

Julen Lluís Lizana
Sergi Marín Arques

**CREACIÓ D'UNA AGÈNCIA DE REPRESENTACIÓ ESPORTIVA AMB
SERVEIS INTEGRATS DE VALOR AFEGIT**

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica:
Pla d'empresa

Administració i Direcció d'Empreses



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Tortosa

Curs 2025-26

TAULA DE CONTINGUTS

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU.....	4
1. PRESENTACIÓ.....	6
2. INTRODUCCIÓ.....	8
3. L'EMPRESA, NOM I LOGOTIP.....	9
4. ANÀLISI DE MERCAT.....	10
4.1. CONCLUSIÓ DE LES ENTREVISTES.....	10
4.2. ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL.....	12
4.2.1. DIMENSIÓ POLÍTIC-LEGAL.....	12
4.2.2. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	13
4.2.3. DIMENSIÓ SOCIOLÒGICA.....	13
4.2.4. DIMENSIÓ TECNOLÒGICA.....	14
4.2.5. DIMENSIÓ ECOLÒGICA.....	14
4.2.6. CONCLUSIÓ PESTEL.....	14
4.3. ANÀLISI DE L'ENTORN ESPECÍFIC.....	14
4.3.1. ASPECTES GENERALS DEL SECTOR.....	15
4.3.1.1. AMENAÇA DE NOUS COMPETIDORS.....	15
4.3.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓ DE PROVEÏDORS.....	15
4.3.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓ DELS CONSUMIDORS.....	16
4.3.1.4. AMENAÇA DE PRODUCTES SUBSTITUTIUS.....	16
4.3.1.5. RIVALITAT ENTRE COMPETIDORS.....	16
4.3.1.6. CONCLUSIÓ 5 FORCES DE PORTER.....	17
4.3.2. ANÀLISI FUNCIONAL.....	17
4.3.3. ANÀLISI DAFO.....	17
4.3.4. REQUISITS BARNEY.....	18
5. PLA ESTRATÈGIC.....	19
5.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.....	19
5.2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS.....	19
5.3. ESTRATÈGIA COMPETITIVA DE L'EMPRESA.....	20
5.4. PLA D'ACTUACIÓ PER FASES.....	20
5.5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ.....	21
6. PLA LEGAL.....	22
6.1. DECISIÓ DE LA FORMA JURÍDICA: SL.....	22
6.2. ALTERNATIVES ABANS DE LA DECISIÓ FINAL.....	23
6.3. FASE 0 - FASE INICIAL.....	23
6.4. PAS 1 - POSADA EN MARXA DEL PROJECTE.....	24
6.5. PAS 2 - SIGNATURA DAVANT NOTARI.....	24
6.6. PAS 3 - INSCRIPCIÓ REGISTRE MERCANTIL I DONADA D'ALTA.....	25
6.7. PAS 4 - POSADA EN MARXA DESPRÉS DE CONSTITUIR-SE.....	25
7. PLA DE MÀRQUETING.....	26
7.1. PÚBLIC OBJECTIU.....	26
7.2. SEGMENTACIÓ DEL MERCAT DE JUGADORS.....	26
7.3. SEGMENTACIÓ DEL MERCAT DE CLUBS.....	27
7.4. BUYER PERSONA.....	27

7.4.1. IDENTIFICACIÓ DE LA BUYER PERSONA.....	27
7.4.2. CONTEXT VITAL I ESPORTIU.....	27
7.4.3. NECESSITATS REALS DEL JUGADOR.....	28
7.4.3.1. DOLORS (PAINS).....	28
7.4.3.2. MOTIVACIONS (DRIVERS).....	28
7.4.4. PROCÉS DE PRESA DE DECISIONS.....	29
7.4.5. RECORREGUT DEL CLIENT.....	29
7.4.6. MAPA D'EMPATIA: MARC FERRÉ (JUGADOR).....	29
7.5. BUYER PERSONA (CLUB).....	30
7.5.1. IDENTIFICACIÓ GENERAL.....	30
7.5.2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.....	30
7.5.3. OBJECTIUS DEL CLUB.....	30
7.5.4. NECESSITATS REALS.....	31
7.5.4.1. DOLORS (PAINS).....	31
7.5.4.2. MOTIVACIONS (DRIVERS).....	31
7.5.5. BARRERES I OBJECCIONS.....	32
7.5.6. CANALS DE COMUNICACIÓ.....	33
7.6. PLA D'ACCIONS.....	33
7.6.1. FINALITAT I ENFOCAMENT METODOLÒGIC.....	33
7.6.2. ACCIONS CONCRETES (JUGADOR).....	33
7.6.2.1. ACCIÓ 1: CONTINGUT NARRATIU.....	33
7.6.2.2. ACCIÓ 2: CONTINGUT EDUCATIU.....	34
7.6.2.3. ACCIÓ 3: PROCÉS DE REGISTRE.....	35
7.6.3. ACCIONS CONCRETES (CLUB).....	36
7.6.3.1. ACCIÓ 4: POSICIONAMENT DEL PROJECTE.....	36
7.6.3.2. ACCIÓ 5: CONTACTE DIRECTE.....	37
7.6.4. ACCIONS: MÀRQUETING ALTERNATIU.....	37
7.6.4.1. ACCIÓ 1:.....	37
7.6.4.2. ACCIÓ 2.....	38
8. PLA D'OPERACIONS.....	39
8.1. OBJECTIUS OPERATIUS.....	39
8.2. PROCÉS DE PRESTACIÓ.....	39
8.2.1. PROCÉS OPERATIU DE LA PLATAFORMA.....	39
8.2.2. PROCÉS DE L'ASSESSORAMENT A CLUBS.....	40
8.2.3. PROCÉS DEL SERVEI D'ANÀLISI.....	40
8.3. LOCALITZACIÓ I FUNCIONAMENT.....	41
8.4. RECURSOS MATERIALS I TECNOLÒGICS.....	41
8.5. CAPACITAT OPERATIVA.....	41
8.6. CONTROL DE QUALITAT.....	42
9. PLA DE RECURSOS HUMANS.....	43
9.1. CRITERIS GENERALS.....	43
9.2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.....	44
9.2.1. ROL: JULEN – DIRECCIÓ DE MÀRQUETING.....	45
9.2.2. ROL: SERGI– DIRECCIÓ D'OPERACIONS ESPORTIVES.....	45

9.2.3. ANALISTA CONTRACTAT.....	46
9.2.3.1. PROCÉS DE SELECCIÓ.....	47
9.2.3.2. SISTEMA DE MOTIVACIÓ.....	47
9.2.3.3. CONDICIONS LABORALS.....	48
9.2.3.4. ESCENARI D'ESCALABILITAT.....	48
9.3. AVALUACIÓ DEL RENDIMENT.....	49
9.4. RELACIONS LABORALS.....	49
10. PLA FINANCER.....	51
10.1. PLA D'INVERSIONS.....	51
10.2. PLA DE FINANÇAMENT.....	51
10.3. COBRAMENT I INGRESSOS.....	52
10.4. COMPTE DE RESULTATS.....	52
10.4.1. PREVISIÓ D'INGRESSOS.....	53
10.4.2. PREVISIÓ DE DESPESES.....	53
10.5. BALANÇ DE SITUACIÓ INICIAL.....	54
10.6. PRESSUPOST DE TRESORERIA.....	55
10.7. VIABILITAT DEL PROJECTE.....	55
10.7.1. L'ESCENARI REALISTA.....	55
10.7.2. L'ESCENARI PESSIMISTA.....	56
10.7.3. L'ESCENARI OPTIMISTA.....	56
11. CONCLUSIONS.....	57
12. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	60
13. ANNEXOS.....	62
13.1. GRÀFIQUES AGÈNCIES.....	62
13.1.1. JUGADORS REPRESENTATS.....	62
13.1.2. VALOR DE MERCAT.....	63
13.1.3. CONCLUSIÓ CONJUNTA.....	64
13.2. ENTREVISTES.....	65
13.2.1. ENTREVISTES DIRECTIUS.....	65
13.2.2. ENTREVISTES ENTRENADORS.....	65
13.2.3. ENTREVISTES JUGADORS.....	66
13.2.4. ENTREVISTES CONTESTADES.....	66
13.3. CONTRACTE DE SUBSCRIPCIÓ A LA PLATAFORMA-JUGADORS.....	87
13.4. CONTRACTE DE SUBSCRIPCIÓ A LA PLATAFORMA-CLUBS.....	90
13.5. CONTRACTE D'ANÀLISI DE PARTITS.....	93
13.6. PÀGINA WEB.....	96
13.6.1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIU DEL PROTOTIP WEB.....	96
13.6.2. PROCÉS DE CREACIÓ I ESTRUCTURA.....	96
13.6.3. LIMITACIONS I DESENVOLUPAMENT FUTUR.....	101
13.7. PLA FINANCER.....	103

TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU

Català

CREACIÓ D'UNA AGÈNCIA DE REPRESENTACIÓ ESPORTIVA AMB SERVEIS INTEGRATS DE VALOR AFEGIT

Aquest Treball de Final de Grau té com a objectiu estudiar la viabilitat de crear una agència de representació esportiva especialitzada en futbol, orientada principalment a jugadors del futbol modest, semiprofessional i de formació. El projecte neix de la detecció d'una necessitat real dins del sector: molts futbolistes disposen de talent, però no tenen prou visibilitat ni accés a contactes professionals, mentre que molts clubs tenen dificultats per trobar perfils adequats a les seves necessitats esportives.

La proposta de negoci es diferencia de les agències tradicionals perquè no es limita únicament a la intermediació entre jugador i club, sinó que incorpora serveis integrats de valor afegit. Entre aquests serveis destaquen la creació d'una plataforma digital de perfils de jugadors, l'elaboració d'informes tècnics i tàctics, l'anàlisi de partits i l'assessorament personalitzat tant a futbolistes com a clubs.

Per desenvolupar el treball, s'ha analitzat l'entorn, un estudi de mercat basat en entrevistes a directius, entrenadors, analistes i jugadors, així com una definició del model de negoci i del pla estratègic. Els resultats mostren que existeix una oportunitat en un segment poc professionalitzat, on la confiança, la transparència i la digitalització poden esdevenir factors clau de diferenciació.

Paraules clau: Talent, oportunitats i confiança

Castellà

CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE REPRESENTACIÓN DEPORTIVA CON SERVICIOS INTEGRADOS DE VALOR AÑADIDO

Este Trabajo de Final de Grado tiene como objetivo estudiar la viabilidad de crear una agencia de representación deportiva especializada en fútbol, orientada principalmente a jugadores del fútbol modesto, semiprofesional y de formación. El proyecto nace de la detección de una necesidad real dentro del sector: muchos futbolistas disponen de talento, pero no cuentan con suficiente visibilidad ni acceso a contactos profesionales, mientras que muchos clubes tienen dificultades para encontrar perfiles adecuados a sus necesidades deportivas.

La propuesta de negocio se diferencia de las agencias tradicionales porque no se limita únicamente a la intermediación entre jugador y club, sino que incorpora servicios integrados de valor añadido. Entre estos servicios destacan la creación de una plataforma digital de perfiles de jugadores, la elaboración de informes técnicos y tácticos, el análisis de partidos y el asesoramiento personalizado tanto a futbolistas como a clubes.

Para desarrollar el trabajo, se ha realizado un análisis del entorno, un estudio de mercado basado en entrevistas a directivos, entrenadores, analistas y jugadores, así como una definición del modelo de negocio y del plan estratégico. Los resultados muestran que existe una oportunidad en un segmento poco profesionalizado, donde la confianza, la transparencia y la digitalización pueden convertirse en factores clave de diferenciación.

Palabras clave: Talento, oportunidades y confianza

Anglès

CREATION OF A SPORTS REPRESENTATION AGENCY WITH INTEGRATED VALUE-ADDED SERVICES ABSTRACT

This Final Degree Project aims to study the feasibility of creating a sports representation agency specialised in football, mainly focused on players from grassroots, semi-professional and academy football. The project arises from the identification of a real need within the sector: many football players have talent but lack visibility and access to professional contacts, while many clubs face difficulties in finding profiles that match their sporting needs.

The business proposal differs from traditional agencies because it is not limited exclusively to the intermediation between players and clubs. Instead, it incorporates integrated value-added services. These services include the creation of a digital platform for player profiles, the preparation of technical and tactical reports, match analysis and personalised advice for both footballers and clubs.

To develop the project, an external analysis, a market study based on interviews with club directors, coaches, analysts and players, as well as a definition of the business model and strategic plan, have been carried out. The results show that there is an opportunity in a segment that is still not highly professionalised, where trust, transparency and digitalisation can become key differentiation factors.

Keywords: Talent, Opportunities and trust

1. PRESENTACIÓ

L'elecció del tema d'aquest Treball de Final de Grau neix de la passió pel futbol i de l'interès per aplicar els coneixements adquirits durant el grau en Administració i Direcció d'Empreses a un sector amb un gran potencial econòmic, social i professional. Des de sempre hi ha hagut una vinculació estreta a aquest esport, sigui com a jugadors, aficionats o persones properes al món futbolístic, i això ha permès observar de prop algunes de les necessitats i mancances que existeixen dins d'aquest entorn.

Aquesta realitat va portar a plantejar una pregunta inicial: com es podria millorar la connexió entre futbolistes que busquen oportunitats i clubs que necessiten perfils concrets? A partir d'aquesta reflexió sorgeix la idea de crear una agència de representació esportiva amb serveis integrats de valor afegit. El projecte no es basa únicament en la intermediació tradicional entre jugador i club, sinó que pretén incorporar serveis complementaris com la visibilització digital de perfils, l'assessorament personalitzat, l'anàlisi tècnica i tàctica i l'elaboració d'informes que ajudin a prendre millors decisions.

La motivació principal del treball és unir dues dimensions clau: la passió pel futbol i la formació empresarial adquirida durant el grau. Aquesta combinació permet desenvolupar un projecte realista, vinculat a un sector proper i d'interès, però analitzat des d'una perspectiva empresarial.

A més, aquesta iniciativa resulta especialment motivadora perquè representa la possibilitat de transformar una afició en una possible sortida professional. El futbol és un àmbit molt competitiu, però també ofereix oportunitats per a projectes innovadors que responguin a necessitats reals. Es considera que una bona gestió empresarial, basada en la transparència, la confiança i la professionalització, pot contribuir a millorar la relació entre clubs i jugadors, sobretot en aquells nivells on sovint falten recursos, estructura i assessorament.

El projecte també parteix de la idea que molts futbolistes disposen de talent, però no sempre tenen els mitjans adequats per donar-se a conèixer. En molts casos, la visibilitat depèn de contactes personals, recomanacions o oportunitats puntuals. Al mateix temps, els clubs poden tenir dificultats per localitzar jugadors que encaixin amb les seves necessitats esportives, econòmiques i personals.

Aquest TFG es relaciona directament amb diverses assignatures cursades durant el grau en Administració i Direcció d'Empreses, ja que el projecte combina aspectes legals,

organitzatius, comercials, financers, estratègics i humans. En primer lloc, l'assignatura de Dret Mercantil és important perquè la creació d'una agència de representació esportiva requereix establir contractes amb jugadors, clubs i possibles col·laboradors, garantint una base legal transparent i segura. També es relaciona amb Organització d'Empreses, ja que aquesta matèria ajuda a definir l'estructura interna de JEIS Agency, les seves àrees de treball, les funcions principals i el funcionament general del negoci.

D'altra banda, Comportament Organitzatiu té relació amb el projecte perquè una agència esportiva depèn molt de la gestió de les relacions humanes, la comunicació i la confiança entre jugadors, famílies, clubs i professionals del sector. En aquest mateix sentit, Direcció de Recursos Humans és útil per entendre com gestionar internament el funcionament dels treballadors.

Pel que fa a l'àmbit comercial, Fonaments de Màrqueting permet identificar el públic objectiu, detectar les necessitats del mercat i definir la proposta de valor de l'agència. Aquesta assignatura es complementa amb Direcció Estratègica de Màrqueting, que ajuda a treballar el posicionament, la imatge de marca, la comunicació i la diferenciació respecte a altres agències de representació esportiva.

Les assignatures financeres també tenen un paper rellevant dins del treball. Direcció Financera: Inversió permet valorar les inversions necessàries per iniciar el projecte. Per la seva banda, Direcció Financera: Finançament ajuda a estudiar com es podria finançar l'activitat inicial i quines fonts de recursos serien més adequades. Anàlisi dels Estats Financers és útil per valorar la viabilitat econòmica del projecte, analitzant ingressos, costos, rendibilitat i sostenibilitat futura.

Per últim, Direcció Estratègica és una de les assignatures més vinculades al TFG, ja que permet analitzar l'entorn, estudiar la competència, definir els objectius i establir l'estratègia general de JEIS Agency. En conjunt, totes aquestes assignatures aporten eines i coneixements que permeten transformar una idea vinculada al futbol en una proposta empresarial estructurada, realista i coherent amb els aprenentatges del grau d'ADE.

A més per fer aquest treball, una eina clau de suport i aprenentatge que s'ha utilitzat es ChatGPT, en tasques com: correcció d'estil, estructuració d'apartats, traducció de textos i per resumir apartats. Aquesta eina ha estat útil per organitzar millor el gran volum d'informació i idees que tenien els creadors sobre el projecte, i ha contribuït a mantenir el treball dins de la longitud establerta.

2. INTRODUCCIÓ

En els darrers anys, les agències de representació futbolística han adquirit un volum i una importància cada vegada més grans dins del futbol espanyol. Aquest creixement es pot observar tant en l'augment dels diners que els clubs destinen als agents i intermediaris com en la consolidació de grans agències amb carteres de jugadors cada vegada més valuoses.

Un exemple clar és el Real Betis, que en la temporada 2024/25 ha declarat un import total pagat a agents i intermediaris de 14.289.520 euros, una de les xifres més elevades publicades recentment per un club espanyol. Aquesta dada mostra que la intermediació ja representa una partida econòmica molt rellevant dins de la gestió dels clubs professionals. També en el cas català trobem exemples significatius, com el RCD Espanyol, que ha publicat un import de 4.421 milers d'euros pagats a agents i intermediaris durant la temporada 2024/25.

Aquesta tendència també es veu en la professionalització i concentració del sector. Un cas destacat és AS1, una agència sorgida de la integració de diverses empreses de representació, entre elles Promoesport, vinculada al mercat català i espanyol. Segons la mateixa AS1, l'agència representa més de 300 futbolistes d'elit i gestiona una cartera amb un valor de mercat superior als 700 milions d'euros. Aquest tipus d'operacions demostra que les agències de futbol han deixat de ser estructures petites o individuals per convertir-se en empreses amb una dimensió econòmica, professional i internacional molt més gran. També es pot comprovar amb les dades d'agències espanyoles publicades a Transfermarkt on cada vegada tenen més jugadors i més valor de mercat.

Per aquest motiu, l'objectiu del projecte és crear una agència de representació esportiva especialitzada en futbol, viable i rendible, que pugui donar resposta a les necessitats de jugadors i clubs dins del futbol modest, semiprofessional. La finalitat de JEIS Agency és actuar com a punt d'unió entre futbolistes que busquen més visibilitat i oportunitats, i clubs que necessiten trobar jugadors adequats per reforçar les seves plantilles.

Per tant, l'objectiu principal del pla d'empresa és avaluar la viabilitat de JEIS Agency, ja que una idea inicial no és suficient sense un estudi que confirmi que el projecte pot encaixar dins del mercat futbolístic actual. Per altra banda, el propòsit d'aquest treball és crear una proposta empresarial vinculada al món del futbol, aprofitant una necessitat detectada en el sector i plantejant una solució innovadora, professional i adaptada a la realitat dels clubs i jugadors.

3. L'EMPRESA, NOM I LOGOTIP

JEIS Agency és una empresa del sector serveis, de nova creació, i la seva activitat principal és la representació esportiva especialitzada en futbol. L'empresa està enfocada especialment al futbol modest i semiprofessional, amb l'objectiu de donar resposta a una necessitat existent dins del sector: facilitar la connexió entre jugadors que busquen oportunitats i clubs que necessiten perfils adaptats a les seves plantilles. Per tant, JEIS Agency estarà enfocada a oferir un servei professional, proper i transparent, combinant la representació tradicional de futbolistes amb eines digitals i serveis d'anàlisi esportiva. La finalitat és ajudar els jugadors a guanyar visibilitat i, al mateix temps, facilitar als clubs informació útil per prendre millors decisions esportives.

L'empresa estarà formada inicialment pels dos creadors del projecte, que seran els encarregats de desenvolupar la idea empresarial, crear la marca, contactar amb jugadors i clubs, gestionar la plataforma i coordinar els serveis oferts. La ubicació inicial de l'empresa serà a les Terres de l'Ebre, ja que és una zona amb molts clubs de futbol modest, però amb menys presència d'agències especialitzades que en grans ciutats. Aquesta localització permetrà començar el projecte en un entorn proper i conegut.

El procés de creació del nom i del logotip de JEIS Agency va començar amb la voluntat de construir una marca pròpia, fàcil de recordar i relacionada amb els valors que volem transmetre com a empresa. En una primera fase es van valorar diferents noms vinculats al futbol, però finalment es va optar per JEIS perquè és un nom curt i amb identitat pròpia. La decisió d'utilitzar les sigles JEIS respon a la voluntat de donar un significat personal i empresarial a la marca. Cada lletra representa un valor important per al projecte: J de Joventut i Julen, E d'Esforç, I d'Il·lusió i S de Seguretat i Sergi. D'aquesta manera, el nom no només identifica l'empresa, sinó que també reflecteix la filosofia del projecte.

Pel que fa al logotip, es van plantejar diferents idees inicials abans d'arribar al disseny definitiu. Els primers prototips buscaven una imatge esportiva i moderna, però es va evitar utilitzar elements massa genèrics com pilotes, escuts o siluetes de futbolistes, ja que podien donar una aparença poc professional o massa habitual dins del sector. Finalment, es va escollir un logotip basat en les inicials de la marca, amb línies rectes i formes geomètriques.

La combinació de colors també va ser una decisió important. Es va optar per un fons fosc i lletres clares perquè aquesta combinació transmet professionalitat, força i confiança. A més, permet que el logotip sigui fàcilment visible tant en format digital com en possibles aplicacions futures.

4. ANÀLISI DE MERCAT

En aquest apartat es realitza una auditoria de l'entorn extern i de l'entorn intern del projecte amb l'objectiu d'identificar els factors que poden afavorir o dificultar la implantació de la nostra proposta.

A partir de les entrevistes realitzades s'ha pogut conèixer millor el funcionament i la manera de treballar dels directius, entrenadors i jugadors.

4.1. CONCLUSIÓ DE LES ENTREVISTES

Per elaborar aquestes conclusions s'han recollit opinions de perfils molt diferents dins del món del futbol. Per això, s'han entrevistat directius de clubs, entrenadors, analistes i jugadors. També s'ha intentat combinar perfils del futbol modest i amateur amb altres que han tingut experiència en àmbits més professionals. D'aquesta manera, les entrevistes permeten tenir una visió més completa del sector i entendre millor les necessitats reals tant dels clubs com dels futbolistes.

A partir de les entrevistes realitzades, es pot concloure que JEIS Agency respon a una necessitat real del mercat futbolístic, especialment en el futbol modest, semiprofessional i de formació. Molts jugadors tenen talent, però no sempre tenen prou visibilitat ni contactes per arribar a clubs. Al mateix temps, molts clubs tenen dificultats per trobar jugadors que encaixin amb les seves necessitats esportives.

En primer lloc, les entrevistes als directius mostren que molts clubs encara busquen jugadors a través de canals tradicionals. Jose Mari Aliau, directiu de la UD Jesús i Maria, explica que utilitzen sobretot recomanacions i, en alguns casos, la intranet de la federació. En canvi, Gervasi Aspa, directiu del CF Amposta, explica que el seu club té una àrea de captació formada per quatre persones, que visiten camps, miren xarxes socials i recullen informació dels entrenadors. Això demostra que alguns clubs tenen més estructura que altres, però que els contactes personals continuen sent molt importants.

També es veu que hi ha moments de l'any en què els clubs necessiten més jugadors. Jose Mari Aliau destaca l'estiu, quan es fan les plantilles, i també els mesos de gener i febrer, quan els equips poden necessitar reforços. Gervasi Aspa explica que el CF Amposta fitxa sobretot al maig i juny, i que pot incorporar entre 30 i 35 jugadors cada any. Aquesta dada mostra que hi ha molt moviment de jugadors, fet que beneficia el projecte.

Un altre punt important és que els clubs poden estar oberts a rebre ajuda externa, però sempre que el servei els aporti valor. Gervasi Aspa es mostra favorable a treballar amb una agència si aquesta ajuda el club a decidir millor. També considera positiu rebre informes externs, perquè poden donar una visió més objectiva. Jose Mari Aliau també reconeix que una mirada externa pot ajudar a detectar mancances, però avisa que les comissions poden ser un problema per als clubs modestos. Per tant, JEIS Agency haurà d'oferir un servei útil, clar i adaptat als pressupostos dels clubs.

Les entrevistes als entrenadors i analistes també confirmen que és important tenir informació ordenada dels jugadors. Naiara Sorribes, entrenadora de la UD Jesús i Maria, destaca la utilitat de tenir fitxes tècniques, vídeos i punts forts dels futbolistes. Pau Alegria, entrenador del Jesús i Maria, explica que en el futbol amateur moltes vegades falta informació sobre rivals i jugadors, i que una plataforma ben estructurada podria ajudar molt. Per la seva banda, Juan Manuel Guerrero, cap de vídeo anàlisi al Barça Academy Dubai, dona molta importància al vídeo com a eina per analitzar el nivell tècnic i tàctic d'un jugador.

Aquestes opinions reforcen la idea que la plataforma digital ha de ser un espai on els clubs puguin trobar informació útil: posició, categoria, trajectòria, vídeos, estadístiques i punts forts de cada jugador.

Pel que fa al servei d'anàlisi tècnica i tàctica, també es veu que pot tenir interès, tots els entrenadors coincideixen que els seria una eina de gran utilitat sempre que el club ho posés a disposició.

Les entrevistes als jugadors mostren una idea molt clara: la confiança i la transparència són fonamentals. Roger Solà, jugador del Gandesa, explica que va tenir una mala experiència amb un representant perquè va notar que mirava més pel seu propi interès que pel futur del jugador. Edu Albarca, exjugador professional, també explica una experiència negativa amb un representant que li va ocultar informació important per poder fer el salt a primera divisió que era el seu somni. Alan Rodríguez, jugador del Jesús i Maria amb experiència professional, també afirma que les seves experiències amb representants no van ser bones perquè no es van complir moltes de les promeses inicials i van ser moments complicats, ja que va marxar a l'estranger.

D'altra banda, també hi ha jugadors amb experiències positives. Hugo Garví, jugador del Mallorca, explica que té una relació molt bona amb el seu representant, a qui considera una persona propera i de confiança. Selvi Clua, jugador de l'Almeria cedit al Mirandès, també

destaca la proximitat amb el seu representant actual, fins al punt de considerar-lo com un “segon pare”. Aquests casos mostren que una bona relació entre jugador i representant pot aportar molt valor si hi ha confiança, seguiment i bons consells.

