

## TRABAJO FIN DE GRADO

### *Plan Gestor de Empleo, Deporte & Ocio, del Instituto Navarro de Deporte y Juventud*



**AUTOR:** García Lazo F<sup>co</sup> Javier

**DIRECTOR:** Usún González Emilio

**GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE**

**CURSO ACADÉMICO:** 2017-2018

## ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>introducción</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>objetivos</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>marco teórico</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Modelo Profession Sport &amp; Loisirs en Francia</b>	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>Modelo profesional deportivo en Navarra</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Contexto de viabilidad legal y económica</b>	<b>14</b>
3.3.1	Empresas de trabajo temporal	15
3.3.2	Agencia de colocación	17
3.3.3	Sociedad limitada profesional	19
3.3.4	Sociedad limitada de prestación de servicios	19
3.3.5	Viabilidad económica	22
<b>3.4</b>	<b>Marco legal y viabilidad como servicio público</b>	<b>23</b>
3.4.1	Normativa específica	25
3.4.2	Tipos de contratos	25
3.4.3	Relación laboral con los profesionales	26
<b>4</b>	<b>metodología</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Análisis externo, (Amenazas y Oportunidades)</b>	<b>28</b>
4.2.1	Análisis del entorno competitivo	31
4.2.1.1	Rivalidad entre competidores existentes	32
4.2.1.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	33
4.2.1.3	Conclusiones de grupo de competidores	37
4.2.2	Poder de negociación de los proveedores	37
4.2.3	Poder de negociación con los clientes	37
4.2.4	Amenaza de productos sustitutivos	38
4.2.5	Análisis de la demanda	38
<b>4.3</b>	<b>Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)</b>	<b>39</b>
4.3.1	Análisis CAME	42
4.3.1.1	Corregir	42

4.3.1.2 Afrontar.....	43
4.3.1.3 Mantener.....	43
4.3.1.4 Explorar .....	43
<b>4.4 Líneas estratégicas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 Líneas Estratégicas .....</b>	<b>48</b>
<b>4.6 Objetivos SMART.....</b>	<b>49</b>
4.6.1 Misión.....	51
4.6.2 Visión.....	52
4.6.3 Valores .....	52
<b>4.7 Ubicación estratégica.....</b>	<b>52</b>
<b>4.8 Formulación del proyecto .....</b>	<b>55</b>
4.8.1 Denominación .....	55
4.8.2 Localización.....	56
4.8.3 Equipo de proyecto, organigrama .....	56
4.8.4 Director de proyecto .....	58
4.8.4.1 Proceso de selección.....	58
4.8.4.2 Atención al cliente.....	60
4.8.4.3 Evaluación .....	61
4.8.5 Asesoría Fiscal y Contable.....	64
4.8.5.1 Servicios Laborales de gestión de contrataciones.....	64
4.8.5.2 Servicios contables.....	66
4.8.6 Plan de Marketing .....	66
4.8.6.1 Marketing off line .....	67
4.8.6.2 Marketing on line .....	72
4.8.7 Soporte informático .....	73
<b>4.9 Ubicación.....</b>	<b>77</b>
<b>4.10 Presupuesto total del proyecto .....</b>	<b>77</b>
4.10.1 Coste de Hardware .....	77
4.10.2 Coste de Software.....	77
4.10.3 Coste de personal informático.....	78
4.10.4 Coste de otros gastos .....	78
4.10.5 Coste de personal interno .....	79

4.10.6 Coste Marketing y Comunicación.....	79
4.10.7 Coste Asesoría Fiscal y Contable .....	80
4.10.8 Coste total Inicio de Proyecto.....	80
<b>4.11 Financiación del proyecto.....</b>	<b>81</b>
<b>5 Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>6 Referencias.....</b>	<b>83</b>

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

1. Imagen 1. Tamaño actual de la Federación Nacional.....	12
2. Imagen 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter .....	32
3. Imagen 3. Logo de Sedena S.L.....	33
4. Imagen 4. Logo de URDI S.L.....	35
5. Imagen 5. Logo de GESPORT S.L. ....	36
6. Imagen 6 Ubicación estratégica .....	54
7. Imagen 7. Logotipo de Proyecto CODEPNA.....	55
8. Imagen 8. Organigrama de responsables de la organización .....	57
9. Imagen 9. Mapa estratégico del Proyecto CODEPNA.....	62
10. Imagen 10. Versión prueba de web .....	76

## **ÍNDICE DE TABLAS**

11. Tabla 1. Puntos fuertes y débiles de Sedena S.L.....	34
12. Tabla 2. Puntos fuertes y débiles de URDI S.L.....	35
13. Tabla 3. Puntos fuertes y débiles de GESPORT S.L.....	36
14. Tabla 4. Análisis DAFO .....	42
15. Tabla 5. Análisis estrategias reorientación y supervivencia respecto de las Debilidades .....	46
16. Tabla 6. Análisis estrategias reorientación y supervivencia respecto de las Debilidades .....	47
17. Tabla 7. Cuadro de Mando Integral Proyecto CODEPNA .....	63
18. Tabla 8. Diagrama de Gantt de tareas de implementación del soporte informático.....	75
19. Tabla 9. Valor de coste de hardware.....	77
20. Tabla 10. Valor de coste de software.....	77

21. Tabla 11. Coste de implementación herramientas informáticas. .	78
22. Tabla 12. Coste de gasto variado para montaje de oficina o sede. .....	78
23. Tabla 13. Coste de implementación herramientas informáticas. ..	79
24. Tabla 14. Coste de Marketing y Comunicación.....	79
25. Tabla 15. Coste de Asesoría Fiscal, Contable, Laboral.....	80
26. Tabla 16. Coste de Marketing y Comunicación.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

27. Gráfico 1. Nivel de impacto de factores críticos.....	31
28. Gráfico 2. Nivel de impacto de factores críticos.....	41
29. Gráfico 3. Matriz CAME .....	44

## 1 INTRODUCCIÓN

La idea de este trabajo nace en el propio Instituto Navarro de Deporte y Juventud<sup>1</sup> durante mi entrevista al inicio de las prácticas de empresa con el propio director<sup>2</sup>, quien me expuso el funcionamiento de todas las áreas del I.N.D.J. y los proyectos más relevantes que se están desarrollando en cada una de ellas. En ese momento también me informó sobre el acuerdo transfronterizo de colaboración en materia deportiva que mantiene Navarra, Aragón, Guipúzcoa y la región francesa de Pirineos Atlánticos, destacando el modelo Profession Sport & Loisirs<sup>3</sup>, como proyecto a importar dentro del sistema deportivo de nuestra comunidad de cara a potenciar el empleo del sector deportivo.

Fueron varios los principales motivos que hicieron decantarme por este proyecto, entre ellos, que es un proyecto novedoso e innovador en el ámbito de la gestión deportiva a nivel público, que todavía estaba gestándose en su inicio y eso me ofrecía la oportunidad de aprender cómo se configuraba todo el proyecto y, sobre todo, las expectativas generadas en el caso de poder llevarse a cabo por lo importante que supone poder ayudar a todos los profesionales que trabajan en el deporte navarro, ya sea en el ámbito escolar, federativo, municipal, de ocio o recreativo.

Poco a poco me fui dando cuenta del impacto que puede llegar a tener este proyecto y de todo el soporte necesario para que su funcionamiento pueda realizarse con eficacia, como puede ser un sistema de formación deportiva acorde con las necesidades actuales, o tener bien definido y regulado la figura del voluntariado deportivo frente a lo que podemos considerar un profesional que se gana la vida a través del deporte. Aspectos que independientemente tienen objetivos muy concretos, pero a la vez, sirven como elementos facilitadores para que el proyecto no caiga en vano. De hecho, una de las primeras dudas que me surgían en las prácticas era el estado de maduración de la inminente ley de regulación de las profesiones del deporte en Navarra, ya que, con la ley en la mano, aparentemente todo sería más fácil. Pero como bien me señaló el director *“no vale de nada regular si no hay herramientas prácticas que ayuden a la profesionalización”*. Ahí me di cuenta del sentido que tenía el proyecto y de algún modo, la magnitud que podía alcanzar, como si estuviéramos

---

<sup>1</sup> Es el organismo que regula y tiene competencias sobre el deporte público de la Comunidad Foral de Navarra. En adelante I.N.D.J.

<sup>2</sup> Rubén Goñi Urroz, exalumno de nuestra Facultad, y actual Director Gerente del I.N.D.J.

<sup>3</sup> Portal de colocación de empleo deportivo que opera en Francia. En adelante PSL.

tratando de varios elementos diferentes pero que necesariamente deben interactuar unidos.

En un principio, el proyecto se vislumbraba ante mi como poco más que una bolsa de trabajo para entrenadores, pero enseguida observé que iba mucho más allá, ya que la creación de la bolsa por sí sola no era muy práctico, la idea era ofrecer un servicio con valor añadido. Por eso el proyecto generaba la necesidad de poner en marcha un servicio mediante una entidad sin ánimo de lucro y pública si es posible para poder ofrecer un soporte en diferentes niveles de profesionales del deporte, asesoramiento a entidades locales, municipios, mancomunidades, en materia de contratación, fiscalidad y demás operaciones que se generan a la hora de contratar a cualquier profesional para realizar una actividad deportiva concreta.

En noviembre tuve la oportunidad de visitar la región de Pirineos Atlánticos en Francia, acompañando al director y subdirector<sup>4</sup>, donde visitamos varias instalaciones deportivas y nos reunimos con varios responsables del deporte de la región, con el fin de obtener información de primera mano sobre el funcionamiento de su sistema de empleo deportivo.

Durante varios meses he tenido que analizar y estudiar la realidad del deporte navarro en varios apartados que influyen directamente sobre su correcto funcionamiento, como pueden ser la formación deportiva, el voluntariado deportivo o el profesionalismo del deporte. En cada uno de ellos me he topado con varios problemas de fondo, los cuales no han hecho si no que aborde aún más la complejidad de su sistema, las normas que los rigen, e intentar aportar alguna solución que ayude a la mejora en estos procesos.

También he tenido que ahondar dentro del marco jurídico para poder darle la forma legal operativa que necesitamos para que el proyecto sea viable.

## **2 OBJETIVOS**

El objetivo principal del Trabajo Fin de Grado es analizar la viabilidad para adaptar el modelo PSL francés, dentro de la estructura organizativa del INDJ, y su posible implementación dentro de sistema deportivo y social de Navarra.

---

<sup>4</sup> Primitivo Sánchez Sanz, que es el actual subdirector del INDJ, con muchos años de experiencia dentro de la institución.

Esta viabilidad nos plantea a priori, varias preguntas que debemos resolver minuciosamente mediante análisis de todos los factores influyentes en cada una de ellas:

- ¿Está preparada la estructura organizativa del INDJ para albergar el proyecto?
- ¿Qué solución jurídico legal tiene que adoptar el proyecto para poder operar desde una institución pública?
- A nivel financiero, ¿de donde obtendremos los recursos económicos necesarios para poder iniciar el proyecto?

Para poder analizar la estructura de la organización, sus recursos y los factores externos e internos que influyen en la viabilidad del proyecto, me ha servido de gran ayuda los conocimientos adquiridos en las asignaturas de *Gestión y Recreación en las Actividades Físicodeportivas*, *Herramientas de Gestión de Entidades Deportivas*<sup>5</sup>, y *Funciones de la Gestión en Entidades Deportivas*<sup>6</sup>, en las cuales me pude familiarizar con el desarrollo de la herramienta DAFO, que me ha servido como método de reflexión y análisis externo e interno de la situación y establecer las estrategias para que el proyecto pueda ser viable.

He recurrido también a la asignatura *Legislación Básica en Actividad Física y Deporte* y especialmente a mi tutor<sup>7</sup> para analizar y sintetizar todo calado jurídico y saber enfocar los problemas planteados a los que se enfrentaba la viabilidad del proyecto.

Además, he tenido el privilegio de poder realizar las *Prácticas externas* en el propio INDJ, donde he vivenciado la metodología de trabajo dentro de la entidad, contando con la ayuda del director, subdirector y el jefe de la sección de entidades y rendimiento deportivo<sup>8</sup> para el estudio de todos los aspectos internos del deporte navarro que influían en la viabilidad del proyecto, así como la resolución de los problemas que iban apareciendo. Por si no fuera poco, tuve la oportunidad de viajar con el director y subdirector hasta Bayona (Francia) para conocer de primera mano la gestión de varios clubes deportivos franceses y entrevistarnos con varios

---

<sup>5</sup>Agradecer todo lo aprendido en esta asignatura al profesor Mikel Urdangarin Liebaert.

<sup>6</sup>Agradecer la experiencia vivida en estas asignatura y todo el conocimiento adquirido a la profesora Inma Martínez de Aldama Ortuzar.

<sup>7</sup> Agradecer a mi tutor Emilio Usun González la ayuda en esta materia.

<sup>8</sup> Agradecer a Juan Tomás Apecechea Aizpuru su predisposición y ayuda en mis prácticas de empresa.

responsables del deporte en esa región para obtener información de primera mano sobre las características de funcionamiento del modelo PSL en Francia.

El siguiente objetivo una vez analizada la viabilidad del modelo y dependiendo del resultado sería ubicar el proyecto dentro de la organización, dotándole de una misión, visión y valores que reflejen la razón de ser del proyecto y orienten acciones estratégicas, de tal forma que todo el equipo que lo componga, sepa perfectamente quienes son, qué quieren ser en el futuro y los valores que deben seguir para poder conseguirlo.

La ubicación del proyecto nos va a colocar en un sitio concreto dentro de la estructura organizativa del INDJ, con unas funciones determinadas, previamente establecidas en los objetivos estratégicos, lo cual se verá representado a través de un mapa estratégico, donde se puedan observar los agentes que intervienen, sinergias mas importantes, así como las operaciones que se lleven a cabo dentro de cada proceso.

Las características funcionales del proyecto nos describen un servicio para poner en común a los profesionales del deporte, con entidades públicas o privadas, generando un valor añadido que responda a las verdaderas necesidades de las entidades asociadas. Este servicio esta destinado a generar un marco laboral con un desempeño profesional de gran calidad y una estructura de herramientas en recursos humanos que facilite la contratación de estos profesionales por parte de las entidades deportivas.

La misión que acomete el proyecto es de interés general, creando empleos reales mediante la contratación y formación de profesionales. Al agregar varios servicios dentro de un solo contrato de trabajo, nuestro sistema dota de mas seguridad y protección social a sus empleados.

La promoción de la carrera profesional de nuestros empleados a través de una capacitación basada en la cualificación permitirá adaptarse a los continuos cambios y requisitos que surjan en el sector deportivo.

La gestión de los pagos de seguridad social y nóminas de nuestros empleados, facilitará la prestación de sus servicios en las entidades asociadas. A la vez el asesoramiento en materia de seguridad y valoración económica del servicio dentro de la entidad generará la confianza en las entidades deportivas que se asocien a nuestro proyecto.

### **3 MARCO TEÓRICO**

La posibilidad de realizar este trabajo nace del acuerdo creado entre Navarra y la región de Pirineos Atlánticos de Francia (Gobierno de Navarra, 2017), donde el deporte es una de las materias sobre las que se centra dicho acuerdo.

Durante este periodo de tiempo se han mantenido varios acercamientos entre el Conseil General des Pyrenees Atlantiques y el INDJ para desarrollar conjuntamente proyectos, como por ejemplo el ANETO – POCTEFA, que trata de luchar contra la obesidad infantil en los colegios.

Es a través de estos encuentros donde la dirección del INDJ se hace eco del modelo Profession Sport & Loisirs que rige en Francia para desarrollar el empleo dentro del deporte de manera profesional, planteándose la posibilidad de adaptar dicho modelo dentro de la estructura organizativa del INDJ. En ese justo momento es cuando entro a realizar mis prácticas de empresa y se me plantea la posibilidad de trabajar sobre dicho proyecto y ver las posibilidades para su implementación en Navarra.

#### **3.1 Modelo Profession Sport & Loisirs en Francia**

Es una organización creada en 1989 por Roger Bambuck, entonces secretario de estado para la juventud y el deporte, para luchar eficazmente contra la precariedad en el empleo dentro del deporte. Tras 17 años, en los cuales fueron surgiendo asociaciones en varias de las regiones de Francia, se reagruparon todas dentro de una Federación Nacional para coordinar, mejorar, desarrollar las actividades de la red de asociaciones, en beneficio de las mismas, de sus miembros y los profesionales del deporte. Desde su página web aseguran que cada año ofrecen más de 10.000 ofertas de empleo (Profession Sport & loisirs, 2018).

Su actividad principal se centra en emplear a profesionales y ponerlos a disposición de las entidades deportivas para realizar los servicios que demanden en un momento concreto. Para ello dispone de un registro propio de profesionales, los cuales se dan de alta a través de la plataforma online que tienen en su página web, donde cada profesional puede registrarse y actualizar su currículum.

Para las entidades deportivas dispone también de un registro a través de la misma plataforma, donde pueden inscribirse como empleadores e insertar las ofertas de empleo que necesitan. Además, tienen acceso a los currículums para ver los diferentes profesionales inscritos.

La gestión de PSL se ocupa principalmente de realizar el contrato a los profesionales para ponerlos a disposición de las entidades, generándoles un contrato profesional, nómina, IRPF, pudiendo agregar varias actividades en diferentes entidades dentro del contrato.

Su modo básico de operar es el siguiente:

- Emitir factura a los empleadores por los servicios prestados.
- Generar una nómina a sus profesionales por todos los servicios generados.

Este servicio ofrece varias ventajas a las entidades deportivas:

- Pago de servicios con la tranquilidad y seguridad a nivel laboral/legal.
- Optimización y simplificación la gestión del personal.
- Acceso a una red de profesionales cualificados.
- Proporciona asesoramiento legal y financiero (derecho laboral, regulación, supervisión de las actividades), estudio técnico y financiero de los empleos.
- Ayuda al reclutamiento, de cara a definir las habilidades necesarias, buscar los candidatos adecuados y ponerlos en contacto.
- Analizar las ofertas de trabajo, procesamiento y difusión de las mismas.

La gestión de toda la documentación se realiza a través de la plataforma online, donde los profesionales registrados generan un documento llamado Declaración Social Nominativa<sup>9</sup>, donde van acumulando los servicios prestados a lo largo del mes para su posterior verificación y pago mensual de la nómina.

Una vez terminado el plazo de entrega del DSN, se pasan varios controles, entre ellos:

- Verificar anomalías.
- Certificado de conformidad.
- Identificación del usuario.
- Informe final del "DSN".

Además de estas operaciones, también se hace cargo de otras gestiones como tramitar bajas, despidos o finalización de contratos. De igual modo, expide diplomas

---

<sup>9</sup>Es un archivo mensual producido a partir de la nómina, destinada a comunicar la información necesaria para la gestión de la protección social de los empleados a las organizaciones y administraciones interesada. En adelante DSN.

de habilidades adquiridas por la experiencia laboral en actividades asalariadas y voluntarias, tomando como referencia un volumen de 2.400 horas.

Las diferentes actividades sobre las que ofrece servicios profesionales van desde diferentes especialidades técnicas en deportes, gestores, coordinadores, administrativos, periodistas deportivos, médicos/paramédicos relacionados con el deporte, agentes deportivos, animadores socioculturales, socorrismo y primeros auxilios.

Esta organización esta reconocida por la *URSSAF*<sup>10</sup> que es el sistema de la seguridad social en Francia. Su principal labor es promocionar el empleo en el ámbito de la Actividad Física Deporte y Recreación. Para ello, tiene a otras entidades asociadas que les patrocinan y ofrecen recursos para su funcionamiento, como pueden ser los servicios de empleo de cada región, cámaras de comercio, gobiernos locales, ayuntamientos, entidades financieras, mutuas, seguros, federaciones deportivas...

**Imagen 1.** Tamaño actual de la Federación Nacional



**Fuente:** Recopilado en [www.profession-sport-loisirs.fr](http://www.profession-sport-loisirs.fr)

<sup>10</sup> Es una red de organizaciones privadas creada en 1960 cuya tarea principal es recolectar empleados, empleadores y contribuciones que financian el régimen general del sistema de seguridad social de Francia, incluido el seguro de enfermedad estatal.

### 3.2 Modelo profesional deportivo en Navarra

De momento, a través del INDJ, se está confeccionando la ley de regulación de profesiones del deporte, que ordenará el ejercicio de la profesión con el objetivo de erradicar el intrusismo, el empleo sumergido y el fraude laboral.

Llegados a este punto, el deporte navarro debe plantearse la calidad del empleo como un reto a conseguir a medio o largo plazo. Las competencias propias del deporte como colaborar, dirigir, enseñar, entrenar o coordinar servicios deportivos no pueden depreciarse y caer en manos de pseudoprofesionales que se dedican a estas tareas en sus ratos libres para complementar los ingresos de su principal trabajo, favoreciendo en la mayoría de los casos a la economía sumergida o a estudiantes que compatibilizan trabajo y estudios. Por este motivo, como muy bien señala Campos Izquierdo (2007), *“las personas que poseen la formación específica oficial pertinente, son el elemento básico, elemental y esencial para garantizar que los propios servicios demandados estén garantizados y con la calidad apropiada”*.

Este importante activo debe llegar directamente hasta el cliente que consume servicios deportivos, de tal manera que la percepción de calidad sea palpable y se pueda medir mediante indicadores. Ésta es la mejor forma que tenemos para llegar a la población de modo que nuestras acciones se vean reflejadas en la seguridad, la salud, la educación y el bienestar social de los ciudadanos que practican deporte.

El desarrollo de unos recursos humanos formados bajo el control y supervisión de una estructura académica y científica es la mayor garantía de calidad de los servicios deportivos (Garrigós Gabilondo, 2001, p. 190).

La calidad en el empleo pasa irremediabilmente por la inminente ley de regulación de las profesiones del deporte, que en su caso determine que trabajo se puede realizarse en función del nivel de formación que tenga el profesional. En esta misma línea, las competencias, responsabilidad y funciones desarrolladas deben ser coherentes respecto a la remuneración económica.

Otro planteamiento que debe abordar el deporte navarro a medio plazo, será llegar a consolidarse como motor económico y de empleo dentro de la Comunidad Foral y son varios los factores en los que nos basamos para creer en dicha afirmación. Por un lado, Navarra es una comunidad próspera, que crece en empleo y renta. El PIB crece ligeramente por debajo de los niveles de la media de España y por encima que lo hace en la Unión Europea. La tasa de paro se sitúa en el 9,63 por ciento, la

más baja del conjunto de España, (Instituto Nacional de Estadística, 2018, p. 9), y respecto al consumo derivado del deporte por parte de los navarros, somos la comunidad que más gasto medio vinculado al deporte hace por habitante, por encima de País Vasco y Aragón (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2017, p. 57).

