

NEXT TALENT AGENCY

TRABAJO FINAL DE GRADO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE



Realizado por: Juan Camilo León Vélez, Daniel Dudzinski.

Grupo matriculado TFG: M41

Año Académico: 2023-2024

Tutor/a: Mateo March

Área: Plan de empresa

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los focos en la actualidad es el impulso y desarrollo de la práctica deportiva a nivel mundial, en este caso el modelo de negocio se enfocará específicamente en los continentes de Europa y América, con el fin de lograr captar todos los potenciales de grandes deportistas, en el cual la base es focalizar cada una de sus competencias para ser potencializadas en el campo de juego.

Dentro de los puntos de la idea de negocio más que la representación es lograr identificar las oportunidades de crecimiento de esta manera maximizar el potencial, brindando un plan integral, personalizado y de manera estratégica, para cubrir diferentes eventos deportivos que van desde las etapas amateurs hasta los entornos profesionales.

Los servicios y fuentes de financiación se basarán en:

- Todo el tema de representación deportiva, esto aplica para los deportes tanto de fútbol como tenis, aquí se maneja todo lo ligado a contratación, transferencias, negociaciones, traspasos, asesoramientos en temas legales, fiscales entre otros para lograr un beneficio en conjunto de las partes interesadas.
- Todo el tema de planeación deportivo de cada uno de los integrantes del grupo, la idea es potencializar con planes personalizados, logrando evocar sus principales competencias deportivas, aquí es importante señalar especialmente en el tema futbolístico ubicar a los potenciales jugadores en las posiciones correctas, las cuales requieren de destrezas diferenciadas. Se contará con profesionales para contar con planes de desarrollo que aporten.
- Una de las unidades de negocio dentro de la marca es generar aspectos de patrocinios, ya que los jugadores representados más que ser figuras deportivas pueden entrar en el entorno de marketing, a través de contenido, branding, entre otros que permitan una alineación con grandes marcas deportivas y aportar a sus estrategias de marketing.

- Por último, contar con la gestión emocional de los jugadores, ya que esto no es una fuente de ingreso, pero es relevante una salud tanto física como mental de cada una de las partes.

El proyecto actualmente se encuentra en un estado de desarrollo enfocado hacia la constitución de cada una de las sedes, ya que se contará con una sede central, pero es relevante descentralizar las operaciones para abarcar varios mercados, que permitan expandir las operaciones a largo plazo. Es de gran relevancia analizar factores enfocados hacia la constitución de un modelo de gestión humana basado en competencias para lograr captar el personal adecuado que permitan potencializar cada una de las áreas del proyecto. Por otra parte, se inicia con el plan de relaciones públicas muy ligado al marketing de la marca, para la búsqueda de patrocinadores y captadores de potenciales jugadores para lograr iniciar en el proyecto, iniciando con las ligas inferiores a corto plazo y a mediano plazo iniciar en el entorno profesional. Por último, los estamentos legales y financieros para cubrir todo el tema de licencias, permisos, cesiones, entre otros procesos documentales que permitan la integración de las partes interesadas.

ABSTRACT

One of the focuses currently is the promotion and development of sports practice worldwide, in this case the business model will focus specifically on the continents of Europe and America, in order to capture all the potential of great athletes. , in which the basis is to focus each of their competencies to be enhanced on the playing field.

Within the points of the business idea, more than representation, it is able to identify growth opportunities in this way to maximize the potential, providing a comprehensive, personalized and strategic plan, to cover different sporting events that range from the amateur stages to professional environments.

Services and funding sources will be based on:

- The entire issue of sports representation, this applies to both football and tennis, everything related to hiring, transfers, negotiations, transfers, advice on legal and tax issues, among others, is handled here to achieve a joint benefit for the parties interested.
- The entire topic of sports planning for each of the members of the group, the idea is to enhance with personalized plans, managing to evoke their main sports skills, here it is important to point out especially in the soccer topic to place the potential players in the correct positions, which require different skills. There will be professionals to have development plans that contribute.
- One of the business units within the brand is to generate sponsorship aspects, since the players represented, rather than being sports figures, can enter the marketing environment, through content, branding, among others that allow an alignment with big sports brands and contribute to their marketing strategies.
- Finally, count on the emotional management of the players, since this is not a source of income, but both physical and mental health of each of the parties is relevant.

The project is currently in a state of development focused on the constitution of each of the locations, since there will be a central headquarters, but it is relevant to decentralize operations to cover several markets, which will allow operations to expand in the long term. It is of great relevance to analyze factors focused on the constitution of a human management model based on competencies in order to attract the appropriate

personnel to enhance each of the areas of the project. On the other hand, it begins with the public relations plan closely linked to the marketing of the brand, for the search for sponsors and recruiters of potential players to get the project started, starting with the lower leagues in the short term and in the medium term starting in the professional environment. Finally, the legal and financial entities to cover the entire issue of licenses, permits, assignments, among other documentary processes that allow the integration of interested parties.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	10
2.1 Misión.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Valores.....	12
2.4 Business Model Canvas.....	12
2.4.1 Actividades clave.....	13
2.4.2 Asociaciones clave.....	13
2.4.3 Recursos clave.....	14
2.4.4 Propuesta de valor.....	14
2.4.5 Relación clientes.....	14
2.4.6 Canales.....	14
2.4.7 Segmentos de clientes.....	14
2.4.8 Diferenciación.....	15
2.4.9 Costes de estructura.....	15
2.4.10 Fuentes de ingresos.....	15
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	15
3.1 Aspectos generales.....	15
3.2 Interno.....	15
3.3 Externo.....	17
4. PLAN DE MARKETING.....	19
4.1 Público objetivo.....	20
4.2 Marketing mix.....	20
5. PLAN DE OPERACIONES.....	22
6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
6.1 Motivación y desempeño.....	25
6.2 Capacitaciones y formación.....	25
6.3 Sistema de recompensas.....	26
7. PLAN JURÍDICO.....	28
7.1 Constitución de la Sociedad:.....	28
7.2 Elección de la forma jurídica:.....	28
7.3 Capital Social:.....	29
7.4 Órganos de Gobierno:.....	29
7.5 Contratos y Acuerdos:.....	29
7.6 Cumplimiento Normativo:.....	29
7.7 Protección de Datos y Seguridad:.....	29
7.8 Licencias y Permisos:.....	30
7.9 Asesoramiento Legal Continuo:.....	30
7.10 Resolución de Conflictos:.....	30
7.11 Seguros:.....	30
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y DE VIABILIDAD.....	30

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	33
9.1 La responsabilidad social empresarial como red social.....	33
10. CRONOGRAMA TO- START.....	35
10.1 Preparación y planificación.....	35
10.2 Constitución de la empresa.....	35
10.3 Definición de la estructura organizativa.....	35
10.4 Obtención de licencias y permisos.....	36
10.5 Contratación de personal y formación.....	36
10.6 Desarrollo de la identidad corporativa.....	36
10.7 La implementación de procesos y sistemas.....	36
10.8 Lanzamiento y promoción.....	36
10.9 Seguimiento y evaluación.....	37
11. CONCLUSIONES.....	37
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
13. ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Business Model Canvas “Next Talent Agency”.....	12
Figura 2. DAFO.....	17
Figura 3. Organigrama Next talent Agency.....	27
Tabla 1. Plan económico-financiero y de viabilidad Next talent Agency.....	30
Tabla 2. Inversión inicial y recursos.....	31
Tabla 3. Sueldos y honorarios.....	32
Tabla 4. Cronograma to - start.....	35

1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias de vida saludable y la búsqueda de actividades que generen un bienestar dentro de la sociedad como el deporte, han impactado directamente el dinamismo del mercado, de esta manera las organizaciones buscan un valor agregado especialmente para el mejoramiento de aspectos como el rendimiento físico, formatos innovadores y la experiencia tanto de los aficionados como de los atletas, siendo estos últimos la audiencia objetivo en la cual se enfocará el proyecto (*Tendencias Fitness Actividad Física Y Deporte*, 2023). Es relevante señalar que se requiere un desarrollo deportivo integral además de alianzas estratégicas que permitan la identificación de este tipo de talentos que a largo plazo impactarán las audiencias o tasas de afición dentro de los entornos deportivos, donde se focaliza específicamente en deportes populares como el Fútbol y tenis.