Aquestes experiències demostren que JEIS Agency haurà de diferenciar-se per la seva manera de treballar. Haurà de ser una agència clara, propera i transparent, que expliqui bé les condicions, les comissions i les oportunitats reals. També haurà de posar sempre al davant el futur esportiu del jugador.

Pel que fa a la digitalització, els jugadors també la valoren positivament. Roger Solà creu que una plataforma digital pot donar més visibilitat i obrir oportunitats a Europa. Alan Rodríguez afirma que avui el futbol es mou molt amb vídeos, estadístiques i currículums esportius. Hugo Garví considera útil tenir vídeos o millors moments si algun dia necessita buscar equip, i Selvi Clua també estaria disposat a utilitzar una plataforma que l’ajudés a arribar a més clubs. Això confirma que la plataforma digital pot ser una eina útil per donar més visibilitat als futbolistes.

En conclusió, les entrevistes confirmen que hi ha una oportunitat per a una agència com JEIS Agency. Els directius com Jose Mari Aliau i Gervasi Aspa mostren que els clubs necessiten perfils fiables i informació útil. Els entrenadors i analistes com Naiara Sorribes, Pau Alegria i Juan Manuel Guerrero confirmen la importància dels vídeos, les fitxes tècniques i els informes. Finalment, els jugadors com Roger Solà, Edu Albacar, Hugo Garví, Alan Rodríguez i Selvi Clua destaquen la necessitat de visibilitat, confiança, proximitat i transparència.

4.2. ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL

Per entendre el context global del projecte, s'utilitza una anàlisi PESTEL que permet estudiar els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals que poden incidir sobre la seva activitat.

4.2.1. DIMENSIÓ POLÍTIC-LEGAL

Des d'una perspectiva institucional, el projecte es desenvolupa dins d'un sector regulat per federacions, organismes esportius, normatives de competició i regulacions relacionades amb la intermediació esportiva. Per aquest motiu, qualsevol activitat de representació, captació o assessorament haurà d'estar correctament definida i adaptada al marc legal corresponent.

Les entrevistes mostren que la seguretat, la claredat i la transparència són aspectes essencials per generar confiança. Diversos jugadors expliquen experiències negatives amb representants que van prioritzar els seus propis interessos per sobre del futur esportiu del jugador. Alguns afirmen que va tenir representant durant molt poc temps perquè va detectar que les seves intencions no eren ajudar-lo, sinó buscar un benefici propi.

4.2.2. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La situació econòmica dels clubs condiona de manera directa la seva capacitat per contractar serveis externs. En categories modestes i semiprofessionals, molts clubs disposen de pressupostos ajustats i han de controlar molt bé qualsevol despesa. Alguns directius assenyalen que una de les principals dificultats en els fitxatges és l'aspecte econòmic. També indica que un dels motius pels quals podrien rebutjar un servei com els de una agència serien les comissions, ja que si el club contacta directament amb el jugador s'estalvia costos afegits.

Aquest punt és molt rellevant per al projecte, perquè mostra que la proposta de valor ha d'estar molt ben justificada. Els clubs només acceptaran pagar una comissió o contractar un servei extern si perceben que l'agència els aporta un benefici clar: estalvi de temps, accés a millors perfils, reducció del risc en el fitxatge o informes tècnics que ajudin a prendre millors decisions.

4.2.3. DIMENSIÓ SOCIOLÒGICA

El futbol continua tenint una gran importància social i emocional en el territori. Aquesta realitat influeix directament en el mercat, ja que els jugadors no només prenen decisions per motius econòmics, sinó també per factors personals, familiars, esportius i emocionals.

Alguns directius destaquen que una de les dificultats principals a l'hora de fitxar jugadors és l'apego emocional al club anterior.

Encara que el jugador pugui millorar esportivament canviant d'equip, sovint pesa molt la relació amb els amics, l'entorn i el sentiment de pertinença al club. L'agència no només haurà de connectar jugadors amb clubs, sinó entendre el context personal i esportiu de cada jugador. La decisió de canviar d'equip no depèn únicament de l'oferta econòmica, sinó també de si el jugador se sent valorat, si tindrà minuts, si encaixa amb l'entrenador i si el projecte esportiu li permet créixer.

4.2.4. DIMENSIÓ TECNOLÒGICA

La tecnologia és un element central del projecte. La plataforma digital permetrà mostrar perfils de jugadors, vídeos, estadístiques, punts forts, trajectòria esportiva i informació rellevant per als clubs. Aquesta idea apareix molt reforçada en les entrevistes.

Els entrenadors entrevistats també donen molt valor al vídeo com a eina d'avaluació. El vídeo els permet analitzar aspectes tècnics i tàctics del jugador, i les estadístiques poden complementar aquesta informació quan no hi ha imatges disponibles. També afirmen que una plataforma amb perfils, vídeos i punts forts seria de gran utilitat per observar millor el jugador dins d'una metodologia concreta.

4.2.5. DIMENSIÓ ECOLÒGICA

El factor ecològic no és l'eix principal del projecte, però pot tenir una incidència indirecta. La digitalització del servei permetria reduir desplaçaments innecessaris, especialment en les primeres fases de captació o valoració de jugadors.

4.2.6. CONCLUSIÓ PESTEL

En conclusió, l'anàlisi PESTEL mostra que JEIS Agency es desenvolupa en un entorn amb potencial, però també amb reptes importants que cal tenir en compte per garantir la viabilitat del projecte. El sector futbolístic, especialment en categories modestes, semiprofessionals i de formació, presenta una necessitat real de millorar la connexió entre jugadors i clubs, però aquesta oportunitat només es podrà aprofitar si l'agència és capaç d'oferir un servei clar, professional i adaptat a les necessitats del mercat.

Les entrevistes realitzades reforcen la idea que la confiança, la transparència i la utilitat del servei seran factors determinants. Els jugadors necessiten sentir que l'agència defensa els seus interessos i els ajuda a trobar oportunitats reals, mentre que els clubs només estaran disposats a pagar per aquest servei si perceben un benefici concret, com l'estalvi de temps, l'accés a perfils adequats o una millor presa de decisions en els fitxatges.

4.3. ANÀLISI DE L'ENTORN ESPECÍFIC

Per completar l'estudi de l'entorn, cal analitzar el sector concret on s'insereix el projecte. JEIS Agency es desenvolupa dins del sector de la representació esportiva, la captació de talent, la visibilització digital de futbolistes i l'anàlisi tècnica i tàctica aplicada al futbol.

4.3.1. ASPECTES GENERALS DEL SECTOR

El sector de la representació esportiva ha estat tradicionalment associat al futbol professional i a la negociació de contractes. No obstant això, les entrevistes mostren que en el futbol modest i semiprofessional també existeixen necessitats vinculades a la captació, la visibilitat i l'assessorament. Per analitzar-ho usarem les 5 forces de porter.

4.3.1.1. AMENAÇA DE NOUS COMPETIDORS

L'amenaça de nous competidors es pot considerar moderada. Crear una agència de representació esportiva o actuar com a intermediari no requereix, en una fase inicial, una gran infraestructura física ni una inversió molt elevada. Tot i això, consolidar-se dins del sector és molt més complex. La representació esportiva és un mercat basat principalment en la confiança, la reputació i la xarxa de contactes. Els jugadors no solen confiar fàcilment en una agència nova si aquesta no pot demostrar experiència, transparència i capacitat real per generar oportunitats.

En les entrevistes realitzades, alguns jugadors destaquen que per confiar en una agència valoren aspectes com que tingui nom, contactes amb molts clubs, experiència prèvia, jugadors importants representats i capacitat per moure's dins del mercat. Per tant, encara que l'entrada inicial al sector pugui semblar senzilla, les barreres reals apareixen en el moment de guanyar credibilitat i construir una cartera de jugadors i clubs.

4.3.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓ DE PROVEÏDORS

El poder de negociació dels proveïdors és baix o moderat. El projecte no depèn d'un únic proveïdor físic, com podria passar en altres sectors. Tot i això, sí que necessita diferents recursos externs per funcionar correctament, com ara eines digitals, plataformes de vídeo, serveis de disseny web, suport legal, analistes esportius, eines estadístiques i possibles col·laboradors especialitzats.

Però hi ha diverses eines per crear una plataforma digital, diferents programes per editar vídeos i moltes opcions per emmagatzemar o presentar perfils de jugadors. Això redueix el poder dels proveïdors, ja que l'agència podria canviar d'eina o de col·laborador si les condicions no fossin favorables. La plataforma en ser l'element central del projecte, caldrà garantir que sigui estable, intuïtiva i professional. Però com serà dissenyada pels creadors del projecte provoca que encara que el poder dels proveïdors no sigui més baix.

4.3.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓ DELS CONSUMIDORS

El poder de negociació dels consumidors és alt, tant en el cas dels jugadors com en el dels clubs. Els futbolistes tenen moltes alternatives per intentar aconseguir oportunitats: poden contactar directament amb clubs, utilitzar xarxes socials, enviar vídeos per WhatsApp, moure's a través d'entrenadors coneguts o confiar en recomanacions personals. Això fa que no depenguin necessàriament d'una agència per buscar equip. Els clubs també tenen un poder de negociació elevat.

En categories modestes i semiprofessionals, molts clubs disposen de pressupostos limitats i acostumen a buscar jugadors mitjançant contactes propis, entrenadors, coordinadors esportius, captadors interns o recomanacions. A més, alguns directius entrevistats indiquen que una de les principals dificultats en els fitxatges és l'aspecte econòmic. Per aquest motiu, JEIS Agency haurà de justificar molt bé el valor del seu servei. No serà suficient actuar com a simple intermediari, sinó que haurà d'oferir un benefici clar. Si els clubs i jugadors perceben que el servei és útil i diferent de les alternatives tradicionals, el projecte podrà reduir aquest poder de negociació.

4.3.1.4. AMENAÇA DE PRODUCTES SUBSTITUTIUS

L'amenaça de productes substitutius és baixa o moderada, ja que actualment existeixen alternatives que cobreixen algunes parts del servei, però no una proposta que integri de manera conjunta els tres eixos principals del projecte: representació de jugadors, plataforma digital de visibilitat i assessorament tècnic/tàctic per a clubs.

És cert que els jugadors i els clubs poden utilitzar altres canals. Tot i això, aquests substituïts acostumen a ser solucions parcials. Per exemple, una xarxa social pot donar visibilitat a un jugador, però no ofereix necessàriament representació professional ni connexió directa amb clubs. De la mateixa manera, una recomanació personal pot facilitar un contacte, però no aporta informes tècnics.

4.3.1.5. RIVALITAT ENTRE COMPETIDORS

La rivalitat entre competidors és moderada. El sector de la representació esportiva ja compta amb agències consolidades, representants independents, plataformes de scouting, analistes externs, captadors i xarxes informals de contactes. A més, en el futbol, moltes decisions es basen en relacions personals i en la confiança acumulada durant anys, fet que pot dificultar l'entrada d'una nova empresa.

Tot i això, moltes agències tradicionals se centren principalment en la representació del jugador, mentre que JEIS Agency planteja un model més ampli que combina tres serveis. Aquesta combinació pot convertir-se en un element diferencial, especialment en categories on els clubs no sempre disposen de prou recursos per analitzar jugadors de manera professional, cosa que provoca una disminució de la rivalitat.

4.3.1.6. CONCLUSIÓ 5 FORCES DE PORTER

En conclusió, l'anàlisi de les cinc forces de Porter mostra que JEIS Agency té oportunitats per entrar al mercat, però haurà de superar reptes importants. Tot i que crear una agència no requereix una gran inversió inicial, consolidar-se en el sector és més difícil, ja que la confiança, la reputació i els contactes són elements clau. Per tant, el projecte té potencial, però la seva viabilitat dependrà de la capacitat de generar confiança, crear una bona xarxa de contactes i oferir un servei útil tant per als jugadors com per als clubs.

4.3.2. ANÀLISI FUNCIONAL

Des d'un punt de vista intern, la proposta presenta una base coherent perquè neix d'una necessitat real observada en el mercat i validada a través de les entrevistes. El projecte combina coneixement del futbol, visió empresarial i una proposta adaptada a un segment concret: jugadors i clubs que no sempre disposen d'estructures professionals de representació, scouting o anàlisi.

La principal fortalesa funcional és la complementarietat del model, ja que integra tres línies d'activitat: representació i intermediació, visibilització digital de perfils esportius i anàlisi tècnica i tàctica de partits. Les entrevistes confirmen aquesta doble necessitat. Els clubs demanen perfils adaptats, informes i suport extern. Els jugadors demanen visibilitat, contactes, transparència, assessorament i oportunitats reals.

4.3.3. ANÀLISI DAFO

Debilitats	Amenaces
Manca inicial de notorietat i reputació dins del sector.	Presència d'altres agències, representants independents i plataformes esportives.
Necessitat de construir una xarxa de contactes amb clubs i jugadors des de zero.	Resistència d'alguns clubs a pagar comissions o costos afegits.
Recursos econòmics i tècnics limitats en la fase inicial.	Ús habitual de canals substitutius com recomanacions, contactes personals o xarxes socials.
Necessitat de desenvolupar una plataforma digital funcional i professional.	Desconfiança dels jugadors per males experiències prèvies amb representants.
Dificultat inicial per demostrar resultats sense casos d'èxit previs.	Elevat poder de negociació dels clubs, especialment en categories modestes.

Dependència inicial del treball comercial i de la capacitat de generar confiança.	Possibilitat que clubs i jugadors contactin directament i evitin la intermediació.
---	--

Fortaleses	Oportunitats
Proposta de valor diferenciada que combina representació, visibilitat digital i anàlisi esportiva.	Existència d'un segment poc cobert en el futbol modest i semiprofessional.
Coneixement proper del problema detectat.	Els clubs necessiten reforços especialment a l'estiu i al mercat d'hivern.
Orientació dual cap a jugadors i clubs.	Alguns clubs incorporen un volum important de jugadors cada temporada, com el CF Amposta, que parla d'entre 30 i 35 incorporacions anuals.
Possibilitat de crear perfils ordenats amb fitxa tècnica, vídeos, estadístiques i punts forts.	Creixent importància del vídeo i de les dades en l'avaluació de jugadors.
Posicionament basat en transparència, confiança i assessorament personalitzat.	Bona predisposició d'entrenadors i analistes a valorar informes externs i plataformes de perfils.
Servei adaptable segons categoria, club, jugador i necessitat concreta.	Els jugadors valoren la visibilitat digital i les oportunitats internacionals.

4.3.4. REQUISITS BARNEY

Finalment, es realitza una anàlisi mitjançant els requisits de Barney, en referència al recurs principal: el capital intel·lectual del projecte.

És valuós? Sí, perquè dona resposta a una necessitat real del mercat: millorar la visibilitat dels jugadors i facilitar als clubs l'accés a perfils adaptats a les seves necessitats.

És escàs? Sí, perquè dins del futbol modest i semiprofessional no és habitual trobar una proposta que combini en un mateix servei la representació de jugadors, la visibilitat digital i l'anàlisi tècnica i tàctica per als clubs.

És inimitable? Sí, parcialment. La part tecnològica o visual de la plataforma es podria copiar, però és molt més difícil imitar la confiança amb clubs i jugadors, el coneixement del territori, la xarxa de contactes i la reputació que es pot construir amb el temps.

És insubstituïble? No del tot, perquè els clubs encara poden utilitzar altres alternatives, com recomanacions, contactes directes, xarxes socials, vídeos enviats per WhatsApp, captadors interns o altres plataformes esportives.

VALUÓS	ESCÀS	INIMITABLE	INSUBSTITUÏBLE	IMPLICACIÓ COMPETITIVA
NO	-	-	-	Desavantatge competitiu
SÍ	NO	-	-	Paritat competitiva
SÍ	SÍ	NO	-	Avantatge competitiu temporal
SÍ	SÍ	SÍ	NO	Avantatge competitiu
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Avantatge competitiu sostenible

5. PLA ESTRATÈGIC

Un cop analitzat l'entorn general i específic del projecte, resulta necessari definir el marc estratègic que ha de guiar la implantació del projecte. El pla estratègic ha de partir de les necessitats detectades en les entrevistes i convertir-les en accions concretes.

Segons el llibre *El plan estratégico en la práctica*, de De Vicuña, J. M. S. (2017), "La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo".

5.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

La missió de JEIS Agency és actuar com a pont professional entre jugadors i clubs de futbol, oferint un servei transparent, estructurat i adaptat especialment a les necessitats del futbol modest, semiprofessional i de formació.

La visió és convertir-se en una proposta de referència dins del segment del futbol modest i semiprofessional, diferenciant-se per la transparència, la proximitat, la utilitat pràctica i l'ús eficient de la tecnologia. Els valors principals del projecte són la professionalitat, la confiança, la transparència, la proximitat, el compromís, la innovació i l'orientació al desenvolupament esportiu del jugador.

5.2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Objectius a llarg termini

A llarg termini, buscarà consolidar JEIS Agency com una agència especialitzada en futbol modest i semiprofessional, amb una xarxa estable de clubs, jugadors i col·laboradors.

Un altre objectiu a llarg termini serà ampliar progressivament l'abast geogràfic del projecte, aprofitant que diversos jugadors entrevistats valoren positivament les oportunitats fora del seu territori o fins i tot a l'estranger.

Objectius a mitjà termini

A mitjà termini, caldrà reforçar la credibilitat amb casos reals. Això implica aconseguir els primers jugadors representats, establir relacions amb clubs de la zona, elaborar informes útils i obtenir testimonis positius.

També serà important millorar la plataforma digital a partir del retorn dels usuaris. Les entrevistes indiquen que els clubs i entrenadors valoren especialment les fitxes tècniques, vídeos, punts forts, estadístiques i referències.

Objectius a curt termini

A curt termini, se centrarà a validar el model. Això implica començar amb una cartera reduïda de jugadors i clubs, crear perfils digitals complets, oferir informes bàsics de jugadors i equips, i comprovar quins serveis tenen més acceptació.

També serà essencial definir molt bé el sistema de comissions i tarifes. A més la part més important serà crear una marca a les xarxes socials i una comunitat per tal de crear una confiança amb el públic objectiu.

5.3. ESTRATÈGIA COMPETITIVA DE L'EMPRESA

L'estratègia competitiva que s'utilitzarà serà una estratègia de diferenciació focalitzada. Això significa no competir directament amb grans agències de representació centrades en futbolistes professionals o d'elit, sinó especialitzar-se en un segment concret: el futbol modest, semiprofessional i de formació.

La diferenciació del projecte es basa en tres elements principals. En primer lloc, la proximitat al futbol real. Les entrevistes mostren que molts clubs funcionen amb estructures reduïdes, pressupostos ajustats i molta dependència dels contactes personals. JEIS Agency pot adaptar-se a aquesta realitat oferint serveis flexibles i accessibles.

En segon lloc, la transparència. Les males experiències de jugadors demostren que existeix desconfiança cap a alguns representants. Per això, s'ha de convertir la transparència en un element central del seu posicionament.

En tercer lloc, la integració de serveis. La combinació de representació, visibilitat digital i anàlisi esportiva permet oferir un servei més complet que una agència tradicional. Aquesta idea ha estat valorada positivament per entrenadors i analistes entrevistats, que consideren útil disposar d'informes externs i plataformes amb informació tècnica dels jugadors.

5.4. PLA D'ACTUACIÓ PER FASES

Fase	Període estimat	Objectius principals	Accions destacades
Fase 1: Llançament i validació	0-12 mesos	Validar la proposta de valor i crear els primers casos reals.	Crear la marca, desenvolupar la plataforma inicial,

			captar primers jugadors, contactar amb clubs locals, elaborar primers informes i definir contractes bàsics.
Fase 2: Optimització i credibilitat	12-24 mesos	Millorar el servei i construir reputació.	Recollir opinions de clubs i jugadors, millorar les fitxes digitals, incorporar vídeos i estadístiques, obtenir testimonis i ajustar preus/comissions.
Fase 3: Especialització i consolidació	2-3 anys	Consolidar-se dins d'un segment concret.	Especialitzar-se en una zona geogràfica o categoria, crear una xarxa de clubs recurrents, ampliar serveis d'anàlisi i professionalitzar processos.
Fase 4: Expansió progressiva	3-5 anys	Ampliar l'abast del projecte sense perdre qualitat.	Entrar en nous territoris, incorporar col·laboradors externs, ampliar la plataforma i crear serveis més avançats per a clubs i jugadors.

5.5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ

- Guanyar credibilitat des del principi. El projecte haurà de començar amb pocs casos, però molt ben treballats. En un sector on la reputació és fonamental, els primers jugadors i clubs seran determinants per construir confiança.
- Crear una plataforma útil i no només visual. La plataforma haurà d'incloure fitxes tècniques, vídeos, punts forts, estadístiques, trajectòria, posició, categoria i disponibilitat.
- Aprofitar la demanda d'anàlisi esportiva. Les entrevistes mostren que entrenadors i analistes valoren cada vegada més el vídeo, els informes i la figura de l'analista. Per això, aquesta línia pot convertir-se en una font de diferenciació important.
- Acompanyar el jugador més enllà del contracte. Els jugadors no busquen només contractes, sinó també confiança, orientació, seguretat i oportunitats adequades al seu perfil. Haurà de posicionar-se com una agència que acompanya.

6. PLA LEGAL

El pla legal té com a objectiu assegurar que el projecte neix i opera complint tota la normativa mercantil, fiscal, laboral i de protecció de dades, evitant riscos innecessaris. Això respon a la funció de planificació i control: es dissenya el procés de constitució i posada en marxa perquè l'organització sigui operativa, fiable i auditable des del primer dia.

6.1. DECISIÓ DE LA FORMA JURÍDICA: SL

S'ha decidit constituir el projecte com una Societat Limitada (SL) perquè és la forma jurídica que millor s'adapta a la naturalesa del servei, a l'objectiu de professionalitzar el projecte des del primer moment i, sobretot, al nivell de responsabilitat que assumim quan treballem amb clubs i jugadors.

El primer motiu clau és la limitació de responsabilitat. En una SL, la responsabilitat dels socis queda limitada al capital aportat, fet que protegeix el patrimoni personal davant possibles deutes o incidències derivades de l'activitat. Tot i que el projecte no és intensiu en inversió material, sí que implica riscos típics dels serveis: reclamacions, conflictes contractuals, impagaments o errors de gestió. Escollir una SL és una decisió prudent perquè separa clarament l'àmbit personal de l'empresarial i permet créixer amb més seguretat. Aquesta separació és especialment important quan el projecte evoluciona i incorpora col·laboradors, clients recurrents i un volum econòmic més rellevant.

El segon motiu és la credibilitat davant tercers, especialment davant clubs. En la pràctica, els clubs tendeixen a confiar més en una empresa constituïda com a societat mercantil que en una activitat informal o estrictament personal. El fet de presentar el projecte com una SL facilita la relació B2B, dona una imatge de projecte seriós i estable, i redueix la percepció de "projecte temporal" o improvisat.

El tercer motiu és la capacitat d'escalar i organitzar el creixement. Una SL facilita la incorporació progressiva de professionals (analistes), la formalització de contractes mercantils, la definició clara de rols i responsabilitats i, si cal, l'entrada futura de nous socis o inversors. En l'àmbit de governança, una SL permet establir normes internes (estatuts), mecanismes de decisió i control comptable més estructurats, cosa que encaixa amb un projecte que vol créixer de manera ordenada i sostenible.

Un quart motiu és la professionalització fiscal i comptable. Tot i que en la fase inicial es pot assumir la gestió comptable bàsica, una SL opera amb una comptabilitat mercantil estructurada i amb obligacions clares (dipòsit de comptes anuals, registre d'operacions).

6.2. ALTERNATIVES ABANS DE LA DECISIÓ FINAL

Pel que fa a les alternatives, abans d'escollir la SL es va considerar principalment tres opcions. La primera alternativa era operar com a autònoms (empresari individual). Aquesta opció té l'avantatge de ser més senzilla i ràpida en tràmits inicials, però presenta un inconvenient important: l'autònom respon amb el seu patrimoni personal davant deutes o incidències, fet que incrementa molt el risc assumit.

La segona alternativa era una comunitat de béns o societat civil. Aquestes fórmules poden ser útils en activitats molt petites o familiars, però presenten limitacions importants: els socis també acostumen a respondre personalment, l'estructura pot generar més complexitat en la presa de decisions i, sobretot, no transmet la mateixa solidesa mercantil que una SL en un entorn B2B.

La tercera alternativa era constituir una SL amb capital reduït (modalitats que permeten començar amb menys de 3.000 €). Tot i ser legal, es va descartar aquesta opció perquè el nostre objectiu és construir un projecte amb imatge sòlida i sense condicionants addicionals. Per aquest motiu s'opta per una SL "conservadora" amb el capital complet de 3.000 €, ja que reforça solvència, simplifica el marc inicial i transmet una sensació més professional.

6.3. FASE 0 - FASE INICIAL

Abans d'iniciar els tràmits formals per a la constitució de la societat limitada, s'han de definir prèviament una sèrie d'elements essencials que es reflectiran tant en els estatuts socials com en la documentació legal presentada davant les administracions públiques.

Entre aquests elements destaca, en primer lloc, la denominació social de l'empresa, és a dir, el nom legal sota el qual operarà la societat que serà JEIS, SL. A més, s'ha de determinar l'objecte social, que especifica les activitats econòmiques que desenvoluparà l'empresa. En el cas del projecte, aquestes activitats inclouen serveis relacionats amb l'anàlisi esportiva, la gestió de perfils professionals dins del sector esportiu, així com la prestació de serveis digitals i d'assessorament vinculats a l'àmbit futbolístic. Aquesta fase inicial també inclou la definició del domicili social i fiscal de la societat que se situarà a Deltebre, la identificació dels socis fundadors, Sergi i Julen, i el percentatge de participació de cadascun en el capital social, que serà a parts iguals, és a dir 50% cadascun. També, s'ha d'establir l'estructura de l'òrgan d'administració, que pot adoptar diferents formes segons el que estableix la Llei de Societats de Capital. En aquest cas, s'escolliria la figura d'administradors solidaris, per tindre més llibertat i no dependre l'un de l'altre.

També es determinarà la durada de la societat que serà temps indefinit, i l'exercici social, que aerà de l'1 de gener al 31 de desembre. Aquest conjunt de decisions prèvies és especialment rellevant, ja que estableix les bases jurídiques i organitzatives de la futura societat i condiona el seu funcionament legal posterior.

6.4. PAS 1 - POSADA EN MARXA DEL PROJECTE

Un cop definits aquests aspectes inicials, el primer tràmit formal que realitzarà serà en la sol·licitud de la certificació negativa de denominació social davant el Registre Mercantil Central. Aquest document acredita que la denominació escollida no coincideix amb la d'una altra societat ja inscrita. La certificació té una vigència de tres mesos a efectes de l'atorgament de l'escriptura de constitució, per la qual cosa és necessari planificar adequadament els tràmits posteriors. Tot seguit es procedirà en l'obertura d'un compte bancari a nom de JEIS, SL "en constitució" i al desemborsament del capital social que serà de 3000 euros. Un cop realitzat l'ingrés, l'entitat bancària emetés un certificat acreditatiu del desemborsament del capital, document que es presentarà davant del notari en el moment de la constitució formal de la societat.

