

TechFootballSkills

www.techfootballsports.com

Nom de l'estudiant: Gerard Xalabardé Bonet

Nom del tutor/a: Ricard Bonastre

20/06/2018

MEMÒRIA 3

Curs: Quart

Estudis: ADE

ÍNDEX

1. Abstract.....	6
2. Persona emprenedora.....	7
2.1. Característiques personals i motivació pel projecte.....	7
3. El Pla de Marketing	8
3.1. Públic objectiu	8
3.1.1. Els Nens	8
3.1.2. Els Pares	9
3.1.3. Els ex jugadors professionals de futbol que volen ser entrenadors.....	10
3.1.4. L'Escola Nacional d'Entrenadores de la RFEF	10
3.2. Descripció i proposta de valor	12
3.2.1. Proposta de valor nens.....	12
3.2.2. Proposta de valor pares	13
3.2.3. Proposta de valor exfutbolistes/professors	13
3.2.4. Proposta de valor per la l'Escola Nacional d'Entrenadors	14
3.3 Anàlisi de l'entorn general	14
3.4. Anàlisi de mercat	17
3.4.1. El mercat	17
3.4.2. Dimensió del mercat.....	17
3.4.3. Anàlisi de la competència.....	19
3.4.4. Posicionament de TFS al mercat espanyol.....	22
3.4.5. Anàlisi intern DAFO	24
3.5. Polítiques de producte	25
3.5.1. Portfoli de Productes	25
3.5.2. La Gamificació.....	29
3.5.3. Curs exemple	33
3.6. Canals de distribució	36
3.7. Les 4C del Marketing.....	36
3.8. Objectius del Pla de Marketing.....	37
3.9. Previsió de vendes	38
3.10. Polítiques de comunicació.....	42

3.10.1. El <i>funnel</i> de conversió	42
3.10.2. Campaña pels pares.....	43
3.10.3. Campaña pels nens	45
3.11. Estratègia de preus	47
3.12. Pressupost de Marketing.....	48
3.13. KPI'S.....	51
3.13.1 Cost d'adquisició de client.....	51
3.13.2 Life Time Value.....	51
3.13.3 Churn Rate o rati de baixes.....	51
4. Pla d'operacions	52
4.1. El procés de producció.....	52
4.2. Durada del procés de producció	54
4.3. Activitats clau.....	55
4.3.1. Creació i manteniment pàgina web/plataforma TFS	55
4.3.2. Establir vincle amb l'Escola Nacional d'Entrenadors	57
4.3.3. Activitats per a la producció integral dels cursos	57
4.3.4. Viatges a Madrid.....	58
4.3.5. Enviament de premis.....	58
4.4 Recursos clau	59
4.4.1. La pàgina web	59
4.4.2. Oficina.....	59
4.4.3. Material esportiu	59
4.4.4. Catàleg de premis	59
4.5. Customer Journey	60
4.6. Pressupost d'operacions	61
4.6.1 Els costos variables.....	61
4.6.2 Els costos de llançament i fixes	63
4.6.3 Els costos totals d'operacions	63
5. Pla d'Organització i Recursos Humans.....	64
5.1. Logotip, missió, visió i valors.....	64
5.2. El Organigrama	65
5.3. Llocs de treball i funcions	66

5.4. Polítiques retributives	71
5.5. Polítiques de Formació	72
5.6. Donacions a fundacions	72
6. Pla Juridicofiscal	73
6.1. Constitució de la societat	73
6.2. Pacte de Socis.....	75
6.3. Els Contractes	76
6.4. Drets imatge	77
6.5. Plataforma online.....	78
6.6. Noves regulacions futures	79
7. Pla Econòmic-Financer	80
7.1. Previsió d'inversions	80
7.2. Finançament.....	82
7.3. El Pèrdues i Guanys.....	85
7.3.1. Escenari normal o previst	86
7.3.2. Escenari pessimista.....	89
7.3.3. Escenari optimista	89
7.4. La Tresoreria	90
7.5. Anàlisi de la viabilitat del negoci.....	93
8. Conclusions	95
8. Avaluació i agraïments	97
10. Referències Bibliogràfiques.....	98
11. Abreviatures i acrònims	102
12. Annexes.....	103
12.1 Focus grup.....	103
12.2 Anàlisi de Keywords	105
12.3. Pressupost agència audiovisual Barcelona	111
12.4. Contractes	112

1. Abstract

TechFootballSkills is an online platform that offers complementary formation courses about football technification to boys and girls who love football. Teachers of these courses are retired professional football players and they teach to children how to perform certain football movements through video tutorials. The platform has a social component based on donating 5% of income to beneficial foundations related to the social integration of disabled people through sport.

Most children who play and practice football are hoping to become professional soccer players. For this reason, they copied their soccer movements and attitude patterns in order to resemble them to the fullest.

The courses are made of various video tutorials that explain how to make different soccer movements that professional football players have performed in previous competition matches. Soccer categories (benjamí, aleví i infantil) and levels of difficulty classify the courses.

The professors or coaches of the online platform courses are retired professional soccer players with several vocation and intention to have a new soccer career, this time as coaches. These people go to the National Coaches School to obtain specific qualifications of soccer coaches to practice the profession.

A gamification system based on competitions (challenges), virtual trophies virtual medals, user profiles and rankings motivates the user to continue active on the platform. In addition, a system of points and the prize catalog off the platform are another very persuasive incentive for children.

The revenue model is based on the subscription. The first module of each course is free but to access the second and third module of each course the payment of the subscription must be made. The user acquisition process is carried out through online marketing campaigns.

The platform distinguishes two types of users, the normal user who would be the child and the administrator user who is the father. The children use the platform to improve their football technique and the father, who performs the payment, to monitor the activity of his son within the platform.

The financial plan of the project reflects losses in the first year, although in the second year company gets benefits and the amount mentioned in losses is recovered. The test stage is considered finished by the end of the second year. For this reason, the period of stable growth begins in 2021, the third year of activity.

Tech Football Skills or TechFootballSkills, because of the domain name www.techfootballsills.com, is the name of the platform and is called TFS briefly. Other abbreviators

2. Persona emprenedora

2.1. Característiques personals i motivació pel projecte

Em considero una persona esportista, emprenedora i solidària.

El futbol sempre ha estat l'esport que m'ha apassionat. He practicat aquest divertit, social i educatiu esport des de la infància. Afortunadament, he tingut l'oportunitat de formar part de les categories inferiors d'equips d'elit com, per exemple, la Fundació Sánchez Llibre o el RCD Espanyol. D'aquesta manera, dels 10 als 18 anys he estat practicant esport en format alta competició i dedicant-li una gran part de la meva vida.

Són moltes les coses que m'ha aportat i ensenyat aquest meravellós esport. D'una banda, al tractar-se d'un esport d'equip, he adquirit valors tan importants com la disciplina, el treball en equip, la tolerància a la frustració i el respecte en vers als companys, contrincants, entrenador i la solidaritat. M'agradaria subratllar el valor de la solidaritat com a valor clau adquirit en la meva emocionant carrera futbolística. D'altra banda, competir en les millors categories m'ha convertit en una persona molt competitiva, exigent i la qual sempre intenta millorar el seu rendiment en qualsevol faceta de la vida.

"És hora de deixar enrere els tòpics que el futbol només significa córrer darrere una pilota"

Al mateix temps, l'emprenedoria és un camp que em genera molt interès. A batxillerat, a través d'una optativa anomenada Emprenedoria, vaig descobrir que era possible passar-te hores i hores treballant en un projecte que et motiva sense mirar el rellotge i sense analitzar constantment el cost d'oportunitat que et podria suposar està fent altres coses com sortir amb els amics o jugar a la Play Station. Tenint en compte aquesta experiència, vaig decidir declinar la meva trajectòria acadèmica i professional al món de l'empresa i estudiar ADE.

Considero que he aprofitat al màxim la carrera, ja que, de manera simultània, he compatibilitzat els meus estudis universitaris amb programes d'emprenedoria enfocats a joves com el Yuzz, organitzat pel Banc Santander, el programa internacional Intensem, el Weekend Challenge Tecnocampus o les populars Hackaton.

Tenint en compte el meu historial, he decidit realitzar un projecte emprenedor social relacionat amb el futbol com a treball de final de grau.

3. El Pla de Marketing

3.1. Públlic objectiu

El públic objectiu dels cursos futbolística online es divideix en quatre segments que van entrelligats. Per una banda, tenim l'usuari que son els nens practicants de futbol. Per l'altre, el client i usuari administrador que son els pares d'aquests nens. També es considera *target* els exjugadors de futbol professionals, ja que els professors de la plataforma. En última instància, tenim l'Escola Nacional d'Entrenadors de futbol de la Real Federació Espanyola de Futbol.

3.1.1. Els Nens

L'usuari de la plataforma son nens i nenes d'entre 9 i 14 anys que els agrada i practiquen futbol de manera regular en un club de futbol del territori espanyol. Per tant, tenint en compte la distribució per categories creada per la Real Federación Espanyola de Futbol, es tracta de futbolistes no professionals pertanyents a les categories bianuals Benjamí, Aleví i Infantil del futbol base.

Taula 1: Distribución de categorías

Categoria	Edat
Benjamí	9 i 10 anys
Aleví	11 i 12 anys
Infantil	13 i 14 anys

Font: Elaboració pròpia

És interessant analitzar els patrons de conducta, comportament i estil de vida del target, és a dir, d'aquests pre-adolescents i adolescents prematurs:

- És inquiet, investigador i mogut
- Li agrada investigar, explorar i descobrir
- És molt influenciable
- Utilitza els seus referents com a mirall estètic, conducte i comportament (moviments tècnics dintre el camp, la seva manera de ser d'actuar a les xarxes socials i fins i tot la seva manera de vestir o pentinar-se).
- Van a l'escola primària o a als primers cursos del institut
- Al pati de l'escola juguen a futbol amb els seus amics

- Els dilluns comenten el partit del cap de setmana del seu equip preferit amb els seus companys d'escola i d'equip de futbol
- Entrenen entre 2 i 3 vegades a la setmana en horari de tardes
- És un natiu digital
- Visualitza vídeos de *Youtube* de manera freqüent, molts relacionats amb el futbol
- Els nens de categoria infantil ja és usuari de xarxes socials, *Instagram* sobretot
- Navega per la xarxa/web per buscar productes i serveis que li interessin

A l'usuari li interessin els cursos de tecnificació futbolística online impartits per exfutbolistes perquè és una manera molt directe per imitar i copiar aquells moviments tècnics que han portat als exfutbolistes al èxit professional. A més a més, els concursos premiats incentiven als nens a participar en els cursos.

3.1.2. Els Pares

El client de la plataforma serien els pares d'aquests nens amants del futbol. Aquests actors serien els que acabarien fent la compra dels cursos a través de la plataforma web perquè els seus fills els executessin.

Aquesta persona és el pare d'una família resident a Espanya, té entre 35 i 50 anys i un mínim d'un fill d'entre **9 i 14 anys** que li agrada i practica futbol de manera regular en un **club de futbol**.

És interessant analitzar els patrons de conducta, comportament i estil de vida del *target*, és a dir, d'aquests adults:

- És responsable de manera conjunta amb la mare d'una família amb un mínim d'un fill
- Li agrada fer activitats en família
- Té un treball estable amb salari de mínim 1000€
- Es considera un pare modern
- Està acostumat a comprar per internet, encara que no sigui de manera regular
- Li agrada veure el partit del seu equip preferit al cap de setmana
- Acostuma a veure el seu fill jugar en el partit del cap de setmana amb l'equip, a vegades inclús mira els entrenaments entre setmana. Passa estones al bar amb altres pares.
- Apunten als seus nens a campaments de futbol d'estiu, nadal o Setmana Santa si així ho desitgen
- Son usuaris de Facebook
- Llegeix un diari esportiu com el AS, Marca, Esport o Mundo Deportivo.
- Admiren als exfutbolistes professionals i han seguit tota la seva trajectòria

3.1.3. Els ex jugadors professionals de futbol que volen ser entrenadors

Es tracte de futbolistes que ja s'han retirat dels terrenys de joc i pretenen començar una nova carrera futbolística com a entrenadors. Actualment, aquests ex jugadors tenen entre 35 i 50 anys, mantenen la seva passió pel futbol i volen seguir lligats al seu esport preferit per sempre. Alguns d'aquests ja han realitzat algun curs d'entrenador, encara que sempre s'estan formant, ja que existeixen molts cursos de diferents graus de dificultat als quals poden accedir per ser més competents en aquesta nova faceta de les seves vides.

Aquests futbolistes acudeixen a la *Escuela Nacional de Entrenadores* de la *Real Federación Española de Fútbol* per tal de realitzar un curs que els hi atorgui algun dels títols oficials d'entrenador i puguin desenvolupar tasques com a tal de manera legal i reglamentaria. D'aquesta manera, aquests exfutbolistes queden vinculats a l'escola d'entrenadors per tal d'anar traient-se tota la gama de títols que ofereix la federació. Tots els entrenadors de futbol base necessiten el títol per ser entrenadors oficials i és possible graduar-se en qualsevol de les comunitats autonòmiques del país. Tot i això, els exfutbolistes professionals sempre es treuen la titulació a Madrid, a la *Ciudad del Fútbol* de Las Rozas, seu de la selecció espanyola de futbol professional.

Exemples d'exfutbolistes que hagin passat per l'escola d'entrenadors aquest 2018 son Xavi Hernández, Raúl Gonzalez, Xabi Alonso, Joan Capdevila, Victor Valdés, Luis García, entre d'altres jugadors reconeguts en el món futbolístic.

La societat considera aquests exfutbolistes com personatges exitosos i representen un model referencial pels nens practicants i amants del futbol.

És una pràctica molt habitual que aquests exfutbolistes participin i col·laborin amb fundacions benèfiques per tal d'ajudar a les persones més desfavorides. Un petit gest solidari i simbòlic per part d'aquests exfutbolistes suposa una gran alegria i dosis de motivació per les persones que pateixen discapacitats psíquiques o mentals de qualsevol tipologia.

3.1.4. L'Escola Nacional d'Entrenadores de la RFEF

L'escola Nacional d'entrenadors és la unitat pedagògica de la Real Federació Espanyola de Fútbol i té com a objectiu formar, a través de les Escoles de les Federacions d'àmbit autonòmic, als entrenadors de futbol.

Entre les competències de l'escola s'hi troben la preparació del contingut lectiu per a les delegacions autonòmiques, entregar diplomes de tots els cursos, coordinar activitats entre escoles autonòmiques,

organitzar i materialitzar nous cursos d'actualització i especialització per assegurar una formació continua als entrenadors o investigar el model de les escoles d'altres països per tal d'importar idees d'altres models de l'estranger.

Destacar que per l'escola d'entrenadors passen molts exjugadors professionals del món del futbol, que una vegada s'han jubilat, tenen interès en emprendre una nova carrera com a entrenadors de futbol. És un col·laborador clau per a la plataforma TFS. La vinculació entre la plataforma i la federació es deu al fet que és el lloc en el qual passen tots els exfutbolistes que pretenen ser entrenadors. Es tracta d'una col·laboració amb la intenció d'implicar als exfutbolistes a produir vídeo tutorials de moviments futbolístics específics, sent una de les activitats i tasques pràctiques dels cursos d'entrenadors de futbol.

L'escola ofereix els següents cursos:

- Diploma de monitor esportiu de Futbol o futbol Sala
- Entrenador Bàsic de Futbol i Futbol Sala
- Entrenador Avançat de Futbol o Futbol Sala
- Entrenador Professional de Futbol o Futbol Sala
- Entrenador especialista en Entrenaments de Porters de Futbol
- Entrenador Bàsic Especialista en Entrenament de Porters de Futbol
- Diplomes i llicències UEFA A, UEFA B I UEFA PRO de Futbol

Els diferents cursos d'entrenador de futbol que ofereix aquesta institució estan compostos per una càrrega lectiva teòrica i unes pràctiques en Clubs que reforcen l'aprenentatge teòric. Aquestes pràctiques obliguen a l'alumne a treballar per un Club o associació de manera ininterrompuda durant uns mesos específics, en funció del curs d'entrenador. Els mesos d'obligatorietat pugen en funció de la dificultat del curs.

Es tracta d'establir un conveni amb l'Escola d'Entrenadors per tal que insereixin al seu pla d'educació una nova matèria en relació als vídeo tutorials futbolístics, la qual els alumnes la puguin escollir de manera voluntària. Formaria part del bloc de pràctiques dels cursos d'entrenador. D'aquesta manera, els alumnes que escullin aquesta matèria optativa, crearien vídeo tutorials i al mateix temps farien menys hores de pràctiques obligatòries en els clubs de futbol. Tot i això, aquesta última condició la posaria la mateixa escola a lliure elecció.

El exfutbolistes professionals que passin per l'escola i triïn aquesta matèria, passaran a vincular-se automàticament amb la plataforma TFS i els vídeo tutorials que es creïn a través de la col·laboració

escola- ex jugador i plataforma TFS es publicaran a la plataforma online TechFootballSkills en format cursos de formació.

3.2. Descripció i proposta de valor

La plataforma TechFootballSkills dona un valor diferent a cada un dels actors o *players* que intervenen. És necessari tenir una proposta de valor real i atractiva tant pels nens/usuaris de la plataforma, pels pares d'aquests nens que son els clients, pels exfutbolistes professionals i per l'Esocola.

Utilitzant la metodologia *Focus Group* s'ha creat una proposta de valor atractiva per tots els actors de la plataforma. És un mètode utilitzat per a recol·lectar informació necessària per a una investigació en concret. El grup implicat en aquest cas ha estat format per 3 entrenadors i el coordinador del Club Esportiu Cabriels. Aquestes persones son qui coneixen millor els nens amants del futbol, els pares d'aquests i els clubs de futbol. En els annexos hi ha més detalls sobre el procés en qüestió. Els *insights* i conclusions han ajudat a completar una proposta de valor real i holística. En els annexes del treball s'especifiquen més detalls de l'activitat, en l'apartat 11.1.

3.2.1. Proposta de valor nens

En primer lloc, els professors o entrenadors dels cursos de tecnificació de la plataforma són exfutbolistes professionals. Aquest factor és un al·licient molt persuasiu pels nens i nenes que sempre tracten d'imitar i copiar els moviments dels seus referents futbolístics.

En segon lloc, la plataforma té un sistema de gamificació que motiva al nen/usuari a millorar la seva tècnica futbolista. Aquest sistema de joc es basa en un sistema de concursos a través dels quals el nen guanya i acumula punts virtuals de la plataforma i els pot intercanviar per premis que li interessin. En el pla de *marketing* s'especifiquen més detalls.

Finalment, el sistema de vídeo tutorials online permet als nens complementar la seva formació futbolística de manera online. Amb aquesta premissa, poden visualitzar i aprendre quan vulguin, on vulguin i les vegades que vulguin. Així doncs, poden posar en pràctica les habilitats tècniques que estan aprenent en les mateixes condicions: quan vulguin, on vulguin, les vegades que vulguin i amb qui vulguin (sols, amb amics o amb membres de la família).

3.2.2. Proposta de valor pares

Els pares també han de ser persuadits per tal que es subscriguin a la plataforma i paguin, donant accés als seus fills a tot el ventall de continguts formatius.

D'una banda, els cursos de tecnificació de TFS son més econòmics que l'oferta formativa en tecnificació futbolística que hi ha existent en el mercat. Aquest fet es deu principalment a que la plataforma no té una estructura de costos tan important com la poden tenir els cursos de tecnificació futbolística presencial, els campus o els mateixos clubs de futbol.

A més a més, els pares coneixen tota la trajectòria futbolística dels exfutbolistes professionals i els admiren. Aquest factor sedueix al pare per tal de que pagui pel curs de tecnificació pel seu fill.

D'altra banda, el pare es sent satisfet en el moment que el seu fill inverteix el seu temps lliure de manera productiva i amb finalitats esportives, **complementant** la seva formació futbolística regular en el seu club amb els cursos online per potenciar les seves habilitats tècniques. A més a més, el pare pot monitoritzar l'activitat del seu fill que realitza a la plataforma, s'especifiquen més detalls en el portfoli de productes.

En última instància, el component social del projecte persuadeix al pare. En el moment de la subscripció a la plataforma i pagament, es notifica que una part del pagament es converteix en una donació a fundacions benèfiques. El client o pare té la possibilitat d'escollir entre 3 fundacions diferents a qui fer-li la seva aportació de caràcter obligatori. També destacar que el jugador professional dona un missatge solidari per tal de conscienciar a través del curs del qual és professor/entrenador, sent un altre factor que persuadeix al pare.

3.2.3. Proposta de valor exfutbolistes/professors

El factor clau per captar els exfutbolistes és la vinculació de la plataforma amb l'escola d'entrenadors. En els mateixos cursos d'entrenador de l'Escola es presenta la iniciativa dels vídeo tutorials com una alternativa optativa dintre els ventall d'activitats pràctiques que inclouen els cursos d'entrenadors. És a dir, la creació dels vídeo tutorials suposaria fer menys hores de pràctiques per a obtenir el títol d'entrenador oficial. Es tracte d'una iniciativa diferent, divertida i un repte per a aquests personatges.

A més a més, el component social que té el projecte també és un atractiu pels exfutbolistes professionals. Són propensos a participar en campanyes i projectes solidaris, per tal de generar una satisfacció pròpia i donar una imatge personal de solidaritat de cara a la societat.

També és important i valoren les facilitats que dona l'Escola d'Entrenadors juntament amb la plataforma TFS per tal de rodar els vídeo tutorials. En aquest cas, només han d'acudir en un dia i una hora assenyalada a les instal·lacions de la RFEF, situades a las Rozas de Madrid, per tal d'explicar davant la càmera com es realitzen de manera correcta certs moviments futbolístics dels quals són experts. També és cert que han de preparar el discurs que realitzaran davant de la càmera, encara que els hi resultarà més fàcil perquè abans del dia del rodatge hauran rebut un guió orientatiu creat per conjuntament entre TFS i l'agència de projectes audiovisuals col·laboradora. El dia i la hora assenyalats pel rodatge han sigut consensuats entre la Escola d'entrenadors, encarregada de cedir les instal·lacions (camps de futbol) i material d'entrenament, i el mateix exfutbolista professional.

3.2.4. Proposta de valor per la l'Escola Nacional d'Entrenadors

La proposta de TFS per a l'Escola és la proposició i implantació d'un mètode alternatiu d'ensenyament pràctic per a l'Escola d'entrenadors de la RFEF. La filmació i realització de vídeo tutorials sobre moviments futbolístics és un manera innovadora per a que els alumnes que pretenen obtenir una titulació d'entrenador surtin de la seva zona de confort.

El món de la formació en general està canviant molt. Els mètodes tradicionals d'aprenentatge estan en el punt de mira i les alternatives a aquests models estan agafant cada vegada més embranzida. És un bon moment de proposar a les institucions mètodes alternatius d'aprenentatge, ja que es troben obertes a noves proposicions i és una bona manera de guanyar valor per a elles.

3.3 Anàlisi de l'entorn general

L'anàlisi PESTEL consisteix a descriure l'entorn extern en que es desenvoluparà l'empresa a partir dels factors polítics, socioculturals, econòmics, tecnològics, i legals. En aquest cas, limitarem el anàlisi en el territori espanyol, mercat al qual es dirigeix la plataforma. És important conèixer aquest entorn perquè no poden ser controlades per la mateixa empresa. Un anàlisi adequat permet esbrinar pistes de com es comportarà o com podria arribar a quedar influenciat el mercat de la formació futbolística en un futur pròxim.

Taula 2: Anàlisi PESTEL

FACTORS POLÍTICS

- Relació en crisi entre el govern espanyol i català
- Frustració ciutadana per la corrupció
- Desconfiança ciutadana en els polítics espanyols
- Auge dels partits populistes
- Creixement de les subvencions estatals, autònomes, comarcals i locals als joves emprenedors
- Diferents regulacions en funció de la comunitat autònoma, comarca i localitat

FACTORS ECONÒMICS

- Creixement del PIB lent però sostenible del 3% el 2017, , influenciat molt per factors no controlats per l'estat
- Creació de llocs de treball de mala qualitat: el 92 % temporals i salaris baixos
- Augment progressiu de la desigualtat entre rics i pobres: en els últims 10 anys, la remuneració dels assalariats s'ha incrementat un 5,2% i els beneficis empresarials distribuïts un 48,6%
- Augment de la pobresa relativa: passant del 20,8% al 22,3% en el període 2012-2016
- La previsió de la inflació és normal d'un 2% en el 2018
- Decisió governamental d'incrementar el SMI un 20% en els pròxims 3 anys
- Augment salarial d'un 3% dels salaris en conveni negociat entre patronals i sindicats
- Tipus d'interès Euribor entorn al 0%, amb previsió de creixement al 0,25% el 2018

FACTORS SOCIOCULTURALS

- La llengua espanyola és parlada en tot el territori, la més parlada en la majoria de comunitats
- La societat està digitalitzada i connectada amb les noves tecnologies
- El futbol és el sport rei, sent el més seguit i practicat pels joves
- Els futbolistes es consideren personatges triomfadors en la nostra societat
- El catolicisme és la religió arrelada, encara que els no practicants són majoria i les noves generacions són menys creients
- Les xarxes socials són usades a diari per la població d'entre 12 i 50 anys
- El creador és percebut com un heroi per la societat

FACTORS TECNOLÒGICS

- La formació online està amb auge en el territori i els video tutorials estan molt acceptats per a qualsevol tipus de procés d'aprenentatge
- La compra per internet es considera una pràctica establerta
- Les xarxes socials són una eina lúdica molt utilitzada entre els més joves, concretament *Instagram*
- Els *Membership sites* estan de moda
- Les tendències tecnològiques són: *Blockchain* i criptomònades, *Internet of Things*, intel·ligència artificial, realitat virtual i augmentada, *Machine Learning*, Big Data i ciberseguretat.
- La velocitat dels canvis tecnològics fa més curts els cicles de vida dels productes necessitant d'una innovació constant

FACTORS ECOLÒGICS

- El canvi climàtic és una realitat i la població és cada vegada més conscient
- En condicions similars, el consumidor es decanta per aquelles empreses respectuoses pel medi ambient
- Forta aposta i inversió per les energies renovables
- Moltes iniciatives i projectes enfocats a la mobilitat sostenible

FACTORS LEGALS

- Un negoci online requereix de certs documents legals: Avís legal, polítiques de *cookies* i condicions generals de contractació o venda
- Les plataformes online necessiten una política de privacitat de cara als usuaris
- Un negoci online ha d'informar sobre els preus i els impostos
- Les plataformes que presenten continguts per adults han de preguntar al visitant de la web si és major de 18 anys

Font: Elaboració pròpia

3.4. Anàlisi de mercat

3.4.1. El mercat

El projecte pertany al sector de la formació esportiva, concretament la formació futbolística d'àmbit espanyol. Aquest sector inclou el futbol i el futbol sala, tant masculí com femení.

3.4.2. Dimensió del mercat

La dimensió de mercat serà calculada a través de la metodologia *SAN TAM SOM*. Aquest mètode parteix del total del mercat disponible, després es limita al mercat *target* al qual li podria interessar el projecte i, finalment, es calcula el mercat el qual l'empresa pot abastir en termes de capacitat productiva i pressupost de marketing i comercial del primer any.

SAN (*Total Available Market*)

A Espanya hi ha **678.593 jugadors** de futbol federats, incloent 'hi totes les categories futbolístiques i excloent els jugadors de futbol sala. Aquestes dades son del 2014 i han sigut extretes de la pàgina web oficial de la Real Federació Espanyola de Futbol.

Figura 1: Distribució dels jugadors de futbol espanyols per categories



Font: Imatge extreta de la web oficial Real Federació Espanyola de Futbol

TAM (*Served/Serviceable Available Market*)

Del total de jugadors masculins esmentat, 87.821 pertanyen a la categoria Benjamí, 114.073 a la categoria Aleví i 104.353 a la categoria Infantil.

La suma total de jugadors de les tres categories és de **306.247**.

SOM (*Serviceable Obtainable Market*)

El primer any es posarà el focus a Catalunya com a comunitat per a captar usuaris.

Del total de jugadors espanyols de les tres categories, un 17,96% juguen a la comunitat autònoma de Catalunya, sent la comunitat amb més nombre de jugadors del país. Per tant, hi ha **52.061,99 jugadors** a Catalunya sumant les 3 categories.

A Catalunya només hi ha **500** jugadores de futbol femení repartides en aquestes categories aproximadament.

Finalment, es pot concloure que a Catalunya hi ha **52.500 jugadors i jugadores** de futbol sumant les categories benjamí, aleví i infantil.

3.4.3. Anàlisi de la competència

La plataforma TechFootballSkills entra en un mercat competitiu el qual és la tecnificació futbolística. És un mercat consolidat, ja que la formació futbolística tradicional a través dels competidors esmentats a continuació es practica des de fa molts anys. Tot i això, és un camp que no s'ha reinventat des de l'aparició de les noves tecnologies i l'era digital. Els únics que estan explotant aquest paradigma són els *youtubers*.

És necessari estudiar i analitzar els competidors i les seves respectives propostes per tal d'exercir una diferenciació clara.

La competència directa

Es consideren competència directa de la plataforma les escoles o acadèmies de tecnificació futbolística presencial, els campus o campaments de futbol i els *Youtubers*.

a) Escoles o acadèmies

Són escoles o acadèmies del territori espanyol especialitzades en l'oferta de cursos de tecnificació futbolística presencial impartida per entrenadors de futbol. Les acadèmies més conegudes són:

- *FutbolCity*
- *Academia CF*
- *Real Federación Española de Fútbol (RFEF)*
- *Dribling*
- *Ertheo*
- *Fundación Marcet*
- *Met Soccer Academy*
- *We Are Football*

El preu mitjà d'aquestes acadèmies i escoles de tecnificació futbolística presencial és de 200€ a la setmana.