De esta manera es relevante además de analizar los niveles de asistencia y tendencias de estas prácticas deportivas, son los actores principales entre estos los jugadores, los cuales más que llegar directamente a la cima, están bajo un proceso de desarrollo donde es relevante contar con agencias especializadas que potencialicen sus competencias a largo plazo, permitiendo participar en diferentes certámenes, pero todo bajo un proceso estratégico, personalizado y un acompañamiento integral que va desde el tema deportivo hasta la parte emocional que permita un equilibrio en cada uno de los pilares como seres humanos. (*Las Nuevas Tendencias En Sport Business*, 2024)

El modelo dentro de la agencia deportiva permite la alineación con varias partes interesadas con el fin de potencializar talentos de manera integral, adicional generar una notoriedad de marca a largo plazo dentro de los diferentes certámenes, entre los principales pilares se encuentran:

- Visibilidad de la marca, especialmente el hecho de buscar alianzas con los patrocinadores para potencializar a los nuevos talentos, siendo una inversión a mediano y largo plazo, el foco es la participación en torneo o certámenes que expongan las competencias deportivas. (*Marketing Deportivo*, 2023)

- Análisis estratégico de los entornos tanto externos como internos, lograr establecer procesos de mejoramiento continuo que permitan una operación más integral, donde se preserven cada uno de los atributos para los talentos a largo plazo, generando un foco de interacción a largo plazo que permita un crecimiento.
- Desarrollo de un plan de medios para lograr visibilidad tanto de la agencia como de los patrocinadores participantes, todo basado en afinidad de las audiencias, integración de puntos de contacto de valor que generen experiencias positivas. (EAE, 2020)
- Pilares de las operaciones para cumplir los objetivos dentro de la marca, se analiza el tema de departamentalización, procesos, procedimientos, logrando buena sinergia entre las partes.
- Plan de gestión humana, en este caso nos basaremos en el modelo por competencias, estableciendo los procesos desde el reclutamiento, selección y formación del personal, aquí se incluyen deportistas donde se busca un crecimiento integral desde el área física y emocional.
- Estrategia jurídica para establecer temas de licencias, permisos, negociaciones con entidades legales, tasas fiscales, transferencias para evitar cualquier tipo de brecha con las áreas públicas y privadas.
- Viabilidad económica de la empresa, estableciendo cada uno de los servicios, se tomarán como base ingresos, comisiones, márgenes de rentabilidad que aporten a los objetivos de cada una de las partes.
- Por último, la integración de la responsabilidad social empresarial, aportando a cada una de las partes, de igual manera se tienen planes a largo plazo para el crecimiento de zonas vulnerables, donde se tienen grandes talentos que pueden ser potencializados.

2. DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este apartado está dedicado a presentar nuestra idea de negocio y explicar cómo hemos llegado a ello. Nuestro proyecto es “Next Talent Agency”, una empresa de agentes deportivos dedicada específicamente a los jugadores semi profesionales o amateur de fútbol y tenis.

Primeramente, como creadores de “Next Talent Agency” somos dos personas apasionadas por el deporte y dedicadas a él. Los dos hemos sido federados y hemos practicado el deporte durante muchos años, lo que nos da un punto de vista diferente a las personas que emprenden dentro del mundo del deporte, pero nunca lo han practicado. Queremos incentivar un proyecto que abra las puertas del deporte profesional a los deportistas semi profesionales o amateur, para que puedan cumplir sus sueños. Sabemos lo difícil que es ir subiendo de categorías o de nivel, cuando alrededor hay tanta competencia. En el año 2022 se ha registrado que, en el fútbol hay más de 1.137.000 jugadores federados y el tenis cuenta con más de 83.000. (División de Estadística y Estudios & Secretaría General Técnica, Ministerio de Cultura y Deporte, 2023) Hay una gran diferencia entre estos deportes, pero en ambos el nivel de dificultad para llegar a ser profesional es muy alto. Tan grande cantidad de personas, que practican dichos deportes, implica que la mayoría de los deportistas son “invisibles”. Es decir, aunque un jugador destaque entre la competencia, puede que no vaya a ser visto y captado por los equipos profesionales. En estos momentos a la ayuda viene la figura del representante. Uno de sus objetivos en el deporte amateur o semiprofesional es hacer que el jugador sea “visible” para los grandes equipos. Sirve de ayuda a los jugadores para que puedan desarrollar sus talentos y jugar en los equipos adecuados a su nivel.

Consideramos que la función del representante hoy en día es crucial para poder seguir avanzando dentro del mundo del deporte. A pesar de su relevancia, en España solo existen 615 representantes de fútbol con licencia FIFA.(Transfermarkt,2024) Esa cantidad es casi nula comparada con la cifra de jugadores federados y creemos que el aumento de los profesionales vendría genial a los jóvenes talentos. Ver estos datos nos ha dado muchas reflexiones acerca del tema y nos ha inspirado a crear nuestro proyecto.

Explicando más a detalle sobre nuestra empresa, vamos a empezar por algo que no puede faltar, es decir, misión, visión y los valores de nuestro proyecto:

2.1 Misión

Nuestra idea de negocio surgió a raíz de las pocas posibilidades que tienen los deportistas semi profesionales y amateur de llegar al mundo profesional. La competencia es enorme, como muestran los datos mencionados anteriormente. Nosotros queremos facilitar el camino a los jóvenes talentos y guiarlos durante las siguientes etapas de su carrera. Apoyarlos tanto en el tema legal, como en el tema deportivo, pensando en las mejores opciones para cada caso particular. Darles la oportunidad de mostrarse al mundo no solamente en el país que viven, sino también en el extranjero. Estas oportunidades no las tienen todos los deportistas que destacan en su profesión y nosotros queremos darles este privilegio. Queremos ser el puente entre los talentos y las oportunidades. Todo eso haremos con una integridad total hacia el jugador y siempre mirando su bienestar. Nosotros estaremos para ellos y no lo contrario. Nos motiva la constante persecución de la excelencia y el impacto perdurable que queremos dejar en el mundo del deporte.

2.2 Visión

Nos visualizamos como la agencia deportiva líder en el apoyo y desarrollo de los talentos jóvenes en el ámbito amateur y semi profesional. Vamos a ser los socios más comprometidos en las etapas tempranas de las carreras de nuestros clientes, dándoles las herramientas, el apoyo y la orientación necesaria para extraer el máximo potencial de cada uno de nuestros protegidos. Nuestra visión es ser reconocidos por nuestra integridad y el vínculo emocional que crearemos con los deportistas. A medida que ganemos experiencia y los frutos de nuestro trabajo llegarán, queremos continuar nuestra actividad en el mundo del deporte profesional, junto con nuestros atletas. Optamos por ser la agencia de elección para los jóvenes apasionados por el deporte, que quieran dar el salto a la élite deportiva, ofreciéndoles el camino claro hacia su objetivo.

2.3 Valores

1. Integridad: La empresa se va a caracterizar por la honestidad, la ética y transparencia hacia todos los integrantes del conjunto.

2. Empatía: El esfuerzo por entender a cada individuo va a ser una de nuestras características. No todos somos iguales y cada atleta tiene diferentes necesidades para poder maximizar su potencial, sin dejar atrás su bienestar.

3. Compromiso con el desarrollo: Nos comprometemos a dar un apoyo integral y proporcionado para cada cliente de nuestra empresa, independiente de su nivel o logros obtenidos.

4. Respeto: La dignidad y el respeto hacia nuestros deportistas va a ser un pilar fundamental en la construcción del proyecto, independiente de su origen, género, habilidades u orientación sexual.

5. Pasión por el deporte: La pasión y el sentimiento de pertenencia son valores muy importantes en el deporte. Gracias a ellos el deporte es una herramienta tan poderosa en el ámbito social. Queremos que nuestra empresa sea como una familia y que nadie se sienta excluido o apartado.

2.4 Business Model Canvas

Figura 1. Business Model Canvas “Next Talent Agency”

<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representación de los jugadores de tenis y fútbol - Negociación de los contratos - Asesoramiento deportivo y financiero - Identificación y reclutamiento de talentos 	<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clubes de fútbol - Federaciones y organismos deportivos - Empresas de marketing - Academias y centros de formación 	<p>Propuesta de valor</p> <p>La empresa destacará por el conocimiento especializado de los integrantes de la asociación. Además el asesoramiento profesional y amplia red de contactos añadirán el valor a nuestro proyecto.</p>	<p>Relación clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de carrera a largo plazo - Construcción de marca personal y marketing - Apoyo integral 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deportistas - Patrocinadores
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Red de contactos - Representantes - Abogados - Tecnología y herramientas - Instalaciones y recursos físicos 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Redes sociales - Eventos deportivos - Ferias y convenciones 	<p>Diferenciación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación y tecnología - Contratos lucrativos - Ambiente familiar - Orientación individual
<p>Costes de estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos administrativos - Salarios y honorarios del personal - Equipamiento de las oficinas - Viajes y gastos relacionados con la representación - Captación y desarrollo profesional de los agentes 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por transferencias y contratos - Honorarios por servicios de representación - Acuerdos de patrocinio y publicidad - Eventos deportivos y apariciones 	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla representa el modelo Business Canvas de nuestra agencia “Next Talent Agency”.

Explicando el Modelo Canvas, vamos a centrarnos en los apartados en los que se divide esta figura.

2.4.1 Actividades clave

Nuestra actividad clave es la representación de los jugadores de tenis y de fútbol. Esta tarea se divide en varias partes tales como negociación de los contratos, asesoramiento deportivo y financiero e identificación de los talentos.