Un factor clave para el desarrollo del deporte como motor económico es el crecimiento y la diversificación del empleo deportivo, en cuanto a la variedad de ofertas, sistemas de prácticas y nuevos practicantes. La tendencia desde hace varios años apunta a que las fronteras entre las prácticas deportivas y otras actividades como son el turismo, ocio, aventura, ecología o salud se diluyen a un ritmo vertiginoso, ya que existe una creciente demanda de una actividad física y deportiva distinta hacia múltiples emplazamientos, con un gran auge de surgimiento de nuevas organizaciones, movimientos y entidades dedicadas a estos nuevos tipos de ocupación deportiva con las correspondientes exigencias en cuanto a nuevas cualificaciones y titulaciones, que a la vez se van diferenciando de las cualificaciones requeridas por los puestos de trabajo más tradicionales del deporte, (Hernández, 1995, p. 123). En este sentido la Comunidad Foral de Navarra está situada en un marco geográfico privilegiado de gran riqueza medioambiental, reuniendo a la vez paisajes mediterráneos, atlánticos y alpinos, con hermosos valles verdes, bosques de colores, cuevas de leyenda, lagos, embalses y varios enclaves protegidos que dotan de un entorno propicio para el deporte recreativo en la naturaleza.

Todo este entorno tendrá que hacer frente a una demanda creciente variada y compleja, por lo que los agentes de los servicios deportivos deben ser capaces de introducir procesos de innovación y diversificación de ofertas deportivas, que lleguen a la ciudadanía con profesionales cualificados bajo planes de formación deportiva de calidad.

### **3.3 Contexto de viabilidad legal y económica**

Para adaptar un modelo de organización y gestión de características similares a PSL y este pueda operar en Navarra tenemos que basarnos en criterios de viabilidad a nivel legal y económicos para que el proyecto pueda operar con garantías de éxito.

En primer lugar veremos a que grupo de actividades económicas tenemos vigentes en nuestro sistema de clasificación se asemejan a las propias del modelo a implementar y además, reúnan las condiciones legales y económicas para que el proyecto sea viable y así poder constituirnos.

Tras un análisis exhaustivo con la dirección del INDJ y asesores laborales externos se han barajado varios modelos que se asemejan a la actividad que desempeña PSL.

### **3.3.1 Empresas de trabajo temporal**

En primer lugar vamos a la definición actual de este tipo de empresas y la comparamos con el modelo francés PSL. Para ello, debemos remitirnos a la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal y donde queda redactado en su artículo 1 el concepto para este tipo de empresas.

*“Se denomina empresa de trabajo temporal aquella cuya actividad fundamental consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta Ley. Las empresas de trabajo temporal podrán, además, actuar como agencias de colocación siempre y cuando presenten una declaración responsable mediante la cual se manifieste que cumple con los requisitos establecidos en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo y su normativa de desarrollo”.*

El objetivo principal de nuestro proyecto se centraría en contratar profesionales para ponerlos a disposición de las entidades deportivas, por lo que nuestras funciones básicas serían captar a entidades que requieran los servicios que ofrecemos, seleccionar profesionales, formarles, contratarles y retribuirles.

En principio encaja perfectamente con el modelo PSL, pero hemos encontrado un problema dentro de los requisitos necesarios para poder constituir una empresa de este tipo. Vayamos de nuevo a la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal para poder observar los requisitos a la hora de obtener la autorización administrativa:

- Disponer de una estructura organizativa que le permita cumplir las obligaciones que asume como empleador en relación con el objeto social.
- Dedicarse exclusivamente a la actividad constitutiva de empresa de trabajo temporal, sin perjuicio de lo establecido en artículo 1, anteriormente descrito.
- Encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social.
- Garantizar, en los términos previstos en el artículo siguiente, el cumplimiento de las obligaciones salariales, indemnizatorias y con la Seguridad Social.

- No haber sido sancionada con suspensión de actividad en dos o más ocasiones.
- Incluir en su denominación los términos *empresa de trabajo temporal* o su abreviatura *ETT*.

El requisito que nos interesa desarrollar por su peculiaridad a diferencia de otras empresas y nos lleva a tomar la decisión de no constituirnos como tal es el referente a la garantía financiera que se indica en el artículo 3 de la presente ley.

*“1. Las empresas de trabajo temporal deberán constituir una garantía, a disposición de la autoridad laboral que conceda la autorización administrativa, que podrá consistir en:*

*a) Depósito en dinero efectivo o en valores públicos en la Caja General de Depósitos o en sus sucursales.*

*b) Aval o fianza de carácter solidario prestado por un Banco, Caja de Ahorros, Cooperativa de Crédito, Sociedad de Garantía Recíproca o mediante póliza de seguros contratada al efecto.*

*2. Para obtener la autorización y durante el primer año de ejercicio, la garantía debe alcanzar un importe igual a veinticinco veces el salario mínimo interprofesional vigente en ese momento, en cómputo anual. En los ejercicios subsiguientes, esta garantía deberá alcanzar un importe igual al diez por ciento de la masa salarial del ejercicio económico inmediato anterior, sin que en ningún caso dicho importe pueda ser inferior al indicado en el párrafo anterior tomando en consideración la cuantía del salario mínimo interprofesional vigente en cada momento.*

*3. Mientras desarrolle su actividad, la empresa deberá actualizar anualmente la garantía financiera en los términos previstos en el apartado anterior.*

*4. La garantía constituida responderá, en la forma prevista reglamentariamente, de las deudas por indemnizaciones, salariales y de Seguridad Social.*

*5. La garantía constituida será devuelta cuando la empresa de trabajo temporal haya cesado en su actividad y no tenga obligaciones indemnizatorias, salariales o de Seguridad Social pendientes, extremos que deberán acreditarse ante la autoridad laboral competente”.*

Haciendo el cálculo, el salario mínimo interprofesional aprobado en el Real Decreto 1077/2017, de 29 de diciembre, para este año el importe sería de 735,9 €

por doce meses y multiplicado ese resultado por 25, nos sale la nada desdeñable cantidad de 220.770 €, por lo que esta opción parece inviable. Otra de las razones por la cual se descarta este modelo es por la relación con el llamado “*Trabajo Basura*” que se tiene a nivel social.

### **3.3.2 Agencia de colocación**

Se trata de otro modelo de entidad, por la que se promueve el empleo a través de la intermediación entre profesionales y entidades para facilitar la llegada de los trabajadores mas adecuados a las necesidades de las empresas. Estas agencias no llegan a contratar a los profesionales como bien hacen las empresas de trabajo temporal, sino que se limitan a seleccionar a los profesionales para que los contrate la entidad ofertante de empleo.

Las agencias de colocación pueden llegar a ser consideradas entidades colaboradoras de los servicios públicos de empleo, así lo detalla el artículo 33 del Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo. Para tener esta consideración, es necesario realizar previamente una declaración responsable, donde se detallan los siguientes puntos:

- Ámbito de aplicación.
- Duración, que puede ser de uno o dos años.
- Descripción de las acciones concretas a desarrollar.
- Forma de financiación de las acciones a desarrollar, con expresión de su vinculación a los resultados fijados.
- Los medios materiales, humanos y económicos que empleará la agencia para acometer las acciones previstas.
- Colectivos demandantes destinatarios de los servicios.
- Seguimiento y evaluación.
- Definición de los sistemas de comunicación de la información.
- Mecanismos de comunicación para trasladar las incidencias que se produzcan en relación con las obligaciones de las personas trabajadoras y de las personas solicitantes y beneficiarias de prestaciones por desempleo.
- Los indicadores de eficacia definidos.
- Procedimiento y trámite para su modificación, así como la determinación de las causas de su extinción.

Además de cumplir con estas obligaciones generales, deberán desarrollar su actividad, sujetos a lo que determine en este caso el Servicio Navarro de Empleo, estando obligadas específicamente a:

- Suministrar la información que se requiera y específicamente en relación con las personas atendidas y sus perfiles, así como en relación con las ofertas de empleo y los perfiles que correspondan con las mismas.
- Comunicar las incidencias que se produzcan en relación con las obligaciones de los trabajadores y de los solicitantes y beneficiarias de prestaciones por desempleo. Tal comunicación se realizará a los efectos de la valoración, por parte de los Servicios Públicos de Empleo, de los posibles incumplimientos que pudieran derivarse de tales incidencias y adoptar las medidas que, en su caso, procedan.
- Realizar las acciones objeto de colaboración en los términos y condiciones determinados por los Servicios Públicos de Empleo.
- Estar sujetas a las acciones que pudieran realizar los Servicios Públicos de Empleo con el fin de efectuar el seguimiento y evaluación de las actuaciones objeto de colaboración.
- Garantizar a los trabajadores y empleadores la gratuidad por la prestación de servicios.
- En caso de tratarse de entidades con ánimo de lucro, deberán realizar al menos un cuarenta por ciento de su actividad con fondos no provenientes de los Servicios Públicos de Empleo. En caso de tratarse de entidades sin ánimo de lucro, deberán acreditar que realizan al menos un diez por ciento de actividad con fondos no provenientes de los Servicios Públicos de Empleo.

En principio puede encajar como complemento a nuestro servicio, ya que puede darse el caso de que cualquier entidad que haya quedado muy satisfecha con los servicios de nuestro profesional y quiera incorporarlo de manera directa dentro de su plantilla de empleados. Del mismo modo, puede darse también el caso de que una entidad quiera contar con nuestra experiencia para que le seleccionemos un profesional con experiencia en una modalidad deportiva concreta.

Otro factor que agrada en este modelo es poder trabajar en coordinación con el Servicio Navarro de Empleo, que es la institución que mantiene la centralidad de la intermediación del mercado de trabajo en Navarra.

### **3.3.3 Sociedad limitada profesional**

Es otro de los modelos que he podido estudiar. Si vamos a la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales, cuya característica principal es la prestación de servicios profesionales de carácter colegiado. Como modelo de organización encaja perfectamente con nuestro objetivo, ya que los servicios que pretende cubrir nuestra organización solo están relacionados con actividades deportivas.

El principal problema que vemos para poder constituirnos como tal, lo encontramos en el artículo 5.1 donde trata sobre la imputación de la actividad profesional:

*“La sociedad profesional únicamente podrá ejercer las actividades profesionales constitutivas de su objeto social a través de personas colegiadas en el Colegio Profesional correspondiente para el ejercicio de las mismas”.*

Dado que la mayoría de los servicios que vamos a cubrir van a ser desempeñados por técnicos deportivos, no estaríamos en disposición del cumplimiento de este requisito, ya que un técnico deportivo no puede colegiarse a menos que tenga la correspondiente licenciatura o grado universitario en CCAFYD. Por lo tanto no nos podemos constituir jurídicamente basándonos en este modelo.

### **3.3.4 Sociedad limitada de prestación de servicios**

Se trata del tipo de sociedad mercantil más extendido en España, siendo muy utilizada por pequeños empresarios autónomos.

La prestación de servicios deportivos sería el objeto social de la empresa, que no es otro mas que la actividad o actividades a las que nos vamos a dedicar. Es recomendable preparar una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas, para evitar los típicos gastos administrativos que se dan al ampliar actividades.

Nuestro objeto social nos obliga a mantener una relación especial con los que van a ser nuestros clientes, ya que nos tendríamos que mover en el ámbito de la

descentralización de servicios deportivos por parte de entidades deportivas, federaciones, colegios, también llamado “*Outsourcing*”.

Parece obvio entonces que para realizar nuestros servicios tenemos que establecer previamente con nuestros clientes un contrato de prestación de servicios, que al tener vinculadas a dos partes con carácter profesional sería un Contrato Mercantil a través del cual se establecen relaciones comerciales entre las partes contratantes con el fin de adquirir los servicios de una de las partes. Dicho tipo de contrato viene definido en el artículo 1544 del Código Civil que establece “*En el arrendamiento de obras o servicios, una de las partes se obliga a ejecutar una obra o a prestar a la otra un servicio por precio cierto*”.

La relación entre nosotros y las entidades colaboradoras contiene multitud de obligaciones legales, de entre las cuales las laborales tienen especial relevancia. La normativa que, en general, se ocupa de regular esta materia se encuentra, principalmente, en el estatuto de los trabajadores, ley de prevención de riesgos laborales, ley general de la seguridad social, ley de infracciones y sanciones en el orden social.

Por lo que al empresario principal<sup>11</sup> se refiere, las principales obligaciones vienen recogidas en el artículo 42.1 del estatuto de los trabajadores, donde se permite dicha contratación y se marcan derechos económicos de los trabajadores, así como las obligaciones con la seguridad social.

*“Los empresarios que contraten o subcontraten con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquellos deberán comprobar que dichos contratistas están al corriente en el pago de las cuotas de la Seguridad Social. Al efecto, recabarán por escrito, con identificación de la empresa afectada, certificación negativa por descubiertos en la Tesorería General de la Seguridad Social, que deberá librar inexcusablemente dicha certificación en el término de treinta días improrrogables y en los términos que reglamentariamente se establezcan. Transcurrido este plazo, quedará exonerado de responsabilidad el empresario solicitante”.*

Este artículo se asegura principalmente la responsabilidad solidaria por las obligaciones salariales y de seguridad social en que puedan incurrir tanto el contratista como el subcontratista durante el periodo de vigencia de la subcontrata.

---

<sup>11</sup> Entendemos a esta figura como el contratista general que subcontrata a otra empresa para realizar un servicio concreto por los que paga.

Otro artículo a tener en cuenta para el empresario principal dentro del estatuto de los trabajadores es el 42.4, el cual marca la obligación del empresario a informar a los representantes legales de sus trabajadores sobre varias cuestiones:

- Nombre o razón social, domicilio y número de identificación fiscal de la empresa contratista o subcontratista.
- Objeto y duración de la contrata.
- Lugar de ejecución de la contrata.
- En su caso, número de trabajadores que serán ocupados por la contrata o subcontrata en el centro de trabajo de la empresa principal.
- Medidas previstas para la coordinación de actividades en materia de prevención de riesgos laborales.

En materia de seguridad o prevención de riesgos laborales, al margen de las obligaciones propias que debe cumplir cada empresario, en materia de subcontratación la ley recoge en el artículo 24 una serie de obligaciones en cuanto a la coordinación de actividades empresariales sobre todo en sus tres primeros puntos:

*“1. Cuando en un mismo centro de trabajo desarrollen actividades trabajadores de dos o más empresas, éstas deberán cooperar en la aplicación de la normativa sobre prevención de riesgos laborales. A tal fin, establecerán los medios de coordinación que sean necesarios en cuanto a la protección y prevención de riesgos laborales y la información sobre los mismos a sus respectivos trabajadores, en los términos previstos en el apartado 1 del artículo 18 de esta Ley”.*

*“2. El empresario titular del centro de trabajo adoptará las medidas necesarias para que aquellos otros empresarios que desarrollen actividades en su centro de trabajo reciban la información y las instrucciones adecuadas, en relación con los riesgos existentes en el centro de trabajo y con las medidas de protección y prevención correspondientes, así como sobre las medidas de emergencia a aplicar, para su traslado a sus respectivos trabajadores”.*

*“3. Las empresas que contraten o subcontraten con otras la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquéllas y que se desarrollen en sus propios centros de trabajo deberán vigilar el cumplimiento por dichos contratistas y subcontratistas de la normativa de prevención de riesgos laborales”.*

Las infracciones en materia de prevención vienen recogidas en la ley de infracciones y sanciones en el orden social, de manera básica en los artículos 11, 12, y 13.

Parece obvio entonces que este modelo nos ofrece viabilidad legal y económica para llevar a cabo a nuestro objetivo principal, el cual se va a centrar en cubrir servicios deportivos en diferentes entidades con profesionales previamente seleccionados.

Nuestras funciones básicas serían captar a entidades que requieran los servicios que ofrecemos, seleccionar profesionales de nuestra propia bolsa de empleo, formarles, contratarles y retribuirles. Las entidades deportivas se servirían del amplio conocimiento en el ámbito profesional deportivo que posee nuestra organización para hallar al candidato más adecuado con un perfil concreto, para desarrollar perfectamente el servicio deportivo que solicite la entidad y previamente habrá sido contrastado por nuestra organización. El conocimiento para encontrar al demandante más apropiado para el puesto solicitado, junto a la profesionalidad y agilidad administrativa de no tener que ejecutar nóminas, contratos, son las principales razones por la que una entidad deportiva recurriría a nosotros.

La idea es integrar este modelo de gestión del empleo, dentro del desarrollo del deporte en nuestra comunidad, que permita a la vez intervenir a las entidades deportivas, asociaciones y organizaciones que integran el sector del deporte, ampliamente familiarizado con las necesidades de desarrollo profesional y activamente implicados en la promoción del empleo. Además, la idea de que la sociedad opere también como agencia de colocación, entra igualmente en el modelo de organización que se pretende crear.

### **3.3.5 Viabilidad económica**

El proyecto como tal sería financiado por el Gobierno de Navarra, quien ya tiene previsto la realización de proyectos en materia de empleo en el sector deportivo como bien anuncia en su página web (Gobierno de Navarra, 2017b) dentro de su acuerdo transfronterizo.

Al margen de esta característica, se espera entrar también en varias convocatorias que realiza el Fondo Social Europeo para financiar proyectos en materia de empleo, cualificación, sostenibilidad e innovación. De hecho, la región de Pirineos Atlánticos lo tiene entre sus patrocinadores.

### **3.4 Marco legal y viabilidad como servicio público**

Nuestro proyecto tendría un formato de Sociedad Limitada Prestadora de Servicios Deportivos y además, se constituiría como agencia de colocación en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo.

El pensamiento inicial para este proyecto era acogerlo dentro de la propia estructura organizativa del INDJ para despejar dudas sobre el carácter de ánimo de lucro que puede tener una sociedad limitada y para ofrecer este servicio deportivo con carácter público. Al funcionar también como agencia de colocación en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo se refuerza esta característica de servicio público.

Dentro del INDJ, se encuentra la Fundación Miguel Induráin, que es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a impulsar y desarrollar el deporte de alto rendimiento en Navarra. En este sentido, la asociación ofrece a los deportistas navarros un apoyo integral, con el que pretenden mejorar las condiciones de trabajo, aumentar su rendimiento deportivo y optimizar sus resultados en campeonatos de alto nivel.

Los fines de la organización son promover y desarrollar el deporte de alto rendimiento y participar en la preparación, control y puesta a punto de los deportistas navarros con posibilidades de participar en competiciones relevantes.

La Fundación Miguel Induráin pasó a ser pública en 2017, debido a la evolución del deporte en los últimos años y su impacto económico y social, adaptándola a la nueva realidad deportiva de Navarra. Los nuevos estatutos mantienen el primer fin de la fundación, *“la promoción, el desarrollo y la mejora de la práctica del deporte y del ejercicio físico en Navarra, con especial atención al Deporte de Rendimiento”*, pero además se amplían a otros fines como la formación, la investigación, la actividad asistencial o la organización de eventos deportivos.

Para poder integrar el proyecto dentro la Fundación Miguel Induráin sería necesario modificar sus estatutos, añadiendo a sus fines sociales la actividad que pretendemos realizar. Actualmente los fines de la fundación están recogidos en el artículo 5 de sus estatutos y son los siguientes:

- a) La promoción, el desarrollo y la mejora de la práctica del deporte y del ejercicio físico en Navarra, con especial atención al Deporte de Rendimiento.
- b) Mejorar la preparación de las personas deportistas de Navarra
- c) Acompañar al y la deportista en el momento de su retirada y su incorporación al mundo sociolaboral poniendo en valor el activo que representa para Navarra.
- d) Fomentar y desarrollar programas de investigación, asistencia y formación en materia deportiva.
- e) Organizar y promover la realización de eventos y actos deportivos que contribuyan al desarrollo del deporte y el ejercicio físico en Navarra.

Dentro de los presentes fines se debería añadir otro punto más donde se recojan las actividades que pretendemos realizar. El ejemplo puede ser el siguiente:

- f) Innovar dentro del ámbito del empleo del deporte y la actividad física, desarrollando servicios deportivos conjuntamente con las entidades deportivas de Navarra que fomenten el desarrollo profesional y de cualificación del deporte.

Para poder constituirse como agencia de colocación en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo deberíamos hacer una modificación en el artículo 5.2 para añadir a otras administraciones públicas de Navarra dentro del apartado de colaboraciones. A continuación, mostramos un ejemplo:

- Establecer sinergias y colaboraciones con la Administración pública de Navarra que faciliten el desarrollo transversal de programas y proyectos comunes.

Para poder realizar este apartado es necesario convocar al patronato de la propia Fundación para exponer el propio proyecto y proponer los cambios necesarios dentro de los estatutos.

Otro factor a tener en cuenta desde una institución pública es la posible apariencia de competencia desleal que puedan observar las principales empresas de servicios deportivos de Navarra y, por este motivo, denuncien que nuestra actividad pueda estar tipificada dentro de la Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores. En este caso, debemos reflejar bien que nuestras acciones no tienen

como objetivo competir en ningún mercado y así debe recogerlo nuestra misión, demostrando minuciosamente que nuestro objetivo es promover el empleo dentro del sector deportivo, y nuestras acciones no tienen ánimo de lucro. De este modo, pretendemos que nuestro fin obtenga una distinción muy diferente de lo que puede ser cualquier organización con fines mercantilistas, dejándolo suficientemente nítido en nuestra misión, visión y valores para traspasarlo después a los propios estatutos de la fundación.

### **3.4.1 Normativa específica**

Al margen de las características legales a tener en cuenta como entidad prestadora de servicios que ya hemos desarrollado en los apartados anteriores, tenemos que centrarnos en los derechos de los profesionales que van a trabajar dentro del proyecto y que podemos encontrar en el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Además, todo lo referente a nuestra actividad lo tenemos reflejado en el convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades de Navarra, donde tenemos reflejadas las categorías de los profesionales en base a su cualificación y su remuneración correspondiente.

### **3.4.2 Tipos de contratos**

En primer lugar tenemos que destacar el artículo 12 del estatuto de los trabajadores, que hace referencia al contrato a tiempo parcial, ya que en general va a ser el modelo de contrato que vamos a realizar a los profesionales.

- **Contratos a tiempo parcial**

La principal característica de este tipo de contrato es que la prestación de servicios se realizan durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a lo que puede ser la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo.

La jornada diaria en el trabajo a tiempo parcial podrá realizarse de forma continuada o partida.

