas con empresas locales y marcas relacionadas con el deporte para aumentar la visibilidad del club y generar ingresos adicionales. Desarrollar campañas de marketing creativas y atractivas para promocionar los partidos y eventos del club, utilizando medios tradicionales y digitales. Emitir comunicados de prensa regulares para anunciar novedades importantes del club, como fichajes de jugadores, resultados destacados y programas de responsabilidad social. Enviar correos electrónicos periódicos a los aficionados suscritos para mantenerlos informados sobre las últimas noticias, promociones y eventos del club.

### 6.3. Gestión de redes sociales y página web del club

Otro de los aspectos importantes en la comunicación es el uso de las redes sociales. No sólo para informar a las familias de los resultados deportivos, sino a toda la comunidad de nuestro club y de alguna forma mostrar nuestro trabajo y actividad para el resto de la sociedad. Es muy importante ser visible, porque de esta forma damos un valor añadido a nuestro deporte. Hacemos mucho deporte y *Figura 6. página web SD el pilar*

queremos compartirlo. Para ello tenemos varias herramientas para poder darnos esa visibilidad. Un equipo se encarga de dinamizar estas redes. Se pondrán en contacto con vosotros y es necesario vuestra colaboración para conseguir alcanzar los objetivos que nos proponemos. Para ello es necesario



Fuente. SDElpilar.com

colaborar siguiendo sus recomendaciones para que las noticias puedan salir en estos medios. La página web necesita siempre al principio poder actualizarse. En ella se encuentra la información relativa a los horarios, pagos, actividades etc... Menos dinámica y rápida que las redes, pero fundamental para la información más profunda. Debéis consultarla y seguirla. La comunicación de la noticia o del resultado en las redes, se hace por vía de WhatsApp del grupo del deporte que pertenecéis. La forma de realizarla es: Primero la foto, en otro mensaje el texto, de esta forma se realiza mejor la copia del texto, por último, aunque ellos son los encargados de revisarlo, vosotros sois los que debéis realizar la noticia. Por este medio haremos llegar a las familias los proyectos, viajes y actividades que vayamos desarrollando para la temporada. Informamos debidamente a las familias de las noticias que vayan saliendo sobre el deporte. Insistir, entre vuestras familias, en que mantenemos el canal de tv, creemos que es una oportunidad para atraer patrocinadores que nos ayude al mantenimiento de nuestro deporte.

Comunicar al *Community Manager* del Club/ Colegio, los horarios de cada jornada, los resultados de los partidos y otras situaciones noticiables susceptibles de comunicarse.

#### 6.4. Organización de eventos y torneos

Al inicio de cada temporada, se realiza un torneo donde se invita a participar a los 3 clubes más importantes en el panorama regional, como son, Levante U. D, C.D.Maristas, C.D. Exposición. Tiene lugar en las instalaciones del club y dura una mañana. Participan equipos prebenjamins, benjamins y alevines. El torneo tiene seguimiento local y nos sirve como difusión y captación de talento, así como de preparación de la temporada.

Durante el parón de navidad sería posible realizar otro torneo, esta vez invitando a clubes de fuera de la ciudad como Nueva Elda F.S. O clubes de otras autonomías, que sirvan para dar visibilidad nacional al club, compartir y aprender nuevos estilos de juego, y establecer una red de contactos.

Una vez finalizada la temporada, en el mes de junio, se jugaría un torneo de clubes locales, pero de menor nivel que el primero ya citado, únicamente con la idea de captar talento de cara a la temporada siguiente.

## 6.5. Promoción y difusión de los logros del club

Emitir comunicados de prensa para anunciar los logros del equipo, como victorias importantes, ascensos de categoría, fichajes destacados y reconocimientos individuales. Establecer relaciones sólidas con medios de comunicación locales y nacionales para garantizar una cobertura mediática adecuada de los logros del club. Ofrecer entrevistas exclusivas y reportajes a medios de comunicación para profundizar en los logros del club y destacar la labor de jugadores y entrenadores.

Compartir fotos, videos y mensajes de felicitación en plataformas como X, Instagram y YouTube para informar a los seguidores sobre los logros del equipo. Contenido multimedia atractivo, como videos de los mejores momentos de los partidos y entrevistas con jugadores, para aumentar el compromiso de los seguidores en las redes sociales. Mantener el sitio web del club actualizado con noticias y artículos sobre los logros recientes del equipo, proporcionando a los aficionados una fuente confiable de información.

Organizar eventos especiales para celebrar los logros del equipo, como fiestas de ascenso, recepciones de bienvenida para nuevos fichajes y ceremonias de premiación. Invitar a los aficionados y a la comunidad a participar en jornadas de puertas abiertas en las instalaciones del club para celebrar los logros y conocer de cerca al equipo.

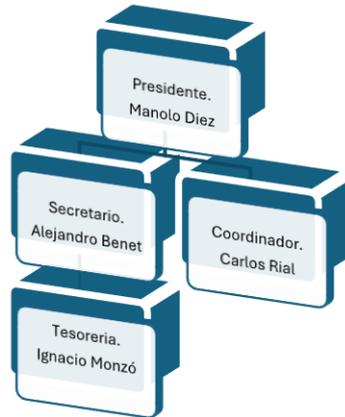
Desarrollar campañas publicitarias creativas para promocionar los logros del club en medios impresos, digitales y audiovisuales. Diseñar y comercializar productos de *merchandising* especiales para conmemorar los logros del equipo, como camisetas conmemorativas y souvenirs personalizados.

Participar en actividades de responsabilidad social corporativa relacionadas con los logros del equipo, como visitas a hospitales, escuelas y centros comunitarios. Colaborar con empresas y organizaciones locales para organizar eventos y actividades que celebren los logros del equipo y promuevan la identidad local.

## 7. Plan de recursos humanos

### 7.1. Organización interna de la entidad

Tabla 3. organigrama del club



Fuente. Elaboración propia

### 7.2. Desarrollo y capacitación del personal

El entrenador, desde el momento en que se pone al frente de un equipo, está lanzando mensajes al grupo y a cada uno de sus miembros, con sus actitudes, sus gestos y sus expresiones. Ha de manejar con sabiduría los pequeños detalles que se observen en un entrenamiento o en un partido, además, motiva y prepara anímicamente a sus jugadores para saber ganar y saber perder.

Programa a largo y corto plazo los objetivos y contenidos específicos con los niños y jóvenes que le han encomendado. Prepara y dirige las sesiones de entrenamiento teniendo en cuenta la edad y las capacidades de sus deportistas.