2.4.2 Asociaciones clave

Los pilares clave de nuestra empresa van a ser asociaciones que incluyen clubes de fútbol, federaciones y organismos deportivos, empresas de marketing y patrocinio, y finalmente academias y centros de formación. Estas asociaciones nos traen el acceso

a oportunidades de negocio, redes de apoyo y talento deportivo. Al establecer fuertes lazos con estas entidades podemos ampliar nuestra influencia en la industria deportiva.

2.4.3 Recursos clave

Los recursos respaldan nuestra actividad y hacen que sea más profesional. Contamos con una amplia red de contactos, representantes experimentados, abogados especializados, tecnología innovadora e instalaciones profesionales. Estos recursos son fundamentales para dar un servicio de alta calidad y mantenernos como líderes en la industria.

2.4.4 Propuesta de valor

La propuesta del valor de nuestra empresa se basa en nuestro conocimiento especializado en la gestión de carreras deportivas, una red de contactos globales, asesoramiento profesional e individualizado. Abordamos las necesidades específicas de los deportistas y maximizamos su potencial.

2.4.5 Relación clientes

Nos comprometemos con nuestros clientes a establecer una confianza y relaciones sólidas, dándoles el apoyo necesario para alcanzar sus metas. Nuestros argumentos para lograr estas sensaciones de estabilidad es la gestión de sus carreras a largo plazo, la construcción de la marca personal y el apoyo integral en todas las etapas de su carrera.

2.4.6 Canales

Los principales canales con los que nos vamos a comunicar con nuestros clientes serán redes sociales, página web, eventos deportivos y ferias convencionales. Estas herramientas nos permitirán llegar a una amplia y diversa audiencia. Al aprovechar estos canales podemos de forma más eficiente promover nuestros servicios y fortalecer la presencia en el mercado.

2.4.7 Segmentos de clientes

El perfil de nuestros clientes son deportistas. Nos enfocamos en comprender sus necesidades y satisfacerlas de la mejor forma posible. Al cumplir con este objetivo podremos fidelizarlos de manera eficiente.

2.4.8 Diferenciación

Nos diferenciamos en el mercado a través de la innovación y la tecnología. Estamos constantemente buscando mejorar nuestros servicios y ofrecer soluciones únicas que marquen la diferencia. Estar todo el rato en la búsqueda de mejoramiento podremos estar a la vanguardia de la industria.

2.4.9 Costes de estructura

Nuestros costes de estructura incluyen gastos administrativos, salarios y honorarios, equipamiento de las oficinas, viajes y captación de los jugadores. Estos costes creemos que son necesarios para mantener nuestras operaciones y garantizar la entrega de servicios de alta calidad.

2.4.10 Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos incluyen comisiones por transferencias y contratos, honorarios por servicios de representación, acuerdos de patrocinio y eventos. Estas fuentes nos proporcionan diversas vías de ingresos, lo que es genial para nuestra estabilidad económica.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Aspectos generales

Como se puede establecer dentro del análisis estratégico se debe tomar en cuenta que es relevante establecer una serie de procesos internos que permitan generar sinergia dentro de las partes interesadas para lograr a largo plazo generar acciones que cumplan con los objetivos como son la misión y visión organizacional.

3.2 Interno

Dentro de los aspectos a resaltar dentro del análisis estratégico interno destacamos los siguientes puntos:

- La agencia cuenta con una estructura organizativa inicialmente establecida bajo varios departamentos que cuentan con funciones diferenciadas, pero están enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, aquí se destaca inicialmente el departamento de mercadeo y relaciones públicas para establecer acciones que generen notoriedad de la marca, negociaciones, brindar conocimiento al mercado sobre los servicios, que permita crear relaciones a largo plazo, por otra parte, es importante la separación de estas filiales por deportes, una enfocada hacia el fútbol y otra hacia el tenis, ya que la red de contactos puede variar entre estos dos deportes, siendo importante llegar al segmento que tenga afinidad.
- La Red de contactos y relaciones públicas es elemental específicamente para lograr aspectos de lograr alianzas, trabajos en conjunto y patrocinios, aquí se deben integrar federaciones deportivas, comunidades, entrenadores, referentes, agentes claves, entre otras.
- Área de recursos humanos para contar con la mano de obra adecuada y calificada, logrando contar con personal idóneo que cumpla con sus funciones desde el tema de reclutamiento, selección y formación del personal, de igual manera esto también se integrará para los nuevos talentos, verificando cada una de sus competencias, habilidades, para ubicarlos dentro de las áreas de valor, para un crecimiento a largo plazo.
- Área interna de tecnologías de la información la cual se encargará de integrar las comunicaciones dentro de la empresa de manera adecuada, de igual manera lograr establecer a través de las tecnologías, las tendencias del mercado, integrar los puntos de contacto para dar respuestas de manera oportuna, implementar un sistema de CRM.
- Área legal y de procesos internos, encargada de los temas de documentación, procesos, SOX, verificación y área de contratación, entre otros, para evitar por ejemplo vacíos legales que generen problemáticas a largo plazo.
- Gestión financiera encargada del tema de contabilidad, rentabilidad de las operaciones, aspectos de liquidez y para mantener la solvencia económica de la

organización.

3.3 Externo

En temas del entorno externo son factores los cuales la organización no tiene control sobre estos, es importante identificarlos para una respectiva mitigación a largo plazo, logrando cumplir los objetivos a largo plazo.

- El primer punto es la alta competencia y saturación dentro de este entorno, por lo tanto, se deben establecer cuáles son estas agencias que ya se encuentran consolidadas tanto de manera internacional como local, generando valores agregados que permitan integrar a nuevos actores. Aquí se debe buscar en ligas no tan saturadas o que sean más locales para iniciar un proceso de posicionamiento.
- Establecer las tendencias del mercado, especialmente en un entorno altamente dinámico, el cual requiere analizar nuevas regulaciones, nuevos torneos, ligas, competiciones, el tipo de jugadores que está requiriendo cada país o liga, patrocinios, entre otros para adaptarse a la organización.
- El entorno económico y político es elemental para analizar aspectos del poder adquisitivo de cada país, la situación financiera de las federaciones, clubes, aspectos de inflación, cuáles son las barreras de entrada o salida, logrando contar con cada uno de los requerimientos evitando problemáticas legales a largo plazo.
- Tecnologías para lograr tecnificar procesos que mejoren la eficiencia de los procesos, modelos de contratación, captación de nuevos talentos, negociaciones, trazabilidad y transacciones, evitando distorsión en las negociaciones a largo plazo.
- La imagen de la empresa será elemental, donde se deben mantener las buenas prácticas, contar con un buen Top Of Mind.
- Analizar la misma globalización para abarcar nuevos mercados atractivos, los cuales permiten una variación positiva de la operación a nivel organizacional.

Figura 2. DAFO

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de la estructura y red de contactos. - Consolidación del conocimiento profesional y legal para cumplir con cada uno de los ejes dentro de la operación. - Recursos limitados para consolidar la operación, se requiere iniciar bajo ligas menores, para lograr construir la imagen a largo plazo. - Falta de capacitación, donde es elemental la integración del departamento de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos talentos en diferentes zonas, tanto internacionales como locales, para lograr establecer alianzas a largo plazo, con las diferentes ligas. - Lograr desarrollar el máximo potencial de los jugadores, para más que ser una agencia de representación, es una agencia de formación y relaciones a largo plazo. - Especialización en diferentes áreas de gestión, enfocados en procesos legales, desarrollo, habilidades. - Alianzas y colaboración estratégicas con federaciones o comunidades que permitan un crecimiento a largo plazo. - Un creciente entorno, el cual permite integrar nuevas habilidades de los jugadores, para explorar el potencial. - Oportunidades en tecnologías y áreas de información que mejoren el proceso de formación e integración de los procesos.

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores y agencias. - Cambios de las legislaciones y temas legales no solo en el ecosistema legal del país, sino a nivel de federación o torneos. - Nuevas tecnologías de información de la competencia. - Cambios en el comportamiento del consumidor, enfocados hacia nuevos modelos de representación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un modelo de gestión humana que permite integrar al mejor talento, personal idóneo para el desarrollo de sus competencias. - Red de contacto consolidada que ha permitido integrar alianzas estratégicas con federaciones locales. - Acercamiento y relaciones a largo plazo con comunidades para la exploración de nuevos talentos. - Gran conocimiento del entorno deportivo tanto de fútbol como tenis.

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Análisis DAFO de la empresa Next Talent Agency.

4. PLAN DE MARKETING

Como todos sabemos, el marketing en una empresa es la parte fundamental para llegar a tu público objetivo y a los grupos determinados de la sociedad. Con el marketing y la publicidad queremos transmitirles nuestros valores y características, para que vean que el proyecto tiene un futuro brillante. Para poder hacerlo primero hay que establecer un plan de acción, como lo es el plan de marketing. Para empezar debemos de saber cuál es el público objetivo al que nos vamos a enfrentar y luego establecer los detalles de nuestro plan de marketing.