La proposta de valor d'aquestes escoles o acadèmies és la d'oferir **tecnificació futbolística presencial, d'alt rendiment i professional** per a nois i noies pertanyents a les categories del futbol base, és a dir, fins a l'edat màxima de 18 anys. La tecnificació és impartida per **entrenadors amb experiència**. A més a més, l'organització dóna un **diploma o titulació** segons s'ha realitzat el curs.

a) Canals de Youtube

En aquesta branca de la competència incloem a tots aquells *Youtubers* que a través del seu propi canal publiquen regularment vídeo tutorials a través dels quals mostren quina és la millor manera, segons el seu criteri, d'executar moviments futbolístics específics. Els canals amb més visualitzacions i subscriptors, diferenciant els de llegua hispana i anglesa, son els següents:

Taula 3: Canals de *Youtube* de la competència

Canals llengua Hispàica	Canals llengua Anglesa
<i>FootballTricksonline</i>	<i>Skill twins</i>
<i>Tech Football</i>	<i>Freekickerz</i>
<i>Andreti Leal</i>	<i>ChannelFCR</i>
<i>Delantero09</i>	<i>Unisport</i>
	<i>7mlc</i>
	<i>Ultimate Football Skills 2000</i>
	<i>SSS Football</i>

Font: Elaboració pròpia

La proposta de valor dels canals de *youtube* són els vídeo tutorials **gratuïts**, tenint en compte que la plataforma Youtube és oberta i gratuïta. També destacar que adapten molt bé el seu **missatge** comunicatiu al *target* i els nens avui en dia visualitzen molts continguts a través d'aquesta plataforma. És a dir, adapten la comunicació perquè sigui compresa per tots els nens. A més a més, alguns *youtubers* col·laboren esporàdicament amb **futbolistes professionals** en algun dels seus vídeos. Aquesta col·laboració no té component formatiu, ja que només els conviden a participar en algun vídeo on se'ls fa participar en algun repte divertit. La tècnica dels reptes amb professionals fa augmentar molt els subscriptors i visualitzacions dels seus respectius canals.

La plataforma *Youtube* és el mitjà digital preferit dels nens *target* d'entre 9 i 14 anys per a visualitzar continguts audiovisuals.

b) Els Campus o campaments de futbol

Són cursos de futbol presencials que s'acostumen a realitzar en èpoques de vacances. És a dir, a l'estiu, al nadal i a la Setmana Santa. Són estades que duren unes setmanes i acostumen a tenir entrenaments només al matí o a la tarda, ja que també es realitzen activitats relacionades amb altres esports. Els entrenadors d'aquests campus són entrenadors de futbol de petits clubs locals.

Els campaments els organitzen els mateixos clubs de futbol locals i altres entitats. Alguns campus estan apadrinats per jugadors de futbol professionals com el *Campus Xavi Hernández*. En aquests

campaments el jugador professional fa acte de presència durant algunes hores, encara que el motiu de la visita no és formatiu.

El preu mitjà d'aquests tipus de campaments és de 150€ a la setmana.

La proposta de valor d'aquests campus és social, ja que els nens entrenen a futbol i realitzen altres activitats amb altres nens apuntats al mateix campament.

La competència indirecta

És necessari analitzar i identificar aquells productes que el client podria qualificar de substitutius.

Es considera competència indirecta els mateixos clubs de futbol del territori espanyol que tenen equips de futbol base. La raó per la qual es considera competència indirecta seria perquè operen en el mateix mercat: la formació futbolística. Cal remarcar que el canal de distribució és diferent. En el cas d'aquests clubs entreguen el valor en el camp de futbol propi. En canvi, TFS entrega el seu valor de manera telemàtica a través de la plataforma digital. A més a més, els cursos online són **complementaris** als entrenaments regulars que realitzen als seus clubs.

Els pares paguen entre 300 i 350 € anualment per tal que els seus fills juguin en un club de futbol local espanyol.

La proposta de valor de TFS respecte a la competència

La proposta de valor de *TechFootballSkills* fusiona alguns valors que tenen els diferents competidors i, a més a més, n'aporta de nous que no s'hi poden trobar avui en el mercat.

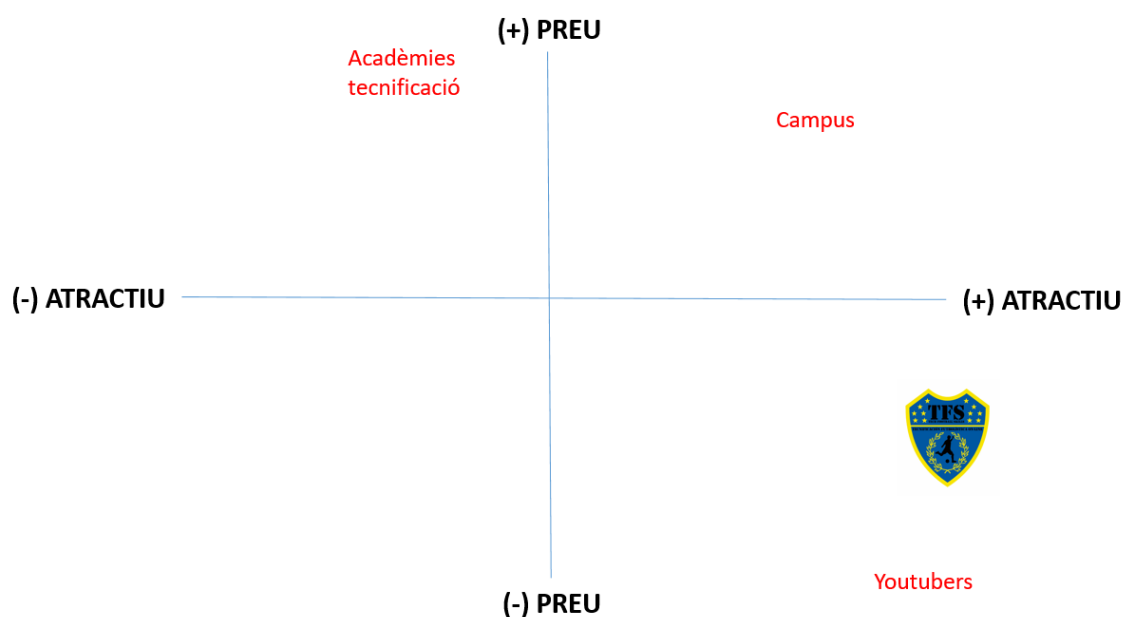
La plataforma ofereix cursos de tecnificació futbolística **online** impartits per **exjugadors de futbol professionals**. Tant els cursos com la col·laboració dels futbolistes té un **caràcter formatiu**. La **gamificació** basada en concursos, sistema de punts digitals i premis de la plataforma motiva els nens a superar-se i crear una comunitat social i competitiva. Els vídeos de la plataforma són d'alta **qualitat** i els professors aporten una connotació de **professionalitat** als cursos. La plataforma té **finalitats socials** distribuint una part dels ingressos a fundacions benèfiques i el **preu** dels cursos són molt inferiors a tota la competència exceptuant els canals de Youtube.

3.4.4. Posicionament de TFS al mercat espanyol

L'elaboració dels mapes de posicionament permet apreciar en quina posició es troba la Plataforma TechFootballSkills en relació a la competència esmentada.

El primer mapa de posicionament posiciona l'oferta en funció de les variables preu i atractiu. La variable atractiu fa referència a l'interès que poden tenir els nens en cada una de les ofertes del mercat.

Gràfic 1: Matriu posicionament en funció de les variables preu i atractiu



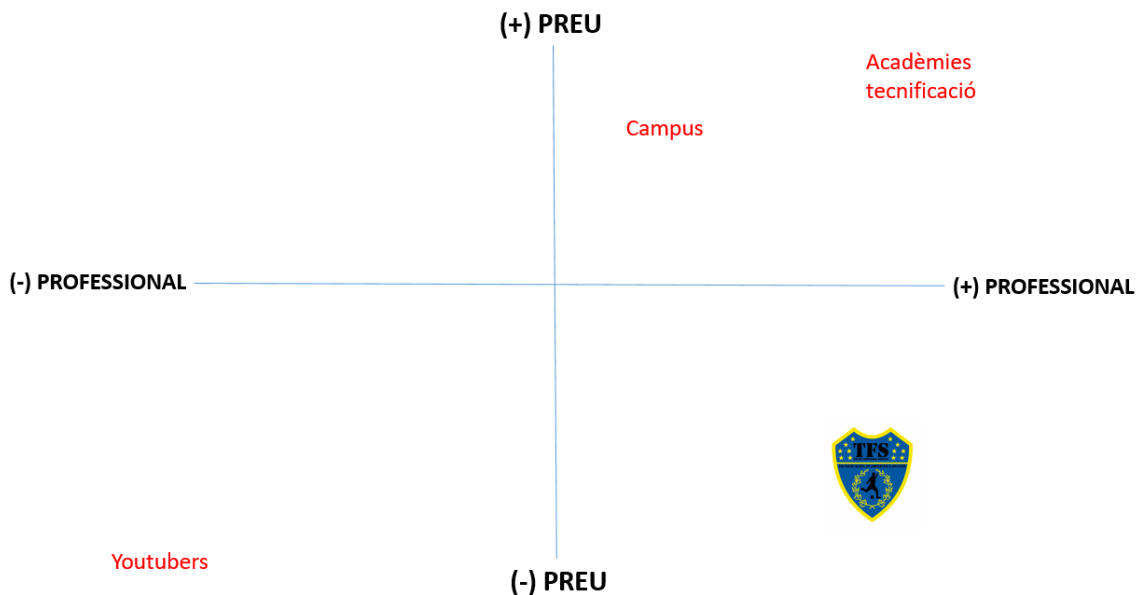
Font: Elaboració pròpia

D'una banda, la plataforma TFS té una proposta molt atractiva pels nens, ja que els professors dels cursos són antics jugadors professionals, es celebren concursos competitiu i hi ha un catàleg de premis que realment els hi interessa. Els Youtubers és la segona oferta més atractiva, i així ho demostren els milers de reproduccions que tenen aquests tipus de Canals esmentats en l'apartat de competència. Estarien seguits dels campus perquè comparteixen l'experiència de jugar a futbol amb altres companys. Els cursos de tecnificació presencial tenen una connotació de professionalitat més que de diversió.

D'altra banda, destacar que els Canals de Youtube són una font de continguts oberta i gratuïta. Els cursos de tecnificació i els campus presencials són les opcions més cares del mercat, sent de 200 € i 150 € setmanals respectivament.

El segon mapa de posicionament posiciona l'oferta en funció de les variables preu i professionalitat.

Gràfic 2: Matriu posicionament en funció de les variables preu i atractiu



Font: Elaboració pròpia

La professionalitat depèn tant de la qualitat dels professors/entrenadors com de la professionalitat en l'entrega de valor: la formació en tecnificació. Les acadèmies de tecnificació són molt professionals perquè entrenadors amb experiència es dediquen a fer entrenaments intensius i d'alt rendiment als nens. En canvi, els campus no són tan professionals perquè els nens realitzen altres activitats i practiquen altres esports dintre el campament. Els Youtubers és l'oferta menys professional, en la qual amants del futbol de nivell *amateur* ensenyen com realitzar millor certs moviments en funció del seu criteri no professional. A més a més, la comunicació d'aquests vídeo tutorials acostuma a ser força informal. La plataforma TFS seria la segona oferta més professional, tenint en compte que els professors son ex futbolistes professionals.

3.4.5. Anàlisi intern DAFO

A través de la metodologia DAFO es pretén veure les fortaleses i debilitats del projecte, juntament amb les amenaces i oportunitats detectades en el anàlisi de mercat.

Figura 2: Matriu DAFO



Font: Elaboració pròpia

3.5. Polítiques de producte

3.5.1. Portfoli de Productes

El producte que ofereix la plataforma són cursos online de formació en tecnificació futbolística, en els quals exjugadors professionals expliquen pas a pas com realitzar moviments tècnics específics als nens a través de vídeos tutorials.

Professors antics jugadors professionals

Els professors o entrenadors dels cursos son exfutbolistes professionals. Cap competidor en el mercat forma en tecnificació a través de futbolistes professionals o exfutbolistes professionals, sent un al·licient especialment important per als nens. Els campus apadrinats per jugadors professionals o exprofessional no formen a través d'aquests, només gaudeixen de la seva presència en algun dia determinat. En el cas dels *youtubers*, alguns fan col·laboracions amb jugadors professionals però amb la intenció de generar reptes divertits i guanyar visualitzacions, no pas formar.

Cursos classificats per categoria i nivell de dificultat

La plataforma classifica els cursos per categories per tal de donar una formació més específica per a cada usuari. Els cursos estaran etiquetats en la categoria benjamí, aleví o infantil.

Aquesta classificació proporciona al mateix temps el nivell de dificultat de cada curs. Els cursos amb l'etiqueta benjamí són de dificultat 1, els que tenen l'etiqueta aleví tenen dificultat de 2 i els que tenen l'etiqueta infantil són de dificultat 3.

La classificació dels cursos es dona en funció dels moviments tècnics que s'ensenyen en els vídeo tutorials. El nivell de desenvolupament futbolístic per edat i els interessos dels nens proporcionen les claus per elaborar cursos amb un focus adequat. Tot i això, encara que els cursos estiguin catalogats per categoria, l'usuari pot accedir en el curs que vulgui.

Els moviments tècnics que s'ensenyen a cada categoria estan alineats amb el que la Federació Catalana de Futbol aconsella ensenyar en cada categoria. Cada moviment tècnic té moltes variants i això permet crear un ampli ventall de cursos. Alguns exemples de moviments per categoria:

Taula 4: Moviments futbolístics a ensenyar per edat i categoria

Categoria	Moviments futbolístics
Benjamí (9-10 anys)	Bàsics
	Conducció
	Regat
	Control orientat
Aleví (11-12 anys)	Intermitjos
	Regat
	Control orientat
	Passada
Infantil (13-14 anys)	Tir
	Complexos
	Regat
	Desplaçament
	Tir
Joc de cap	
Centrada	

Font: Elaboració pròpia en relació al manual "Curs de coordinador en equips de futbol" de la FCF

Cursos modulars

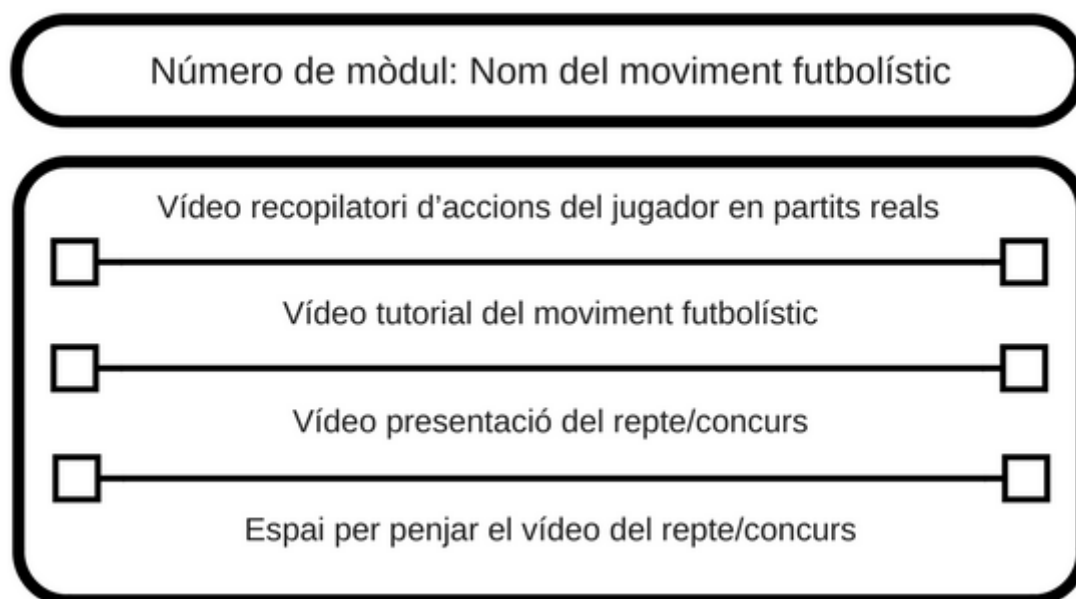
Els cursos estan formats per 3 mòduls que representen 3 moviments futbolístics diferents.

De la mateixa manera, cada mòdul està compost sempre per 4 submòduls.

En el primer submòdul consta d'un vídeo en el que apareix el ex jugador professional realitzant el moviment futbolístic, específic del mòdul en concret, en un partit de competició real. El segon mòdul consta del vídeo tutorial explicatiu en el qual la ex estrella futbolística ensenya "pas a pas" les claus de l'execució del moviment.

El tercer submòdul representa el vídeo de presentació del concurs, en el qual el jugador professional explica en què consistirà el repte o *challenge*, les regles de joc i que han de fer els nens per superar el repte i obtenir la màxima puntuació. L'últim submòdul és un espai on l'usuari publica el seu vídeo realitzant el *challenge* i així participar en el concurs.

Figura 3: Mòduls i continguts dels mòduls d'un curs



Font: Elaboració pròpia

Accions reals de partit

Els moviments futbolístics que s'ensenyen en els vídeo tutorials són accions reals de partit. És a dir, els exfutbolistes han fet prèviament aquests moviments en partits de competició real en els seus respectius equips. D'aquesta manera, l'usuari té l'oportunitat de visualitzar com els jugadors han executat aquests moviments a la lliga professional a través de vídeos, i posteriorment tenen l'explicació pas a pas del mateix jugador professional.

És una metodologia que motiva a l'usuari perquè estan acostumats i els agrada veure jugar els seus equips preferits i futbolistes preferits a través de la televisió o *Youtube*. El seu afany aspiracional per convertir-se en jugadors professional els porta a imitar el comportament i accions que realitzen durant els partits.

Concursos i premis

La plataforma llença concursos en els quals es proposa i s'incentiva als usuaris a participar. La finalitat dels concursos és posar en pràctica la teòrica dels cursos de tecnificació. Els concursos s'anomenen *challenges* i són reptes en els quals es demana l'usuari que realitzi un moviment tècnic en concret i

amb unes condicions concretes. Per participar en el concurs, l'usuari ha de gravar un vídeo en el qual apareix ell mateix executant el moviment tècnic del *challenge* i publicar-lo a la plataforma.

L'equip de TFS és qui declara si l'usuari ha superat el repte o no . En cas afirmatiu, l'usuari aconseguirà una quantitat de punts virtuals prèviament establerta.

L'usuari podrà intercanviar els punts per interessants premis en l'apartat de la plataforma "catàleg de premis" de la plataforma.

Qualitat dels vídeos

Els vídeo tutorials que formen els cursos estan filmats, produïts i editats per professionals en el camp dels mitjans audiovisuals d'una agència professional. La qualitat de la imatge, so i lluminositat del vídeo està garantida. Els moviments futbolístics seran gravats des de diverses perspectives per tal que l'usuari pugui captar millor la manera en la qual el futbolista professional executa cada acció.

Assistència tècnica

La plataforma ofereix el servei d'assistència tècnica als usuaris a través d'un xat bidireccional intrínsec a la plataforma. En qualsevol moment, els usuaris (usuari administrador i usuari) poden contactar amb l'equip de TFS en cas de tenir dubtes o necessitar consell en relació a l'execució de qualsevol moviment tècnic.

Control parental

La plataforma té la particularitat de dividir els usuaris en dues categories: usuari i administrador. L'administrador és el pare i l'usuari el nen. L'administrador pot monitoritzar l'activitat que fa el seu fill dintre la plataforma.

D'aquesta manera, el pare tindrà informació sobre:

- Moment que l'usuari es connecta i es desconnecta de la plataforma
- Hores totals invertides per l'usuari a la plataforma al dia i per setmana
- En quin curs s'ha apuntat l'usuari i en quina fase es troba
- Intenció del usuari en canviar els punts per premis

L'administrador també tindrà una taula de control des de la qual podrà executar les següents funcions:

- Bloquejar l'usuari en certes franges horàries
- Bloquejar l'usuari en la participació dels concursos
- Donar permís per canviar el punts per premis

Llengua de comunicació i llenguatge

L'idioma de la pàgina web serà únicament el castellà perquè és acceptat i comprés tant per la comunitat de castellana parla com per la comunitat de parla catalana. Els vídeo tutorials també seran en castellà i tota la comunicació realitzada en els diferents canals de marketing també.

Destacar que el llenguatge comunicatiu de TFS, tant a la pàgina web com en els canals de marketing, ha d'estar adaptat als nens. Per tant, han de ser missatges directes i sense un grau excessiu de complexitat.

3.5.2. La Gamificació

La Gamificació, en llengua anglesa anomenada *Gamification*, significa la utilització de mecàniques de joc per atraure a la gent, motivar a l'acció, promoure l'aprenentatge i finalment resoldre problemes. Aquestes mecàniques de joc van més enllà de l'entreteniment convertint-se en una eina de marketing, ajudant a les organitzacions a aconseguir els seus objectius.

Actualment, la Gamificació s'utilitza en diferents escenaris i propòsits:

- Atraure i fidelitzar clients
- Minimitzar temps de captació en relació a compra de productes i serveis
- Animar als clients a realitzar tasques específiques que poden resultar aburrides
- Optimitzar tasques que a priori no existeixen per millorar

Es tracta d'una tendència el fet d'utilitzar aquesta tècnica per atraure clients actuals i potencials divertint a l'audiència i introduint mecàniques de joc en el disseny de productes i serveis i així augmentar la participació.

La plataforma TFS forma als nens en moviments futbolístics de manera teòrica a través de vídeo tutorials. Tot i això, els nens després han de practicar els moviments futbolístics per tal de millorar la seva tècnica de manera efectiva. És aquí el moment perfecta per introduir una mecànica de joc amb l'objectiu que els nens practiquin a casa, en un parc o en un camp de futbol i millorin la seva tècnica realment.

La manera d'influenciar en el comportament dels nens per tal que practiquin els moviments apresos serà a base de concursos i reptes, anomenats *Challenges*. La participació en aquests challenges permet l'usuari guanyar i acumular punts digitals intercanviables per premis en el mateix catàleg de premis de la plataforma.

La plataforma llença *challenges* relacionats amb tots els moviments futbolístics ensenyats en els diferents mòduls dels cursos oferts a la plataforma. En aquests *challenges* es demana a l'usuari que realitzi un moviment tècnic amb la pilota en concret i amb unes condicions concretes. Per participar en el *challenge*, l'usuari ha de gravar- vídeo en el qual apareix ell mateix executant el moviment tècnic del *challenge* específic i publicar el vídeo a la plataforma.

Un exemple d'un *challenge* és ideal per explicar el tipus de *challenges* que la plataforma pretén llençar. L'exemple és el *challenge* proposat en un mòdul d'un curs en el qual s'explica com s'ha de realitzar una passada de pilota per tal que sigui precisa. En aquest cas el futbolista professional proposa a l'usuari, per mitjà d'un vídeo on apareix ell mateix parlant, realitzar una passada amb la pilota amb suficient precisió per tal que la pilota impacti en un dels pals de una porteria d'un camp de futbol. Les regles de joc consistirien a visitar un camp de futbol, plantar la pilota a 15 metres de la porteria i, per mitjà d'una passada precisa, fer impactar la pilota en algun dels pals laterals. Aleshores, l'alumne hauria de gravar la seva acció i publicar-la a la plataforma per tal de participar en el challenge i guanyar punts virtuals.

L'equip de TFS és qui declara si l'usuari ha superat el repte o no. En cas afirmatiu, l'usuari aconseguirà una quantitat de punts virtuals prèviament establerta.

L'usuari podrà intercanviar els punts per premis en l'apartat de la plataforma "catàleg de premis" de la plataforma. Aquest apartat oferirà una gama de premis de real interès pels nens, ja que es tracta de material futbolístic.

A més a més, es crearà un ecosistema competitiu, ja que els vídeos que publicaran els usuaris a la plataforma per tal de participar en els challenges podran ser visualitzats pels altres usuaris membres de la plataforma TFS, única i exclusivament.

Perfil de jugador/alumne

En el moment de registre a la plataforma, es crea automàticament un perfil d'usuari per al nen. Aquest perfil pot ser visualitzat per qualsevol altre membre registrat a la plataforma.

En aquest espai, a part de torbar-se la informació bàsica del nen usuari (nom d'usuari, edat, club de futbol i posició en el camp), s'emmagatzemen de manera gràfica i visual les medalles i trofeus virtuals obtinguts a través de la realització dels cursos. La següent taula escenifica els premis virtuals esmentats:

Taula 5: Premis digitals de la plataforma

Fita	Premi digital
Superació curs de dificultat 1	Medalla bronze
Superació curs de dificultat 2	Medalla plata
Superació curs de dificultat 3	Medalla or
<i>Challenge</i> superat	Trofeu

Font: Elaboració pròpia

Figura 5: Disseny de les medalles virtuals i trofeu virtual de la plataforma

Font: Imatges extretes del banc d'imatges <https://es.pngtree.com>

Rànquings

Un dels apartats de la plataforma son els *rànquings*, que son unes taules es mostren els usuaris millor posicionats dintre la comunitat de la plataforma. El caràcter competitiu dels nens comporta que vulguin estar en el *top* del *rànquing*, per sobre els seus amics i els seus companys de club.

- Rànquing d'usuaris amb més medalles
- Rànquing d'alumnes amb més trofeus
- Rànquing dels millors moviments gravats en vídeo pels alumnes
- Rànquing dels alumnes amb més punts virtuals
- Rànquing dels alumnes amb cursos realitzats

Sistema de punts i Catàleg de premis

La participació en els cursos, la participació i superació de reptes o *challenges* suposa la consecució de punts virtuals per l'usuari. Aquests punts s'acumulen en el perfil de cada usuari i poden ser intercanviats en qualsevol moment per premis inclosos en el catàleg de premis de la plataforma.

Els usuaris guanyen i acumulen punts realitzant accions a la plataforma guanyen punts de les següents formes:

Taula 6: Condicions per guanyar punts digitals

Concepte	Nombre de punts
Finalització d'un curs	15
Participació en un <i>challenge</i>	10
Superar un <i>challenge</i>	10
Compartir vídeos de <i>challenges</i> a través de Instagram o Youtube	5
Top 1 en algun dels rànquings	5
Completar perfil usuari amb vídeos i fotografies	5

Font: Elaboració pròpia

En el catàleg de premis s'hi troba material esportiu que persuadeix l'usuari per tal d'aconseguir més punts a través de la visualització de cursos, participació en "challenges" i altres polítiques que atorguen punts virtuals.

Aquest catàleg està patrocinat per la tenda de material futbolístic *Futbolmania* de Barcelona. La seva pàgina web és www.futbolmania.com i es tracta de la millor botiga de material futbolístic del territori espanyol. Està instaurada a Barcelona, ja que Catalunya és la comunitat amb més futbolistes. D'aquesta manera, la tenda Futbolmania és un *partner* de la plataforma i el patrocinador dels cursos. El material del catàleg serà equipament de futbol que Futbolmania dona a la plataforma TechFootballSkills sense cap cost, a canvi de la patrocini dels cursos.

En el començament i final de cada vídeo tutorial sortirà el logotip de Futbolmania com a patrocinador oficial del curs. La pàgina web també deixarà clar el patrocini en algunes *landing pages* estratègiques.

A Futbolmania li interessa patrocinar els cursos, ja que el públic objectiu de la plataforma, és a dir els nens, són també el seu *target*. A més a més, l'aparició de jugadors ex professionals de futbol és un aspecte clau per a que els nens acabin associant Futbolmania amb la pràctica professional de futbol. Els nens són molt influenciables pels jugadors de futbol professionals i li diran als seus pares de comprar el seu material esportiu a Futbolmania perquè patrocina els cursos de tecnificació dels futbolistes que han sigut les estrelles del futbol espanyol.

El catàleg de premis al qual poden optar els usuaris amb l'intercanvi de punts és el següent:

Taula 7: Escenificació del catàleg de premis de la plataforma

Premis	Punts
Accessoris	
Mochilas	60
Tacos per botes d'alumini	50
Cordons per botes de colors	50
Roba entrenament	
Camisetes curtes	60
Pantalons curts	60
Mitgetes	50
Sudaderes	70
Roba partit	
Espinilleres	80
Guants de porter	100
Material entrenament	
Pilota	80
Cons	80
Piques	80
Tanques	80
Equipacions oficials d'equips	
Samarreta oficial d'equips	90
Pantalons oficials d'equips	90
Material firmat	
Samarreta firmada per futbolista	100
Pantalons firmats per futbolista	100

Font: Elaboració pròpia

El sistema de punts i catàleg de premis per punts està estratègicament dissenyat per tal de repartir 100 premis el primer any aproximadament, tenint en compte el creixement mensual d'usuaris.