El següent pas serà la redacció dels estatuts socials de la societat, document que regula l'organització i el funcionament intern de l'empresa. Els estatuts inclouen aspectes fonamentals com la denominació social, el domicili, l'objecte social, el capital social i la seva divisió en participacions, el règim de transmissió de les participacions socials, l'estructura de l'òrgan d'administració i les seves facultats, així com el sistema de convocatòria i adopció d'acords de la junta general.

6.5. PAS 2 - SIGNATURA DAVANT NOTARI

Amb tota la documentació preparada es procedirà a la signatura de l'escriptura pública de constitució davant notari. Moment en què la societat queda formalment constituïda, ja que l'escriptura pública és el document jurídic que acredita la creació de la societat i que posteriorment serà utilitzat per a la seva inscripció al Registre Mercantil.

Una vegada signada l'escriptura de constitució, se sol·licitarà el número d'identificació fiscal provisional davant l'Agència Tributària mitjançant la presentació del model 036. Aquest NIF provisional permet a la societat iniciar determinades operacions administratives i econòmiques mentre es completa el procés d'inscripció registral. Seguidament, es presentarà el model 600 corresponent a l'Impost sobre Transmissions Patrimonials i actes jurídics documentats (ITP-AJD) en la seva modalitat d'operacions societàries.

6.6. PAS 3 - INSCRIPCIÓ REGISTRE MERCANTIL I DONADA D'ALTA

El pas següent consistirà en la inscripció de la societat al Registre Mercantil de Tarragona. Amb aquesta inscripció, la societat adquirirà plena personalitat jurídica i quedarà registrada oficialment dins del sistema mercantil espanyol. A partir d'aquest moment, podrà actuar amb plena capacitat jurídica davant tercers. Un cop completada la inscripció registral, se sol·licitarà el NIF definitiu davant l'Agència Tributària, aportant la documentació acreditativa de la inscripció al Registre Mercantil. Aquest número és necessari per poder operar amb plena normalitat en l'àmbit fiscal, bancari i contractual.

Posteriorment, es realitzarà l'alta censal completa mitjançant el model 036, indicant els epígrafs d'activitat econòmica corresponents, el règim d'IVA aplicable, les obligacions fiscals periòdiques i la data d'inici de l'activitat. Aquest tràmit converteix la societat en una entitat plenament operativa davant l'Administració Tributària.

6.7. PAS 4 - POSADA EN MARXA DESPRÉS DE CONSTITUIR-SE

Una vegada constituïda la societat, també és necessari regular la situació dels socis i administradors davant la Seguretat Social. El règim aplicable dependrà del grau de participació en el capital social i de les funcions que desenvolupin dins de l'empresa.

D'altra banda, en el cas d'aquest projecte empresarial, la col·laboració amb analistes esportius es planteja mitjançant contractes mercantils de prestació de serveis, ja que aquests professionals treballaran de manera puntual i sense un horari fix. Els contractes han d'incloure clàusules específiques a la confidencialitat, la propietat intel·lectual dels informes elaborats, la protecció de dades i els criteris de qualitat dels serveis prestats.

Finalment, l'empresa ha de complir amb les obligacions derivades de la normativa en matèria de protecció de dades. Això implica establir un registre d'activitats de tractament, definir la base jurídica del tractament de dades, elaborar polítiques de privacitat i implementar mesures de seguretat adequades.

Un cop l'empresa està en funcionament, la societat limitada també ha de complir amb les obligacions comptables i mercantils establertes per la normativa vigent. Això inclou portar una comptabilitat ajustada al Pla General Comptable, legalitzar els llibres oficials de l'empresa i formular i dipositar els comptes anuals al Registre Mercantil dins dels terminis establerts.

7. PLA DE MÀRQUETING

7.1. PÚBLIC OBJECTIU

En el desenvolupament del projecte, es considera que la definició del públic objectiu és una de les decisions estratègiques més rellevants de tot el pla de màrqueting. Qualsevol estratègia de màrqueting ha de partir d'una comprensió profunda del mercat i dels clients als quals es vol donar resposta.

Segons van exposar Armstrong i Kotler (2003) seguint l'enfocament del màrqueting modern, s'enten que el màrqueting no consisteix únicament a vendre un producte o servei, sinó que combina moltes activitats com, identificar necessitats reals del mercat i crear una proposta de valor capaç de satisfer-les millor que les alternatives existents, entre altres. Aquesta idea d'orientació al client és especialment important, ja que el projecte neix precisament de detectar una problemàtica clara dins del futbol de categories modestes.

Per estructurar correctament aquesta anàlisi, s'ha aplicat el model STP (Segmentation, Targeting and Positioning). Aquest model permet seguir un procés lògic i ordenat: primer segmentar el mercat, després escollir els segments als quals ens volem adreçar (target) i, finalment, definir el posicionament del projecte.

7.2. SEGMENTACIÓ DEL MERCAT DE JUGADORS

Tot i que el mercat potencial de jugadors de futbol és molt ampli, no tots els futbolistes encaixen amb la proposta de valor. Per aquest motiu, s'ha realitzat una segmentació detallada utilitzant diferents criteris.

En primer lloc, el projecte s'ha centrat en la situació esportiva del jugador. La proposta s'adreça principalment a jugadors que es troben sense equip o en processos de transició, com ara final de contracte, no renovació o recuperació d'una lesió. En aquest context, el jugador està més predisposat a buscar alternatives i a confiar en noves eines que li puguin oferir oportunitats reals.

Un altre criteri clau és la situació de representació. El públic objectiu del projecte són jugadors que no disposen d'agent ni representant. Aquesta elecció està directament relacionada amb la justificació del projecte, ja que el futbol modest continua funcionant majoritàriament a través de contactes informals i recomanacions personals. La plataforma neix precisament per professionalitzar aquest procés i actuar com a intermediari estructurat entre jugadors i clubs.

Pel que fa al nivell esportiu, el projecte se centra en jugadors de categories amateurs i semiprofessionals. En categories superiors, els clubs ja disposen de xarxes de scouting, agents i estructures professionals. En canvi, en nivells més baixos existeix una clara oportunitat per aplicar eines digitals que millorin l'eficiència del mercat.

7.3. SEGMENTACIÓ DEL MERCAT DE CLUBS

El projecte s'adreça principalment a clubs petits i mitjans, amb pressupostos limitats i sense una estructura professional de scouting. Aquest tipus de clubs són els que més pateixen la manca de temps, recursos i informació a l'hora de fitxar jugadors, i per tant són els que més poden valorar el servei que oferim.

El servei de JEIS Agency resulta especialment atractiu per a clubs que necessiten reforçar posicions concretes, sigui per lesions, baixes o objectius esportius marcats. En aquests casos, el club percep clarament el valor d'un servei que li permet estalviar temps i reduir el risc de prendre males decisions. En una fase inicial, ens centrem en un àmbit territorial local o autonòmic.

7.4. BUYER PERSONA

7.4.1. IDENTIFICACIÓ DE LA BUYER PERSONA

Per tal de comprendre en profunditat el perfil del jugador al qual s'adreça el projecte, s'ha creat un buyer persona detallat i realista que representa de manera fidel el públic objectiu principal.

-Nom fictici: Marc Ferré

-Edat: 22 anys

-Lloc de residència: Deltebre (Terres de l'Ebre)

-Situació esportiva: Sense equip actualment

-Categoria habitual: Segona Catalana

-Representació: No disposa d'agent ni representant

-Situació personal: Compagina el futbol amb un grau en educació primària.

7.4.2. CONTEXT VITAL I ESPORTIU

Marc viu a Deltebre des de sempre. Ha jugat a futbol des de petit i ha passat per diferents clubs de la zona com: C.D. LA CAVA, U.D. JESÚS I MARÍA, C.F. TORTOSA EBRE I C.F. AMPOSTA destacant especialment en edat juvenil quan va pujar a preferent en l'Amposta.

Tot i tenir un bon nivell esportiu, mai ha disposat de contactes directes amb clubs de categories superiors ni amb representants professionals.

En acabar la temporada passada, el seu club, el TORTOSA EBRE, C.F. no li va renovar el contracte per motius esportius i pressupostaris. Des d'aleshores, Marc s'entrena pel seu compte o amb amics, mantenint la forma física mentre busca una nova oportunitat.

En l'àmbit personal, aquesta situació li genera una forta sensació d'incertesa. Marc sent que té nivell per continuar competint, però que el sistema actual del futbol modest no li ofereix canals clars per demostrar-ho.

7.4.3. NECESSITATS REALS DEL JUGADOR

El problema de Marc no és només “trobar equip”, sinó una combinació de necessitats no cobertes pel sistema actual:

-*Visibilitat efectiva*: no vol simplement penjar vídeos a xarxes socials, sinó que aquests arribin a clubs que realment busquen un perfil com el seu.

-*Credibilitat*: necessita que algú presenti el seu perfil de manera professional i estructurada.

-*Protecció de la identitat*: té por que, si es mostra públicament, algun club hi contacti directament sense cap garantia ni seguiment.

-*Acompanyament*: vol sentir que no està sol en el procés i que algú vetlla pels seus interessos.

7.4.3.1. DOLORS (PAINS)

Marc pateix diversos dolors que condicionen el seu comportament: Sensació d'invisibilitat esportiva, dependència del boca-orella i de recomanacions informals, frustració com que no rebia resposta dels clubs, por que el temps passi i les oportunitats desapareguin, desconfiança envers falsos representants o propostes poc clares.

7.4.3.2. MOTIVACIONS (DRIVERS)

Tot i els dolors, Marc continua buscant oportunitats perquè està fortament motivat per: L'amor pel futbol, el desig de superació personal, la necessitat de demostrar que pot competir a bon nivell, el reconeixement social dins del seu entorn.

D'altra banda, les necessitats d'autorealització expliquen encara millor la seva persistència. Segons Maslow (1943), l'autorealització fa referència al desig de desenvolupar al màxim les mateixes capacitats i assolir objectius personals significatius. En el cas de Marc, el futbol no és només una activitat recreativa, sinó un projecte vital. Continuar entrenant, millorant i

buscant oportunitats respon a la necessitat interna de no renunciar a allò que considera part essencial de la seva identitat. Això explica per què, malgrat les dificultats estructurals del futbol modest, Marc manté el compromís i l'esperança de progressar.

7.4.4. PROCÉS DE PRESA DE DECISIONS

Marc no pren decisions de manera immediata, abans de registrar-se a la plataforma, observa el projecte a xarxes socials, analitza si el missatge és coherent i realista, busca opinions o recomanacions d'altres jugadors i valora si el risc és assumible. Això justifica una estratègia de màrqueting basada en contingut de valor, testimonis i creixement orgànic.

Els canals que utilitza habitualment són: Instagram i TikTok (consum de contingut esportiu) i Webs senzilles i clares, sense processos complicats. Per aquest motiu, les xarxes socials són el principal canal de captació del projecte, mentre que la web actua com a espai de conversió.

7.4.5. RECORREGUT DEL CLIENT

Un cop definit la buyer persona, es necessari aprofundir encara més en la seva realitat utilitzant eines que permetin entendre no només qui és el client, sinó com pensa, què sent i com pren decisions al llarg del temps. Per aquest motiu, s'ha utilitzat dues eines fonamentals del màrqueting centrat en el client: el Mapa d'Empatia.

Tal com expliquen Philip Kotler i Keller (2006), el màrqueting modern ha evolucionat cap a una orientació clara al client, on les empreses han d'entendre l'experiència completa de l'usuari abans, durant i després del contacte amb el servei, ja que tal qual diuen ells "El índice de ganancias por cliente tiende a aumentar con el tiempo siempre que el cliente se mantenga como tal".

7.4.6. MAPA D'EMPATIA: MARC FERRÉ (JUGADOR)

El Mapa d'Empatia permet posar-se literalment en la pell del jugador i entendre la seva experiència des d'un punt de vista emocional i cognitiu.

Què veu Marc?

Marc veu un entorn futbolístic molt competitiu i poc estructurat. Observa altres jugadors publicant vídeos a xarxes socials, molts d'ells amb representant o amb contactes directes amb clubs. També veu anuncis puntuals de clubs que busquen jugadors, però sovint sense informació clara ni resposta posterior.

Què sent Marc?

En l'àmbit emocional, Marc sent una combinació d'il·lusió i frustració. Té ganes de continuar competint i confia en el seu nivell, però alhora sent por de quedar-se fora del sistema. La incertesa esportiva li genera ansietat, especialment perquè veu com el temps passa i les oportunitats disminueixen.

Què pensa Marc?

Marc pensa que el sistema actual no és just. Té la sensació que el talent no sempre és suficient i que, sense contactes, és molt difícil progressar. També pensa que potser ell ha fet alguna cosa malament, tot i que racionalment sap que el problema és estructural.

Què diu i què fa Marc?

Marc diu que “encara està buscant equip” i que “les coses estan difícils”. En l'àmbit d'accions, envia vídeos a clubs, escriu missatges privats i pregunta a entrenadors o coneguts. Tot i això, la majoria d'aquestes accions no tenen retorn.

7.5. BUYER PERSONA (CLUB)

7.5.1. IDENTIFICACIÓ GENERAL

La buyer persona club que s'ha definit és el CF Delta Ebre, un club de futbol situat a les Terres de l'Ebre, concretament en la localitat de Deltebre. Competeix habitualment en la categoria: tercera catalana, però cada temporada té opcions d'entrar a play off. Es tracta d'un club amb un pressupost limitat i amb una estructura organitzativa molt reduïda, sense departaments especialitzats ni personal dedicat exclusivament a la direcció esportiva.

7.5.2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

Des del punt de vista organitzatiu, el CF Delta Ebre presenta una estructura molt poc formalitzada. La junta directiva està formada majoritàriament per persones amb una vinculació estreta i continuada amb el club i amb el municipi, que assumeixen responsabilitats directives de manera compatible amb la seva activitat professional principal.

7.5.3. OBJECTIUS DEL CLUB

Els objectius del CF Delta Ebre es poden analitzar en diferents horitzons temporals. A curt termini, el club busca cobrir ràpidament les posicions descobertes i evitar que una mala decisió afecti negativament el rendiment immediat de l'equip.

A mig termini, l'objectiu és construir una plantilla més equilibrada, reduir el nombre de fitxatges fallits i introduir criteris més professionals en la planificació esportiva. A llarg termini, el club aspira a consolidar el projecte esportiu, millorar la seva imatge externa i avançar cap a una gestió més professional, dins de les seves limitacions econòmiques que tinguin com a conseqüència una millora dins del camp.

7.5.4. NECESSITATS REALS

A partir de l'anàlisi elaborada, s'identifica que el CF Delta Ebre no necessita simplement "més jugadors", sinó millor informació per decidir. Les seves necessitats principals són l'accés a jugadors prèviament filtrats, informació clara i estructurada sobre els perfils disponibles, estalvi de temps en el procés de selecció i una reducció del risc associat a les decisions esportives.

A més, el club necessita suport extern en moments clau, especialment quan la pressió esportiva és elevada i les conseqüències d'una mala decisió poden ser importants. Aquest conjunt de necessitats explica per què el projecte no es limita a una simple base de dades de jugadors, sinó que ofereix intermediació i serveis d'anàlisi esportiva.

7.5.4.1. DOLORS (PAINS)

Els principals dolors del CF Delta Ebre són estructurals i recurrents. El club pateix la manca de temps per analitzar perfils, la dependència excessiva del boca-orella, la frustració derivada de fitxatges que no rendeixen com s'esperava i la pressió constant per obtenir resultats esportius. A això s'hi afegeix la comparació amb clubs amb més recursos, que disposen d'eines i estructures molt més professionals.

7.5.4.2. MOTIVACIONS (DRIVERS)

Tot i les limitacions estructurals i pressupostàries pròpies d'un club de futbol modest, el CF Delta Ebre presenta una motivació clara i sostinguda per millorar el nivell competitiu de l'equip, reduir errors en la planificació esportiva i projectar una imatge més professional. Aquesta motivació no s'explica únicament des d'un punt de vista esportiu, sinó que respon a una combinació de factors organitzatius, reputacionals i de gestió.

En particular, aquesta conducta encaixa amb l'aplicació de la piràmide de necessitats d'Abraham Maslow a les organitzacions. Tot i que Maslow va formular la seva teoria per explicar la motivació individual, la teoria de direcció d'empreses ha adaptat aquest model per entendre el comportament de les organitzacions com a entitats col·lectives que també busquen satisfer determinades necessitats en diferents nivells.

Les necessitats bàsiques i de seguretat del club es tradueixen en la voluntat d'evitar riscos econòmics excessius. El CF Delta Ebre opera amb un pressupost limitat i amb una elevada dependència de recursos locals, fet que explica que qualsevol decisió estratègica estigui fortament condicionada per la sostenibilitat econòmica.

7.5.5. BARRERES I OBJECCIONS

La presa de decisions dins del CF Delta Ebre no és individual ni immediata. El coordinador esportiu detecta la necessitat, la comenta amb l'entrenador i la junta, i finalment es pren una decisió basada en criteris pràctics com la urgència, el cost i la confiança en el servei.

Una de les principals objeccions és el cost econòmic. El club pot percebre el servei com una despesa addicional en un context en què cada decisió pressupostària està molt condicionada. Quan els recursos són escassos, les organitzacions tendeixen a prioritzar la contenció del risc per sobre de la innovació. Per trencar aquesta barrera, el projecte aposta per un model de cost flexible i progressiu, que evita grans compromisos inicials i permet al club accedir al servei de manera gradual. D'aquesta manera, el cost no es percep com una inversió rígida, sinó com una despesa controlable i ajustable a la realitat del club.

Una segona objecció rellevant és la incertesa sobre la utilitat real del servei. El club pot dubtar sobre si l'anàlisi o la intermediació aportaran un valor superior al criteri intern ja existent. Aquesta desconfiança és habitual en serveis intangibles, on el valor no és immediatament observable abans del consum, aquesta incertesa augmenta la percepció de risc i frena la decisió de compra.

Per reduir aquesta barrera, el projecte es basa en la transparència del procés: s'explica clarament com funciona el servei, quins criteris s'utilitzen i quines limitacions té. No prometem resultats garantits, sinó una millora en la qualitat de la informació i de la presa de decisions, fet que reforça la credibilitat i redueix expectatives irrealistes.

Una tercera objecció és la por d'assumir compromisos que el club no pugui sostenir en el temps, especialment pel que fa a continuïtat del servei o dependència externa. Aquesta por està relacionada amb la necessitat de seguretat organitzativa: els clubs volen evitar situacions en què una decisió presa avui generi obligacions futures difícils de gestionar. Per trencar aquesta barrera, el model evita contractes rígids o compromisos a llarg termini. Apostem per una relació on el club pot utilitzar el servei quan realment el necessita.

7.5.6. CANALS DE COMUNICACIÓ

El club utilitza principalment el contacte directe, com trucades telefòniques o WhatsApp, així com les xarxes socials per informar-se i mantenir contactes. Les recomanacions d'altres clubs o entrenadors també tenen un pes molt important en la presa de decisions. Per aquest motiu, el pla de màrqueting combina presència digital amb contacte directe i estratègies de boca-orella.

7.6. PLA D'ACCIONS

7.6.1. FINALITAT I ENFOCAMENT METODOLÒGIC

El pla d'accions de màrqueting té com a objectiu transformar l'anàlisi estratègica realitzada en els apartats anteriors en decisions concretes i executables, orientades a captar, activar i fidelitzar els dos públics clau del projecte: els jugadors i els clubs. Un pla d'accions només és eficaç si existeix una relació directa entre el coneixement profund del client i les accions que es duen a terme en cada fase del seu recorregut.

7.6.2. ACCIONS CONCRETES (JUGADOR)

7.6.2.1. ACCIÓ 1: CONTINGUT NARRATIU

Descripció concreta de l'acció

Creació de contingut periòdic a Instagram i TikTok en format vídeo curt (30–60 segons) on es tracten situacions reals del futbol modest: quedar-se sense equip, enviar vídeos sense resposta, dependre del boca-orella o sentir que el talent no és suficient si no tens contactes. El contingut es presenta en forma de relats, exemples reals o reflexions, amb un to proper i realista. No es busca captar immediatament, sinó generar identificació emocional. L'objectiu és que el jugador pensi: "això m'està passant a mi".

Vídeo 1: se centra en la situació, molt habitual en el futbol modest, d'enviar vídeos a clubs i no rebre cap resposta. El vídeo s'inicia amb una pregunta directa que interpel·la el jugador i capta l'atenció des dels primers segons: "Has enviat vídeos a clubs i ningú t'ha contestat?". A partir d'aquí, es descriu el procés que segueixen molts jugadors, gravant highlights, enviant-los per WhatsApp o xarxes socials i esperant una resposta que sovint no arriba.

El relat posa l'accent en la sensació d'invisibilitat i de dubte personal que genera aquesta situació. El vídeo es tanca amb una reflexió que no ofereix encara una solució directa, sinó que reorienta el problema: el fet que no hi hagi resposta no implica manca de nivell, sinó

una dificultat perquè la informació arribi als clubs adequats. Aquest contingut busca que el jugador se senti identificat i validat emocionalment, reduint la sensació de culpa individual.

Vídeo 2: aborda una altra frustració estructural del futbol modest: la percepció que el talent, per si sol, no és suficient si no es disposa de contactes. El vídeo comença amb una afirmació clara i provocadora: “Al futbol modest, ser bo no sempre és suficient”. A continuació, es desenvolupa la idea que molts clubs prenen decisions basades en recomanacions, confiança prèvia o coneixences, més que no pas amb el rendiment.

El vídeo posa paraules a una sensació d’injustícia compartida per molts jugadors i ajuda a entendre que el problema no és individual, sinó sistèmica. El vídeo es tanca reforçant aquesta idea, destacant que el talent sense visibilitat sovint queda fora del sistema. L’objectiu d’aquest contingut és generar identificació i alleujar la frustració del jugador, sense atacar directament els clubs ni prometre resultats immediats.

Vídeo 3: se situa en un moment especialment delicat del procés del jugador: el final de temporada sense tenir equip per a l’any següent. El relat comença descrivint una escena quotidiana i molt reconeixible: s’acaba la competició, els grups de WhatsApp deixen de tenir moviment i el jugador espera una trucada que no arriba.

A mesura que avança el vídeo, es transmet la incertesa i l’angoixa associades a aquest període, quan el jugador veu com altres companys tanquen equips mentre ell es queda en una situació d’espera. El vídeo es tanca amb un missatge tranquil·litzador que separa el fet de no tenir equip del valor esportiu del jugador.

7.6.2.2. ACCIÓ 2: CONTINGUT EDUCATIU

Descripció concreta de l’acció

Publicació de contingut explicatiu (posts, vídeos i stories) on es detalla com funciona la plataforma: per què els perfils són anònims, com es fa el filtratge, quin paper té la intermediació i què pot esperar realment el jugador. Reduir la percepció de risc i atacar directament les objeccions detectades al mapa d’empatia del jugador: por a l’estafa, por d’exposar-se i desconfiança envers promeses irreals.

Vídeo 1: d’aquesta acció se centra a explicar per què els perfils dels jugadors són anònims dins del projecte. El contingut s’inicia amb una pregunta directa que resol un possible dubte o desconfiança: “Per què no mostrem el teu nom ni el teu club d’entrada?”. A partir d’aquí,

s'explica de manera clara i pedagògica que l'anonimat no és una barrera, sinó un mecanisme de protecció i d'equitat.

Es detalla que l'objectiu és evitar prejudicis, comparacions injustes o valoracions basades en el nom del club o l'historial del jugador, i que els perfils es presenten als clubs en funció del seu encaix esportiu. El vídeo es tanca aclarint que la identitat només es revela quan existeix un interès real per part del club. Aquest contingut té com a objectiu reduir la por del jugador a exposar-se i reforçar la percepció de justícia i professionalitat del projecte.

Vídeo 2: explica com es fa el filtratge dels jugadors i quin valor aporta aquest procés respecte a l'enviament massiu de vídeos. El contingut comença desmuntant una idea habitual: "No enviem el teu perfil a tots els clubs". A continuació, es detalla que cada perfil és analitzat segons criteris esportius concrets i només es proposa quan realment encaixa amb una necessitat detectada.

Es posa l'èmfasi en el fet que aquest filtratge beneficia tant el jugador com el club, ja que evita frustracions, pèrdua de temps i decisions precipitades. El vídeo es tanca remarcant que el projecte no promet oportunitats immediates, sinó processos més coherents. L'objectiu d'aquest contingut és reforçar la credibilitat del servei i mostrar que darrere del projecte hi ha criteri i metodologia.

Vídeo 3: se centra a explicar el paper de la intermediació i què pot esperar realment el jugador del projecte. El vídeo s'inicia aclarint una expectativa clau: "No som una agència ni prometem fitxatges". A partir d'aquí, s'explica que el projecte actua com a pont entre jugadors i clubs, aportant informació, context i criteri per facilitar la presa de decisions. Es detalla que la funció principal és reduir la incertesa i millorar la qualitat del contacte, tant per al jugador com per al club.

El vídeo es tanca explicant que els resultats no sempre són immediats, però que formar part del projecte implica estar dins d'un sistema estructurat i professional. El contingut busca gestionar expectatives i evitar decepcions futures, reforçant la confiança a llarg termini.

7.6.2.3. ACCIÓ 3: PROCÉS DE REGISTRE

Descripció concreta de l'acció

Disseny d'un formulari de registre curt, amb instruccions clares, llenguatge entenedor i explicació prèvia del tractament de dades i de l'anonimat. Un cop completat el registre, s'envia un missatge de confirmació personalitzat explicant els següents passos. Per així

eliminar friccions en el moment més crític del procés: la conversió. L'objectiu és evitar l'abandonament per excés de complexitat o inseguretat.

7.6.3. ACCIONS CONCRETES (CLUB)

7.6.3.1. ACCIÓ 4: POSICIONAMENT DEL PROJECTE

La creació de contingut específic per a clubs té com a objectiu abordar de manera directa els problemes reals de gestió esportiva als quals s'enfronten les entitats del futbol modest en el seu dia a dia. A diferència del contingut orientat als jugadors, aquest tipus de comunicació adopta un to més racional i professional, ja que el club actua com a client B2B i pren decisions condicionades per criteris d'eficiència, risc i responsabilitat organitzativa.

Segons Philip Kotler (2006), en entorns B2B la decisió de compra implica diversos actors, un nivell de risc més elevat i una importància més elevada de la confiança.

Vídeo 1: aborda el problema dels fitxatges fallits i el seu impacte intern dins del club. El vídeo s'inicia amb una situació habitual: un fitxatge que no rendeix com s'esperava i les conseqüències que això genera, tant en l'àmbit esportiu com intern. Es descriu com una decisió presa amb poca informació o sota pressió pot acabar sent qüestionada per l'entrenador, la junta o l'entorn del club.

El relat posa èmfasi en el cost ocult dels errors, no només econòmic, sinó també reputacional. El vídeo es tanca amb una reflexió que no ofereix una solució immediata, sinó que planteja la importància de prendre decisions amb més criteri i informació, obrint la porta a considerar eines de suport a la decisió.

Vídeo 2: se centra en la manca de temps i la pressió per justificar decisions davant la junta directiva. El contingut comença descrivint el dia a dia del coordinador esportiu, que ha de combinar entrenaments, gestió de plantilla, comunicació amb l'entrenador i exigències de resultats, sovint amb poc marge per analitzar alternatives amb calma.