4.1 Público objetivo

El público objetivo al que nos vamos a dirigir son jóvenes deportistas en una franja de edad entre 16 y 25 años. Creemos que estas personas tienen mucho potencial todavía por explotar y nuestra agencia va a servir de ayuda para encaminar correctamente su carrera. Gracias a eso podrán llegar al máximo nivel de sus habilidades. Son personas ambiciosas que quieren trabajar duro para pulir su talento. Determinadas a conseguir lo que se proponen y preparadas para sacrificarse por ello. Vamos a buscar este tipo de atletas porque creemos que con talento y estas características tienen mucha posibilidad de triunfar en el mundo del deporte profesional.

4.2 Marketing mix

Para poder hacer una buena campaña de marketing debemos de conocer muy bien lo que tenemos para ofrecer al cliente.

- **Producto/servicio**

- Servicios integrales de representación y gestión deportiva: Vamos a ofrecer una amplia gama de servicios, partiendo desde la negociación de contratos hasta la gestión financiera y el marketing personal de los deportistas. Queremos que el jugador se enfoque en lo deportivo dejando de lado otros aspectos que conlleva el mundo del deporte.
- Contactos con los especialistas de entrenamiento deportivo y médicos deportivos: Para que nuestros jugadores se sientan cuidados les vamos a facilitar los contactos con los entrenadores y preparadores físicos de confianza. De este modo, si el jugador desea mejorar su rendimiento, podremos ponerles en contacto con los mejores especialistas. En el caso de una lesión o necesidad de asesoramiento en la recuperación apropiada, les proporcionaremos el contacto con los médicos deportivos y fisioterapeutas.

- Diferenciación a través de un enfoque personalizado: La empresa se diferenciará de la competencia a través de su enfoque personalizado en cada atleta individualmente. Vamos a intentar comprender las necesidades de cada uno de ellos y adaptar nuestros servicios al respecto.

- **Precio**
 - Estrategia de fijación de precios: La empresa utilizará una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido de sus servicios. Es decir, los precios se determinarán en función de la calidad y valor del servicio.
 - Variación según el tipo de servicio: Por los servicios tales como negociación de los contratos o acuerdos de patrocinio, la empresa va a cobrar una comisión. En el caso de servicios que necesitan mayor ocupación como asesoramiento financiero o el desarrollo de la marca personal, los pagos se efectuarán de forma mensual con un precio acordado entre las partes.
 - Segmentación del mercado: Se identificará diferentes segmentos de mercado basándonos en nivel de ingresos y la disposición a invertir en servicios de representación.

- **Distribución**
 - Ubicación: La sede principal de la empresa se encontrará en Madrid (España). Las sedes secundarias estarán situadas en las otras áreas de nuestra influencia: Varsovia (Polonia) y Medellín (Colombia). Con el paso del tiempo queremos ampliar nuestra actividad y crear siguientes sedes secundarias.
 - App de la empresa: Vamos a crear una app donde los deportistas puedan compartir los videos de sus partidos para mostrar sus talentos a nuestra empresa. Luego los videos serían analizados por expertos y los jugadores que destacan serían observados más de cerca por nuestros agentes.

- **Promoción**

- Redes sociales y página web: La agencia tendrá cuentas en las principales redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter) donde subirá los contenidos relevantes, testimonios de clientes y noticias sobre los atletas representados. La página web representará todos los logros de la empresa y el equipo que está detrás de ellos. Habrá un listado de servicios que tenemos en nuestra oferta y los mejores deportistas representados por la agencia.
- Eventos deportivos: Se organizan eventos deportivos tales como partidos o torneos, donde nuestros atletas puedan presentarse a los scouts y patrocinadores invitados al evento. Creemos que es una buena forma de captar la atención de los clubes o patrocinadores y gran cantidad de deportistas podrían aprovechar esta oportunidad.
- Publicidad digital: La empresa lanzará publicidad en los sitios web relacionados con el deporte y en las aplicaciones de scouting tales como Wyscout o The Scouting App. Esto nos dará más notoriedad dentro de nuestro público objetivo. (*Wyscout Data, 2024*)

5. PLAN DE OPERACIONES

Dentro del plan de operaciones para la organización, se tendrán los siguientes aspectos para preservar el cumplimiento de cada uno de los lineamientos estratégicos a largo plazo:

- El primer punto de la organización es el análisis del contexto organizacional basado en el entorno tanto interno como externo, a partir de esto se fijarán los objetivos de la marca que van a ser ligados por departamento específicamente analizando el nivel de retorno por ventas, duración promedio de negociaciones, beneficios por transacción, activos ociosos que puedan estar generando
- filtraciones de dividendos dentro de la empresa, ambiente organizacional, costos, gastos e ingresos de la empresa, todos estos serán medibles, bajo la metodología Smart con el fin de lograr alinear y crear sinergia entre cada uno de los departamentos de la organización.
- Analizar los recursos organizacionales aquí se establecerán los niveles de

tecnología, infraestructura, personal o capital humano, recursos propios con el fin de establecer que cada departamento cuente con los elementos necesarios para el desarrollo de las operaciones, aquí se definirán los recursos que se destinarán, basado en el PML.

- Establecer los mercados objetivos de la marca, aquí como se tienen mercados internacionales es necesario analizar la coyuntura económica de cada uno, con el fin de definir el segmento, ligas, federaciones entre otras a las cuales se va a apuntar, tomando en cuenta que los ingresos entran por representación, comisiones y por los torneos inscritos dentro de las operaciones. Se analizarán por ejemplo, calidad de las ligas, popularidad de los deportes, factores de negociaciones, aunque es importante empezar a resaltar los talentos para poder iniciar el proceso de inclusión.
- El tema de selección y reclutamiento es elemental dentro de la operación, aquí se debe iniciar con el tema de representación, donde se iniciará la búsqueda en diferentes comunidades, para analizar estos talentos que pueden entrar dentro del pilar deportivo a corto y mediano plazo, otro de los puntos es la asistencia a torneos, locales o comunales con el fin de analizar estos posibles potenciales dentro del entorno, para iniciar con el proceso de representación.
- Alinear aspectos del mercadeo para dar conocimiento y notoriedad de la marca, resaltando nuestros servicios y valores agregados.
- Alianzas y relaciones internacionales en los países base de operación, estableciendo contactos con representantes, técnicos, comunidades e iniciar este proceso de relaciones públicas para dar a conocer los talentos dentro de los torneos locales, aquí es relevante analizar el contexto internacional, condiciones, requerimientos entre otras.
- Al contar con los talentos se inicia con la fase de planificación de planes para el crecimiento, especialmente en el tema deportivo y emocional, para establecer estos aspectos de formación profesional, fijar objetivos, planes de acción, entre otros.
- Por último, seguimiento de las operaciones en los países donde se tienen representación, cumpliendo con los estatutos legales y estar a la vanguardia de los posibles cambios en la legislación.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para lograr la productividad en la organización es necesario implementar un modelo de competencias, logrando retener y contar con el capital humano idóneo en los puestos de trabajo, especialmente en un entorno que es altamente dinámico, se requiere personal con las nuevas tendencias digitales y de igual manera para enfocar la productividad, aquí se señala que se tendrá un proceso inicial para los empleados que van a constituir la operación de la organización, por otra parte, se deben desarrollar aspectos de la selección de los nuevos talentos, aquí es importante realizar un análisis de cada uno de los pilares como jugadores que van desde el tema deportivo, emocional, habilidades puntuales. Temas legales, aquí se debe establecer procesos:

- Selección de los nuevos talentos.
- Análisis de las habilidades deportivas en diferentes contextos para analizar la posición idónea en la cual se pueden explotar sus habilidades.
- Definir tema legal y de procesos, aquí se definen cláusulas, entre otras.
- Plan de formación para mejorar sus habilidades, especialmente en el tema deportivo que requiere una disciplina, por lo tanto, la agencia se enfocará en planes rigurosos para mantener el nivel deportivo.
- Establecer modelo de medición para analizar el mejoramiento a largo plazo y los puntos débiles que se deben trabajar.

El foco dentro del modelo es lograr formar a los empleados en competencias, como el trabajo en equipo, pensamiento estratégico, innovación, integridad y autonomía, entre otros, que aporten dentro del cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional.

Formar a cada uno de los empleados y gestionar mediante un perfil de cargos, cuáles son las brechas en habilidades, aquí se desarrollarán planes de formación integral o autoformación.