Los trabajadores a tiempo parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en los supuestos a los que se refiere el artículo 35.3 del Estatuto de los Trabajadores.

Al número de horas que componen la jornada se les pueden añadir más horas complementarias, las cuales se regulan en el apartado 5 del artículo 12.

- **Contrato fijo-discontinuo**

Es otro modelo de contrato que se puede llegar a realizar, sobre todo con profesionales con cierta experiencia en el mismo servicio y con el compromiso de seguir trabajando en la misma entidad.

La principal característica del contrato de trabajo fijo-discontinuo es que, siendo de carácter indefinido el trabajador presta servicios de forma continuada.

Existen dos posibilidades:

a) Que el trabajo no se realice en fechas ciertas durante la actividad habitual de la empresa

b) Que el trabajo se realice de forma periódica en fechas ciertas.

Lo normal en nuestro ámbito será el segundo caso, cada año el trabajador presta servicios durante el mismo período. En el caso un trabajador fijo-discontinuo deja de ser llamado para trabajar, estará legitimado para reclamar por despido ante la jurisdicción social.

### **3.4.3 Relación laboral con los profesionales**

La regulación de la relación laboral entre la persona contratada y nuestro proyecto se encuentra recogido dentro convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades de Navarra. En este análisis el interés se centra en tres apartados fundamentales dentro de la relación, como son, los periodos de prueba, la retribución y el disfrute de vacaciones.

- **Periodo de prueba**

El Estatuto de los Trabajadores permite acordar la duración del periodo de prueba, aunque establece límites temporales diferentes, ya que “no podrá exceder de cuatro meses para los técnicos titulados, ni de 45 días para los demás trabajadores,

excepto para los no cualificados, cuyo período de prueba no excederá de 15 días laborables”. En el caso de que la vigencia del contrato y puesta a disposición fuera igual o inferior a la duración máxima del periodo de prueba, éste se reducirá a la mitad. Además, no existirá periodo de prueba cuando una persona sea contratada para desempeñar el mismo puesto de trabajo y en la misma empresa usuaria en la que haya prestado servicio en último año.

- **Régimen salarial**

De cara a los trabajadores, es importante conocer el régimen salarial al que se adhieren, así como el periodo de vacaciones correspondiente.

El personal de puesta a disposición se rige según el convenio colectivo de referencia de la empresa usuaria, en nuestro caso el convenio colectivo de instalaciones deportivas de Navarra. El salario comprenderá todas las retribuciones económicas, fijas o variables, de la empresa usuaria vinculadas a ese puesto. Además debe incluir, en su caso, la parte proporcional correspondiente al descanso semanal, las pagas extraordinarias, los festivos y las vacaciones. Igualmente, el trabajador tendrá el derecho a percibir la retribución correspondiente al tiempo de formación en prevención de riesgos laborales, ya que ésta debe realizarse de forma previa a la prestación de servicios, por lo que no computa como hora de trabajo efectivo.

- **Periodo de vacaciones**

En este apartado no suele ser habitual el disfrute de vacaciones durante la vigencia de la relación laboral. Por este motivo, a los trabajadores de puesta a disposición contratados por una duración inferior a un año se les puede abonar una compensación económica por a la falta de disfrute de vacaciones. En el caso de contratos por un periodo superior a un año, el disfrute de vacaciones se regirá de acuerdo al convenio de referencia de la empresa.

## **4 METODOLOGÍA**

### **4.1 Diagnóstico**

En este apartado queremos definir, delimitar y ubicar la situación del proyecto dentro del I.N.D.J., y utilizaremos la herramienta DAFO<sup>12</sup> para analizar los factores externos que pueden influir sobre su funcionamiento y los factores internos estructurales de la propia organización, para analizar la posible viabilidad del proyecto.

### **4.2 Análisis externo, (Amenazas y Oportunidades)**

Lo primero será el análisis externo, en el cual detectaremos las oportunidades y amenazas que pertenecen al entorno exterior del INDJ en varios apartados:

- Políticos: directrices políticas que afectan al fomento del empleo deportivo de Navarra.
- Económicos: poder adquisitivo de los habitantes.
- Socio-culturales: las tendencias de educación, los hábitos de ocio, de salud.
- Tecnológicos: hace referencia a las innovaciones del mercado.
- Medioambientales: en los cuales destacaremos los protocolos, asignación de recursos.
- Legales: legislación en materia deportiva y laboral que influye al proyecto.

Los factores con mejor valoración en este análisis han sido los socioculturales, políticos y económicos. Como hemos señalado anteriormente en el marco teórico, los datos de empleo, renta y PIB<sup>13</sup> nos indican una situación favorable a nivel social dentro del conjunto de la población Navarra. A estos datos tenemos que añadir la gran adherencia deportiva que mantiene la población Navarra respecto al resto de comunidades autónomas (García-Ferrando & Llopis-Goig, 2010, p. 45) y el ritmo de crecimiento sobre gasto vinculado al deporte en los hogares navarros, donde Navarra ocupa la primera posición sobre todo el conjunto de comunidades autónomas, con un gasto medio aproximadamente de 170 € por persona (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2017, p. 57).

---

<sup>12</sup> Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

<sup>13</sup> Indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos de Navarra.

A nivel sociocultural, cada vez son más los titulados en formación profesional en Actividades Físicas y Deportivas, de grado superior que terminan sus estudios en los diferentes centros de formación navarros. Ésta es otra de las razones para encarar un proyecto que ayude a estos jóvenes altamente cualificados a insertarse dentro de un mercado laboral complejo.

En materia política, precisamente, el origen de este proyecto viene dado de un acuerdo político de cooperación transfronteriza, donde una de las líneas que se pretende activar, es “*iniciar una reflexión común en materia de empleo en deporte y animación y urbanismo activo*” (Gobierno de Navarra, 2016). El entorno político creado supone un punto de partida idóneo para realizar proyectos innovadores que generen cambios positivos en el entorno. En nuestro caso el impulso hacia un sector deportivo profesionalizado será nuestra razón de ser.

Por otro lado, el aspecto que más puede mejorar en este análisis externo, es sin lugar a dudas el factor legal por varios motivos. La falta de regulación de las profesiones del deporte, aspecto que ya han abordado varias comunidades como Madrid, Extremadura, Cataluña, Murcia y más recientemente País Vasco, que actualmente está como proyecto de ley debatiéndose en el parlamento. A esta falta de regulación, se le une la inexistencia de un código deontológico de la profesión que delimite la “*forma de hacer*”, con las funciones distribuidas por niveles para mejor desempeño profesional y mayor concienciación social a la hora de darle valor al trabajo que desempeña el monitor, el entrenador o el coordinador profesional.

Una característica fundamental que condiciona la profesionalización del sector, puede ser la parcialidad de las jornadas, con horarios muy reducidos que dificulta completar las horas mínimas de la jornada anual a tiempo completo establecidas en el estatuto de los trabajadores. Este aspecto puede solucionarse con la implementación del proyecto, ya que en un mismo contrato se pueden agregar varios servicios diferentes o incluso prestarlos en otra entidad. En este caso la movilidad y polivalencia de los profesionales se antoja fundamental para poder llegar a las horas establecidas.

Otro factor donde tener en cuenta, es la regulación del voluntariado deportivo, que a mi modo de ver es un factor clave para desarrollo de los profesionales del deporte, ya que en muchos casos, el trabajo que puede desarrollar un profesional del deporte se está manteniendo a través del voluntariado.

Para analizar los factores tecnológicos tenemos que estar al día en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ya que elevan el rendimiento de las organizaciones que hacen uso de ellas, pues proporcionan información actualizada, ahorran tiempo en la gestión de tareas, intercambio de información con otras actividades de la organización, y optimizan la comunicación con el cliente y proveedores. En este aspecto, resulta imprescindible para un buen funcionamiento de la organización, disponer de un espacio propio dentro de la página web para el registro de profesionales y entidades, que sirva como canal de información para nuestros usuarios. Además de tener un buen sistema de marketing y publicidad a través de la web y en redes sociales, de tal forma que gestione la imagen de la organización.

El registro online hoy en día es la herramienta que más efectividad y eficacia obtiene a la hora de buscar candidatos que se adapten a las necesidades de las entidades deportivas.

La facilidad de publicar una oferta de empleo dentro de un canal propio y la inmediatez con la que se pueden registrar nuestros usuarios, multiplica las posibilidades de encontrar los candidatos perfectos. Sobre todo, en el ahorro del tiempo para hacer las primeras selecciones, puesto que nos permitirá crear filtros personalizados a cada oferta, antes de pasar al momento de la entrevista. Además, los candidatos registrados podrán actualizar sus perfiles, de tal manera que dispongamos de una base de datos totalmente actualizada.

En el impacto medioambiental del proyecto, podemos destacar el ahorro del consumo de papel y medios de impresión, gracias a nuestra base de datos digital y la generación de la firma digital dentro del sistema online para profesionales y entidades, que proporcionará mayor seguridad y ahorro de tiempo en desplazamientos.

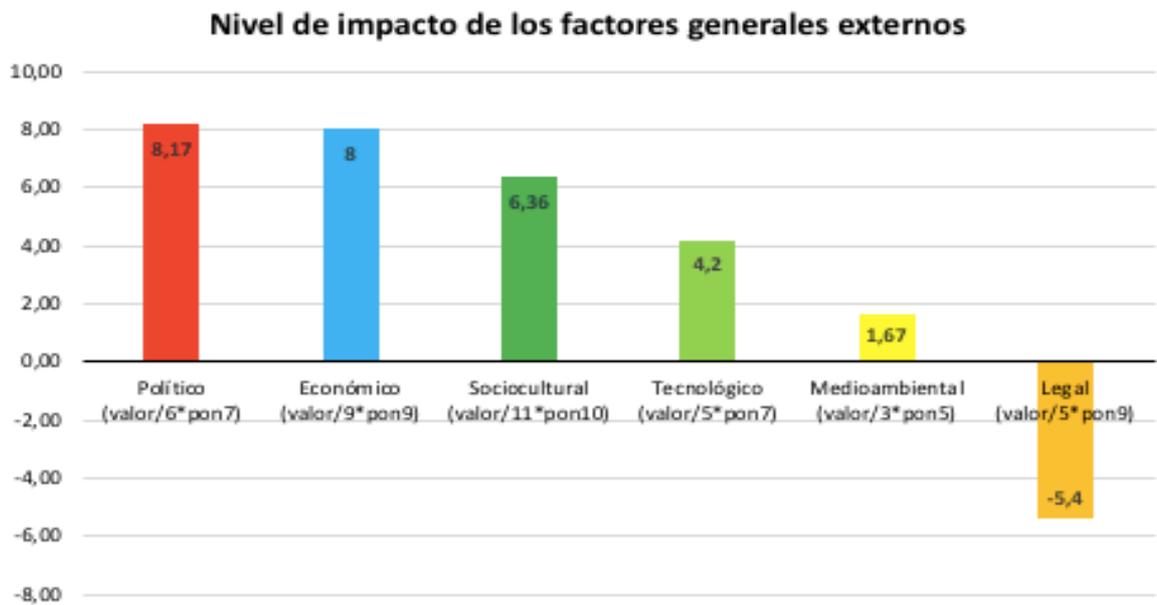
Por último para cuantificar los factores externos de manera objetiva, nos hemos servido de hoja de cálculo Microsoft Excel<sup>®</sup>, donde hemos puntuado sobre una escala de valores a todas las variables que influyen en cada factor, obteniendo la suma total de todas, que finalmente hemos dividido por el número de variables y hemos multiplicado por un valor ponderado<sup>14</sup> del impacto que tiene ese factor sobre el modelo

---

<sup>14</sup> Valor ponderado del 1 al 10, en función del impacto que tiene el factor analizado respecto al modelo de proyecto que se quiere implementar en la organización.

de proyecto. El resultado final de este análisis lo podemos observar mejor a través del gráfico uno, donde podemos comparar mejor los valores obtenidos en cada factor.

**Gráfico 1.** Nivel de impacto de factores críticos



**Fuente:** Elaboración propia

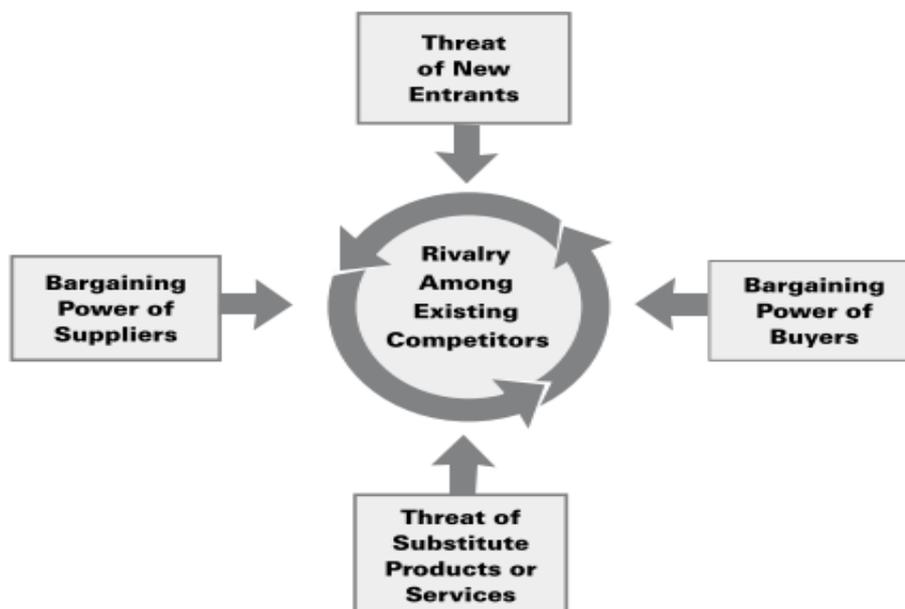
#### 4.2.1 Análisis del entorno competitivo

Para analizar el nivel de competencia que podemos encontrar dentro de la actividad que pretendemos realizar, voy a utilizar el modelo desarrollado por el profesor Michael Porter en el año 1979, que analiza cinco variables relacionadas con la intensidad de competencia y rivalidad que ofrecen nuestros principales competidores.

Porter denominaba microentorno a estas cinco fuerzas, (Porter, 2008, p. 6):

- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de entrada de competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores

**Imagen 2.** Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** Recopilado en (Porter, 2008, p. 4)

#### **4.2.1.1 Rivalidad entre competidores existentes**

Si tenemos que analizar alguna organización que pueda competir con nosotros, dentro de la misma actividad, no encontraríamos a ninguna organización que se dedique exclusivamente a seleccionar y formar profesionales para realizar prestación de servicios a otras empresas o entidades.

Lo más parecido con lo que podemos compararnos serían las empresas de servicios deportivos que operan en Navarra. Aunque su actividad principal esta centrada en gestionainstalaciones deportivas en diferentes ayuntamientos navarros. Nuestra finalidad no se va centrar en competir a nivel mercantilista con ninguna organización en esta materia, sino en potenciar el empleo de calidad dentro del deporte navarro, y así lo debemos reflejar en nuestra misión.

Quizá, más que competidores los debemos ver como aliados potenciales a la hora de contratar personal especializado para poder cubrir sus plantillas y de alguna manera verse beneficiados también por nuestra tarea de formación y contratación de personal.

Aunque en la actualidad operan varias empresas de servicios deportivos en Navarra, por sus zonas de actuación, niveles de facturación y volumen de trabajadores, los principales competidores en dicha actividad serían, Sedena S.L., Urdi S.L., y Gesport S.L. Estas tres organizaciones, llevan varios años consolidadas dentro de la gestión de instalaciones deportivas en Navarra, tanto en el ámbito público, como el privado. Además de las propias instalaciones, gestionan diferentes programas deportivos, dentro de varias localidades y a parte cada una de ellas cuenta con una bolsa de trabajo que gestionan para contar con diferentes profesionales a la hora de cubrir alguna nueva necesidad.

#### **4.2.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En este apartado nuestra principal amenaza de entrada sería irrumpir en el sector del empleo deportivo causando un impacto negativo a todos los agentes que operan en este sector, desde entidades públicas locales, hasta empresas especializadas como las que hemos citado anteriormente. Nuestro principal desafío es encontrar la forma de superar esta barrera y generar un impacto positivo que genere confianza de cara a poder trabajar juntos para promocionar el empleo dentro del sector deportivo. Para ello, vamos a analizar individualmente a cada competidor para conocer mejor sus puntos fuertes y débiles.

El primer competidor que vamos a analizar es SEDENA S.L., ya que es la primera empresa de gestión de servicios deportivos en Navarra.

**Imagen 3.** Logo de Sedena S.L.



**Fuente:** Recopilado en [www.sedena.es](http://www.sedena.es)

SEDENA S.L., inició su actividad en el año 1989, por lo que es la empresa pionera de este sector en Navarra. Mantiene su sede central en Pamplona, y cuenta con una masa de asalariados entre 501 y 1000 empleados. Su actividad la centra

preferentemente en los campos de la cultura, la educación, el deporte, el ocio y en lo asistencial, ofreciendo además gestión de instalaciones, programación de actividades, programas asistenciales y organización de eventos o consultoría.

En la actualidad, su acción ya ha traspasado los límites de la Comunidad Foral de Navarra, gestionando servicios fuera de esta, como la biblioteca Tabakalera de Donosti/San Sebastián o el Club Deportivo Municipal Lobete de Logroño.

**Tabla 1.** Puntos fuertes y débiles de Sedena S.L.

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
Es la empresa mas antigua del sector, por lo que cuenta con una gran experiencia en el sector.	Actualmente mantiene una estrategia de expansión fuera de Navarra y recientemente dentro de misma ya ha perdido alguna gestión deportiva municipal indirecta, como la que mantenía en Ansoain.
Gestiona varios servicios deportivos / culturales / asistenciales en varios ayuntamientos, Fundación Caja Navarra, UPNA y centros cívicos de la comarca de pamplona.	Fuera de Pamplona y comarca no tiene tanta repercusión.
Cuenta con una bolsa de trabajo propia.	No cuenta con un apartado especializado en formación deportiva.

**Fuente:** Elaboración propia

El segundo competidor que vamos a analizar es URDI S.L., que es una empresa ubicada en Ansoain, que gestiona instalaciones en varios ayuntamientos de Navarra, así como clubes, sociedades deportivas o asociaciones de ámbito privado.

Imagen 4. Logo de URDI S.L.



Fuente: Recopilado en [www.urdisl.com](http://www.urdisl.com)

Al margen de la gestión de instalaciones, realiza programas deportivos de varias especialidades deportivas en diferentes ayuntamientos, con seguimiento personalizado para usuarios, con test personales, programación y planificación individualizada.

También cuenta con apartado especial de formación propia, enfocado hacia las actividades propias del fitness que se pueden dar los diferentes gimnasios de las instalaciones deportivas municipales. Además, colabora con el Servicio Navarro de Empleo en varios cursos para desempleados, ofreciendo los pertinentes certificados de profesionalidad de cada curso.

Tabla 2. Puntos fuertes y débiles de URDI S.L.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Opera en varios ayuntamientos repartidos fuera de la comarca de Pamplona	Compite en precios en el mercado de instalaciones deportivas fuera de Pamplona con otras empresas mas pequeñas. Actualmente ha perdido la gestión en Villatuerta.
Cuenta con un apartado propio de formación deportiva, lo cual le hace contar con personal directo para cubrir necesidades.	La formación deportiva esta centrada exclusivamente en el fitness.
Cuenta con un apartado de consultoría de proyectos de instalaciones deportivas.	Poca experiencia en programas de especialidades deportivas de régimen especial.

Fuente: Elaboración propia

El tercer competidor que vamos a analizar es GESPORT S.L., que es una empresa ubicada en Mutilva Alta, dedicada principalmente a la gestión de instalaciones municipales por toda la geografía de Navarra.

**Imagen 5.** Logo de GESPORT S.L.



**Fuente:** Recopilado en [www.gesportsl.es](http://www.gesportsl.es)

Entre su amplia gama de servicios ofrece estudios de mercado y consultoría a entidades en materia de instalaciones, económica y deportiva. Además, gestiona el programa de Yoga y Fútbol en el Ayuntamiento de Pamplona, y lleva el programa deportivo municipal del Ayuntamiento de Huarte.

También cuenta con una bolsa de trabajo y una escuela de formación, principalmente en el área del socorrismo.

**Tabla 3.** Puntos fuertes y débiles de GESPORT S.L.

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
Opera en varias localidades de la Ribera Navarra y cerca de Pamplona.	Actualmente muchos ayuntamientos están asumiendo la gestión directa de sus instalaciones, y esto puede hacer que pierda una cuota de mercado a corto medio plazo.
Lleva varios programas deportivos municipales, principalmente yoga y fútbol sala.	El programa de formación deportiva está centrada exclusivamente en el socorrismo acuático.
Cuenta con un apartado de consultoría de proyectos de instalaciones deportivas.	Poca experiencia en programas de especialidades deportivas de régimen especial.

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.2.1.3 Conclusiones de grupo de competidores**

Como conclusión en este apartado, puedo destacar que cada empresa tiene un perfil de actuación muy concreto que puede adaptarse para colaborar y crear alianzas con nuestro proyecto, tanto a la hora de necesitar un profesional determinado, o a la hora de formar parte del equipo de formación en actividades sobre las que ellos tengan mas experiencia.

Otro factor a tener en cuenta es el agrupamiento de estas empresas dentro de la Asociación de Empresas de Gestión Deportiva de Navarra para velar por los intereses de dichas empresas, ante las decisiones que están tomando algunos ayuntamientos de Navarra para pasar de una gestión indirecta realizada por estas empresas, a otra directa gestionada por el propio ayuntamiento (Diario de Navarra, 5/5/2016). Este factor hace que podamos tener en cuenta a los ayuntamientos como nuevos competidores dentro de este apartado o para nuestra finalidad como entidades usuarias.

#### **4.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

Realmente, nosotros vamos a ser proveedores de recursos humanos especializados en deporte, que vamos a ofrecer a otras entidades los servicios de selección y formación de personal. Paralelamente a esto, debemos trabajar conjuntamente con los Centros de Formación Profesional para poder captar profesionales cualificados y poder integrarlos de manera eficaz dentro del mercado laboral.

Quizá, como proveedores de recursos podemos nombrar a las instituciones que aporten medios económicos para el funcionamiento del proyecto, como puede ser Gobierno de Navarra, diferentes Ayuntamientos, empresas colaboradoras, o el mismo Fondo Social Europeo, el cual mantiene subvenciones para iniciativas relacionadas con el empleo, cualificación profesional, y la sostenibilidad.