Es posa el focus en la situació en què el coordinador ha de defensar una decisió davant la junta, sense disposar d'informació estructurada que la recolzi. El vídeo es tanca destacant que tenir criteri i dades no elimina el risc, però sí que permet justificar les decisions de manera professional i reduir la pressió interna.

7.6.3.2. ACCIÓ 5: CONTACTE DIRECTE

Aquesta acció consisteix a establir un primer contacte no comercial i no intrusiu amb clubs de l'entorn territorial proper, especialment aquells que, per categoria i estructura, poden beneficiar-se més del servei. El contacte no es planteja com una venda immediata, sinó com una presa de contacte professional, amb l'objectiu de presentar el projecte, entendre la realitat del club i obrir una possible línia de comunicació futura.

El fet de centrar-se en clubs locals respon a dos criteris estratègics. D'una banda, la proximitat geogràfica facilita la confiança inicial, ja que el club percep que el projecte entén el seu context competitiu i territorial. De l'altra, els clubs locals acostumen a tenir estructures més reduïdes i menys recursos, fet que incrementa la necessitat de solucions flexibles i de suport a la presa de decisions, com la que ofereix el projecte. El contacte es realitza de manera altament personalitzada, evitant missatges genèrics o automatitzats. El to del missatge és clarament col·laboratiu i respectuós, evitant qualsevol pressió comercial.

7.6.4. ACCIONS: MÀRQUETING ALTERNATIU

7.6.4.1. ACCIÓ 1:

És la utilització de cartelleria física amb un fort component simbòlic, dissenyada per generar impacte visual i despertar curiositat sense necessitat d'un missatge comercial directe. Els cartells mostren la imatge d'un jugador de futbol amb el rostre parcialment ocult, reforçant visualment el concepte d'anonimat i invisibilitat que defineix la realitat de molts jugadors del futbol modest. Aquesta imatge va acompanyada únicament del nom del projecte, JEIS Agency, i d'un missatge breu i conceptual, com ara "El talent sense visibilitat no existeix".

Aquesta acció no té com a objectiu una conversió immediata, sinó posicionar la marca en l'àmbit conceptual i generar una primera presa de contacte emocional amb el públic objectiu. El fet de no explicar explícitament el servei obliga l'espectador a fer-se preguntes i activa la curiositat, un mecanisme habitual en estratègies de branding no intrusiu. A més, el caràcter simbòlic de la imatge permet connectar amb sentiments identificats del jugador, com ara la sensació de no ser vist, de quedar fora del sistema o de no tenir canals reals per mostrar el seu talent. D'aquesta manera, la cartelleria actua com una acció de notorietat i posicionament, reforçant la identitat del projecte abans d'introduir continguts més explicatius a través de canals digitals.

La cartelleria amb la imatge del jugador amb el rostre ocult s'emmarca dins del concepte de branding simbòlic i identitat, desenvolupat per Douglas Holt. Segons Holt, les marques que

aconsegueixen connectar profundament amb el seu públic són aquelles que construeixen relats culturals que donen sentit a tensions o problemes reals viscuts pel seu entorn. En el projecte, la invisibilitat del jugador és una tensió estructural del futbol modest, i la imatge de l'anonimat actua com a símbol d'aquest problema compartit. D'aquesta manera, la cartelleria no busca explicar el servei, sinó posicionar la marca com a part d'aquest relat, generant identificació abans de qualsevol interacció comercial.

7.6.4.2. ACCIÓ 2

Consisteix en la creació i utilització d'una samarreta de futbol corporativa de JEIS Agency, dissenyada com a eina de comunicació directa en entorns esportius reals. La samarreta incorpora el logotip del projecte a la part frontal i substitueix el dorsal tradicional per un codi QR de grans dimensions a la part posterior, que redirigeix directament a les xarxes socials.

Aquesta acció es desenvolupa mitjançant la presència física en camps de futbol, entrenaments o partits, on els promotors del projecte assisteixen com a espectadors identificables, portant la samarreta i una màscara neutra. La màscara no té una funció performativa ni provocadora, sinó estrictament simbòlica: representa l'anonimat del jugador i reforça visualment el relat del projecte.

Des del punt de vista estratègic, aquesta acció combina elements de guerrilla màrqueting i experiencial màrqueting, ja que trasllada el projecte a l'entorn natural del seu públic objectiu i genera interacció de manera orgànica. La presència amb la samarreta no interfereix en el desenvolupament del partit ni força cap contacte comercial, sinó que actua com un estímul visual que desperta interès. El codi QR permet mesurar l'efectivitat de l'acció i connectar el món físic amb l'entorn digital.

A continuació, l'acció de la samarreta amb codi QR i màscara s'inscriu clarament dins del màrqueting experiencial, desenvolupat teòricament per Bernd Schmitt (2012), perquè ell defensa que les marques han de crear experiències que permetin al consumidor viure el relat de la marca en contextos reals, especialment quan el producte o servei és intangible. En aquest sentit, portar la samarreta de JEIS Agency en camps de futbol trasllada el projecte al seu entorn natural, convertint el context esportiu en un espai de comunicació coherent amb la proposta de valor.

La incorporació de la màscara té també una justificació teòrica des d'aquest enfocament experiencial. No es tracta d'un element provocador gratuït, sinó d'un recurs simbòlic que reforça el relat de marca i facilita que l'experiència sigui recordada.

8. PLA D'OPERACIONS

L'objectiu d'aquest pla és definir els processos de treball i els mecanismes de control que permetran garantir un funcionament eficient, professional i escalable. Atès que el projecte se centra en el sector futbolístic, és essencial disposar d'una estructura flexible, capaç d'adaptar-se a les necessitats dels diferents clients i d'oferir serveis personalitzats tant a jugadors com a clubs.

8.1. OBJECTIUS OPERATIUS

Els objectius operatius de JEIS Agency se centren a assegurar una prestació de serveis eficient, de qualitat i alineada amb les necessitats del mercat, que són els següents:

- garantir una resposta ràpida i professional als usuaris de la plataforma
- establir un procés clar de captació, registre i seguiment dels jugadors
- oferir assessorament personalitzat als clubs segons les seves necessitats esportives
- elaborar informes d'anàlisi de partits amb criteris tècnics i estructurats
- mantenir uns estàndards de qualitat i transparència que reforcin la confiança dels clients
- facilitar l'escalabilitat del projecte a mesura que augmenti la demanda

Aquests objectius permeten assegurar que l'activitat de l'empresa no es limiti a una simple intermediació, sinó que es basi en una gestió professional i orientada a l'aportació de valor real.

8.2. PROCÉS DE PRESTACIÓ

L'activitat s'organitza a partir de tres línies de servei principals. Tot i que cadascuna té el seu propi funcionament, totes comparteixen una mateixa lògica operativa: captació del client o usuari, recollida d'informació, tractament i anàlisi de dades, prestació del servei i seguiment posterior.

8.2.1. PROCÉS OPERATIU DE LA PLATAFORMA

El procés comença quan un jugador s'interessa per formar part de la plataforma. En aquest moment, es realitza el registre inicial, on el futbolista introdueix les seves dades bàsiques: informació personal, posició, historial esportiu, categoria, club actual o clubs anteriors, característiques físiques i objectius professionals. Posteriorment, es completa el perfil amb continguts de valor, com ara vídeos, imatges, estadístiques, informes o qualsevol altre material que permeti millorar la seva visibilitat. Un cop revisada la informació, el perfil es valida i passa a formar part de la base de dades operativa de la plataforma.

A partir d'aquí, JEIS Agency s'encarrega de mantenir el perfil actualitzat, ordenar la informació i facilitar-ne la consulta per part dels clubs o altres agents interessats. El jugador també pot rebre recomanacions o suport per millorar la presentació del seu perfil i augmentar les seves opcions de ser detectat.

8.2.2. PROCÉS DE L'ASSESSORAMENT A CLUBS

En el cas de l'assessorament a clubs, el procés s'inicia amb una primera presa de contacte en què es detecten les necessitats específiques del client. Aquestes necessitats poden estar relacionades amb la recerca de jugadors per les confeccions de plantilles.

Una vegada identificada la demanda, es duu a terme una fase d'anàlisi interna en què es revisen els perfils disponibles i es filtren aquells que encaixen millor amb els criteris establerts pel club. Aquesta selecció es basa en aspectes esportius, tècnics, tàctics i econòmics. Després d'aquesta fase, s'elabora una proposta o informe amb els perfils recomanats, acompanyats d'informació rellevant que ajudi el club en la seva presa de decisions. En funció del servei contractat, l'assessorament pot incloure també reunions explicatives, seguiment del procés de selecció i suport en la valoració final dels candidats.

8.2.3. PROCÉS DEL SERVEI D'ANÀLISI

El servei d'anàlisi de partits s'inicia amb la recepció del material necessari per fer l'estudi, que pot consistir en enregistraments de partits, dades estadístiques o informació aportada pel client. Un cop es disposa del material, es defineix l'objectiu de l'anàlisi: pot ser l'avaluació d'un jugador concret, l'estudi d'un equip, l'anàlisi d'un rival o la detecció d'aspectes de millora.

A continuació, es duu a terme l'observació i l'anàlisi tècnica del partit, seguint uns criteris prèviament definits. Es valoren aspectes individuals, com la presa de decisions, el posicionament, la participació o la intensitat, i també aspectes col·lectius, com l'organització tàctica, les transicions o el comportament per línies. Amb tota aquesta informació, s'elabora un informe final estructurat, que pot incloure text explicatiu, valoracions tècniques, punts forts, aspectes a millorar i clips de vídeo destacats.

Finalment, l'informe s'entrega al client i, si cal, es comenta en una reunió posterior per aclarir-ne el contingut i extreure conclusions útils.

8.3. LOCALITZACIÓ I FUNCIONAMENT

El projecte es planteja amb un model de funcionament principalment digital, ja que una gran part de l'activitat es desenvolupa a través de la plataforma en línia i de la comunicació telemàtica amb jugadors i clubs, tasques que es poden realitzar des d'un espai de treball reduït o fins i tot en remot.

Aquest model permet reduir costos fixos inicials, augmentar la flexibilitat operativa i facilitar l'accés al servei des de diferents ubicacions. Tot i això, també es contempla la possibilitat de combinar l'activitat digital amb reunions presencials quan sigui necessari, especialment en el cas de negocis amb clubs, seguiment de jugadors o col·laboracions estratègiques.

8.4. RECURSOS MATERIALS I TECNOLÒGICS

Per desenvolupar correctament la seva activitat, l'empresa necessita una sèrie de recursos materials i tecnològics que constitueixen la base del funcionament operatiu. En primer lloc, cal disposar d'equipament informàtic adequat, ordinadors portàtils amb prou capacitat per gestionar bases de dades, documents, edició de vídeo i anàlisi de contingut esportiu.

En segon lloc, el projecte requereix una plataforma digital pròpia o adaptada, on s'allotgin els perfils dels jugadors i des d'on es pugui gestionar la informació i la interacció amb els usuaris. Aquesta plataforma ha de ser intuïtiva, funcional i segura, ja que serà una de les eines principals del negoci. A més, per al servei d'anàlisi de partits, serà necessari disposar de tablets i càmeres de vídeo per poder visualitzar, comentar partits, per poder elaborar els informes tècnics.

8.5. CAPACITAT OPERATIVA

La capacitat operativa inicial de l'empresa es basarà en la dedicació a temps complet de Julen i Sergi, que treballaran 8 hores diàries en el projecte. Pel que fa a la plataforma per a jugadors, la capacitat operativa estarà condicionada principalment pel temps necessari per revisar, validar i actualitzar perfils.

En el cas de l'assessorament a clubs, la capacitat serà més reduïda, ja que es tracta d'un servei més personalitzat i intensiu en hores de treball. Cada demanda requereix anàlisi, selecció de perfils i, en molts casos, comunicació directa amb el client.

Respecte al servei d'anàlisi de partits, s'ha establert com a límit operatiu que cada analista no realitzi més de 4 anàlisis presencials per setmana, amb l'objectiu de garantir la qualitat

del servei i evitar una sobrecàrrega de feina. Cal tenir en compte que aquest servei no només inclou la presència al partit, sinó també el desplaçament, l'observació i l'elaboració posterior de l'informe. Tot i això, el projecte neix amb una clara voluntat de créixer i escalar. Si el negoci resulta viable i augmenta la demanda, es preveu incorporar els analistes que facin falta.

8.6. CONTROL DE QUALITAT

La qualitat del servei és un element clau per a la credibilitat i la sostenibilitat del projecte. Per aquest motiu, JEIS Agency ha d'establir mecanismes de control que garanteixin un nivell de servei transparent i professional.

Tots els perfils de jugadors incorporats a la plataforma hauran de passar per un procés de revisió abans de ser validats. Això permetrà assegurar que la informació sigui clara, rellevant i útil per als clubs. En segon lloc, els informes d'assessorament i d'anàlisi hauran de seguir una estructura comuna. A més, es poden establir mecanismes de seguiment de satisfacció dels clients, recollint feedback de jugadors i clubs per detectar punts de millora.

8.7. RISCOS OPERATIUS

Com qualsevol projecte empresarial, aquesta iniciativa presenta diversos riscos operatius que poden afectar el seu funcionament. Un dels principals riscos és la dificultat per captar un nombre suficient de jugadors i clubs en la fase inicial. Si la base de dades és limitada o el nombre de clients és reduït, el valor del servei es pot veure afectat.

Un altre risc rellevant és la dependència de la tecnologia. Qualsevol incidència en la plataforma, pèrdua d'informació o problema tècnic pot afectar directament la prestació del servei. Per això, caldrà comptar amb sistemes segurs, còpies de seguretat i un manteniment tecnològic adequat. També existeix el risc de sobrecàrrega operativa si la demanda creix més ràpidament del previst. En serveis com l'anàlisi de partits o l'assessorament personalitzat, l'augment del volum de treball pot afectar la qualitat si no es disposa de prou recursos. La millor manera de prevenir-ho és establir límits de capacitat, prioritzar tasques i ampliar col·laboracions externes quan sigui necessari.

Finalment, hi ha un risc associat a la confiança del mercat. En un sector tan competitiu com el futbol, la credibilitat i ser transparents és fonamental. Per això, serà important oferir un servei professional des del principi, cuidar la qualitat dels informes, mantenir una comunicació seriosa i construir una imatge de marca sòlida.

9. PLA DE RECURSOS HUMANS

El pla de recursos humans constitueix un dels pilars fonamentals del projecte, ja que defineix com s'organitza, es gestiona i es desenvolupa el capital humà al llarg del temps. En un projecte com aquest, on no es comercialitza un producte físic sinó coneixement, criteri professional i confiança, les persones no són un recurs complementari, sinó l'eix central de la proposta de valor.

Tant la relació amb els jugadors com la credibilitat davant els clubs estan fortament condicionades per la professionalitat, l'ètica i el criteri de les persones que gestionen el projecte. Per aquest motiu, qualsevol error en la gestió dels recursos humans pot tenir un impacte directe sobre la reputació i la viabilitat del negoci.

En aquest cas concret, la importància dels recursos humans és encara més elevada perquè el projecte actua com a intermediari i prescriptor en un àmbit sensible com és el futbol modest. Els clubs confien en el criteri a l'hora de prendre decisions esportives, i els jugadors confien que el projecte gestionarà la seva informació amb responsabilitat i professionalitat. Aquesta confiança només es pot construir i mantenir mitjançant un equip ben organitzat, amb rols clars, responsabilitats definides i valors compartits.

9.1. CRITERIS GENERALS

El pla de recursos humans del projecte s'ha dissenyat a partir de cinc criteris bàsics que responen tant a la realitat d'un projecte emprenedor en fase inicial com als models teòrics.

En primer lloc, el pla adopta un enfocament clarament emprenedor i orientat al control de costos. En les fases inicials del projecte, es vol tindre estructures organitzatives lleugeres, amb poca rigidesa i amb un pes reduït de costos fixos. En aquest cas, això es tradueix en una organització mínima, formada inicialment pels dos fundadors, evitant contractacions prematures que podrien comprometre la sostenibilitat econòmica del projecte.

En segon lloc, l'assignació de funcions per competències és un element central del pla. Cada persona assumeix aquelles tasques que millor s'adapten al seu coneixement, experiència i perfil professional. Aquest enfocament respon a la idea, treballada en organització d'empreses, que una correcta alineació entre persona i tasca millora l'eficiència, redueix errors i incrementa la motivació. En el projecte, aquesta assignació és especialment rellevant, ja que hi ha perfils complementaris: un més orientat al màrqueting i la gestió, i l'altre amb coneixement específic del món del futbol.

El tercer criteri és la professionalització progressiva. El pla no preveu una estructura tancada des del primer moment, sinó que planteja la incorporació de nous perfils només quan la càrrega de treball i el volum d'activitat ho justifiquin realment. Aquest plantejament és coherent amb els models de creixement gradual en empreses emergents, que recomanen evitar l'expansió prematura de l'equip. La incorporació de nous professionals es concep com una resposta a necessitats concretes i no com una anticipació teòrica, fet que permet mantenir el control operatiu i assegurar que cada nova incorporació aportï valor real al projecte.

En quart lloc, el pla estableix que la qualitat del servei és una prioritat absoluta en qualsevol decisió relacionada amb els recursos humans. En un projecte de serveis com el nostre, la qualitat percebuda pel client depèn directament de les persones que presten el servei i de les decisions que prenen. Per aquest motiu, qualsevol decisió d'organització, càrrega de treball o incorporació de personal es valora en funció del seu impacte en la qualitat, la credibilitat i la confiança. Aquest criteri és especialment rellevant en la relació amb clubs i jugadors, on un error de criteri o una mala gestió pot tenir conseqüències reputacionals importants. En conjunt, aquests cinc criteris permeten construir un pla de recursos humans realista, assegurant que el creixement del projecte es faci de manera controlada, sostenible i sense perdre qualitat ni criteri professional.

9.2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

En la fase inicial, el projecte funciona amb una estructura organitzativa molt simple i horitzontal, formada exclusivament pels dos creadors del projecte. No existeixen nivells jeràrquics formals ni una direcció diferenciada, ja que tots dos participem de manera conjunta en la presa de decisions estratègiques que afecten el camí del projecte.

L'estructura horitzontal facilita una presa de decisions ràpida, ja que elimina intermediaris i processos innecessaris. Alhora, afavoreix una comunicació directa i constant, fet clau en un projecte on les decisions de màrqueting, operatives i esportives estan fortament interrelacionades. Tot i l'existència d'una estructura horitzontal, el projecte presenta una divisió clara i definida de responsabilitats, basada en les competències, la formació i l'experiència prèvia de cada un de nosaltres.

Segons el llibre Claves de la estructura organitzativa, de Gilli, l'estructura organitzativa es una estructura que possibilita el treball i la presa de decisions afectives i assegure la coordinació de l'esforç individual per als objectius comuns.

9.2.1. ROL: JULEN – DIRECCIÓ DE MÀRQUETING

Julen assumeix el rol vinculat a la direcció de màrqueting, creixement del projecte i gestió empresarial, una funció clau dins de l'organització, ja que és responsable de transformar la proposta de valor del projecte en visibilitat, interès i conversió tant per a jugadors com per a clubs.

Disposa de formació en Administració i Direcció d'Empreses, amb una vocació clara cap al màrqueting i els entorns digitals, fet que li proporciona una base sòlida en estratègia empresarial, comportament del consumidor, anàlisi de mercats i presa de decisions basada en dades.

En l'àmbit del màrqueting estratègic, Julen és el responsable del disseny, planificació i execució del pla de màrqueting. Això implica definir els objectius, seleccionar els canals més adequats per a cada públic (jugadors i clubs), establir el tipus de continguts, programar accions i assegurar la coherència del missatge amb la identitat del projecte.

En l'àmbit del màrqueting operatiu, gestiona de manera directa les xarxes socials i la publicitat digital, adaptant els continguts a les dinàmiques pròpies de cada plataforma. No es limita a publicar contingut, sinó que analitza el comportament dels usuaris, ajusta missatges, formats i freqüències, i optimitza la inversió publicitària en funció dels resultats obtinguts.

Un altre pilar fonamental del seu rol és el desenvolupament i la gestió de la pàgina web del projecte. Julen és responsable tant de l'estructura de la web com dels continguts, assegurant que la informació sigui clara, accessible i orientada a l'usuari.

9.2.2. ROL: SERGI– DIRECCIÓ D'OPERACIONS ESPORTIVES

Sergi assumeix el rol vinculat a la direcció d'operacions esportives i a la relació directa amb clubs i jugadors, una funció estratègica dins del projecte, ja que és responsable d'aportar criteri esportiu, legitimitat i coherència a totes les decisions que afecten la proposta de valor del servei.

Aporta un coneixement profund del món del futbol, construït a partir d'una trajectòria personal i continuada vinculada a aquest àmbit durant tota la seva vida. Ha estat jugador, practicant habitual, entrenador de diverses categories del futbol base i observador constant del futbol, fet que li ha permès adquirir una comprensió realista i pràctica tant de la dinàmica

esportiva com del funcionament intern dels clubs, especialment en el context del futbol modest.

En el dia a dia, Sergi és el principal interlocutor amb clubs i jugadors, establint relacions basades en la proximitat, la confiança i el coneixement compartit del context futbolístic. Aquest contacte directe li permet detectar necessitats concretes dels clubs, entendre les seves urgències i ajustar les propostes del projecte a la seva realitat, evitant enfocaments genèrics o poc realistes.

Una de les seves responsabilitats centrals és la validació esportiva inicial dels perfils de jugadors. Aquesta tasca implica analitzar si els perfils registrats són coherents amb les categories, posicions i exigències reals del futbol modest. Sergi avalua no només les dades objectives, sinó també la lògica esportiva de cada perfil, assegurant que les propostes que es presenten als clubs tinguin sentit i aportin valor real. Aquesta funció és clau per preservar la credibilitat del projecte i evitar generar expectatives errònies.

En una fase posterior del desenvolupament del projecte, quan el volum d'activitat ho justifiqui, es preveu la incorporació d'analistes esportius professionals. En aquest escenari, Sergi assumirà la coordinació i supervisió d'aquests perfils, definint criteris d'anàlisi, validant metodologies i assegurant la coherència de les valoracions esportives.

9.2.3. ANALISTA CONTRACTAT

El lloc de treball d'analista esportiu professional es defineix com una posició clau dins l'estructura del projecte en la fase de creixement, ja que incideix directament en la qualitat del servei ofert als clubs i, per extensió, en la credibilitat i reputació de la nostra agència.

Funcions i responsabilitats específiques

L'analista esportiu assumeix, de manera sistemàtica i recurrent, les següents funcions: En primer lloc, el visionament exhaustiu del material audiovisual, que inclou partits complets, clips individuals i accions destacades, amb capacitat per contextualitzar el rendiment del jugador segons la categoria, el ritme de joc i el nivell de competència.

En segon lloc, la valoració tècnica i tàctica del jugador, analitzant aspectes com la comprensió del joc, la capacitat d'adaptació a diferents sistemes, la lectura d'espais, la disciplina tàctica i la relació amb el col·lectiu. En tercer lloc, la redacció d'informes esportius estructurats, clars i orientats a la presa de decisions per part dels clubs.

9.2.3.1. PROCÉS DE SELECCIÓ

El CV té un paper secundari: només serveix com a filtre inicial (formació específica, experiència real demostrable, bona expressió escrita, disponibilitat i alineació amb la filosofia del projecte). La prova pràctica com a element central on hi haurà una anàlisi real d'un partit i elaboració d'un informe segons el nostre model.

El Onboarding serà l'eina clau de reducció de risc de la selecció on valorarem no només ensenyar "com" fer informes, sinó assegurar l'alineació de criteri amb la proposta de valor del projecte.

Setmana 1 (alineació cognitiva):

Explicació del projecte, criteris metodològics i revisió guiada d'informes reals per interioritzar l'estàndard de qualitat.

Setmanes 2–4 (producció supervisada):

- Elaboració d'informes reals amb revisió exhaustiva i feedback estructurat.
- Correccions obligatòries fins a assolir l'estàndard.
- Reducció progressiva de la supervisió a mesura que es consolida el criteri.

9.2.3.2. SISTEMA DE MOTIVACIÓ

El projecte concep la motivació i la retenció del talent com un element estratègic clau, ja que la qualitat del servei depèn directament del criteri professional, la implicació i la coherència de les persones que hi participen. Per això, s'aposta per un model de gestió de persones estable i sostenible, basat en el compromís organitzatiu, que busca generar vincle emocional amb el projecte, oferir continuïtat i perspectives de creixement, i construir relacions professionals justes i coherents.

Aquest sistema es fonamenta en cinc principis transversals: claredat i justícia en les expectatives i l'avaluació, coherència en la presa de decisions, participació dels professionals en la millora del servei, possibilitats reals de creixement i sentit del treball. En l'àmbit operatiu, s'aplica la piràmide de Maslow garantint primer unes condicions bàsiques dignes (remuneració adequada, seguretat i estabilitat en la col·laboració), fomentant el sentiment de pertinença i el reconeixement professional, i promovent finalment l'autonomia i l'autorealització mitjançant la participació en decisions metodològiques i la possibilitat d'especialització.

9.2.3.3. CONDICIONS LABORALS

El sistema retributiu dels analistes esportius del projecte es dissenya amb l'objectiu d'oferir una compensació justa, progressiva i alineada amb la generació de valor real. Atès que es tracta d'un projecte de serveis intensius en coneixement, amb una demanda variable i una càrrega de treball no homogènia al llarg de l'any, s'opta per un model de retribució variable per servei, evitant estructures salarials rígides que podrien comprometre la sostenibilitat econòmica en les fases inicials del projecte.

Els analistes col·laboren amb el projecte durant 10 mesos a l'any, coincidint amb la temporada esportiva. No existeix un horari fix establert, ja que el rendiment no es mesura en hores presencials, sinó en el compliment de terminis i en la qualitat dels informes entregats. Però sí que se'ls ha posat un màxim de 4 anàlisis per setmana presencials per no tenir una gran càrrega de feina presencial i tenir una millor llibertat des de casa. Aquest model fomenta l'autonomia professional, la responsabilitat individual i la conciliació.

La retribució inicial de l'analista es fixa en un 25% del preu de venda de cada servei d'anàlisi, establint una relació directa entre valor generat i compensació percebuda. Es diferencien dos tipus de serveis:

- En el cas de l'anàlisi feta des de casa, amb un preu de venda de 100 €, l'analista percep 25 € per servei en la fase inicial.
- En el cas de l'anàlisi presencial, amb un preu de venda de 275 €, l'analista percep 68,75 € per servei en la fase inicial, compensant així el nivell més gran d'exigència, responsabilitat i dedicació associats a aquest tipus d'anàlisi.

Aquest sistema retributiu incorpora un mecanisme d'evolució progressiva del percentatge, orientat a la motivació i retenció del talent. Concretament, el percentatge percebut per l'analista s'incrementa al tercer any fins al 30%, sempre que el rendiment sigui satisfactori i es compleixin els criteris de qualitat establerts. També coincideix amb la incorporació prevista d'un nou analista i així es mostrarà que es millorarà tant en l'àmbit de salari, com a escala de qualitat de treball.