Cuida la formación permanente en los campos relacionados con su tarea, asistiendo a las actividades formativas que se le proponen.

Lleva siempre el entrenamiento preparado. Es fundamental que en la labor de entrenador se lleve un guion de este. No podemos dejar todo a la improvisación. Los coordinadores deben ayudar a preparar los entrenamientos en caso de dudas y si conseguimos registrarlos, podemos crear un libro de entrenamientos, con sesiones tipo, ejercicios etc.

Los coordinadores están preparando el plan de formación para todas las secciones. Tenemos pendiente iniciar la formación para los entrenadores noveles. Formarse es una parte de nuestra tarea como entrenadores. Vocación significa pasión por aprender y mejorar en lo que queremos hacer

Convocar reuniones, mensualmente, con los entrenadores sobre programación y evaluación, educativa y deportiva, de la sección deportiva. Realizando un seguimiento de estas. Elaborar un plan de formación para entrenadores y jugadores.

Para captar talento joven, oportunidades de mercado, o simplemente conocer gente interesada en trabajar en el club, se utiliza la red social LinkedIn. Para un conocimiento más profundo sobre la persona que deseamos captar, el coordinador realiza una entrevista, donde si supera la parte teórica de la misma (resolver las preguntas formulados sobre el juego) podrá pasar a formar parte de la organización.

### 7.3. Motivación y desarrollo del talento de los jugadores

Usando la visualización de videos de profesionales de alto nivel, es posible conseguir en un entendimiento del juego y un desarrollo mayor. Por tanto, promovemos la visualización de algunos *clinics* como:

- Mejora transiciones- Eduardo Sao Thiago Lentz, “Duda”
- Mecanización de acciones tácticas- José Lucas Mena Navarro, “Pato”
- Ejercicios enlazados para el juego real - Imanol Arregui

Definir una misión clara para la sección de futsal (ej. formar jugadores íntegros, promover valores del deporte, competir con éxito). Establecer metas alcanzables a corto, medio y largo plazo para cada equipo.

Dejar que los jugadores participen en pequeñas decisiones. Usar vídeos o fichas para mostrar su evolución. Diseña entrenamientos lúdicos y desafiantes, con variedad y competiciones internas. Publica resúmenes, goles, entrevistas, fotos. Refuerza el orgullo de pertenencia. Acudir a partidos del primer equipo. Entrevistas breves para valorar cómo se sienten, qué les motiva o qué cambiarían.

Organizar o promover cursos, jornadas con entrenadores expertos y análisis de partidos. Para mejorar los conocimientos de tus entrenadores.

Trabajo técnico-táctico específico. Reuniones periódicas para hablar de fortalezas, áreas de mejora y metas personales. Para fomentar el desarrollo de los jugadores.

Actividades fuera del campo para fomentar unión (cine, meriendas, torneos internos mixtos). Promover respeto, esfuerzo, humildad. Poner carteles motivadores en el vestuario. Jugadores mayores pueden apadrinar a los más jóvenes o ser parte de entrenamientos formativos.

Llevar registro de asistencia, actitud, progreso técnico, motivación. Reuniones con padres (en etapas formativas), para explicar filosofía, reforzar su papel como apoyo.

## **8. Gestión financiera**

### **8.1. Elaboración de presupuesto anual**

“Con esta cuota atendemos a los gastos derivados de la competición deportiva, gratificaciones de entrenadores, mantenimiento de las instalaciones, material y organización deportiva. Nada más iniciada la actividad, se facilitará a vuestros hijos el documento informativo del deporte, donde podréis encontrar todos los datos de coordinadores, entrenadores e información útil para el curso 23-24. (a partir del 1 de septiembre).

La cantidad anual en bruto de la gratificación que tenéis por entrenar.

Tened en cuenta que: Según el tipo de contrato será repartida como mínimo en 10 meses. Mirad las retenciones que podéis tener. La cantidad es diferente según la formación que tengas y categoría de la competición. Cuotas deportivas de los jugadores. Esta cantidad es anual, pero se reparte en cuotas, para facilitar el pago. Importante hay que subrayar que es una cantidad anual. Las bajas deportivas, deben ser informadas y rellenar un documento de desvinculación. En principio deben estar justificadas y estar al día en el pago de la cuota. Las lesiones de larga duración implican la posibilidad de reducción de cuota. No se conceden becas deportivas, pero si alguna familia tiene problemas

económicos se estudia su situación personalmente. Las cuotas son diferentes para alumnos del colegio, externos y equipos seniors. Jugadores alumnos: 463 € Jugadores no alumnos: 494 € Seniors: 566 €

Aunque ya lo hemos comentado en páginas anteriores, para todos los temas de ropa deportiva las personas encargadas son Jorge Solaz y Pedro Ferrer. Pedro se dedica a la sección de baloncesto y Jorge con el resto. La ropa de entrenadores. Debéis tener cada año las prendas oficiales que os entregamos. En la medida que podáis son con las que debéis entrenar. La equipaciones de juego. Son dos camisetas y un pantalón. Oficialmente siempre que juguemos en casa se utiliza la camiseta celeste y fuera siempre que se pueda la blanca. Siempre deben ir a los partidos con las dos camisetas, esto debéis recordarlo a los jugadores. PRECIO 50€ (sin medias) /58€ (con medias) Camiseta amarilla. Esta se entrega en el mes de octubre a todos los jugadores. Es obligatorio su uso en los partidos y si pueden en el entrenamiento. Pueden comprarse una adicional pidiéndola a los encargados. Peto Reversible. Este se entrega al incorporarse al deporte del colegio y se le va cambiando a medida que les viene pequeño con la entrega del antiguo. Si se pierde o estropea deben comprarse otro. Es una prenda obligatoria para entrenar. Debéis exigirla. Otras prendas y complementos. En la SD hay diversas sudaderas, bufandas, cuellos, bolsas que pueden ser adquiridas en la tienda.” (S.D. El Pilar, 2024)

## 8.2. Control de ingresos y gastos

Registrar los ingresos generados por la venta de entradas para los partidos en casa, tanto en la taquilla como en línea. Registrar los ingresos provenientes de acuerdos de patrocinio con empresas y de la venta de espacios publicitarios en el estadio, camisetas, sitio web y otros activos del club. Registrar los ingresos provenientes de acuerdos de derechos de transmisión con medios de comunicación y plataformas de streaming que transmitan los partidos del club. Registrar los ingresos generados por la venta de productos de *merchandising* del club, como camisetas, bufandas, gorras y otros artículos promocionales. Registrar los ingresos provenientes de eventos especiales, actividades de promoción, campamentos de entrenamiento y otras iniciativas que generen ingresos adicionales.