Los focos de la empresa dentro del área de gestión humana se basará en los siguientes procesos:

6.1 Motivación y desempeño

La empresa para generar motivación dentro de la estructura organizacional, tomando en cuenta que este factor mantiene la productividad, ya que a través de empleados con un buen ambiente se mejora el desempeño en los puestos de trabajo, impulsando aspectos de innovación, proactividad, compromiso e integridad en cada uno de los procesos. Entre los focos desde el área directiva es la consolidación de 6 principios en la empresa:

- Alinear las capacidades de los empleados hacia el objetivo final que es el cliente, por lo tanto, cada una de las funciones es relevante para cumplir con las expectativas de la audiencia.
- Arriesgarse en las tareas del día a día, buscando nuevos modelos o procedimientos para el cumplimiento de cada una de las responsabilidades, dentro de la empresa de representación donde se buscan siempre que los empleados sean autónomos en sus áreas buscando un mejoramiento continuo, ya que estos conocen su puesto de trabajo.
- Enfoque a las capacitaciones mediante un modelo de formación que permita aumentar la productividad dentro del esquema organizacional.
- La visión de ser una empresa en estado de inicial no es que falte desarrollo, sino tener en cuenta que la innovación, evolución digital, dinamismo del mercado requieren que las empresas estén en constante reinención de sus procesos, buscando cada día mejorar.
- Trabajo en equipo como base para el cumplimiento de los objetivos, logrando sinergia mediante las capacidades diferenciadas de cada empleado.
- Balance entre la vida laboral y personal.

6.2 Capacitaciones y formación

- El primer punto es el perfil de cargos de esta manera se estandariza mediante un modelo único cuáles son las características inherentes en los diferentes cargos desde los puestos operativos, mandos medios y directivos, aquí se destaca especialmente aspectos de responsabilidades, experiencia, nivel de escolaridad, capacidades técnicas, idiomas, de igual manera en el formato se tienen las funciones, personas a cargo y a quien responde dentro de la

estructura. Basado en este formato se logra desarrollar los pasos posteriores que son el reclutamiento y selección, logrando evitar generar retrocesos en temas de personal poco afín al cargo.

- Basado en el perfil de cargos, se toma como punto de partida para consolidar los indicadores y KPIS de desempeño, aunque desde la organización más que desempeño es una oportunidad de mejoramiento.
- La organización establece el llamado diccionario de competencias donde se encuentran los niveles de desarrollo y definición para lograr tener una visión objetiva a la hora de calificar a los colaboradores.
- Se tienen una serie de competencias unas transversales que son las que tienen o deben tener todos los empleados de la empresa entre esta orientación en servicio al cliente, integridad, liderazgo, trabajo en equipo, por otra parte, las competencias técnicas que son las propias de los puestos de trabajo (RS, 2023).
- Se realiza de manera periódica una calificación de las competencias basadas en el diccionario y niveles de desarrollo, aquí se busca integrar a los empleados para tener sinergia y evitar aspectos ligados al cambio, aquí la visión organizacional es una oportunidad de mejoramiento para las personas, ya que posterior a tener los resultados todo bajo un esquema 360, se establecen los pilares de autoformación donde se impulsa a las personas a buscar herramientas de manera autónoma para mejorar sus capacidades, por otra parte, formación tradicional y en casos muy específicos coformación que es basado en temas de coaching.

6.3 Sistema de recompensas

La agencia de representación más que un sistema de recompensas de basa específicamente a los beneficios inherentes para todos los empleados, logrando motivación, compromiso y productividad, la empresa se mantiene a la vanguardia de cuáles son los factores diferenciales para lograr generar repercusión positiva en sus esquemas donde se destacan los siguientes puntos:

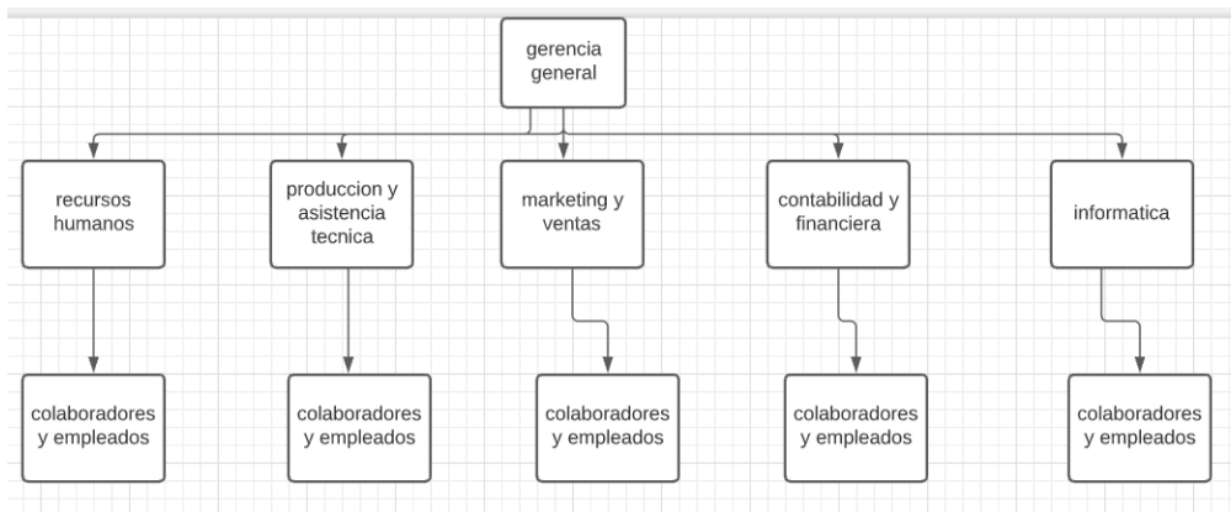
- Primer lugar como marca está enfocada en cerrar la brecha laboral especialmente en el tema de sueldos a sus empleados, por lo tanto, tiene gran equidad en los diferentes cargos especialmente en el tema de género, en los

últimos años ha categorizado donde se incluye a las personas que se consideran no binarias.

- Tener bonos de productividad basados en el desempeño de los empleados y con el modelo de competencias.

Se comparte la composición del organigrama para la marca

Figura 3. Organigrama Next talent Agency



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Organigrama de la agencia Next Talent Agency.

El organigrama está compuesto por:

- Área de recursos humanos encargada del tema de selección, reclutamiento, formación de personal, retroalimentación, tema legal del pago de servicios y prestaciones.
- Área de producción y asistencia técnica encargada del reclutamiento de talentos, planes personalizados, análisis de habilidades, ubicaciones en posiciones especiales, planes personalizados para orientación deportiva y emocional.
- área de marketing y ventas encargada de las alianzas, relaciones públicas, generar notoriedad de la marca, creación de contenido y posicionamiento en los medios.
- Área financiera encargada del tema de rentabilidad, operaciones, análisis de los

estados financieros, para tomar decisiones frente a los activos, entre otros.

- Área informática encargada del tema de integración de sistemas digitales, CRM, puntos de contacto con el cliente, análisis y estudios de inteligencia frente al mercado deportivo.

Este organigrama se desarrolla de manera centralizada, el tema de personal se define por país.

7. PLAN JURÍDICO

En este apartado nos centramos en los aspectos legales clave que debemos considerar a la hora de crear y operar a nuestra empresa.

7.1 Constitución de la Sociedad:

Nos procederemos a la redacción de los estatutos sociales de la empresa, los cuales establecerán los términos y condiciones de nuestro funcionamiento. Este documento será formalizado mediante una escritura pública ante notario, en la cual participarán los socios fundadores. Posteriormente, se realizará la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil correspondiente.

7.2 Elección de la forma jurídica:

Creemos que para nuestra empresa la mejor forma jurídica es La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). Debido a su flexibilidad y simplicidad, comparando con otras estructuras legales más complejas. La S.L. Ofrece limitaciones de responsabilidad para los socios fundadores, lo que protege a nuestros activos personales en el caso de problemas legales o fiscales. Además, proporciona una estructura de empresa flexible, por lo tanto, se adapta bien a las necesidades y el crecimiento de la empresa, permitiendo una toma de decisiones eficiente.

7.3 Capital Social:

Determinaremos el capital social necesario para la constitución de la S.L., teniendo en cuenta los recursos financieros requeridos para el inicio de las operaciones. El capital social mínimo requerido para una S.L. en España es de 3,000 euros. Nosotros como socios aportamos el capital social necesario mediante aportaciones en efectivo o en especie, incluyendo bienes muebles e inmuebles, entre otros.

7.4 Órganos de Gobierno:

Estableceremos la estructura de gobierno de la empresa, la cual incluirá al menos una Junta General de Socios y la Administración de la sociedad. Las funciones y responsabilidades de cada órgano serán definidas en los estatutos sociales, así como los procedimientos para la toma de decisiones.

7.5 Contratos y Acuerdos:

Vamos a redactar contratos de representación para los clientes, como jugadores y entrenadores, asegurándose de que cumplan con las leyes laborales y deportivas pertinentes, así como con las regulaciones de las federaciones deportivas correspondientes. Estos contratos especificarán los derechos y obligaciones de ambas partes, la duración del contrato y condiciones económicas.

7.6 Cumplimiento Normativo:

La empresa se compromete a cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en el ámbito deportivo, laboral y comercial. Se mantendrán registros precisos y actualizados de todas las transacciones comerciales y contratos. La empresa establecerá los procesos internos para asegurar el cumplimiento normativo, revisando periódicamente los contratos y actualizando las políticas.