3.5.3. Curs exemple

A continuació es detalla un exemple del que seria un curs de tecnificació de la plataforma:

Curs: Controlar i Passar la pilota

Professor: Xavi Hernández

Equips: Futbol Club Barcelona

Posició: Mig campista

Nivell de dificultat: 2

Categoria recomanada: Benjamins i Alevins

Aprenentatge del curs:

- Passar la pilota com un autèntic professional
- Controlar la pilota com un autèntic professional
- Dominar l'art del control orientat i la passada consecutiva

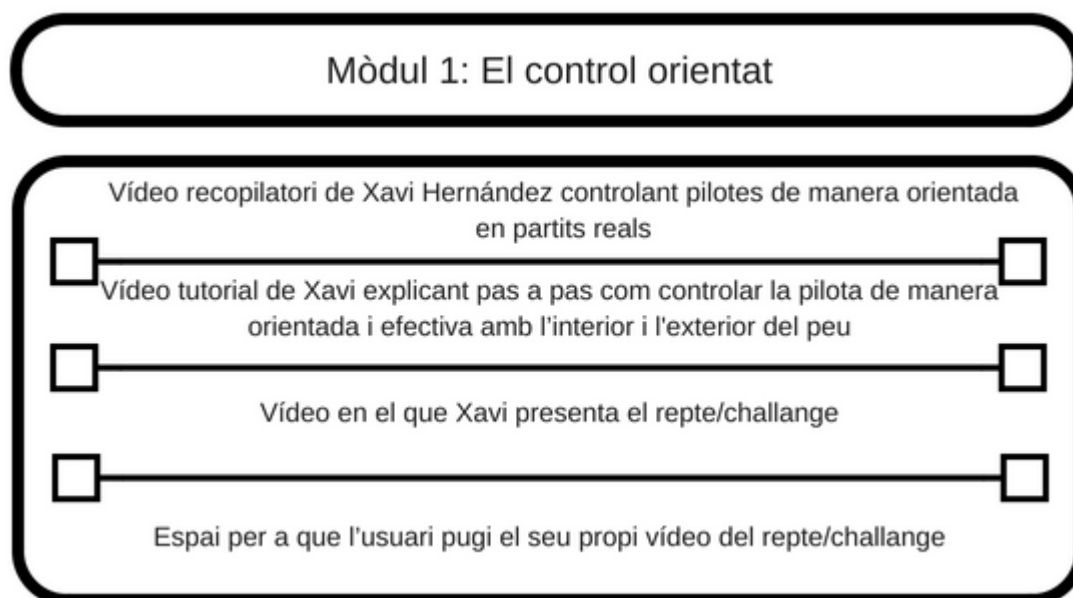
Objectius del curs:

- Potenciar la tècnica del control
- Potenciar la tècnica de la passada
- Fomentar valors socials

Mòduls del curs:

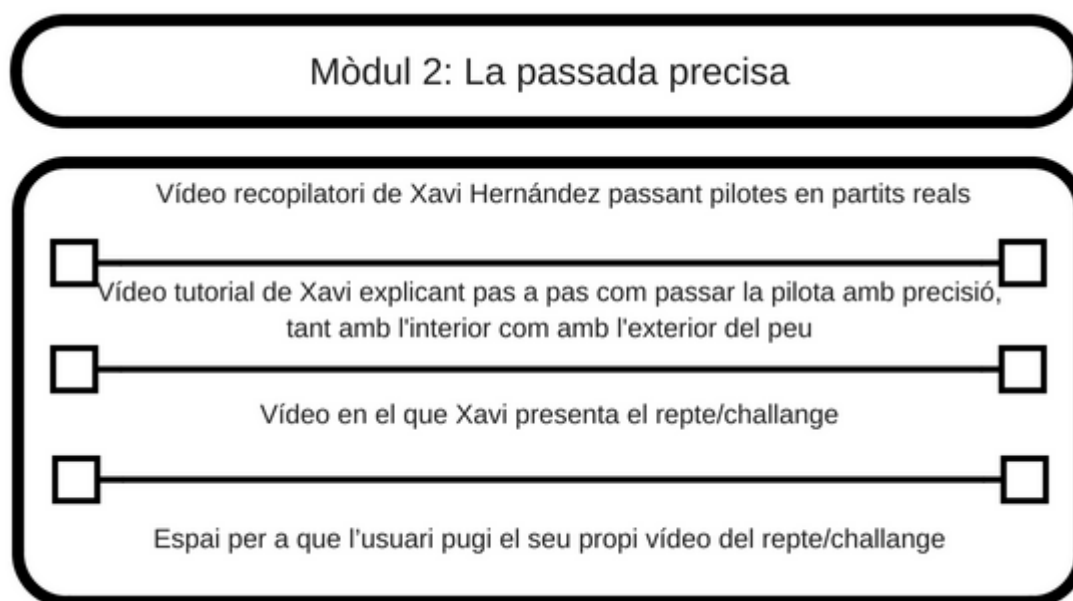
El curs es troba compost per tres mòduls que representen tres moviments futbolístics diferents:

Figura 4: Contingut del Mòdul 1 del curs exemple



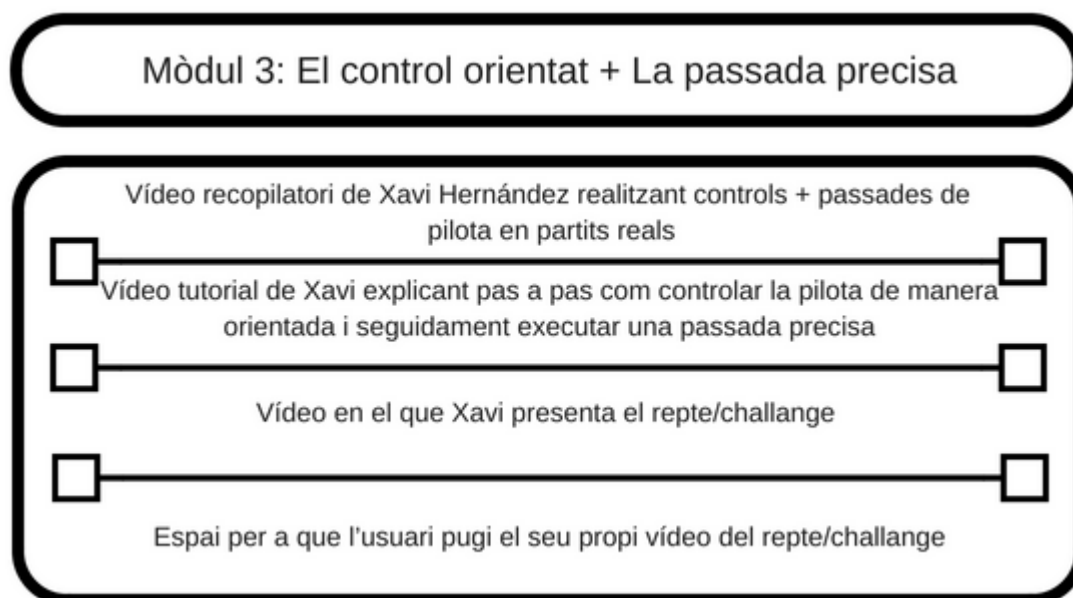
Font: Elaboració pròpia

Figura 5: Contingut del Mòdul 2 del curs exemple



Font: Elaboració pròpia

Figura 6: Contingut del Mòdul 3 del curs exemple



Font: Elaboració pròpia

3.6. Canals de distribució

El principal canal de distribució és la mateixa plataforma web. És la única via a través de la qual els visitants es poden convertir en usuaris i accedir a tots els continguts digitals formatius.

Totes les campanyes de marketing inicials van enfocades a la captació d'usuaris. Aquesta captació suposa redirigir al target impactat a les campanyes a la pàgina web. D'aquesta manera, els visitants poden visualitzar el ventall de cursos formatius online que ofereix la plataforma i les dinàmiques de joc intrínseques, sent aquest últim element un aspecte clau per a la conversió i subscripció.

Tot i això, un canal de *Youtube* de TFS oferirà de manera oberta el primer mòdul de cada curs de tecnificació futbolística. En l'apartat del pla de comunicació s'expliquen més detalls sobre aquesta estratègia.

3.7. Les 4C del Marketing

El concepte de les 4C del marketing pretenen generar un diàleg amb el client per tal de descobrir quines són les seves necessitats reals i poder satisfer-les adequadament. El client ja no és un receptor de productes només. Les vessants a tenir en compte són el consumidor, el cost, la conveniència i la comunicació.

El consumidor

Aquesta anàlisi tracta d'analitzar les necessitats reals del client o consumidor. En aquest cas, les necessitats del nen amant del futbol són la de divertir-se, competir, sentir-se valorat i el desig d'arribar a ser un futbolista professional. En canvi, les necessitats del pare es redueixen a fer feliç al seu fill per mitjà d'accions que li suposin un esforç mínim tant temporal com econòmic.

Cost

És important tenir en compte que el client té un important esforç econòmic i temporal en el moment que pren la decisió de consumir. Per aquest motiu, les plataformes online tenen avantatges sobre els negocis *offline* perquè la compra és més còmode perquè no és necessària la mobilitat física. A més, els cursos de tecnificació és possible visualitzar-los en qualsevol moment del dia una vegada el client ja s'ha subscrit. Aquest factor fa sentir el client satisfet pel fet que pot consumir els continguts de la plataforma en el mateix moment que realitza el pagament.

Conveniència

En el segle XXI Internet és el canal de distribució de valor més accessible que existeix. El client busca la manera més fàcil per comprar i els negocis digitals com les plataformes de cursos online són ideals per a la formació sense necessitat de mobilització excessiva. Tot i això, és necessari destacar que la formació és teòrica i a través dels concursos/reptes es convida a l'usuari a que surti de la seva zona de confort per tal de posar en pràctica l'aprenentatge adquirit.

Comunicació

És molt interessant crear productes i serveis després d'haver escoltat l'opinió dels clients o potencials clients. Per aquest motiu, a la mateixa pàgina web s'estableix un sistema de valoració dels cursos on l'usuari puntua la seva experiència del 1 al 5 i se'l convida a deixar la seva opinió sobre possibles millores. Una altre política que afavoreix aquest *feedback* és el canal de comunicació intrínsec a la plataforma en format xat. Aquest canal de comunicació bidireccional serveix per donar assistència tècnica quant a moviments futbolístics als nens i per respondre qualsevol tipus de dubtes o qüestions als pares. Aquest canal és una bona eina per detectar necessitats dels usuaris i poder dissenyar i realitzar accions per satisfer-les. Un exemple podria ser detectar com a patró que molts nens suggereixin un videotutorial d'un moviment futbolístic en concret. En aquest cas, s'entendria com una necessitat que demana el mercat i es buscaria el futbolista ex professional adequat per tal d'explicar pas a pas i per mitjà d'un videotutorial com es realitza el moviment hipotètic en qüestió.

3.8. Objectius del Pla de Marketing

TechFootballSkills és un projecte de nova creació. Aquest factor determina que el gran volum i esforç de marketing del primer any sigui donar a conèixer la plataforma per captar usuaris. Els objectius del primer any 2019 són els següents:

- Aconseguir entre 80.000 i 85.000 visites a l'aplicació web.
- Captar **810** subscriptors el primer any, un 1,5% del mercat potencial català de 52.500
- Màxim un 10% de *churn rate*

3.9. Previsió de vendes

Elaborar una previsió de vendes és de gran ajuda per tal d'analitzar un pla de marketing més ajustat a les necessitats de l'empresa i objectius establerts.

La següent taula mostra la previsió de vendes de l'any 2019, el primer any d'activitat de l'empresa:

Taula 8: Previsió de vendes de l'any 2019

2019	GEN	FEB	MAÇ	ABR	MAG	JNY	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DES
Inversió en marketing	0	0	0	0	0	0	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Nombre subscriptors	0	0	0	0	0	0	150	300	450	600	750	900
Creixement subscriptors							150	150	150	150	150	150
Subscriptors - Churn Rate							135	270	405	540	675	810
Skills One	0	0	0	0	0	0	14	27	41	54	68	81
Creixement usuaris	0	0	0	0	0	0	14	14	14	14	14	14
Skills Two	0	0	0	0	0	0	108	216	324	432	540	648
Creixement usuaris	0	0	0	0	0	0	108	108	108	108	108	108
Skills Three	0	0	0	0	0	0	14	27	41	54	68	81
Creixement usuaris	0	0	0	0	0	0	13,5	14	14	14	14	14
Facturació final							985,50 €	1.971,00 €	2.956,50 €	3.942,00 €	4.927,50 €	5.913,00 €
Facturació -IVA							778,55 €	1.971,00 €	2.956,50 €	3.942,00 €	4.927,50 €	5.913,00 €
Rati CAC							11,11	11,11	11,11	7,41	7,41	7,41

Font: Elaboració pròpia

La següent taula mostra la previsió de vendes de l'any 2020, el segon any d'activitat de l'empresa:

Taula 9: Previsió de vendes de l'any 2020

GEN	FEB	MAÇ	ABR	MAG	JNY	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DES
1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
1075	1250	1425	1600	1800	2000	2350	2700	3050	3225	3400	3575
175	175	175	175	200	200	350	350	350	175	175	175
968	1125	1283	1440	1620	1800	2115	2430	2745	2903	3060	3218
97	113	128	144	162	180	212	243	275	290	306	322
16	16	16	16	18	18	32	32	32	16	16	16
774	900	1026	1152	1296	1440	1692	1944	2196	2322	2448	2574
126	126	126	126	144	144	252	252	252	126	126	126
97	113	128	144	162	180	212	243	275	290	306	322
16	16	16	16	18	18	32	32	32	16	16	16
7.062,75 €	8.212,50 €	9.362,25 €	10.512,00 €	11.826,00 €	13.140,00 €	15.439,50 €	17.739,00 €	20.038,50 €	21.188,25 €	22.338,00 €	23.487,75 €
7.062,75 €	8.212,50 €	9.362,25 €	10.512,00 €	11.826,00 €	13.140,00 €	15.439,50 €	17.739,00 €	20.038,50 €	21.188,25 €	22.338,00 €	23.487,75 €
9,52	9,52	9,52	9,52	8,33	8,33	7,94	7,94	7,94	9,52	9,52	9,52

Font: Elaboració pròpia

La següent taula mostra la previsió de vendes de l'any 2021, el tercer any d'activitat de l'empresa:

Taula 10: Previsió de vendes de l'any 2021

GEN	FEB	MAÇ	ABR	MAG	JNY	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DES
2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
3800	4025	4250	4475	4725	4975	5425	5875	6325	6550	6775	7000
225	225	225	225	250	250	450	450	450	225	225	225
3420	3623	3825	4028	4253	4478	4883	5288	5693	5895	6098	6300
342	362	383	403	425	448	488	529	569	590	610	630
20	20	20	20	23	23	41	41	41	20	20	20
2736	2898	3060	3222	3402	3582	3906	4230	4554	4716	4878	5040
162	162	162	162	180	180	324	324	324	162	162	162
342	362	383	403	425	448	488	529	569	590	610	630
20	20	20	20	23	23	41	41	41	20	20	20
24.966,00 €	26.444,25 €	27.922,50 €	29.400,75 €	31.043,25 €	32.685,75 €	35.642,25 €	38.598,75 €	41.555,25 €	43.033,50 €	44.511,75 €	45.990,00 €
24.966,00 €	26.444,25 €	27.922,50 €	29.400,75 €	31.043,25 €	32.685,75 €	35.642,25 €	38.598,75 €	41.555,25 €	43.033,50 €	44.511,75 €	45.990,00 €
9,88	9,88	9,88	9,88	11,11	11,11	9,88	9,88	9,88	12,35	12,35	12,35

Font: Elaboració pròpia

És important considerar que l'activitat de l'empresa comença el gener del 2019. Tot i això, la plataforma obra al públic en el juliol del 2019. D'aquesta manera, les vendes comencen a partir del mes de juliol.

A més, és important remarcar que es tracta d'un negoci afectat per l'estacionalitat. Els mesos d'estiu, des del juliol fins al setembre, són els més forts en vendes. El motiu que explica aquest fenomen és el temps lliure del que disposen els nens per invertir en activitats extraescolars. En aquests mesos els nens no practiquen futbol ja que s'ha acabat la temporada, però aquests nens amants del futbol volen seguir millorant com a futbolistes per tal de ser millors que l'any anterior. També destacar que al setembre és el mes que comença la temporada escolar i futbolística, i és un bon moment ja que totes les famílies es plantejant quines activitats faran aquest any els seus fills.

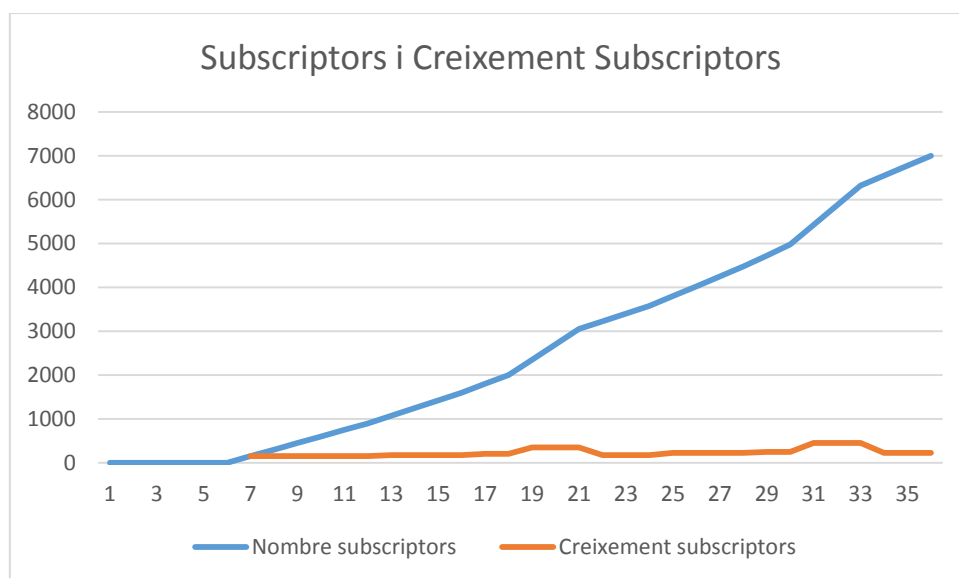
La fila "Subscriptors – Churn Rate", en color vermell, mostra el total de subscriptors que hi haurà a la plataforma cada mes. El nombre de subscriptors queda afectat per un 10% de Churn Rate mensual, és a dir, un 10% dels subscriptors es donen de baixa cada mes i deixen de pagar les quotes. Un 10% de Churn Rate és una xifra realista i molt normal en aquests tipus de negocis. El primer any acabarà amb una bossa de 810 subscriptors.

El creixement d'usuaris en el transcurs dels mesos dels tres primers anys és proporcional i respon a la inversió en marketing. El primer any es considera un any de testeig i el creixement és lineal, augmentant en 150 subscriptors cada mes. Tot i això, el segon i, especialment el tercer any, es considera que el negoci ja està testejat i s'inverteix una major suma de diners per aconseguir més subscriptors. La

inversió en marketing és especialment forta en els mesos de pic de vendes, sent el Juliol, Agost i Setembre.

L'eix vertical de la següent gràfica representa el nombre de subscriptors i l'eix vertical els mesos compresos entre els tres primers anys. S'hi 'aprecia com augmenta la bossa de subscriptors a través de la línia blava "Nombre de Subscriptors". També es pot apreciar, en la línia taronja "Creixement de subscriptors", els pics estacionals de creixement d'usuaris de Juliol, Agost i Setembre dels anys 2020 i 2021.

Gràfic 3: Nombre de subscriptors i creixement dels subscriptors en els tres primers anys



Font: Elaboració pròpia

Les files de color blau són el nombre de subscriptors de cada un dels plans oferts, mostrat també a través de la periodificació mensual. Es preveu que el pla estrella serà el Skills Two i acumularà un 80% de les subscripcions. Els plans Skills One i Skills Two es repartiran el 20% de les vendes equitativament (10%). La suma de subscriptors dels tres plans a final d'any és de 810.

La fila de color verd "Facturació final", mostra la facturació de cada mes tenint en compte el nombre de subscriptors a cada pla ofert i els seus respectius preus. El preu del pla Skills One és de 5€/mes, el del pla Skills Two és de 7€/mes i el del Skills Three és de 12€/mes. La facturació mensual augmenta progressivament al llarg dels mesos, donada la tipologia del negoci. Es tracta d'un Membership Site, i aquest tipus de negocis online tenen l'avantatge que van augmentant la bossa de subscriptors cada mes i tots segueixen pagant la quota cada mes, exceptuant els que es donen de baixa. Per aquest motiu, el creixement resulta exponencial. En aquest cas, el creixement d'usuaris mensual en % és major que el Churn Rate (ràtio de baixes mensuals). Per aquesta raó, el nombre de subscriptors augmenta cada mes i la facturació mensual també.

L'última fila de cada una de les taules respon al rati de Cost d'adquisició de Client i es comentarà en el apartat de KPI's.

La següent taula mostra el nombre d'usuaris, la facturació i el creixement d'usuaris anual:

Taula 11: Nombre d'usuaris, facturació i creixement de la facturació

Any d'activitat	Usuaris total	Facturació	Creixement fact
2019	810	20.695,50 €	
2020	3218	180.346,50 €	771%
2021	6300	421.794,00 €	134%

Font: Elaboració pròpia

En l'any 2019 s'arriba a un total de 810 usuaris i 20.695€ de facturació, tenint en compte que les vendes/subscripcions comencen al Juliol. En canvi, s'experimenta un increment en la facturació del 771% al segon any, establint-se en 180.346,5 €. Aquest fenomen s'explica pel fet que el 2020 es el primer any complet que la plataforma es troba en marxa durant tot l'any i es crea un contrast de facturació important, s'inverteix una quantitat superior en marketing i, especialment, perquè creix el nombre d'usuaris, fent augmentar la bossa de subscriptors que paguen mensualment una quota de subscripció fixe. Aquest tipus de negocis tenen l'avantatge que el creixement de la facturació és exponencial perquè els usuaris retinguts paguen quota cada mes i els nous també.

El 2021 i tercer any de vida del projecte es considera que el model de negoci està provat i funciona. Per tant, s'inverteix més en marketing per tal de fer augmentar aquesta bossa de subscriptors i així augmentar la facturació de manera exponencial, assumint els 421.794€ i 6.300 subscriptors a final d'any. El tercer any es segueix invertint en SEM perquè el CAC és menor al LTV. Tot i això, el creixement en facturació respecta l'any anterior és del 134%. El vertiginós creixement del segon any es veu més estancat donat a que ja s'han arribat a xifres de negoci notables. Destaca que un creixement del 134% es considera un molt bon creixement en el panorama de les Startups.

L'augment de la inversió en marketing respon a la intenció de captar com a subscriptors el 6,1% del mercat potencial el segon any i el 12% del mercat potencial el tercer any. Recordar que el primer any només s'aconsegueix un 1,5% del mercat potencial, considerant-se un objectiu poc ambiciós en la fase del testeig operacional i de negoci.

3.10. Polítiques de comunicació

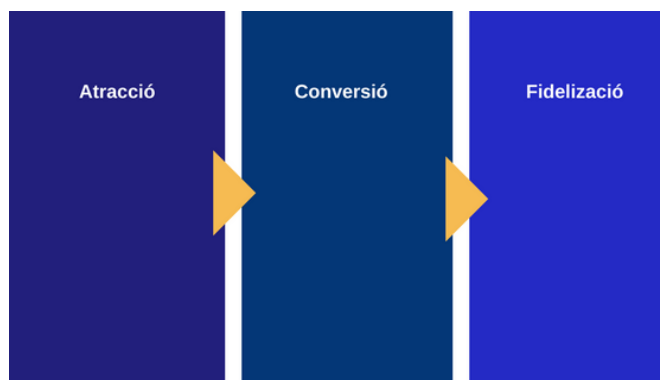
La Plataforma Tech Football Skills és una plataforma online, per tant, cal tenir clar quines accions es duran a terme per captar visitants, quines accions es duran a terme per convertir els visitants en subscriptors/vendes/clients i quines accions es duran a terme per retenir els clients i que no es donin de baixa de la plataforma.

És important remarcar que es realitzaran accions de marketing amb el focus sobre els nens i unes altres sobre els pares. Es pretén impactar els dos grups d'interès realitzant esforços de comunicació diferents adaptats per cada *buyer* persona. Per tant, es realitzaran 2 campanyes diferenciades, una per nens i una per pares.

3.10.1. El *funnel* de conversió

Per determinar i explicar el procés de comunicació pre, durant i post venta utilitzarem un figura anomenada *funnel de conversió* en el món del marketing digital.

Figura 7: Fases del procés de conversió



Font: Elaboració pròpia

Atracció

En la fase d'atracció es pretenen fer accions per tal d'aconseguir visitants a la pàgina web.

Conversió

En la fase de conversió es pretenen fer accions per tal de convertir els visitants de la pàgina web en subscriptors. La pretensió és aconseguir entre 80.000 i 85.000€ visites a la pàgina web durant el primer

any i convertir 810 d'aquestes visites en subscriptors. La conversió seria del 1%, una xifra raonable tenint en compte la ràtio de conversió dels negocis en línia.

Retenció

En la fase de retenció es fan accions i polítiques per tal d'aconseguir aconseguir als usuaris i que no es donin de baixa. Es pretén que la ràtio de baixes sigui de màxim un 10% aquest primer any.

3.10.2. Campanya pels pares

Fase 1: Atracció

Les accions d'aquesta campanya es dirigeixen als pares d'aquests nens, per tant, la xifra de pares no difereix pràcticament de la xifra de nens sent 52.500 aproximadament com a mercat potencial.

La captació de visites de pares a la pàgina web s'aconseguirà a través de SEM i SEO.

D'una banda, es realitzaran campanyes de **Google Adwords** diferenciades per les vessants *Search* i *Display*. Es treballarà la part Search amb l'objectiu de redirigir aquests pares a la plataforma web TFS en el moment que fan cerques a Google sobre els seus interessos. També es treballarà la part Display per reconduir aquests pares en el moment que estan navegant dintre les seves pàgines d'interès personal.

Per publicar anuncis a la Plataforma Google s'ha realitzat un estudi de *keywords* a través de les plataformes *Keywordfinder*, *Google Adwords* i *Ubersuggest* i *Keywordtool*. Es pretén impactar sobre aquests pares en el moment que fan cerques relacionades amb els seus interessos a Google.

Una de les *Keywords* principals és la paraula *Campus Futbol*, ja que els pares cerquen a través d'aquestes paraules quines opcions tenen per puntar el seu nen quant a campaments de futbol d'estiu, Nadal i Setmana Santa.

Les conclusions de l'estudi són les següents:

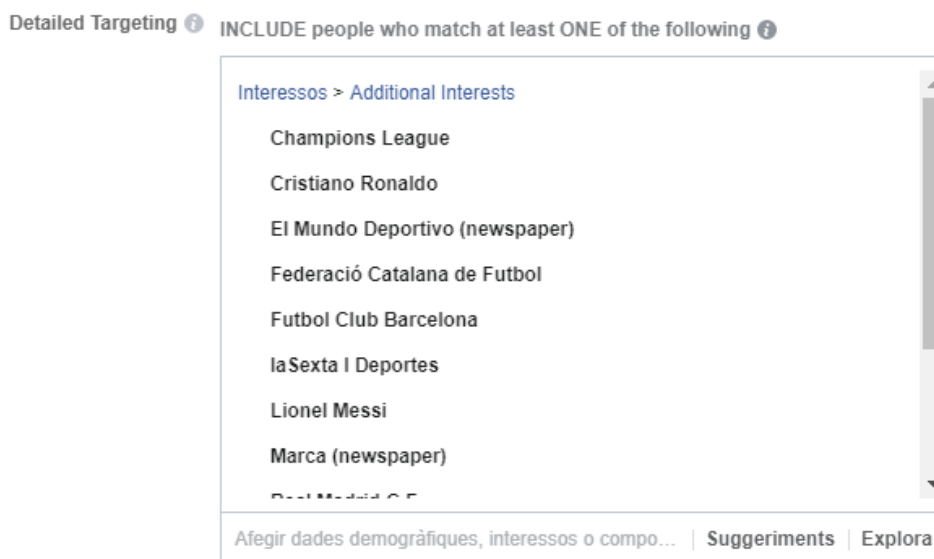
Després d'analitzar el comportament de cerca dels pares cal destacar que és complicat atraure'ls directament a través de cerques orgàniques i per tant, la part de SEM és essencial al començament.

S'utilitzaran paraules clau amb alts volums de cerques per tal de generar un alt volum d'impactes i de qualitat, realitzant una campanya, tant *search* com *display*, amb *keywords* relacionades amb els campaments de futbol, premsa nacional esportiva, botigues de material de futbol, etc. Aquestes *keywords* tindran un CPC d'entre 0-1€, ja que pel que s'ha observat, no tenen un alt volum de competència i el volum de cerques és elevat. En els annexos del treball es troben una sèrie de taules amb *keywords* d'interès, en l'apartat 11.2.

També es realitzarà promoció a través de campanyes **Facebook Ads**, ja que els pares d'aquests nens són usuaris recurrents en aquesta xarxa social.

La plataforma ofereix una molt bona segmentació per als anuncis de pagament. Es filtrarà la campanya perquè arribi a homes d'entre 35 i 50 anys, residents a Catalunya i amb uns interessos determinats, exemples dels quals es troben reflexes a la següent captura de pantalla:

Figura 8: Captura de pantalla de una simulació a Facebook Ads



Font: Pàgina web oficial de Facebook Ads

Pel que fa al posicionament SEO o orgànic, s'utilitzaran paraules clau que apareixen en les llistes dels annexos, en l'apartat 11.2. Tot i això, en el primer any es preveu que les visites vinguin de campanyes no orgàniques, ja que es tracte d'una marca nova que el target desconeix i el posicionament SEO requereix un període d'optimització prova-error. En el segon i especialment en el tercer any es preveu que les visites a la web i consecutives conversions provinents de vies orgàniques augmenti considerablement. Aquesta convicció es deu a que es dedicarà un gran esforç a la optimització del SEO en el moment i mesos posteriors de la creació de l'aplicació web.

Fase 2: Conversió

En aquesta fase es pretén incentivar al pare a subscriure's a la plataforma per tal que el seu fill pugui accedir als serveis de la plataforma.

És transcendental que la plataforma web estigui optimitzada en SEO, sigui ràpida, amb una bona navegabilitat i una interfície fàcil i intuïtiva per tal que el pare realitzi el procés de conversió, significant així una subscripció.

La plataforma llençarà uns *call to action* per tal de cridar l'atenció d'aquests pares i portar-lo a la *landing page* on es troba el formulari de subscripció:

- Primer mòdul de cada curs gratuït
- Prima de 10 punts per inscripció instantània
- Aconseguir la samarreta oficial de Xavi Hernández firmada

Fase 3: Retenció

Es crearà una *news letter* en la qual els pares rebin informació sobre les novetats de la plataforma i informació respecta a l'ús que el seu fill està fent de la mateixa plataforma (control parental). També s'estableix un xat intrínsec de la pàgina web per mitjà del qual podrà realitzar qualsevol tipus de pregunta referent als cursos, la plataforma, les donacions a fundacions, els premis, etc.

L'estratègia de retenció pels pares és crear una estratègia de retenció efectiva pels nens. És a dir, si el nen està content amb els serveis de la plataforma, el pare no es donarà de baixa de la plataforma.

