

ESTUDI SOBRE LA PROPOSTA DE SERVEIS FUTBOLÍSTICS EUROPEUS QUE EXPORTEN EMPRESSES DE CATALUNYA A L'ESTRANGER

Oriol Cubí i Freixa

Treball Final de Grau

Àmbit de Gestió Esportiva

Tutor: Isaac Taberner

Ciències de l'Activitat Física i l'Esport

Facultat d'Educació, Traducció i Ciències Humanes

Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya

Vic, 13 de maig de 2022

Agraïments

A l'Isaac Taberner, tutor d'aquest treball de fi de grau, per la seva exigència, el seu suport i la confiança durant tot el procés.

A les empreses col·laboradores, especialment als membres entrevistats, per dedicar una part del seu temps al meu treball.

Als meus pares i a la meva germana Marina, per l'acompanyament i el suport incondicional durant tot el procés.

Resum

Aquest treball de recerca pretén estudiar i comparar la proposta de serveis de quatre empreses que es dediquen a l'exportació de serveis futbolístics amb el propòsit de millorar el rendiment i la formació de jugadors , entrenadors, acadèmies i federacions estrangeres. L'objectiu és analitzar i estudiar la proposta de serveis d'aquestes empreses i comparar-les.

L'objectiu d'analitzar i estudiar la proposta de serveis és molt ampli, és per aquest motiu que aquesta investigació s'ha realitzat des del punt de vista de la qualitat del servei, analitzant amb més profunditat quines estratègies i accions apliquen aquestes empreses per oferir un servei de qualitat.

Paraules clau:

Gestió esportiva, companyies de futbol, futbol a l'estranger, futbol europeu, formació futbolística, serveis futbolístics, qualitat del servei.

Abstract

This final degree project aims to study and compare the service proposals of four companies that are dedicated to the export of soccer services with the purpose of improving the performance and training of foreign players, coaches, academies and federations. The objective is to analyze and study the purpose of the services of these companies and compare them.

The objective of analyzing and studying the purpose of the services is very broad, is for that reason that this research has been carried out from the point of view of service quality, analyzing in greater depth what strategies and actions these companies apply to offer a quality service.

Key words:

Sport managent, football services, quality services, football companies, foreing football buissiness, european football, Young development in football.

Índex

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introducció | 6 |
| 1.1. | Motivacions personals | 7 |
| 2. | Marc teòric | 8 |
| 2.1. | Impacte del futbol europeu versus el futbol estranger | 8 |
| 2.2. | Futbol base i les seves necessitats..... | 9 |
| 2.3. | Els serveis esportius..... | 11 |
| 2.4. | Personal i clientela | 16 |
| 3. | Justificació i objectius | 19 |
| 4. | Metodologia | 20 |
| 4.1. | Disseny de l'estudi..... | 20 |
| 4.2. | Mostra | 20 |
| 4.3. | Procediment | 21 |
| 4.4. | Variables i instruments | 22 |
| 4.5. | Anàlisi de dades | 23 |
| 4.5.1. | Sistema de categories..... | 23 |
| 5. | Resultats | 25 |
| 5.1. | Característiques generals | 25 |
| 5.2. | Venda a l'estranger | 26 |
| 5.3. | Proposta de serveis..... | 27 |
| 5.4. | Qualitat del servei | 28 |
| 5.5. | Personal de l'empresa | 29 |
| 5.6. | Trets diferencials..... | 29 |
| 6. | Discussió | 30 |
| 6.1. | Recomanacions pràctiques..... | 34 |
| 6.2. | Limitacions | 35 |
| 6.3. | Futures línies de recerca | 35 |