7.7 Protección de Datos y Seguridad:

Implementaremos las medidas de seguridad adecuadas para proteger la información confidencial de los clientes, como datos personales y financieros. Esto incluye la creación de políticas de privacidad y la encriptación de datos. También cumpliremos con la normativa de protección de datos (GDPR en la Unión Europea).

7.8 Licencias y Permisos:

Verificaremos y obtendremos requisitos de licencias y permisos específicos necesarios para operar como agente deportivo en las áreas geográficas correspondientes, asegurándose de cumplir con las regulaciones de las autoridades deportivas pertinentes.

7.9 Asesoramiento Legal Continuo:

Contrataremos un abogado especializado en derecho deportivo y empresarial, con el objetivo de recibir asesoramiento legal en curso y garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales a la hora de la firma de los contratos y otras actividades con esa necesidad.

7.10 Resolución de Conflictos:

Se establecerá un proceso para la resolución de disputas y conflictos que puedan surgir en el transcurso de las operaciones comerciales, incluyendo la inclusión de cláusulas de mediación o arbitraje en los contratos.

7.11 Seguros:

Vamos a adquirir seguros apropiados para proteger la empresa contra posibles riesgos, como responsabilidad civil profesional, accidentes laborales y pérdidas financieras. Esto incluye la evaluación de las necesidades de seguro y la contratación de pólizas que proporcionen una cobertura adecuada para los activos y la responsabilidad de la empresa.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO Y DE VIABILIDAD

En este apartado nos centraremos en cómo se refleja nuestra empresa en los números. Realizaremos provisiones de nuestros posibles gastos en el primer año, viabilidad de la empresa a 5 años y los sueldos del personal necesario para que nuestra empresa funcione correctamente. A la hora de realizar los cálculos tuvimos en cuenta los precios reales de cada bien y servicio, para reflejar de la mejor forma lo que pueda suceder en el futuro. Además, aparte de un escenario más probable, hemos realizado suposiciones del escenario optimista y pesimista. Esto nos permitirá valorar el riesgo que hay cuando las cosas no saldrán como hemos esperado.

Tabla 1. Plan económico-financiero y de viabilidad Next Talent Agency

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Comisiones		108 800 €	217 600 €	449 790 €	914 170 €	1 842 930 €
Honorarios por servicios adicionales		47 000 €	94 000 €	188 000 €	376 000 €	752 000 €
Patrocinios		55 000 €	74 000 €	83 000 €	89 000 €	105 000 €
Eventos deportivos		60 000 €	67 000 €	86 000 €	89 000 €	84 000 €
INGRESOS TOTALES		270 800 €	452 600 €	806 790 €	1 468 170 €	2 783 930 €
GASTOS						
Sueldos y honorarios		467 100 €	518 300 €	569 500 €	620 700 €	671 900 €
Alquiler de la oficina		24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Equipamiento oficina		2 500 €	- €	- €	- €	- €
Suministros		6 000 €	6 000 €	5 400 €	6 200 €	6 800 €
Empresa de marketing		24 000 €	32 000 €	40 000 €	43 000 €	50 000 €
Tecnología y software		1 800 €	1 500 €	1 000 €	1 400 €	- €
Creacion de la empresa		1 000 €	- €	- €	- €	- €
Seguros		7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Viajes		19 200 €	24 000 €	30 000 €	35 000 €	47 000 €
Gastos de captacion y desarrollo		6 000 €	4 000 €	5 000 €	- €	6 000 €
Eventos deportivos		20 000 €	25 000 €	34 000 €	40 000 €	35 000 €
GASTOS TOTALES		578 600 €	641 800 €	715 900 €	777 300 €	847 700 €
EBITDA		- 307 800 €	- 189 200 €	90 890 €	690 870 €	1 936 230 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
BAII		- 308 410 €	- 189 810 €	90 280 €	690 260 €	1 935 620 €
Impuestos		- €	- €	- €	70 580 €	483 905 €
NOPLAT		- 308 410 €	- 189 810 €	90 280 €	619 680 €	1 451 715 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
FC Operativo		- 307 800 €	- 189 200 €	90 890 €	620 290 €	1 452 325 €
CAPEX	- 6 300 €					- 3 050 €
Flujo Neto de Caja	- 6 300 €	- 307 800 €	- 189 200 €	90 890 €	620 290 €	1 449 275 €
FC Acumulado	- 6 300 €	- 314 100 €	- 503 300 €	- 412 410 €	207 880 €	1 657 155 €
Plazo Recuperación	2,335133567					
VAN	1 657 155 €	Efectuable				
TIR	56,72%	Efectuable				

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Plan económico-financiero y de viabilidad.

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Entre los puntos importantes que se han desarrollado a través del RSC es el hecho de tomar actores interesados tales como la comunidad, ya que a través de esta se genera un impacto en las actividades de la empresa, por esto muchas organizaciones se han centrado en aportar a un desarrollo social de la comunidad a la cual pertenecen, de esta manera se llevan a cabo planes de capacitaciones, formación, fundaciones que buscan aportar al mejoramiento de la calidad de vida entre otras, lo importante de este tipo de actividades es que tiene un cierto punto de filantropía en el hecho de que se vuelve como una caridad donde no se espera nada a cambio por parte de la organización, de esta manera ir más allá de las utilidades a la búsqueda de construir cada día un mundo mejor. Otro de los puntos son los, colaboradores que se vuelven el eje central de una empresa, ya que a través de estos se llevan a cabo todas las funciones o actividades dentro de una empresa, a través de sus capacidades, habilidades entre otras, por esto como empresa se debe buscar cumplir con aspectos tales como una remuneración justa, bienestar dentro de la empresa, salud ocupacional, planes de incentivos, formación, donde se espera que las personas se sientan comprometidas con la empresa, ya que sienten que esta les está apoyando en su desarrollo tanto personal como profesional.

9.1 La responsabilidad social empresarial como red social

Las organizaciones a pesar de que se ha relacionado la responsabilidad social como un punto de filantropía, en realidad este tipo de actividades enfocadas hacia el desarrollo de las partes interesadas, integrándose a los diferentes modelos organizacionales, también tiene un fin donde se genera una mayor confianza frente a la marca, recordación de marca y las personas tendrán una mejor imagen, por esto encontramos que muchos clientes potenciales adoptan una marca por el hecho de que está aportando hacia un medio ambiente sano, o porque se sentirán mejor, ya que al comprar de un producto se está aportando a fundaciones que buscan el desarrollo de los sectores vulnerables, todas estas actividades son medios que se transmiten en la era digital a través de las diferentes redes sociales, de esta manera esto se vuelve una cadena que sirve como publicidad para mejorar la imagen de una organización a través de buenas acciones.

Otro de los puntos relevantes dentro del tema de responsabilidad social se destaca de la siguiente manera, de igual manera entrará dentro del código de conducta, siendo competencias transversales para cada uno de los empleados y partes interesadas de la agencia de representación en cada uno de los países presentes como Colombia, Polonia ETC:

- En primer lugar, se debe enfocar una ética dentro de la representación legal, evitando acciones de corrupción, falta de procesos, intereses propios, desviación de capitales, lograr altos estándares de integridad en cada una de las operaciones no solo con los jugadores, sino a nivel interno.
- Orientación y bienestar del desarrollo profesional, deportivo, personal y emocional de las partes interesadas, buscando siempre un equilibrio entre su parte laboral y personal, manteniendo niveles óptimos como individuos, aquí se debe señalar que se tendrán planes de bienestar y beneficios que aporten a mantener la integridad.
- Inclusión y diversidad son elementales en las operaciones de la marca, aquí se buscará explorar comunidades vulnerables, zonas marginadas, para integrarlas dentro de los planes de crecimiento en la búsqueda de nuevos talentos de igual manera se tendrá como objetivo realizar actividades deportivas integrando varias marcas, para llevar a estas comunidades torneos por ejemplo de esparcimiento para alejar especialmente a los más jóvenes en las llamadas malas andanzas.
- Reducir la discriminación, actos de racismo, entre otros, que puedan generar desigualdad en los actores interesados, lo que busca la agencia es garantizar las mismas oportunidades.
- Se buscará llevar a cabo acciones de sostenibilidad y crecimiento de la comunidad mediante actividades de integración.
- Por último, la transparencia de las operaciones y una rendición de cuentas adecuada, donde se presenten estados, transacciones, evitando sesgos en las cuentas, reducir brechas burocráticas.
- La idea es crear torneos en las comunidades que se realicen de manera periódica que permitan resaltar los talentos de los jóvenes en estas áreas vulnerables, a largo plazo integrar nuevos deportes, aquí la base es contar con patrocinios para llevar una experiencia más adecuada a largo plazo.