3.10.3. Campanya pels nens

Fase 1: Captació

En aquesta fase es pretén donar a conèixer la plataforma i aconseguir visites a la pàgina web o plataforma. Es pretén captar l'atenció dels nens i que acabin visitant la web, per tal de finalitzar el camí per mitjà de la compra conjunta amb el seu pare.

Els nens d'entre 9 i 14 anys consumeixen molts continguts audiovisuals per mitjà de la plataforma *Youtube* amb la tableta, ordinadors i el mòbil. En el cas d'aquells que no tenen mòbil, utilitzen els dels seus pares per mirar els seus vídeos preferits.

Es crearà un canal de *Youtube* sota el nom *TechFootballSkills*. En aquest canal es publicaran els vídeo tutorials del primer mòdul de cada curs de la plataforma i els vídeos en els quals els futbolistes presenten els reptes o challenges. Per tant, els nens veuran que només podran participar en els reptes si són usuaris de la plataforma.

L'objectiu d'aquest canal de *Youtube* és reconduir als visitants d'aquests vídeos de Youtube a la plataforma TFS a partir de *call to actions* inserits a cada vídeo.

A més a més, es farà una estratègia de SEM a *Youtube* amb contingut “Rich Media” i amb segmentació a Catalunya. Per això, s'utilitzaran els següents tres formats publicitaris amb l'objectiu de generar tràfic a la pàgina web: anuncis *display*, anuncis superposats i targetes patrocinades.

Youtube Ads ofereix la possibilitat de generar anuncis publicitaris en aquells vídeos o continguts d'un interès concret. Per aquesta raó, es crea la campanya de *Youtube Ads* en els vídeos relacionats amb el futbol, com podrien ser vídeo tutorials dels *Youtubers* que els visualitzen els nens del *target*.

Una altra política de captació de nens serà la creació d'un compte @techfootballsills a Instagram. És necessària la presència en aquesta xarxa social perquè el *target* és usuari d'aquesta plataforma. Els que utilitzen més aquest mitjà serien els nens pertanyents a la categoria Infantil, que tenen entre 13 i 14 anys. En aquest compte d'Instagram es publicaran continguts d'interès per al *target*, emfatitzant que la majoria del contingut exposat serà en format vídeo perquè atrau més als nens:

- Vídeos recopilatoris de jugades tècniques de jugadors professionals
- Vídeos de parts dels vídeo tutorials que es troben a la pàgina web
- Vídeos dels usuaris de la plataforma que han participat en els *challenges*
- Vídeos dels exfutbolistes presentant i incentivant a la participació en *challenges*
- Imatges estàtiques dels rànquings de la plataforma
- Imatges dels premis de la plataforma

El compte d'Instagram també s'utilitzarà com a mitjà de comunicació de novetats de la plataforma. És una manera de crear comunitat molt efectiva i encertada per als adolescents del *target* de la plataforma.

A través de la plataforma de Instagram es pretén generar marketing viral. La plataforma atorga punts virtuals a aquells usuaris que comparteixin els vídeos de participació en els *challenges* a través de la seva mateixa compte d'Instagram i etiquetin a @techfootballsills. D'aquesta manera es pretén impactar, atraure i captar als amics d'aquest usuari que ja és subscriptor.

Un enllaç directa des de la bibliografia de pàgina oficial de Instagram conduirà fins a la pàgina web www.techfootballsills.com

Una altra tècnica que s'utilitzarà per captar nens serà la posada en marxa d'una campanya captació de nens anomenada “Porta a un amic”. Aquesta campanya incentiva a l'usuari a convèncer a algun amic seu a què es subscriu a la plataforma per tal de poder gaudir també de la formació en tecnificació futbolística online. Aquest gest comportarà l'obtenció de punts virtuals per part del reclutador. Es considera una tècnica molt encertada tenint en compte el grau d'influència que tenen els amics d'un nen en edat pre adolescent i adolescent.

Fase 2: Conversió

Per tal que els nens demanin als seus pares que es subscriguin a la plataforma, s'oferirà el primer mòdul de cada curs de manera gratuïta. D'aquesta manera, quan el nen acabi de veure el primer mòdul del curs sortirà un missatge on l'alerta que per continuar amb el curs o participar en el concurs del primer mòdul, és necessària la subscripció. L'interès real generat amb el primer mòdul portarà al nen a demanar-li al pare que es subscrigui a la plataforma.

Fase 3: Retenció

Les estratègies de retenció dels nens es basen amb la **gamificació** de la plataforma. Els concursos o *challenges*, els trofeus i medalles virtuals, els perfils d'usuari, els rànquings, el sistema per punts i el catàleg de premis són elements que motiven al nen per tal que segueixi estant interessat a seguir actiu a la plataforma i formant-se. També cal considerar generar nous cursos de manera sistemàtica per tal que l'usuari no es trobi en la situació d'haver realitzat tots els cursos de la plataforma.

3.11. Estratègia de preus

La plataforma obté ingressos a través d'un model de subscripció mensual. Aquest model ofereix la possibilitat de l'usuari d'escollir entre tres plans diferents: *SkillsOne*, *SkillsTwo* i *SkillsThree*.

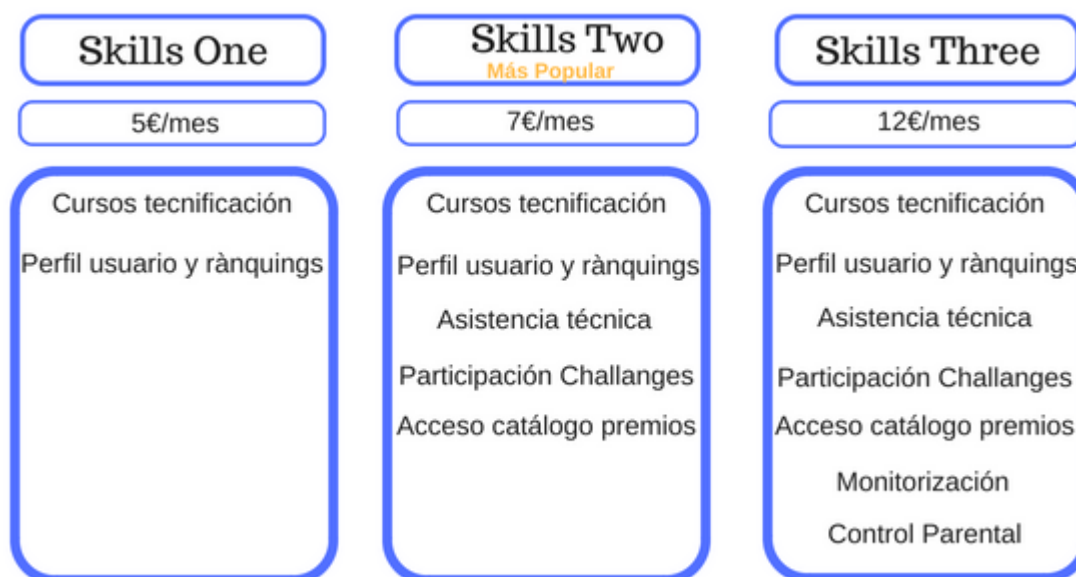
L'estratègia de *pricing* està dissenyada per a que la majoria dels usuaris comprin el pla *SkillsTwo*.

SkillsOne: és el pla més bàsic i ofereix unes funcionalitats bàsiques. És atractiu pel client potencial encara que és una solució incompleta i al potencial client li dona la sensació que no aprofitarà la part més divertida i interessant de la plataforma, és a dir, la Gamificació. La intenció és que comprin el *SkillsTwo*.

SkillsTwo: és l'opció de l'oferta que es pretén vendre més. Ofereix la gran majoria de les funcionalitats relacionades amb la proposta de valor, el client està disposat a pagar per aquest preu i és un pla molt competitiu en el mercat quant a preu. Hauria de convertir-se en l'opció més popular.

SkillsThree: és el pla més car i té funcionalitats extres o *commodities* que no són imprescindibles. Tot i això, s'inclou per tal que el pla *SkillsTwo* sembli més econòmic i per aquells pares que valorin el control total sobre l'activitat del seu fill.

Figura 9: Representació dels plans de subscripció de la plataforma



Font: Elaboració pròpia

A més, l'estratègia de *pricing* també es centra en una estratègia *upselling*, deixant el primer mòdul de cada curs de tecnificació futbolística obert i gratuït per a qualsevol visitant de la pàgina.

3.12. Pressupost de Marketing

El pressupost de marketing del primer any es calcularà sumant el total d'accions del pla de marketing que generen despeses. Aquestes accions son Campanyes de Google Adwords, campanyes de Facebook Ads i Youtube Ads.

El pressupost de marketing dels tres primers anys es veu representat en la següent taula i la consecutiva gràfica:

Taula 12: Pressupost per marketing anual

Any	Inversió
2019	7.500,00 €
2020	21.000,00 €
2021	32.500,00 €

Font: Elaboració pròpia

El pressupost de marketing del primer any és de 7.500€ focalitzats íntegrament en els mesos de Juliol, Agost, Setembre, Octubre, Novembre i Desembre, ja que la plataforma s'obra al públic en la segona part de l'any. És una inversió reduïda tenint en compte que és un període de testeig del negoci.

Es pretén assolir la xifra de 810 usuaris al final del primer any.

Al tractar-se d'un projecte de nova creació, cal considerar que el **90%** de les subscripcions vindran de vies de captació de clients no orgàniques i el **10%** de les estratègies orgàniques. Aquesta proporció canviarà el segon i tercer any. Per aquest motiu, 729 subscriptors provindran de campanyes de pagament i 81 subscriptors del posicionament orgànic de cerca.

Pel que fa a campanyes no orgàniques de pagament, s'han enfocat més a la captació de pares en aquest primer estadi de vida del projecte.

El **70%** de la inversió s'enfocarà als pares, a través de Google Adwords i Facebook Ads, i el **30%** als nens a través de Youtube Ads. Això significa que s'invertirà 5.250€ en la captació de pares, reclutant fins a 567 subscriptors i 2.250€ en la captació de nens, reclutant fins a 243 subscriptors el primer any.

En relació a la captació de pares, s'invertirà un **72%** del pressupost destinat a captar pares a anuncis de Google Adwords, ja que es considera el canal més efectiu per al target en qüestió. Aquestes accions suposaran una despesa de 3.780€ i captaran 408 subscriptors. El **28%** restant anirà destinat a Facebook Ads, ja que es considera un canal menys efectiu però necessari pel target en qüestió. Aquestes accions suposaran una despesa de 1.470€ i captaran 159 subscriptors.

Gràfic 4: Repartició del pressupost per canals en la captació de pares



Font: Elaboració pròpia

En relació a la captació de nens, s'invertirà un el **100%** del pressupost destinat a aquesta causa en Youtube Ads. És a dir, s'invertiran 2.250€ per captar fins a 243 subscriptors el primer any.

Finalment, la següent taula resumeix l'explicació de la repartició del pressupost per canals detallada anteriorment:

Taula 13: Repartició del pressupost per canals de marketing

Campanyes	% Despesa	Despesa €
Pares	70%	5.250,00 €
G. Adwords	72%	3.780,00 €
Facebook Ads	28%	1.470,00 €
Nens	30%	2.250,00 €
Youtube Ads	100%	2.250,00 €
TOTAL CAMPANYES	100%	7.500,00 €

Font: Elaboració pròpia

La partida pressupostària en publicitat i marketing dels següents dos anys augmenta de manera considerable. La superació del període de testeig i la convicció que el model de negoci és totalment rendible desemboquen en un augment de la inversió per tal de generar nous clients. L'increment de la partida pressupostària en marketing de manera consecutiva en els primers anys de vida del projecte expressada per mitjà d'una gràfica de barres quedaria de la següent manera:

Gràfic 5: Evolució de la despesa o inversió en marketing dels tres primers anys



Font: Elaboració pròpia

3.13. KPI'S

El model d'ingressos de la plataforma és la subscripció. En aquest tipus de negocis és interessant tenir en compte el CAC (cost adquisició client), el Life Time Value i *churn rate* o ràtio de baixa.

3.13.1 Cost d'adquisició de client

El Cost d'Adquisició del Client Mitjà, tenint en compte els diferents tipus de campanyes de marketing de pagament realitzades és de 9,26€ el primer any. Aquesta xifra surt de dividir la inversió en marketing del primer any entre el nombre d'usuaris nous aconseguits el primer any.

Taula 14: Cost d'Adquisició de Clients per anys

Any	CAC
2019	9,26 €
2020	8,93 €
2021	10,70 €

Font: Elaboració pròpia

3.13.2 Life Time Value

El temps de vida estimat del client com a subscriptor de la plataforma és de dotze mesos. Per tant el LTV sorgeix de la multiplicació d'aquest valor pels 7€ mensuals que li costa l'usuari la subscripció al pla *Skills Two*, el pla més popular que aglutina un el 80% dels subscriptors. Finalment el LTV és de 84€ i es pot concloure que el CPC sempre és menor que el LTV.

3.13.3 Churn Rate o rati de baixes

La taxa de baixes és el nombre d'usuaris que es donen de baixa dels serveis de la plataforma del total d'usuaris subscrits. Aquesta taxa és molt important i la intenció és que no sigui de més del 10% mensual. Les polítiques de retenció del pla de marketing persegueixen aquest objectiu.

4. Pla d'operacions

4.1. El procés de producció

El procés de producció del projecte gira entorn de la producció dels cursos online compostos per vídeo tutorials.

En el primer any es pretenen produir fins a 12 cursos diferents. D'aquesta manera, la plataforma oferirà 12 cursos en el seu primer any de vida.

Els **steps** a seguir per a produir un curs són els següents:

Step 1. Definició conceptual del curs i contacte amb l'escola d'entrenadors

Es contacte amb l'escola d'entrenadors, amb la qual ja es té un vincle de col·laboració. S'analitza el ventall de possibilitats que existeix quant a jugadors ex professionals que estan realitzant el curs d'entrenadors en aquell moment.

Es defineix quin tipus de curs es vol oferir quant al focus de categoria, nivell de dificultat i moviments futbolístics. També es defineix quins concursos es duran a terme en aquest curs.

Es busca l'encaix entre el futbolista ex professional i el tipus de curs que es pretén oferir a la plataforma, tractant com a prioritat en quina posició del camp jugava el exfutbolista. Per exemple, si el curs es de control i passada de pilota es buscaria un exfutbolista que jugués de migcampista com per exemple Xavi Hernández.

D'aquesta manera es contacta i s'incita especialment al ex jugador en qüestió triï la matèria optativa de creació de cursos de tecnificació futbolística basats en vídeo tutorials. Una vegada el futbolista té la intenció de realitzar aquesta matèria pràctica, se li informa de les condicions i de la sessió de drets d'imatge que ha de firmar.

Step 2. Selecció d'una ubicació

L'escola d'entrenadors de la RFEF, situada a las Rozas de Madrid, cedeix les seves instal·lacions per tal de que els seus alumnes, els jugadors ex professionals puguin ser els protagonistes de la producció dels cursos per la plataforma. D'aquesta manera, no genera cap cost addicional quant a lloguers. Les instal·lacions acostumen a estar disponibles, ja que els equips de les diferents categories de la Selecció Espanyola de Futbol només uns dies de l'any.

Step 3. Concretar dia i hora

Aquest pas consisteix a especificar un dia i una hora per tal de filmar els vídeos que componen el curs. Aquesta concreció temporal està molt definida per les peticions del ex futbolista professional i la mateixa escola d'entrenadors.

Step 4. Subcontractació d'empresa audiovisual

Es selecciona una empresa de projectes audiovisuals amb seu a Madrid per tal que porti la pre producció, producció i post producció o edició dels vídeos. Per tal d'elaborar el pressupost d'operacions, s'ha contactat amb 3 empreses d'aquest tipus de Barcelona per tal que pressupostessin el que costaria produir un sol curs (format per tres vídeos tutorials diferents d'un minut cada un). S'han realitzat els càlculs d'operacions seleccionant el pressupost de l'empresa Mode Media de Barcelona, que atorgava un servei de major qualitat, sent al mateix temps l'opció més cara. Es considera que el pressupost d'una empresa de Barcelona i el d'una empresa de Madrid han de ser similars quant a volum econòmic pressupostat.

Step 5. El material tècnic

L'empresa d'audiovisuals s'encarrega de portar el material tècnic necessari el dia del rodatge.

Step 6. Notificació convocatòria

En aquesta fase es convocarà l'equip audiovisual de l'agència i al exfutbolista per tal que acudeixin a les instal·lacions de Las Rozas en un dia i una hora concreta.

Step 7. Preproducció

El director i guionista de l'agència realitza juntament amb l'equip de TFS, a través de videotrucada, el guió per a la gravació del curs. En aquest guió s'especificuen tots els detalls de què i com s'han de gravar les escenes del curs i vídeo tutorials.

Step 8. Enviament del guió a l'Escola d'Entrenadors i al ex futbolista

S'envia el guió a l'Escola d'Entrenadors i al ex futbolista professional per tal que es prepari pel dia del rodatge. És un guió orientatiu en el qual es convida al ex jugador per a que expliqui els moviments futbolístics acompanyant dels seus consells personals de lliure elecció, en funció de la seva experiència adquirida durant la seva carrera professional.

Step 9. Viatge a Madrid

Un membre del equip de TFS viatge a Madrid per tal de preparar la preproducció del curs i estar present el dia del rodatge a les instal·lacions de la RFEF. Aquest membre del equip seré jo personalment.

Step 9. Producció

És el dia del rodatge dels vídeos del curs. L'equip tècnic grava al exfutbolista professional explicant la teòrica i realitza a la pràctica els moviments futbolístics en concret que conformen el curs. La gravació té una duració de mitja jornada, podent ser matí o tarda en funció dels aspectes comentats en el step 3. Al començament de la filmació, el ex futbolista firma el contracte de sessió dels drets d'imatge.

Step 10. Postproducció

És la selecció de les millors escenes filmades en el procés de producció i l'edició dels vídeos que conformen cada curs: 3 vídeo tutorials i 3 vídeos de presentació del concurs o "challenge". Aquest editor és de l'agència d'audiovisuals contractada i entraria en el pressupost d'aquesta.

Step 11. Publicació del curs de tecnificació futbolística en la plataforma

Es publicarà el curs a la plataforma www.techfootballskills.com i ja estarà disponible per als usuaris. Al mateix temps, s'obren els concursos en qüestió.

4.2. Durada del procés de producció

El conjunts dels passos que conforma el procés de producció dels cursos. Aquest procés té una duració total de 4 setmanes aproximadament. La durada és relativa, ja que hi ha factors que no depenen única i exclusivament de l'equip de TFS, sinó també del exfutbolista o de l'equip tècnic.

Taula 15: Duració de la producció d'un curs repartida en setmanes i dies

Fases de la producció d'un curs	TEMPS EN DIES																											
	Setmana 1							Setmana 2							Setmana 3							Setmana 4						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Definió conceptual i contacte	■	■	■	■	■	■	■																					
2. Seleccionar una ubicació								■	■																			
3. Concretar dia i hora								■	■																			
4. Subcontractació empresa audiovisual								■	■																			
5. El material tècnic									■																			
6. Notificació convocatoria										■																		
7. Preproducció											■	■	■	■														
8. Enviament del guió																												
9. Viatge a Madrid																												
9. Producció																												
10. Postproducció																												
11. Publicació curs a la plataforma																												

Font: Elaboració pròpia

4.3. Activitats clau

Les activitats clau pel desenvolupament del projecte són la creació i manteniment de la pàgina web, la producció de cursos i l'enviament de premis.

4.3.1. Creació i manteniment pàgina web/plataforma TFS

La plataforma online TechFootball Skills serà construïda i mantenida per un dels socis treballadors de la companyia.

Aquesta pàgina web serà del tipus ecommerce on els cursos són el producte i les subscripcions son considerades les vendes.

Aquesta pàgina web serà creada a través de la plataforma Wordpress. Aquest proveïdor ofereix la possibilitat de crear pàgines web orientades al posicionament, és fàcil d'utilitzar, és ideal per a *ecommerces*, maneja el contingut de vídeo de manera adequada, disposa de multitud de plantilles i té un mercat de *plugins* molt extens. Wordpress s'adapta molt bé a les webs que ingressen en format subscripció.

El domini i el *hosting* de la pàgina web seran contractats al mateix proveïdor Web Empresa.

El pla seleccionat s'anomena "Plan M", té un preu de 59,25€/any i és ideal per a llençar projectes de nova creació. Aquest pla inclou un domini a través de Whois, empresa que es dedica al subministrament de dominis. El domini escollit serà www.techfootballskills.com, lliure i disponible actualment. A més a més, té interessants característiques com 5GB de velocitat, certificat SSL, optimitzador d'imatges integrat, suport tècnic 365 dies l'any, 100% compatibilitat amb wordpress, protecció anti-hackejos i còpies de seguretat automàtiques.

Per començar, el primer any s'utilitzarà la versió gratuïta del *plugin* de Wordpress Membershipspro per tal de gestionar el sistema de pagament de les subscripcions dintre la pàgina web. És un *plugin* especialitzat en Membership Sites. També cal considerar una partida pressupostaria dedicada a *plugins* i plantilles especialitzades de pagament per tal de fer realitat les motivacions de la plataforma.

El disseny que tindrà la pàgina serà similar al de les plataformes de cursos online que existeixen avui en dia. En la pàgina web principal o *home* s'hi trobaran tots els cursos disponibles classificats per categories i nivells de dificultat. A Les *landing pages* de cada curs s'hi trobarà la descripció del curs, punts d'aprenentatge, els objectius del curs i els 3 mòduls.

El disseny i interfície de la pàgina web es caracteritzarà pels dos tipus d'usuaris que participaran: nens i pares. Per tant, ha de ser intuïtiva i atractiva per tal que els nens naveguin amb facilitat i professional per a generar confiança als pares i que realitzin el pagament de la subscripció.

L'idioma únic de la plataforma serà el castellà, ja que és comprensible tant per possibles usuaris de parla catalana o castellana.

La pàgina web tindrà diverses *landing pages*: Home, cursos, inici de sessió o registre, *challenges* i contacte.

La pàgina web tindrà una sèrie de funcionalitats clau, algunes de les quals són necessàries per a desenvolupar certes accions de marketing dintre la pàgina web:

- **Tipus d'usuaris i formulari de subscripció:** la web distingeix entre dos perfils d'usuari diferents. L'usuari normal és el nen i l'administrador és el pare. Els dos perfils d'usuari tenen un paper diferent i utilitzaran la plataforma per diferents finalitats. La *landing page* de subscripció demanarà l'usuari les següents dades:

Administrador/pare: nom, primer i segon cognom, correu electrònic, nom d'usuari administrador, contrasenya administrador, dades de residència i dades de pagament (número de targeta bancària, nom del titular d'aquesta, codi de seguretat CVC i data de caducitat de la targeta).

Usuari/nen: Usuari i contrasenya. Informació suficient per tal que el nen accedeixi de manera fàcil als continguts.

- **Accés als mòduls:** El visitant de la pàgina web només podrà accedir al primer mòdul de cada curs. Per tal d'accedir al segon i tercer mòdul de cada curs, la pàgina web li notificarà i l'enviarà a la *landing page* de registre i subscripció per tal de convertir-se a usuari.
- **Perfils:** la web generarà dos perfils, un pel nen visible per a la resta d'usuaris i un d'administrador pel pare privat i només visible per ell. La plataforma demanarà l'usuari/ nen que ompli el perfil amb el nom d'usuari, una fotografia a lliure elecció, club i posició en el camp. La pàgina modificarà automàticament el perfil quan l'usuari participi en concursos a través de la publicació de vídeos propis, guanyi punts, trofeus, medalles, etc.
- **Passarel·la de pagament:** l'últim pas de la subscripció a la plataforma és la donació d'una part de l'import de subscripció a fundacions benèfiques. En aquest moment, la plataforma

donarà a escollir l'usuari a quina fundació vol donar la seva participació de caràcter obligatori (inclosa en el preu). Se li presentaran els logotips de cada fundació i una breu descripció de la seva missió, els objectius i un enllaç a la pàgina web.

- **Call to actions:** La pàgina web generarà *call to actions* automàticament per tal de cridar l'atenció del visitant.

La pàgina web serà enllaçada amb *Google Analytics* per tal de conèixer millor als usuaris. Es podrà saber el que els agrada i el que no, la procedència geogràfica, dispositiu tecnològic utilitzat per accedir a la web, com ens han trobat a la xarxa, per on se'n van del nostre web, els continguts que més interessin de la web, entre d'altra informació rellevant. També ajudarà a fer el seguiment de l'estratègia Seo i Sem comentada en el pla de marketing, prendre decisions estratègiques d'acord a informació real i crear informes referents als nostres KPI's.

El cost derivat de la creació de la pàgina web optimització de la pàgina web és de 5.000€ aproximadament. No es considera una xifra excessivament elevada perquè l'equip de TFS comptarà amb un programador i dissenyador web que crearà la base d'aquest *website* i s'encarregarà personalment del manteniment.

4.3.2. Establir vincle amb l'Escola Nacional d'Entrenadors

És necessari contactar per correu electrònic amb el director de l'Escola per tal d'aconseguir una reunió presencial amb ell a Madrid i poder d'explicar-li el projecte i persuadir-lo a través de l'exposició de l'avantatge que li suposaria a l'Escola (detallada en la proposta de valor) per tal que accepti firmar el conveni de col·laboració exposat en el Pla Juridicofiscal d'aquest document.

Una vegada el conveni hagi estat firmat per ambdues parts, és necessària una comunicació fluida amb l'Escola per tal de coordinar i fer possible el rodatge dels cursos d'aquells exjugadors professionals que hagin escollit la matèria optativa "creació de vídeo tutorials".

4.3.3. Activitats per a la producció integral dels cursos

La creació conceptual i de continguts del curs prèvia a les gravacions del vídeo s'executaran de manera conjunta entre director/guionista de l'agència audiovisual i l'equip de TFS. El guió serà enviat al futbolista prèviament al dia de la gravació. Cal considerar que els guions han de ser flexibles per tal d'encaixar les idees i la manera d'explicar del mateix exfutbolista.

També és essencial l'avaluació dels vídeos que envien els usuaris a través de les convocatòries dels concursos. El cap d'operacions s'encarrega de visualitzar tots els vídeos i considerar si el repte ha sigut superat o no, per tal d'atorgar els punts virtuals al usuari o no.

4.3.4. Viatges a Madrid

Una altre activitat clau és els mateixos viatges a Madrid d'un membre de l'equip de TFG, en aquest cas seré jo mateix, en motiu d'exposar el projecte al director de l'Escola i firmar el contracte/conveni. A més a més, cada vegada que s'hagi de fer el rodatge dels vídeos per un curs viatjaré a Madrid, concretament a les instal·lacions de la RFEF, per dirigir, coordinar i supervisar que tot surti segons el planejat el dia del rodatge.

4.3.5. Enviament de premis

L'usuari podrà canviar en el catàleg de premis els punts per premis. Aquesta possibilitat exigeix la construcció d'un sistema logístic senzill per l'enviament del material esportiu. El transport serà subcontractat a una empresa que realitzi enviaments a nivell nacional. L'empresa seleccionada per a repartir els premis és TIPSA, una empresa de paqueteria amb una delegació a Mataró. Aquesta empresa realitza enviaments a nivell nacional, Andorra i Portugal. Tenint en compte que el primer any es pretenen repartir un màxim de 50 premis, no suposa un gran volum d'enviaments. El marketing de la plataforma té el focus en la comunitat catalana, significat que la majoria d'enviaments seran en aquest radi. Els premis esportius no pesen més de 10kg i la tarifa de preus d'aquesta empresa conclou que el cost mitjà unitari d'enviament d'un premi és de 6€/ enviament. Per tant, el primer any existeix una despesa de 300€ en enviament de premis.

El transportista distribuirà el producte/premi des de la botiga Futbolmania, origen, fins a la residència de l'usuari guanyador, destinació.

4.4 Recursos clau

Els recursos clau sense els quals no es pot desenvolupar l'activitat de l'empresa son la mateixa pàgina web, l'oficina de treball i el material tècnic i de premis.

4.4.1. La pàgina web

És un recurs indispensable a través del qual s'entrega el valor al client. Les característiques que aquesta ha de tenir estan esmentades a l'apartat activitats clau.

4.4.2. Oficina

En el primer any de constitució els membres de TFS treballaran en una oficina de *coworking*. La ubicació seleccionada és la zona del maresme per motius d'afinitat i proximitat del fundador. El pressupost màxim a invertir en el lloguer d'aquest espai és de 200€/mes. Aquests preu inclou tots els serveis incloent per exemple els subministraments. A partir del tercer any, s'espera alquilar unes oficines més grans i independents.

4.4.3. Material esportiu

El material esportiu necessari per a la producció dels cursos són pilotes de futbol, cons, piques, tanques. Aquest material el proporcionarà l'Escola d'entrenadors, ja que a les instal·lacions de la RFEF hi ha material d'aquest tipus. També és necessària la roba que es posaran els futbolistes en el dia de rodatge: samarreta, pantaló curt i mitgetes. Les botes de futbol les portarien els mateixos exfutbolistes.

4.4.4. Catàleg de premis

El material esportiu que omple el catàleg de premis de la plataforma és material provinent de la botiga Futbolmania. Aquest material no tindrà un cost per l'empresa per motius de conveniència i marketing expressats en el Pla de Marketing.

4.5. Customer Journey

A través del disseny del Customer Journey ens posem a la pell de l'usuari i analitzem el viatge que realitzaria des de que rep l'impacte d'alguna de les campanyes de marketing fins a la subscripció, passant per l'experiència de navegació a la mateixa aplicació web.