Registrar los gastos relacionados con los salarios y honorarios de jugadores, cuerpo técnico, personal administrativo y otros empleados del club. Registrar los gastos operativos del club, como alquiler de instalaciones, servicios públicos, mantenimiento, suministros de oficina y otros gastos generales. Registrar los gastos relacionados con los viajes del equipo para partidos, entrenamientos, concentraciones y eventos fuera de la ciudad, incluyendo transporte, alojamiento y manutención. Registrar los gastos relacionados con actividades de marketing y publicidad, como campañas publicitarias, material promocional, eventos de patrocinio y desarrollo de marca. Registrar los gastos relacionados con el equipamiento deportivo, uniformes, balones, material de entrenamiento, servicios médicos y otros costos directamente relacionados con la práctica del deporte.

Utilizar un sistema de contabilidad adecuado para registrar y clasificar todos los ingresos y gastos de manera precisa y detallada. Establecer un presupuesto anual que incluya ingresos proyectados y gastos planificados, y hacer un seguimiento regular para asegurarse de que se cumplan los objetivos financieros. Realizar análisis periódicos de las variaciones entre el presupuesto y los resultados reales, identificando áreas donde se puedan implementar ajustes o mejoras. Implementar medidas para controlar los costos y maximizar la eficiencia operativa, como negociar mejores tarifas con proveedores, reducir el desperdicio y optimizar el uso de recursos.

Generar reportes financieros periódicos, como estados de resultados, balances y flujo de caja, para proporcionar una visión clara y completa de la situación financiera del club. Realizar análisis de rentabilidad por la línea de negocio, identificando las fuentes de ingresos más rentables y los costos más significativos para tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Comparar el desempeño financiero del club con el de otros clubes similares en la misma liga o categoría, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Comunicar de manera transparente y regular la situación financiera del club a los interesados clave, como directivos, patrocinadores, aficionados y autoridades deportivas.

Asegurarse de cumplir con todas las obligaciones legales y fiscales aplicables, incluyendo la presentación oportuna de declaraciones y el pago de impuestos. Realizar auditorías externas periódicas para verificar la exactitud y la integridad de los registros financieros y garantizar el cumplimiento de las normativas contables y financieras.

### 8.3. Búsqueda de patrocinadores y financiamiento externo

Evaluar las necesidades financieras del club, incluyendo gastos operativos, inversión en infraestructura, desarrollo de programas juveniles, entre otros. Definir los objetivos específicos que se esperan alcanzar a través del financiamiento externo, ya sea mejorar las instalaciones, aumentar la calidad del equipo, expandir programas de desarrollo juvenil, etc.

Hay que destacar los beneficios que el club puede ofrecer a los posibles patrocinadores, como exposición de marca en uniformes, publicidad en el estadio, presencia en redes sociales, oportunidades de participación en eventos, etc. Adaptar las propuestas de patrocinio a las necesidades y objetivos de cada empresa o entidad potencialmente interesada en patrocinar al club.

Enfocarse en empresas locales y regionales que puedan tener interés en apoyar al club y que se beneficien de la exposición de marca en la comunidad. Buscar patrocinios de empresas relacionadas con el deporte, como fabricantes de equipamiento deportivo, tiendas de artículos deportivos, academias deportivas, entre otros. Aprovechar las redes personales y profesionales de los directivos, jugadores y miembros del club para identificar posibles contactos y oportunidades de patrocinio.

Enviar la propuesta de patrocinio a los potenciales patrocinadores y establecer reuniones para discutir los detalles y beneficios de la colaboración. Negociar las condiciones del patrocinio, incluyendo la duración del acuerdo, los beneficios para el patrocinador, las obligaciones del club y el monto del patrocinio.

Investigar programas de subvenciones y becas ofrecidos por entidades gubernamentales, fundaciones y organizaciones deportivas para financiar proyectos específicos del club. Explorar opciones de préstamos y financiamiento bancario que puedan proporcionar capital adicional para inversiones a largo plazo, como la construcción o renovación de instalaciones.

Cumplir con todos los compromisos acordados en los contratos de patrocinio, como la exposición de marca, la participación en eventos y la promoción en redes sociales. Mantener una comunicación abierta y regular con los patrocinadores para asegurar su satisfacción y explorar oportunidades de colaboración a largo plazo.

Evaluar regularmente el impacto de los patrocinios y el financiamiento externo en el club, tanto en términos de ingresos generados como de logro de objetivos establecidos. Ajustar las estrategias de búsqueda de patrocinadores y financiamiento externo según los resultados obtenidos y las necesidades cambiantes del club.

Con una estrategia sólida y un enfoque proactivo, la Sociedad Deportiva El Pilar Valencia puede encontrar patrocinadores y asegurar financiamiento externo que contribuya al crecimiento y éxito del club en el fútbol sala.

Somos una comunidad colegial de 2000 familias. Desde los 4 años practicamos: Futsal, Baloncesto, Balonmano, Vóley + Actividades antiguos alumnos: Sala Salud, Gimnasia de padres, Running team, Liga Profal de futsal para antiguos alumnos, Torneos 24h y 3x3 de baloncesto.