10. CRONOGRAMA TO-START

Tabla 4. Cronograma to-start

Cronograma To-Start						
Actividad/Semana	Semana 1-4	Semana 5-8	Semana 9-12	Semana 13-16	Semana 17-18	Responsables de realización
1. Preparación y planificación						Gerencia general
2. Constitución de la empresa						Gerencia general y abogado
3. Definición de la estructura organizativa						Gerencia general y abogado
4. Obtención de licencias y permisos						Gerencia general y abogado
5. Contratación de personal y formación						Director de Recursos Humanos
6. Desarrollo de la identidad corporativa						Director de Marketing e Informático
7. Implementación de procesos y sistemas						Gerencia general y abogado
8. Lanzamiento y promoción						Director de Marketing
9. Seguimiento y evaluación						Director Financiero y Director de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla presenta las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Para explicar mejor lo que sucede en cada fase explicaremos las actividades que llevaremos a cabo.

10.1 Preparación y planificación

- Investigación de mercado para comprender la demanda y competencia en el sector de representación de agentes deportivos.
- Desarrollo del plan de negocios, incluyendo el análisis de viabilidad, estrategias de marketing y operativos, y proyecciones.
- Elección del nombre y verificación de disponibilidad en el Registro Mercantil

10.2 Constitución de la empresa

- Redacción de los estatutos Sociales de la S.L. y preparación de la documentación necesaria para la constitución.
- Firma de la escritura pública de constitución ante notario con la participación de los socios fundadores.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.

10.3 Definición de la estructura organizativa

- Establecimiento de la estructura de gobierno de la empresa, incluyendo la Junta General de Socios y la administración.
- Asignación de responsabilidades y funciones a los miembros del equipo.
- Desarrollo de políticas y procedimientos internos.

10.4 Obtención de licencias y permisos

- Verificación de los requisitos de licencias y permisos necesarios para operar como agente deportivo.
- Solicitud y tramitación de las licencias y autorizaciones requeridas ante las autoridades deportivas y comerciales.

10.5 Contratación de personal y formación

- Selección y contratación del personal necesario para las funciones administrativas, legales y de representación.
- Captación del equipo en aspectos relevantes, como normativas deportivas, protección de datos y resolución de conflictos.

10.6 Desarrollo de la identidad corporativa

- El diseño del logotipo, papelería corporativa y otros elementos de la identidad visual de la empresa.
- Creación de un sitio web profesional y presencia en redes sociales para promocionar la empresa y sus servicios.

10.7 La implementación de procesos y sistemas

- Establecimiento de procesos internos para la gestión de contratos, seguimiento de clientes y administración financiera.
- Implementación del sistema de gestión empresarial (ERP) y herramientas de colaboración para mejorar la eficiencia operativa.

10.8 Lanzamiento y promoción

- Anuncio oficial del lanzamiento de la empresa a través de comunicados de prensa, redes sociales y otros canales de marketing.
- Organización de eventos de lanzamiento, como reuniones informativas con clientes potenciales y colaboradores.
- Ejecución de campañas promocionales para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer clientes.

10.9 Seguimiento y evaluación

- Monitoreo del rendimiento de la empresa y evaluación de la satisfacción del cliente.
- Recopilación de comentarios y retroalimentación para realizar ajustes y mejoras en los procesos y servicios.
- La revisión de los resultados financieros y comparación con las proyecciones iniciales de plan de negocios.

11. CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones que podemos destacar del plan se encuentran:

- El entorno deportivo tiene una variación positiva, donde cada día se logran mayor número de torneos, competencias entre otras lo cual abre el mercado para la llegada de nuevos talentos de esta manera con el presente modelo se busca evocar estos nuevos talentos para crear un plan personalizado de crecimiento y movilizándolo capital humano deportivo calificado que cumplan con las expectativas de las partes interesadas.
- Se desarrollará un modelo integral de recursos humanos para lograr captar tanto capital humano dentro del esquema organizacional logrando alinear las habilidades en el cumplimiento de los objetivos, de igual manera un modelo de crecimiento para los talentos deportivos, creando un equilibrio tanto profesional como personal.
- Dentro del entorno es importante el desarrollo de análisis del mercado tanto interno como externo, para tomar decisiones, especialmente en un entorno altamente dinámico, donde se requieren valores agregados para crear relaciones a largo plazo, aquí se toman en cuenta la coyuntura de los países donde se desarrollaran las operaciones, ya que cada uno es un contexto aparte donde se requieren estrategias diferenciadas.
- El mercado y relaciones públicas cumplirá un rol elemental para generar notoriedad de la marca, de igual manera crear alianzas con nuestros principales

actores implicados como son representantes, técnicos, federaciones y comunidad, aquí es relevante crear una red de contactos para apalancar cada una de las operaciones.

- Los recursos de la empresa se distribuyen de manera equitativa para mantener la operación de los departamentos, se debe realizar una integración con el área financiera para analizar rentabilidad de las operaciones y evitar acciones que generen reducción de los márgenes netos de la organización.
- La responsabilidad social cumplirá un rol fundamental para generar actividades deportivas en comunidades vulnerables, de esta manera se logra aportar al crecimiento social mediante integración de diferentes alianzas, otro de los puntos es lograr retener este capital humano en las comunidades para su crecimiento deportivo.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- División de Estadística y Estudios & Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). Anuario de Estadísticas Deportivas 2023. En *Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes*. Recuperado 1 de abril de 2024, de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c623c493-de28-4973-8f8a-62ed8b8f9b03/aed-2023.pdf>
- *Vista general de agentes - Agentes*. (n.d.). Transfermarkt. <https://www.transfermarkt.es/berater/spielerberateruebersicht/berater?landId=157&functionId=0>
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, Harvard Business Review OnPoint. EUA.
- ARTAL C. MANUEL (2009) Dirección de Ventas. Octava edición. Madrid, España: Esic Editorial.
- GUILTINAN, J. P., PAUL, G.W Y MADDEN T. J. (2000). Gerencia de marketing. Estrategias
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard: Translating - strategy into action).
- RS, C. (2023). La clave del éxito es garantizar el bienestar de quienes trabajan para la compañía. Obtenido de Caso RS: <https://centrors.org/mercado-libre-la-clave-del-exito-es-garantizar-el-bienestar-de-quienes-trabajan-para-la-compania/>
- Fernandez Izquierdo, M.A. *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa* Universidad Jaume I. Servicio de comunicación y publicaciones. Castellón, 206 páginas. ISBN: 9788480216579 .

- *¿Cuánto Cobra un Director Financiero? (Sueldo 2024) | Jobted.es.* (n.d.).
<https://www.jobted.es/salario/director-financiero>
- *Oficinas en alquiler en Madrid.* (2024). Idealista. Retrieved April 29, 2024, from
<https://www.idealista.com/alquiler-oficinas/madrid-madrid/>
- V, B., & V, B. (2023, December 20). *Precios de marketing digital: ¿Cuánto cuestan las agencias de marketing digital en 2024?* Tutoriales Hostinger.
<https://www.hostinger.es/tutoriales/precios-de-marketing-digital>
- Damodaran, A. (2024, January). *Betas by sector (US).* stern.nyu.edu. Retrieved April 29, 2024, from
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Régimen jurídico de los agentes de jugadores en España y la Unión Europea / Rodríguez Ten, Javier - Madrid : Reus, 2013 - 432 p. - Derecho deportivo - ISBN: 9788429017199 - Permalink: <http://digital.casalini.it/9788429017199> - Casalini id: 4375800
- Rivas, E. C., & Triviño, J. L. P. EL NUEVO RÉGIMEN JURÍDICO DE INTERMEDIARIOS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL.
- Adelantado, D. S. (2021, March 22). Convertirse en Agente FIFA puede ser un negocio "de pelotas" *Emprendedores.*
<https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/agente-fifa-negocio-ingresos/>
- *La relación entre agente y jugador - escuela de agentes de fútbol.* (n.d.). Agencia De Futbolistas.
<https://www.jepsportsmanagement.com/trabaja-con-nosotros/escuela-de-agente-s-de-f%C3%BAtbol/la-relaci%C3%B3n-entre-agente-y-jugador/>