#### **4.2.3 Poder de negociación con los clientes**

Otro factor a tener en cuenta es la capacidad de negociación con la que cuentan las entidades que van a contratar nuestros servicios, ya que ellos mismos pueden hacerse cargo de todo el proceso de selección y formación, para tener un profesional prestando un servicio determinado en sus instalaciones, o en el caso de cualquier empresa privada de servicios, ya tiene a sus profesionales en plantilla para

poder cubrir determinados puestos. Sin embargo, para los dos ejemplos que acabamos de exponer pueden sufrir en algún momento una baja determinada o incorporar una nueva actividad dentro de su programa deportivo, por lo que en estos casos si podrían necesitar nuestro servicio.

El precio de servicio dependerá del tipo de actividad que tenga que desempeñar el profesional en cuestión, dentro de los niveles de actividad del convenio colectivo de instalaciones deportivas, de su formación y perfil del profesional que soliciten.

El importe que tenga que abonar la entidad incluye el salario por hora del profesional, mas el canon extra aplicado por nuestra organización. A esta cantidad se le multiplicará el número total de horas trabajadas por nuestro profesional durante el mes.

Al finalizar cada mes se generará un documento con todo el registro de horas de cada profesional para que la entidad proceda a darle su visto bueno y podamos facturarle. Dicha factura será abonada a nuestra organización mediante traspaso bancario o cheque en el plazo previamente establecido.

Todas estas características quedaran reflejadas en el contrato de prestación de servicios entre nuestra organización y la entidad deportiva.

#### **4.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Este apartado se refiere a la entrada de otra empresa que ofrezca servicios sustitutos o alternativos a los que nosotros ya ofrecemos.

El producto sustitutivo posible sería, como hemos explicado antes, que la entidad deportiva asumiera por su cuenta la contratación de un profesional con la obligación de tener un departamento de recursos humanos y un grupo de profesionales adecuado para poder cubrir en cualquier momento el servicio en cuestión. En este caso la entidad solo pagaría el salario y seguridad social de su trabajador, ahorrándose el canon de nuestro servicio.

#### **4.2.5 Análisis de la demanda**

Nuestra demanda va a venir desde dos partes bien diferenciadas. Por un lado, las entidades que buscan nuestros servicios y, por otro, los propios candidatos que se dan de alta en nuestro sistema para poder ser contratados.

Pensamos que nuestro modelo puede ser empleado por profesionales jóvenes que buscan encontrar un empleo de calidad. En la misma línea, sería interesante abrir

una línea de investigación en un futuro para ver el análisis de demanda que necesitan las entidades, en cuanto al tipo de profesionales que demandan, y qué tipo de entidades son las que demandan. Los perfiles más solicitados, los perfiles según el tamaño o tipo de entidad.

### **4.3 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)**

En esta fase analizamos la situación de nuestra organización respecto al proyecto a realizar, considerando las fortalezas y debilidades de varias funciones internas del INDJ:

- Organización y dirección: estructura de dirección y subdirección de los diferentes negociados.
- Recursos Humanos y Materiales: nivel de funcionamiento y cualificación de los diferentes negociados, infraestructuras y equipamientos.
- Finanzas: financiación de subvenciones a entidades, eventos deportivos, deporte base, alto rendimiento.
- Producción: tejido operativo y modo de gestión, nivel de innovación tecnológica.
- Marketing: ámbitos de actuación, eficacia de campañas, mercados potenciales.

Uno de los factores mejor valorado en este análisis es la estructura de organización y dirección, la cual es muy sólida, y con un nivel directivo altamente cualificado y con experiencia en el cargo, asumiendo perfectamente los roles de liderazgo en todos sus negociados. Uno de los problemas que puedo observar es la posible alternancia a nivel de director y subdirector de deportes en cada ciclo electoral, ya que este factor afecta directamente a las políticas y proyectos que se estén desarrollando en ese momento.

El organigrama del INDJ presenta una estructura organizativa jerárquica, diseñada por negociados, que responden a unas demandas concretas dentro del deporte navarro, como pueden ser la promoción deportiva, entidades deportivas y rendimiento, centro de estudios, investigación y medicina del deporte, centro de tecnificación deportiva

Los recursos humanos y materiales de la organización están bien valorados, con una estructura funcional de trabajadores altamente cualificados y gran experiencia en las diferentes tareas.

La red de infraestructuras y equipamientos del INDJ está muy bien situada a nivel de localización, con un alto grado de utilización e innovación tecnológica. El mejor exponente de este factor interno es el CEIMD<sup>15</sup>, que tiene un papel importante en el ámbito de la investigación deportiva, colaborando con varios servicios del complejo hospitalario de Navarra, como Endocrinología, Neumología, Cardiología, y Oncología. Además dentro de su estructura, funciona como centro de formación para numerosos cursos de técnicos deportivos.

Respecto al área financiera, los gastos que suponen la dirección, servicios generales, partidas por departamentos, programas, infraestructuras, promoción y ayudas que gestiona el INDJ salen de los presupuestos generales del Gobierno de Navarra. En este sentido, las partidas de los tres últimos años han ido ascendiendo, aspecto que puede ser una buena oportunidad de cara a financiar nuevos proyectos, dado el momento actual de crecimiento económico.

En el apartado de producción, desde tejido administrativo de la organización, se trabaja para la gestión de actividades conjuntas con otras organizaciones, como federaciones, asociaciones, entidades locales, colegios, clubes, para promover y financiar competiciones, eventos sociales, carreras populares, etc. Todo se gestiona desde la sede del INDJ, situada en pleno centro de Pamplona, a solo unos metros de la Casa del Deporte, donde están instaladas todas las federaciones deportivas. Aunque todo este entramado se va a trasladar a corto plazo al pabellón Reino Arena de Navarra.

Dentro de todo el entramado organizativo, el área que mas puede mejorar es el de Formación Deportiva. Es necesario dotar al sistema con una estructura actualizada de todas las cualificaciones profesionales relacionadas con la Actividad Física y el Deporte, e implantar un sistema de formación continua de acorde a las mismas, que reporte a los profesionales del deporte un valor añadido en el desempeño de su actividad en su día a día.

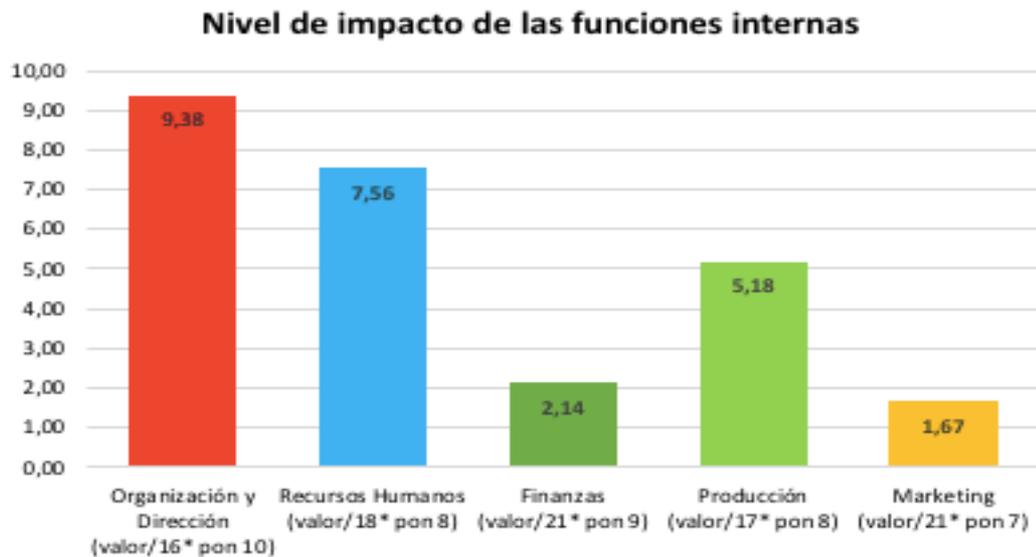
En el apartado de marketing, a través de la página web y sus redes sociales se proyecta una buena imagen de la organización, con información clara y un carácter dinámico de noticias y actualidad.

---

<sup>15</sup> Centro de Estudios e Investigación de Medicina del Deporte.

La metodología para cuantificar los factores internos la hemos realizado de la misma forma que en los factores externos. El resultado final de este análisis lo podemos observar mejor a través del gráfico 2, donde podemos comparar mejor los valores obtenidos en cada factor.

**Gráfico 2.** Nivel de impacto de factores críticos



**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que ya hemos analizado la parte interna y externa a nivel general, los puntos fuertes y débiles en el contexto relacionado con el proyecto, obtenemos la siguiente tabla DAFO, donde señalamos las Debilidades Amenazas , Fortalezas, y Oportunidades del entorno interno y externo, que nos servirán para trazar estrategias cruzadas entre ellas en el análisis CAME<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Es un método complementario al análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO.

**Tabla 4.** Análisis DAFO

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>D1.</b> Falta de formación continua en las titulaciones deportivas.	<b>A1.</b> Falta de regulación de las profesiones del deporte
<b>D2.</b> Falta de evaluación y estructuración de cualificaciones profesionales relacionadas con la Actividad Física y Deporte en Navarra.	<b>A2.</b> Falta de cultura social deportiva municipal, a favor de asociaciones deportivas privadas en Navarra
<b>D3.</b> Falta de regulación del voluntariado deportivo	<b>A3.</b> Alta carga fiscal a clubes y autónomos
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>F1.</b> Sólida estructura organizativa, muy cualificada	<b>O1.</b> Buen momento socioeconómico
<b>F2.</b> Capacidad económica para crecer	<b>O2.</b> Población con alto consumo deportivo
<b>F3.</b> Centralización organizativa de procesos	<b>O3.</b> Amplia red de infraestructuras deportivas municipales

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.3.1 Análisis CAME**

Ya hemos reconocido los puntos fuertes y débiles tras el análisis interno y externo. Ahora mediante el análisis CAME debemos corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades que se nos han presentado.

Ha llegado al momento de hacer un análisis estratégico para decidir qué posición nos interesa, en función de los objetivos que nos hemos planteado con anterioridad. No olvidemos que el objetivo principal es implementar con éxito un modelo de bolsa de contratación para profesionales del deporte dentro del sistema deportivo y la recreación en Navarra.

##### **4.3.1.1 Corregir**

Si nuestra prioridad es corregir las debilidades, tenemos que plantear una estrategia de reorientación, superando las debilidades aprovechando las oportunidades.

#### **4.3.1.2 Afrontar**

Si nuestra prioridad es afrontar las amenazas que nos han surgido, tenemos que plantear una estrategia de supervivencia, reduciendo las debilidades eludiendo las amenazas.

#### **4.3.1.3 Mantener**

Si nuestra prioridad es seguir manteniendo nuestras fortalezas, tenemos que plantear una estrategia defensiva, evitando las amenazas con nuestras fortalezas.

#### **4.3.1.4 Explorar**

Si nuestra prioridad es explorar nuestras oportunidades, tenemos que plantear una estrategia de ofensiva, usando las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Para efectuar el análisis C.A.M.E. de manera objetiva nos hemos servido de hoja de cálculo Microsoft Excel®, donde hemos clasificado las tres fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sumando en cada apartado un peso total de 1,0 puntos para cada grupo de tres. Así, las tres fortalezas tendrán un peso de 1,0 sobre el modelo de nuestra organización, y de igual manera actuaremos con las oportunidades, debilidades y amenazas.

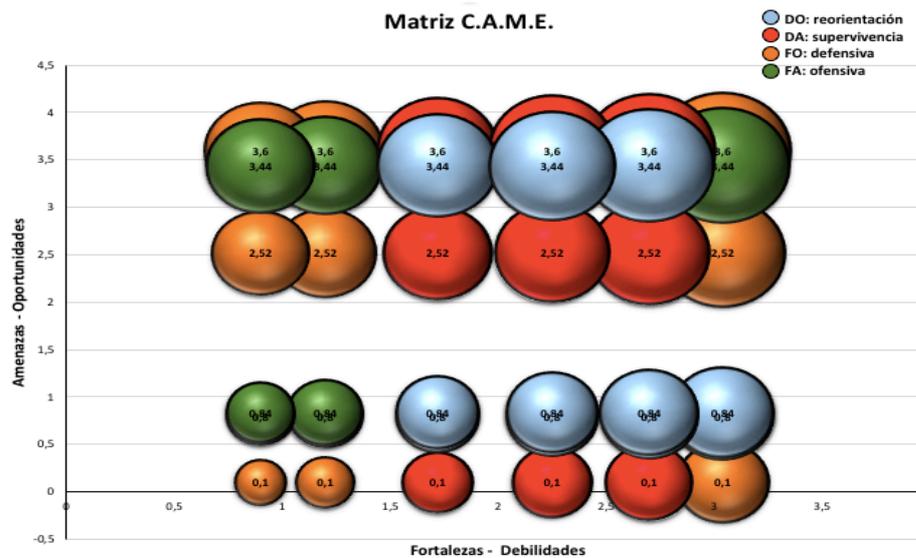
Después de esta clasificación, ponderaremos individualmente a cada una para darle el peso específico que tiene sobre los 1,0 puntos, según el impacto que creemos que tiene dentro de nuestro modelo de organización.

A continuación, a cada una de ellas le daremos una clasificación del uno al cinco, según la pertinencia que tenga dentro de las tácticas y estrategias definidas en los objetivos.

Finalmente multiplicamos el peso de cada una por su clasificación para obtener un valor ponderado en cada una.

Con todos los valores ponderados los vamos a cruzar entre ellos para representarlo sobre un gráfico, donde el eje **X** contenga los valores de las fortalezas y las debilidades y el eje **Y** contenga los valores de las amenazas y las oportunidades. De esta manera, observaremos qué valor obtienen dentro del gráfico todos los modelos de estrategias posibles para elegir aquellas con mayor valor dentro de los dos ejes.

**Gráfico 3. Matriz CAME**



**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico nos plantea varias orientaciones estratégicas en función de la situación que refleja la puntuación de cada cruce de variables:

- Estrategia defensiva, evitando las amenazas utilizando nuestras fortalezas. En este caso sería evitar la amenaza A2 utilizando nuestra fortaleza F1 y la amenaza A1 con la fortaleza F1.
- Estrategia ofensiva, usando nuestras fuerzas para aprovechar las oportunidades. En este caso sería aprovechar la oportunidad O3 con nuestra fortaleza F1.
- Estrategia de reorientación, superando nuestras debilidades aprovechando las oportunidades. En este caso tenemos la debilidad D1 con la oportunidad O3, y la debilidad D3 con la oportunidad O3.
- Estrategia de supervivencia, reduciendo debilidades eludiendo las amenazas. En este caso serían debilidad D1 con amenaza A2, y debilidad D1 con amenaza A1.

Parece que las líneas estratégicas para que nuestro proyecto se implemente con éxito tienen que ir hacia la mejora de la formación deportiva, regular las profesiones del deporte, organizar el voluntariado deportivo y potenciar el deporte de los municipios navarros.

El análisis CAME nos revela además, que el punto F1, correspondiente a la estructura organizativa, es la fortaleza mejor valorada y a través de ella tenemos que canalizar todas las estrategias. En este sentido, a través de la dirección del INDJ, la intención es que se gestione este plan a través de la Fundación Miguel Induráin, que es una fundación pública integrada dentro del INDJ.

Estas siete estrategias las analizaremos dentro de un cuadro, donde tendremos todas la variables situadas y definiremos la mejor opción para solucionar la confrontación estratégica. Una vez resuelto, procederemos a elaborar las líneas estratégicas generales y situar el marco de acción de nuestro proyecto dentro de ellas.

**Tabla 5.** Análisis estrategias reorientación y supervivencia respecto de las Debilidades

<b>C.A.M.E.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1.</b> Buen momento socioeconómico	<b>A1.</b> Falta de regulación de las profesiones del deporte
	<b>O2.</b> Población con alto consumo deportivo	<b>A2.</b> Falta de cultura deportiva municipal, a favor de asociaciones deportivas privadas
	<b>O3.</b> Amplia red de infraestructuras deportivas municipales	<b>A3.</b> Alta carga fiscal a clubes y autónomos
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias de reorientación</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b>
<b>D1.</b> Falta de formación continua en titulaciones deportivas	<b>D1O3:</b> Promocionar a los profesionales del deporte, a través de una formación deportiva basada en la cualificación profesional, en la mejora continua y actualizada.	<b>D1A1:</b> Dotar de herramientas pedagógicas a los nuevos profesionales del deporte, para una mayor calidad y diferenciación de sus servicios.
	<b>D1O2:</b> Activar nuevos mercados de actividades deportivas y recreación, que generen formaciones adicionales Innovadoras y atractivas para los profesionales del deporte. Transversalidad con bienestar social, turismo, salud.	<b>D1A2:</b> Fomentar la especialización máxima en cada cualificación profesional.
<b>D3.</b> Falta de regulación del voluntariado deportivo	<b>D3O:</b> Minimizar las diferencias entre el municipio deportivo y las asociaciones privadas, a través de una red de RRHH que fomente la profesionalidad, creando un foro en común en búsqueda de nuevas acciones innovadoras.	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6.** Análisis estrategias reorientación y supervivencia respecto de las Debilidades

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>C.A.M.E.</b>	<b>O1.</b> Buen momento socioeconómico	<b>A1.</b> Falta de regulación de las profesiones del deporte
	<b>O2.</b> Población con alto consumo deportivo	<b>A2.</b> Falta de cultura deportiva municipal, a favor de asociaciones deportivas privadas
	<b>O3.</b> Amplia red de infraestructuras deportivas municipales	<b>A3.</b> Alta carga fiscal a clubes y autónomos
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias ofensivas</b>	<b>Estrategias defensivas</b>
<b>F1.</b> Sólida estructura organizativa, muy cualificada	<b>F1O3:</b> Potenciar el deporte municipal a través de herramientas canalizadas desde nuestra organización, que dote de eficiencia administrativa los servicios deportivos en municipios, mancomunidades y entidades deportivas.	<b>F1A1:</b> Dotar al deporte navarro de una ley de profesionales, donde tengan cabida todos los colectivos que operan actualmente dentro del deporte.
		<b>F1A2:</b> Fomentar políticas que favorezcan acciones intersectoriales que se adapten a la realidad deportiva y de ocio en los municipios navarros.

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 Líneas Estratégicas

La elaboración de las líneas estratégicas generales obedece principalmente a conformar un marco de acción propicio para ubicar nuestro proyecto, establecer interconexiones con otros programas para trabajar transversalmente y definir la estructura que posibilite la consecución de los objetivos planteados.

De este modo, definimos siete líneas estratégicas generales a seguir:

1. Activar el plan de deporte en municipios y mancomunidades, apoyando iniciativas y nuevos proyectos, que movilice a la ciudadanía de las diferentes localidades a consumir servicios deportivos de diferente índole, como pueden ser el ocio y la recreación, escuelas deportivas, o la actividad física y salud.
2. Fomentar la I+D+I, creando herramientas de soporte técnico para facilitar la implementación de nuevas iniciativas, para la contratación de profesionales cualificados del deporte.
3. Adaptar la legislación vigente a las nuevas tendencias actuales, en materia de regulación de las profesiones del deporte. Dar viabilidad a las cualificaciones profesionales específicas de la actividad física y el deporte a través de una formación de calidad.
4. Estructurar el sistema de formación deportiva, atendiendo a todos los grupos profesionales que operan en el deporte navarro, ofreciendo un desarrollo actualizado de las cualificaciones profesionales deportivas y desarrollando una formación continua de calidad.
5. Promocionar el voluntariado deportivo en Navarra.
6. Fomentar una red de apoyo en RRHH hacia la infraestructura deportiva municipal.
7. Desarrollar un foro de debate común a los municipios navarros, que promueva el deporte como servicio público, a través de la organización o colaboración de jornadas, seminarios o conferencias que fomenten nuestra evidente vocación como servicio a las instituciones y a la sociedad, hasta convertirse en una referencia en los diversos ámbitos en los que se desarrolla el hecho deportivo en Navarra.

## 4.6 Objetivos SMART

En este apartado vamos a definir en cada una de las líneas estratégicas, los objetivos y estrategias a seguir para poder conseguirlos.

Existen varias líneas estratégicas como la tres, cuatro y cinco que, aunque sirven de soporte para poder tener mayor eficacia en nuestra organización, van a ser llevadas por otros departamentos del INDJ, como la tres, que se llevará a cabo por el departamento jurídico correspondiente, o la cuatro, que se va a desarrollar dentro de la Escuela Navarra de Deporte, y la 5, para la que se está elaborando una guía del Voluntariado Deportivo de Navarra. Por lo tanto, nos vamos a centrar en las líneas estratégicas 1, 2, 6 y 7, planteando tres objetivos para cada una de ellas.

El cumplimiento de dichos objetivos no solo será la antesala del éxito de nuestra organización, sino que también será la motivación de cada uno de los componentes del equipo.

Los objetivos planteados deben tener cinco características comunes para todos:

- **S: Specific/Específico:** que exprese claramente qué es exactamente lo que se quiere conseguir
- **M: Measurable/Medible:** que se puedan establecer variables que determinen su éxito, fracaso o incluso la evolución de los mismos a lo largo del tiempo.
- **A: Attainable/Alcanzable:** que sean viables, es decir, que los vamos a poder conseguir.
- **R: Relevant/Relevante:** establece unos objetivos relevantes para guiar la organización en la dirección correcta.
- **T: Time/Tiempo:** que tengan una fecha delimitada

**Línea estratégica 1. Activar el plan de deporte en municipios y mancomunidades, apoyando iniciativas y nuevos proyectos, que movilice a la ciudadanía de las diferentes localidades a consumir servicios deportivos de diferente índole, como pueden ser el ocio y la recreación, escuelas deportivas, o la actividad física y salud.**

Esta línea estratégica pretende apoyar a los diferentes servicios deportivos municipales de Navarra a estudiar su entorno deportivo para poder innovar en nuevos

servicios deportivos dentro de su sistema que puedan obtener un impacto positivo dentro de su localidad.

### **Objetivos.**

**OE1.1** Posibilitar y planificar la implementación de nuevos servicios deportivos detallando los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para poder desarrollar la actividad adecuadamente.

**OE1.2** Desarrollar el análisis de los puestos de trabajo a implementar, aportando las especificaciones personales mas precisas para dicho puesto de trabajo.