## PROPUESTAS DE COLABORACIÓN

**¡AQUÍ TU MARCA!**

**SOPORTES PUBLICITARIOS:**

**CAMISETAS JUEGO**



*Figura 7. camisetas del club*



*Fuente. SDElpilar.com*

**CALENTAMIENTO**



## ROPA DE PASEO

Figura 8. ropa de paseo del club



Fuente. SDElpilar.com

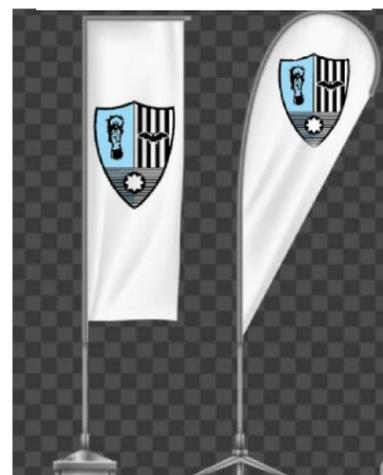
## PANCARTAS PARA PATIO Y PABELLÓN

Figura 10. pabellón del club

Figura 9. pancartas para patio



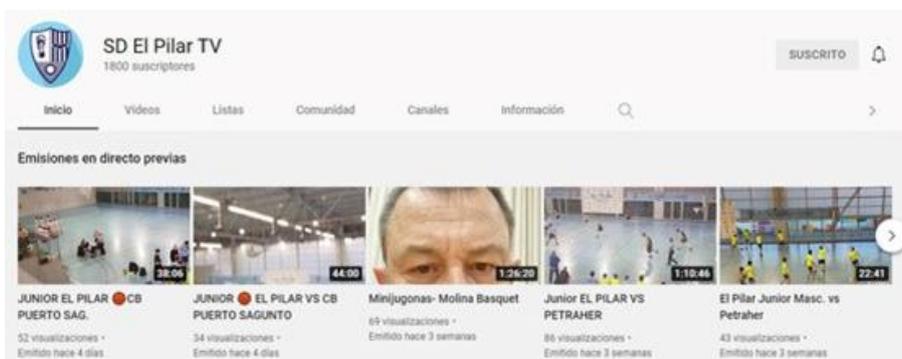
Fuente. SDElpilar.com



Fuente. SDElpilar.com

## VISIBILIDAD 1800 SUBSCRIPTORES

Figura 11. página de YouTube del club



Fuente. YouTube.com

## VISIBILIDAD EN RRSS

Figura 12. página Instagram del club



Fuente. Instagram.com

Figura 13. aparición del club en Apunt



Fuente. Instagram.com

## BANNERS DE PUBLICIDAD EN LAS RETRANSMISIONES Y PRESENCIA MEDIÁTICA

### 8.4. Gestión de cuotas de los socios

Establecer diferentes niveles de cuotas según la categoría de socio (por ejemplo, socio adulto, socio infantil, socio de honor, etc.) y los beneficios asociados a cada nivel. Informar a los socios sobre las cuotas establecidas, los métodos de pago disponibles, los plazos de pago y los beneficios que recibirán al ser socios del club.

Ofrecer diversas opciones de pago para las cuotas, como pago en efectivo, transferencia bancaria, domiciliación bancaria, pago en línea a través de la página web del club, etc. Enviar recordatorios periódicos a los socios sobre el vencimiento de las cuotas y los métodos disponibles para realizar el pago, asegurándose de facilitar el proceso y evitar retrasos.

Mantener una base de datos actualizada con la información de contacto y el estado de pago de cada socio, lo que facilitará el seguimiento y la gestión de las cuotas. Registrar de manera sistemática los pagos de las cuotas recibidos, incluyendo la fecha de pago, el monto abonado y el método utilizado.

Ofrecer incentivos y beneficios exclusivos para los socios, como descuentos en entradas para los partidos, acceso prioritario a eventos del club, participación en sorteos especiales, entre otros. Reconocer y agradecer públicamente la contribución de los socios al club, ya sea a través de menciones en la página web, en redes sociales o durante los eventos del club.

Organizar eventos exclusivos para socios, como encuentros con jugadores, visitas guiadas al estadio, sesiones de entrenamiento abiertas, etc., para fomentar el sentido de pertenencia y compromiso. Simplificar el proceso de renovación de la membresía para los socios recurrentes, ofreciendo opciones de renovación automática o recordatorios personalizados.

Mantener a los socios informados sobre el destino y el uso de los fondos recaudados a través de las cuotas, mostrando cómo contribuyen al desarrollo y sostenibilidad del club. Establecer un canal de comunicación abierto y accesible para que los socios puedan plantear dudas, sugerencias o inquietudes relacionadas con las cuotas y otros aspectos de la membresía.

Obtener retroalimentación periódica de los socios sobre el proceso de pago de las cuotas y los beneficios recibidos, para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Analizar regularmente los datos de pagos de cuotas y la participación de socios para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes en consecuencia.

## 8.5. Elaboración de informes financieros

El presupuesto de la SD El Pilar se reparte porcentualmente en las siguientes partidas:

1. Gratificaciones. Sueldos entrenadores y personal de servicio deportivo. 65%
2. Gastos de competición 20%
3. Materiales y gastos generales 8%
4. Costes indirectos 7 %

Es misión del responsable de deporte y del Administración del colegio el control económico del mismo junto a la SD. Mediante el pago de la cuota se debe conseguir una

organización deportiva estable y sostenible. La cuota finalmente es aprobada por la dirección del centro y pasa su control de cobros a la administración del colegio. Buscamos fuentes de financiación para mantener las cuotas y mejorar la calidad de nuestra actividad deportiva.

La cuota deportiva es anual por lo que al firmar la autorización de la temporada se comprometen, a realizar estos pagos en su totalidad en la forma indicada. En caso de fuerza mayor que suponga la suspensión de la actividad se tomarán las medidas adecuadas con la devolución de la cuota atendiendo al momento de dicha suspensión. Esta será atendida por la Sección Deportiva evaluando la misma y comunicando el porcentaje de cuota devuelta al jugador. En caso de darse de baja sin causa grave se deberá realizar el pago total de la actividad. Para darse de baja, se deberá firmar el documento de solicitud de baja de la actividad que se puede solicitar al coordinador deportivo de la sección o al encargado administrativo de la SD.

Alumnos pagan 525€/año

Tabla 4. cuotas alumnos

oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may
136,50	136,50	42,00 €	42,00 €	42,00 €	42,00 €	42,00 €	42,00 €

Fuente. Elaboración propia

No alumnos pagan 572€/año

Tabla 5. cuota externos

oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may
160,00	160,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00

Fuente. Elaboración propia

Cuenta de pérdidas y ganancias para presenta los ingresos, los gastos y el resultado neto del club durante un período específico, generalmente trimestral o anual. Detallar los ingresos por conceptos como venta de entradas, patrocinios, publicidad, merchandising, etc. Desglosar los gastos en categorías como nómina, gastos operativos, marketing, infraestructura, entre otros. Calcular el resultado neto como la diferencia entre los ingresos y los gastos totales.

Balance general para mostrar la situación financiera del club en un momento específico, generalmente al final de un período contable, como un trimestre o un año. Presentar los activos del club (como efectivo, inversiones, equipos deportivos, etc.) y los pasivos (como deudas, cuentas por pagar, etc.). Calcular el patrimonio neto como la diferencia entre los activos y los pasivos, representando la inversión de los accionistas y la situación financiera del club.