1. En primer lloc l'usuari rep l'impacte d'alguna de les campanyes de Adwords, Facebook Ads o Youtube Ads i dona clic per saber-ne més informació, redirigint-se a la plataforma web.
2. L'usuari visita la pàgina web i visualitza tota l'oferta de cursos online de tecnificació futbolística classificada per edats, categories i nivell de dificultat.
3. El usuari dona clic a un dels cursos que encaixa amb les seves característiques i amb els seus interessos, tenint en compte la posició en el camp en la que s'acostuma a desenvolupar.
4. El usuari navega en una nova *landing page* en la que visualitza la informació sobre el curs, els objectius del curs i els 3 diferents mòduls que responen als 3 diferents moviments futbolístics que s'ensenyen.
5. La plataforma llença un *call to action* en la que es dona el missatge que el primer mòdul del curs és gratis i el pot visualitzar en aquest moment. Així que el usuari entra en el primer mòdul.
6. L'usuari veu el vídeo recopilació i el vídeo tutorial del primer mòdul.
7. La plataforma llença un altre *call to action* anunciant que per a seguir amb la visualització dels següents dos mòduls s'ha de realitzar una subscripció, donant l'oportunitat de seguir amb el procés amb un botó de subscripció. L'usuari vol seguir amb el curs i dona clic.
8. El usuari queda redirigit a una *landing page* en la qual apareixen els tres plans de subscripció possibles: *Skills One*, *Skills Two* i *Skills Three*. El usuari selecciona el pla *Skills Two* perquè a més de visualitzar vídeo tutorials, li ha encantat la idea de poder guanyar material futbolístic en format premis.
9. La plataforma obra una nova *landing page*, aquesta vegada és la de subscripció. Es desplega un formulari de subscripció en el qual es demanen les següents dades al pare i al fill:
 - Nom i cognoms
 - Dades de residència: Població, Codi Postal, Comunitat Autònoma i País

- Correu electrònic
- Nom usuari administrador (pare)
- Contrasenya usuari administrador (pare)
- Nom usuari (fill)
- Contrasenya (fill)

10. L'usuari emplena el formulari i dóna clic al botó "Dades de Pagament" per prosseguir amb la compra. En aquesta ocasió l'usuari entra a la passarel·la de pagament i introdueix les següents dades que la plataforma reclama:

- Número de targeta bancaria
- Nom del titular d'aquesta
- Codi de seguretat CVC
- Data de caducitat de la targeta

11. L'usuari confirma la compra i la plataforma envia de manera automàtica un correu electrònic confirmant que l'operació de subscripció s'ha realitzat amb èxit, es dóna les gràcies per la confiança dipositada i s'anuncia que ja és possible gaudir dels cursos complets a través del nom d'usuari i contrasenya introduïdes.

12. L'usuari torna a la pàgina web, introdueix el nom d'usuari i la contrasenya i comença a visualitzar el curs que li interessava i havia deixat a mitges.

4.6. Pressupost d'operacions

La distinció i unificació dels costos fixos i variables del projecte conformen l'estructura de costos total derivada del pla d'operacions.

4.6.1 Els costos variables

Els costos variables són els que en funció del volum d'activitat productiva, és a dir, aquells costos que depenen directament de la producció de cursos.

La preproducció, producció i post producció dels cursos serà subcontractada a una agència audiovisual de Madrid. Per tal de fer una estimació de costos realista, s'ha demanat pressupost a una empresa de Barcelona, agència Mode Media de projectes audiovisuals, que encaixa amb el perfil d'empresa que es

busca. L'empresa barcelonesa, després d'analitzar les necessitats del projecte via email, detalla el preu que cobraria per portar a terme la producció i post producció d'un curs format per tres vídeo tutorials, tots ells filmats en un mateix dia. El pressupost ascendeix a 2.070€ i es troba en els annexos del treball, en l'apartat 11.3.

En la següent taula es veuen reflexes els costos de produir un sol curs, tenint en compte els honoraris de l'agència que cobraria l'agència de projectes audiovisuals i altres costos necessaris com el càtering o el material esportiu per a l'exfutbolista en el dia del rodatge:

Taula 16: Cost Variable Unitari de Produir un Curs

Concepte	Quantitat	Cost unitari	Total
Gastos de producció			
Disseny, pressupostació i gestió	1	250,00 €	250,00 €
Transport personal	1	100,00 €	100,00 €
Recursos Humans	2		
Director/DOP/Operador Cam	1	250,00 €	250,00 €
Assistent	1	120,00 €	120,00 €
Tècnic so (sonidista)	1	200,00 €	200,00 €
Maquilladora, cabell i maquillatge	1	300,00 €	300,00 €
Musica	1	50,00 €	50,00 €
Post producció edició vídeos	1	300,00 €	300,00 €
Material tècnic	6		
Equip foto + trípode	1	150,00 €	150,00 €
Micro corbata	1	50,00 €	50,00 €
Accessoris il·luminació	1	150,00 €	150,00 €
Kit de so pel sonidista	1	150,00 €	150,00 €
Subtotal	4	2.070,00 €	2.070,00 €
Càtering			
Entrepans, vegudes i fruita	1	50,00 €	50,00 €
Subtotal	1	50,00 €	50,00 €
Material esportiu			
Samarreta curta	2	15,00 €	30,00 €
Pantalons curts	2	10,00 €	20,00 €
Mitgetes	2	5,00 €	10,00 €
Subtotal	6	30,00 €	60,00 €
Transport i dietes	1		
Viatge a Madrid i dietes		250 €	250 €
Subtotal	1	250,00 €	250,00 €
TOTAL		2.400,00 €	2.430,00 €

Font: Elaboració pròpia

El cost variable unitari de la producció d'un curs és de 2.430€. El primer any es pretenen produir una quantia total de 12 cursos. Per tant, el costos variables del primer any seran de 29.160€.

Taula 17: Costos variables del primer any

Concepte	Quantitat	Cost	Cost Total
Cost variable unitari	12	2.430,00 €	29.160,00 €

Font: Elaboració pròpia

4.6.2 Els costos de llançament i fixes

En els costos de llançament de la plataforma es contempla la creació de la pàgina web.

Els costos fixes són aquells que no varien en funció de l'activitat productiva. Es poden considerar costos d'estructura als quals l'empresa sempre ha de fer front independentment de si es produeix o no.

L'estructura de costos fixes del primer any està composta pels costos materials i immaterials. Els costos immaterials són els que deriven de la creació i manteniment de la pàgina web, el domini web, el *hosting*, *plugins* i les plantilles. Els costos immaterials són els que deriven de l'espai físic de treball i l'enviament dels premis. La suma dels costos de llançament relacionats amb les operacions de l'empresa i fixes del primer any és de 7.700€

Taula 18: Costos fixes relacionats amb el Pla d'Operacions

Concepte	Cost mensual	Cost anual
Plataforma web		
Creació web		4.790,75 €
Hosting + Domini		59,25 €
Plugins		100,00 €
Plantillas		50,00 €
Subtotal		5.000,00 €
Premis		
Transport 50 premis		300,00 €
Subtotal		300,00 €
Oficina		
Espai Coworking	200,00 €	2.400,00 €
Subtotal	200,00 €	2.400,00 €
TOTAL		7.700,00 €

Font: Elaboració Pròpia

4.6.3 Els costos totals d'operacions

Els costos totals operacionals del primer any sumant els costos fixes i variables son de 36.860€.

Taula 19: Costos fixes i costos variables relacionats amb el Pla d'Operacions

Concepte	Quantitat	Cost	Cost Total
Costos variables	12	2.430,00 €	29.160,00 €
Costos fixes		7.700,00 €	7.700,00 €
TOTAL	12,00 €		36.860,00 €

Font: Elaboració pròpia

5. Pla d'Organització i Recursos Humans

5.1. Logotip, missió, visió i valors

L'empresa es representa de manera gràfica a través d'un logotip que s'ha dissenyat. La missió, visió i valors de la companyia hauran d'estar compartits per tots els socis i treballadors membres.

5.1.1. El logotip

El logotip de la plataforma té forma d'escut de futbol, s'hi veuen representades les lletres TFS i es dona el missatge "Tecnificación Futbolística Online" que resumeix perfectament que ofereix la plataforma.

Figura 10: Logotip de la plataforma Tech Football Skills



Font: Elaboració pròpia

5.1.2. Missió

Des de Tech Football Skills formem en tecnificació futbolística a nens amants del futbol a través de vídeo tutorials online. Els professors de la plataforma són exfutbolistes professionals experts en la matèria que donen les claus per tal que aquests nens millorin i potenciïn la seva tècnica.

5.1.3. Visió

Fomentar la formació en tecnificació futbolística de manera online, oferint una àmplia gama de cursos per tal d'abastir les diferents categories i nivell futbolístic tots els nens del territori espanyol.

5.1.4. Valors

La Startup TFS posa en el centre del seu *core* els valors i les persones. Al mateix temps, els tres socis treballadors que iniciaran el projecte han d'estar alineats amb els següents valors que defineixen la companyia:

- **Valors socials:** totes les persones hem de ser responsables i ajudar a aquelles persones desafavorides física o mentalment.
- **Orientació al client:** buscar sempre com agregar valor real al client, comunicant-li oberta i honestament la informació i els proposem solucions que satisfacin les seves necessitats reals.
- **Aprentatge:** especial esforç en ser conscients i reflexius en les nostres accions i aprenem de la multitud d'errors que comporta muntar una empresa.
- **Innovació:** tolerància al risc i generem i explotem noves idees que es validen constantment
- **Agilitat:** l'adaptació al canvi ha de ser un pilar, sobretot en el primer any de vida de la companyia
- **Diversió:** perseguim els nostres somnis al mateix temps que gaudim i aprenem de l'experiència compartida
- **Positivisme:** pensar que les coses aniran i sortiran bé és una actitud que es tradueix en tenir més possibilitats que realment succeeixi d'aquesta manera.

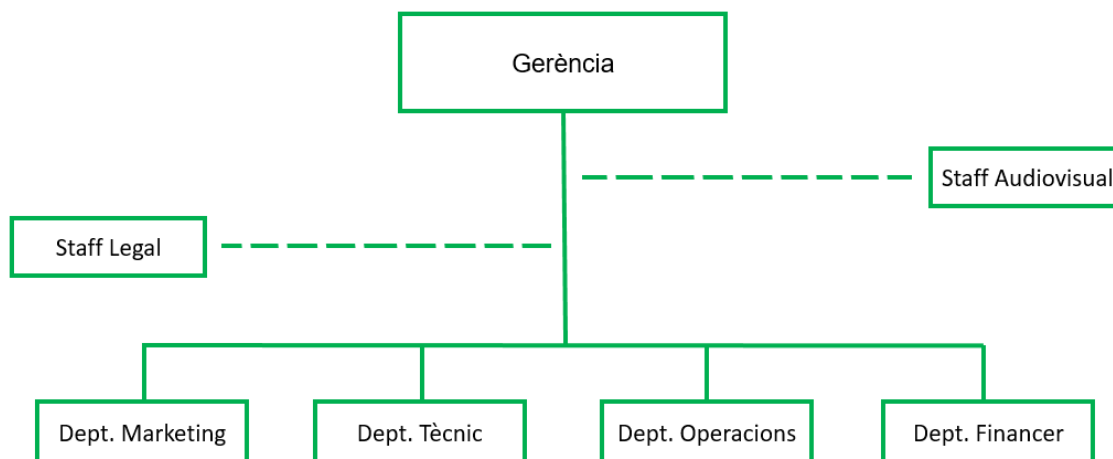
5.2. El Organigrama

La plataforma TFS podria ser catalogada com a una *startup* dintre el món dels negocis. Aquest tipus de negocis són emergents i es consideren organitzacions de caràcter temporal que busquen un model rendible. A través d'un organigrama es pretén assentar el que seria l'estructura organitzativa de la companyia, encara que aquest organigrama pot tenir canvis i variacions constants en aquest primer període de vida. Tot i això, és molt recomanable invertir un temps a dissenyar un organigrama funcional i modelant-lo a mesura que l'empresa vagi creixent.

L'empresa començarà l'activitat amb tres socis treballadors, els quals han d'estar alineats amb la missió, visió i valors de l'empresa, sent aquest factor imprescindible per la motivació de cada un d'ells. La tasca més important del soci promotor Gerard Xalabardé és buscar aquests dos socis restants per tal iniciar el projecte conjuntament. Aquesta tasca durarà entre el mes de Juliol de 2018 fins al mes de desembre de 2018.

Després d'analitzar les necessitats quant a talent humà que necessitarà l'empresa pel llançament de la *startup*, s'ha elaborat el següent organigrama:

Figura 11: Organigrama de la Companyia



Font: Elaboració pròpia

L'estructura de recursos humans de Tech Football Skills estarà composta per socis treballadors. Aquesta política implica que aquestes persones, expertes en els seus respectius àmbits, tindran participacions sobre l'empresa i major implicació que un treballador assalariat corrent.

Les necessitats de recursos humans detectades són les que tindria qualsevol *startup* de base tecnològica. Es pretén establir un organigrama pla on la jerarquia passi en segon pla. La filosofia de la companyia posa en el centre de l'organització a les persones i l'equip. Per aquest motiu, el CEO és l'administrador però no es considerarà un cap tradicional que dóna ordres, sinó un coordinador de diferents persones amb més talent que ell mateix.

5.3. Llocs de treball i funcions

L'organigrama anterior ha estat presentat per departaments. A més, és interessant analitzar quins llocs de treball ocupen cada departament i quines funcions s'hi desenvolupen:

CEO (Chief Executive Officer)

És la persona que ocupa la gerència del projecte. És la persona en la posició jeràrquica més elevada i és la cara visible de la companyia.

Persona: Gerard Xalabardé Bonet

Perfil: Persona jove emprenedora, amb iniciativa i titulació universitària en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació.

Habilitats i coneixements clau: Habilitats comunicatives, visió estratègica, experiència en activitats relacionades amb l'emprenedoria i coneixement en models de negoci.

Funcions:

- Disseny i implementació del Business Plan
- Nexe i coordinador dels diferents departaments (marketing, tècnic, operacions i financer)
- Definir i potenciar la imatge corporativa i marca
- Representar la companyia en qualsevol comunicació de cara a l'exterior de la companyia
- Buscar inversors en col·laboració amb el director financer
- Planificació estratègica
- Organitzar i supervisar l'activitat dels directors de departament
- Dirigir i motivar al personal de l'empresa
- Control i seguiment per tal de detectar i corregir desviacions sobre la planificació
- Plans de contingència
- Contractar personal en funció de les necessitats de l'empresa
- Disseny i implementació amb col·laboració del responsable de marketing i el responsable del departament tècnic de la Gamificació de la plataforma
- Contacte amb proveïdors
- Comunicació i negociació amb l'Escola Nacional d'Entrenadors
- Gestions jurídiques i fiscals
- Contacte amb el despatx jurídic *Bonet & Sirés Abogados*

CMO (Chief Marketing Officer)

És el responsable del departament de marketing de la companyia. Desenvolupa activitats relacionades amb el marketing online i offline, les vendes, desenvolupament de productes, publicitat, estudis de mercat i servei al client. Es preocupa per tenir una relació de confiança i fluida amb els clients i es comunica amb tots els departaments perquè s'involucrin en el desenvolupament de l'oferta de productes i serveis.

Persona: Soci treballador 1

Perfil: Persona amb experiència en el camp del marketing digital, creativa i amb iniciativa i titulació universitària o màster en Marketing i Comunitats Digitals.

Habilitats i coneixements clau: Nocions a nivell avançat en Wordpress, Google Adwords, Facebook Ads, Youtube Ads, Instagram i Email Marketing.

Funcions:

- Identificar nínxols de mercat, que puguin suposar noves línies de negoci relacionades amb la tecnificació futbolística.
- Anàlisi dels clients i les seves necessitats, incloent-hi l'atenció al client a través del xat bidireccional que ofereix la pàgina web.
- Gestió de marca i branding a partir de la creació de campanyes donin visibilitat de marca sobre el target en qüestió. És molt important tractant-se d'una empresa de recent creació.
- Disseny de nous cursos amb unes característiques concretes. Aquests nous cursos provenen d'un estudi de necessitats dels clients (nens).
- Definició de l'experiència de compra desitjada a la pàgina web i implementació en conjunció amb el director tècnic.
- Selecció dels exfutbolistes professionals de l'escola d'entrenadors que hagin de ser professors dels cursos
- Definició i implementació de les estratègies de marketing Online, tan orgàniques com podria ser el posicionament SEO com no orgàniques com podrien ser Adwords, Facebook Ads o Youtube Ads.
- Gestió dels continguts de la pàgina web i publicació dels cursos
- Gestió dels continguts de la xarxa social Instagram
- Gestió dels continguts del canal de Youtube
- Implementació dels *call to action* de la pàgina web
- Email marketing per comunicar als pares dels nens sobre les novetats de la plataforma
- Definir promocions i ofertes que portin nous clients o augmentin el tiquet mitjà de compra
- Modificacions en els preus de la subscripció en cas de detectar la necessitat
- Benchmarking dels canals de Youtube esmentats en l'apartat de competència
- Elaboració i control dels pressupostos de marketing anuals
- Gestió de proveïdors de marketing
- Definició de les estratègies de marketing viral

CTO (Chief Technology Officer)

És el responsable del departament tècnic de la companyia. S'encarrega del desenvolupament i manteniment dels sistemes d'informació des del punt de vista de l'execució dels mateixos.

Persona: Soci treballador 2

Perfil: Persona jove amb experiència en el camp de la creació de pàgines web complexes i amb una titulació d'alguna branca d'enginyeria.

Habilitats i coneixements clau: Nocions a nivell avançat de diferents llenguatges de programació, coneixement d'ús de programes de disseny informàtic.

Funcions:

- Programació de la pàgina web
- Disseny de la interfície de la pàgina web juntament amb el director de marketing
- Selecció i implementació de les tecnologies de la informació més adequades per l'empresa
- Mantenir, desenvolupar i articular i evolucionar la direcció de l'estratègia tècnica
- Solucionar incidències relacionades amb el funcionament de la pàgina web

DIRECTOR FINANCER

És la persona responsable de totes les activitats relacionades amb finances a l'empresa.

Persona: Gerard Xalabardé

Perfil: Persona jove, amb destresa per a la negociació, analítica, tolerància a la pressió, amb interès i facilitat per la comptabilitat i excel·lent amb una titulació universitària en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació.

Funcions:

- Portar la comptabilitat de l'empresa
- Realització dels comptes anuals: Pèrdues i Guanys, Balanç i Llibres
- Aconseguir finançament dels bancs a través de la negociació
- Selecció dels productes financers més adequats a les necessitats de l'empresa
- Aconseguir finançament extra dels proveïdors a través del retard dels pagaments en termes de dies. Per exemple, negociant millors condicions amb l'agència audiovisual.
- Disseny i modulació de la política d'inversions quant a amortitzacions
- Gestió i control de la tresoreria
- Control de costos i despeses
- Previsions pressupostàries anuals
- Control de compres
- Estimar l'ingrés necessari provinent de les rondes d'inversió
- Estudi de mercats alternatius de finançament
- Avaluar els vídeos que envien els usuaris en els concursos o *challenges* per determinar si han superat el repte o no

DIRECTOR OPERACIONS

Persona: Gerard Xalabardé

Perfil: Persona jove, emprenedora, amb coneixement del món futbolístic, analítica i virtuts de comunicació, i titulació universitària en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació.

Habilitats i coneixements clau: Domini d'eines per a la gestió de projectes

Funcions:

- Dirigir la producció dels cursos online de tecnificació futbolística
- Disseny conceptual dels cursos en funció de la categoria i el nivell de dificultat
- Disseny conceptual dels concursos o **challenges**
- Viatjar a Madrid per dirigir el rodatge dels cursos juntament amb l'agència audiovisual
- Establir contacte, exposar el projecte i firmar el conveni amb l'escola d'entrenadors
- Establir contacte, exposar el projecte i firmar el conveni amb la botiga de futbol Futbolmania
- Mantenir el contacte amb els exfutbolistes interessats a produir cursos des de l'acadèmia
- Mantenir una comunicació amb l'escola d'entrenadors i els exjugadors
- Viatjar a Madrid per dirigir el rodatge dels cursos juntament amb l'agència audiovisual
- Gestionar les relacions entre la companyia, l'escola TFS i la
- Gestionar la recepció dels premis de la botiga Futbolmania.
- Gestionar l'enviament dels premis als usuaris

STAFF LEGAL

El ganivet jurídic de Bonet & Sirés Abogados serà el despatx subcontractat per la companyia per tal que funcioni com a departament legal extern. El despatx realitzarà les següents funcions per la companyia:

- Constitució de la societat
- Registre de Marca
- Elaboració de contractes
- Elaboració dels contractes de sessió de drets d'imatge
- Elaboració de diferents redactats que s'inclouran a la pàgina web com la Política de Privacitat, termes i condicions, condicions de compra, etc.

Honoraris el primer any: No suposarà cap cost per l'empresa donada la vinculació familiar amb el bufet.

STAFF AUDIOVISUAL

La plataforma TFS ofereix cursos de tecnificació futbolística basats en vídeo tutorials de qualitat. La part audiovisual serà subcontractada per una empresa experta en projectes audiovisuals de Madrid. La relació entre les dues empreses serà de total confiança. De la mateixa manera que s'ha comentat en el pla d'operacions, serà una empresa amb seu a Madrid, ja que els vídeo tutorials es filmaran a Madrid i resultarà més fàcil.

- Preproducció dels cursos: El director de l'agència juntament amb CEO de TFS preparen el guió del rodatge de cada un dels vídeo tutorials. Cada vídeo tutorial té una durada aproximada de 1 minut i cada curs està format per 3 vídeo tutorials. Per tant cal elaborar 3 vídeo tutorials per cada curs online.
- Producció dels cursos: Preparació d'un equip humà tècnic especialitzat i desplaçament a les instal·lacions esportives de la RFEF per filmar les escenes dels vídeos tutorials amb l'exfutbolista professional.
- Postproducció dels cursos: Edició final dels vídeos filmats en la producció de manera coherent i artística per tal que puguin ser presentats directament a la plataforma.

Honoraris el primer any: L'empresa té uns honoraris de 2.070€ per al rodatge de cada curs. En el primer any d'activitat l'empresa rebrà uns honoraris de 25.040€. Aquests valors reals i aproximats, tenint en compte que han sigut calculats a partir d'un pressupost realitzat per una empresa de Barcelona.

5.4. Polítiques retributives

TFS estarà composta per socis que tenen una filosofia, valors compartits, una missió i una visió compartida. Durant el primer any no es preveu contractar cap treballador extra, així que l'única força de treball serà la dels socis treballadors. Els salaris del primer any de vida del projecte seran relativament baixos, tenint en compte que la motivació i l'entrega seran els pilars de l'èxit de la companyia de base tecnològica. D'aquesta manera, és comprensible que es treballin moltes hores al començament i no siguin remunerades degudament, tenint el preu de l'hora de treball al mercat. El motiu d'aquest fet és l'objectiu o meta de les persones que compondran l'organització, ja que no serà obtenir una retribució elevada de bon principi sinó l'establiment d'unes bones bases que permetin fer créixer la companyia. En el tercer any des de l'inici de l'activitat, aquests socis es permetran un sou de 3.000€ nets ja que la companyia és capaç d'aguantar la despesa en personal, tractant de recuperar aquests dos anys en els quals el salari ha sigut mínim.

La forquilla retributiva de l'empresa només contempla el rang salarial dels socis treballadors esmentats. La següent taula reflecteix els salaris d'aquests tres socis treballadors:

Taula 20: Forquilla retributiva dels socis treballadors

Soci treballador	Sou net 2019	Sou net 2020	Sou net 2021
Gerard Xalabardé	800,00 €	800,00 €	3.000,00 €
Soci 2	800,00 €	800,00 €	3.000,00 €
Soci 3	800,00 €	800,00 €	3.000,00 €

Font: Elaboració Pròpia

Destacar que el repartiment de dividends començarà al final del tercer any, on 30% dels beneficis aniran distribuïts com a dividends i el 70% restant a reserves per tal de poder seguir invertint amb la plataforma per créixer. Aquests dividends suposaran 37.800€, que quedaran repartits en funció del % de participacions que tingui cada un dels 4 socis.

5.5. Polítiques de Formació

Tractant-se d'una *startup*, no es preveu cap pla de formació en el primer any. Es pretén formar un equip competent en les diferents àrees mencionades per tal d'experimentar i aprendre del que representa la creació d'una empresa de base tecnològica des de zero.

5.6. Donacions a fundacions

El pagament de la subscripció a la plataforma inclou una donació benèfica d'un 5% de l'import de subscripció a una de les tres fundacions que col·laboren amb la plataforma. A més, el client/pare i usuari administrador escull a quina de les tres fundacions li atorga la donació. La possibilitat d'elecció dona una imatge de transparència i valors socials reals. A més a més, els exfutbolistes professionals llencen un missatge solidari en el primer vídeo de cada curs per tal transmetre valors solidaris als nens. El pare es sent satisfet quan la plataforma té un component educatiu en valors socials. Les fundacions col·laboradores són les següents:

1. *Fundación Deporte y Desafío*

L'objectiu principal de la Fundación Deporte y Desafío és la integració social de persones amb discapacitats físiques, intel·lectual i/o sensorial a través de l'esport.

Pàgina web: <https://deporteydesafio.com/>

2. *Fundación También*

La missió de la Fundació También és aconseguir la integració social de persones amb discapacitat a través de tot tipus d'esports que es poden practicar de forma inclusiva, a l'aire lliure i en contacte amb la naturalesa.

Pàgina web: <http://www.tambien.org/>

3. *Fundación Deportes Sin Barreras*

L'objectiu de la fundació Deporte Sin Barreras és la de garantir, mitjançant auditories i assessorament, que les instal·lacions esportives públiques o privades disposen d'una adaptabilitat mínima per a la pràctica de l'esport adaptat.

Pàgina web: <https://www.deportesinbarreras.org/>

Les donacions a fundacions suposaran una despesa considerada de Recursos Humans de 1242€ el primer any, un 5% de la facturació. En el segon es donen fins a 11.036€ en donacions benèfiques, tenint en compte l'augment del volum de vendes experimentat. És una despesa imprescindible tenint en compte la filosofia de l'empresa i l'atracció que significa pels futbolistes ex professionals col·laborar en projectes benèfics. En el tercer any, el volum de donacions augmenta molt donat que es donarà un 10% de la facturació en lloc d'un 5%, suposant una despesa de 52.685€.

6. **Pla Juridicofiscal**

El pla juridicofiscal tracte els àmbits de constitució de la societat, el pacte de socis, els contractes, els drets d'imatge, la plataforma online i les noves regulacions venidores.

6.1. Constitució de la societat

És necessari considerar cada una de les possibilitats que té una empresa de nova creació per constituir-se com a empresa. L'empresa Techfootballskills estarà formada per 4 socis i no s'estudia la possibilitat d'escollir una forma jurídica que pugui afectar els socis responent amb el seu patrimoni en cas de fallida.

Es considera que la millor decisió és optar per constituir una Societat Limitada (SL).

Una Societat Limitada limita la responsabilitat de cada un dels socis al capital aportat a l'hora de la constitució. Al mateix temps, és la forma societària més popular entre el teixit empresarial espanyol, concretament un 35%.

Per a la possible creació de la SL és imprescindible l'aportació de 3.000€, segons la legislació vigent. El capital en qüestió es dividirà en participacions propietat dels socis i les aportacions dels socis poden ser en metàl·lic, béns o drets.

El nom o denominació escollit és **Tech Football Skills S.L.** i no ha sigut registrat amb anterioritat, ja que s'ha realitzat una consulta amb aquesta denominació en el Registre Mercantil Central.

BONET & SIRÉS ABOGADOS és el despatx jurídic que donarà els serveis d'assessorament jurídic, fiscal, comptable-laboral a l'empresa. Per exemple, portarà les gestions de constitució i contractuals. Aquest ganivet està situat a Mataró i té més de 20 anys d'experiència que avalen la qualitat dels seus serveis. Els socis d'aquest despatx són Coral Bonet i Pere Sirés, sent Coral Bonet la meua mare. Aquest vincle familiar facilita i agilitza la resolució de qualsevol tràmit jurídicofiscal relacionat amb el projecte.

Aquest ganivet ofereix serveis relacionats amb les següents àrees de pràctica: assessoria fiscal, comptable i laboral, consultoria econòmica i mercantil. Dintre l'àrea mercantil, són experts en temes de societari, reclamacions de quantitat i contractuals. La branca de societari té en compte el conjunt de normes jurídiques i de legislació que regula l'activitat de les societats i dels contractes associatius que interessa molt a TFS al tractar-se d'una empresa de nova creació.

És difícil que la relació amb aquest despatx jurídic es torqués, donat el vincle familiar que tinc amb aquest. De totes maneres, és recomanable considerar i contactar amb més gabinets sabent que les relacions entre empreses sempre es poden trencar.

Seguint el fil que s'ha comentat anteriorment, una opció interessant i que encaixaria a la perfecció seria el despatx jurídic ADVISORIA. Aquesta empresa ofereix serveis de gestió financera i assessoria legal a empreses i entitats. Disposen d'un equip multidisciplinari que abraça totes les àrees de pràctica necessàries. A més a més, també té la seva seu a Mataró.

Una tercera opció seria la Gestoria Administrativa Maresme. Es tracta d'un despatx, ubicat a Mataró també, especialitzat en assessorar en les àrees comptable, fiscal, mercantil, laboral i en organització empresarial.

Per tal de constituir realment la societat limitada desitjada s'hauran de seguir les següents directrius de manera gairebé cronològica:

- 1º - Registrar el nom de l'empresa
- 2º - Obrir un compte bancari a nom de l'empresa
- 3º - Redacció dels estatuts socials

4º - Estructura pública de constitució

5º - Liquidació de l'Impost sobre Transmissions Patrimonials

6º - Tràmits a Hisenda: Obtenció del NIF, alta IAE i el que es diu la declaració censal

El notari tindrà uns honoraris de 500€ per tal de constituir l'empresa. En aquest afer s'inclou la manifestació de voler crear la societat, els estatuts de la companyia, documentació imprescindible per a la inscripció i la celebració de la mateixa escriptura. Pel que fa al registre de l'empresa al Registre Mercantil, suposarà uns costos de 250€ a Barcelona.