9.2.3.4. ESCENARI D'ESCALABILITAT

L'escalat del projecte mitjançant la incorporació d'un segon analista esportiu no es concep com una simple ampliació quantitativa de la plantilla, sinó com un canvi qualitatiu en l'organització del treball.

En projectes com aquest, el creixement mal gestionat pot provocar pèrdua de qualitat, incoherència metodològica i deteriorament de la reputació. Per aquest motiu, l'escalat es planteja com un procés progressiu, condicionat a criteris objectius i a una reorganització interna clara.

9.3. AVALUACIÓ DEL RENDIMENT

El sistema d'avaluació del rendiment i control intern es concep com una eina clau per garantir la qualitat del servei i la coherència metodològica del projecte. L'avaluació es planteja com un instrument de millora contínua, orientat a detectar desviacions, reforçar bones pràctiques i facilitar la presa de decisions informades. En un projecte de serveis intensius en coneixement, on el producte és intangible i depèn directament del criteri professional, disposar d'un sistema d'avaluació estructurada és imprescindible per mantenir la confiança dels clubs i assegurar la sostenibilitat del projecte.

Freqüència i tipus d'avaluació

El sistema d'avaluació es desplega en diferents nivells temporals per evitar acumulació de problemes i facilitar una correcció progressiva. En primer lloc, es realitza un seguiment continu, mitjançant la revisió informal de cada informe i la provisió de feedback immediat quan es detecten errors o oportunitats de millora. A més, s'estableix una avaluació mensual, en què es realitza una revisió global del treball desenvolupat durant el període. Finalment, es duu a terme una avaluació trimestral de caràcter més estructurat.

9.4. RELACIONS LABORALS

Les relacions laborals dins del projecte es basen en un model de proximitat, transparència i respecte professional, coherent amb la dimensió reduïda de l'organització i amb el caràcter col·laboratiu del servei. En aquesta fase del projecte no existeixen representants sindicals, però això no implica l'absència de normes o criteris clars en la gestió de les relacions laborals.

El clima organitzatiu es construeix a partir de la coherència entre el que es comunica i el que s'aplica. Les condicions pactades es respecten, els criteris d'avaluació són coneguts i el feedback es proporciona de manera regular. Aquesta coherència reforça la confiança mútua i redueix la probabilitat de conflictes laborals.

Tal com diu Dessler (2015), “uno puede tomar una decisión que implica aspectos éticos (como despedir a un empleado) utilizando las leyes como una guía. Sin embargo, no significa que la decisión será ética.” Per això es primordial seguir les condicions pactades i

intentar sempre tenir una bona relació per ser ètics amb aquests temes i no tenir que despedir a la gent.

9.5. RISCOS LABORALS

Tot i que el projecte no desenvolupa una activitat industrial ni de risc físic elevat, la gestió dels riscos laborals és un element imprescindible dins del pla de recursos humans. En empreses de serveis intensius en coneixement, els principals riscos no són tant físics com psicosocials, organitzatius i ergonòmics, i poden tenir un impacte directe sobre el rendiment, la motivació i la qualitat del servei si no es gestionen adequadament.

En primer lloc, es tenen en compte els riscos psicosocials, especialment vinculats a la pressió per terminis, la responsabilitat associada a la presa de decisions i la possible sobrecàrrega de treball en períodes punta de la temporada esportiva. Per prevenir aquests riscos, el projecte estableix terminis realistes, una distribució equilibrada de la càrrega de feina i mecanismes de seguiment continu que permeten detectar situacions de saturació abans que afectin el benestar del professional. A més, la inexistència d'horaris rígids contribueix a reduir l'estrès associat al control temporal i afavoreix l'autogestió.

En segon lloc, tot i tractar-se majoritàriament de treball en remot, es fomenta l'ús de condicions adequades de treball, pauses regulars i una organització del temps que eviti sessions excessivament llargues de visionat continu, especialment en serveis d'anàlisi de partits sencers.

També es contempla el risc de desconexió professional o aïllament, habitual en col·laboracions no presencials. Per prevenir-ho, es mantenen canals de comunicació oberts, reunions periòdiques i feedback constant, reforçant la integració de l'analista dins del projecte i evitant una relació estrictament funcional.

Finalment, es presta atenció al risc de confusió de responsabilitats, especialment en fases de creixement. La definició clara de rols, criteris i processos operatius actua com a mesura preventiva clau per evitar conflictes interns, duplicitats o situacions de tensió derivades de manca de claredat organitzativa.

Tal com diu Melià, J.L. (2007), "L'aplicació dels mètodes disponibles no implicaria l'eradicació absoluta dels accidents, malalties professionals i altres danys a la salut, però sí la seua reducció dràstica.", però en el projecte es farà el possible per poder minimitzar-ho al màxim.

10. PLA FINANCER

Segons els estudis de Pérez, T. M. R., Cartaya, D. F. V., & De Hoyos , “la importancia de la planificación financiera, permite integrar todos los componentes de un plan de negocios y los traduce a términos financieros cualitativos y cuantitativos.”

10.1. PLA D'INVERSIONS

La inversió inicial respon a una estructura lleugera i pròpia d'una agència de serveis. El gruix de l'esforç inicial no se centra en maquinària o instal·lacions de gran import, sinó en eines digitals, equipament tecnològic i recursos comercials que permeten començar a operar amb una estructura flexible i professional des del primer moment.

Segons el model, el projecte requereix una inversió total en actiu no corrent de 4.762,00 €, composta per 1.002 € d'immobilitzat intangible i 3.760,00 € d'immobilitzat material. A aquesta xifra s'hi afegeix una tresoreria inicial de 500,00 €, de manera que l'actiu total de partida s'eleva a 5.262,00 €.

Necessitat	Unitats	Preu unitari	Preu total
I. Inmobilitzat Intangible			
Aplicació de disseny	1	110	110
Aplicació de contabilitat	1	354	354
Aplicació d'edició de videos	1	200	200
Despesa de constitució	1	338	338
II. Inmobilitzat Material			
Ordenador portàtil	2	580	1160
Tablet	1	500	500
Telèfons	3	500	1500
Càmara de video	1	350	350
Funda de la càmera	1	50	50
Trípode de la càmera	1	200	200

Figura 1. Elaboració pròpia: Inversions inicials

La composició de la inversió mostra una aposta clara per la mobilitat, la digitalització i la captació comercial. Els ordinadors, telèfons i equip audiovisual permeten prestar el servei, desplaçar-se i generar continguts, mentre que les aplicacions informàtiques i la despesa de màrqueting expliquen bona part del component intangible. Per tant, es tracta d'una estructura coherent amb una activitat basada més en la relació comercial i l'anàlisi que no pas en l'ús intensiu d'actius físics.

10.2. PLA DE FINANÇAMENT

El finançament inicial cobreix íntegrament els 5.262,00 € necessaris per posar en marxa el projecte. La font principal són recursos propis per import de 3.000,00 €, complementats amb

2.262,00 € de finançament aliè. Aquesta combinació redueix la barrera d'entrada per als promotors, però al mateix temps, evita una dependència excessiva del crèdit.

Des del punt de vista financer, es tracta d'una estructura equilibrada per a un negoci de serveis. El pes del capital propi és del 57% i el del deute a c/t del 43%, de manera que el projecte no arrenca excessivament apalancat. A més, el cost financer és reduït i només afecta els dos primers exercicis, la qual cosa facilita que els resultats operatius es transformin ràpidament en tresoreria disponible.

10.3. COBRAMENT I INGRESSOS

La política de cobrament del projecte es basa en el cobrament immediat en el moment de la signatura del contracte. Això s'aplicarà tant als serveis contractats per jugadors com pels clubs, ja sigui en els serveis d'informació sobre jugadors, en els serveis anuals d'informació per a clubs o en els serveis d'anàlisi, tant presencials com remots. Aquesta política permet reduir el risc d'impagament, evitar tensions de tresoreria i garantir que l'empresa disposi de liquiditat des del mateix moment en què assumeix la prestació del servei.

Durant els primers exercicis, concretament fins a 2027, els preus establerts seran de 60 € per servei a jugadors, 90 € per informació puntual d'un jugador per a clubs, 700 € per servei anual d'informació a clubs, 100 € per anàlisi des de casa i 275 € per anàlisi presencial. A partir de 2028, es preveu una actualització de tarifes, de manera que els preus passen a ser de 75 €, 100 €, 750 €, 120 € i 300 €, respectivament. Aquest increment respon a una estratègia d'adaptació al creixement del negoci, a la millora del servei ofert i a la voluntat d'adequar els preus al valor aportat pel projecte.

Així, el cobrament immediat, combinat amb la revisió de preus a partir de 2028, reforça la capacitat de generar tresoreria, facilita la planificació financera i contribueix a la sostenibilitat econòmica del negoci.

10.4. COMPTE DE RESULTATS

L'anàlisi del compte de resultats permet entendre no només si el projecte és rendible, sinó sobretot d'on surten les xifres i per què augmenten any rere any. A continuació es desglossen els ingressos, l'evolució de les despeses i els marges més rellevants de l'escenari realista.

10.4.1. PREVISIÓ D'INGRESSOS

La previsió d'ingressos es construeix multiplicant el preu unitari de cada servei pel nombre estimat de contractacions anuals. En conseqüència, el creixement de la facturació es produeix per dues vies: l'augment del nombre de serveis venuts i, a partir de 2028, una revisió moderada dels preus. Aquesta doble palanca explica que la xifra de negoci passi de 92.000 € el 2026 a 606.522 € el 2030.

Ingressos d'explotació					
Concepte	2026	2027	2028	2029	2030
Servei jugadors	10200	14280	26775	53550	74970
Serveis clubs	47800	66920	109200	218400	305760
Servei anàlisi	34000	47600	80640	161280	225792
Total ingressos	92000	128800	216615	433230	606522

Figura 2: Elaboració pròpia: Ingressos previstos

Per línies de negoci, el servei a clubs és el principal motor del projecte durant tot el període. Arrenca amb 47.800 € el primer any i arriba a 305.760 € el 2030, és a dir, més del 50% de la facturació total. El servei d'anàlisi és la segona línia en import i reforça la diversificació del model, mentre que el servei a jugadors, tot i tenir un pes menor, és gràcies a ells que traiem tot el benefici de part dels clubs.

En termes d'evolució temporal, el volum de contractacions de cada servei creixen un 40% el 2027, un 50% el 2028, es duplica el 2029 i un 40% el 2030. El salt més intens es produeix entre 2028 i 2029, quan la facturació pràcticament es duplica. Aquest increment només és sòlid si l'agència consolida una cartera comercial estable i és capaç d'executar el volum de serveis promès.

10.4.2. PREVISIÓ DE DESPESES

Pel costat de la despesa, el model diferencia entre costos variables associats al servei, despeses fixes i partides semifixes. El comportament d'aquestes partides és clau per entendre la millora progressiva dels marges.

Comptes de resultats	2026	2027	2028	2029	2030
Servei jugadors	10200	14280	26775	53550	74970
Servei clubs	47.800	66.920	109.200	218.400	305.760
Servei anàlisi	34000	47600	80640	161280	225792
Ingressos d'explotació	92.000	128.800	216.615	433.230	606.522
Cost de les vendes	1600	2240	3360	6720	9408
Desplaçaments	1600	2240	3360	6720	9408
Margen Comercial	90.400	126.560	213.255	426.510	597.114
Sous i salaris	53.400 €	57.480 €	62.515 €	80.256 €	134.938 €
Publicitat	2000	2200	2500	3000	4000
Responsabilitat civil i professional	828	1159	1950	3899	5459
Subministraments	240	240	260	280	280
Serveis externs	1694	1694	1694	1694	1694
Altres despeses d'explotació	58.162 €	62.773 €	68.919 €	89.129 €	146.370 €
EBITDA	32.238	63.787	144.336	337.381	450.744
Amortitzacions, AEC	952,4	0	0		0
BAIT	31.286	63.787	144.336	337.381	450.744
Interès del deute 5%	113	58	0	0	0
BAT	31.173	63.729	144.336	337.381	450.744
Impost societats 25%	7.793	15.932	36.084	84.345	112.686
BN	23.379	47.797	108.252	253.036	338.058

Figura 3: Elaboració pròpia: Compte de resultats

Els costos variables tenen un pes reduït. El cost de les vendes es limita principalment als desplaçaments i creix d'acord amb l'activitat, de 1.600€ a 9.408€. La pòlissa de responsabilitat civil també augmenta amb la facturació, mentre que els serveis externs romanen constants en 1.694€ anuals perquè corresponen a la formulació dels contractes utilitzats per l'agència. La despesa de personal és la partida més rellevant. Passa de 53.400€ el 2026 a 134.937€ el 2030, però el ritme de creixement dels ingressos és superior al de la plantilla i dels salaris. Això genera palanquejament operatiu: el marge EBITDA puja del 35,04% al 74,32%, mentre que el marge net augmenta del 25,41% al 55,74%. En conseqüència, el benefici net creix de 24.616€ a 339.932€ al final del període.

10.5. BALANÇ DE SITUACIÓ INICIAL

El balanç de situació inicial és senzill amb un negoci de serveis sense cap actiu gran. La major part de l'actiu està invertida en immobilitzat intangible i material, mentre que l'actiu corrent es limita a una tresoreria mínima de seguretat.

ACTIU	2026	PASSIU i PN	2026
AnC	4.762	PN	3.000
Intangible	1.002	PnC	0
Material	3.760	PC	2.262
Financer i altres	0	Total P i PN	5.262
AC	500		
Efectiu	500		
Total Actiu	5.262		

Figura 4. Elaboració pròpia: Balanç de situació inicial

Les necessitats operatives de fons són reduïdes, ja que l'activitat no exigeix existències ni un volum elevat d'actiu corrent. Així i tot, el marge de tresoreria inicial és molt ajustat: només 500 €. Això obliga a vigilar especialment els primers mesos de funcionament, perquè qualsevol retard en el cobrament o desviació de la despesa podria tensionar la liquiditat, per això nosaltres cobrem per avançat els nostres serveis, una vegada signen el contracte.

10.6. PRESSUPOST DE TRESORERIA

L'estat de fluxos permet comprovar si el projecte és capaç de transformar el resultat operatiu en caixa disponible. En aquest cas, el comportament és clarament favorable: la inversió inicial és reduïda i el negoci genera fluxos positius des del primer exercici.

Fluxos de caixa	-5.262	24.445	47.855	108.252	253.036	338.558
Fluxos acumulats	-5.262	19.183	67.037	175.290	428.325	766.883

Figura 5. Elaboració pròpia: Fluxos de caixa

Això implica que la inversió inicial es recupera molt ràpidament i que el creixement posterior es pot finançar principalment amb els recursos generats per la mateixa activitat.

10.7. VIABILITAT DEL PROJECTE

Això implica que la inversió inicial es recupera molt ràpidament i que el creixement posterior es pot finançar principalment amb els recursos generats per la mateixa activitat.

Comparativa escenaris (Any 2030)			
Escenari	Ingressos	Benefici Net	Marge Net
Realista	606.522	338.058	56%
Pessimista	301.928	139.638	46%
Optimista	888.300	546.168	61%

Figura 6. Elaboració pròpia: Comparativa escenaris

10.7.1. L'ESCENARI REALISTA

L'escenari realista mostra que el projecte és viable tant econòmicament com financerament. Els ingressos creixen de 92.000 € el 2026 a 606.522 € el 2030, mentre que el benefici net passa de 23.379 € a 338.058 €. Això indica que el negoci no només genera resultats positius des del primer any, sinó que també incrementa la seva rendibilitat de manera sostinguda.

La viabilitat s'explica perquè els ingressos creixen a un ritme superior als costos fixos i als variables. Encara que augmenten els costos de personal i altres despeses d'explotació, el volum de facturació absorbeix cada vegada millor aquesta estructura. Per això, l'EBITDA

evoluciona de manera positiva de 32.238 € a 450.744 €, reflectint una clara millora del marge operatiu.

En conjunt, aquest escenari confirma que el projecte té capacitat per recuperar la inversió inicial amb rapidesa, generar caixa des dels primers exercicis i consolidar-se amb una estructura de costos assumible. Per tant, el model és viable sempre que el creixement comercial previst s'executi de la manera que es planteja al treball.

10.7.2. L'ESCENARI PESSIMISTA

L'escenari pessimista és útil com a prova de resistència, ja que mostra què passaria si la captació de clients fos més lenta de la prevista. En aquest cas, els ingressos creixen de 66.400 € el 2026 a 301.928 € el 2030, i el benefici net de 6.565 € a 139.638 €. Tot i que els marges són més ajustats, el projecte continua generant beneficis en tots els exercicis.

Això indica que el model pot suportar un ritme de creixement inferior sense comprometre la continuïtat del negoci. La rendibilitat s'endarrereix, però el projecte no entra en pèrdues, fet que reforça la seva solidesa. Per tant, el principal risc no és l'estructura de costos, sinó una expansió comercial més lenta del previst i també si valdrà la pena l'esforç i comprometre's a temps complet al negoci.

10.7.3. L'ESCENARI OPTIMISTA

L'escenari optimista reflecteix una evolució comercial més favorable, amb un creixement més intens dels ingressos i dels resultats. La xifra de negoci passa de 126.300€ a 888.300€ entre 2026 i 2030, mentre que el benefici net augmenta de 45.123€ a 546.168€. Aquest escenari demostra l'elevada escalabilitat del model.

Quan els ingressos creixen més ràpidament que l'estructura fixa, l'impacte sobre els marges és molt positiu i la rendibilitat augmenta amb força. Això mostra que el projecte té un alt potencial si aconsegueix consolidar clients recurrents i ampliar el volum de serveis. Tot i això, aquest escenari també exigeix una bona execució operativa per mantenir la qualitat del servei mentre creix l'activitat.

11. CONCLUSIONS

Com a conclusió, es pot dir que aquest treball tenia com a objectiu principal estudiar la viabilitat de crear JEIS Agency, una agència de representació esportiva especialitzada en futbol, enfocada sobretot al futbol modest, semiprofessional. Aquest projecte neix de la passió pel futbol i de la voluntat d'aplicar els coneixements adquirits durant el grau en Administració i Direcció d'Empreses a un sector que es coneix de prop i que es considera que encara té marge per professionalitzar-se.

El futbol és un sector amb molta presència social i amb moltes oportunitats, però també és un àmbit molt competitiu i desigual. Molts jugadors tenen talent, però no disposen de prou visibilitat ni de contactes per arribar a clubs que puguin encaixar amb el seu perfil. Al mateix temps, molts clubs modestos tenen dificultats per trobar jugadors adequats a les seves necessitats, ja que moltes vegades depenen de recomanacions, contactes personals o processos poc estructurats. Per tant, tot i voler crear una empresa viable i rendible, també preocupa poder aportar una solució útil a una realitat que s'ha observat dins del món del futbol.

Per tal de desenvolupar aquesta idea de negoci, s'ha dut a terme un pla d'empresa en el qual s'han seguit els passos necessaris per arribar a l'anàlisi principal: comprovar si el projecte és viable. Aquest era l'objectiu principal del treball, ja que una idea pot semblar interessant inicialment, però cal estudiar-la des de diferents àmbits per saber si realment pot funcionar en el mercat.

S'ha començat amb una anàlisi de l'empresa, on s'ha definit què és JEIS Agency, quina necessitat vol cobrir i quins serveis oferirà. La proposta no es basa només en la representació tradicional de jugadors, sinó que incorpora tres línies principals: la representació esportiva, una plataforma digital de perfils de futbolistes i un servei d'anàlisi tècnica i tàctica per a clubs. Aquesta combinació permet diferenciar-se d'altres propostes, ja que no es vol limitar a fer d'intermediaris, sinó aportar valor tant als jugadors com als clubs.

Tot seguit, s'ha estudiat l'entorn, la situació actual del sector i la competència. A partir de l'anàlisi de mercat, les cinc forces de Porter, el DAFO i els requisits de Barney, s'ha pogut observar que es tracta d'un sector complicat, on la confiança, els contactes i la reputació tenen molt pes. També s'ha vist que existeixen alternatives com a representants independents, plataformes esportives, xarxes socials o recomanacions personals. Tot i això, considerem que el projecte pot tenir una bona acollida perquè ofereix una proposta més completa, especialitzada i adaptada al futbol modest i semiprofessional.

Les entrevistes realitzades han estat una part molt important del treball, ja que han permès conèixer millor el funcionament real del sector. S'han entrevistat directius, entrenadors, analistes i jugadors, tant de futbol modest com de perfils amb experiència professional. Aquestes entrevistes han confirmat que molts clubs encara utilitzen canals tradicionals per trobar jugadors, que els entrenadors valoren molt els vídeos, les fitxes tècniques i els informes, i que els jugadors busquen sobretot visibilitat, confiança, transparència i un acompanyament proper. Per tant, les entrevistes han reforçat la idea que JEIS Agency pot donar resposta a una necessitat real del mercat.

Inicialment, l'objectiu serà donar a conèixer mitjançant les xarxes socials, el contacte directe amb clubs i jugadors i el boca-orella dins del territori. En un sector tan relacional com el futbol, la marca no es construirà només amb publicitat, sinó amb confiança i resultats. Per aquest motiu, el pla de màrqueting tindrà un paper fonamental, ja que haurà d'ajudar a arribar al públic objectiu, transmetre professionalitat i començar a crear una comunitat al voltant del projecte.

Per tal de dur a bon port el negoci, inicialment es comptarà amb els dos socis fundadors com a principals recursos humans. Aquesta estructura reduïda permetrà controlar els costos i validar el model abans de créixer. Tot i això, a mesura que el projecte evolucioni, serà necessari comptar amb col·laboradors externs especialitzats, com analistes esportius, assessors legals, professionals del màrqueting o persones amb experiència i contactes dins del sector futbolístic. Amb això es pretén crear una xarxa de col·laboració que permeti oferir un servei més complet i professional.

També s'ha considerat important definir una estructura legal adequada. Per aquest motiu, s'ha plantejat la constitució de l'empresa com a Societat Limitada, ja que aquesta forma jurídica permet limitar la responsabilitat dels socis, transmetre una imatge més professional i facilitar el creixement futur. A més, en un projecte que treballarà amb dades personals, perfils de jugadors, contractes i relacions amb clubs, serà imprescindible complir correctament amb la normativa legal i garantir transparència en totes les relacions.

Finalment, quant a termes econòmics, s'ha fet un estudi dels costos que hauria d'assumir l'empresa, dels ingressos previstos i dels diferents escenaris financers. Les projeccions mostren que el projecte podria ser rendible si s'aconsegueix captar el volum previst de jugadors, clubs i serveis d'anàlisi. Tot i això, es té en compte que aquestes previsions dependran molt de la capacitat real de generar confiança, aconseguir clients i convertir la

proposta en ingressos recurrents. Per tant, encara que les dades siguin positives, el creixement haurà de ser progressiu i prudent.

Durant tot el projecte s'ha intentat ser el més coherent possible i ajustar-se a la realitat del sector futbolístic al qual volem donar servei. No s'ha plantejat una agència dirigida únicament al futbol professional d'elit, sinó una proposta pensada per al futbol modest, semiprofessional i de formació, on sovint hi ha menys recursos i menys estructura. També s'ha intentat tenir en compte la realitat dels clubs, que moltes vegades tenen pressupostos ajustats, i la dels jugadors, que necessiten oportunitats però també confiança i assessorament.

Com a cloenda, es vol remarcar que es va considerar que el servei podria aportar un punt diferencial dins del futbol modest. JEIS Agency vol anar més enllà de la simple intermediació entre jugador i club, ja que busca donar visibilitat als futbolistes, ajudar els clubs a prendre millors decisions i professionalitzar una part del procés de captació i representació esportiva. Sincerament, es va pensar que podria ser un punt d'inflexió per donar més ordre, transparència i oportunitats a un sector que encara funciona molt a través de contactes informals.

Amb tot això, es pot concloure que JEIS Agency és una idea de negoci viable i amb potencial, sempre que s'implanti de manera progressiva, es mantingui propera a la realitat del futbol modest i sigui capaç de generar confiança des del primer moment. El projecte ha permès transformar una idea nascuda de la passió pel futbol en una proposta empresarial estructurada, basada en tres pilars fonamentals: talent, oportunitats i confiança.

12. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Educació. [Enllaç](#)
- De Vicuña, J. M. S. (2017). El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial. [Enllaç](#)
- Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2015). Administración de recursos humanos. [Enllaç](#)
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica. [Enllaç](#)
- Infoautónomos. (2026, 15 de gener). ¿Cómo crear una Sociedad Limitada? [Enllaç](#)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación. [Enllaç](#)
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B brand management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [Enllaç](#)
- Martell, A. (2025, 3 d'abril). Análisis PESTEL: qué es y para qué sirve. FUEIB. [Enllaç](#)
- Maslow, AH (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological review* , 50 (4), 370. [Enllaç](#)
- Melià, J. L. (2007). La Psicología de la Seguretat Laboral com eina imprescindible en la OpenAI. (2026). ChatGPT (Recerca i resum). [Enllaç](#)
- Prevenió de Riscos Laborals. *Anuari de psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 11(1), 67-98. [Enllaç](#)
- Pérez, T. M. R., Cartaya, D. F. V., & De Hoyos, M. Planificación Financiera: La importancia de obtener financiamiento y los diferentes tipos de recursos. [Enllaç](#)
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of consumer Psychology*, 22(1), 7-17. [Enllaç](#)
- Transfermarkt. (s. d.). *Empresas de representantes*. Transfermarkt. Recuperat el 20 de març de 2026, de [Enllaç](#)
- Real Betis Balompié. (s. d.). *Ley de transparencia*. Real Betis Balompié. Recuperat el 20 de març de 2026, de [Enllaç](#)
- RCD Espanyol. (s. d.). *Transparencia y Compliance - Canal Ético y de Comunicaciones*. RCD Espanyol. Recuperat el 20 de març de 2026, de [Enllaç](#)
- AS1 Sports. (2024, 6 de desembre). *Bruin Capital lanza AS1: agencia para un nuevo paradigma en la representación de futbolistas*. AS1 Sports. [Enllaç](#)

Julen Lluís Lizana
Sergi Marín Arques

**CREACIÓ D'UNA AGÈNCIA DE REPRESENTACIÓ ESPORTIVA AMB
SERVEIS INTEGRATS DE VALOR AFEGIT**

TREBALL DE FI DE GRAU

Àrea temàtica:
Pla d'empresa

Administració i Direcció d'Empreses

ANNEXOS



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Tortosa

Curs 2025-26

13. ANNEXOS

13.1. GRÀFIQUES AGÈNCIES

13.1.1. JUGADORS REPRESENTATS

JUGADORS REPRESENTATS 2025

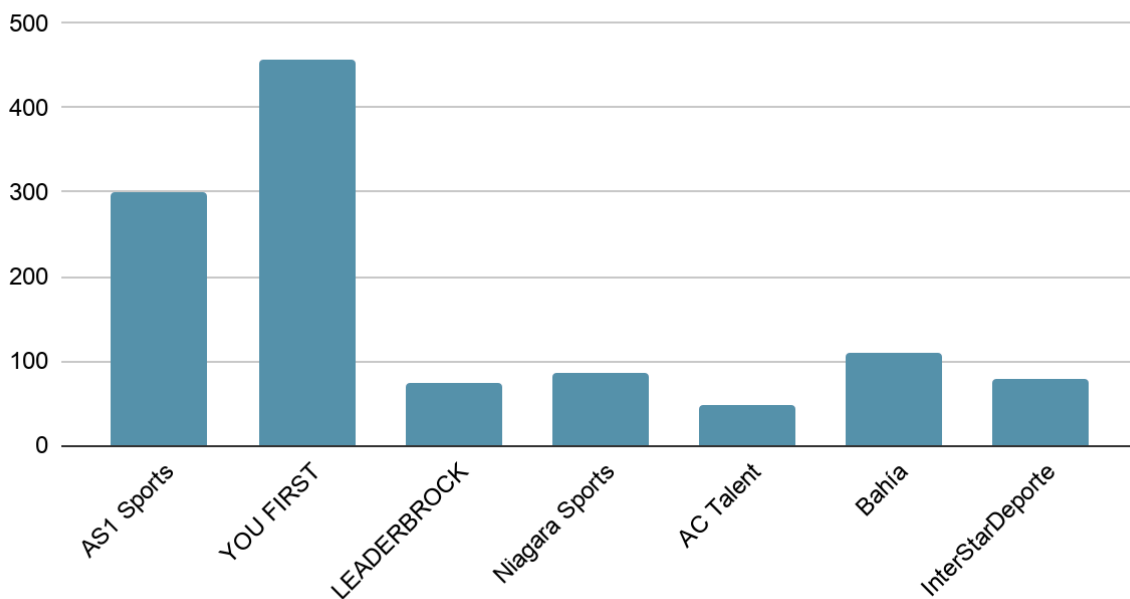


Figura 7. Elaboració pròpia: A partir de dades de Transfermarkt i AS1 Sports.