**OE1.3** Seleccionar el perfil profesional más adecuado para poder liderar el nuevo servicio a implementar.

**Línea estratégica 2. Fomentar la I+D+I, creando herramientas de soporte técnico para facilitar la implementación de nuevas iniciativas, para la contratación de profesionales cualificados del deporte.**

### **Objetivos.**

**OE2.1** Crear un soporte informático donde se puedan registrar los profesionales y las entidades, de tal forma que nos ofrezca un servicio de apoyo para evaluar todos los procesos de nuestra organización, y sirva como medio de interacción entre los tres agentes que operamos en el sistema. Dicho soporte estará situado en la web del INDJ.

**OE2.2** Reflejar a través del sistema informático, todos los procesos y procedimientos que intervienen en el registro, la contratación, facturación y pago de nóminas correspondientes a los servicios prestados por los profesionales. Así como medios que nos permitan conocer el nivel de satisfacción de las entidades y los profesionales.

**OE2.3** Facilitar la mejora continua a través de un buzón de sugerencias de los usuarios para que puedan exponernos ideas constructivas que nos ayuden a mejorar.

**Línea estratégica 6. Fomentar una red de apoyo en RRHH hacia la infraestructura deportiva municipal.**

### **Objetivos.**

**OE6.1** Potenciar la captación de profesionales del deporte en todos sus ámbitos de desarrollo, deporte federado, actividad física saludable, ocio, recreación, a través de los diferentes centros de formación que salen dichos profesionales.

**OE6.2** Fomentar la formación continua de los diferentes profesionales contratados que ponemos a disposición de las entidades.

**OE6.3** Desarrollar de manera regular una comunicación directa con los profesionales, para conocer en todo momento el alcance de su percepción y necesidades involucradas con nuestra organización.

**Línea estratégica 7. Desarrollar un foro de debate común a los municipios navarros, que promocióne el deporte como servicio público, a través de la organización o colaboración de jornadas, seminarios o conferencias que fomenten nuestra evidente vocación como servicio a las instituciones y a la sociedad hasta convertirse en una referencia en los diversos ámbitos en los que se desarrolla el hecho deportivo en Navarra.**

### **Objetivos.**

**OE7.1** Organizar encuentros entre diferentes municipios con la finalidad de debatir y exponer los diferentes modelos deportivos implantados en las diferentes localidades.

**OE7.2** Implicar a los municipios a los nuevos retos de profesionalización del deporte a los que nos enfrentamos.

**OE7.3** Guiar a los municipios para la creación de políticas deportivas que se adapten mejor a los nuevos paradigmas del deporte municipal. Misión, Visión, y Valores

#### **4.6.1 Misión**

La Fundación Miguel Induráin tiene como razón de ser el desarrollo de proyectos innovadores que favorezcan la inserción laboral de las personas con formación deportiva cualificada y ofrecer un servicio de calidad a sus entidades usuarias, creando valor para nuestros agentes y manteniendo el equilibrio entre los valores económicos y sociales.

#### **4.6.2 Visión**

Ser una entidad de referencia en la contratación especializada en deporte.

Ser una entidad responsable con los profesionales y el medioambiente social, deportivo, y laboral.

Ser una entidad donde sus profesionales se sientan motivados a innovar continuamente y dar lo mejor de si mismos.

Ser una entidad que lidere el empoderamiento de los profesionales del deporte.

#### **4.6.3 Valores**

- Integridad, honestidad, proximidad: Desarrollamos un trato muy personalizado a todos nuestros usuarios, tanto profesionales, como entidades, con el fin de que se sientan realizados, satisfechos e implicados con nuestra organización.
- Trabajo y constancia: Nuestro esfuerzo diario es el mejor aval y nos impulsa a mejorar continuamente.
- Seguridad: Ofrecemos y exigimos la máxima seguridad en el desempeño de nuestros profesionales.
- Calidad: Nuestras acciones van dirigidas hacia la búsqueda de la excelencia.
- Formación: Potenciamos la formación continua de nuestros profesionales como garantía de calidad.
- Responsabilidad: Somos responsables ante nuestros clientes, profesionales, entidades y ciudadanía, trabajando con personas y para las personas.

#### **4.7 Ubicación estratégica**

El mapa de ubicación estratégica no solo nos va a proporcionar una visión macro de las estrategias a seguir, sino que nos sitúa el proyecto dentro de la estructura operacional, nos permite reflejar las relaciones causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad, incluso los conflictos que pudieran generar.

Si observamos el mapa estratégico, podemos ver cómo el proyecto se encuentra entre la ley de regulación de profesiones del deporte y el sistema de formación deportiva. Estas dos partes son procesos clave para el correcto funcionamiento del proyecto. Una formación deportiva basada en las cualificaciones profesionales y con una amplia gama de formación continua que mejore y motive el

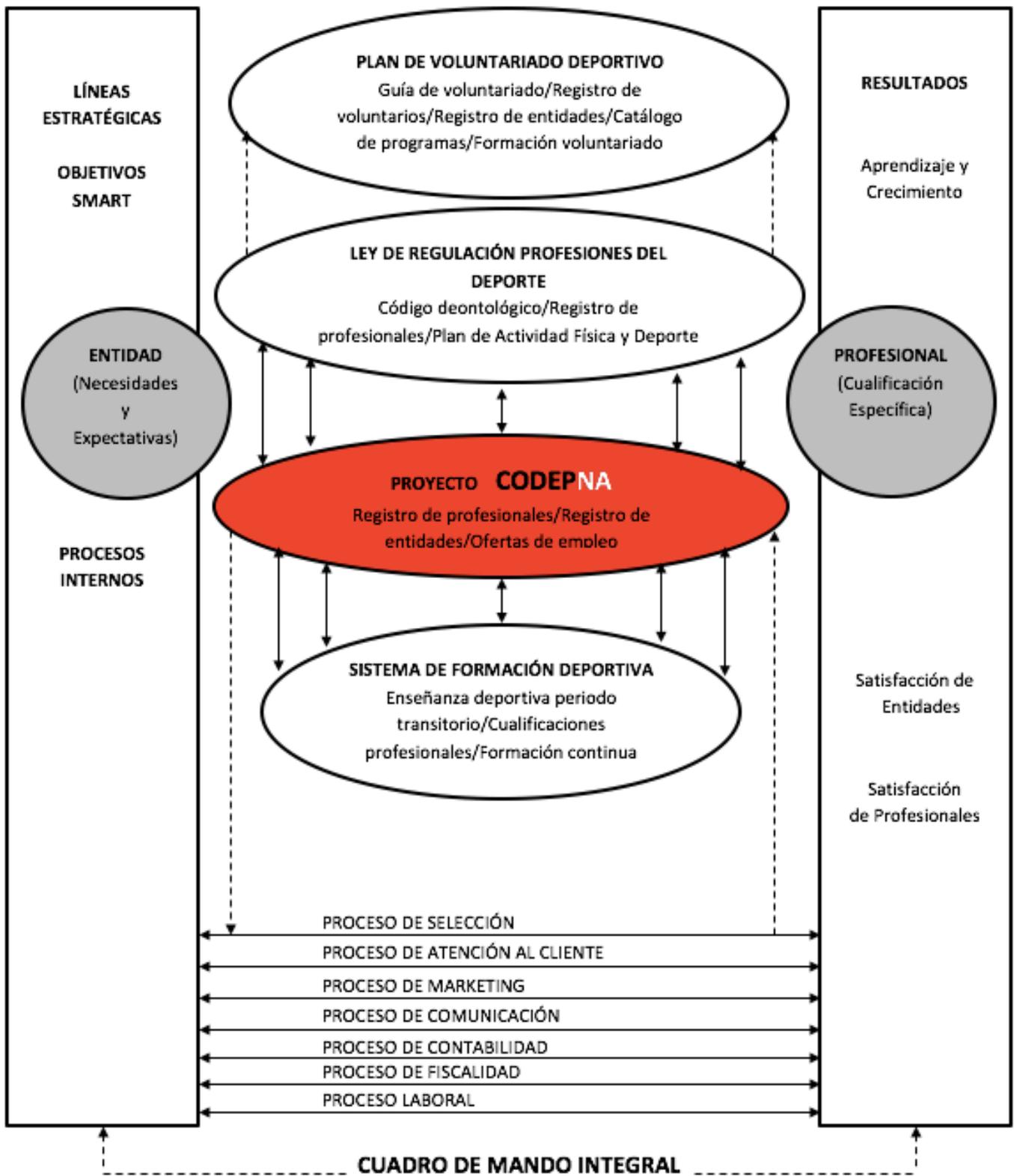
desempeño de las personas que trabajan en el ámbito del deporte, además de una ley que clasifique y regule las tareas a desempeñar para cada uno de ellos supone un marco imprescindible para que el proyecto avance correctamente

Más arriba se encuentran los voluntarios, que mediante su regulación dentro del sistema, dejan vía libre a una mejor profesionalización dentro de sector.

Abajo contamos con todos los procesos clave que conforman la funcionalidad el proyecto.

Como se puede observar, estos procesos hacen de puente entre los objetivos estratégicos y los resultados de la organización para los que tenemos previsto controlar mediante un cuadro de indicadores que nos informen de la evolución del proyecto.

Imagen 6 Ubicación estratégica



Fuente: Elaboración propia

## 4.8 Formulación del proyecto

A continuación, vamos a detallar todos los pasos a seguir para poder desarrollar correctamente todas las acciones para poder dar salida al proyecto.

### 4.8.1 Denominación

Esta es una de las partes mas importantes del proyecto, el objetivo principal de la denominación sería caracterizar en pocas palabras lo que queremos hacer, e indicar el marco institucional desde el cual dotará de un valor añadido a nuestro proyecto.

No ha sido fácil poder integrar todo en un nombre, ya que nos ha llevado muchas horas de diseño y reuniones conjuntas para poder definir todas las características que queríamos reflejar.

Finalmente nos ha parecido que el nombre CODEPNA representa fielmente todo lo que queremos desarrollar dentro del proyecto, ya que las primeras iniciales representan la palabra Contrato, la segunda contiene a la palabra Deporte en todo sus ámbitos y la tercera representa a Navarra como marco geográfico a la vez que le da un toque público e institucional.

Imagen 7. Logotipo de Proyecto CODEPNA



Fuente: Elaborado por Criteria (Marketing y Comunicación).

#### **4.8.2 Localización**

El centro operativo del proyecto estará situado dentro de la sede del INDJ, en el espacio donde se ubica la Fundación Miguel Induráin y contará con una oficina donde trabajará el responsable del proyecto, además de una sala de reuniones donde el equipo de proyecto pueda trabajar conjuntamente.

Creemos que al estar localizado dentro de la sede del INDJ ofrece las máximas garantías de servicio público a los propios usuarios, profesionales y entidades colaboradoras.

#### **4.8.3 Equipo de proyecto, organigrama**

El equipo de proyecto estará compuesto por tres partes bien diferenciadas con unas capacidades técnicas y personales necesarias para poder emprender este proyecto. La relación que hay entre los componentes es buena, ya que con anterioridad ya se han mantenido varias reuniones, coordinando y realizado juntos diversas ideas a las propuestas inicialmente en este proyecto. Es por estas experiencias previas por lo que el equipo se conoce bastante bien y saben perfectamente la aportación individual que pueden realizar.

El equipo estará compuesto por un director de proyecto que realizará tareas administrativas, procesos de selección de profesionales, comerciales con las entidades y de información al equipo directivo del INDJ. Las otras dos partes serán dos servicios externalizados de asesoría contable, fiscal y marketing, comunicación.

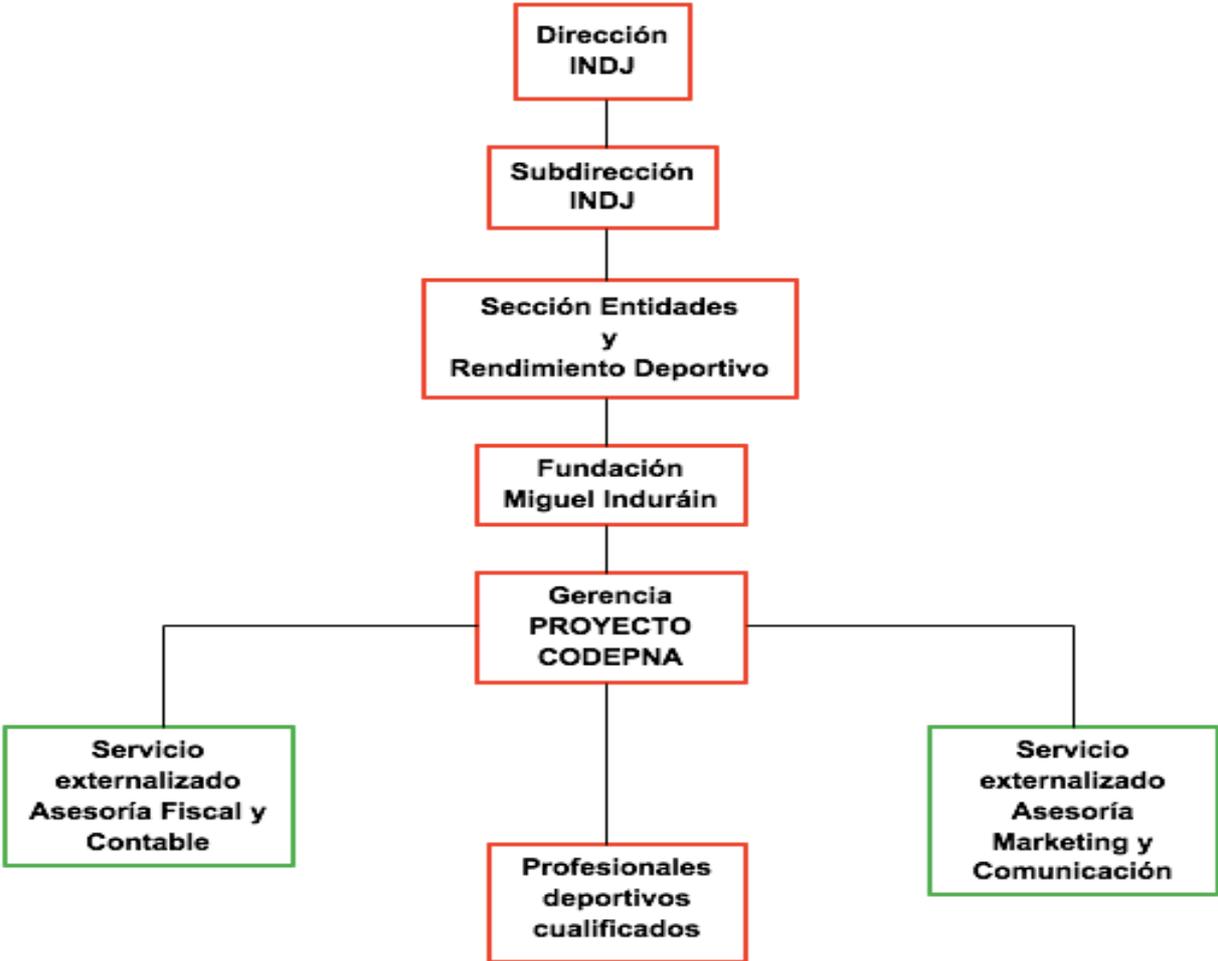
Independientemente de que cada miembro tenga sus tareas bien definidas, estarán en continuo contacto y se mantendrán puntualmente informadas de las tareas, objetivos a realizar en cada momento, a través de reuniones semanales que se realizarán los jueves o viernes.

Inmediatamente por debajo de los tres miembros, responsables de cada área, estarán los monitores, entrenadores y personal deportivo contratado para prestar los servicios deportivos en la diferentes entidades colaboradoras, siguiendo las instrucciones e indicaciones reflejo de la misión, visión y valores del proyecto. Por regla general, todo servicio contratado contará con la supervisión del director de proyecto.

El equipo responsable es consciente de que la representación final y verdadero activo del proyecto está a cargo de los monitores y personal contratado, por lo tanto debemos cuidar al máximo los procesos de selección para la contratación de los

profesionales, tenemos presente que éstos también deben estar contentos con su trabajo e implicados con el proyecto para que el usuario final y la entidad contratante queden satisfechos del servicio prestado y vuelva a confiar en nosotros. Recibirán puntualmente su salario y un plus por fidelizar a nuestra entidad, además de las correspondientes dietas cuando el servicio lo requiera. También se fomentará entre los/as empleados/as la participación y colaboración. Una vez establecidos los servicios y tras su realización, se consultará con ellos las posibles deficiencias detectadas que haya que corregir, nuevas ideas, mejoras a realizar o posibilidad de nuevos servicios a implementar.

Imagen 8. Organigrama de responsables de la organización



Fuente: Elaboración propia

#### **4.8.4 Director de proyecto**

Se encargará de la parte administrativa (coordinación con otras áreas del proyecto y dirección del INDJ), procesos de selección, trato directo con las entidades, proveedores, evaluación del proyecto y memoria anual de proyecto.

Una de sus funciones más importantes es el proceso de selección, el cual para ser efectivo necesita de un tiempo y de unos pasos, si acortamos uno u otros acortaremos proporcionalmente la efectividad del proceso con todas las consecuencias que de ello se derivan, porque una selección bien hecha conlleva que no tengamos que volver a realizar esa tarea para el mismo puesto ya que se ha acertado con la persona.

##### **4.8.4.1 Proceso de selección**

Las principales acciones de este proceso se detallan a continuación:

- **Análisis y detección de necesidades:**

En colaboración con el cliente en cuestión nos encargaremos de definir el perfil de la necesidad generada para la cual se va a buscar una persona que cubra con garantías ese puesto.

- **Reclutamiento activo o pasivo:**

Se dispondrá de una herramienta activa (web) que hará de base de datos de candidatos que cumplan perfiles específicos.

- **Preselección:**

Si bien es cierto que la base de datos generada a través de la web será extensa, la peculiaridad de los puestos y la demografía va a hacer que se reduzca considerablemente los candidatos que cumplan perfil profesional y demográfico.

Es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesional y gráfico del candidato ideal para nuestra organización.

- **Selección**

Actuaremos como una red de contactos, es decir haremos una selección de candidatos, para después poner en contacto a las dos partes interesadas (Entidad y profesional) para que acuerden condiciones.

Con este servicio se suministrará al Cliente el candidato elegido desde aquí junto con dos candidatos comodín por si en momentos puntuales la persona elegida

es baja o no va a poder prestar el servicio. De esta forma, la entidad de una manera ágil puede solucionar imprevistos poniendo otra persona en su lugar (siempre comunicando a CODEPNA para las tramitaciones correspondientes).

Tras las consideraciones anteriores, se estima como más adecuado el siguiente proceso de reclutamiento:

- **Identificación de CV adecuados al perfil.**
- **Contraste, con la empresa, de CV preseleccionados para afinar Perfil.**
- **Entrevistas telefónicas con candidatos preseleccionados que se adecuen al perfil profesional y demográfico.**
- **Envío a la entidad de tabla-resumen de candidaturas adecuadas para selección de 2-3 finalistas.**
- **Valoración y decisión:**

Como no todos los candidatos son iguales es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos e ir comparándolos con el perfil profesional y demográfico para conocer más al profesional de cara a ser candidato a futuros perfiles que demográficamente se acerquen a su perfil.

Con esto ganamos en dos aspectos:

- De cara a una nueva entidad ofrecerle un candidato que sabemos que es válido.
- De cara al profesional, le llenamos la agenda de horas con el consiguiente aumento de nómina.

- **Contratación:**

La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación.

- **Seguimiento:**

Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño tanto a él como a la entidad (para detectar fisuras en la relación y ofrecer soluciones).

Otro de los campos a desarrollar por parte del director será el trato con las entidades.

#### **4.8.4.2 Atención al cliente**

Cuando se trata de aumentar el volumen de trabajo es tentador concentrarse en realizar contrataciones con nuevas entidades. Pero la atención a nuestras entidades actuales, sin importar cuán pequeñas sean, será esencial para mantener el proyecto de manera próspera. Uno de los secretos para obtener una buena fidelización es hacer un seguimiento de una manera que tenga un efecto positivo en la entidad. Así pues, la relación con ellas va a ser clave dentro de nuestra estrategia.

El seguimiento efectivo comienza inmediatamente después de la primera contratación de un servicio. Para ello vamos a establecer varios pasos para construir nuestra relación con las entidades que contraten nuestros servicios:

- **Alinear los objetivos de las entidades con los nuestros**

La entidad debe sentir que le acompañamos en su camino, si su proyecto falla es porque nuestro producto ha fallado.

- **Medición y seguimiento**

Mantendremos informado en todo momento de la marcha del servicio a la entidad, con información mensual y datos que midan el retorno de la inversión y refuercen el sentimiento de pertenencia a una marca.

- **Contacto continuo**

Mantendremos el contacto con la entidad en todo momento, al inicio de la contratación, durante y cuando no le prestemos servicios (a no ser que nos haya manifestado lo contrario). Por ejemplo, propondremos reuniones periódicas, cruzaremos el e-mail, organizaremos desayunos de trabajo, le felicitaremos por sus éxitos, le enviaremos newsletter<sup>17</sup> y acciones de marketing directo, le invitaremos a eventos y presentaciones.

---

<sup>17</sup> Es una publicación digital más bien informativa que se distribuye a través del correo electrónico con cierta periodicidad

#### **4.8.4.3 Evaluación**

La evaluación del proyecto la vamos a realizar a través del Cuadro de Mando Integral<sup>18</sup> que hemos adaptado en función de las perspectivas o puntos de vista sobre las que hemos construido la gestión y funcionamiento de nuestra organización. Estas cinco perspectivas emanan directamente de nuestra misión o razón de ser, que es el punto de referencia de todas nuestras acciones. A continuación, las enumeramos y representamos gráficamente.

##### **1. Perspectiva de Comunidad**

Grupos de interés<sup>19</sup> o personas que pertenecen en nuestro caso a la organización y tienen sus propios objetivos, de tal manera que la consecución de estos está vinculada a la actuación de la organización. Dirección INDJ, gerencia CODEPNA, asesor Contable y Fiscal, asesor Marketing y Comunicación, Profesionales Deportivos.

##### **2. Perspectiva de Clientes**

La satisfacción del cliente como indicador se configura como un dato a considerar de gran trascendencia.

Nuestro grupo de clientes van a ser las Entidades, Federaciones, Municipios y Mancomunidades, Empresas de Servicios y en general cualquier organización que contrate nuestros servicios de profesionales. También incluimos en este apartado a nuestros proveedores.

##### **3. Perspectiva de Procesos Internos**

Los indicadores de esta perspectiva facilitan información fehaciente acerca del grado en que las diferentes áreas de la organización se desarrollan correctamente. En nuestro caso, Proceso de Selección, Atención al Cliente, Evaluación, Memoria Anual, Marketing y Comunicación, Contable, Contratación, Laboral.