6.2. Pacte de Socis

L'elaboració d'un pacte de socis serveix per evitar possibles conflictes que puguin aparèixer entre els socis més endavant, a mesura que l'empresa creix. Es tracte d'un document legal on s'hi detallen les polítiques a seguir en cas de problemàtica entre socis i regular el que serien les relacions internes de l'empresa.

Els punts que es deixaran per escrit en aquest document són els següents:

Percentatge de participació

És el capital que aportarà cada soci i conformarà la seva part de propietat de la societat. És molt important perquè en funció d'aquestes aportacions es tindrà més o menys influència en la presa de decisions.

Gerard Xalabardé	33%	Aportació de 1.000€
Soci 2	33%	Aportació de 1.000€
Soci 3	33%	Aportació de 1.000€

A més, es realitzaran unes aportacions dels socis a l'inici per tal de possibilitar a l'empresa el començament de la seva activitat. El repartiment participacions final després de les aportacions és el següent:

Gerard Xalabardé	17,5%	Aportació de 10.000€
Soci 2	17,5%	Aportació de 10.000€
Soci 3	17,5%	Aportació de 10.000€
Fons inversió o soci capitalista	47,5%	Aportació de 30.000€

El soci capitalista serà el que realitzarà l'aportació més gran i tindrà major percentatge de participacions. Tot i això, no tindrà el control absolut sobre la presa de decisions, ja que el sumatori de participacions dels altres socis tenen la majoria.

Funcions i tasques dels socis treballadors

En el pacte de socis també s'inclouen quines tasques desenvoluparan els socis com a treballadors de l'empresa. Aquestes tasques estan exposades en el Pla de Recursos Humans d'aquest mateix document.

Permanència dels socis, penalitzacions i escenaris de sortida

Els socis promotors tenen una permanència mínima d'un any des de la constitució de la societat.

L'administrador

El soci Gerard Xalabardé Bonet queda declarat com a soci administrador de la companyia.

Confidencialitat

Els socis es comprometen a no revelar informació interna confidencial, inclús després del cas hipotètic d'un abandonament de la companyia per part d'algun d'aquests.

Clàusules de compravenda de participacions entre socis

Els socis que vulguin abandonar el seu vincle amb la societat cediran de manera prioritària les seves participacions als socis que es queden.

6.3. Els Contractes

És imprescindible redactar un contracte ben definit que vinculi l'Escola Nacional d'Entrenadors de la Real Federació Espanyola de Futbol i la plataforma TFS. És el *partner* clau perquè per aquesta institució passen, han passat i passaran els exfutbolistes professionals que tenen interès en convertir-se en entrenadors de futbol. La plataforma TFS està interessada en el fet que aquests exfutbolistes professionals siguin els professors dels cursos online per tal que executin la funció de professors dels vídeos tutorial dels cursos.

La vinculació amb l'escola d'entrenadors té com a objectius aconseguir un contacte directe amb els exfutbolistes professionals per tal que executin la funció de professors, disposar de les seves instal·lacions situades a Las Rozas de Madrid per tal de rodar els vídeo tutorial dels cursos i tenir un

partner tan important com la Real Federació Espanyola de Futbol o RFEF, que funcionaria com a aval tan de cara els clients com a tots els stakeholders.

S'ha elaborat un contracte prematur per presentar-lo al Sr. Ginés Meléndez, director de L'Escola. El contracte en qüestió té una sèrie de condicions i clàusules que podrien ser modificades tenint en compte el punt de vista de Sr.Ginés Meléndez i el personal de l'Escola. El contracte es troba als annexos del treball, en l'apartat 11.4.

També seria vital redactar un contracte ben definit que vinculi la botiga de material futbolístic Futbolmania amb la plataforma TFS. Es pretén col·laborar amb la botiga perquè sigui *partner* i espònsor oficial dels cursos i aquesta cedeixi material esportiu que es converteixi en premis per als usuaris de la plataforma. En el contracte s'establirien les condicions de la col·laboració, les condicions d'esponsorització, el volum de material que cedeix la botiga al projecta anualment, entre altres qüestions.

La llei vigent permet que una persona pugui autoritzar l'utilització del seu nom, imatge o fins i tot veu, existint la possibilitat d'una sessió sense retribució econòmica o acompanyada d'una retribució econòmica en benefici de l'agent exposat a la gravació.

6.4. Drets imatge

La Llei Orgànica 1/1982 sobre protecció civil del Dret a l'Honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge tracta sobre com les persones tenim té dret a autoritzar o no l'obtenció, reproducció i la mateixa publicació de la seva imatge mateixa amb els seus trets facials concrets.

El projecte TFS té una gran quantitat de vídeos en els quals apareixen persones, ja siguin ex futbolistes professionals o nens que es graven a ells mateixos, o amb l'ajuda d'altres amics o familiars, i els publiquen a la plataforma per tal que puguin participar en els concursos.

És imprescindible l'elaboració de dos contractes diferents de cessió de drets d'imatge.

D'una banda, s'ha elaborat un contracte personalitzat que ha de ser firmat per l'exfutbolista professional. En aquest document el personatge en qüestió cedeix els seus drets d'imatge a l'empresa Techfootballsills per tal que aquesta última pugui explotar-los a la seva plataforma online a través dels vídeo tutorials.

Les condicions i clàusules del contracte es troben en els annexos del treball en format contractual, en l'apartat 11.4.

D'altra banda, s'ha elaborat un contracte similar que han de firmar els pares dels nens que pretenen ser usuaris de la plataforma acord amb la normativa de menors expressada en la mateixa llei citada al començament d'aquest punt. Només han de firmar aquest contracte els pares o tutor legal que subscriu als seus fills en els plans SkillsTwo i SkillsThree, ja que aquests plans permeten l'usuari

participar en els *challenges*, en els quals s'incentiva als alumnes que es gravin a ells mateixos practicant moviments futbolístics concrets i els publiquin a la plataforma. És un contracte de sessió de drets d'imatge especialment elaborat per menors d'edat i acord amb la llei . La firma per part dels pares d'aquest contracte permetrà a la plataforma TFS publicar a la mateixa plataforma els vídeos que envien els mateixos usuaris provinents dels concursos o *challenges*. D'aquesta manera, els altres usuaris de la plataforma podran veure els vídeos dels altres usuaris i crear una comunitat interactiva.

Les condicions i clàusules del contracte es troben en els annexos del treball en format contractual, en l'apartat 11.4.

6.5. Plataforma online

Tractant-se d'un negoci online cal adherir-se a les normatives vigents que regulen les activitats d'aquesta tipologia de negocis que venen a través d'internet.

Tal com el pla d'operacions especifica, la web demana a l'usuari que introdueixi les seves dades personals per tal d'executar la subscripció amb èxit. Aquesta subscripció acaba amb una passarel·la de pagament i, per aquest motiu, és necessari que es compleixi amb la Llei Orgànica de Protecció de Dades i la Llei de Serveis de la Societat de la Informació i Comerç electrònic.

La primera llei té l'objectiu de protegir les dades personals de l'usuari que es vol subscriure a la plataforma. D'aquesta manera, s'obliga al responsable de la pàgina web a emmagatzemar les dades dels clients en fitxers, carpetes i bases de dades sobre protegides per tal de perdre vulnerabilitat i evitar risc. A més, és necessari introduir aquests fitxers a l'Agència Espanyola de Dades per a complir el reglament vigent. Cal considerar que el passat 25 de Maig de 2018 va sortir i entrar en vigor una nova normativa a nivell Europeu referent a la protecció de dades. Aquesta nova regulació s'anomena Reglament Europeu de Protecció de Dades i té com a focus objectiu garantir certa privacitat a tots els ciutadans d'aquest territori pel que fa al ús de la integral de la xarxa, ja que es considera que els ciutadans som persones vulnerables a la xarxa enfront de tota l'oferta online que hi ha avui en dia.

La segona llei va dirigida a negocis online i autònoms que disposen d'una web a través de la qual venen els seus productes o serveis. Totes les empreses que venguin o pretenguin vendre per internet, com és el cas de la plataforma Tech Football Skills, cal que mostrin a la seva web la següent informació i que l'usuari la pugui consultar en qualsevol moment: Nif, domicili social, correu electrònic, dades d'inscripció en el registre mercantil, preus dels productes, política de *cookies*, condicions de compra, devolució o reemborsament de diners.

A més a més, aquesta llei atorga als usuaris certs drets com el de rebre una còpia del contracte o factura de compra o el dret a obtenir una garantia de compra. Finalment, aquesta mateixa llei determina

que no es podran enviar comunicacions comercials en format publicitat ni promocions sense el mateix consentiment de l'usuari. És a dir, cal preguntar expressament l'usuari si vol rebre aquest tipus de missatges. És important tenir en compte aquesta premissa perquè la plataforma TFS pretén enviar informació als pares a través de correu electrònic sobre novetats que ofereix la plataforma, siguin nous cursos o l'obertura de nous concursos/*challenges*. Per tant, cal elaborar un missatge on voluntàriament acceptin rebre aquest tipus d'informació. En cas d'una resposta negativa per l'usuari, no se li enviaria cap missatge amb les característiques en qüestió.

6.6. Noves regulacions futures

És de vital importància estar alerta de les noves lleis que afectin els negocis que desenvolupen part o la totalitat de la seva activitat a la xarxa. L'incompliment de la legislació comporta sancions econòmiques considerables.

Es procedirà a subscriure's a blogs web que redactin articles en relació a les noves lleis i regulacions del territori espanyol. Rebre una notificació en format RRSS cada vegada que aquests blogs publiquin algun article és una bona manera d'estar alerta i realitzar vigilància en matèria legal.

7. Pla Econòmic-Financer

El pla financer recull tota la informació quantificada i ben desenvolupada, calculada i dimensionada en euros, de cada pla d'actuació dependent de cada àrea de l'empresa. Està considerada la millor eina per tal d'estudiar la viabilitat econòmica i financera d'un nou model de negoci a curt, mitjà i llarg termini.

7.1. Previsió d'inversions

El projecte TFS té unes necessitats d'inversió per tal d'executar el llançament de la plataforma.

L'empresa es constituirà el Gener 2018. Entre el Juliol i el Desembre del 2018 es formarà l'equip multidisciplinari format per socis treballadors i es buscarà un soci capitalista que ajudi en el finançament del projecte. A més, aquest període servirà per negociar i establir els convenis amb l'Escola d'Entrenadors de la RFEF per tenir una borsa de professors i amb la botiga Futbolmania per a tenir una borsa de premis.

Es dedicaran els primers 6 mesos de 2018 a la creació de la pàgina web i a la producció de 6 cursos online. Per tant, es produirà un curs cada mes. La producció de cursos seguirà en aquesta trajectòria els següents anys, fins al tercer any que es duplicarà la xifra anual de cursos produïts. En aquests primers 6 mesos de vida la plataforma no estarà oberta al públic, sinó que serà un període de preparació per al llançament de la plataforma.

La creació de la pàgina web suposarà una inversió de 5.000€. Aquesta inversió reduïda es justifica amb el fet que el responsable tècnic de la companyia programarà i dissenyarà la web ell mateix a través de Wordpress. Aquesta inversió inclou les plantilles i *plugins* de pagament, programes de disseny, Hosting i Domini del primer any, softwares i altres aplicacions informàtiques que pugui necessitar el responsable tècnic per a la creació de l'aplicació web, com per exemple un possible augment de la memòria php de Wordpress per suportar els vídeos provinents dels concursos. Cal destacar que dintre aquests 5.000€, inclouen l'optimització de la pàgina web i el treball en SEO inicial, una partida importantíssima per el l'estratègia de marketing de posicionament orgànic a llarg termini. El Gener del segon i tercer any es preveu invertir 1500€ en aplicacions informàtiques per mantenir i millorar el rendiment de l'aplicació web i ens sistemes d'informació de la companya, incloent un futur possible servei *Cloud computin*.

A més, en els primers sis mesos es preveu produir fins a 6 cursos online per tal d'obrir la plataforma al públic amb un volum suficient de cursos i així tenir arguments per persuadir el potencial subscriptor. La producció d'un curs té un cost de 2.430€, per tant, la producció dels 6 cursos suposarà una despesa de 14.580€. Tot i ser una despesa que anirà al Pèrdues i Guanyos, s'ha de tractar en caràcter d'inversió perquè no serà fins el sisè mes que la plataforma comenci a obtenir els primers ingressos. El mateix passa amb la despesa de lloguers dels sis primers mesos sent de 1.200€ i la despesa en transports dels meus viatges a Madrid sent de 1.500€.

La inversió inicial en aplicacions i les despeses dels primers mesos no son els únics elements a finançar, ja que l'empresa necessita un finançament més elevat per tal que la tresoreria es mantingui amb un saldo positiu els tres primers anys. S'especifiquen més detalls en l'apartat de finançament.

També caldrà de fer front als costos que suposa anar al notari de 500€ i els costos del Registre Mercantil de 250€, tràmits necessaris per a la constitució de TechFootballSkills S.L.

A més de la inversió inicial i les despeses dels primers mesos comentades,

Taula 21: Inversions de l'any 2019

INVERSIONS I FINANÇAMENT			
Amagar 0			
INVERSIONS INMATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Investigació i desenvolupament	0	0	0
Concessions administratives	0	0	0
Patents, llicències i marques	0	0	0
Drets de traspàs	0	0	0
Aplicacions informàtiques	5.000	1.500	1.500
Altres immobilitzat intangible	0	0	0
Immobilitzat intangible	5.000	1.500	1.500
INVERSIONS MATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Terrenys	0	0	0
Construccions	0	0	0
Instal·lacions Tècniques	0	0	0
Maquinària	0	0	0
Utilatge	0	0	0
Altres instal·lacions	0	0	0
Mobiliari	0	0	0
Equips per a processos informació	0	0	0
Elements de transport	0	0	0
Altres immobilitzat material	0	0	0
Inversions materials	0	0	0
DESPESES DE CONSTITUCIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	750	0	0
TOTAL	750	0	0

Font: Elaboració pròpia

Taula 22: Inversions de l'any 2019

INVERSIONS													
DESESES DE CONSTITUCIÓ	DATA												
750	01/01/2019												
ANY 1	Total	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Immobilitzat intangible	5.000	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recerca i Desenvolupament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concessions administratives	0												
Patents, llicències i marques	0												
Drets de traspàs	0												
Aplicacions informàtiques	5.000	5.000											
Altres immobilitzat intangible	0												
Immobilitzat material	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrenys	0												
Construccions	0												
Instal·lacions Tècniques	0												
Maquinària	0												
Utilitatge	0												
Altres instal·lacions	0												
Mobiliari	0												
Equips per a processos informàtics	0												
Elements de transport	0												
Altres immobilitzat material	0												
Fiances i Dipòsits a ll/t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0												
Dipòsits a llarg termini	0												
TOTAL	5.000	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Font: Elaboració pròpia

7.2. Finançament

El finançament de la companyia en el seu llançament respon a les necessitats d'inversió comentades en l'apartat anterior, tenint en compte les despeses de producció de cursos i destacant que l'empresa no obtindrà ingressos fins al sisè mes.

S'elaboren dos escenaris d'inversió/fons finançament d'acord amb diferents supòsits. El primer escenari es considera el més ajustat a les necessitats de l'empresa tenint en compte les previsions financeres dels primers tres anys i s'analitzarà la viabilitat del negoci a través del primer escenari.

7.2.1. Finançament amb Soci capitalista

El finançament inicial estaria donat per una aportació dels socis promotors de 10.000€ cada un l'aportació d'un soci capitalista no treballador de 30.000€. Per tant, les aportacions de socis inicials ascendeixen fins a 60.000€. A més, comptar l'aportació inicial en capital social de 1.000€ per cada soci treballador. En aquest cas, l'empresa disposaria d'un finançament de 63.000€.

Es requereix un volum de finançament elevat per tal de suportar les inversions, i despeses inicials, mantenint el saldo de la tresoreria positiu i estable durant el primer any d'activitat, tenint en compte que

es començarà a facturar i cobrar al sisè mes. El primer any hi ha unes despeses de 60.000€, una part important de les quals han de quedar finançades amb aquest capital inicial donada la situació de començar a vendre a partir de juliol. El repartiment del finançament quedaria donat de la següent manera.

Taula 23: Finançament de la inversió del 2019 amb soci capitalista

FINANÇAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Capital Social	3.000	0	0
Gerard Xalabardé	1.000	0	0
Soci 2	1.000	0	0
Soci 3	1.000	0	0
Soci capitalista	0	0	0
	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Gerard Xalabardé	0	0	0
Soci 2	0	0	0
Soci 3	0	0	0
Soci capitalista	0	0	0
	0	0	0
Altres aportacions de socis	60.000	0	0
Gerard Xalabardé	10.000	0	0
Soci 2	10.000	0	0
Soci 3	10.000	0	0
Soci capitalista	30.000	0	0
	0	0	0
Capitalització	0	0	0
Gerard Xalabardé	0	0	0
Soci 2	0	0	0
Soci 3	0	0	0
Soci capitalista	0	0	0
	0	0	0
PRÉSTECES	0	0	0
LEASINGS	0	0	0
SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ	0	0	0

Font: Elaboració pròpia

Una de les tasques prioritàries dels 6 primers mesos és la de cercar un Business Angel que encaixi amb les necessitats de finançament i de coneixement de l'empresa. Aquesta persona ha de tenir un perfil digital, actualitzat amb l'ecosistema de les *startups* i haver tingut alguna experiència prèvia en inversions similars. No es considera un soci treballador, però el seu punt de vista és de gran ajuda donada la seva experiència i la seva borsa de contactes que ha establert en el transcurs de la seva trajectòria professional.

Aquesta decisió comporta una pèrdua de control per part dels socis promotors en la presa de decisions, donat que el soci capitalista té fins a un 49% de les participacions, tal com està comentat en el pla jurídic. Tot i això, no es considera un *handicap* perquè es buscarà un Business Angel amb els mateixos valors i filosofia de l'empresa, sent la premissa més important per a l'elecció del mateix.

La següent taula mostra el balanç dels tres primers anys:

Taula 24: Balanç dels tres primers anys

ACTIU	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
A) ACTIU NO CORRENT	9.475	9.115	1.722
Immobilitzat intangible	3.472	2.847	1.722
Immobilitzat material	0	0	0
Fiances i Dipòsits	0	0	0
Impost de societats	6.003	6.268	0
B) ACTIU CORRENT	24.267	111.867	291.845
Existències	0	0	0
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	2.505	3.399	8.142
Clients	0	0	0
Iva a cobrar	2.505	3.399	8.142
Efectiu i altres actius líquids equivalents	21.762	108.468	283.703
TOTAL ACTIU (A+B)	33.742	120.982	293.567

PATRIMONI NET I PASSIU	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
A) PATRIMONI NET	28.985	104.196	230.652
A-1) Fons propis	28.985	104.196	230.652
Capital Social	3.000	3.000	3.000
Capitalització	0	0	0
Prima d'emissió	0	0	0
Reserves	0	0	41.196
Altres aportacions de socis	60.000	60.000	60.000
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0	-34.015	0
Resultat de l'exercici	-34.015	75.211	126.456
A-2) Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	0	0
B) PASSIU NO CORRENT	0	0	0
Deutes a llarg termini	0	0	0
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	0	0	0
Leasings	0	0	0
C) PASSIU CORRENT	4.756	16.786	62.916
Provisions a curt termini			
Deutes a curt termini	0	0	0
Préstecs participatius	0	0	0
Préstecs	0	0	0
Leasings	0	0	0
Creditors comercials i altres comptes a pagar	4.756	16.786	62.916
Proveïdors	358	1.450	5.790
IVA a pagar	3.106	14.354	29.178
IRPF	542	482	2.032
Seguretat Social	751	500	751
Impost de societats	0	0	25.165
TOTAL DE PATRIMONI NET I PASSIU	33.742	120.982	293.567

Font: Elaboració pròpia

Es pot comprovar que el finançament dels actius del primer any queden finançats per la injecció de capital inicial. En el segon i el tercer any l'empresa ja genera ingressos i el resultat de l'exercici comporta la inflació de la caixa de l'empresa. D'acord amb el que s'expressa en el apartat tresoreria, és interessant pensar possibles inversions per donar sortida i rendibilitat a la tresoreria ociosa del segon i especialment el tercer any.

7.2.2. Finançament amb Bancs

En el cas de no trobar un Business Angel que encaixi o amb intenció d'entrar a la a l'empresa com a inversor, l'empresa prendria la decisió de finançar-se a través d'un préstec bancari el mateix 01/01/2019. Tot i això, els socis seguirien aportant el mateix capital. El préstec bancari seria de 30.000€. Es tractaria d'un préstec a 3 anys a un 3% d'interès, una periodicitat mensual (36 quotes).

Aquesta decisió comporta una major flexibilitat per als socis promotors en la presa de decisions però comporta unes despeses financeres que pujarien fins a 804€ el primer any, 499€ el segon i 178€ el tercer. A més, existiria una comissió de 150€ i unes devolucions en format quotes mensuals de fins a 921€. D'aquesta manera, la tresoreria de l'empresa es veuria notablement afectada donades aquestes sortides de diners mensuals. Tot i això, destacar que el saldo final de tresoreria seguiria sent positiu en tots els mesos dels primers anys contemplats 2019, 2020 i 2021.

El finançament quedaria repartit de la següent manera:

Taula 25: Finançament de la inversió 2019 amb bancs

APORTACIONS DELS SOCIS					
SOCI	IMPORT	DATA	CONCEPTE	%	COMENTARIS
Gerard Xalabardé	10.000	01/01/2019	Aportacions de Socis		
Soci 2	10.000	01/01/2019	Aportacions de Socis		
Soci 3	10.000	01/01/2019	Aportacions de Socis		
Soci capitalista	0	01/01/2019	Aportacions de Socis		
Gerard Xalabardé	1.000	01/01/2019	Capital Social	33,33%	
Soci 2	1.000	01/01/2019	Capital Social	33,33%	
Soci 3	1.000	01/01/2019	Capital Social	33,33%	

PRÉSTECES											
PRÉSTECES	IMPORT	INTERÈS	PERIODICITAT	NUM QUOTES	NUM QUOTES CARENCIA	QUOTA	INICI	FINAL	COMISSIÓ (%)	DESPESES	TIPUS
Préstec A	30.000	3,000%	Mensual	36	2	921	01/01/2019	01/01/2022	0,50%	150	Normal
Préstec B										0	
Préstec C										0	

Font: Elaboració pròpia

7.3. El Pèrdues i Guanys

El pla financer contempla fins a tres possibles escenaris futurs, justificats per la incertesa que comporta iniciar una activitat empresarial. Els resultats no només poden ser alterats per les decisions preses per l'empresa, sinó també per un entorn canviant analitzat en l'anàlisi Pestel del Pla de Marketing.

7.3.1. Escenari normal o previst

El compte de resultats, o també anomenat pèrdues i guanys, és el resum dels ingressos i pagaments realitzats per l'empresa en un exercici comptable. En aquest cas, la següent taula mostra la previsió del compte de resultats dels exercicis 2019, 2020 i 2021, considerant una pujada del **IPC** en dos punts percentuals:

Taula 26: Compte de Resultats dels tres primers anys

RESULTATS			
Pèrdues i Guanys	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Vendes	20.721	183.979	438.852
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(1.036)	(9.199)	(43.885)
Despeses de personal	(18.065)	(30.108)	(109.677)
Altres despeses d'explotació	(40.110)	(54.065)	(102.014)
Amortització de l'immobilitzat	(1.528)	(2.125)	(2.625)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(40.017)	88.483	180.651
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(40.017)	88.483	180.651
Impost sobre beneficis	6.003	(13.272)	(54.195)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(34.015)	75.211	126.456

Font: Elaboració pròpia

L'exercici 2019 té un resultat negatiu de 34.015€. Es deu principalment al fet que la plataforma obté les primeres vendes a partir de la meitat d'any i el nombre d'usuaris encara és reduït.

El segon any ja s'obtenen beneficis de 75.221€ i al tercer de 126.456€. La causa principal és l'augment de facturació del 771% el segon any i el 120% el tercer any.

Les vendes o facturació del primer any ascendeixen a 20.721€ i no són suficients per absorbir tota la despesa en personal, donacions a fundacions, amortitzacions i, la més gran, altres despeses d'explotació, elevant-se el primer any a 60.738€.

Les despeses de personal suposen una partida de 18.065€, un 30% de les despeses del primer any. La justificació d'aquesta despesa és un salari brut de 860€ per cada un dels socis promotors, convertint-se en un salari net de 800€ descomptant el IRPF del 7%. Els salaris en els dos primers anys de vida són relativament baixos, encara que el tercer any tots els socis treballadors comencen a cobrar un salari net de 3.000€, en vista al gran increment de facturació futur .

En aquest primer exercici els socis treballadors començaran a cobrar a partir del Juliol. Aquesta decisió es pren tenint en compte la data en que la plataforma començarà a funcionar i s'obtidran els primers ingressos d'exploració. És molt usual que els promotors de les *startups* comencin a cobrar un salari mesos després de la constitució de l'empresa. Això es deu a la motivació dels emprenedors i a fortes necessitats de finançament que necessita una empresa en el seu inici.

Taula 27: Retribució dels socis treballadors

PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Gerard Xalabardé	12	Autonom	Fixe	860	800	7%	60	884	0,00%	0	28,30%	250	860
Soci 2	12	Autonom	Fixe	860	800	7%	60	884	0,00%	0	28,30%	250	860
Soci 3	12	Autonom	Fixe	860	800	7%	60	884	0,00%	0	28,30%	250	860

Font: Elaboració pròpia

La partida altres despeses d'exploració suposa un 66% de les despeses i és la major a considerar el primer any, ascendint a 40.110€ el primer any. Aquesta partida inclou la producció de cursos, els transports o viatges, la publicitat i marketing, el lloguer de l'oficina, i el cost de transport subcontractat per repartició de premis.

D'una banda, la producció dels cursos suposen una despesa de 2.070€ mensuals, ja que es produirà un curs cada mes i el primer curs es produirà en la data d'inici del projecte. Aquest és l'import que cobrarà l'agència audiovisual per la preparació del rodatge, el mateix rodatge i l'edició dels vídeos tutorialis futbolístics. El segon any la despesa en producció de cursos es mantindrà estable, encara que el tercer any es produiran al doble de cursos a l'any, passant de 12 a 24 cursos produïts i fent augmentar a el doble aquesta partida pressupostària.

A més, el càtering per a cada un dels 12 rodatges (50€/rodatge) i el material esportiu per l'exfutbolista en el dia del rodatge (60€/rodatge) també generen una despesa mensual de 110€ el primer any. Aquesta despesa augmenta el tercer any en proporció al augment de producció de cursos.

D'altra banda, els viatges mensuals d'un membre de l'equip a Madrid per coordinar els rodatges a les instal·lacions de la RFEF tindran un cost de 250€ al mes, suposant 3.000€ anuals incloent les dietes. Aquesta despesa també augmenta en proporció a l'augment de cursos produïts en el tercer any.

Pel que fa al marketing, es preveu invertir en publicitat online a partir del Juliol del 2019. S'invertirà un total de 7.500€ el primer any, d'acord amb el que es mostra el pressupost de marketing. Els mesos de temporada alta s'invertiran 1.500€ i els tres últims mesos de l'any només 1.000€. El segon any s'invertirà una suma de 21.500€ en marketing per tal de fer pujar la bossa de subscriptors. Pel que fa al tercer any, s'invertiran 32.500€ en marketing online donat que el negoci ja esta 100% testejat,

provinents de la reinversió de beneficis obtinguts al segon any en captació de més subscriptors. Es tracta d'un negoci de volum, la qual cosa cal reinvertir en marketing sempre que el cost d'adquisició de client sigui inferior al *Life Time Value*.

En la partida aprovisionaments consta d'unes despeses de 1.036€ i s'hi engloben les donacions del 5% de la facturació a fundacions benèfiques del primer any. Segons la norma comptable, les donacions a fundacions sense ànim de lucre no s'inclouen en la partida de provisions. Tot i això, és una bona manera de visualitzar la despesa que suposen aquestes donacions en el pèrdues i guanys que presenta el Excel de Illa Activa. Donats els valors socials de la companyia, el tercer any es decideix augmentar el percentatge de la facturació destinat a donacions, passant del 5% al 10% i suposant una despesa en donacions de 43.885€.

Les despeses del lloguer de l'oficina de Coworking son de 200€/mes, que es començaran a pagar a partir del primer mes de l'exercici i suposaran 2.400€ el primer any. El tercer any, es pren la decisió de canviar a unes oficines més grans i independents que suposaran una despesa mensual de 800€.

És necessari tenir en compte que a partir del mes d'Octubre, els usuaris amb major puntuació dintre el sistema de puntuació virtual de la plataforma començaran a canviar els seus punts per premis en del catàleg. Recordar que els mateixos premis no tenen un cost per TFG fruit del conveni amb Futbolmania, però els transports d'aquests en els domicilis dels usuaris guanyadors si deriven despesa. Es calcula que es repartiran 50 premis el primer any que avoquen a uns costos de 300€ el primer any, repartits en 50€ els tres últims mesos de l'any. La despesa en enviaments del primer any és de 150€. En canvi, el segon any es repartiran 150 premis i en el tercer any 300, suposant una despesa de 75€ al mes al segon any i de 150€ al mes. La despesa en enviaments del segon any serà de 900€ i la del tercer any de 1500€.

També resulta necessari considerar l'amortització de les aplicacions informàtiques contractades i pròpiament creades per l'enginyer informàtic de la companyia. Aquesta amortització suposarà una despesa en el compte de resultats de 917€, encara que no afectarà la tresoreria. En el segon any de vida i en el tercer l'amortització augmenta, donat que el valor de les aplicacions informàtiques creades per l'enginyer de la companyia augmenta.