El gràfic mostra que les principals agències de representació futbolística vinculades al mercat espanyol gestionen actualment carteres molt àmplies de jugadors. Agències com YOU FIRST i AS1 Sports destaquen especialment pel nombre elevat de futbolistes representats, situant-se molt per sobre d'altres empreses del sector. Aquest fet evidencia que la representació esportiva ha deixat de ser una activitat reduïda o individualitzada i s'ha convertit en un negoci cada vegada més estructurat i professionalitzat.

Aquesta concentració de jugadors en mans d'agències especialitzades demostra que els futbolistes busquen cada vegada més suport professional per gestionar la seva carrera, trobar oportunitats, negociar contractes i guanyar visibilitat dins del mercat. Al mateix temps, també mostra que els clubs recorren cada vegada més a aquestes agències per accedir a perfils de jugadors, accelerar processos de fitxatge i reduir la incertesa en la presa de decisions esportives.

Per tant, el volum de jugadors representats és un indicador clar del creixement del sector. Com més gran és la cartera d'una agència, més capacitat té per generar contactes, influir en

el mercat i participar en operacions esportives. Això reforça la idea que les agències tenen un paper cada vegada més important dins del futbol espanyol.

13.1.2. VALOR DE MERCAT

VALOR DE MERCAT (M€)

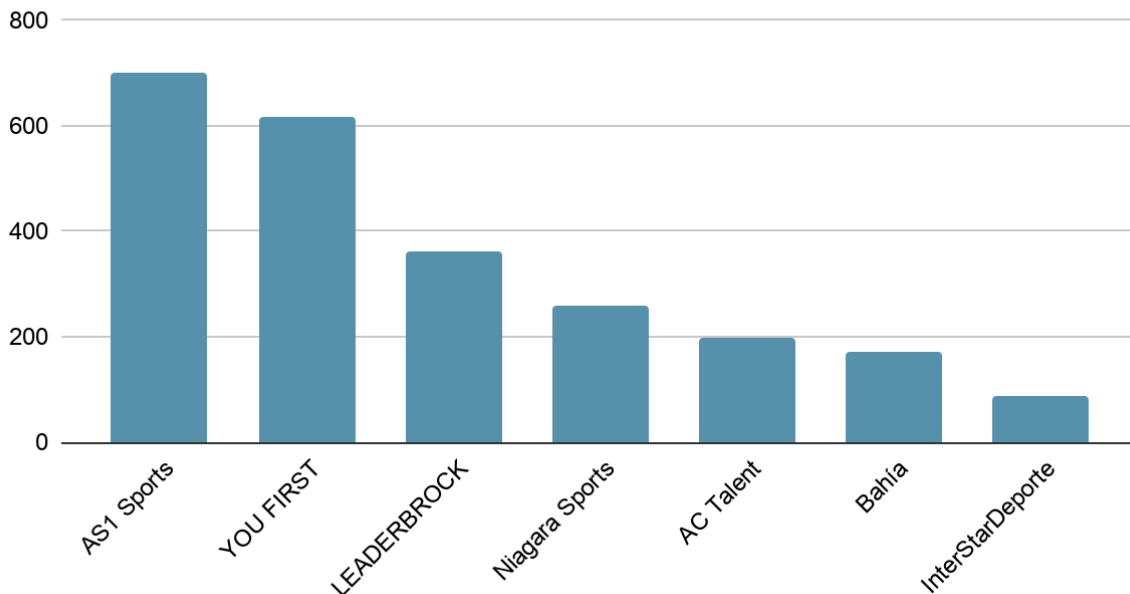


Figura 8. Elaboració pròpia: a partir de dades de Transfermarkt i AS1 Sports.

Aquest segon gràfic permet observar el pes econòmic real que tenen les agències de representació futbolística. No només és important el nombre de jugadors que representen, sinó també el valor de mercat dels futbolistes que formen part de la seva cartera. En aquest sentit, destaquen especialment AS1 Sports, amb un volum de mercat superior als 700 milions d'euros, i YOU FIRST, amb més de 600 milions d'euros. Aquestes xifres mostren que les agències gestionen actius esportius amb un valor econòmic molt elevat.

El fet que diverses agències concentrin carteres valorades en centenars de milions d'euros evidencia que la intermediació futbolística s'ha convertit en un sector amb una forta dimensió econòmica. Les agències no només actuen com a representants dels jugadors, sinó que també tenen un paper clau en la negociació de contractes, la gestió de traspessos, la projecció professional dels futbolistes i la connexió entre clubs i esportistes.

A més, aquestes dades permeten entendre per què el sector es troba en ple creixement. La representació de jugadors ja no es limita a categories professionals molt concretes, sinó que cada vegada s'estén més a diferents nivells del futbol, incloent-hi jugadors joves, futbol

semiprofessional i futbol de formació. Això obre noves oportunitats per a models d'agència més especialitzats, digitals i adaptats a les necessitats actuals del mercat.

13.1.3. CONCLUSIÓ CONJUNTA

En conjunt, els dos gràfics mostren que les agències de futbol tenen un pes creixent dins del mercat esportiu espanyol. D'una banda, representen un nombre molt elevat de jugadors, fet que demostra la importància de la figura de l'intermediari en la carrera dels futbolistes. De l'altra, gestionen carteres amb un valor econòmic molt alt, cosa que confirma que aquest sector mou quantitats molt importants de diners.

Aquestes dades reforcen la idea que la representació futbolística és un sector en auge, cada vegada més professionalitzat, concentrat i influent. Per aquest motiu, la creació d'una agència com JEIS Agency pot tenir sentit dins d'aquest context, especialment si és capaç d'oferir una proposta diferenciada basada en la representació, la visibilitat digital i l'assessorament tècnic als clubs.

13.2. ENTREVISTES

13.2.1. ENTREVISTES DIRECTIUS

1. Quins canals utilitzeu actualment per trobar nous jugadors (representants, recomanacions, proves, xarxes, etc.)?
2. En quins moments de l'any es necessiten més jugadors? I quants en soleu firmar cada any?
3. Quines dificultats trobeu més sovint en el procés de fitxatge?
4. Esteu oberts a treballar amb una agència externa que us faciliti perfils de jugadors adaptats a les vostres necessitats?
5. Creieu que rebre un informe des d'un punt de vista extern us ajudaria a millorar el rendiment de l'equip o detectar mancances?
6. En cas afirmatiu, preferiríeu que l'anàlisi fos presencial (amb un analista al camp) o digital (a partir de vídeos facilitats per vosaltres)?
7. Com valoreu la col·laboració amb agències o representants esportius?
8. Quins aspectes milloraríeu d'aquest tipus de relacions?
9. Quins són els principals motius pels quals rebutjaríeu un servei com el nostre?

13.2.2. ENTREVISTES ENTRENADORS

1. Quan busqueu reforços, com trobeu els jugadors adequats?
2. Amb quina freqüència necessiteu incorporar nous jugadors durant la temporada?
3. Quin tipus d'informació us ajuda més per avaluar un jugador (estadístiques, vídeos, informes tècnics, referències...)?
4. Us seria útil disposar d'una plataforma on veure perfils de jugadors amb vídeos i punts forts?
5. Quin és el problema més gran que tens a l'hora d'analitzar els partits?
6. Quines plataformes o eines utilitzeu actualment?
7. Heu rebut alguna vegada assessorament extern on us han analitzat tàcticament i tècnicament?
8. Com valoreu la possibilitat de tenir un analista extern que revisi els vostres partits i us proposi millores?

9. Què us semblaria un servei que combini representació de jugadors i assessorament tècnic a clubs?

13.2.3. ENTREVISTES JUGADORS

1. En algun moment has tingut representant? En cas que si, quina ha sigut la teva experiència?
2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?
3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?
4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE
5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?
6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?
7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?
8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

13.2.4. ENTREVISTES CONTESTADES

ENTREVISTA DIRECTIU UD JESUS I MARIA: JOSE MARI ALIAU

1. **Quins canals utilitzeu actualment per trobar nous jugadors (representants, recomanacions, proves, xarxes, etc.)?**

A través de recomanacions i segons com, també per l'intranet de la federació.

2. **En quins moments de l'any es necessiten més jugadors? I quants en soleu firmar cada any?**

A veure, els moments que necessiten més jugadors a l'any per fitxar és a l'estiu, que és quan es confeccionen les plantilles. I després, sobre l'època de gener, febrer, que és quan estàs a mitant temporada, i depèn de com vagi l'equip, és quan es necessiten reforçar o donar baixes.

3. **Quines dificultats trobeu més sovint en el procés de fitxatge?**

Depèn de la tipologia del fitxatge, si tu fitxes un jugador una mica consagrat i tot això, l'econòmic, els dies d'entrenament... En canvi, si fitxes jugadors més jovenets, les exigències no són tantes. Sobretot l'econòmic és la dificultat principal.

4. Esteu oberts a treballar amb una agència externa que us faciliti perfils de jugadors adaptats a les vostres necessitats?

Tal com corre tot avui en dia, potser síria bo, però no estem acostumats a treballar així.

5. Creieu que rebre un informe des d'un punt de vista extern us ajudaria a millorar el rendiment de l'equip o detectar mancances?

Sempre és bo haver-hi quatre o cinc ulls. Veuen més que dos. Sí que podria ajudar a resoldre mancances.

6. En cas afirmatiu, preferiríeu que l'anàlisi fos presencial (amb un analista al camp) o digital (a partir de vídeos facilitats per vosaltres)?

Potser síria millor presencial que a través de vídeos.

7. Com valoreu la col·laboració amb agències o representants esportius?

No puc valorar res del treball de les agències perquè fins ara no hem treballat. És una cosa desconeguda per a mi.

8. Quins aspectes milloraríeu d'aquest tipus de relacions?

D'aspectes a millorar no te'n puc dir per què, com que no hem treballat, no sé en què es pot millorar

9. Quins són els principals motius pels quals rebutjaríeu un servei com el nostre?

Segurament que els primers motius per rebutjar serien les comissions. Si parles directament amb un jugador o amb qui sigui, si ho fas tu no tens costos afegits. Si és al revés, si vas a través d'una agència, tens costos afegits a les transaccions que pogués fer.

ENTREVISTA DIRECTIUS CF AMPOSTA: GERVASI ASPA

1. Quins canals utilitzeu actualment per trobar nous jugadors (representants, recomanacions, proves, xarxes, etc.)?

Nosaltres, els canals que utilitzem, tenim una àrea de captació al club, que som 4 persones i anem tots els caps de setmana voltant pels camps. A part d'això, també tenim els entrenadors que, després del partit, tenen una fitxa per omplir i sempre fiquen un jugador de l'equip del rival i les codificacions de 0 a 3. En això avancem molt, tot i que estem sempre mirant xarxes socials, gent que vol vindre ells a provar, representants per la zona que estem i això, menys, però algun també n'han tingut.

2. En quins moments de l'any es necessiten més jugadors? I quants en soleu firmar cada any?

Nosaltres quan necessitem més jugadors és ara, al maig-juny, que és quan fem les plantilles de cara a l'any que ve. Solem fitxar a la vora de 35-30 jugadors cada any. Hi ha algun temps que és al principi, quan vam arribar a l'Amposta que necessitem més, perquè necessitàvem més, i ara, en l'any, creiem que en uns 30-35, l'any passat igual, ja fem. Aquests 30-35 supleixen gent que marxa, gent que se'n vol anar a un altre club, gent que nosaltres incorporem per millorar i gent que no pot continuar.

3. Quines dificultats trobeu més sovint en el procés de fitxatge?

Normalment, la dificultat que trobem més és l'apego emocional que té el jugador al seu antic club. Perquè encara que sàpiguen que així venen a Amposta milloren esportivament, ja saps que l'apego a aquest, al club, a l'estimació, als amics, a la gent que està allà. I després, l'altre problema que trobem és si no tens la categoria. Si tens la categoria alta, és molt més fàcil.

4. Esteu oberts a treballar amb una agència externa que us faciliti perfils de jugadors adaptats a les vostres necessitats?

Sí, estem oberts. Tot el que sigui millorar i que ens pugui ajudar a decidir millor, no hi ha cap problema.

5. Creieu que rebre un informe des d'un punt de vista extern us ajudaria a millorar el rendiment de l'equip o detectar mancances?

Crec que rebre informes externs t'ajuden a tenir una visió una mica més perifèrica i més realista de les coses. A vegades tu estàs ficat dins d'una voràgine i no acabes de veure les coses en perspectiva. Crec que és positiu i pot ajudar, tot i que sempre al final nosaltres treballem de la manera que ens asseguem tots i acabem de decidir.

6. En cas afirmatiu, preferiríeu que l'anàlisi fos presencial (amb un analista al camp) o digital (a partir de vídeos facilitats per vosaltres)?

És indiferent. Es pot fer presencial o es pot fer en vídeo. És el mateix. Al final és trobar les mancances o les virtuts, tan teu com del contrari, i poder treballar això.

7. Com valoreu la col·laboració amb agències o representants esportius?

La col·laboració és cordial. Cadascú mira per ell. Els representants busquen el millor per al seu representat i nosaltres com a club mirem el millor per al club. Normalment, quasi sempre arribes a un acord i ja et dic, cadascú busca el seu interès.

8. Quins aspectes milloraríeu d'aquest tipus de relacions?

No crec que hi hagi molts aspectes a millorar. Com t'he dit abans, cadascú mira el seu interès. El representant o l'agència mira que el seu representat tingui les millors condicions possibles i el club també mira perquè ells tinguin les màximes condicions possibles.

9. Quins són els principals motius pels quals rebutjaríeu un servei com el nostre?

No crec que hi hagi cap motiu per poder rebutjar un servei com d'una agència de representació o d'una agència de scouting. No crec que n'hi hagi cap. Al final, si et fan bona feina i tu et pots beneficiar d'això,

ENTREVISTA ENTRENADORA UD JESUS I MARIA: NAIARA SORRIBES

1. Quan busqueu reforços, com trobeu els jugadors adequats?

Basant-nos en contactes que tenim, jugadors que coneixem, entrenadors que ens puguem proporcionar algun descarti d'algun equip, etc.

2. Amb quina freqüència necessiteu incorporar nous jugadors durant la temporada?

Normalment en categoria futbol base, si no és que és algun jugador que no està contenent el club actual i necessita canviar de club a mitja temporada, no hi ha una necessitat real d'incorporar nous jugadors durant el transcurs que dura la temporada.

3. Quin tipus d'informació us ajuda més per avaluar un jugador (estadístiques, vídeos, informes tècnics, referències...)?

El que més m'ha ajudat per avaluar el jugador, primer, és fer una fitxa tècnica del jugador, on analitzis els aspectes tècnics-tàctics que la afavoreixen, on té més destaca, com a hàbil, com a no hàbil, en quants aspectes de joc ens puguem moure bé el jugador, i després ja passem a l'anàlisi individual de vídeo, agafem dos, tres, quatre partits, i llavors analitzem.

4. Us seria útil disposar d'una plataforma on veure perfils de jugadors amb vídeos i punts forts?

Sí, seria molt útil, i també saber una mica una fitxa tècnica, on també apareix una fitxa tècnica del jugador, vídeos amb jugades característiques o punts forts, i per a pròximes incorporacions a final de temporada, sí que seria molt útil.

5. Quin és el problema més gran que tens a l'hora d'analitzar els partits?

Jo analitzo normalment dos partits al mes, de cinc fem quatre, i el problema que més dificultat em resulta a l'hora d'analitzar és, a vegades, les permutes, perquè molts jugadors meus fan permutes de posicions, i llavors a l'hora de tornar a permutar la posició inicial, els costa més recuperar la posició inicial, però problema com a tal no n'hi ha.

6. Quines plataformes o eines utilitzes actualment?

Jo utilitzo Longo Match per a l'anàlisi de vídeo, i he acabat també el Metric Sport, i després per a muntar sessions de vídeo tinc una pissarra virtual, i utilitzo aquestes tres eines per a fer les sessions, analitzar vídeos, i tot.

7. Heu rebut alguna vegada assessorament extern on us han analitzat tàcticament i tènicament?

No, mai.

8. Com valoreu la possibilitat de tenir un analista extern que revisi els vostres partits i us proposi millores?

No penso fer-ho, però d'incorporar un analista, la veritat és que seria una figura bastant important, crec, i ens aniria molt, molt bé. Sí que és cert que som un club petit, humil, i potser no tenim els recursos que tenen alguns clubs grans per incorporar aquest tipus de figures als staffs.

9. Què us semblaria un servei que combini representació de jugadors i assessorament tècnic a clubs?

Crec que seria un molt bon servei, perquè tot el que pugui ajudar a potenciar, millorar, i poder acompanyar els jugadors, fer recerca, etc. Sempre és bo.

ENTREVISTA ENTRENADOR DEL JESUS I MARIA: PAU ALEGRIA

1. Quan busqueu reforços, com trobeu els jugadors adequats?

Al final és intentar, ja parlo jo per mi o per qualsevol cosa de categoria amateur, intentar agarrar i buscar una miqueta una xarxa de jugadors que l'entrenador, cos tècnic o bé l'adjunta directiva de l'equip en qüestió té i a partir d'allí mirem per posicions de necessitats i fem una puja d'idees i de noms i a partir d'allí comencem a tocar jugadors.

2. Amb quina freqüència necessiteu incorporar nous jugadors durant la temporada?

Jo crec que es basa en el moment, depèn com va la temporada i depèn de les necessitats en el moment de la temporada. Al final, si un equip està mitant taula, per norma general no necessita incorporar ningú durant tota la temporada, però quan un equip o està per baix o està per alt i vol competir per algun objectiu o necessitat és quan necessita incorporar jugadors. Normalment, és més des del tram final de la temporada o avançada a la segona volta que després.

3. Quin tipus d'informació us ajuda més per avaluar un jugador (estadístiques, vídeos, informes tècnics, referències...)?

Jo crec que, sobretot si parlem de Terres de l'Ebre, ajudar molt els programes de mitjà perquè té moltes gravacions de vídeo i després informació que ens puguin donar els altres entrenadors. Al final, si tens un entrenador afina a un altre equip o a un altre equip de la mateixa categoria doncs al final ens acabem trucant i ens acabem posant informació. Després, aquest equip té aquest jugador important, juga

en aquest sistema, sobretot a destacar això, els vídeos que poguéssim treure per analitzar els vídeos del rival i informacions que ens puguin passar a altres entrenadors de la categoria.

4. Us seria útil disposar d'una plataforma on veure perfils de jugadors amb vídeos i punts forts?

Bé, tot el que sigui per millorar el tema futbolístic és útil. A veure, estem en categoria amateur, seria difícil tindre una plataforma ben estructurada, però, repeteixo, tot és útil. Al final tindrè més informació d'uns jugadors per a quan fitxar-los o per a analitzar el rival sempre va bé.

5. Quin és el problema més gran que tens a l'hora d'analitzar els partits?

Bé, a vegades no tindràs prou informació sobre el rival perquè si no tens molt de vídeos o bé no podem passar d'informació a l'equip contrari doncs ja t'hi trobes que no tens prou informació. Aquesta seria la principal. Al final la informació es basa en tu mateix anar a veure un partit del rival per a poder-lo analitzar. I després tindràs prou temps perquè, al final, repeteixo, estem en categoria amateur per a poder veure el rival i analitzar-lo.

6. Quines plataformes o eines utilitzes actualment?

Al final, les plataformes o eines que acabem utilitzant, ja et dic, són vídeos que puguem penjar a YouTube, és la principal, i després plataformes que ens ajuden a fer algun tipus de vídeo, com pot ser qualsevol aplicació que tinguem avui en dia. Però després, poca cosa més, al final, fulls d'Excel que també ens serveixen per a fer estadístiques i ja estaria.

7. Heu rebut alguna vegada assessorament extern on us han analitzat tàcticament i tècnicament?

No

8. Com valoreu la possibilitat de tenir un analista extern que revisi els vostres partits i us proposi millores?

Jo valoraria positivament, al final, tindre un analista a qualsevol club. Seria una cosa meravellosa, però al final, com ja et dic, econòmicament els clubs han de prioritzar altres partits com per a tindre un analista. Ara, si un club té un analista, al final tota ajuda, ajuda molt l'entrenador i ajuda, sobretot, l'entrenador i els jugadors, perquè t'analitza el rival i també t'analitza el teu equip per a veure si tenim alguna mancança, tant defensivament com ofensivament o tàcticament. Tindre un analista és perfecte, però és difícil.

9. Què us semblaria un servei que combini representació de jugadors i assessorament tècnic a clubs?

Torno al mateix que em semblaria. Em semblaria perfecte, perquè al final estructuraria més professionalment el futbol amateur i tot seria més bonic i més professional, però a vegades és difícil i després hauríem d'enllaunar molta implicació de molta gent perquè no pugui sortir bé aquest tema d'assessorament i representació. Insisteixo que estaria molt bé, estructuraria molt bé el futbol amateur, però és complicat.

ENTREVISTA ENTRENADOR BARÇA ACADEMY DUBAI: JUAN MANUEL GUERRERA

Cap de Vídeo Anàlisi al Barça Academy Dubai

1. Quan busqueu reforços, com trobeu els jugadors adequats?

En ser una acadèmia no ens centrem a buscar jugadors, no existeix un equip de captació. Tot i això, en el cas que es trobi algun jugador interessant, en el cas adequat, els entrenadors o coordinadors són qui es fan càrrec de parlar amb la família del jugador/a per convidar-lo a provar un entrenament. A banda del nivell tècnic-tàctic del jugador, a l'entrenament que li oferim és quan ens fixem com és el jugador en l'àmbit d'actitud, estructures socioafectives, relació amb l'entorn, etc.

2. Amb quina freqüència necessiteu incorporar nous jugadors durant la temporada?

Solem tenir uns equips ben estructurats amb un bon nombre de jugadors, el que ens fa tenir una estabilitat constant. En ser una acadèmia internacional i que ens trobem en un context en què les famílies venen i marxen amb regularitat, de tant en tant hi ha una bona promoció de jugadors d'equips inferiors que pugen a equips amb més qualitat.

També hem de tenir en compte que les categories s'estructuren:

U7 -> Futbol 5

U8-U10 -> Futbol 7

U11-U13 -> Futbol 9

U14 endavant -> Futbol 11

Això ens fa que cada canvi de categoria s'hagin d'introduir jugadors per tal de completar els equips.

3. Quin tipus d'informació us ajuda més per avaluar un jugador (estadístiques, vídeos, informes tècnics, referències...)?

En el meu cas, com a Cap de Vídeo Anàlisi, valoro molt el fet de tenir vídeo d'un jugador, on pots analitzar els aspectes en l'àmbit tècnic-tàctic. A partir d'aquí, es fa un informe individual valorant els diferents aspectes prioritaris que el director d'acadèmia indica. En cas que no tinguéssim vídeo, les estadístiques que la mateixa

lliga ens dona ens serveix per treure conclusions. També donem molt de valor a les referències, ja que tenim bona relació amb acadèmies pròpies.

4. Us seria útil disposar d'una plataforma on veure perfils de jugadors amb vídeos i punts forts?

Seria de gran utilitat, especialment per a poder observar aspectes del joc dins de la nostra metodologia, on realment podríem ser capaços d'interpretar el 100% dels diferents angles d'un jugador i traure dades importants.

5. Quin és el problema més gran que tens a l'hora d'analitzar els partits?

Més que problema és un repte gran. En l'àmbit general, em trobo bastant d'inconvenients a escala de qualitat de càmeres, la qualitat de la imatge i la inclinació per seguir la pilota. Realment pel que fa a anàlisi més concreta destacaria la dificultat d'una mateixa plataforma on pugui tallar vídeos i ajuntar-los al mateix moment.

6. Quines plataformes o eines utilitzes actualment?

Actualment, treballem amb Pixellot, que ens facilita la càmera per poder gravar i tenir un sistema d'anàlisi per treure vídeos. A partir d'aquí, és feina de l'analista en ajuntar els vídeos i fer l'informe. Normalment, s'utilitza un programa d'edició de vídeos pel sistema del mateix ordinador.

7. Heu rebut alguna vegada assessorament extern on us han analitzat tàcticament i tènicament?

No l'hem rebut mai perquè no s'ha necessitat. Tot i això, pot ser una bona eina que ens pot ajudar a l'anàlisi d'equips i de jugadors.

8. Com valoreu la possibilitat de tenir un analista extern que revisi els vostres partits i us proposi millores?

Podria ser una opció que tothom està obert a discutir i obtenir. La figura de l'analista està pujant cada vegada més i és més important. Aquest analista extern hauria de tenir un context del club o acadèmia per a posar-ho en formació.

9. Què us semblaria un servei que combini representació de jugadors i assessorament tècnic a clubs?

En l'àmbit professional podria ser una opció on combinar aquests recursos et donaria un plus d'imatge i projecció. Al mateix moment, la representació de jugador obtindria més un rol secundari, on seria més als despatxos on realment passaria a ser agent representant. L'assessorament tècnic molts de clubs ja ho tenen amb un director tècnic pel que fa a futbol base, de metodologia o de conceptes.

1. En algun moment has tingut representant? En cas que si, quina ha sigut la teva experiència?

Sí, he tingut representant. Quan tenia 15 anys vaig tenir representant, però el vaig tenir només un mes perquè vaig veure clares les seves intencions i no l'ajudava, vaig notar que buscava més interès que el meu futur.

2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?