- n.d.). LinkedIn. Retrieved May 21, 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-innovadoras-en-el-deporte-y-la-actividad-nicol%C3%A1s-xynue/>
- (n.d.). Editorial Paitribo. Retrieved May 21, 2024, from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TqQQiQKdtDsC&oi=fnd&pg=PA3&dq=agencias+deportivas&ots=JRyWSTMPZJ&sig=DaYVzdHaoEtNwRZFSdljUed8Akk>
- Monserrate Osorio Alarcón, D. (2022, 11 18). *Plan de negocio para el desarrollo de una agencia de representación deportiva en la región Arequipa, para deportistas calificados en las disciplinas de atletismo, gimnasia y ciclismo Arequipa 2021*. Universidad de la Salle. Retrieved May 21, 2024, from <https://repositorio.ulasalle.edu.pe/handle/20.500.12953/162>
- Pablo Andrés, P. A. (2017). *Plan de negocio para la creación de una agencia especializada en el desarrollo de aplicaciones deportivas para entidades deportivas*. Universidad de las Américas. Retrieved May 21, 2024, from <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7795>
- López Loayza, V. S. (2017, mayo 15). *VULTUR: Agencia deportiva*. Universidad de San Francisco. Retrieved May 21, 2024, from <https://core.ac.uk/download/pdf/147376862.pdf>
- Cepeda, A. (2017). *IMPORTANCIA DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA EN COLOMBIA*. Universidad de Caldas. Retrieved May 21, 2024, from <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/22078/CepedaSergioAndr%C3%A9s2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Alvarado, V. (2024, mayo 16). *Diferencias en el Marketing Deportivo y los Patrocinios entre Europa y América*. Merca 2.0. Retrieved May 21, 2024, from <https://www.merca20.com/diferencias-en-el-marketing-deportivo-y-los-patrocinios-entre-europa-y-america/>
- *Agencia de Representación deportiva*. (n.d.). Repositorio Digital San Andrés. Retrieved May 21, 2024, from <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23263/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20M%20.%20Mar.%20Alvarez%2C%20Christiam.pdf>
- *Beneficios del patrocinio deportivo | Blog UE*. (2022, May 24). Universidad Europea. Retrieved May 21, 2024, from <https://universidadeuropea.com/blog/beneficios-patrocinio-deportivo/>
- *Cinco tendencias fitness que podrían inspirarlo para generar un nuevo negocio*. (2022, January 13). Forbes Colombia. Retrieved May 21, 2024, from <https://forbes.co/2022/01/13/forbes-life/cinco-tendencias-fitness-que-podrian-inspirarlo-para-generar-un-nuevo-negocio/>
- Courtois, T., & Asensio, M. (2024, March 1). *Group 1, la agencia de marketing deportivo global donde Courtois y Marco Asensio junto a varios jugadores de NBA han invertido*. Puro Marketing. Retrieved May 21, 2024, from <https://www.puromarketing.com/39/213457/group-agencia-marketing-deportivo-global-donde-courtois-marco-asensio-junto-varios-jugadores-invertido>
- División de Estadística y Estudios & Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2023*. Retrieved abril 1, 2024, from <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c623c493-de28-4973-8f8a-62ed8b8f9b03/aed-2023.pdf>

- *Las nuevas tendencias en sport business.* (n.d.). Facultad de Administración | Uniandes. Retrieved May 21, 2024, from <https://administracion.uniandes.edu.co/noticias/las-nuevas-tendencias-en-sport-business/>
- *¿Qué beneficios tiene el patrocinio deportivo para las marcas?* | EAE. (2020, June 29). EAE Business School. Retrieved May 21, 2024, from <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-tiene-el-patrocinio-deportivo-para-las-marcas>
- *¿Qué es el marketing deportivo y qué lo caracteriza?* (2023, October 4). UNIR. Retrieved May 21, 2024, from <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/marketing-deportivo-que-e>
- *Tendencias fitness para 2023 en Jalisco, México* | *Revista digital: Actividad Física y Deporte.* (2023, July 1). Revista UDCA. Retrieved May 21, 2024, from <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdaafd/article/view/2345/2630>
- *wyscout data.* (2024). Homepage. Retrieved May 23, 2024, from <https://footballdata.wyscout.com/>

13. ANEXOS
ANEXO I: Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Comisiones		163 200 €	326 400 €	674 685 €	1 371 255 €	2 764 395 €
Honorarios por servicios adicionales		70 500 €	141 000 €	282 000 €	564 000 €	1 128 000 €
Patrocinios		60 000 €	82 000 €	88 000 €	93 000 €	120 000 €
Eventos deportivos		65 000 €	78 000 €	93 000 €	106 000 €	102 000 €
INGRESOS TOTALES		358 700 €	627 400 €	1 137 685 €	2 134 255 €	4 114 395 €
GASTOS						
Sueldos y honorarios		467 100 €	518 300 €	569 500 €	620 700 €	671 900 €
Alquiler de la oficina		24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Equipamiento oficina		2 500 €	- €	- €	- €	- €
Suministros		6 000 €	6 000 €	5 400 €	6 200 €	6 800 €
Empresa de marketing		24 000 €	32 000 €	40 000 €	43 000 €	50 000 €
Tecnología y software		1 800 €	1 500 €	1 000 €	1 400 €	- €
Creacion de la empresa		1 000 €	- €	- €	- €	- €
Seguros		7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Viajes		19 200 €	24 000 €	30 000 €	35 000 €	47 000 €
Gastos de captacion y desarrollo		6 000 €	4 000 €	5 000 €	- €	6 000 €
Eventos deportivos		20 000 €	25 000 €	34 000 €	40 000 €	35 000 €
GASTOS TOTALES		578 600 €	641 800 €	715 900 €	777 300 €	847 700 €
EBITDA		- 219 900 €	- 14 400 €	421 785 €	1 356 955 €	3 266 695 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
BAIL		- 220 510 €	- 15 010 €	421 175 €	1 356 345 €	3 266 085 €
Impuestos		- €	- €	- €	385 500 €	816 521 €
NOPLAT		- 220 510 €	- 15 010 €	421 175 €	970 845 €	2 449 564 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
FC Operativo		- 219 900 €	- 14 400 €	421 785 €	971 455 €	2 450 174 €
CAPEX	- 6 300 €					- 3 050 €
Flujo Neto de Caja	- 6 300 €	- 219 900 €	- 14 400 €	421 785 €	971 455 €	2 447 124 €
FC Acumulado	- 6 300 €	- 226 200 €	- 240 600 €	181 185 €	1 152 640 €	3 599 764 €
Plazo Recuperación	3,186508896					
VAN	3 599 764 €	Efectuable				
TIR	131,97%	Efectuable				

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Escenario optimista del análisis de viabilidad financiera de nuestra empresa.

ANEXO II: Escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Comisiones		89 400 €	173 700 €	355 640 €	790 369 €	1 500 472 €
Honorarios por servicios adicionales		40 000 €	85 000 €	162 000 €	329 000 €	702 000 €
Patrocinios		49 000 €	67 000 €	79 000 €	84 000 €	93 000 €
Eventos deportivos		45 000 €	54 000 €	78 000 €	82 000 €	77 000 €
INGRESOS TOTALES		223 400 €	379 700 €	674 640 €	1 285 369 €	2 372 472 €
GASTOS						
Sueldos y honorarios		467 100 €	518 300 €	569 500 €	620 700 €	671 900 €
Alquiler de la oficina		24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Equipamiento oficina		2 500 €	- €	- €	- €	- €
Suministros		6 000 €	6 000 €	5 400 €	6 200 €	6 800 €
Empresa de marketing		24 000 €	32 000 €	40 000 €	43 000 €	50 000 €
Tecnología y software		1 800 €	1 500 €	1 000 €	1 400 €	- €
Creacion de la empresa		1 000 €	- €	- €	- €	- €
Seguros		7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Viajes		19 200 €	24 000 €	30 000 €	35 000 €	47 000 €
Gastos de captacion y desarrollo		6 000 €	4 000 €	5 000 €	- €	6 000 €
Eventos deportivos		20 000 €	25 000 €	34 000 €	40 000 €	35 000 €
GASTOS TOTALES		578 600 €	641 800 €	715 900 €	777 300 €	847 700 €
EBITDA		- 355 200 €	- 262 100 €	- 41 260 €	508 069 €	1 524 772 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
BAIL		- 355 810 €	- 262 710 €	- 41 870 €	507 459 €	1 524 162 €
Impuestos		- €	- €	- €	- 38 233 €	381 041 €
NOPLAT		- 355 810 €	- 262 710 €	- 41 870 €	545 692 €	1 143 122 €
Amortizaciones		610 €	610 €	610 €	610 €	610 €
FC Operativo		- 355 200 €	- 262 100 €	- 41 260 €	546 302 €	1 143 732 €
CAPEX	- 6 300 €					- 3 050 €
Flujo Neto de Caja	- 6 300 €	- 355 200 €	- 262 100 €	- 41 260 €	546 302 €	1 140 682 €
FC Acumulado	- 6 300 €	- 361 500 €	- 623 600 €	- 664 860 €	- 118 558 €	1 022 123 €
Plazo Recuperación	1,782980285					
VAN	1 022 123 €	Efectuable				
TIR	33,90%	Efectuable				

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Escenario pesimista de viabilidad de nuestra empresa.

ANEXO III: Gastos del primer año

Gastos primer año	Coste mensual	Coste Anual
Sueldos y honorarios	38 925 €	467 100 €
Alquiler de la oficina	2 000 €	24 000 €
Equipamiento oficina	2 500 €	2 500 €
Suministros	500 €	6 000 €
Empresa de marketing	2 000 €	24 000 €
Tecnología y software	1 800 €	1 800 €
Creacion de la empresa	1 000 €	1 000 €
Seguros	7 000 €	7 000 €
Viajes	1 600 €	19 200 €
Gastos de captacion y desarrollo	6 000 €	6 000 €
Total	63 325 €	558 600 €

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Gastos de nuestra empresa en el 1 año.