7.3.2. Escenari pessimista

L'escenari pessimista consta d'un pèrdues i guanys el qual ha sigut afectat per un decrement de la variable vendes del 20%. La següent taula mostra el compte de resultats alterat per la disminució de vendes:

Taula 28: Compte de Resultats dels tres anys en un escenari pessimista hipotètic

Pèrdues i Guanys	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Vendes	20.721	183.979	438.852
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(1.036)	(9.199)	(43.885)
Despeses de personal	(18.065)	(30.108)	(109.677)
Altres despeses d'explotació	(40.110)	(54.065)	(102.014)
Amortització de l'immobilitzat	(1.528)	(2.125)	(2.625)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(40.017)	88.483	180.651
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(40.017)	88.483	180.651
Impost sobre beneficis	6.003	(13.272)	(54.195)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(34.015)	75.211	126.456

Font: Elaboració pròpia

Aquest cas hipotètic es podria donar en el cas que les campanyes de publicitat de Adwords, Facebook Ads i Youtube no tinguessin la força de captació esperada. En aquest cas, es començaria a buscar alternatives de captació tan online com offline, com podrien ser pòsters o *flyers*.

El primer any es seguirien tenint pèrdues de prop de 35.000€, encara que el segon any es seguiria tenint un benefici suficient per compensar les pèrdues del primer any. El tercer any seguiria sent un any molt rendible per l'empresa amb un marge net sobre vendes de 28,81%.

7.3.3. Escenari optimista

L'escenari optimista consta d'un pèrdues i guanys el qual ha sigut afectat per un increment de la variable vendes del 20%. La següent taula mostra el compte de resultats alterat per l'augment de vendes:

Taula 29: Comte de Resultats dels tres primers anys en un escenari optimista hipotètic

Pèrdues i Guanys	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Vendes	24.834	220.728	526.585
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(1.242)	(11.036)	(52.658)
Despeses de personal	(18.065)	(30.108)	(109.677)
Altres despeses d'explotació	(40.110)	(54.065)	(102.014)
Amortització de l'immobilitzat	(1.528)	(2.125)	(2.625)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(36.110)	123.394	259.610
Despeses financeres	0	0	0
B) RESULTAT FINANCER	0	0	0
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(36.110)	123.394	259.610
Impost sobre beneficis	5.416	(18.509)	(77.883)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(30.693)	104.885	181.727

Font: Elaboració pròpia

Aquest cas hipotètic es podria donar pel fet que s'aconseguís algun tipus de conveni amb algun club de futbol del Maresme que comportés la subscripció de la totalitat dels seus petits futbolistes de les categories Benjamí, Aleví i Infantil. D'aquesta manera, serien adherits 160 subscriptors extra fruit d'aquest conveni establert. En cas que funcions aquest model de convenis per clubs, es tractaria d'establir un nou canal de vendes que fos a través d'aquests convenis plataforma-clubs de futbol catalans.

Pel que fa als resultats, les pèrdues del primer any serien menors arribant als 30.000€ i amb el benefici del segon any es podria cobrir fins a 3 vegades les pèrdues inicials comentades.

7.4. La Tresoreria

Es tracta de l'àrea de l'empresa, pertanyent a l'àrea general de finances, en la qual es gestionen totes les accions que tenen alguna relació amb el flux de caixa. Es veuen reflectits tots els moviments de diners, tant els que entren a l'empresa com els que surten. S'analitzarà la tresoreria des de diferents perspectives, en funció dels escenaris pre establerts en l'apartat del pèrdues i guanys.

La següent taula mostra la tresoreria del primer any d'activitat de l'empresa:

Taula 30: Quadre de tresoreria de l'any 2019

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Capital	63.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	0	0	0	0	0	994	1.971	2.965	3.942	4.936	5.913
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	209	414	623	828	1.037	1.242
IVA a cobrar	0	0	0	2.707	0	0	1.657	0	0	1.419	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	63.000	0	0	2.707	0	0	2.860	2.385	3.588	6.189	5.973	7.155
Despeses de constitució	750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	50	99	148	197	247
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	10	21	31	41	52
Serveis exteriors	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	4.997	4.997	4.997	4.513	4.513	4.513
Despeses de personal	0	0	0	0	0	1.649	2.581	2.400	2.400	2.942	2.400	2.400
Salari NET	0	0	0	0	0	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649
IRPF	0	0	0	0	0	0	181	0	0	542	0	0
SST	0	0	0	0	0	0	751	751	751	751	751	751
SSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	9.982	3.182	3.182	3.182	3.182	4.832	7.578	7.457	7.517	7.635	7.152	7.212
SALDO INICIAL	0	53.018	49.835	46.653	46.178	42.995	38.164	33.445	28.373	24.444	22.998	21.819
SALDO FINAL	53.018	49.835	46.653	46.178	42.995	38.164	33.445	28.373	24.444	22.998	21.819	21.762

Font: Elaboració pròpia

L'empresa, tot i tenir pèrdues el primer any, serà consistent en tresoreria durant totes mesos del primer exercici. Aquest fenomen és atès a la política de finançament escollida, ja que s'obté per una forta injecció de capital de fins 63.000€ per iniciar el negoci, per tal de cobrir les despeses dels primers mesos en els quals no hi ha vendes. Aquesta és la raó per la qual l'empresa pot pagar l'immobilitzat inicial, costos de constitució, el lloguer de les oficines i la producció de cursos o el marketing abans que ingressi el primer euro al juliol.

Cal destacar la importància que suposa que, al tractar-se d'un negoci online, el cobrament de les vendes/subscripcions és gairebé immediat i siguin una entrada de diners a caixa directa.

L'única entrada de tresoreria dels primers 6 mesos és la de les aportacions dels socis i de capital social de 63.000€. A partir del setè mes comença a entrar diners a caixa provinents de les subscripcions. A la taula de tresoreria s'aprecia el 21% de IVA cobrat al client en el moment de la subscripció.

Pel que fa a sortides de diners de caixa, els serveis exteriors comentats en el pèrdues i guanys signifiquen els pagaments i sortides de caixa més contundents. A partir del juliol ja es consideren les sortides de tresoreria provinents del pagament dels salaris als socis treballadors, una altra partida que

afecta a la tresoreria cada mes perquè els salaris es paguen de manera mensual. A més, a partir del mes de gener del 2020 és obligatori fer front al pagament del IVA, que ja surt IVA a pagar. Aquesta xifra de lva augmentarà cada trimestre, ja que la facturació augmenta força en relació a les despeses a partir de la data indicada. L' impost de societats és una altra partida a considerar, la qual s'ha de fer front per primera vegada l'abril de 2020, ja que és el primer any que l'empresa té beneficis.

És important subratllar que durant el primer any l'empresa gaudirà d'una estabilitat en el saldo de tresoreria que li permetrà desenvolupar la seva activitat sense cap tipus d'inconvenient.

Pel que fa als escenaris pessimista i optimista hipotètics, el saldo de tresoreria també seria positiu durant tots els mesos de l'any, donada la forta injecció d'aportacions inicials dels socis.

En tots els escenaris, existeix un excedent de tresoreria molt important en el tercer any de vida del projecte i seria interessant analitzar opcions d'inversió per tal de treure més rendiment d'aquests diners que estan parats a la caixa de l'empresa. Algunes opcions per aprofitar aquest excedent podrien ser: distribuir la riquesa a través de dividends o augment de salaris, reinversió contundent en el negoci, patrocini de clubs de futbol o la clàssica inversió en productes financers.

La següent taula mostra la tresoreria del primer any d'activitat de l'empresa en l'escenari pessimista:

Taula 31: Quadre de tresoreria de l'any 2019 en un escenari pessimista

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	mag-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	55.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	0	0	0	0	0	789	1.585	2.357	3.153	3.942	4.731
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	166	333	495	662	828	994
IVA a cobrar	0	0	0	2.707	0	0	1.657	0	0	1.658	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	58.000	0	0	2.707	0	0	2.612	1.918	2.852	5.473	4.770	5.725
Despeses de constitució	750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	39	79	118	158	197
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	8	17	25	33	41
Serveis exteriors	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	4.997	4.997	4.997	4.513	4.513	4.513
Despeses de personal	0	0	0	0	0	1.649	2.581	2.400	2.400	2.942	2.400	2.400
Salari NET	0	0	0	0	0	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649	1.649
IRPF	0	0	0	0	0	0	181	0	0	542	0	0
SST	0	0	0	0	0	0	751	751	751	751	751	751
SSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	9.982	3.182	3.182	3.182	3.182	4.832	7.578	7.445	7.493	7.598	7.104	7.152
SALDO INICIAL	0	48.018	44.835	41.653	41.178	37.995	33.164	28.197	22.670	18.029	15.904	13.570
SALDO FINAL	48.018	44.835	41.653	41.178	37.995	33.164	28.197	22.670	18.029	15.904	13.570	12.143

Font: Elaboració pròpia

La següent taula mostra la tresoreria del primer any d'activitat de l'empresa en l'escenari optimista:

Taula 32: Quadre de tresoreria de l'any 2019 en un escenari optimista

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	maç-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Capital	63.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Firma Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	0	0	0	0	0	1.182	2.357	3.556	4.731	5.913	7.095
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	248	495	747	994	1.242	1.490
IVA a cobrar	0	0	0	2.707	0	0	1.657	0	0	1.186	0	0
ENTRADES DE CAPITAL	63.000	0	0	2.707	0	0	3.087	2.852	4.303	6.911	7.155	8.585
Despeses de constitució	750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	6.050	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	59	118	178	237	296
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	12	25	37	50	62
Serveis exteriors	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	3.182	4.997	4.997	4.997	4.513	4.513	4.513
Despeses de personal	0	0	0	0	0	1.643	2.581	2.400	2.400	2.942	2.400	2.400
Salari NET	0	0	0	0	0	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643	1.643
IRPF	0	0	0	0	0	0	181	0	0	542	0	0
SST	0	0	0	0	0	0	751	751	751	751	751	751
SSE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses financeres Leas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIDES DE CAPITAL	9.982	3.182	3.182	3.182	3.182	4.832	7.578	7.469	7.540	7.670	7.200	7.271
SALDO INICIAL	0	53.018	49.835	46.653	46.178	42.995	38.164	33.673	29.056	25.819	25.059	25.015
SALDO FINAL	53.018	49.835	46.653	46.178	42.995	38.164	33.673	29.056	25.819	25.059	25.015	26.329

Font: Elaboració pròpia

7.5. Anàlisi de la viabilitat del negoci

Una vegada s'han contemplat les inversions necessàries, el finançament d'aquestes, una previsió del compte de resultats i un quadre de tresoreria es pot realitzar un anàlisi de la viabilitat del negoci.

En primer lloc, el fons de maniobra de l'empresa és positiu en tots els anys. Aquest aspecte permet a la companyia atendre als seus pagaments a curt termini en els tres primers anys, encara que al primer any el fons de maniobra sigui més ajustat.

Taula 33: Fons de maniobra dels tres primers anys

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	24.267	111.867	291.845
Passiu corrent	4.756	16.786	62.916
FONS DE MANIOBRA	19.510	95.081	228.929

Font: Elaboració pròpia

En relació al que s'ha comentat anteriorment del fons de maniobra, és molt valorable el fet que el saldo de la tresoreria sigui positiu en els primers 36 mesos de l'any. D'aquesta manera, l'empresa té suficient diners a la caixa per fer front a totes les sortides dineràries mensuals.

A més, tant la previsió del compte de resultats realitzada com la dels dos escenaris hipotètics serien viables en termes econòmics. En tots escenaris, la tresoreria sempre seria positiva i la recuperació de la inversió seria en un termini raonable pels accionistes.

Un altre factor a considerar és el creixement posterior als tres anys estudiats. El model de negoci de subscripció basa la seva rendibilitat en la dimensió de la seva bossa de subscriptors, ja que la facturació és mensual i s'acumulen els subscriptors que pagant una quota cada mes, fent créixer les vendes de manera exponencial. En aquest cas, el mercat Català ja és força gran sent de 52.500 nens i nenes de les categories target, encara que es podria escalar el negoci a nivell estatal amb relativa facilitat, donant l'oportunitat a establir objectius realment ambiciosos en un mercat de 306.247 nens i nenes de les categories target.

Un tema interessant per analitzar la viabilitat és el punt d'equilibri. Es recuperarà la inversió inicial de 63.000€ durant l'octubre del any 2020, ja que el BAII acumulat del mes de Setembre es de 53.369€ i el BAII acumulat de l'octubre ja és de 70.302€. És a dir, es tarda 21 mesos en recuperar la inversió inicial. Per aquest motiu, i en vista al creixement del tercer any, es considera motius per invertir en el negoci, encara que es tardi uns mesos en recuperar la inversió.

Entrant a mesurar el Payback per client, que determina la recuperació de la inversió realitzada per captar un client, vindria a ser de dos mesos en cada un dels tres primers anys de l'empresa. Això es deu a que el client paga una quota mensual de 5, 7 o 12€ com a subscriptor i captar-lo suposa una inversió de 9,26€ el primer any, 8,93€ el segon any i 10,70€ el tercer any.

En l'únic cas que s'excedirà aquest termini serà per recuperar la inversió d'un subscriptor del pla *Skills One* captat el tercer any de vida de l'empresa, ja que en dos mesos haurà pagat 10€ a la plataforma i faltaran 0,70€ que es recuperaran el tercer mes de pagament de la quota. Per aquest motiu, es considera a través del qual es recupera molt ràpid els diners que s'han invertit per tal de captar el client.

Taula 34: Cost d'Adquisició de Clients dels tres primers anys

Any	CAC
2019	9,26 €
2020	8,93 €
2021	10,70 €

Font: Elaboració pròpia

Personalment, considero que és un negoci econòmicament viable a llarg termini. El llarg termini implica més d'un any, tenint en compte que el primer any tenim pèrdues i no es recupera la inversió inicial. Tot i això, el segon any ja es tenen beneficis, es recuperen les pèrdues del any anterior i la inversió inicial.

Es tracte d'una inversió persuasiva pels accionistes, per la qual cosa es considera factible trobar un soci capitalista el primer any presentant els números exposats en el Pla de Finançament.

8. Conclusions

La plataforma TFS és una idea trencadora que pretén digitalitzar la formació en tecnificació futbolística.

Realitzar un Focus Grup amb membres del C.E. Cabrils considero que ha sigut la millor idea possible per tal d'establir una proposta de valor atractiva per a tots els actors, ja que ningú coneix millor als nens i als pares d'aquests nens que els entrenadors de futbol.

La proposta que es presenta als nens és molt persuasiva perquè junta la imatge d'un exfutbolista professional, com a professor dels cursos, amb la possibilitat de competir i guanyar interessants premis a través de la participació en els *challenges*. Tot i això, cal considerar que el pare també ha de sentir-se per la proposta per tal que es tanqui el procés de compra per part de la família.

La dimensió del mercat català conformat per nens de categoria benjamí aleví i infantil és força gran, encara que cal considerar que la possibilitat d'expansió per a la resta d'Espanya i la comunitat llatinoamericana és relativament senzilla, ja que la llengua utilitzada en tots els canals és el castellà.

Encara que no existeixi una plataforma de cursos online de tecnificació futbolística, cal considerar que els *Youtubers* és una forta competència emergent perquè ensenyen com realitzar moviments futbolístics a través del seu canal de continguts gratuït.

La Gamificació de la plataforma és un aspecte clau per tal de captar i retenir els usuaris/nens. Els nens són molt competitius i en el moment que els hi poses objectius, concursos i premis, el seu conducte i accions es perfilen per obtenir aquests premis per mitjà de les accions que els hi demanis. Els entrenadors dels nens son qui coneixen millor als nens i també als pares, ja que es comuniquen amb ells molt sovint per transmetre informació.

La plataforma web ha d'estar optimitzada en SEO des de bon començament, ja que encara que la força més gran de captació de clients sigui el SEM en campanyes de marketing online, ha de ser important per estalviar despeses de publicitat a partir del segon any.

Establir uns convenis de col·laboració amb l'Escola Nacional d'entrenadors de la Real Federació Espanyola de Futbol és una tasca vital. De la col·laboració depèn l'accés a una bossa d'exfutbolistes important i posseir un *partner* de confiança com la RFEF. El conveni de col·laboració amb la botiga de futbol Fubolmania també és transcendental. Si per qualsevol motiu la botiga no desitges establir aquest contracte profitós per ambdues parts, qualsevol altra botiga de característiques similars podria ocupar el seu lloc, com per exemple *Solo Porteros* o *Decathlon*.

Pel que fa al Pla Jurídicofiscal, és essencial tenir en compte i regulats els drets d'imatge de les persones. D'una banda, els drets d'imatge del exfutbolista quedarien cedits a través d'un contracte especial en col·laboració amb l'escola d'entrenadors. D'altra banda, la cessió dels drets d'imatge es conforma quan el pare del nen firma un altre contracte especialitzat per menors.

És primordial que l'equip de TFS estigui compost per socis treballadors amb un perfil, filosofia i valors que encaixin amb les necessitats de l'empresa. A més, cal considerar els primers 24 mesos de vida del projecte cobraran un sou de 800€ només i han d'estar alertats i molt motivats per seguir endavant.

La recerca d'un soci capitalista, o fins i tot un fons d'inversió, és bàsica per tal de finançar l'empresa. Tot i això, tal com s'ha previst en el pla financer, en cas de no trobar-lo, es podria optar per finançament bancari. En aquesta casuística, l'escenari econòmic financer, incloent-hi la tresoreria, no es veuria greument afectat.

La clau de la rendibilitat del negoci és un model de subscripció que permet augmentar les vendes de manera exponencial. Tot i això, sempre s'han d'actualitzar els cursos i pujar-ne de nous per tal que els usuaris no es donin de baixa de la plataforma. Per això durant el tercer any ja es dobla el número de cursos produïts en un any.

La recuperació de la inversió inicial abans de dos anys, el creixement esperat en els pròxims anys, la dimensió del mercat i el poder de persuasió del projecte per a possibles socis capitalistes fan que el projecte sigui econòmicament viable.

8. Avaluació i agraïments

Personalment, considero que l'elecció d'un Treball de Final de Carrera no és un tasca fàcil. S'ha de pensar amb deteniment perquè és el treball al qual dedicaràs més hores de tota la carrera universitària. En les motivacions del equip emprenedor expresso el que significa per mi tant el futbol com l'emprenedoria. Per aquest motiu, no m'ha suposat un gran esforç invertir una gran quantitat d'hores per desenvolupar un projecte relacionat amb els meus camps d'interès personal. Recomanaria a qualsevol estudiant que tingués que realitzar un treball de final de curs escullis una temàtica la qual s'hi senti còmode, li apassioni, tingui un cert coneixement al respecte i algun possible contacte com a font d'informació.

El treball de final de grau és un projecte que t'obliga a fer-te preguntes a tu mateix i preguntes a d'altres persones, aquelles que creus que podrien tenir informació rellevant per el teu estudi de la qual no disposes. Estic molt agraït pel bon tracte rebut a les instal·lacions del Futbol Club Cabriels per part dels entrenadors Nil Massanet, Enrique Amador, Joan Baylach i especialment pel director esportiu i coordinador del futbol base Lluís Díaz. Aquestes persones es van prestar a participar en una dinàmica de grup i van participar i donar els seus punts de vista amb total sinceritat, fruit de que es coneixien entre ells. També m'he sentit molt recolzat amb el meu tutor de TFG, en Ricard Bonastre, en aquells moments de incertesa o dificultat, en els quals no s'havia per on continuar. El tutor sempre s'ha prestat a quedar una estona amb mi per comentar els dubtes i qüestions que em sortissin en aquell moment.

Finalment, agrair els ànims i suport en tots els sentits que m'ha donat la meva novia, l'Andrea, durant el transcurs d'aquests mesos en els quals he estat treballant amb el meu projecte de final de grau.

10. Referències Bibliogràfiques

- Referències generals

[1] Federació Catalana de Futbol / <http://www.fcf.cat/> (05-12-2017)

[2] Real Federación Española de Fútbol / <http://www.rfef.es> (05-12-2017)

[3] Club Esportiu Cabrils / <https://www.cecabrils.com/> (09-12-2017)

[4] Formación Profesional

<http://www.formacionprofesional.info/manuales-guias-y-tutoriales-de-futbol-para-ninos/> (28-04-2018)

[5] Botiga de material futbolístic Futbolmania / <https://www.futbolmania.com/> (28-04-2018)

[6] Escola Nacional d'Entrenadors de la RFEF / <http://www.rfef.es/formacion/escuela-de-entrenadores> (03-05-2018)

- Referències del Anàlisi PESTEL, Pla de Marketing

[7] Plataforma Web e ABC del Emprendedor

<http://abcdelemprendedor.blogspot.com.es/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html> (07-02-2018)

[8] Plataforma Web El Diario.es

http://www.eldiario.es/tribunaabierta/Politica-economica-social-Espanaalternativa_6_672342783.html (07-02-2018)

[9] Banco de España / <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/indeco.html> (07-02-2018)

[10] Banco de España / <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tipos/tipos.html> (07-02-2018)

[11] Diari el Mundo

<http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/01/07/5a4e0b65ca4741117e8b4579.html> (07-02-2018)

[12] El Blog Digital de Bankinter

<https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-tipos-interes-europa> (07-02-2018)

- Referències de la Competència, Pla de Marketing

[13] Futbol City / <http://www.futbolcity.es/futbolcity/escuela-de-futbol/tecnificacion/> (20-12-2017)

[14] Academia Futbol Club / <https://www.academiacf.com/index.php/servicios/escuelas> (20-12-2017)

[15] Formación de la Real Federación Española de Futbol
<http://www.rfef.es/formacion/curso-tecnificacion> (20-12-2017)

[16] Escuela de Futbol / <http://www.escuelafutbol.es/> (20-12-2017)

[17] Ertheo / <https://www.ertheo.com/academia-barcelona.htm> (20-12-2017)

[18] Fundació Mercet
http://www.fundacionmarcet.org/index.php?option=com_content&task=view&id=846 (20-12-2017)

[19] Canal de Youtube / <http://www.metsocceracademy.com/> (20-12-2017)

[20] Canal de Youtube / <http://www.wearefootball.es/escuela-de-tecnificacion/> (20-12-2017)

[21] Canal de Youtube / https://www.youtube.com/channel/UCU0nCk_dDYf2PavgLbfgihQ
(20-12-2017)

[22] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UC0HBBznADyCprcaRR0iUrag>
(20-12-2017)

[23] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCyLoXYdIRfw9yFcR7LSNrHQ>
(20-12-2017)

[24] Canal de Youtube / https://www.youtube.com/channel/UCvTQUtRzrUHnP_yy8jpi6Kg (20-12-2017)

[25] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCZBJjyp-QbQKvmFkG-ltmvQ>
(20-12-2017)

[26] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCyLoXYdIRfw9yFcR7LSNrHQ>
(20-12-2017)

[27] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCC9h3H-sGrvqd2otknZntsQ> (20-12-2017)

[28] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCyLoXYdIRfw9yFcR7LSNrHQ>
(20-12-2017)

[29] Canal de Youtube / https://www.youtube.com/channel/UC5SQGzkWyQSW_fe-URgq7xw
(20-12-2017)

[30] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UC9xRcqG8V6yNi6Hum92EoGg>
(20-12-2017)

[31] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCYml4EvS0M3AU6ktxg2hDqw>
(20-12-2017)

[32] Canal de Youtube / <https://www.youtube.com/channel/UCckbgQSiU1LsD6kEXQE-szQ>
(20-12-2017)

- Referències de la Gamificació, Pla de Marketing

[33] Plataforma Web Play Benefit <https://www.playbenefit.com/es> (11-05-2018)

[34] Yu-kai Chou at TEDxLausanne, Youtube / <https://www.youtube.com/watch?v=1bK8qG3nlgl>
(11-05-2018)

[35] Blog online Justifica Tu Respuesta

<https://justificaturespuesta.com/gamificacion-7-claves-para-entender-que-es-y-como-funciona/>
(11-05-2018)

- Referències del Pla de Comunicació, Pla de Marketing

[36] Google Adwords / https://adwords.google.com/intl/es_es/home (23-03-2018)

[37] Facebook Ads / <https://www.facebook.com/business/products/ads> (23-03-2018)

[38] Youtube Ads / https://www.youtube.com/intl/es_ALL/yt/advertise (23-03-2018)

[39] Kwfinder / <https://kwfinder.com> (09-04-2018)

[40] Neil Patel / <https://neilpatel.com/es/ubersuggest> (09-04-2018)

[41] Keyword Tool / <https://keywordtool.io/es> (09-04-2018)

[42] Banc d'imatges Pngtree / <https://es.pngtree.com> (09-04-2018)

- Pla d'Operacions

[43] Wordpress <https://wordpress.com/> (05-04-2018)

[44] Web Empresa <https://www.webempresa.com/> (05-04-2018)

[45] Whois <https://www.whois.net/> (05-04-2018)

[46] Google Analytics <https://www.google.com/analytics/> (05-04-2018)

[47] Mode Media / <http://www.modemedia.tv/home/> (04-05-2018)

[48] Empresa de paqueteria Tipsa <https://www.tip-sa.com/> (05-04-2018)

- Referències del Pla d'Organització

[49] Fundación Deporte y Desafío / <https://deporteydesafio.com/> (11-04-2018)

[50] Fundación También / <http://www.tambien.org/> (11-04-2018)

[51] Fundación Deporte Sin Barreras / <https://www.deportesinbarreras.org/> (11-04-2018)

- Referències del Pla Juridicofiscal

[52] <http://www.advocatmataro.com/> (11-05-2018)

[53] <https://gestoriamaresme.com/> (11-05-2018)

[54] <http://www.advisoria.cat/> (11-05-2018)

[55] <https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/retenciones-irpf-profesionales-autonomos/>
(11-05-2018)

[56] Boletín Oficial del Estado / <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-11196>
(11-05-2018)

[57] Boletín Oficial del Estado
https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=055_Proteccion_de_Datos_de_Character_Personal&modo=1 (11-05-2018)

[58] Boletín Oficial del Estado / <https://www.lopd-proteccion-datos.com/ley-proteccion-datos.php> (03-06-2018)

[59] Boletín Oficial del Estado / <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758> (03-06-2018)

11. Abreviatures i acrònims

TFS	Tech Football Skills
RFEF	Real Federación Española de Fútbol
FCF	Federació Catalana de Fútbol
CAC	Cost Adquisició Client
LTV	Life Time Value

12. Annexes

12.1 Focus grup

Un focus grup és un mètode utilitzat per a recol·lectar informació necessària per a una investigació en concret. Consisteix en una activitat que reuneix a un grup petit d'entre persones amb el fi de contestar unes preguntes i generar una debat sobre un tema en concret. S'acostumen a utilitzar per generar discussions sobre un producte, servei, idea, publicitat, etc. Les preguntes són respostes per la interacció del grup de forma dinàmica. A vegades és necessari un mediador per tal de lidiar i encarrilar el debat per tal que s'acabin responent les preguntes plantejades d'una manera ordenada i coherent.

En aquest cas s'ha utilitzat la metodologia *Focus Group* per tal de generar una proposta de valor atractiva per tots els actors de la plataforma. El meu paper personal ha estat el de generador de preguntes i mediador. El grup implicat en aquest cas ha estat format per 5 membres del Club Esportiu Cabrils:

Lluís Diaz: Coordinador del futbol base, fill del president del CE Cabrils. Àmplia experiència com a jugador de futbol semi professional i entrenador de futbol base de llarga trajectòria.

Joan Baylach: Jugador del primer equip i entrenador Alevins CE Cabrils

Enrique Amador: Jugador del primer equip i entrenador Infantils CE Cabrils

Nil Massanet: Jugador del primer equip i entrenador Benjamins CE Cabrils

Fase 1: Explicació breu de la idea del projecte o esbós del projecte

Fase 2: Preguntes per generar debat

Les preguntes generades han sigut les següents:

- Que penseu dels cursos de tecnificació futbolística presencials?
- Què penseu dels youtubers que ensenyen moviments futbolístics a través de videotutorials
- Per què els hi podria interessar als nens fer els cursos?
- Per què els hi podria interessar als pares subscriure als seus fills?
- Per què els hi podria interessar als futbolistes professionals ser els professors dels cursos?
- Quin paper podrien jugar els clubs en el projecte?
- Quin valor clau es podria donar als nens, pares, futbolistes i clubs?

Fase 3: *Insights* i conclusions

- Els cursos de tecnificació futbolística presencials són efectius i milloren el rendiment tècnic dels nens
- Els vídeo tutorials del *Youtube* no són de caràcter formatiu. No estan enfocats a millorar el rendiment futbolístic dels nens ni ho aconsegueixen.
- Els nens son molt influenciats pels seus referents futbolístics
- La majoria de nens els agradaria ser futbolistes professionals
- Els nens els atrauen les propostes de joc, competitives i en les quals hi ha existència de premis
- Els nens es comparen entre ells contínuament
- Els pares volen fer feliç als seus fills i així aconsegueixen la seva satisfacció personal
- Els pares són propensos a realitzar grans esforços econòmics importants relacionats amb el esport preferits del seu fill
- Els futbolistes ex professionals són persones de difícil accés i estan acostumats a participar en iniciatives de caire social i solidaries
- Els clubs locals organitzen els seus propis campaments d'estiu i hivern per als nens, per tant, la formació online de la plataforma TFS s'hauria d'entendre com una formació complementària al futbol que el nen practica de manera regular en un club local.