Estado de Flujo de Efectivo para detallar los flujos de efectivo entrantes y salientes del club durante un período específico. mostrar cómo se generó y se utilizó el efectivo durante el período, dividiendo los flujos en actividades operativas, de inversión y de financiación. Proporcionar una visión detallada de la liquidez y la capacidad del club para cubrir sus obligaciones financieras.

Informe de Gestión para ofrecer una visión general de la situación financiera y operativa del club, destacando los principales logros, desafíos y áreas de enfoque. Proporcionar análisis y comentarios sobre los resultados financieros presentados en los otros informes, incluyendo tendencias y proyecciones futuras. Poder incluir recomendaciones y estrategias para mejorar el desempeño financiero y alcanzar los objetivos del club.

Informe de Presupuesto para detallar el presupuesto planificado del club para un período específico, generalmente un año fiscal. Comparar los ingresos y gastos planificados con los resultados reales, identificando desviaciones y explicando las razones detrás de las mismas.

Tabla 6. predicción de presupuestos

	2025		2026		2027	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>51.500</b>	<b>171,67%</b>	<b>53.700</b>	<b>170,48%</b>	<b>55.900</b>	<b>169,39%</b>
Ingresos por cuotas	30.000		31.500	100,00%	33.000	100,00%
+ Patrocinios	10.000	33,33%	10.500	33,33%	11.000	33,33%
+ Entradas y eventos	2.000	6,67%	2.100	6,67%	2.200	6,67%
+ Subvenciones	8.000	26,67%	8.000	25,40%	8.000	24,24%
+ Otros ingresos	1.500	5,00%	1.600	5,08%	1.700	5,15%
<b>= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>51.500</b>	<b>171,67%</b>	<b>53.700</b>	<b>170,48%</b>	<b>55.900</b>	<b>169,39%</b>
- Pago coordinadores	(6.000)	(20,00%)	(6.300)	(20,00%)	(6.600)	(20,00%)
- Gastos de personal	(18.000)	(60,00%)	(18.900)	(60,00%)	(19.800)	(60,00%)
- Gastos Administrativos	(23.000)	(76,67%)	(21.800)	(69,21%)	(23.000)	(69,70%)
<b>= BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>4.500</b>	<b>15,00%</b>	<b>6.700</b>	<b>21,27%</b>	<b>6.500</b>	<b>19,70%</b>
<b>CASH FLOW GENERADO</b>	<b>(3.500)</b>	<b>(11,67%)</b>	<b>(1.300)</b>	<b>(4,13%)</b>	<b>(1.500)</b>	<b>(4,55%)</b>

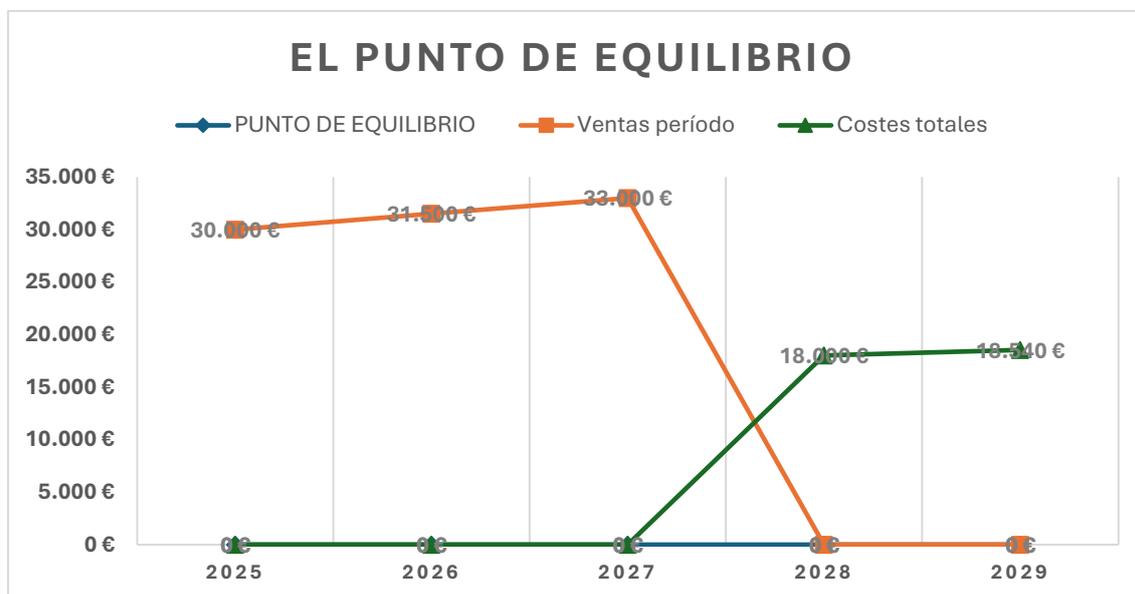
Fuente. Elaboración propia

Tabla 7. análisis punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2025	2026	2027	2028	2029
Costes de estructura				18.000 €	18.540 €
Margen de contribución	51.500 €	53.700 €	55.900 €		
Margen de contribución en %	171,67%	170,48%	169,39%		
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas período	30.000 €	31.500 €	33.000 €		
Costes totales				18.000 €	18.540 €
<b>Distancia al Punto de equilibrio</b>	<b>30.000 €</b>	<b>31.500 €</b>	<b>33.000 €</b>		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8. gráfica punto de equilibrio



Fuente. Elaboración propia

## 9. Desarrollo de valores y responsabilidad social

“Educar es mucho más que transmitir conocimientos, es mucho más que instruir. Pretendemos que niños, adolescentes y jóvenes desarrollen al máximo sus capacidades y crezcan en todas las dimensiones de su persona. Entendemos así por educación integral el desarrollo armónico y gradual de todas estas dimensiones: cuerpo y mente, inteligencia y sensibilidad, sentido estético, sociabilidad, responsabilidad individual, espiritualidad.” (Manolo Diez, presidente del club, comunicación oral, 2024)

### 9.1. Promoción de valores deportivos y *fair play*

Una mirada a nuestro patio nos muestra un gran número de niños y jóvenes que practican el deporte, que en torno a él forman grupo, se reúnen regularmente, ponen un gran Diez) y se sienten responsables del compromiso adquirido consigo mismos y con los demás miembros de su equipo. La amplia capacidad de convocatoria y formación de grupo y el desarrollo de valores como el esfuerzo, la solidaridad, la disciplina y el trabajo en equipo, hacen del deporte un importante elemento de nuestra propuesta pedagógica.