Doncs sí, perquè estaria bé donar més visibilitat als jugadors espanyols que a Europa, perquè és on hi ha més nivell, crec jo. Hi ha diverses sortides bones per a Europa, ja no per arribar al futbol professional, potser per a tots, però sí per a les experiències més boniques dins el món del futbol i el futbol internacional. I també per als futurs representants, que hi ha molta gent jove que està estudiant i vol dedicar-se a això, però si no tens padrins és molt difícil arribar a l'elit d'aquest món.

3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?

Jo, de contingut meu, tinc alguns vídeos que la tele he gravat, que m'he fet alguns retalls d'alguns gols, d'algunes jugades, però no tinc un vídeo sencer d'uns highlights meus, simplement retalls diversos que tinc escampats a la galeria.

4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE

Doncs mira, podria arribar a pagar, depèn del club, però crec que a màxim un 20-25%. Però ja et dic, depèn de les quantitats de les fitxes també. A la setanta, una mica proporcional. Si jo cobro, per exemple, mil, doncs 250 te'ls puc pagar, però si cobro 500 no te'ls puc pagar 250. Llavors, que sigui una mica proporcional. Sobre el sou i el club, la categoria també, tot una mica, però un 20%, un 20-15, 25... No ho sé, depèn.

5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?

Doncs bé, l'agència de futbol t'ha donat la seguretat i el benestar per poder arribar a un club, les facilitats per poder arribar a un club i obrir-te les portes de casa al mercat. Al final, la seva feina jo crec que és més aquesta. Després, l'assessorament legal també s'hi pot ajudar una mica. Potser estirar bé, perquè els jugadors joves d'avui en dia estem preparats per saber tots els buits legals que hi ha al món del futbol i de moltes màfies i s'aprofiten. I bé, una mica de tot m'agradaria que ho fes.

6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?

Doncs bé, m'agradaria una mica fixar-me en el seu currículum, en els jugadors que aporten una mica, la gent que treballa, si ve del món del futbol, si ve del món del mercat, de quin món ve, la seva trajectòria pel món del futbol, quin ha sigut... Una

mica de tot el món del futbol. Crec que la part més esportiva m'hi tiraria més que l'econòmica. Però bé, això és estar al ball, una mica. Jo, quan m'ha passat, sempre he tirat per... Jo, quan he anat a fitxar club, el que sigui, sempre he tirat per la part esportiva i per l'econòmica. Sempre, sempre. He negat moltes ofertes econòmiques dues vegades o tres més grans que les d'algunes que he acceptat. I crec que em faria el mateix.

7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?

Bé, el que m'agradaria que canviés una mica la gent, si és ara, que fos una mica que deixessin els jugadors que tenen projecció i són joves, molt joves, que tinguessin la seva capacitat de decidir, que no fossin ells, que influeixin al seu cap, al seu pare, que miren més la part esportiva, no per l'econòmica, perquè al final un jugador està content amb el club que està i gaudir jugant. És el principal. Estigui al Barça, al Madrid, on sigui. Però jo crec que el principal fallo és aquest, que s'ha mirat massa pel tema econòmic. Entenc també que sigui una feina, però jo crec que tot jugador de futbol ha de ser una mica una projecció de futur. I llavors, deixar que el jugador gaudeixi, perquè si no gaudeix un jugador no té futur.

8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

Bé, he tingut la sort de tenir ofertes de l'exterior, d'Europa, d'Islàndia i d'Itàlia. I no ho vaig fer per temes personals, però crec que sí, que és una agulla que tindrà clavada tota la meua vida, de no haver-ho provat. Ja no per on hagués arribat, sinó per l'experiència de viure a fora, de viure del futbol, que és el que més m'agrada. I la veritat és que si ara m'arribés una altra oportunitat, crec que no podria rebutjar-la de cap manera. La veritat és que no tinc dubtes.

ENTREVISTA EX-JUGADOR PROFESSIONAL DE FUTBOL: EDU ALBACAR

Exjugador del Hércules, Alavés, Rayo Vallecano, Elche, entre altres

1. En algun moment has tingut representant? En cas que sí, quina ha sigut la teva experiència?

Sí, des de quan vaig fitxar per l'Espanyol ja vaig tindre un representant. L'experiència va ser molt dolenta perquè em va enganyar, em va ocultar informació i al cap de 24 anys ja hagués pogut fitxar per un equip de Primera Divisió i per interessos propis em va amagar aquesta informació i em va privar de poder jugar a Primera Divisió en 24 anys. Després vaig canviar de representant i aquell va estar millor.

2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?

Sobreutilitzar la plataforma digital, sí, estic més o menys treballant en el que és Instagram. Intento penjar contingut, entrevistes i fotos relacionades amb el món del futbol. Tinc sobretot fotos de quan jugava o quan entrenava perquè actualment sóc entrenador i intento penjar fotos d'entrenaments, visites que he anat fent com per exemple amb Michel a Girona que va ser excompany meu i aprofito per anar a veure entrenaments i penjar fotos i vídeos.

3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?

Intento penjar també vídeos del passat de quan jugava a futbol i intento actualitzar-me una mica més en el present que són vídeos i highlights d'entrenaments que ja he fet.

4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE

Pel tema de quant pagaria, ara aquest últim any vaig estar treballant en una empresa que es dedicava una mica a això. Em buscava entrevistes, m'arreglava les fotos per ahir el contingut que havia de pujar a Instagram, però bé, era un preu simbòlic.

5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?

El que busca una agència de representació sobretot és visibilitat, bona visibilitat i sobretot transparència.

6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?

Al final el món del futbol és un món molt complicat on hi ha molts interessos i al final de tots s'ha sabut que sí que tens un bon representant tens més opcions de poder accedir a alguns equips. Tornaria potser a repetir la transparència i la claredat a l'hora de parlar amb el jugador.

7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?

8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

Abans era molt reticent sortir d'Espanya. De fet, com a jugador vaig tenir ofertes de Xipre, de Grècia i d'Anglaterra i mai vaig voler sortir d'Espanya perquè entenia que la Lliga Espanyola era la millor del món. Com a entrenador també era bastant reticent sortir i bé, aquesta temporada a l'agost vaig marxar a Mauritània, a Àfrica i vaig viure una experiència molt bonica, però són sis mesos d'estar allà en un país completament diferent del nostre. Al final per un problema personal vaig haver de

tornar al gener, però sí, vaig sortir d'Espanya, vaig viure l'experiència i potser a un destí més bonic, potser sí que tornaria a sortir.

ENTREVISTA JUGADOR DEL MALLORCA: HUGO GARVÍ

Actual jugador del Mallorca, amb el contracte recent renovat i ex-jugador del Espanyol

1. En algun moment has tingut representant? En cas que sí, quina ha sigut la teva experiència?

Tinc representant des del moment, des que et de primer any, des que tenia 14 anys. Vaig tindre representant quan l'Espanyol estava jugant a l'Institut Aragona infantil de segon any i l'Espanyol s'hi va oferir per mi. I llavors sí que me'n recordo que bastantes representants sí que picaven a mon pare i li preguntaven i això. I llavors quan té ve un equip així gran, les representants t'interessen. I n'hi vam tindre bastant, bastants ofertes de representants, però ens vam quedar en el que vindré a parlar. Allí a Sant Jaume vindré un almòs a parlar-nos i ens vam quedar en aquest. Porto en ell 5 anys. 5 anys de dos anys a l'Espanyol i els 3 ara a Mallorca. I ara hem tornat a renovar el contracte i sí, seguim en ell. Que és de l'agència Team Yorkers, no sé si vols després te la passo. I molt bé, molt content en ell, de veritat. Molt content. Molt content perquè, sempre que l'ha necessitat ha estat. O sigui, no sé, sempre quan he tingut alguna oferta a algun equip, algun equip ha preguntat per mi i ell ja està al corrent. I això quan he volgut, ara per exemple que he renovat, el primer contracte no ens convenia gaire i han fet 3 propostes de contracte i a la tercera ja sí que me la van acceptar millor, en millors condicions. I sí, la veritat que es portava amb mi, sempre m'ha preguntat sobre les setmanes, si jugo a titular, com vaig, com em sento. I bé, content perquè aquesta agència, el bo que tinc és que em donen les botes. O sigui, tinc aquesta sort que no cal que pagui botes, també tinc, perquè no sé, puc triar les botes que vulgui, això també vulguis o no. Però sí, sí, o sigui, molt cercà i és com si fos la meva família. Content d'estar representat.

2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?

Jo trobo que si no he jugat gaire, se m'acaba el contracte i m'he de buscar equip i el meu representant no està aconseguint cap cosa i això jo trobo que sí que seria una bona opció enviar vídeos i highlights a equips. I si els agrada i veuen que sí que poden comptar amb mi, doncs seria una bona opció, jo trobo. Enviar vídeos, jo sé que això un de gent ho fa. O sigui, es fan els highlights de la seva temporada de gols jugats i tal i ho envien. Trobo que sí que pot ser una bona opció per aquest vegan i per fer-te veure. Trobo que sí, si algun dia estic forçat o alguna cosa. Espero que no, però trobo que sí que pot ser una bona opció.

3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?

De moment encara no m'ha calgut fer-me cap vídeo de highlights, però conec els jugadors que sí. Per exemple, tant quan gent del meu equip que no renova o no continua l'any que ve i s'ha de buscar equip i no li ha sortit cap oferta i s'han de fer vídeos highlights per oferir-se a 3 equips i això el representant també s'ha d'anar movent en equips. De moment no m'ha fet falta mai, però no ho sé, però sí que sempre que algun equip ha estat o ara que ha renovat la Mallorca contacta amb el meu representant i ho parlen. Després de l'Espanyol, me'n recordo que teníem la Mallorca o Las Palmas i vam decidir anar a Mallorca i això ho fa tot el meu repre. O sigui, ell és el que, no ho sé, el seu treball és manejar-se i estar al tant de tot, suposo. I que si hi ha algun equip, si hi ha alguna cosa, si continua l'any que ve, què farà l'any que ve i tal. I ell és el que es maneja, si jo necessito buscar un equip o... De moment bé content.

4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE

Espero no haver de pagar mai cap percentatge i que em vulguin sense... No sé si es pot, però espero no haver de pagar mai.

5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?

Sí que i tant que te les he contestat. Que tinguin, sobretot, contactes en clubs i que es manegi i que tinguin nom. L'agència que tingui nom, que hi hagi jugadors de l'agència primera divisió que tinguin nom i, sobretot, que pugui parlar en qualsevol club i tingui tracte en qualsevol club. Per allà poder anar a qualsevol equip o al millor equip possible. Que parli, jo què sé, si té contacte en un equip de fora, estranger, que és, jo què sé, com més contactes tingui i més famosos, sí, sí, és que va de famosos, més es fa que conegui i més, sobretot, en tu que et tracti bé. Cercania, trobo. I que et siguis sincer. Al meu representant ja li parlo com si fos mon pare, o sigui que li soc sincer. Si no estic content, si estic content. Si aquesta setmana no he tingut ganes, o estic passant malament, jo li dic, o estic amb més ganes que mai, jo què sé. No sé, confiança, jo trobo confiança. Que també em tingui confiança, que parli, que en tu, que tu vegis que li importes, que li interesses, saps? Que estigui aprenent de tu, jo trobo. I sí, que tingui contactes, al final tracta d'això, que tingui contactes en molts de clubs i que faci les coses bé. El tema de contractes i això.

6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?

Sobretot això que, que es faci a conèixer, que sigui una agència en nom i un representant en nom i que, saps? Que porti a bons clubs i als millors clubs possibles. Això que tingui contactes en un munt de clubs i que si... Imagina't que no he sigut

mai l'Ocas, gràcies a Déu. Imagina't que jo estic en un representant que he fet bona temporada, he fet els meus gols, les meves existències, he jugat minuts, tal. He fet bon any i no m'està aconseguint res, ni cap pujada de contracte, ni cap equip. Si m'acaba el contracte i al final no continuo aquí, vull anar a un equip millor i en aquest representant no m'arriba cap oferta. Jo canviaria de representant a veure si en un altre sí que em pot manejar millor o posar-me millor o que es mereixi o... Això que tinc jo, trobo contactes, trobo que és el principal.

7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?

no ho sé. Però, per exemple, a mi ara que tinc la sort d'estar aquí a Mallorca, per exemple, amb mon pare o al club, li parlen representants, o sigui que molts em pregunten, tu tens representant? Jo contesto que sí, o jo què sé. O representants que t'han parat al final d'un partit i et diuen, mira, si tu estiguessis amb mi, tal, podries fer les proves, tal, et podria portar cap allà... No ho sé, és el que has de canviar. Ja no m'hi he defensat més, com a la vida, o sigui, com a tot, hi ha un munt de fantasmes que et volen vendre la motxilla perquè estiguis amb ells i a veure si li pots fer més nom o que ell creixi que estigui amb tu. No ho sé, va haver-hi una, una vegada, que em va dir d'anar a l'àvia, que em portaria a l'àvia, que em pagaria, que cobraria l'any 20 milions en casa com uns pares i tot això, però... No ho sé, no feia molt bona pinta i li vaig dir que tenia representant, ja vaig parar el meu representant i em va dir, aquest és un fantasma que vol dir mala gent, tot això que hi ha, o sigui, hi ha molts de fantasmes, que et volen vendre la motxilla i després potser t'estafa i no li importes, no li importes, no li importes una merda.

8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

O sigui, jo penso que és un pas que has de donar, costi el que costi, si vols ser futbolista és el teu somni, o sigui, vols viure d'això, trobo que és un pas que has de donar, costi el que costi. I bé, com tu saps més vivint al Delta de l'Ebre, que ja tens a Barcelona a dues hores, que saps? I jo me'n vaig anar de casa amb 13 anys i és clar que es fa dur. El primer any va ser un molt dur, tot el dia del teu aniversari has estat sol, t'he perdut les festes del teu poble, veus a tothom que està xalant i gaudint i tu estàs aquí entrenant tot sol. O sigui, jo trobo que si tu vols i xales i vols ser futbolista, després ja, que ho siguis o no és una altra cosa, però l'experiència sempre la tindràs també. O sigui, jo trobo que has de fer el pas, que has de ser valent, i tant, que hi haurà dies dolents, moments durs, que et senti que has estat sol, que te'n vulguis tornar a casa, però has d'apretar les dents i també ser molt fort mentalment, trobo jo. Que també, com tothom, tenim cadascú els seus baixons. O sigui, jo vaig arrencar

amb 13 anys, ja et dic, a la residència d'Espanyol i allà, clar, era molt més jovenet. També no estava acostumat i el primer any, el meu complement record, me'n vaig passar plorant i tot això, o sigui, hi ha moments durs, però trobo que has de fer el pas. I vaig estar allà dos anys de residència i va sortir l'opció d'estar a Mallorca i, bé, ma mare es volia morir quan el nostre representant va dir tenim l'opció de Mallorca també. Ma mare es volia morir, però jo ho tenia clar, que jo me n'anava, o sigui, que jo me n'anava i, bé, estava acostumat també d'estar dos anys allà a l'Espanyol i ara ja en porto tres aquí, tant de bo en siguin més, que seria un bon senyal.

ENTREVISTA JUGADOR JESUS I MARIA: ALAN RODRIGUEZ

1. En algun moment has tingut representant? En cas que si, quina ha sigut la teva experiència?

Sí, en los años que jugué como futbolista profesional tuve varios representantes y varias experiencias y sentimientos encontrados. Cuando se me hacía por edad, tenía que firmar el primer contrato profesional en Argentina, se acostumbra mucho que habitualmente cuando estás por debutar en lo que sería primera división o cuando ya estás en inferiores y te están por subir al plantel profesional y demás, siempre aparecen representantes ofreciéndote muchas cosas. Siempre pasa por lo general que antes de subir a un plantel profesional o antes de debutar seguramente firmes con algún representante que después te seguirá la carrera deportiva y demás. La verdad es que tuve muchas experiencias y en lo personal prácticamente por no decir todas pero no fue ninguna buena. Después a la hora de salir de Argentina cuando ficho por el Reus Deportivo en segunda B mi representante argentino con el que había firmado en ese entonces trabajaba con Laporta acá en España y Laporta estaba como inversor y demás en el Reus aunque por ahí su nombre no era de los primeros que salían carpeta, él estaba detrás y trabajando con unos chinos y demás. Entonces cuando salgo de Argentina y ficho por el Reus también venía con un montón de abanicos de posibilidades y un montón de cosas que me habían prometido y después al llegar acá no fue así. En sumado a eso que no cumplieron nada de lo que me habían prometido entre ellos se pelearon y quedé yo en el medio. Laporta por un lado, mi representante por otro. Después tuve que fichar en Gava que también recién subía ese año a segunda B y después me fui para Italia y demás. Pero en cuanto a la personal mis experiencias no fueron buenas.

2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?

En cuanto a las plataformas digitales y todo demás creo que el fútbol está cambiando mucho últimamente y en estos últimos años está cambiando mucho.

Entonces creo que es hora y tiempo también de ajustarse a lo que es la nueva tecnología, las nuevas maneras de poder mostrarse, de tener vidriera y de que se abran distintas puertas. A sí que en ese sentido yo lo veo muy bien y lo veo muy productivo. Se está usando mucho y además tiene llegada no solo al país donde en ese momento estoy jugando sino que te abre caminos con otros países que hace años hubiera sido muy complicado, muy difícil de llegar. Creo que hoy se hace todo un poco más accesible, que te conozcan, que vean tu material, cómo jugás, cuántos partidos jugaste, tus estadísticas. Entonces en ese sentido yo lo veo súper positivo.

3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?

Bueno, en lo personal sí, tengo vídeos, tengo estadísticas, tengo entrevistas, página web de internet. Sí, tengo todos esos datos que fueron actualizando con estos últimos años que ya no juego profesional. No sé qué ha pasado, hace tiempo no los miro, pero sí en su momento salían varias páginas, tanto de acá de España como en Argentina y en Italia también, indicando las estadísticas, los partidos jugados, las amonestaciones, la falta cometida, las tarjetas, todo. Salía absolutamente todo, de hecho habían cotizado un valor de mercado más o menos de lo que podía valer en una futura venta y demás. Así que en ese sentido, más que nada acá en España se mueve mucho por lo que es Transfer Market y algunas otras páginas, entonces hay mucha información hoy en día.

4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE

No lo sé bien en cuanto a las plataformas y demás de hoy en día, de qué porcentaje se habla y demás, desconozco. Entonces no podría decir un número exacto, pero en cuanto a representación y los representantes que he tenido, siempre todo rondaba entre un 10 y un 15% aproximadamente. No salía de ahí, ni más ni menos, entre un 10 y un 15%.

5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?

Sí, en realidad yo lo que pienso por mi manera de ver hoy las cosas y con la experiencia y el diario del lunes, como habitualmente se dice, ya sea con plataformas digitales, con agencias de representación y demás, uno lo que busca son oportunidades y que se te abran puertas. Yo creo que lo que todo jugador necesita es eso, es estar en competencia, estar jugando, estar activo y después que un representante, ya sea una plataforma digital y demás, te consiga nuevos nexos y puertas que muchas veces uno es difícil. Lo ideal es que el jugador se dedique a entrenar, a jugar y no pierda energías en eso, sino que cuente con un apoyo de una plataforma, de un representante que le traiga oportunidades, ya sea en entrevistas,

ya sea un seguimiento personal y demás. Y no solo en el país donde esté jugando, sino en otros países, ya sea de Europa, Latinoamérica, Asia, hoy en día hay muchos mercados abiertos y hoy todo también se guía mucho por videos, por estadísticas y demás. No es el fútbol de antes, que por ahí los representantes viajaban a tal país para conocerlo, para verlo en vivo. Hoy se mueve todo de una manera distinta. En mi caso personal, las tres veces, la tercera vez estaba jugando en Italia en esa zona y me conocían, pero las primeras dos veces viajé a Italia en lugares, Sicilia y el Norte, que no tienen nada que ver, que están súper lejos, entonces la gente difícil que te conozca porque no te vio jugar en esa zona, pero me han fichado por estadísticas, por currículum y por verme en videos. He hablado directamente, representantes me han acercado, han llevado mi material al director deportivo o al presidente del club y demás, y así se gestionaban las negociaciones y todo. Sí, pienso que es un poco de todo, buscar asociación legal, buscar acompañamiento. Pienso que muchas veces cuando el jugador está en un buen momento o está en buen nivel y en un buen club, lo juega todo y demás, es muy fácil conseguir equipo y que te quieran. Pienso que a veces la tarea, ya sea un representante o una plataforma o la gente que te asesore, lo importante es por ahí en los momentos que no estás jugando tanto o no estás con tanto ritmo de competición y demás, que sepan ver tus características, qué es lo que te conviene, cómo te sentís más cómodo, y de ahí en más ver en qué club podrías tener más posibilidades de jugar, con qué entrenador tu perfil se podría encajar mejor. Entonces es un trabajo más fino y más detallado. No todos los jugadores lo juegan todo y están en un nivel óptimo, y representantes necesitan todos, tanto ese como el otro. Pero en mi experiencia personal, seguramente el que le toque jugar menos o en ese momento no se encuentre al 100 por diferentes motivos, es el que más va a necesitar un apoyo y que realmente le busquen una oportunidad en un lugar donde él encaje mejor, ya sea con el entrenador, con su estilo de juego o lo que sea. Pienso eso, además de lo que es la representación, el asesoramiento legal y todo, sino que el acompañamiento en el sentido de que la carrera vaya en alza y acompañar en todos los momentos, no solo en los buenos. Pienso que en los momentos donde más se necesita es cuando las cosas no están saliendo de cara y demás.

6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?

A veces el tema de las garantías y demás en los contratos de representación es difícil y un poco relativo. Yo en los primeros años, por ejemplo, cuando firmaba con algún representante o algo, sinceramente no tenía garantías de nada, por decir garantías. Ellos te ofrecían esto, te ofrecían lo otro, pero después podía ser como

podía ser que no. Entonces era muy complicado, era como una apuesta a futuro que podía salir bien o podía salir mal. Después ya con el correr de los años y con la experiencia ya vivida, las veces que firmé contratos de representación ya me aseguraba, por ejemplo, que ese 10 o 15% el representante lo cobre si yo tenía contrato, que si el representante me conseguía un contrato de dos o tres años, él se aseguraba cobrar ese 10 o 15%. Muchas veces en contratos ya, cuando era profesional en Italia, los contratos los hacía por partidos jugados. Entonces yo cuando iba a un club ya sabía la cantidad de partidos que iba a jugar. Entonces se hacen muchas cláusulas que después las aprendes con la experiencia. Muchas veces en contratos ya, cuando era profesional en Italia, los contratos los hacía por partidos jugados. Entonces yo cuando iba a un club ya sabía la cantidad de partidos que iba a jugar. Entonces se hacen muchas cláusulas que después las aprendes con la experiencia. Pero habitualmente cuando sos joven y demás las garantías son difíciles. Pero con el correr de los años todo se habla y al final el dueño de la pelota es el jugador. Y si dice que no es no y si quiere y está de acuerdo, seguramente tiene que pedir algunas condiciones básicas, como dice la palabra, para tener garantías de lo que va a ser su carrera y de la apuesta que no sea gratis, sino que ganen todos, por así decirlo.

7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?

Bueno, ahora creo que van a ser tres años. Sí, más o menos tres años que no juego al fútbol profesional y estoy un poco ajeno a cómo se están manejando hoy por hoy las agencias de representación. Pero un poco hago hincapié en una pregunta que me hiciste antes, de qué se le pediría a un grupo de representación o qué buscaría en un grupo de representación. Y bueno, yo más que nada hago hincapié en eso. Que el jugador que lo juega todo seguramente tenga más posibilidades de venderse como quien dice solo. Y por más que yo piense que todos necesitan algún representante, un padrino que te abra puertas y demás, yo pienso que el jugador que por ahí lo necesita más es aquel que por ahí no está jugando tanto, que necesita un cambio de aire, que por ahí en el club que está de momento no encaja por su perfil, que por ahí al entrenador le gusta otro jugador con otras características. Entonces es un trabajo más fino de buscar qué realmente le conviene al jugador que estás representando y en qué club puede encajar mejor para sacarle provecho y que recoja frutos con el tiempo. Así que yo más que nada haría hincapié en eso. Que la agencia de representación y demás ponga los focos en eso. Además del asociacionamiento legal y de conseguir contactos, entrevistas y llegadas con clubes, agentes, presidentes y muchas veces otros representantes.

Porque me ha pasado miles de veces que mi representante no era el nexo a tal club, sino que mi representante conocía a un representante o a un agente que llevaba jugadores a tal sitio y hablaba directamente con él y después las comisiones las separaban entre ellos. Y si era un 15 hacían 10 y 5, 8 y 8, ellos lo arreglaban a su manera. Muchas veces me ha pasado. Yo les digo, ustedes arreglen lo que tengan que arreglar, lo mío es mío y después si tienen el 10 y el 15, arréglense como ustedes quieran. Me ha pasado muchas veces en Italia y en Argentina también.

8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

Sí, sí, yo de chiquito siempre anhelaba. Primero con ser futbolista profesional y después con poder jugar en otro país. Por suerte lo pude cumplir. A mi nivel, obviamente, en las categorías que he jugado. Pero gracias al fútbol conocí muchos países distintos, muchas culturas, mucha gente, fútbol distintos. Que seguramente si no hubiera sido por el fútbol nunca hubiera tenido tal vez esa iniciativa de salir del país y demás. Pero ya a los 20 años me fui a Argentina, que vine acá para España y viví muchas cosas. Viví muchas cosas que son difíciles de borrar, que fueron de gran experiencia para la vida personal, no solo para el fútbol. Y muy contento de todo lo que me dio el fútbol, la verdad. Así que sí, siempre estuve dispuesto de irme fuera, de conocer otras cosas. Y nada, por suerte lo pude hacer y estoy muy agradecido de eso. Haber jugado en Italia, haber jugado en España, en categorías que son muy buenas, competitivas, donde es muy difícil llegar. Porque siempre se hace mención de Primera División y demás. Pero a veces no es la categoría sino el propósito y el darlo todo lo que uno tiene. Creo que esa es la principal motivación, el darlo todo. No depende de la categoría sino de la satisfacción de poder descansar y decir lo intenté, lo di, me caí y me volví a levantar. Creo que eso es lo más importante. Así que siempre estuve dispuesto a poder irme fuera. Y se lo recomendaría también a cualquier jugador que sea joven y que esté comenzando. El hecho de poder viajar y conocer y jugar al fútbol no solo en su país sino en otros países. Porque es algo que para mí no tiene precio y es una experiencia única.

ENTREVISTA JUGADOR DEL ALMERIA CREDIT AL MIRANDES: SELVI CLUA

Ex-jugador del Girona, arribant a debutar a primera divisió i champions league

1. En algun moment has tingut representant? En cas que si, quina ha sigut la teva experiència?

Si, tinc representant des dels 15 anys, quan jugava al cadet del Nàstic de Tarragona, i he passat per dues agències diferents. El primer era d'una agència no tant gran

com l'actual, es el que em va firmar al Girona FC i el primer que va apostar per mi, tot i això era una mica llunyà. Treballa de presentador a esport 3 i no estava molt pendent de mi ni del meu futur. El segon, que es l'actual, és com un segon pare per mi. Des del moment en que el vaig conèixer, els consells, la proximitat, les opcions de mercat que em dona i la confiança que tinc amb ell no la canviaria per res. Estic molt content amb el canvi.