12.2 Anàlisi de Keywords

Figura 12: Volum, CPC i competència de keywords interessants

1	Keyword	volumen	CPC	competencia
2	liga bbva	1830000	0,17	0.0
3	la liga	823000	0,16	0.03
4	resultados futbol	550000	0,07	0.1
5	futbol	368000	0,12	0.62
6	futbol hoy	246000	0,07	0.09
7	marca futbol	165000	0,43	0.0
8	futbol en directo	90500	0,07	0.12
9	liga española	90500	0,12	0.01
10	futbol online	74000	0,28	0.12
11	futbol tv	60500	0,37	0.06
12	futbol asturiano	60500	0,39	0.0
13	resultados futbol hoy	49500	0,06	0.07
14	futbol hoy tv	40500	0,18	0.02
15	futbol factory	33100	0,03	0.17
16	futbol sala	33100	0,82	0.05
17	campus	33100	2,5	0.0
18	liga de futbol	27100	0,12	0.26
19	futnavarra	27100	0,33	0.0
20	futboldesdemallorca	27100		0.0
21	liga futbol	22200	0,11	0.06
22	barcelona futbol	22200	0,62	0.03
23	as futbol	22200	0,09	0.0
24	futbol juegos	18100	0,03	0.61
25	resultado futbol	18100	0,07	0.06
26	futbol primera division	18100	0,19	0.02
27	futbol tenerife	18100	0,21	0.0
28	futbol real madrid	14800	0,12	0.01
29	camisetas de futbol	12100	0,37	0.59
30	partidos futbol hoy	12100	0,12	0.05
31	futbol barcelona hoy	12100	0,28	0.01
32	zapatillas futbol sala	9900	0,48	1.0
33	balon de futbol	9900	0,42	0.55

Font: Elaboració pròpia

Figura 13: Volum, CPC i competència de keywords interessants

32	zapatillas futbol sala	9900	0,48	1.0
33	balon de futbol	9900	0,43	0.55
34	futbol femenino	9900	0,19	0.03
35	futbol segunda division	9900	1,19	0.01
36	campamentos de verano	8100	1,4	0.61
37	ver futbol	8100	0,07	0.24
38	horario futbol hoy	8100	0,07	0.14
39	noticias futbol	8100	0,12	0.13
40	resultados futbol en directo	8100	0,04	0.1
41	futbol televisado	8100	0,44	0.02
42	futbol 1 division	8100	0,17	0.02
43	futbol televisado hoy	8100	0,12	0.02
44	sport barcelona	8100	0,03	0.0
45	futbol partidos	5400	0,11	0.21
46	futbol españa	5400	0,1	0.11
47	clasificacion futbol	5400	0,09	0.07
48	futbol liga española	5400	0,11	0.03
49	fichajes futbol	5400	0,17	0.02
50	botas futbol	4400	0,41	1.0
51	noticias de futbol	4400	0,16	0.13
52	resultados liga futbol	4400	0,1	0.05
53	resultados futbol sala	4400	0,42	0.03
54	calendario futbol	4400	0,34	0.03
55	futbol 2 division	4400	0,22	0.0
56	seleccion española futbol	4400	0,17	0.0
57	futbolmercado	4400		0.0
58	botas futbol sala	3600	0,46	1.0
59	camisetas futbol	3600	0,18	0.52
60	champu	3600	1,3	0.24
61	futbol champions	3600	0,08	0.09
62	hoy hay futbol	3600	0,19	0.03

Font: Elaboració pròpia

Figura 14: Volum, CPC i competència de keywords interessants

63	clasificacion liga futbol	3600	0,12	0.03
64	adidas futbol	2900	0,19	0.84
65	nike futbol	2900	0,11	0.79
66	jugadores de futbol	2900	0,34	0.04
67	futbol soccer	2400	0,15	0.69
68	balon futbol	2400	0,31	0.37
69	estadisticas futbol	2400	0,43	0.32
70	replicas camisetas futbol	2400	0,23	0.21
71	futbol mundial	2400	0,3	0.11
72	resultados futbol español	2400	0,09	0.08
73	liga futbol profesional	2400	0,12	0.06
74	futbol base	2400	0,55	0.02
75	historia del futbol	2400	0,66	0.01
76	reglas del futbol	2400	0,42	0.0
77	el futbol	1900	0,22	0.18
78	radio futbol	1900	0,17	0.15
79	futbol español	1900	0,11	0.11
80	futbol 7	1900	1,38	0.07
81	futbol liga bbva	1900	0,12	0.04
82	portugal futbol	1900	0,26	0.01
83	futbolcarrasco	1900		0.01
84	campus madrid	1900		0.0
85	equipaciones futbol	1600	0,23	0.58
86	futbol sala femenino	1600	1,47	0.02
87	videos futbol	1600	0,14	0.02
88	ultima hora futbol	1600	0,07	0.0
89	zapatillas futbol	1300	0,48	1.0
90	entrenamiento futbol	1300	0,66	0.22
91	entradas futbol	1000	0,27	0.22
92	futbol para hoy	1000	0,06	0.13

Font: Elaboració pr pia

Figura 15: Volum, CPC i competència de keywords interessants

93	futbol indoor	1000	0,24	0.02
94	futbolandaluz	1000	0,2	0.02
95	escuela de futbol	880	0,68	0.14
96	futbol penaltis	880		0.14
97	solo futbol	880	0,09	0.1
98	fex futbol	880	0,14	0.08
99	futbol ingles	880	0,23	0.02
100	que es el futbol	880	0,07	0.01
101	todo futbol	720	0,1	0.36
102	ejercicios futbol	720	0,84	0.12
103	youtube futbol	720	0,03	0.08
104	tienda futbol	590	0,23	0.4
105	futbol por internet	590	0,12	0.14
106	entrenamiento futbol sala	590	0,28	0.13
107	real futbol	590		0.11
108	torneo futbol 7	590	1,13	0.04
109	futbol inglaterra	590	0,25	0.02
110	futbol en ingles	590	2,74	0.01
111	camisetas personalizadas fu	480	0,32	0.86
112	campus xavi	480		0.0
113	informacion del futbol	390	0,26	0.34
114	campus de futbol	390	0,99	0.23
115	futbol para niños	390	0,48	0.13
116	futbol infantil	390	0,34	0.13
117	futbol de españa	390	0,15	0.09
118	futbol barsa	390	0,49	0.05
119	as es futbol en directo	390	0,11	0.03
120	clasificacion mundial futbol	390		
121	futbol internet	320	0,32	0.36
122	puma futbol	320	0,08	0.34

Font: Elaboració pròpia

Figura 16: Volum, CPC i competència de keywords interessants

122	puma futbol	320	0,08	0.34
123	campus de verano	320	1,12	0.13
124	resultados futbol internaci	320	0,26	0.07
125	campus futbol 2017	320		
126	campus esport	320		
127	campamentos de futbol en	260	1,27	0.78
128	campus futbol	260	0,8	0.39
129	camisetas imitacion futbol	260	0,12	0.32
130	tacticas futbol sala	260	0,02	0.09
131	resultados futbol italiano	260	0,13	0.01
132	tecnicas del futbol	260		0.01
133	tacticas futbol 7	260		0.01
134	campus de futbol 2017	260		
135	comprar camisetas futbol	210	0,24	0.75
136	libro futbol	210	0,26	0.19
137	futbol espanol	170	0,1	0.15
138	camisetas futbol sala	140	0,2	0.61
139	campamentos de futbol	140	1,02	0.47
140	camisetas futbol online	140	0,32	0.41
141	campus verano	140	1,34	0.38
142	tienda camisetas futbol	140	0,22	0.26
143	campus deportivo	140		0.04
144	campus iniesta	140	1,48	0.03
145	campamentos de futbol en	110	1,15	0.49
146	campamentos de futbol en	110	0,63	0.45
147	campus de verano futbol	110	0,58	0.45
148	campus barça	110	0,14	0.12
149	futbol sport	110	0,07	0.06
150	campus futbol mareo	110		0.03
151	campus futbol verano	90	0,81	0.39
152	campus verano futbol	90	0,81	0.39

Font: Elaboració pròpia

Figura 17: Volum, CPC i competència de keywords interessants

153	venta camisetes futbol	70	0,6	0.69
154	campamento futbol	70	0,88	0.49
155	futbol en linea	70	0,04	0.43
156	campus futbol barcelona	70	0,58	0.28
157	futbol nacional	70	0,1	0.19
158	tienda futbol mundial	70		0.11
159	campus futbol navidad 2017	70		0.05
160	campus futbol carrasco	70		0.04
161	campus chelsea	70		0.02
162	campamentos de futbol en	50	0,92	0.83
163	futbol virtual	50		0.3
164	campus de porteros	50	0,35	0.25
165	campus futbol sala	50	0,59	0.22
166	campus de futbol en valenc	50	0,02	0.19
167	campus de futbol xavi hern	50		0.13
168	futbol verano	50		0.02
169	campus andres iniesta	50		0.01
170	campus de futbol en ingles	40	0,78	0.73
171	campamento verano futbol	40	1,2	0.69
172	campus de futbol en inglate	40	0,88	0.69
173	campus futbol verano 2018	40	0,63	0.54
174	campus futbol en inglaterra	40	0,49	0.53
175	campus futbol inglaterra	40	0,49	0.53
176	campus futbol en ingles	40	0,79	0.51
177	campus futbol ingles	40	0,79	0.51
178	campamento futbol madrid	40	0,56	0.42
179	campus de futbol barcelona	40	0,49	0.38
180	campus futbol sala 2017	40	0,51	0.31
181	campus futbol femenino 20	40		0.29
182	campus futbol real madrid	40	0,61	0.26

Font: Elaboració pròpia

12.3. Pressupost agència audiovisual Barcelona

Es va sol·licitar un pressupost desglossat a una empresa de projectes audiovisuals de Barcelona, anomenada Mode Media, a partir de l'explicació del que seria produir un curs de tecnificació futbolística basat en tres vídeo tutorials. Es possible adjuntar el pressupost tenint en compte que mel van passar via email després de una conversació per comentar les necessitats del projecte. El abstracte del pressupost és el següent:

Figura 18: Pressupost Mode Media

MODE MEDIA		SERVICIO		FECHA		LOCALIZACIÓN: Barcelona		
Audiovisual productions Carrer de Zamora 46 8005 Barcelona		CLIENTE		CONTACTO		TELÉFONO		
93 284 8614/ 00 34 610 810 566 www.modemedia.tv info@modemedia.tv		E-MAIL						
PROYECTO: Sesión fotográfica								
OBSERVACIONES: Presupuesto pendiente de aprobación. 1 día de filmación.								
REFERENCIA	JORNADAS	DESCRIPCIÓN CONCEPTO	UNIDADES	PRECIO	DESCUENTO	IMPORTE		
Gastos de producción	0	Gastos de producción: Diseño de producción, presupuestación, gestión de proyecto (coordinación equipos, logística, permisos rodaje, desarrollo y supervisión de proyecto con cliente)	1	250,00	0%	€	-	
	1	transporte (si el cliente se encarga de mi transporte el gasto se elimina)	1	100,00		€	100,00	
EQUIPOS TÉCNICOS							€	-
Equipo cámara	1	Equipo foto + trípode	1	150,00	0%	€	150,00	
	1	Micro corbata	1	50,00		€	50,00	
	1	Accesorios iluminación (reflector, trípodes panel filtrar luz, sacos arena)	1	150,00	0%	€	150,00	
	0	kit equipo sonido para sonidista	1	150,00	0%	€	-	
	1		0			€	-	
EQUIPO HUMANO							€	-
	1	Director/DOP/ operador Cam	1	250,00		€	250,00	
	1	Asistente	1	120,00	0%	€	120,00	
	0	Tecnico sonido	1	200,00		€	-	
	0	Maquilladora, pelo y equipo maquillaje	1	300,00	0%	€	-	
Per diem	1	Dietas comida* (a cargo del cliente)	0	20,00	0%	€	-	
	1	Música	1	50,00		€	50,00	
	1	Postproduccion(edición videos)	1	300,00		€	300,00	
OPCIONALES							€	-
	1	Alquiler plato	1	250,00		€	250,00	
Suma Albarà							€	1.420,00
IVA								0%
TOTAL IVA								0
TOTAL							€	1.420,00
Condiciones de Pago: La aceptación del presupuesto supone la aceptación de las formas de pago y desarrollo del servicio.								
El 25% del servicio se abona por adelantado tras la aceptación del presupuesto en concepto de reserva del servicio, gastos de preproducción y pagos a proveedores.								
El 75% restante se abonará con la entrega del material (video o foto final). Los pagos en ambos momentos se pueden realizar en efectivo y en cuenta corriente.								

Font: Empresa audiovisual de Barcelona Mode Media

12.4. Contractes

A continuació es mostren els diferents contractes especialment dissenyats per iniciar l'activitat de manera legal i acord amb la llei. Estan redactats en castellà, ja que és la llengua oficial que s'utilitzarà en tots els canals interns i externs de comunicació.

10.4.1. Contracte amb l'Escola Nacional de Futbol de la RFEF

CONTRATO DE COLABORACIÓN

En _____, a _____.

REUNIDOS

De una parte, LA ESCUELA NACIONAL DE ENTRENADORES de la RFEF (REAL FEDERACION ESPAÑOLA DE FUTBOL), con domicilio 28232- Las Rozas (Madrid) , calle Ramón y Cajal s/n, DNI/NIF núm. _____, y con email ocallejo@rfe.es, representado en este acto por el Sr. Ginés Meléndez, mayor de edad y con DNI/NIF núm. ____ .

En adelante, "La escuela ".

De otra parte, TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con domicilio en _____, con CIF núm. _____, y email techfootball@gmail.com, representado en este acto por el Sr, Gerard Xalabardé Bonet, , mayor de edad, DNI/NIF núm. 39413712-S

En adelante, "La plataforma TFS".

La escuela y la plataforma TFS, en adelante, podrán ser denominados, individualmente, "la Parte" y conjuntamente, "las Partes", reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la representación que actúan y siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones, y en virtud de las mismas

MANIFIESTAN

- I. Que es interés de ambas partes colaborar en la realización de cursos on line de tecnificación futbolística.
- II. Que la escuela dispone de alumnos que son exfutbolistas profesionales y de instalaciones futbolísticas.
- III. Que la plataforma TFS está interesada en contactar con estos exfutbolistas profesionales para el rodaje de videos tutoriales de futbol.

- IV. La escuela está interesada en introducir una nueva metodología de aprendizaje como materia optativa para sus alumnos basada en videos tutoriales de futbol.

Y en base a lo anterior, las partes **ACUERDAN**

Primero, - La escuela incluirá como materia optativa en todos los cursos de entrenador la creación de videos tutoriales relacionados con movimientos técnicos del futbol.

Segundo, - La escuela informará a todos los alumnos que la elección de la materia optativa de videos tutoriales supone colaborar directamente con la plataforma TFS.

Tercero, - La escuela cede a la plataforma TFS sus instalaciones deportivas situadas en Las Rozas a fin de realizar el rodaje de los videos tutoriales que conforman cada curso on line.

Cuarto, - La plataforma TFS grava los videos tutoriales que conforman los cursos on line y estos cursos pasan a ser de propiedad de la plataforma TFS. Estos videos tutoriales on line serán difundidos únicamente a través de la plataforma de TFS y por su canal de You Tube.

Quinto, - La escuela se convierte en partner oficial de la plataforma TFS y acepta la inclusión en la web de la plataforma TFS.

Sexto, - La plataforma cede gratuitamente un 10 % de los beneficios obtenidos a través de los cursos on line formados por videos tutoriales a fundaciones benéficas relacionadas con el deporte.

Séptimo, - La escuela colabora gratuitamente con la plataforma TFS y renuncia a los beneficios obtenidos por la plataforma a través de los videos tutoriales.

Y en prueba de conformidad, ambas partes suscriben el presente contrato de colaboración, por duplicado ejemplar, en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

12.4.2. Cessió de drets imatge del exfutbolista

CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE IMAGEN DEL FUTBOLISTA

En _____, a _____ de _____ del año _____.

REUNIDOS

De una parte, el futbolista y modelo, el SR. _____ con DNI/NIF núm. _____ en nombre y representación propia.

En adelante, el "CEDENTE".

De otra parte, la mercantil TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con domicilio en _____, con CIF núm. _____, y email techfootball@gmail.com, representado en este acto por GERARD XALABARDÉ BONET, mayor de edad, DNI/NIF núm. 39413712-S

En adelante, el "CESIONARIO".

El CEDENTE y el CESIONARIO que, en adelante, podrán ser denominados, individualmente, "la Parte" y conjuntamente, "las Partes", reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la representación que actúan y siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones,

EXPONEN

Que, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, habiendo llegado las partes, libre y espontáneamente, a una coincidencia mutua de sus voluntades, formalizan el presente CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE IMAGEN, en adelante, el "Contrato", que tiene por objeto la cesión de los derechos de imagen del CEDENTE al CESIONARIO, así como el establecimiento de las condiciones de su utilización, y que se regirá por las siguientes,

ESTIPULACIONES

PRIMERA. - Objeto. Cesión de derechos de imagen.

El CEDENTE cede al CESIONARIO sus derechos de imagen, autorizando de forma expresa la captación, reproducción y difusión de las siguientes imágenes sobre su persona:

- Imágenes relacionadas con el ámbito de la práctica del fútbol.

SEGUNDA. - Límites de la cesión de derechos de imagen.

El CEDENTE solo autoriza la utilización -captación, reproducción y difusión- de las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o de partes de las mismas, dentro de los límites establecidos en este contrato.

Cualquier forma de utilización de las mismas que no respete lo aquí dispuesto deberá contar con una nueva autorización o consentimiento por escrito del CEDENTE.

2.1. Usos autorizados y consentidos de forma expresa.

El CEDENTE autoriza y consiente expresamente a la reproducción y difusión de las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o partes de las mismas, únicamente para los siguientes usos o finalidades:

- Los usos son formativos, educacionales y lúdicos dentro del ámbito futbolístico.
- La finalidad es el correcto desarrollo de la producción audiovisual de videos tutoriales de futbol para realizar cursos on line de tecnificación futbolística.

2.2. Medios y soportes autorizados.

El CESIONARIO podrá reproducir y difundir las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o partes de las mismas, utilizando todos los medios técnicos y soportes conocidos en la actualidad, particularmente, los soportes escritos, audiovisuales y electrónicos, incluido internet, y los que pudieran desarrollarse en el futuro, con la única salvedad y limitación de aquellas utilizaciones que puedan atentar al derecho al honor en los términos previstos en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

2.3. Cesión a terceros.

Se consiente expresamente a que las grabaciones de videos de sus imágenes, y/o voz, y/o nombre de la producción audiovisual realizada pasen a formar parte del material didáctico de los cursos y sean difundidas a través de nuestra plataforma TECHFOOTBALLSKILLS, por el canal de YouTube de TECHFOOTBALLSKILLS, a todos los clientes/ usuarios de nuestros cursos sobre habilidades futbolísticas. Este acceso no les autoriza a los clientes/usuarios a difundir sin la autorización del futbolista las imágenes cedidas.

Se autoriza y consiente expresamente a que el CESIONARIO ceda los derechos de explotación sobre la producción audiovisual resultante de los cursos y que incluye las mencionadas imágenes suyas, o partes de las mismas, a terceras personas físicas o jurídicas, en cualquier modalidad o soporte, siempre que estén autorizados por la empresa cesionaria a llevar a cabo la explotación en cualquier país del mundo y en cualquier idioma, con las limitaciones derivadas del presente contrato.

2.4. Ámbito geográfico de la autorización.

La cesión de derechos de imagen y la autorización del CEDENTE no tienen ámbito geográfico determinado, por lo que el CESIONARIO podrá utilizar las mencionadas imágenes, o partes de las mismas, en todos los países del mundo sin limitación geográfica de ninguna clase.

2.5. Duración de la autorización.

La cesión de derechos de imágenes, y/o voz, y/o nombre y la autorización del CEDENTE son concedidas por un plazo de tiempo indefinido, no fijándose ningún límite de tiempo o término extintivo del presente Contrato. Así, el CESIONARIO podrá utilizar las mencionadas imágenes, o partes de las mismas, dentro de los términos previstos en el presente Contrato, por una duración indefinida.

Sin embargo, de conformidad con lo establecido en el artículo 2 de la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen

esta autorización será revocable por el CEDENTE en cualquier momento, sin perjuicio, en su caso, de la indemnización de los daños y perjuicios, incluidas las expectativas justificadas, causados al CESIONARIO.

TERCERA. - Cesión gratuita.

Las Partes acuerdan que la presente cesión se efectúa a título gratuito. El CEDENTE no recibe contraprestación alguna a cambio de la cesión de sus derechos de imagen al CESIONARIO. Asimismo, el CEDENTE no podrá pedir en el futuro una contraprestación a cambio de la utilización, dentro de los términos previstos en el presente Contrato, de las mencionadas imágenes por el CESIONARIO.

CUARTA. - Protección de datos:

De conformidad con el nuevo Reglamento de Protección de datos personales, los datos que usted nos ha facilitado en este contrato, se conservarán en un fichero titularidad y responsabilidad de nuestra mercantil, que garantiza la confidencialidad de su tratamiento, con la finalidad del correcto desarrollo de la producción audiovisual de los videos tutoriales de nuestros cursos y nuevas actividades relacionadas con los mismos.

Responsable: TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con CIF _____ domicilio en _____ y email techfootballskills@gmail.com .

Finalidad: La realización de los videos tutoriales futbolísticos e informar de nuevas actividades de TECHFOOTBALLKILLS.

Legitimidad: El consentimiento de forma expresa al tratamiento de sus datos e imágenes.

Duración: Sus datos personales se conservarán durante toda nuestra relación comercial, por el tiempo legal necesario, y/o hasta que usted no decida suprimirlos.

Destinatarios: Todos los clientes/ usuarios de los cursos sobre habilidades futbolísticas podrán tener acceso a los datos personales y a las imágenes cedidas. Este acceso no les autoriza a difundir sin la autorización del cliente/usuario los datos personales o imágenes cedidas por el resto de clientes/usuarios.

Encargados de Tratamiento fuera de la UE, acogido a "Privacy Shield".

Pueden en cualquier momento ejercer sus derechos de acceder, rectificar, oposición, portabilidad y supresión de sus datos personales e imágenes que estamos tratando, enviando un comunicado a TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con domicilio en _____ o un email a techfootballskills@gmail.com.

¿Consiente de forma expresa a que sus datos sean tratados de conformidad con la política de protección de mis datos detallada en este punto contractual?

SI

NO

QUINTA, - Jurisdicción y recurso a la mediación:

Las partes acuerdan que cualquier duda o discrepancia sobre la interpretación o cumplimiento de este contrato, podrá someterse voluntariamente a mediación, eligiendo ambas partes un mediador de forma voluntaria, y en último caso si no hay acuerdo en la mediación, se somete a la jurisdicción y competencia de los Tribunales de Barcelona.

Y en prueba de conformidad firman el presente contrato, por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fechas indicados en el encabezamiento.

EL CEDENTE _____

EL CESIONARIO: TECHFOOTBALLSKILLS, SL

12.4.3. Cessió de drets imatge del nen usuari

CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE IMAGEN DEL MENOR

En _____, a _____ de _____ del año _____.

REUNIDOS

De una parte, el SR. _____ con DNI/NIF núm. _____, y la SRA. _____ con DNI/NIF _____, con email para notificaciones administrativas y envío de información l_____ actuando en nombre y representación del menor _____, en su calidad de padres o tutores legales.

En adelante, el "CEDENTE".

De otra parte, TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con domicilio en _____, con CIF núm. _____, y email techfootball@gmail.com, representado en este acto por GERARD XALABARDÉ BONET, mayor de edad, DNI/NIF núm. 39413712-S

En adelante, el "CESIONARIO".

El CEDENTE y el CESIONARIO que, en adelante, podrán ser denominados, individualmente, "la Parte" y conjuntamente, "las Partes", reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la representación que actúan y siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones,

EXPONEN

Que, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, habiendo llegado las partes, libre y espontáneamente, a una coincidencia mutua de sus voluntades, formalizan el presente CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE IMAGEN, en adelante, el "Contrato", que tiene por objeto la cesión de los derechos de imagen del CEDENTE al CESIONARIO, así como el establecimiento de las condiciones de su utilización, y que se registrá por las siguientes,

ESTIPULACIONES

PRIMERA. - Objeto. Cesión de derechos de imagen.

El CEDENTE cede al CESIONARIO sus derechos de imagen, autorizando de forma expresa la captación, reproducción y difusión de las siguientes imágenes sobre su persona:

- Imágenes relacionadas con el ámbito de la práctica del fútbol.

SEGUNDA. - Límites de la cesión de derechos de imagen.

El CEDENTE solo autoriza la utilización -captación, reproducción y difusión- de las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o de partes de las mismas, dentro de los límites establecidos en este contrato.

Cualquier forma de utilización de las mismas que no respete lo aquí dispuesto deberá contar con una nueva autorización o consentimiento por escrito del CEDENTE.

2.1. Usos autorizados y consentidos de forma expresa.

El CEDENTE autoriza y consiente expresamente a la reproducción y difusión de las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o partes de las mismas, únicamente para los siguientes usos o finalidades:

- Los usos formativos, educacionales y lúdicos dentro del ámbito futbolístico
- La finalidad es el correcto desarrollo de la producción audiovisual de videos tutoriales de futbol para realizar cursos on line de tecnificación futbolística.
- Los videos grabados por los propios alumnos/usuarios de los cursos on line participaran en un concurso.

2.2. Medios y soportes autorizados.

El CESIONARIO podrá reproducir y difundir las mencionadas imágenes, y/o voz, y/o nombre, o partes de las mismas, utilizando todos los medios técnicos y soportes conocidos en la actualidad, particularmente, los soportes escritos, audiovisuales y electrónicos, incluido internet, y los que pudieran desarrollarse en el futuro, con la única salvedad y limitación de aquellas utilidades que puedan atentar al derecho al honor en los términos previstos en la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

2.3. Cesión a terceros.

Se consiente expresamente a que las grabaciones de videos de sus imágenes, y/o voz, y/o nombre de la producción audiovisual enviadas por usted como cliente/usuario pasen a formar parte del material didáctico del curso y sean difundidas a través de nuestra plataforma TECHFOOTBALLSKILLS, por el canal de YouTube de TECHFOOTBALLSKILLS, a todos los clientes/ usuarios de nuestros cursos sobre habilidades futbolísticas. Este acceso no les autoriza a difundir sin la autorización del cliente/usuario las imágenes cedidas por el resto de clientes/usuarios.

Se autoriza y consiente expresamente a que el CESIONARIO ceda los derechos de explotación sobre la producción audiovisual resultante de los cursos y que incluye las mencionadas imágenes suyas, o partes de las mismas, a terceras personas físicas o jurídicas, en cualquier modalidad o soporte, siempre que estén autorizados por la empresa cesionaria a llevar a cabo la explotación en cualquier país del mundo y en cualquier idioma, con las limitaciones derivadas del presente contrato.

2.4. Ámbito geográfico de la autorización.

La cesión de derechos de imagen y la autorización del CEDENTE no tienen ámbito geográfico determinado, por lo que el CESIONARIO podrá utilizar las mencionadas imágenes, o partes de las mismas, en todos los países del mundo sin limitación geográfica de ninguna clase.

2.5. Duración de la autorización.

La cesión de derechos de imágenes, y/o voz, y/o nombre y la autorización del CEDENTE son concedidas por un plazo de tiempo indefinido, no fijándose ningún límite de tiempo o término extintivo del presente Contrato. Así, el CESIONARIO podrá utilizar las mencionadas imágenes, o partes de las mismas, dentro de los términos previstos en el presente Contrato, por una duración indefinida.

Sin embargo, de conformidad con lo establecido en el artículo 2 de la Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen esta autorización será revocable por el CEDENTE en cualquier momento, sin perjuicio, en su caso, de la indemnización de los daños y perjuicios, incluidas las expectativas justificadas, causados al CESIONARIO.

¿Una vez informado de esta cláusula SEGUNDA, otorga su consentimiento expreso para que su imagen y/o voz, y/o nombre se incluya dentro de esta producción audiovisual con los límites establecidos?

SI

NO

TERCERA. - Cesión gratuita.

Las Partes acuerdan que la presente cesión se efectúa a título gratuito. El CEDENTE no recibe contraprestación alguna a cambio de la cesión de sus derechos de imagen al CESIONARIO. Asimismo, el CEDENTE no podrá pedir en el futuro una contraprestación a cambio de la utilización, dentro de los términos previstos en el presente Contrato, de las mencionadas imágenes por el CESIONARIO.

CUARTA. - Protección de datos:

De conformidad con el nuevo Reglamento de Protección de datos personales, los datos que usted nos ha facilitado en este contrato, se conservarán en un fichero titularidad y responsabilidad de nuestra mercantil, que garantiza la confidencialidad de su tratamiento, con la finalidad del correcto desarrollo del curso contratado y la gestión administrativa del mismo, y envío de nuevos programas formativos.

Responsable: TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con CIF _____ domicilio en _____ y email techfootballskills@gmail.com .

Finalidad: Gestionar el envío de forma electrónica de toda la información del curso contratado, facturación de forma electrónica a través del email suyo _____ y envío de nuevos cursos, actividades, concursos o programas.

Legitimidad: El consentimiento de forma expresa al tratamiento de sus datos e imágenes.

Duración: Sus datos personales se conservarán durante toda nuestra relación comercial, por el tiempo legal necesario, y/o hasta que usted no decida suprimirlos.

Destinatarios: Todos los clientes/ usuarios del curso sobre habilidades futbolísticas podrán tener acceso a los datos personales y a las imágenes cedidas. Este acceso no les autoriza a difundir sin la autorización del cliente/usuario los datos personales o imágenes cedidas por el resto de clientes/usuarios.

Encargados de Tratamiento fuera de la UE, acogido a “Privacy Shield”.

Pueden en cualquier momento ejercer sus derechos de acceder, rectificar, oposición, portabilidad y supresión de sus datos personales e imágenes que estamos tratando, enviando un comunicado a TECHFOOTBALLSKILLS, SL, con domicilio en _____ o un email a techfootballskills@gmail.com.

¿Consiente de forma expresa a que sus datos sean tratados de conformidad con la política de protección de mis datos detallada en este punto contractual?

SI

NO

QUINTA. - Jurisdicción y recurso a la mediación:

Las partes acuerdan que cualquier duda o discrepancia sobre la interpretación o cumplimiento de este contrato, podrá someterse voluntariamente a mediación, eligiendo ambas partes un mediador de forma voluntaria, y en último caso si no hay acuerdo en la mediación, se somete a la jurisdicción y competencia de los Tribunales de Barcelona.

Y en prueba de conformidad firman el presente contrato, por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fechas indicados en el encabezamiento.

EL CEDENTE _____

EL CESIONARIO: TECHFOOTBALLSKILLS, SL