---

<sup>18</sup> El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión muy útil para medir la evolución de una organización, sus objetivos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva global.

<sup>19</sup> Es muy común nombrarlos en inglés, y se conocen como “*stakeholders*”.

#### 4. Perspectiva de Innovación y aprendizaje

Todas las acciones de formación para empleados y directivos. Implementaciones novedosas que produzcan mejoras en la eficacia y eficiencia de la organización. Cursos de formación, herramientas tecnológicas.

#### 5. Perspectiva Económica

Procesos económicos a nivel global del proyecto. Presupuestos, Facturación, Balance anual.

Imagen 9. Mapa estratégico del Proyecto CODEPNA



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral Proyecto CODEPNA

GRUPOS DE INTERES	COMUNIDAD	OBJETIVOS	INDICADORES
	Dirección INDJ	Mejorar el empleo deportivo	Nº de contrataciones
	Gerencia CODEPNA	Aumentar fidelización en clientes	% abonados
	Asesoría Fiscal, Contable	Aumentar facturación	Nº de facturas emitidas
	Asesoría Marketing y Comunicación	Crear valor para el cliente	% niveles de satisfacción
	Profesionales Deportivos	Aumentar nivel de satisfacción	Ratio plus/empleado
PERSPECTIVA CLIENTES	CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES
	Municipios	Aumentar servicios en municipios	Nº de servicios en municipios
	Federaciones	Aumentar servicios en federaciones	Nº de servicios en federaciones
	Entidades	Aumentar servicios en entidades	Nº de servicios en entidades
	Empresas	Aumentar servicios en empresas	Nº de servicios en empresas
	Proveedores	Mejora en calidad precio	% de satisfacción interna
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PROCESOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
	Planificación	Mejorar eficacia	% de objetivos cumplidos
	Mejora Continua	Mejora de líneas estratégicas	% de cambios revisión anual
	PROCESOS CLAVE	OBJETIVOS	INDICADORES
	Selección	Aumentar niveles de eficacia	Nº de cambios de profesionales
	Atención al Cliente	Aumentar fidelización	Nº de servicios por cliente
	Evaluación	Mejorar niveles de autoevaluación	Nota final
	Memoria Anual	Mejorar percepción de Dirección INDJ	Nota final
	PROCESOS SOPORTE	OBJETIVOS	INDICADORES
	Marketing	Aumento valor del cliente	% percepción de calidad de servicio
	Comunicación	Presencia en medios	Niveles de seguimiento
	Contable	Mejorar frecuencia de resultados	% interanuales
	Fiscal	Reducción carga tributaria	% deducciones fiscales
	Laboral	Aumento de subvenciones	% de ayudas por contratación
PERSPECTIVA ECONÓMICA	RESULTADOS	OBJETIVOS	INDICADORES
	Presupuesto	Mejorar liquidez financiera	Niveles de liquidez
	Facturación	Aumentar facturaciones	% de aumento facturación anual
	Balance	Aumentar beneficios	% de beneficio anual
PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	EMPODERAMIENTO	OBJETIVOS	INDICADORES
	Formación continua	Aumentar inversión	Nº de cursos realizados
	Herramientas TIC	Mejorar eficiencia en herramientas TIC	Nº de indicadores clave
	Ideas	Aumentar ratio ideas/trabajador	Nº de ideas por trabajador

Fuente: Elaboración propia

#### **4.8.5 Asesoría Fiscal y Contable**

Otro de los servicios que demanda el proyecto es el asesoramiento en materia fiscal. Aspectos como declaraciones o liquidaciones de IRPF, Sociedades, IVA o cierre fiscal tienen que estar en manos de una empresa que nos ofrezca garantías y eficacia en este sentido.

Será necesario confeccionar la contabilidad de manera personalizada de nóminas de profesionales y facturas a entidades analizando los resultados de manera precisa a través de un balance minucioso de ingresos y gastos, con la confección y depósito del mismo en el Registro Mercantil. Este servicio también se ocupará del alta y afiliación de los profesionales a la Seguridad Social, así como el registro en el Servicio Navarro de Empleo, estudiando todas las posibles modalidades de bonificaciones o subvenciones que se puedan obtener en materia de contratación.

Este servicio trabajará en equipo con nosotros para la elaboración de la plataforma que se adaptará en la web, con la finalidad de reflejar en la misma todos estos aspectos para facilitar posteriormente todos los procesos en estas materias.

A lo largo de mis prácticas de empresa dentro del INDJ he conocido la empresa que lleva toda la contabilidad de la Fundación Miguel Induráin y de la mayoría de las Federaciones Deportivas, se trata de Elizalde Asesores. En todo este tiempo he mantenido varias reuniones con ellos para explicarles el proyecto, colaborando intensamente en la configuración jurídica como organización y definiendo los servicios en materia laboral y de contabilidad que han de realizarse dentro del proyecto. Estos servicios serían externalizados a través de ellos, por lo que serían parte implicada dentro del equipo de gestión.

Tras las conversaciones mantenidas, los trabajos a realizar por Elizalde Asesores deben abarcar los procesos de contrataciones y de contabilidad.

##### **4.8.5.1 Servicios Laborales de gestión de contrataciones**

- **Recibos de salarios**
- **Seguros sociales:**
  - Confección boletín de cotización
  - Trabajador bonificado (seguimiento)
- **Retenciones(Normativa Navarra y Estatal):**
  - Cuatro declaraciones trimestrales

- Resumen anual
- Certificaciones individuales de ingresos anuales
- **Envíos de:**
  - Calendario laboral
  - Convenio de su actividad
  - Variaciones legislación
  - Incremento de empleo
  - Costes salariales mensuales por trabajador
  - Costes salariales por centro de coste
- **Consultas laborales:**
  - Jubilación
  - Subvenciones
  - Estudio cambio base de autónomos
- **Alta trabajador en Seguridad Social:**
  - Gestión alta
  - Confección y gestión contrato de trabajo y seguimiento
  - Comunicación finalización de contrato
  - Gestión de prórrogas
  - Consultas
  - Tramitaciones extranjeros
- **Baja trabajador:**
  - Gestión baja
  - Finiquito
  - Certificado de empresa
  - Consultas
- **Gestión con entidades:**
  - Confección y gestión de contrato con entidades y seguimiento
- **Gestión partes enfermedad-accidentes en Régimen general:**
  - Gestión baja-alta y partes confirmación
  - Solicitud pago prestación y seguimiento
  - Certificados INSS
  - Tramitación extranjeros
- **Gestión partes enfermedad-accidentes en Autónomos:**
  - Gestión baja-alta y partes de confirmación

- Solicitud pago prestación y seguimiento

Además de lo anterior, se prestan otros servicios de libre contratación como subvenciones, actos de conciliación, inspecciones de trabajo, jubilaciones, despidos, estadísticas laborales INE, etc... que son de carácter esporádico.

#### **4.8.5.2 Servicios contables**

La nueva actividad de la Fundación, va a generar un mayor volumen de datos y de tareas vinculadas a la gestión administrativa, contable y fiscal de la misma.

Cada contratación va a generar contabilización de nómina y seguridad social, contabilización de pago de nómina y de seguridad social, facturación a la entidad receptora de los servicios y contabilización de dicha factura y de su cobro.

#### **4.8.6 Plan de Marketing**

El plan de marketing será elaborado por una empresa externa con experiencia en el sector, que nos ayude a lanzar el producto en su primer año y sienta las bases estratégicas que debemos seguir mas adelante.

Mi desconocimiento en este ámbito me ha llevado a buscar un sin fin de empresas tanto a nivel navarro como externas que ofrecen sus servicios.

Por lo que he podido comprobar la competencia es bastante alta y el umbral de precios es muy variado, pudiendo encontrar empresas low cost<sup>20</sup> que ofrecen servicios de marketing a bajo precio a otras cuyos precios se disparan enormemente. Esta situación no ha hecho mas que generarme un marco de desconfianza, ya que no podía hacerme la idea sobre qué resultados podemos obtener en función del dinero que se decida gastar.

Ante esta premisa he decidido optar por el método más tradicional y no es otro que preguntar a personas de mi entorno sobre su posible conocimiento de alguna empresa de marketing que opere en Navarra y les genere confianza. Tras varias consultas, he podido contactar con los responsables del Grupo Criteria en Navarra, dedicados principalmente al Marketing y Comunicación, aunque también desarrollan trabajo de Consultoría, Eventos y Turismo. Tras varias reuniones con ellos para explicarles las características del proyecto y su funcionamiento, les ha gustado mucho

---

<sup>20</sup> Es un modelo de negocio que se basa principalmente en la reducción de costes, lo que propicia una bajada en el precio de venta.

la idea y modelo de entidad, decidiendo colaborar por su parte para elaborar el Plan de Marketing, diseñando además la denominación del proyecto y su logo correspondiente.

A continuación, se muestran las acciones mas importantes del Plan de Marketing

#### **4.8.6.1 Marketing off line<sup>21</sup>**

- **Acciones Corporativas propias de la marca:**
  - Notoriedad o imagen de marca
    - Ideación de un nombre
    - Creación de un logotipo corporativo
    - Creación de un slogan o título de apoyo que contenga y defina el objetivo de tu marca
    - Adaptaciones a elementos visuales: pruebas y testeos
    - Diseño de elementos de papelería
    - Tarjetas, carpetas, manuales, dosieres, calendario, memoria...
    - Ambient<sup>22</sup>, fotos y recursos que puedan emular los momentos de decisión de compra.
- **Acciones de Conceptualización de marca y Naming<sup>23</sup>:**
  - Tener claro el concepto de negocio y poder definirlo en una frase, en varias palabras y en tres servicios.
  - Preparar una presentación del proyecto visual
  - Misión, visión y valores revisados y contrastados
- **Acciones de I+D+I en plataforma de acceso:**
  - Web: creación de una plataforma de apoyo y registro que será el elemento comunicativo con los usuarios y clientes

---

<sup>21</sup> Es el Marketing que se realiza fuera de internet.

<sup>22</sup> Tipo de publicidad en la calle que consiste en que la marca realice acciones estáticas, normalmente de forma creativa mediante la transformación de elementos urbanos, para conseguir llamar la atención de los viandantes y conseguir así un mayor impacto.

<sup>23</sup> Proceso por el cual se crea el nombre de una marca, por lo que será la primera impresión ante los usuarios, debiendo ser atractivo, original, creativo y un claro reflejo de la identidad del proyecto.

- Adaptada a soluciones SEO<sup>24</sup> y SEM<sup>25</sup>
- **Acciones de New Business:**
  - Presentación del proyecto en diferentes ámbitos:
    - Ayuntamientos de municipios y comunidades
    - Instituciones deportivas y culturales
    - Federaciones, clubes y entidades en torno al deporte
  - Análisis de la estructura y jerarquía con todos sus elementos
    - Focus Group<sup>26</sup>, para posicionarnos
  - Outsourcing<sup>27</sup>: Ofrecer servicios de Externalización que puedan necesitar estas entidades y que nosotros podamos darles como valor añadido.
    - Asesoramiento en laboral y financiero a quien lo requiera o lo necesite.
- **Acciones de Posicionamiento:**
  - Benchmarking<sup>28</sup>: si ya tenemos una muestra de página web que lo hace, observaremos la francesa.
  - Posicionamiento basado en beneficios.
    - Necesitamos realizar acciones para que el cliente conozca y perciba los beneficios que obtiene con nuestro servicio.
    - Poner casos de éxito en la web
    - Diferenciación: Mostrar y explicar bien el valor añadido

---

<sup>24</sup> Son las siglas *Search Engine Optimization*. Es un conjunto de medidas para mejorar el posicionamiento de una página Web (dirección), en el ranking o posición de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de conseguir situarse por encima de los competidores al realizar una determinada consulta.

<sup>25</sup> Sus siglas *Search Engine Marketing* es una modalidad del marketing online que consiste en promocionar un sitio web ganando visibilidad en buscadores como Google para ciertas palabras o términos de búsqueda.

<sup>26</sup> Es un método que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre 6 a 12 personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a, por ejemplo, cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad.

<sup>27</sup> Proceso por el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

<sup>28</sup> Es un proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, comparando aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

- Publicar entrevista de cliente satisfecho
- Posicionamiento basado en liderazgo.

¿Qué acciones tendremos que hacer para posicionarnos como líderes? Para empezar, ser los primeros en lanzar este servicio en España, pero también se pueden hacer varias acciones para mantener y potenciar este posicionamiento.

- Desarrollar estrategias innovadoras de marketing
- Utilizar solamente última tecnología en la empresa
- Acudir a ferias del sector con acciones de marketing directo al consumidor
- Colaboraciones (acuerdos con otros sectores, educación, cultura, economía, turismo) y aportar bondades que puedan beneficiarnos a todos

- **Acciones de Fidelización:**

La gestión de relación con los clientes CRM<sup>29</sup> es muy importante para poder fidelizarlos, ya que engloba acciones de atracción y fidelización de clientes. Algunas acciones de CRM son las siguientes:

- Gestión de bases de datos
  - Creación de una Newsletter de empresa
- Atención al cliente KEY CONTACT<sup>30</sup> Software CRM
  - Plan de atención al cliente
  - Segmentación<sup>31</sup>
- Acciones de bienvenida y marketing relacional
  - Welcome Pack: Envío a casa de carnet con merchandasing

---

<sup>29</sup> Su traducción sería *Customer Relationship Management* y puede definirse como una estrategia de negocios dirigida o enfocada a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para hacer que el valor de la relación entre ambas partes crezca.

<sup>30</sup> Contacto prioritario.

<sup>31</sup> Clasificar a los diferentes clientes es una labor necesaria para mejorar la rentabilidad. Para poder realizarlo es necesario conocer cuáles son los criterios que se van a utilizar para clasificarlos, así como de qué manera vamos a analizarlos y evaluar si esa clasificación es la adecuada.

- **Acciones sobre la cartera de productos:**
  - Ofertas y promociones especiales: los diez primeros que se inscriban
  - Jornadas de servicio
    - Voluntariado
- **Acciones de Precio**
  - Revisión de tarifas y análisis de contraprestaciones
  - Abonos, pluses y ventajas con carnet VIP
- **Acciones de Distribución en otros canales**
  - Cultura y educación
    - Educadores sociales
    - Monitores de tiempo libre
    - Animadores socioculturales
  - Turismo
    - Monitores de turismo activo
- **Acciones de Comunicación:**

La primera inmersión en este campo sería la realización de un plan de comunicación interno y externo acorde con objetivos y estrategias.

  - Fuerza de ventas
    - Planes de actuación e incentivos
    - Venta cruzada<sup>32</sup>
    - Plan comercial: "Somos todos"
  - RRPP
    - Personaje famoso adscrito
    - Premios con candidaturas públicas del "buen uso del deporte"
  - Promoción
    - Formación a todos los niveles

---

<sup>32</sup> Venta de varios productos o servicios complementarios al que el cliente desea comprar inicialmente. Analizar que productos podemos complementar.

- Notas de prensa, dosieres, comunicados
  - Patrocinios in/out
- Publicidad
  - En medios especializados
  - Sinergias con otros eventos
  - Desayuno con los medios
- **Acciones de innovación y creatividad**
  - Visitas de universidades, escuelas, centros homologados o colegios
  - Experiencias deportivas
- **Acciones de marketing interno**
  - Acciones para empleados como prescriptores: Vídeo<sup>33</sup>
    - Comunicación vía inter empresa
    - Días especiales, Navidad, innovación...
- **Acciones de RSC<sup>34</sup>**
  - Acciones sociales enfocadas a prestar un servicio y ayuda a segmentos de la sociedad discapacitado y a la inserción laboral de personas con estas dificultades.
  - Se quiere fidelizar a los clientes haciéndoles saber que somos una empresa implicada con su entorno, que nos preocupamos por ellos y los suyos
    - Donar un porcentaje de los beneficios a asociaciones del municipio.
    - Contratación de becarios
    - Intermediación entre clientes y comedores municipales
    - Ayudar a bancos de alimentos

---

<sup>33</sup> Puede ser con empleados ejemplares o deportistas formados a través de nuestros servicios.

<sup>34</sup> La *Responsabilidad Social Corporativa* esta relacionado a la postura ética que asumen las organizaciones ante los entornos en los que operan.

#### 4.8.6.2 Marketing on line<sup>35</sup>

- **Acciones sobre la web**
  - Auditoría Web: Se atienden aspectos como el posicionamiento en buscadores (SEO), la usabilidad, la navegabilidad, el diseño y la arquitectura web.
  - Para este análisis pueden ser útiles herramientas como: Woorank, Metricspot, SEMrush, SEOmoz, Google Analytics
  - Idiomas: castellano / euskera / inglés / francés
  - Filtros avanzados
  - Valorar la creación de un descarte previo de perfiles informatizado para una segmentación más exhaustiva de los candidatos
  
- **Acciones de posicionamiento**
  - SEO Y SEM
  - Posicionamientos por keywords<sup>36</sup>
  - Segmentación subcultural, demográfica, por edades.
  
- **Acciones en Redes sociales**
  - Creación de cuentas en las siguientes RRSS:
    - Facebook, Twitter y LinkedIn
  - Seguimiento activo prestando especial atención a las métricas propias de los diferentes canales de Social Media.
    - Facebook (*likes*, alcance, personas que están hablando de esto...).
    - Twitter (RT<sup>37</sup>, tuits, favoritos...).
    - Estadísticas de las páginas de Facebook, de Twitter Analytics
    - Herramientas que arrojen información sobre el sentimiento, el engage<sup>38</sup> y la reputación que generan tus publicaciones en Social Media (Buzzmonitor, Topsy Analytics, Radian6...).

---

<sup>35</sup> Se refiere al marketing desarrollado dentro de internet.

<sup>36</sup> Palabras clave.

<sup>37</sup> Este acrónimo significa re-tweet y era usado originalmente por los primeros usuarios de Twitter para mostrar que estaban retransmitiendo los tweets de alguien más en su propia transmisión.

<sup>38</sup> Su traducción del inglés sería tomar parte de una conversación.

- **Acciones en otros soportes: Blog**
  - Desarrollo y planificación: (**Atención a las** visitas y comentarios para detectar posible publicidad).
  - Plugins de analítica de WordPress o Blogger.
- **Medición de KPIs<sup>39</sup> y mecanismos de control**
  - La evaluación de resultados será nuestra última fase crucial en la estrategia de marketing online, ya que permite constatar si realmente estamos consiguiendo los objetivos fijados y reorientar las acciones en caso necesario. Para que esto sea posible definiremos una serie de indicadores o KPIs para cada línea estratégica y articular los mecanismos de control necesarios para llevar su seguimiento.

#### **4.8.7 Soporte informático**

Una vez constituida legalmente la organización para poder operar como entidad de servicios deportivos profesionales y agencia de colocación, nuestra primera acción será la contratación de un servicio de ingeniería informática para desarrollar las herramientas necesarias (web, plataforma tipo Moodle, aplicaciones móviles, redes sociales) para la comunicación e interacción con nuestros profesionales y entidades colaboradoras.

La página web contará con un espacio donde destinado a nuestra misión visión y valores, un apartado de noticias relevantes y un espacio para los patrocinadores del proyecto. Dentro de la misma pagina de inicio se podrá visualizar el acceso a la plataforma de registro para profesionales, entidades y ofertas de empleo. El acceso a dicha plataforma es individualizado para profesionales, que se registrarán metiendo sus datos y currículum y para entidades, que se registraran y podrán meter sus ofertas de empleo.

En las operaciones a realizar dentro de la plataforma estarán contenidos todos los procesos y procedimientos (Anexo.1) necesarios para el registro, contratación, facturación a entidades y pago de nómina de los profesionales. Esta característica va a generar eficiencia administrativa dentro de la organización para todos los trámites relacionados con los profesionales y las entidades registradas, permitiéndonos

---

<sup>39</sup> *Key Performance Indicators*, su traducción en español sería indicadores clave de rendimiento

dedicar mas tiempo a otras acciones, como captación de nuevas entidades, trabajadores.

También se habilitará un espacio específico para la descripción de las ofertas de trabajo, con una descripción del puesto que señale las responsabilidades, actividades y condiciones de trabajo del puesto. Seguidamente se reflejaran las especificaciones personales necesarias para hacer bien el trabajo. Hemos reflejado un ejemplo de análisis de puesto y especificaciones personales en el (Anexo 2).

La aplicación se verá inmersa en un proceso de mejora continua permanente para facilitar su uso, incorporando un espacio de sugerencias donde se puedan incluir aspectos de mejora. Estas acciones tendrán en cuenta a las entidades usuarias (Anexo 3) y a los profesionales contratados (Anexo 4).

Una vez elegida la empresa responsable de su desarrollo, se establecerán varias fases y reuniones conjuntas hasta darle la forma final a la aplicación:

- **Denominación.** En esta fase explicaremos detalladamente a la empresa informática todos los contenidos que pretendemos que se puedan desarrollar dentro de las herramientas informáticas, anotando todas las opciones posibles de mejora que nos pueda indicar la empresa. Del mismo modo les daremos el nombre de la aplicación, procurando que tenga unas características identificativas con la misión de nuestra organización.
- **Desarrollo.** Esta fase corresponde al diseño y construcción de la aplicación informática por parte de la empresa informática, integrando los procesos y procedimientos que hemos desarrollado.  
Su desarrollo se integrará dentro de la web corporativa y también se habilitará una aplicación para dispositivos móviles.
- **Pruebas y documentación.** En esta fase se realizarán diferentes test de pruebas para verificar su correcto funcionamiento y se elaborará el pertinente manual de usuario, de tal manera que se puedan despejar todas las dudas posibles respecto al uso de la aplicación.

El punto de partida del proyecto será una reunión inicial con todas las partes que van a participar en su construcción inicial, responsables del propio proyecto, asesoría, informáticos y marketing. En esta reunión nos daremos a conocer al resto del equipo y cada uno aportará sus puntos de vista y sobre los procesos operativos de funcionamiento y herramientas necesarias dentro de la plataforma web, de tal manera que todos conozcan como se va a proceder en cada momento y puedan ajustar sus acciones correspondientes a su medida. Tras esta reunión, vamos a dejar seis semanas para que la empresa informática desarrolle la construcción de la plataforma web. Una vez transcurrido este periodo, volveremos a quedar para ver in situ su funcionamiento y poder hacer pequeños ajustes para su mejora. A partir de este momento, se establecerán tres semanas de periodo de pruebas del programa y se redactará el manual de usuario para despejar cualquier tipo de duda sobre su uso. Una vez transcurridas estas tres semanas, se procederá a darlo de alta dentro de la página web del INDJ y se realizará la presentación del proyecto ante los medios, entidades, y profesionales del deporte en Navarra.