“En nuestra cultura del exceso tendemos a ver el límite como un enemigo de la vida. El deporte nos enseña que, sólo aceptando los propios límites y luchando por superarlos, podemos realmente disfrutar.” (Carlos Rial,2024)

Todos los jugadores del equipo participan en los partidos en la medida que lo permitan los reglamentos deportivos. No es admisible, especialmente en edades tempranas, que haya deportistas que se queden sin jugar por tener un nivel menor.

Inculcamos a nuestros deportistas el sentido del esfuerzo, la entrega, la perseverancia, la confianza en uno mismo, la capacidad de superación. Valores intrínsecos en lo que es la disciplina deportiva, que exige seriedad en los entrenamientos, confianza y obediencia al entrenador, respuesta positiva a los compromisos adquiridos, dominio de sí mismo y sus impulsos. Queremos deportistas que sean buenos competidores, que jueguen y entrenen siempre con la máxima intensidad. Deberán esforzarse por jugar lo mejor posible y tratar de alcanzar la victoria, pero habrán de entender que ésta no es lo único importante. Damos la máxima importancia a la educación en la lealtad y en el sentido de equipo, a la paciencia, a la modestia en los triunfos, a “saber perder”.

Los jugadores de cualquier equipo saben que están representando al club con su equipo, y eso les obliga a dar dentro y fuera del campo su mejor imagen humana y deportiva. Se deben comportar con educación y dignidad. Juegan con deportividad y tienen un trato cordial y cortés en el campo. No insultan, ni dicen expresiones groseras. No muestran con ostentación su posible enfado.

Nuestros jugadores son buenos competidores, juegan siempre con la máxima intensidad y nunca se rinden, pero respetan y se preocupan por el oponente. Son capaces de ponerse en lugar del otro. No se consideran superiores a nadie. Animan a su equipo, sin despreciar, al contrario. Saben controlar sus emociones para tener consideración por el rival tanto en la victoria como en la derrota. Rechazan la violencia y recurren al diálogo para la resolución pacífica y constructiva de problemas originados en el juego. Nunca juegan con intención de hacer daño y, si involuntariamente lo hacen, se deben disculpar.

Se esfuerzan por ganar, pero entienden que eso no es lo único importante. Se sienten más orgullosos y satisfechos por haberse entregado al máximo y haber hecho un buen partido que por el mero hecho de vencer al adversario.

Todos y cada uno de los deportistas muestran un gran respeto a:

1. Su entrenador, a su persona e indicaciones, así como al resto de personas de la organización deportiva colegial.
2. Los compañeros de equipo, los contrincantes y su entrenador, tan merecedores de respeto como uno mismo.
3. Los árbitros y sus decisiones.
4. El público, su opinión y manifestaciones.

Asimismo, los deportistas respetan:

1. Las instalaciones y el material deportivo.
2. Las reglas de higiene, tanto personales como ambientales.

No solo la figura del jugador es importante, el entrenador debe comportarse siempre dignamente en los entrenamientos, partidos, y desplazamientos, incluso fuera del ámbito meramente deportivo. Sabe controlar sus emociones y se muestra correcto en todas las situaciones. Debe transmitir todos los valores posibles del club a sus jugadores. Impulsa la adquisición de hábitos deportivos y de higiene saludables y exige a sus deportistas el cumplimiento de las directrices.

Una parte fundamental en el club son también los padres que deben conocer y aceptar este ideario deportivo del colegio, respetando y apoyando las decisiones deportivas que toman los coordinadores y entrenadores.

Los padres, durante la competición, son imagen de nuestro club y ejemplo de comportamiento ante sus hijos. Por ello, mantienen una actitud acorde con lo indicado en este ideario deportivo, comportándose de manera educada, pacífica y respetuosa con los equipos rivales.

Respetan y ayudan a respetar y valorar la figura de los árbitros en la competición, haciéndoles entender a sus hijos la importancia y dificultad de su labor.

Evitan hacer críticas y juicios negativos y públicos sobre el entrenador, jugadores de uno u otro bando, árbitros, espectadores, que perjudiquen el ambiente del equipo o grupo deportivo. Si tienen que hacer alguna observación del tipo que sea, la harán en privado a los entrenadores o al coordinador del correspondiente deporte.

## 9.2. Participación en proyectos sociales y comunitarios

A lo largo de temporada y con motivo del último partido del año, y por el último de la temporada, se realiza una rifa solidaria, donde el dinero va destinado a diferentes causas sociales, como los afectados por la Dana. La rifa tiene lugar en el entretiempo del partido del primer equipo, donde siempre hay más público. La participación son 5 euros. El premio en juego suele ser ropa del club o algún suvenir similar a una botella de vino.

Cuando se finaliza la temporada, se recoge toda aquella ropa que ya no sirve, porque se ha quedado pequeña, o porque se cambia la equipación, de una temporada a otra. Toda la ropa recogida va destinada a personas destinadas a través de la ONG Caritas.

## 9.3. Fomento de la igualdad de género en el deporte

Crear y promover equipos de fútbol sala femeninos dentro del club, ofreciendo oportunidades de entrenamiento y competición para mujeres de todas las edades y niveles de habilidad.

Garantizar que tanto hombres como mujeres tengan acceso igualitario a recursos, instalaciones y oportunidades de desarrollo dentro del club.

Ofrecer programas de formación y desarrollo específicos para mujeres, incluyendo clínicas de fútbol sala, entrenamientos especializados y talleres de liderazgo y empoderamiento.

Promover activamente la participación de mujeres en el deporte mediante campañas de sensibilización, eventos especiales y programas de divulgación en la comunidad.

Fomentar la representación equitativa de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones dentro del club, incluyendo la junta directiva, comités y cuerpos técnicos.

Buscar patrocinadores y aliados que apoyen activamente la igualdad de género en el deporte y estén dispuestos a respaldar programas y actividades específicas para mujeres. Colaborar con organizaciones locales, regionales y nacionales que promuevan la igualdad de género en el deporte, participando en iniciativas conjuntas y compartiendo recursos y conocimientos.

Implementar políticas y procedimientos que promuevan la igualdad de género y prevengan la discriminación en todas las áreas de funcionamiento del club.

Establecer programas de mentoría y apoyo para mujeres dentro del club, facilitando el desarrollo profesional y personal y fomentando la confianza y la autoestima. Reconocer y celebrar los logros de las mujeres en el deporte, tanto dentro del club como en la comunidad en general, destacando modelos a seguir y ejemplos de éxito.