2. Et veuries utilitzant una plataforma digital per tindre més visibilitat?

Amb plataforma digital m'imagino que et vols referir a xarxes socials o alguna app on puguis pujar les teves jugades. Les xarxes socials ja les utilitzo encara que no pujo moltes coses, però, podria aventurar-me a utilitzar qualsevol plataforma digital si això em fa arribar a més gent i més clubs. Fer-se conegut es important en aquest món, per tant, si em veig capaç de fer servir alguna eina de l'estil.

3. Quin tipus de contingut tens disponible (vídeos, highlights, estadístiques)?

Tinc disponibles fotos jugant i entrenant, vídeos de les meves jugades als entrenaments, talls de les meves millors jugades en partits amistosos i oficials (highlights), partits sencers, tots els paràmetres físics de la competició i entrenaments... Fins i tot hi ha una aplicació oficial de la lliga "Players" on surten totes les estadístiques que has fet al partit, ofensivament i defensivament.

4. Quant pagaries per un servei que et garanteixi entrevistes amb clubs (percentatge de l'acord o quantitat fixa)? QUIN PERCENTATGE

Al final aquest servei es el que fan els representants de cada jugador. El teu representant parla amb els clubs que tenen interès per tu i decideixes si vas a parlar/negociar amb ells o no. No tots els jugadors paguen igual al seu representant, en el meu cas es un percentatge de l'acord total. Sol rondar normalment a prop del 10%. Això queda firmat al contracte que tens amb l'agència.

Des del meu punt de vista és millor el percentatge de l'acord que una quantitat fixa perquè així s'esforcen més a negociar. Com més alt sigui l'acord més alt és el percentatge que s'emporten.

5. Què busques en una agència de representació (visibilitat, contractes, assessorament, seguretat legal...)?

Sobretot proximitat, que et doni confiança, bons consells i que sigui bo als despatxos. Repeteixo, amb el meu representant actual tinc una relació molt bona, es més que el meu representant, un segon pare. Això és el que crec que és més important.

6. Quines garanties o condicions et farien confiar en una agència de representació?

Cada agència té la seva part bona i dolenta, però, des del meu punt de vista el que buscaria en una agència de representació és:

- Conèixer primer el representant que et portaria dins l'agència
- Saber si porta molts jugadors o no, com més jugadors porti menys pendent estarà de tu. Prefereixo que tingui pocs jugadors
- Saber la idea de futur que tenen amb tu, cap a on volen anar. Has de tenir la mateixa idea i anar en sintonia amb ell.
- Vigilar els contractes i la lletra petita dels mateixos
- Anar a poc a poc, no voler firmar amb una agència molt gran de primeres amb molts jugadors. Una petita que aposti per tu es molt millor.

7. Què milloraries del funcionament habitual de les agències de representació actuals?

Milloraria més que en l'agència, en els representants. Que valorin primer les preferències del jugador abans que les seves. En molts casos hi ha representants que només donen al jugador l'opció que paga més alt. Ells es lucren del percentatge a costa de què el jugador perdi el seu futur. Parlo de contractes mitjanament alts a llocs com Mèxic, Polònia, Rússia... Que si no fas una bona temporada allà, no tens cap opció d'escalar.

8. Estaries disposat a marxar fora de casa per poder viure una experiència de futbol al teu nivell?

Sí, sens dubte, he viscut fora de casa des dels 16 anys. No dubtaria a marxar lluny sí es per seguir vivint aquest somni. Es el que m'apassiona, jugar a futbol.

13.3. CONTRACTE DE SUBSCRIPCIÓ A LA PLATAFORMA-JUGADORS

CONTRACTE D'INSCRIPCIÓ DEL JUGADOR A LA PLATAFORMA

REUNITS

D'una banda, JEIS, SL societat dedicada a la gestió i promoció de futbolistes i a la gestió d'una plataforma digital d'informació esportiva, amb domicili social a Deltebre, representada pels seus administradors solidaris.

Nom del jugador:....., futbolista amb domicili a:.....

Ambdues parts es reconeixen capacitat legal suficient per formalitzar aquest contracte i acorden formalitzar el present contracte d'inscripció del jugador a la plataforma digital, que es regirà per les següents clàusules.

CLÀUSULES

1. Objecte del contracte

El present contracte té per objecte regular la inscripció del jugador a la plataforma digital gestionada per l'empresa, amb la finalitat de publicar el seu perfil professional i facilitar la seva visibilitat davant clubs, scouts i altres professionals del sector.

2. Perfil del jugador

L'empresa podrà publicar a la plataforma informació professional del jugador, com ara:

- dades personals bàsiques
- posició i característiques esportives
- estadístiques
- trajectòria esportiva
- fotografies i vídeos.

El jugador garanteix que la informació facilitada és verídica i actualitzada.

3. Accés dels clubs

Els clubs registrats a la plataforma podran consultar el perfil del jugador amb finalitats de scouting, seguiment o possibles oportunitats esportives.

La publicació del perfil no garanteix cap oferta contractual per part de clubs.

4. Autorització d'ús d'imatge

El jugador autoritza l'empresa a utilitzar la seva imatge, nom i dades esportives exclusivament amb finalitats promocionals dins de la plataforma.

5. Durada del contracte

La inscripció del jugador a la plataforma tindrà una durada inicial de 12 mesos, renovable automàticament si cap de les parts manifesta el contrari.

6. Cost del servei

La inscripció del jugador serà subjecta a una **quota de registre**, la qual sera de 60 euros anuals.

7. Obligacions del jugador

El jugador es compromet a:

- proporcionar informació real i actualitzada
- utilitzar la plataforma de manera responsable
- comunicar qualsevol canvi rellevant en la seva situació esportiva

8. Responsabilitat

L'empresa es compromet a oferir visibilitat al jugador mitjançant la plataforma, però no garanteix la signatura de contractes amb clubs.

9. Protecció de dades

Les dades personals del jugador seran tractades d'acord amb la normativa vigent en matèria de protecció de dades (RGPD).

10. Resolució del contracte

El contracte podrà rescindir-se en els següents casos:

- sol·licitud del jugador
- ús indegut de la plataforma
- incompliment de les condicions establertes.

11. Legislació aplicable

El present contracte es regirà per la legislació espanyola, sotmetent-se les parts als jutjats i tribunals competents.

I en prova de conformitat, ambdues parts signen el present contracte.

Lloc i data: _____

L'empresa
(Signatura)

El jugador
(Signatura)

13.4. CONTRACTE DE SUBSCRIPCIÓ A LA PLATAFORMA-CLUBS

CONTRACTE DE SUBSCRIPCIÓ DEL CLUB A LA PLATAFORMA

REUNITS

D'una banda, JEIS, SL, societat dedicada a la gestió i representació de futbolistes i a la gestió d'una plataforma digital d'informació esportiva, amb domicili social a Deltebre, representada pels seus administradors solidaris.

Nom del club:....., amb domicili social a:....., representat per:.....

Ambdues parts es reconeixen capacitat legal suficient per formalitzar aquest contracte i acorden subscriure el present contracte de subscripció a la plataforma digital, que es regirà per les següents clàusules.

CLÀUSULES

1. Objecte del contracte

El present contracte té per objecte regular l'accés del club a la plataforma digital de l'empresa, que ofereix informació sobre futbolistes, dades esportives, perfils professionals i eines de contacte amb representants.

2. Accés a la plataforma

L'empresa proporcionarà al club un usuari i contrasenya per accedir a la plataforma online, permetent consultar la base de dades de jugadors i la informació disponible. El club es compromet a no compartir les credencials d'accés amb tercers.

3. Modalitat de subscripció

L'accés a la plataforma es realitzarà mitjançant una subscripció de pagament, que sera de manera anual per tota l'informació de la plataforma o de manera puntual per l'informació d'un perfil concret.

4. Preu i forma de pagament

El club abonarà a l'empresa la quantitat de 700 euros corresponent a la subscripció contractada per tota l'informació de la plataforma i 90 euros per l'informació d'un perfil concret.

El pagament es realitzarà mitjançant:

- transferència bancària

- domiciliació bancària
- o qualsevol altre mitjà acordat entre les parts.

5. Durada del contracte

El present contracte tindrà una durada inicial de [12 mesos], renovant-se automàticament per períodes iguals llevat que alguna de les parts comuniqui la seva voluntat de no renovar amb 30 dies d'antelació.

6. Ús de la informació

El club es compromet a utilitzar la informació de la plataforma exclusivament amb finalitats professionals relacionades amb l'activitat esportiva.

Queda prohibit:

- reproduir la informació amb finalitats comercials externes
- distribuir la informació a tercers
- utilitzar les dades de manera fraudulenta.

7. Propietat intel·lectual

Tots els continguts de la plataforma (dades, textos, imatges, estadístiques i programari) són propietat de l'empresa o disposen de les corresponents llicències d'ús.

El club no podrà copiar ni reproduir aquests continguts sense autorització expressa.

8. Responsabilitats

L'empresa es compromet a mantenir la plataforma operativa i actualitzada.

No obstant això, no serà responsable de:

- errors puntuals en la informació proporcionada
- interrupcions tècniques temporals
- decisions esportives preses pel club a partir de la informació consultada.

9. Protecció de dades

Les parts es comprometen a complir amb la normativa vigent en matèria de protecció de dades personals, especialment el Reglament General de Protecció de Dades (RGPD).

10. Resolució del contracte

El contracte podrà extingir-se en els següents casos:

- incompliment de les obligacions per alguna de les parts
- falta de pagament de la subscripció
- ús indegut de la plataforma.

11. Legislació aplicable

El present contracte es regirà per la legislació espanyola. Per a la resolució de qualsevol conflicte, les parts se sotmeten als jutjats i tribunals corresponents.

I en prova de conformitat, ambdues parts signen el present contracte en dues còpies i a un sol efecte.

Lloc i data: _____

L'empresa
(Signatura)

El club
(Signatura)

13.5. CONTRACTE D'ANÀLISI DE PARTITS

CONTRACTE DE SERVEI D'ANÀLISI DE PARTITS

REUNITS

D'una banda, JEIS, SL societat dedicada a la gestió, anàlisi i promoció de futbolistes mitjançant serveis d'anàlisi esportiva i plataforma digital, amb domicili social a Deltebre, representada pels seus administradors solidaris.

Nom del club:....., amb domicili a:.....

Ambdues parts es reconeixen capacitat legal suficient per formalitzar el present contracte i acorden subscriure el present contracte de prestació de serveis d'anàlisi de partits, que es regirà per les següents clàusules.

CLÀUSULES

1. Objecte del contracte

El present contracte té per objecte la prestació del servei d'anàlisi de partits de futbol, amb l'objectiu d'avaluar el rendiment de jugadors o equips mitjançant informes tècnics i dades esportives.

2. Modalitats del servei

El servei podrà prestar-se en dues modalitats:

a) Anàlisi remota

L'anàlisi es realitzarà mitjançant la visualització del partit a través de vídeo o retransmissions, elaborant posteriorment un informe tècnic.

b) Anàlisi presencial

Un analista de l'empresa assistirà al partit de manera presencial per realitzar l'observació directa i posterior elaboració de l'informe.

3. Contingut de l'anàlisi

L'informe elaborat podrà incloure:

- anàlisi tàctica del partit
- valoració del rendiment del jugador o equip
- estadístiques i dades clau

- punts forts i aspectes a millorar
- conclusions i recomanacions tècniques.

4. Preu del servei

El preu del servei variarà segons la modalitat escollida:

- **Anàlisi desde casa:** 100€ per partit
- **Anàlisi presencial:** 275€ per partit

En cas d'anàlisi presencial, el client podrà assumir despeses addicionals de desplaçament o dietes, si s'escau.

5. Forma de pagament

El pagament es realitzarà mitjançant:

- transferència bancària
- pagament electrònic
- o qualsevol altre sistema acordat entre les parts.

El pagament podrà efectuar-se abans o després de la prestació del servei, segons s'acordi.

6. Lliurament de l'informe

L'empresa es compromet a lliurar l'informe d'anàlisi en un termini aproximat de 24 a 48 hores després del partit, en format digital.

7. Ús de la informació

L'informe d'anàlisi és d'ús exclusiu del client i no podrà ser reproduït, distribuït o utilitzat amb finalitats comercials sense autorització de l'empresa.

8. Responsabilitats

L'empresa es compromet a realitzar l'anàlisi amb criteris professionals, però no garanteix resultats esportius ni decisions tècniques futures.

9. Cancel·lació del servei

En cas de cancel·lació del partit o impossibilitat de realitzar l'anàlisi, les parts podran:

- reprogramar el servei

- o acordar la devolució de l'import corresponent.

10. Protecció de dades

Les parts es comprometen a complir amb la normativa vigent en matèria de protecció de dades personals.

11. Legislació aplicable

El present contracte es regirà per la legislació espanyola, sotmetent-se les parts als jutjats i tribunals competents.

I en prova de conformitat, ambdues parts signen el present contracte.

Lloc i data: _____

L'empresa
(Signatura)

El club
(Signatura)

13.6. PÀGINA WEB

13.6.1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIU DEL PROTOTIP WEB

Per al desenvolupament del projecte JEIS Agency, s'ha creat un prototip de pàgina web amb l'objectiu de representar de manera visual com seria la presència digital inicial de l'agència. Aquesta web no s'ha d'entendre com la versió definitiva del projecte, sinó com una maqueta funcional que permet mostrar l'estil, l'estructura, els continguts principals i la idea general de la futura pàgina web corporativa.

El prototip s'ha publicat mitjançant Canva Sites amb el domini gratuït:

<https://jeisagency.my.canva.site/www-jeis-com>

Aquesta eina s'ha utilitzat perquè permet crear una primera versió visual de la web de forma ràpida, intuïtiva i sense necessitat de programació. L'objectiu no era desenvolupar una web professional definitiva, sinó disposar d'un suport gràfic i interactiu que ajudés a explicar millor el projecte dins del Treball de Final de Grau.

La pàgina web és l'element més important dins de JEIS Agency perquè qualsevol agència vinculada al sector esportiu necessita una presència digital clara i professional. En el cas d'una agència de futbol, la web serveix per transmetre confiança, explicar els serveis que s'ofereixen i facilitar el contacte amb possibles futbolistes, famílies, clubs o col·laboradors.

Per tant, el prototip creat amb Canva té una funció principalment demostrativa. Serveix per ensenyar com podria ser la web, quin estil visual tindria, quins apartats inclouria i com es podria presentar JEIS Agency al públic objectiu. No obstant això, la versió definitiva es faria amb una plataforma més completa i adequada per a una empresa real.

13.6.2. PROCÉS DE CREACIÓ I ESTRUCTURA

El procés de creació del prototip web va començar amb una fase de planificació. Abans de dissenyar la pàgina, es va definir quina informació havia d'aparèixer, quin objectiu havia de complir i quin missatge havia de transmetre. Es va considerar que la web havia de ser senzilla, clara, visual i fàcil d'entendre, ja que el seu propòsit era presentar JEIS Agency de manera professional dins del TFG.

En primer lloc, es va definir el públic objectiu de la web. JEIS Agency s'adreça principalment a tres perfils: futbolistes que busquen més visibilitat i oportunitats, clubs que necessiten

trobar jugadors adaptats a les seves necessitats, i entitats esportives que poden estar interessades en serveis d'assessorament tècnic o anàlisi. Per aquest motiu, el contingut del prototip s'ha orientat a transmetre confiança, professionalitat, proximitat i coneixement del sector futbolístic.

Després es va treballar la part visual. El disseny del prototip busca transmetre una imatge moderna, esportiva i professional, adequada per a una agència de futbol. S'ha intentat utilitzar una estructura ordenada, textos fàcils de llegir i una navegació intuïtiva. L'objectiu és que qualsevol persona que accedeixi a la web pugui entendre ràpidament què és JEIS Agency, quins serveis ofereix i com pot contactar amb l'agència.

L'estructura del prototip està pensada perquè l'usuari navegui de manera senzilla. La web inclou diferents pàgines bàsiques que tindria una pàgina corporativa real. Aquestes pàgines permeten presentar la marca, explicar els serveis, mostrar la utilitat del projecte i facilitar una via de contacte.

PÀGINA D'INICI

La pàgina d'inici és la primera secció que veu l'usuari quan entra a la web. Per aquest motiu, és una de les parts més importants del prototip, ja que funciona com a primera impressió de JEIS Agency.

En aquesta pàgina es presenta la marca de manera clara i visual. L'objectiu és que l'usuari entengui ràpidament que JEIS Agency és una agència vinculada al món del futbol, orientada a connectar jugadors i clubs mitjançant serveis de representació, visibilitat digital i assessorament esportiu.

La pàgina d'inici ha de captar l'atenció de l'usuari i transmetre una imatge professional. Per això, el prototip busca una aparença moderna i directa, amb un missatge principal que resumeixi l'essència del projecte. En una futura web real desenvolupada amb WordPress Premium, aquesta pàgina podria incloure imatges de més qualitat, vídeos de presentació, botons de crida a l'acció i una estructura més optimitzada per convertir visitants en clients.

Aquesta pàgina també serveix com a punt de connexió amb la resta d'apartats de la web. Des d'aquí, l'usuari hauria de poder accedir fàcilment als serveis, a la informació sobre l'agència i a l'apartat de contacte.

PÀGINA “QUI SOM”

La pàgina “Qui som” té la funció de presentar la identitat de JEIS Agency. En aquesta secció s'explica què és l'agència, per què neix el projecte i quina necessitat vol cobrir dins del mercat futbolístic.

Aquesta pàgina és important perquè ajuda a generar confiança. En el sector de la representació esportiva, la confiança és un factor clau, ja que els futbolistes i els clubs necessiten saber qui hi ha darrere del projecte i quins valors defensa l'agència.

En el prototip, aquesta pàgina serveix per explicar que JEIS Agency neix amb la voluntat d'ajudar jugadors que necessiten més visibilitat i clubs que busquen perfils adequats a les seves necessitats. També permet destacar que el projecte no es basa únicament en la intermediació tradicional, sinó que incorpora una proposta més completa, amb una plataforma digital i serveis d'anàlisi esportiva.

En una web real feta amb WordPress Premium, aquest apartat podria ampliar-se amb informació sobre l'equip fundador, la missió, la visió, els valors, l'experiència en el món del futbol i possibles col·laboradors del projecte.

PÀGINA DE SERVEIS

La pàgina de serveis és una de les parts centrals del prototip, perquè explica què ofereix JEIS Agency. En aquesta secció es presenten els tres serveis principals del projecte: la representació de jugadors, la plataforma digital de visibilitat i l'assessorament tècnic a clubs. Aquesta pàgina està pensada perquè l'usuari pugui entendre de manera ràpida i ordenada les diferents línies d'activitat de l'agència. No es tracta només d'enumerar serveis, sinó d'explicar quin problema resol cadascun i a quin tipus de client s'adreça.

El primer servei és la representació de jugadors, orientada a futbolistes que busquen oportunitats, contactes amb clubs, assessorament i suport en la seva carrera esportiva. El segon servei és la plataforma digital de perfils, pensada per donar més visibilitat als jugadors mitjançant fitxes esportives, vídeos, punts forts, trajectòria i informació rellevant per als clubs.

El tercer servei és l'assessorament tècnic i tàctic a clubs, que consisteix a oferir informes, anàlisi de partits i detecció de mancances per ajudar els equips a millorar el seu rendiment o prendre millors decisions esportives.

En el prototip, aquesta pàgina resumeix els serveis principals, però en una futura web real amb WordPress Premium cada servei podria tenir la seva pròpia pàgina individual, amb una explicació molt més detallada, exemples, tarifes, formularis específics i casos pràctics.

PÀGINA DE CREACIÓ DE PERFIL

La seva funció és que els jugadors i clubs es crearan el seu perfil a partir d'un formulari que des de la mateixa web descarregaran i posteriorment ens envaran i els jugadors sortiran publicats a la web, i els clubs desbloquejaran la borsa de jugadors premium o un perfil concret.

En aquesta secció, en el cas dels jugadors es podria explicar com que l'agència acompanya el jugador en diferents fases: valoració inicial del perfil, preparació del material esportiu, contacte amb clubs, assessorament en decisions esportives i seguiment de la seva evolució.

També es podria destacar que JEIS Agency vol actuar amb transparència, evitant pràctiques poc clares i prioritant sempre l'interès esportiu del jugador. Aquesta idea és important perquè dins del món de la representació esportiva molts jugadors valoren especialment la confiança, la sinceritat i la proximitat.

En una versió definitiva amb WordPress Premium, aquesta pàgina podria incloure un formulari perquè els jugadors interessats enviïn les seves dades, posició, edat, club actual, vídeos, estadístiques i objectius esportius.

PÀGINA DE BORSA DE JUGADORS

La pàgina de plataforma digital té la funció d'explicar com funcionaria l'espai en línia on es mostrarien els perfils dels jugadors. Aquesta part és important perquè és un dels elements diferencials de JEIS Agency. Aquesta pàgina es desbloquejaria quan el club es creés un compte i fes el pago corresponent, sigui per desbloquejar tota la borsa o sols un perfil concret.

La plataforma permetria organitzar la informació dels futbolistes de manera professional. Cada jugador podria tenir una fitxa amb dades bàsiques, posició, edat, trajectòria, categoria, punts forts, vídeos, estadístiques i disponibilitat. Això facilitaria que els clubs poguessin consultar perfils de manera ràpida i comparar jugadors segons les seves necessitats.

En el prototip, aquesta pàgina serveix per representar visualment la idea de la plataforma. No obstant això, cal remarcar que amb Canva només es pot mostrar una maqueta visual, però no es pot desenvolupar una base de dades real ni un sistema avançat de cerca de jugadors.

En la web definitiva amb WordPress Premium, aquesta secció podria incorporar funcionalitats més avançades, com filtres per posició, categoria, edat o zona geogràfica, formularis d'inscripció, perfils privats, accés per a clubs i integració amb vídeos.

PÀGINA D'ASSESSORAMENT TÈCNIC A CLUBS

Aquesta pàgina seria dirigida als clubs, entrenadors i coordinadors esportius. La seva funció és explicar el servei d'anàlisi tècnica i tàctica que ofereix JEIS Agency.

Aquest servei podria consistir a revisar partits, detectar mancances, analitzar el rendiment de l'equip, estudiar punts forts i febles, i elaborar informes que ajudin els clubs a prendre millors decisions. També podria servir per recomanar perfils de jugadors que encaixin amb les necessitats detectades.

En el prototip, aquesta pàgina mostra la idea general del servei. En una futura web real, es podria desenvolupar amb exemples d'informes, metodologia de treball, tipus d'anàlisi i formularis perquè els clubs sol·licitin el servei.

Aquesta pàgina és important perquè diferencia JEIS Agency d'una agència tradicional. No només es busca representar jugadors, sinó també aportar valor als clubs amb informació esportiva útil i aplicable.

PÀGINA DE CONTACTE

L'apartat de contacte és una de les parts més importants del prototip, ja que permet mostrar com els usuaris podrien comunicar-se amb l'agència. Aquesta pàgina està pensada perquè qualsevol futbolista, club, familiar o col·laborador pugui contactar amb JEIS Agency de manera fàcil i directa.

En el prototip, la pàgina de contacte representa visualment aquest canal de comunicació. Pot incloure dades bàsiques com el correu electrònic, xarxes socials. La seva funció principal és demostrar que la futura web tindria una via clara perquè els interessats poguessin demanar informació o iniciar una relació amb l'agència.

En una web real feta amb WordPress Premium, aquesta pàgina s'hauria de connectar a formularis professionals, correu corporatiu, WhatsApp Business, Instagram, LinkedIn i eines de gestió de clients. També es podrien crear formularis diferents segons el tipus d'usuari: un per a jugadors, un per a clubs i un altre per a col·laboradors.

Pel que fa al funcionament general, el prototip permet navegar entre les diferents seccions i veure com seria l'experiència de l'usuari. Tot i que Canva facilita la publicació i visualització de la pàgina, les opcions tècniques són limitades. Per exemple, no ofereix el mateix nivell de personalització, SEO, integracions, formularis avançats, bases de dades o control que una web professional desenvolupada amb WordPress Premium.

Així doncs, el prototip compleix la seva funció dins del TFG perquè permet visualitzar el concepte de web corporativa de JEIS Agency. No obstant això, no substitueix la web definitiva, sinó que actua com una primera representació del que es desenvoluparia posteriorment amb eines professionals.

13.6.3. LIMITACIONS I DESENVOLUPAMENT FUTUR

És important destacar que la web creada amb Canva és un prototip i no la versió final de la pàgina web de JEIS Agency. Aquesta decisió s'ha pres perquè, dins del TFG, l'objectiu principal era mostrar una representació visual del projecte, no desenvolupar una plataforma digital completament professional.

Canva és una eina molt útil per crear maquetes, presentacions i webs senzilles, però té limitacions quan es tracta de construir una web empresarial real. Per exemple, el domini gratuït inclou l'extensió `my.canva.site`, fet que pot restar professionalitat en comparació amb un domini propi.

A més, el prototip no permet el mateix grau de personalització que una web feta amb WordPress Premium. Amb WordPress es podrien configurar plantilles professionals, instal·lar plugins, millorar el posicionament SEO, crear formularis avançats, integrar eines d'anàlisi, connectar xarxes socials, afegir blog corporatiu i optimitzar la pàgina per a diferents dispositius.

La futura web real de JEIS Agency es desenvoluparia amb WordPress Premium, tal com ja s'ha indicat en el treball. Aquesta plataforma permetria crear una pàgina molt més completa i adaptada a les necessitats reals de l'agència. A diferència del prototip de Canva,

WordPress Premium oferiria més control sobre el disseny, el rendiment, la seguretat, el domini, les funcionalitats i el creixement futur del projecte.

Un dels principals avantatges de desenvolupar la web real amb WordPress Premium seria la possibilitat de tenir un domini propi. Això ajudaria a transmetre una imatge molt més professional i fiable davant dels usuaris. També permetria disposar de correus corporatius vinculats al domini.

Un altre aspecte important seria el posicionament als cercadors. Amb WordPress Premium es podria treballar el SEO de la pàgina perquè JEIS Agency aparegués millor posicionada a Google. Això seria especialment útil per a captar clients de manera orgànica, és a dir, a través de cerques relacionades amb serveis de representació de futbolistes, assessorament esportiu o agències de futbol.

També es podrien afegir funcionalitats més avançades. Per exemple, formularis de contacte més complets, integració amb WhatsApp Business, pàgina de serveis detallada, testimonis de clients, calendari de reunions o sistema de captació de leads.

Per tant, el prototip actual té una funció limitada però molt útil dins del projecte. Serveix per representar visualment la idea inicial de la web, però la seva finalitat no és substituir la futura pàgina real. La versió definitiva es faria amb WordPress Premium per garantir una presència digital més professional, segura i escalable.

En conclusió, la web creada amb Canva s'ha utilitzat com una eina de suport per al TFG, cosa que permet mostrar com podria ser la presència online de JEIS Agency. Tot i això, s'ha deixat clar que es tracta d'un prototip i que, en una futura posada en marxa del projecte, la web real es desenvoluparia amb WordPress Premium, incorporant un domini propi, més funcionalitats, millor posicionament i una imatge corporativa més professional.

13.7. PLA FINANCER

[Enllaç del pla financer complet](#)