**Tabla 8.** Diagrama de Gantt de tareas de implementación del soporte informático.

<b>Actividades/semanas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
1ª reunión equipo												
Diseño plataforma												
2º reunión ajustes												
Periodo de pruebas												
Alta y presentación												

**Fuente:** Elaboración propia

Imagen 10. Versión prueba de web



Fuente: Elaborado por Criteria (Marketing y Comunicación).

## 4.9 Ubicación

El proyecto tendrá una sede central de operaciones desde donde se ejecutarán todas las acciones y se llevará toda la evaluación y control de toda la planificación estratégica del mismo. Esta sede se encontrará ubicada dentro de la Fundación Miguel Induráin y será perfectamente visible e inidentificable dentro de la organización.

## 4.10 Presupuesto total del proyecto

Una vez definidas todas las fases para el desarrollo del proyecto CODEPNA, vamos a determinar el presupuesto de todos los costes necesarios.

El presupuesto va a constar de varias partes bien diferenciadas:

### 4.10.1 Coste de Hardware

Es el coste correspondiente al equipo que se va a utilizar dentro de la sede del proyecto. Éste comprende la compra de un ordenador personal para la gestión y una impresora. El valor total de estos equipos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 9. Valor de coste de hardware.

Elementos	Coste
1 Ordenador	900 €
1 Impresora	150 €
Subtotal	<b>1.050 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.10.2 Coste de Software

Adquisición de sistema operativo y paquete office.

Tabla 10. Valor de coste de software.

Elementos	Coste
Licencia Windows	260 €
Licencia Office	100 €
Subtotal	<b>360 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.3 Coste de personal informático

Remuneración del personal encargado del desarrollo. El proceso de desarrollo informático realizará por dos ingenieros informáticos de una empresa externa, con dedicación a tiempo parcial (20 horas semanales). Hemos presupuestado que el sueldo bruto de esta persona son 1.600 € a jornada completa (40 horas semanales), lo que supone 800 € brutos en una jornada parcial.

Tabla 11. Coste de implementación herramientas informáticas.

Fase	Duración	Salario/mes	Coste total
Documentación Análisis	1 semana	800 €	400 €
Diseño Web/Plataforma/Aplicación	6 semanas	800 €	2.400 €
Ajustes	1 semana	800 €	400 €
Pruebas	3 semanas	800 €	533 €
Subtotal	<b>11 semanas</b>	<b>800 €</b>	<b>3.733 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.4 Coste de otros gastos

Incluye alquiler de oficina, mobiliario (mesa, silla, estanterías, papelera, armario), material de oficina (papel, tinta), electricidad, conexión internet y telefónica.

Tabla 12. Coste de gasto variado para montaje de oficina o sede.

Elemento	Coste/mes	Coste total
Alquiler	150 €	1.800 €
Mobiliario	600 €	600 €
Material de oficina	35 €	420 €
Electricidad	30 €	360 €
Conexión internet y teléfono	40 €	480 €
Subtotal	<b>855 €</b>	<b>3.660 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.5 Coste de personal interno

Incluimos el sueldo de personal cualificado para ejercer como director de proyecto, tomando como referencia salario nivel A funcionario público de la administración pública de Navarra (presupuestos 2017).

**Tabla 13.** Coste de implementación herramientas informáticas.

<b>Elemento</b>	<b>Coste/mes</b>	<b>Coste total</b>
Sueldo personal interno	1.823,90 €	25.534,60 €
<b>Subtotal</b>	<b>1.823,90 €</b>	<b>25.534,60 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.10.6 Coste Marketing y Comunicación

Se refleja presupuesto enviado por la empresa Criteria, incluyendo costes por pre-análisis, análisis y propuesta de acciones, identidad corporativa, plan de acción y marketing on line.

**Tabla 14.** Coste de Marketing y Comunicación.

<b>Elemento</b>	<b>Coste total</b>
Pre-Análisis	1.700 €
Análisis y Propuesta de Acciones	4.000 €
Identidad Corporativa	6.000 €
Plan de Acción	21.000 €
Marketing On Line	6.000 €
<b>Subtotal</b>	<b>38.700 €</b>

**Fuente:** Adaptado de presupuesto enviado por Criteria SL.

#### 4.10.7 Coste Asesoría Fiscal y Contable

Se refleja presupuesto realizado por Elizalde Asesores SL, en cuanto a servicios de contabilización y pago de nóminas y seguridad social, facturación y su correspondiente contabilización y cobro. Servicios laborales de gestión de contrataciones.

**Tabla 15.** Coste de Asesoría Fiscal, Contable, Laboral

<b>Elemento</b>	<b>Coste total</b>
Nominas y Seguridad Social/mes	10 €
Gestión de contrataciones/mes	15 €
Subtotal	<b>25 €</b>

**Fuente:** Adaptado de presupuesto enviado por Elizalde Asesores SL.

#### 4.10.8 Coste total Inicio de Proyecto

El coste total lo vamos a calcular sumando los costes totales de hardware, software, personal informático, otros gastos, personal interno, asesoría marketing, Asesoría contable, fiscal y laboral.

Tenemos que tener en cuenta que una vez iniciado ya no se contabilizarán los gastos de hardware, software y personal informático, además de otros costes propios del marketing que ya no tendremos que asumir. Por lo tanto, el presupuesto del segundo año será mucho menor.

**Tabla 16.** Coste de Marketing y Comunicación.

<b>Elemento</b>	<b>Coste total</b>
Hardware	1.050 €
Software	360 €
Personal Informático	3.733 €
Otros Gastos	3.660 €
Personal interno	25.534,60 €
Asesoría Marketing	38.700 €
Asesoría Contable, Fiscal, Laboral	25 €
Subtotal	<b>73.062,60 €</b>

**Fuente:** Adaptado de presupuesto enviado por Critería SL.

#### **4.11 Financiación del proyecto**

Las fuentes de financiación del proyecto pueden venir desde varios puntos diferenciados. Por un lado, Gobierno de Navarra debe tener en consideración la salida de este proyecto dentro del marco de colaboración transfronteriza que existe entre la región francesa de Pirineos Atlánticos, Guipúzcoa, Aragón y Navarra, por otro lado, como ya ha sucedido en alguna de las delegaciones en Francia, el proyecto puede ser objeto de subvención por parte del Fondo Social Europeo, ya que esta institución promueve especialmente proyectos innovadores que fomenten el empleo y la cualificación profesional. Además también podemos obtener patrocinios de otras instituciones como Cámaras de Comercio, empresas privadas, etc. Por último, el desarrollo del proyecto también va a dejar un resultado económico dentro de la organización, por lo que una vez superada la barrera del punto de equilibrio económico, el nivel de autofinanciación y retorno económico del proyecto para invertir más en I+D+I<sup>40</sup> irá siendo una realidad.

### **5 CONCLUSIONES**

A lo largo del presente trabajo, hemos dado respuesta a los objetivos iniciales que proponíamos para dar viabilidad jurídica, económica, estructural en cuanto a la preparación del INDJ para albergar con éxito un proyecto con características similares al modelo PSL francés.

La estructura de nuestro proyecto se albergará en el seno de la Fundación Miguel Induráin, adoptando un formato jurídico-legal similar a una empresa de prestación de servicios y agencia de colocación, con el valor añadido de estar gestionada desde una fundación pública sin ánimo de lucro. Para ello, hemos especificado, que previamente hay que introducir esta característica dentro de sus fines sociales en sus estatutos para obtener los requisitos legales y poder operar como tal. Además a través del análisis estratégico hemos definido mejoras necesarias dentro del INDJ para poder desarrollarlas junto al proyecto CODEPNA, como son la necesidad de mejorar la formación continua de los técnicos, regular el voluntariado deportivo y desarrollar la nueva ley de regulación de profesiones del deporte

---

<sup>40</sup> Investigación, Desarrollo e Innovación.

Hemos definido la misión, visión y valores que van a convertirse en nuestra razón de ser, alineándolas con las líneas estratégicas establecidas previamente, para obtener un impacto positivo dentro del Deporte Navarro.

Hemos definido tres objetivos SMART por cada línea estratégica para trazar el camino a seguir dentro de nuestra organización.

Los recursos económicos del proyecto pueden venir desde varias vías, a través de Gobierno de Navarra, Cámara de Comercio, diferentes Ayuntamientos, empresas colaboradoras, o el mismo Fondo Social Europeo, el cual mantiene subvenciones para iniciativas relacionadas con el empleo, cualificación profesional, y la sostenibilidad.

Otra parte interesante que detalla el presente trabajo es la formulación del proyecto, donde hemos diseñado nombre y logo del proyecto, detallado todas las actividades y sub-tareas de los procesos mas importantes, planificando su implementación a través del cronograma, asignación de recursos necesarios, evaluación mediante cuadro de mando integral y elaboración de presupuesto de primera campaña.

El proyecto también abre futuras líneas de investigación interesantes, como puede ser, el análisis de demanda que necesitan las entidades, en cuanto al tipo de profesionales, o que tipo de entidades son las que demandan. Los perfiles mas solicitados, especificando el tamaño o tipo de entidad.

Por último, me gustaría agradecer y reflejar la oportunidad que me ha dado la realización del presente proyecto para trabajar y aprender a través de las experiencias vividas conjuntamente con profesionales del INDJ y con empresas privadas colaboradoras y comprometidas en todo momento.

## 6 REFERENCIAS

- BOE. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales., Jefatura del Estado 1–24 (2014). <http://doi.org/https://www.boe.es/busca>
- Campos Izquierdo, A. (2007). Los Profesionales de la actividad física y del deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios. *Calle Libre*, 3(1696–5043), 51–57. Retrieved from <http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/150>
- CCOO. Convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades, Navarra (2015).
- Cortes Generales. Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Boletín Oficial del Estado, número 131, A. 1994-12554 (1994).
- Cortes Generales. Ley 29/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios. (2009). Retrieved from <https://www.boe.es/boe/dias/2009/12/31/pdfs/BOE-A-2009-21162.pdf>
- Diario de Navarra. (2016). La Asociación de Empresas de Gestión Deportiva alerta sobre los riesgos de la gestión directa. Retrieved from [http://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn\\_management/2016/04/28/la\\_asociacion\\_empresas\\_gestion\\_deportiva\\_alerta\\_sobre\\_los\\_riesgos\\_gestion\\_directa\\_450833\\_2542.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/2016/04/28/la_asociacion_empresas_gestion_deportiva_alerta_sobre_los_riesgos_gestion_directa_450833_2542.html)
- García-Ferrando, M., & Llopis-Goig, R. (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010 - Ideal democrático y bienestar personal*. Consejo Superior de Deportes.
- Garrigós Gabilondo, F. (2001). La regulación del ejercicio de la profesión como activo en el desarrollo del deporte. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 1(3), 188–196.
- Gobierno de Navarra. Acuerdo de colaboración de deporte transfronterizo entre el departamento de Pirineos Atlánticos, Gobierno de Navarra, Diputación Foral de Gipuzkoa y Gobierno de Aragón. (2016). Retrieved from [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/acuerdo\\_colaboracion.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/acuerdo_colaboracion.pdf)
- Gobierno de Navarra. Estatutos Fundación Miguel Induráin (2017). Retrieved from [http://www.fundacionmiguelindurain.com/files//fnindurain/Doc\\_Fotos\\_Noticias\\_2017/Documentos/Estatutos FMIF.pdf](http://www.fundacionmiguelindurain.com/files//fnindurain/Doc_Fotos_Noticias_2017/Documentos/Estatutos FMIF.pdf)

Gobierno de Navarra. (2017b). Navarra y Pirineos Atlánticos abren nuevas vías de colaboración transfronteriza para el desarrollo conjunto de ambos territorios. Retrieved from [http://www.navarra.es/home\\_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2017/06/20/Firma+convenio+con+Pirineos+Atlanticos.htm](http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2017/06/20/Firma+convenio+con+Pirineos+Atlanticos.htm)

Hernández, J. L. (1995). Estructura ocupacional y mercado de trabajo en el deporte. *Consejo Superior de Deportes*, (47), 138. <http://doi.org/10.2307/40183412>

Instituto Nacional de Estadística. (2018). Encuesta de Población Activa ( EPA ) Cuarto trimestre de 2017 Principales resultados Instituto Nacional de Estadística Ocupación. Retrieved from <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0417.pdf>

Jefatura del Estado. Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales, LEY 47/2003, de 26 de noviembre GRAL. PRESUPUESTARIA 1–90 (2003). [http://doi.org/Ley 24/2013](http://doi.org/Ley%2024/2013), de 26 de diciembre, del Sector Eléctrico.

Ministerio de economía y de hacienda. Ministerio de trabajo y seguridad Social. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (2003). Retrieved from <https://www.boe.es/boe/dias/1995/03/29/pdfs/A09654-09688.pdf>

Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Real Decreto 1077/2017, de 29 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2018. (2015). Retrieved from <https://www.boe.es/boe/dias/2015/01/03/pdfs/BOE-A-2015-37.pdf>

Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2017). Anuario de estadísticas deportivas 2017.

Ministerio de empleo y seguridad social. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores., Boletín Oficial del Estado 1–85 (2015). <http://doi.org/BOE-A-2012-5403>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. RDL 8/2015, de 30 de Octubre, Ley General de la Seguridad Social. (2015). Retrieved from <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11724-consolidado.pdf>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo, Boletín Oficial del Estado 1–28 (2015).

Ministerio de Gracia y Justicia. Real Decreto de 24 de julio de 1889, por el que se publica el Código Civil., 206 Boe 249–259 (1889). Retrieved from [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1889-4763](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1889-4763)

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (2000). Retrieved from <https://www.boe.es/boe/dias/2000/08/08/pdfs/A28285-28300.pdf>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–93.

Profession Sport & loisirs. (2018). <http://www.profession-sport-loisirs.fr>.

## **7 ANEXOS**

**7.1 Anexo 1. Procesos y Procedimientos de prestación de servicios y de contratación**

**7.2 Anexo 2. Ejemplo de análisis de puesto de trabajo y especificaciones personales**

**7.3 Anexo 3. Ejemplo de encuesta de satisfacción para entidades usuarias**

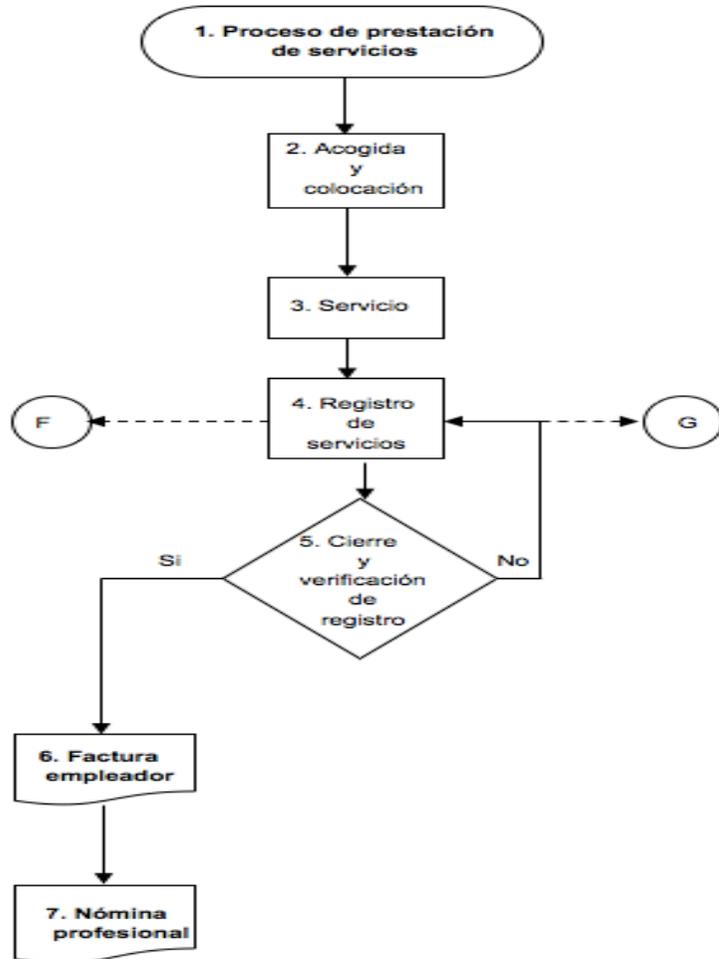
**7.4 Anexo 4. Ejemplo de encuesta de satisfacción para trabajadores contratados**

**HOJA DE - PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS –  
Código: P01**

**Revisión:**  
**Fecha:**  
**Página:**

**Objeto:** Describir los pasos y procedimientos para contabilizar los servicios prestados y generación de factura del empleador y nómina del profesional

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DESCRIPCIÓN**

1. Proceso de prestación registro y control de los servicios.
2. Acogida y presentación del profesional en el centro.
3. Prestación del servicio demandado.
4. Registro de servicios prestados en el periodo de tiempo indicado en el **procedimiento F**.
5. Cierre de registro de servicios durante el periodo indicado y verificación de los mismos por el profesional y el empleador. En el caso de que alguna de las partes no esté conforme, se aplicará el **procedimiento G**, para resolver la verificación y proceder a factura del empleador y nómina del profesional.
6. Envío de factura en base a los servicios prestados.
7. Envío de nómina mensual al profesional.

**EJECUTOR**

- Equipo CODEPNA
- Empleadores
- Profesional
- Profesional
- Equipo CODEPNA
- Equipo CODEPNA
- Equipo CODEPNA

**EMITE:** Responsable del proceso

**REvisa:** Equipo de trabajo

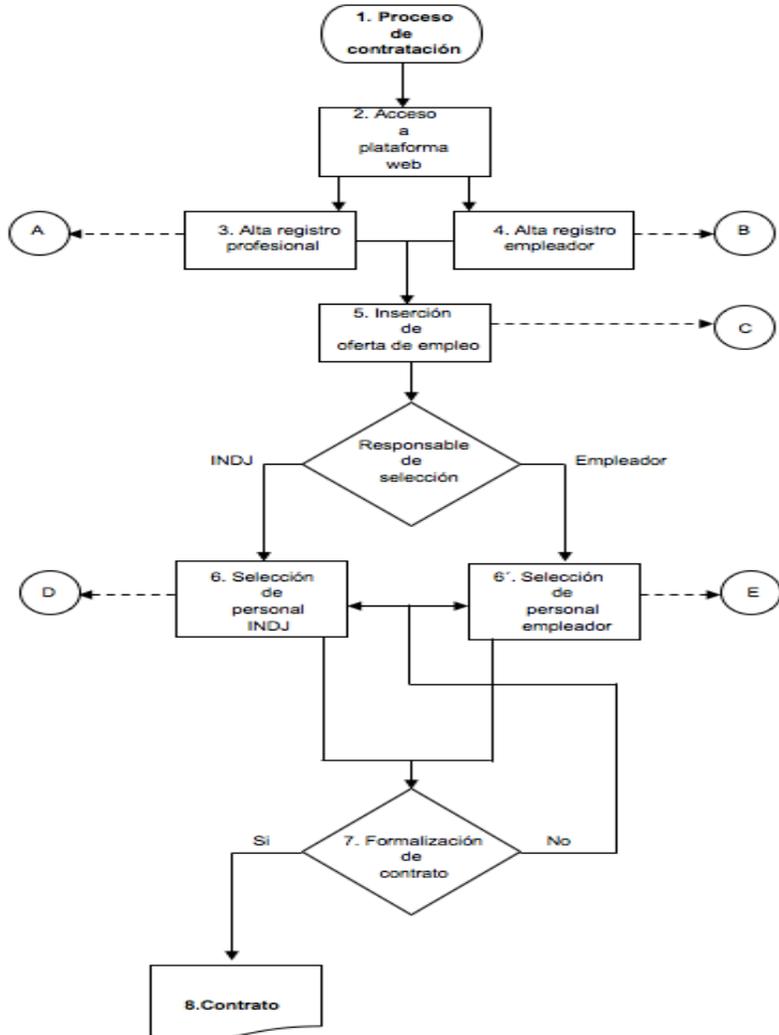
**APRUEBA:** Dirección

**HOJA DE - PROCESO DE CONTRATACIÓN –  
Código: P02**

**Revisión:**  
**Fecha:**  
**Página:**

**Objeto:** Describir los pasos y procedimientos para completar la contratación de los profesionales

**DIAGRAMA DE FLUJO**



**DESCRIPCIÓN**

1. Proceso de contratación de servicios profesionales en base a las necesidades de los empleadores.
2. Acceder al área correspondiente destinada tanto a profesionales como para empleadores.
3. Inscripción como profesional, indicando datos de interés recogidos en el **procedimiento A**.
4. Inscripción del empleador responsable, indicando datos de interés recogidos en el **procedimiento B**.
5. Descripción de oferta de trabajo y especificaciones personales de acuerdo con el **procedimiento C**.
6. Selección de personal, alineando las características del profesional, con las necesidades del empleador, de acuerdo a los requisitos recogidos en el **procedimiento D**.  
6'. Selección de personal por parte del empleador de acuerdo a requisitos recogidos en **procedimiento E**.
7. Firma del contrato profesional, aplicación de convenio colectivo de instalaciones deportivas y gimnasios.
8. Entrega de copia del documento de contrato al profesional.

**EJECUTOR**

- Equipo CODEPNA
- Profesionales  
Empleadores
- Profesional
- Empleador
- Empleador
- Equipo CODEPNA
- Empleador
- Equipo CODEPNA  
Profesional
- Equipo CODEPNA

**EMITE:** Responsable del proceso

**REvisa:** Equipo de trabajo

**APRUEBA:** Dirección

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR A - Alta en plataforma de empleo para profesionales -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## 1. PROPÓSITO

Darse de alta en el registro de profesionales a través de plataforma habilitada para el proceso en la web de CODEPNA, donde se pueda aportar información específica estandarizada para que los empleadores y responsables del proyecto puedan analizarla con objetividad de cara a una posible contratación de sus servicios.

## 2. ALCANCE

Profesionales del deporte.

## 3. HERRAMIENTAS

Plataforma web.

## 4. MÉTODO

Se rellenarán los ítems reflejados dentro de la plataforma, en el espacio habilitado para darse de alta como profesional.