#### 9.4. Sensibilización sobre el uso responsable de las instalaciones

“Normas para el uso de los vestuarios:

Cambios de los vestuarios con los benjamines y alevines.

1. Los equipos esperan la llegada del entrenador para bajar al vestuario.
2. Uno de los entrenadores permanece atento en la zona de vestuarios a que todos los jugadores y jugadoras salgan.
3. Las mochilas debemos intentar dejarlas ordenadas en algún lugar cercano a nuestro entrenamiento y que se puedan ver... en todos los campos o canastas se puede encontrar.
4. Una vez terminado el entrenamiento acompañamos a los jugadores y controlamos la salida de estos y la recogida de los padres. Como sois dos entrenadores os turnáis los días.
5. NO dejamos solo a ningún benjamín, ni alevín, en el patio.

Si vemos que las familias se retrasan en la recogida debemos recordar a las familias el horario de finalizar el entrenamiento. Es importante que los chicos y las chicas sepan que existe un control de los vestuarios. Aquí se producen muchos conflictos y cuanto más control más podremos resolverlos.

Normas para el uso de los vestuarios **FORMA DE ACTUAR EN LOS VESTUARIOS. DE INFANTILES A JUNIORS**

1. En los entrenamientos, los entrenadores permanecerán atentos en el momento de cambiarse, para las categorías desde infantiles a juveniles, para que no se retrasen

ni hagan una mala utilización del vestuario. Se intervendrá de producirse cualquier situación anómala, siempre advirtiendo que va a entrar en el vestuario.

2. No se permitirá por parte de ningún entrenador, que los jugadores y jugadoras se cambien en el campo de juego o patio. Deberán siempre realizarlo en los vestuarios.
3. El responsable del patio vigilará el correcto estado de los vestuarios, advirtiendo cualquier anomalía a los entrenadores, coordinadores o responsable de deportes. Cuando realice esta labor esperará que los vestuarios estén vacíos.
4. El entrenador permitirá que los equipos se cambien de ropa y una vez finalizado entrará para dar la charla técnica antes del partido.
5. Evitará estar en el vestuario mientras se cambian para garantizar la intimidad del equipo y de los jugadores.
6. Si hubiera algún tipo de problema, sí que intervendrá para solucionarlo lo antes posible.
7. Evitará fotos en los que los jugadores puedan presentar falta al decoro o a la intimidad de los jugadores y jugadoras.
8. Siempre avisará de su entrada para que los jugadores y jugadoras estén preparados para esta.
9. Se evitará cualquier burla o crítica al aspecto de un jugador o jugadora, sancionando este hecho incluso con la expulsión del equipo de los jugadores o jugadoras que tengan estas conductas.
10. Siempre buscaremos que el clima en el vestuario sea de respeto, tranquilidad y motivación de cara al partido que se vaya a jugar.
11. Una vez finalizado buscaremos las herramientas para una vuelta a la calma sosegada, compartiendo las alegrías del juego, manteniendo siempre actitudes de respeto, al contrario, arbitro. Resaltando siempre el esfuerzo y entrega del equipo.
12. Los análisis posteriores de los partidos es mejor dejarlo para momentos antes del entrenamiento siguiente.
13. Siempre el vestuario se dejará limpio y recogido. El capitán de equipo será el responsable de velar por esta práctica. Este realizará un turno en el equipo para la recogida y limpieza del vestuario, tanto en los partidos de casa como en los partidos fuera de la misma.” (S.D. El pilar, 2024)

## 10. Evaluación y mejora continua

### 10.1. Análisis de resultados deportivos y financieros

Evaluar el desempeño del equipo en las competiciones en las que participa, como ligas locales, torneos regionales y copas nacionales. Analizar la posición final en la tabla de clasificación, el número de victorias, empates y derrotas, así como la diferencia de goles. Identificar patrones de rendimiento a lo largo de la temporada, como rachas de victorias o derrotas, y evaluar su impacto en los resultados finales.

Analizar el rendimiento individual de los jugadores clave, como goleadores, asistentes y porteros, y su contribución al éxito del equipo. Evaluar la cohesión y el trabajo en equipo del equipo, así como el estilo de juego y las tácticas implementadas por el cuerpo técnico.

Evaluar la participación del club en eventos y actividades fuera del campo de juego, como campamentos de entrenamiento, clínicas deportivas y eventos comunitarios. Analizar el impacto de estas actividades en el desarrollo del equipo, la promoción del club y la participación de la comunidad.

Analizar los ingresos del club, incluyendo patrocinios, venta de entradas, merchandising y otras fuentes de financiamiento. Evaluar los gastos del club, incluyendo salarios, operaciones, infraestructura, marketing y otros costos operativos.

Evaluar la rentabilidad del club mediante indicadores como el margen de beneficio, el retorno de la inversión y la relación costo-beneficio de las actividades realizadas. Analizar la liquidez del club y su capacidad para cubrir sus obligaciones financieras a corto y largo plazo.

Comparar el presupuesto planificado del club con los resultados financieros reales, identificando desviaciones y analizando las razones detrás de las mismas. Evaluar la eficacia de la gestión financiera y la capacidad del club para alcanzar sus objetivos financieros.

Integrar los hallazgos del análisis deportivo y financiero para obtener una comprensión completa de la situación del club. Identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora tanto en el ámbito deportivo como en el financiero. Establecer estrategias y acciones específicas para optimizar el rendimiento deportivo y financiero del club en el futuro.

## 10.2. Indicadores de satisfacción a socios y jugadores

Porcentaje de socios que renuevan su membresía año tras año. Una tasa alta indica una mayor satisfacción y lealtad hacia el club. Realización de encuestas periódicas a los socios para evaluar su satisfacción con aspectos como instalaciones, programas, eventos, comunicación y servicios ofrecidos por el club. Número de socios que participan en eventos exclusivos para socios, como reuniones, jornadas de puertas abiertas, celebraciones y actividades especiales. Recopilación de comentarios y sugerencias de los socios a través de canales de comunicación directa, como correos electrónicos, reuniones o buzones de sugerencias. Evaluación de la percepción de los socios sobre los beneficios ofrecidos por el club, como descuentos, acceso a eventos exclusivos, participación en sorteos, entre otros.

Porcentaje de jugadores que deciden continuar formando parte del equipo en temporadas sucesivas. Realización de encuestas periódicas a los jugadores para evaluar su satisfacción con aspectos como entrenamientos, instalaciones, ambiente del equipo, relación con el cuerpo técnico, etc. Evaluación de la asistencia y participación activa de los jugadores en los entrenamientos, partidos y eventos organizados por el club. Recopilación de opiniones y comentarios del cuerpo técnico sobre el compromiso, actitud y desempeño de los jugadores durante las sesiones de entrenamiento y los partidos. Evaluación del desempeño del equipo en competiciones locales y regionales como indicador indirecto de la satisfacción y el compromiso de los jugadores.

Evaluación de la eficacia de la comunicación interna del club mediante indicadores como la frecuencia y calidad de la información proporcionada a socios y jugadores. Medición del ambiente y la cultura del club a través de indicadores como el trabajo en equipo, el respeto mutuo, la inclusión y la diversidad. Evaluación de la capacidad del club para resolver problemas y atender quejas o reclamaciones de socios y jugadores de manera oportuna y efectiva.

## 10.3. Identificación de áreas de mejora y establecimiento de objetivos

Analizar los puntos fuertes y débiles del club en términos de infraestructura, recursos humanos, desempeño deportivo, gestión financiera, entre otros. Identificar oportunidades

de crecimiento y desarrollo, así como posibles amenazas y desafíos en el entorno deportivo y económico en el que opera el club.

Evaluar aspectos como la calidad del equipo, la planificación táctica, el entrenamiento y la preparación física para identificar áreas de mejora en el rendimiento deportivo. Revisar la eficiencia en la gestión de ingresos y gastos, la diversificación de fuentes de financiamiento y la optimización del presupuesto para garantizar la sostenibilidad financiera del club. Analizar la calidad de las instalaciones, el equipamiento deportivo, el personal técnico y administrativo, y otros recursos disponibles para identificar áreas que requieren inversión o mejora. Evaluar el compromiso y la participación de socios, aficionados y la comunidad local en las actividades del club, identificando formas de aumentar la implicación y el apoyo.

Establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) que aborden las áreas identificadas para mejora y reflejen la visión y misión del club. Priorizar los objetivos según su impacto en el rendimiento deportivo, la viabilidad financiera y la contribución a los valores y objetivos a largo plazo del club. Identificar estrategias y acciones concretas para alcanzar cada objetivo establecido, considerando los recursos disponibles, las capacidades del club y las mejores prácticas del sector. Designar responsables de la implementación de cada estrategia y establecer un plan de acción claro con plazos y hitos definidos para dar seguimiento al progreso.

Monitorear regularmente el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos, realizando ajustes según sea necesario para garantizar el avance y la eficacia de las estrategias implementadas. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos, identificando lecciones aprendidas y áreas que requieren ajustes o mejoras adicionales.

#### 10.4. Implementación de medidas correctivas y preventivas

Realizar un análisis exhaustivo de las áreas clave del club, incluyendo rendimiento deportivo, gestión financiera, infraestructura, participación de la comunidad, entre otros, para identificar posibles problemas y desafíos. Recopilar retroalimentación de jugadores, cuerpo técnico, personal administrativo, socios y otros interesados para identificar áreas de mejora y preocupaciones.

Priorizar los problemas identificados según su impacto en el rendimiento del club y su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Identificar problemas críticos que requieren acción inmediata y problemas a más largo plazo que pueden abordarse de manera progresiva.

Identificar las causas subyacentes de los problemas identificados y desarrollar acciones específicas para corregir y remediar estos problemas. Establecer plazos claros y responsabilidades definidas para la implementación de medidas correctivas, asegurando que se tomen las acciones necesarias de manera oportuna. Analizar las tendencias y patrones que podrían indicar la aparición de problemas futuros y desarrollar estrategias para prevenir su ocurrencia. Implementar sistemas de seguimiento y monitoreo para identificar y abordar proactivamente cualquier signo temprano de problemas emergentes.

Comunicar claramente las medidas correctivas y preventivas a todas las partes interesadas, incluyendo jugadores, personal técnico, administrativo y socios. Asignar recursos adecuados y proporcionar apoyo necesario para llevar a cabo las acciones identificadas de manera efectiva.

Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el impacto de las medidas correctivas y preventivas implementadas. Realizar un seguimiento regular del progreso y los resultados obtenidos, ajustando las acciones según sea necesario para garantizar su eficacia. Realizar evaluaciones periódicas para revisar el estado de los problemas identificados y evaluar la efectividad de las acciones tomadas para abordarlos.

Fomentar una cultura de mejora continua en el club, donde se valoren la retroalimentación, la innovación y la adaptación a los cambios. Utilizar los aprendizajes obtenidos de la implementación de medidas correctivas y preventivas para mejorar los procesos y fortalecer la resiliencia del club ante futuros desafíos.

## 11. Referencias

S.D. El Pilar. (2023). *Educación con el deporte* [Ideario Deportes Marianistas ESP - IMPRENTA](#) .

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda> .

Gómez A. (2022, 22 de diciembre). *El paso al frente del fútbol sala en España: los cambios que provocan el nuevo impulso*. El periódico de España. [El paso al frente del fútbol sala en España: los cambios que provocan el nuevo impulso](#) .

Guardia Jaimes, J. A., & Hernandez Vega, F. A. (2021) [Descripción: Métodos de la segmentación de mercado. Revisión sistemática de la literatura](#) .

Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana. (2024) [Inicio – FFCV](#) .

Sociedad deportiva el pilar (2024) [Inicio - Sección Deportiva El Pilar](#) .

Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 316, de 31 de diciembre de 2022, páginas 186720 a 187791. [BOE-A-2022-24430 Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte.](#)

Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de la Generalitat, de protección de datos personales. *Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV)*, núm. 5898, de 21 de noviembre de 2008. [BOE-A-2008-19735 Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana.](#)

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado (BOE)*, núm. 269, de 10 de noviembre de 1995, páginas 32590 a 32611. [BOE-A-1995-24292 Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.](#)

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 255, de 24 de octubre de 2015, páginas 94283 a 94370. [BOE-A-2015-11430 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.](#)

Consejo superior de deportes (2024) [Inicio | CSD - Consejo Superior de Deportes](#) .

Boletín oficial del estado (2024) [BOE.es - Búsqueda sencilla de legislación](#) .

Diaz Oliveira,P (2011) *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Contribuciones a la economía. [EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | Contribuciones a la Economía.](#)

Betancourt, D (2019) *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*.

Biblioteca UDG virtual [Repositorio UDGVirtual: Análisis pestel para describir el contexto organizacional.](#)