### 4.1. ITEMS

- **Información personal**
  - Sexo
  - Nombre
  - Apellidos
  - Correo electrónico
  - Confirmación de correo electrónico
  - Contraseña
  - Teléfono
  - Teléfono móvil
  - Domicilio
- **Habilidades personales** (se pueden indicar varias)
  - Tipo de puesto (entrenador, coordinador...)
  - ocupación
- **Disponibilidad** (fecha a partir de la que se puede incorporar)
  - Día/Mes/Año

- **Titulación**
  - Título
  - Año de graduación
  - Ingresar Currículum Vitae
  - Ingresar documentos adicionales (formación complementaria, historial laboral)
  
- **Movilidad geográfica**
  - alcance de movilidad en km o zonas

## 4.2. RESUMEN Y VALIDACIÓN

Una vez completada toda la información saldrá resumida detalladamente para corregir algún error en los datos insertados por parte del profesional, y a continuación el propio profesional validará la información para que ingrese en la base de datos del sistema.

Antes de confirmar la validación, el sistema le planteará al profesional las siguientes preguntas:

- ¿desea publicar mi CV en base de datos de empleadores?
- ¿desea recibir ofertas?

Con la finalidad de conocer si se encuentra en una búsqueda activa de trabajo, o por el contrario, si solo quiere darse de alta en el sistema.

El empleador puede tener acceso al CV del profesional si este da su consentimiento en el momento del registro. Del mismo modo, el profesional recibirá a través de su correo electrónico todas las ofertas de empleo relacionadas con el tipo de puesto especificado en su registro. Es importante que la plataforma tenga la capacidad de interacción en este sentido para agilizar el proceso.

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR B - Alta en plataforma de empleo para empleadores -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## **1. PROPÓSITO**

Darse de alta en el registro de empleadores a través de plataforma habilitada para el proceso en la web de CODEPNA, donde pueda aportar información específica estandarizada para que los responsables del proyecto puedan analizarla con objetividad para contratar a un profesional que se adapte con calidad a las necesidades del empleador.

## **2. ALCANCE**

Empleadores de organizaciones deportivas.

## **3. HERRAMIENTAS**

Plataforma web.

## **4. MÉTODO**

Se rellenarán los ítems reflejados dentro de la plataforma, en el espacio habilitado para darse de alta como empleador.

### **4.1. ITEMS**

- **Información acerca del empleador**
- Sexo
- Nombre
- Correo electrónico
- Confirmación de correo electrónico
- Contraseña
- Nombre de la organización
- Función del depositario de oferta
- Teléfono
- Dirección de la organización
- Tipo de estructura
- Número de empleados

## 4.2. RESUMEN Y VALIDACIÓN

Una vez completada toda la información, saldrá resumida detalladamente para corregir algún error en los datos insertados por parte del empleador, y a continuación el propio empleador validará la información para que ingrese en la base de datos del sistema.

Al validar la información, el empleador dispondrá de su espacio dentro de la plataforma, para administrar ofertas de trabajo y visualizar los curriculums de los profesionales que se encuentran registrados.

En el espacio del empleador se puede observar los siguientes apartados:

- **Información del empleador**
  - información validada
- **Búsqueda de currículum**
  - Profesión
  - Dominio de intervención
  - Localización
  - Disponibilidad
- **Administración de ofertas**

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR C - Descripción de oferta de empleo -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## 1. PROPÓSITO

Insertar oferta de empleo por parte del empleador lo más detalladamente posible, para poder realizar un proceso de selección de manera objetiva.

## 2. ALCANCE

Empleadores de organizaciones deportivas.

## 3. HERRAMIENTAS

Plataforma web.

## 4. MÉTODO

Se rellenarán los ítems reflejados dentro de la plataforma en el espacio habilitado para el empleador y dispondrá de un apartado especial para insertar ofertas de empleo.

### 4.1. ITEMS

- **Administración de ofertas**
- Título del anuncio
- Número de vacantes
- Tipo de puesto
- Tipo de contrato
- Tiempo de trabajo/semana
- Tarifa horaria: tasa bruta/hora
- Experiencia requerida
- Duración de la experiencia requerida
- Grado deseado (nivel de formación)
- Dirección
- Código postal
- Ciudad
- Fecha de inicio
- Fecha final

- **Descripción del puesto**
- Nombre del puesto
- informa a
- Departamento o local
- Contexto de trabajo
- Principal propósito o rol
- Responsabilidades o deberes

#### **4.2. RESUMEN Y VALIDACIÓN**

Una vez completada toda la información, saldrá detalladamente para corregir algún error en los datos insertados por parte del empleador y, a continuación, el propio empleador validará la información para que ingrese en la base de datos del sistema y se pueda iniciar el proceso de selección.

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR D - Descripción del proceso de selección por parte del grupo de trabajo en CODEPNA -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## **1. PROPÓSITO**

Selección de personal por parte del grupo de trabajo de CODEPNA, alineando las características del profesional, con las necesidades del empleador.

## **2. ALCANCE**

Equipo de trabajo del proyecto CODEPNA.

Empleador.

## **3. HERRAMIENTAS**

Base de datos de profesionales

Base de datos oferta de empleo y descripción del puesto.

Especificaciones personales

## **4. MÉTODO**

A partir del análisis del puesto (riesgos, técnico, financiero, dependencia, relaciones, seguridad, horario, ubicación,), desarrollaremos las especificaciones personales necesarias para desarrollar bien el trabajo, resumiendo las características personales, conocimientos, experiencia y habilidades necesarias.

### **4.1. ESPECIFICACIONES PERSONALES**

#### **○ Esenciales y deseables**

- Habilidades: lo que puede hacer, competencias
- Conocimientos: lo que sabe
- Experiencia: lo que ha hecho bien
- Atributos personales: cualidad, características, propiedad distintiva
- Otros: elementos no cubiertos, permisos, condiciones especiales

## **4.2. ENTREVISTA PERSONAL**

Una vez completada toda la información, se procederá a la entrevista personal con los candidatos finalistas, donde ponderaremos las especificaciones personales y valoraremos las características personales. Todos los datos quedarán reflejados en el informe personal.

## **4.3. PUESTA EN COMÚN CON EL EMPLEADOR**

Si el empleador no puede acudir a las entrevistas, le enviaremos los informes realizados para poner en común la selección del profesional que realizará el servicio demandado.

## **4.4. COMUNICACIÓN AL PROFESIONAL SELECCIONADO**

Finalmente comunicaremos al profesional seleccionado el resultado del proceso de selección, y le emplazaremos a una reunión donde se procederá a la firma del contrato y le explicaremos como debe añadir los servicios prestados dentro de la plataforma, para poder gestionar la factura al empleador y para hacer su nómina mensual.

Le especificaremos el lugar y la hora donde tiene que presentarse al empleador para realizar la acogida en la organización donde va a prestar el servicio.

## **4.5. ELABORACIÓN DE INFORME DEL PROCESO**

Una vez terminado el proceso, se elaborará un informe detallado que quedará en la base de datos del grupo de trabajo en CODEPNA, y se enviará copia al empleador.

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR E - Descripción del proceso de selección por parte del empleador-</b>		
Fecha:	Preparado por: Equipo proyecto CODEPNA	Aprobado por: Dirección INDJ
Revisión:		

## **1. PROPÓSITO**

Selección de personal por parte de empleador, asumiendo la responsabilidad de elegir al profesional con las características más acordes a las necesidades del empleador.

## **2. ALCANCE**

Empleador  
Equipo de proyecto CODEPNA.

## **3. HERRAMIENTAS**

Base de datos de profesionales  
Base de datos oferta de empleo y descripción del puesto.  
Especificaciones personales

## **4. MÉTODO**

A partir del análisis del puesto (riesgos, técnico, financiero, dependencia, relaciones, seguridad, horario, ubicación), el empleador desarrollará las especificaciones personales necesarias para desarrollar bien el trabajo, resumiendo las características personales, conocimientos, experiencia y habilidades necesarias.

### **4.1. ESPECIFICACIONES PERSONALES**

#### **○ Esenciales y deseables**

- Habilidades: lo que puede hacer, competencias
- Conocimientos: lo que sabe
- Experiencia: lo que ha hecho bien
- Atributos personales: cualidad, características, propiedad distintiva
- Otros: elementos no cubiertos, permisos, condiciones especiales

## **4.2. ENTREVISTA PERSONAL**

Una vez completada toda la información, se procederá a la entrevista personal con los mejores candidatos, donde el empleador ponderará las especificaciones personales y valoraremos las características personales. Todos los datos quedarán reflejados en el informe personal.

## **4.3. PUESTA EN COMÚN CON CODEPNA**

Si el responsable del grupo de trabajo de CODEPNA no puede acudir a las entrevistas, el empleador enviará los informes realizados para poner en común e informar sobre la selección del profesional que realizará el servicio demandado.

## **4.4. COMUNICACIÓN AL PROFESIONAL SELECCIONADO**

Finalmente la comunicación al profesional seleccionado sobre el resultado del proceso corresponderá al grupo de trabajo de CODEPNA, y emplazará una reunión donde se procederá a la firma del contrato, y le explicarán cómo debe añadir los servicios prestados dentro de la plataforma, para poder gestionar la factura al empleador y para hacer su nómina mensual.

Le especificarán el lugar y la hora donde tiene que presentarse al empleador para realizar la acogida en la organización donde va a prestar el servicio.

## **4.5. ELABORACIÓN DE INFORME DEL PROCESO**

Una vez terminado el proceso, se elaborará un informe detallado que quedará en la base de datos del empleador y se enviará copia al grupo de trabajo de CODEPNA.

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR F- Registro de servicios prestados por el profesional -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## **1. PROPÓSITO**

Realizar un registro de todos los servicios prestados durante el tiempo predeterminado, para poder generar la factura al empleador y la nómina al profesional.

## **2. ALCANCE**

Profesional contratado.

## **3. HERRAMIENTAS**

Registro personal de servicios.

## **4. MÉTODO**

Una vez completado el archivo de servicios, procederemos a la verificación con el profesional y la entidad, para generar el posterior informe de cara a obtener un certificado de conformidad por todas las partes. A partir de este momento, generaremos la factura a la entidad y la nómina del profesional.

### **4.1. OPERACIONES**

- Generación de archivo de servicios por parte del profesional
- Anotación de servicios prestados dentro del periodo por parte del profesional
- Cierre de archivos de servicios por parte nuestra en fecha marcada
- Verificación de los servicios con el profesional y la entidad
- Informe detallado de servicios
- Certificado de conformidad por parte del profesional y la entidad
- Emisión de factura a la entidad
- Emisión y pago de nómina al profesional

<b>PROCEDIMIENTO ESTANDAR G- No conformidad por alguna de las partes sobre la cantidad de servicios prestados -</b>		
Fecha:	Preparado por:	Aprobado por:
Revisión:	Equipo proyecto CODEPNA	Dirección INDJ

## **1. PROPÓSITO**

Resolver la no conformidad por parte del profesional o empleador respecto a las anomalías sobre el cómputo del número de servicios prestados por parte del profesional

## **2. ALCANCE**

Grupo de trabajo de CODEPNA.

Empleador.

Profesional contratado.

## **3. HERRAMIENTAS**

Registro personal de servicios.

Calendario de actividades.

Entrevista con los interesados.

## **4. MÉTODO**

Una vez recibido el aviso de no conformidad, el responsable en el grupo de trabajo de CODEPNA revisará el registro personal de servicios que ha generado el profesional para contrastarlo con el calendario de actividades que tiene que desarrollar el mismo con el fin de corregir alguna anomalía.

Si los servicios registrados y el calendario no coinciden, se pondrá en contacto con ambas partes para saber que ha ocurrido y poder corregir el informe.

Una vez corregida la anomalía se les comunicará a las partes interesadas, enviando de nuevo el informe de registro de servicios al empleador para que nos dé su visto bueno.

#### **4.1. OPERACIONES**

- Comprobar informe de servicios con el registro de los mismos para ver coincidencias
- Contrastar con calendario de actividades relacionadas con los servicios
- Llamar al profesional para contrastar errores y corregirlos
- Llamar al empleador para contrastar errores y corregirlos
- Elaborar informe detallado de servicios de nuevo
- Certificado de conformidad por parte del profesional y la entidad
- Emisión de factura a la entidad
- Emisión y pago de nómina al profesional

## Anexo 2. Descripción de puestos de trabajo

<b>Puesto</b>	Director/a deportivo/a
<b>Informa a</b>	Presidencia, junta directiva
<b>Programa al que pertenece</b>	Gestión de centro deportivo
<b>Área o departamento</b>	Dirección
<b>Lugar de trabajo</b>	Gerencia
<b>Rol principal</b>	Planifica las actividades deportivas en la institución , elabora programas deportivos y el desarrollo de cada uno , garantizando el buen rendimiento de estas actividades.
<b>Responsabilidades y deberes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Estudia, planifica y organiza las actividades deportivas internas y externas de la institución</li> <li>2) Coordina y supervisa los programas de extensión en el área deportiva.</li> <li>3) Coordina charlas y cursos de inducción para los deportistas.</li> <li>4) Elabora cronograma de las diferentes actividades deportivas que dirige.</li> <li>5) Programa cursos deportivos de mejoramiento académico para técnicos.</li> <li>6) Organiza y supervisa cursos y/o talleres en el área deportiva.</li> <li>7) Organiza y coordina el apoyo logístico necesario para los eventos deportivos.</li> <li>8) Supervisa todas las actividades del personal a su cargo.</li> <li>9) Debe cumplir con las normas y procedimientos de la institución.</li> <li>10) Debe hacer informar las actividades que va a realizar sin omitir nada.</li> </ol>
<b>Criterios clave de selección</b>	<p>Esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado/graduado en CCAFYD</li> <li>- Experiencia 1 año</li> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Capacidad de organización</li> <li>- Capacidad de comunicación</li> <li>- Aspectos legales deportivos</li> </ul> <p>Deseable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Máster en gestión deportiva</li> <li>- Idiomas (inglés/euskera)</li> <li>- Mediador</li> <li>- Responsable</li> <li>- Analítico</li> </ul>

<b>Remuneración</b>	El profesional para este puesto de trabajo esta integrado en el nivel funcional “grupo 1” del convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades, Navarra. Su salario hora bruto asciende a 14,11 €
---------------------	---

<b>Puesto</b>	Coordinador/a deportivo/a
<b>Informa a</b>	Director/a deportivo/a
<b>Programa al que pertenece</b>	Escuela deportiva
<b>Área o departamento</b>	Equipos
<b>Lugar de trabajo</b>	Administración
<b>Rol principal</b>	Desarrollar y programar sesiones de entrenamiento técnico-táctico de calidad, así como asegurarse que sea impartido por los técnicos deportivos en tiempo y forma.
<b>Responsabilidades y deberes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrolla la programación deportiva de acuerdo a la interacción adecuada de la preparación física. técnica y táctica.</li> <li>2) Elabora y coordina el programa de trabajo específico de las categorías con la participación de su cuerpo técnico.</li> <li>3) Diseña y asigna adecuadamente las categorías en base a las características de los jugadores, con el fin de potenciar la formación de los equipos .</li> <li>4) Supervisar la elaboración y aplicación de programas de trabajo en las áreas técnica – táctica, física y médica para lograr las mejores condiciones de desempeño de sus jugadores.</li> <li>5) Coordinar y supervisar las actividades de los Entrenadores Maestros.</li> <li>6) Desarrollar y Organizar el programa de trabajo o plan de actividades de los jugadores, durante las diversas fases de preparación y competencia.</li> <li>7) Supervisar, Planear y organizar conjuntamente con el Director Técnico y el Entrenador toda la logística necesaria para los viajes, uso de canchas, calendarios de juegos, aplicación de reglamentos de competencia (jugadores suspendidos) y elaboración de estadísticas..</li> <li>8) Supervisar el seguimiento del desarrollo técnico-táctico de cada uno los jugadores.</li> <li>9) Las demás que le sean asignadas por sus superiores y que sean acordes con su cargo.</li> </ol>
<b>Criterios clave de selección</b>	<p>Esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado/graduado en CCAFYD</li> <li>- Experiencia 1 año</li> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Dirección</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones humanas</li> </ul> Deseable <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediador</li> <li>- Responsable</li> <li>- Analítico</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	<p>El profesional para este puesto de trabajo esta integrado en el nivel funcional "grupo 2" del convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades, Navarra.</p> <p>Su salario hora bruto asciende a 12,87 €</p>

<b>Puesto</b>	Monitor/a deportivo/a
<b>Informa a</b>	Responsables del programa, coordinador deportivo, dirección
<b>Programa al que pertenece</b>	Escuela deportiva
<b>Área o departamento</b>	Benjamín A
<b>Lugar de trabajo</b>	Campo de fútbol 8 "A"
<b>Rol principal</b>	Monitor deportivo con la función de entrenar al equipo asignado, acompañamiento a la competición, elaboración del plan de entrenamientos y participación en los encuentros y trofeos deportivos acordados por la Escuela deportiva
<b>Responsabilidades y deberes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar el plan de trabajo de su equipo con la supervisión del coordinador deportivo.</li> <li>2) Realizar las gestiones necesarias para la participación de su equipo en la competición que se determine, ayudando al coordinador deportivo en: (firma de los registros de autorización de los padres/madres de los menores, recogida de documentación, alta en el sistema informático deportivo pertinente, elaboración de los listados de los deportistas, envío de la información, pagos de las cuotas y fianzas, asistencia a los sorteos, informar de los horarios y entrenadores, informar de los cambios de los partidos con tiempo suficiente, preparar fichas para la presentación en los partidos, recogida de las actas).</li> <li>3) Recoger los datos que faciliten la valoración de cada menor.</li> <li>4) Elaborar el plan de formación anual cada año.</li> <li>5) Entrenamiento/s y partido semanales del equipo que dirija.</li> <li>6) Intervenir en las situaciones conflictivas de los menores, para corregir actitudes que resuelvan la situación.</li> <li>7) Participar activamente en las reuniones pertinentes: equipo, programa.</li> <li>8) Intervenir en situaciones de urgencia: urgencia médica, desaparición de algún menor sin permiso, agresiones físicas...</li> <li>9) Presentar a la Coordinación del programa la memoria anual de su equipo.</li> </ol>
<b>Criterios clave de selección</b>	<p>Esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulación de monitor deportivo</li> <li>- Experiencia 2 a 4 años</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Capacidad de organización</li> <li>- Capacidad de comunicación</li> </ul> <p>Deseable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolutivo</li> <li>- Dinámico</li> <li>- Educativo</li> <li>- Mediador</li> <li>- Responsable</li> <li>- Analítico</li> </ul>
<b>Remuneración</b>	<p>El profesional para este puesto de trabajo esta integrado en el nivel funcional “grupo 3” del convenio colectivo de empresas y entidades privadas gestoras de servicios y equipamientos deportivos propiedad de otras entidades, Navarra.</p> <p>Su salario hora bruto asciende a 11,50 €</p>

### **Anexo 3. Encuesta de satisfacción a entidades**

#### **¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de [CODEPNA]?**

1. Menos de un mes
2. De uno a tres meses
3. De tres a seis meses
4. Entre seis meses y un año
5. Entre uno y tres años
6. Más de tres años
7. Nunca los he utilizado

#### **¿Cómo conoció [CODEPNA]?**

1. TV
2. Radio
3. Internet
4. Prensa o revistas
5. Amigos, colegas o contactos
6. No la conozco
7. Otros

#### **¿Con qué frecuencia utiliza [CODEPNA]?**

1. Una o más veces a la semana
2. Dos o tres veces al mes
3. Una vez al mes
4. Menos de una vez al mes
5. Nunca lo he utilizado
6. Otro

**Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con [CODEPNA] en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.**

---

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>N/A</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	------------

---

**En comparación con otras alternativas, [CODEPNA] es ...**

1. Mucho mejor
2. Algo Mejor
3. Más o menos igual
4. Algo peor
5. Mucho peor
6. No lo sé

**Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de [Plan Gestor de Empleo Deporte y Ocio]:**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<b>Calidad del servicio</b>											
<b>Buena calidad</b>											
<b>Relación calidad- precio</b>											
<b>Servicio postventa</b>											
<b>Bien organizada</b>											
<b>Orientada a satisfacer al cliente</b>											
<b>Profesionalidad</b>											

**Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
<b>Buena calidad</b>											
<b>Bien organizada</b>											
<b>Orientada a satisfacer al cliente</b>											
<b>Profesionalidad</b>											
<b>Servicio postventa</b>											
<b>Relación calidad- precio</b>											
<b>Calidad del servicio</b>											

**¿Ha recomendado usted [CODEPNA] a otras personas?**

1. Sí
2. No

**¿Recomendaría usted [CODEPNA] a otras personas?**

1. Sí
2. No

**¿Utilizará usted [CODEPNA] de nuevo?**

1. Seguro que sí
2. Probablemente sí
3. Puede que sí, puede que no
4. Probablemente no
5. Seguro que no

**¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a [CODEPNA] sobre el servicio que proporciona?:**

#### Anexo 4. Encuesta de satisfacción del empleado

Esta encuesta es confidencial y anónima  
Tu opinión importa.

1 Por favor, selecciona el grupo al que perteneces:

- Monitor/Monitora
- Entrenador Deportivo/Entrenadora Deportiva
- Preparador Físico/Preparadora Física
- Director Deportivo/Directora Deportiva
- Otro (por favor, especifique)

2 ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?  
Seleccione una opción:

- Tres meses o menos
- Más de tres meses pero menos de un año
- Entre uno y tres años

3 ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?

Muy satisfecho                  Satisfecho                  Neutral                  Insatisfecho                  Muy insatisfecho

4 Por favor, en caso de que no estés satisfecho, explica aquí tus motivos:

5 A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu jefe o superior inmediato, donde

- 1= Muy insatisfecho
- 2= Insatisfecho
- 3= Neutral
- 4= Satisfecho
- 5= Muy satisfecho

1   2   3   4   5

---

Comunicación con mi jefe/supervisor

Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor

La implicación de mi jefe/supervisor en mi carrera profesional

Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor

Relación global con mi jefe/supervisor

6 Por favor dinos que tal se ajustan las siguientes afirmaciones a tu jefe o superior inmediato, donde

- 1= Muy en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Neutral
- 4= De acuerdo
- 5= Muy de acuerdo

1 2 3 4 5

Mi jefe/superior me evalúa de forma justa

Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo

Mi jefe/superior esta dispuesto a promocionarme

Mi jefe/superior me escucha

Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados

7 Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde

- 1= Muy insatisfecho
- 2= Insatisfecho
- 3= Neutral
- 4= Satisfecho
- 5= Muy satisfecho

1 2 3 4 5

Flexibilidad de horario

Relación entre sueldo y resultados

Oportunidad de ascenso

Salario

Seguridad en el trabajo

Carga de trabajo

Beneficios sociales

Formación a cargo de la empresa