| | | |
|--------|---|----|
| 7. | Conclusions | 36 |
| 7.1. | Grau d'assoliment dels objectius | 36 |
| 7.2. | Valoració personal | 38 |
| 8. | Bibliografia..... | 39 |
| 9. | Annex | 42 |
| 9.1. | Annex 1. Model de l'entrevista..... | 42 |
| 9.2. | Annex 2. Transcripció de les entrevistes | 44 |
| 9.2.1. | Entrevista amb MBP School of Coaches..... | 44 |
| 9.2.2. | Entrevista amb Kaptiva Sports Agency | 51 |
| 9.2.3. | Entrevista amb Ekkono Method | 57 |
| 9.2.4. | Entrevista amb The Clever Soccer | 63 |
| 9.3. | Annex 3. Sistema de categories | 69 |
| 9.4. | Annex 4. Comunicat a les empreses | 70 |
| 9.5. | Annex 5. Documents de consentiment informat firmats | 71 |
| 9.5.1. | Document de consentiment informat MBP School of Coaches | 71 |
| 9.5.2. | Document de consentiment informat Ekkono Method..... | 72 |
| 9.5.3. | Document de consentiment informat Kaptiva Sports Agency | 73 |
| 9.5.4. | Document de consentiment informat The Clever Soccer | 74 |

1. Introducció

Aquest Treball de Final de Grau és una recerca d'investigació final als estudis de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport de la Universitat de Vic. l'objectiu principal del treball és estudiar la proposta de serveis d'empreses que es dediquen a l'exportació de serveis futbolístics amb el propòsit de millorar el rendiment i la formació de jugadors, entrenadors, acadèmies i federacions estrangeres. Es pretén analitzar aquests serveis des de la perspectiva de la qualitat i també realitzar-ne una comparació. Al mateix temps es coneixen els trets característics generals d'aquestes empreses i les estratègies i accions que duen a terme per oferir serveis de qualitat. El treball posa molt èmfasi amb el terme de la qualitat dels serveis.

Per poder complir amb l'objectiu del treball, s'ha dut un estudi de metodologia qualitativa descriptiva on s'analitza la proposta de serveis de diverses empreses amb la finalitat de conèixer el seu funcionament i les diverses accions i estratègies que implementen per poder oferir un servei de qualitat.

El treball consta de 6 parts principals: en la primera s'explica el marc teòric del treball i es contextualitza aquest. En aquests primer apartat es parla de diferents aspectes a tenir en compte com per exemple l'impacte del futbol europeu respecte el futbol a l'estranger, el futbol base i les seves necessitats, els serveis esportius (entre altres). En la segona, es detallen els objectius del treball. En la tercera part s'explica la metodologia emprada per elaborar l'estudi; el disseny i procediment que s'ha utilitzat; la mostra; els instruments que s'han fet servir; la intervenció i l'anàlisi de dades. En quart lloc, s'elaboren els resultats i en cinquè i últim lloc es realitza la discussió i conclusions del treball.

Per a la realització del treball s'ha fet servir la metodologia que ens ha proposat la universitat. Aquesta metodologia està basada segons Loraine, Christina i Malcolm (2008).

1.1. Motivacions personals

Ja de petit estic posat dins del món del futbol i sempre ha set la meva passió. El porto practicant des que tinc sis anys i des de llavors fins el dia d'avui no l'he deixat mai de banda. Fins aleshores coneixia l'esport des de la perspectiva d'un practicant o consumidor. A mesura que m'he anat formant en aquest àmbit gràcies a la carrera de Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport i altres formacions acadèmiques, he pogut conèixer des de diferents perspectives aquest món i concretament el del futbol.

L'estranger sempre m'ha cridat l'atenció. El curs acadèmic 2019-2020 vaig marxar d'Erasmus durant mig semestre a Edge Hill University (Liverpool). A la meva família sempre li ha agradat viatjar, conèixer nous països i cultures. Directament o indirectament les motivacions i els interessos familiars t'acaben influenciant i en el meu cas ha estat així.

Combinant aquestes dues motivacions i sumant-li el gran interès que tinc per a l'itinerari de gestió esportiva, amb el qual he gaudit molt realitzant-lo, ha sorgit la idea de dur a terme aquest treball de final de grau.

Per altra banda, actualment estic col·laborant amb una empresa que es dedica a la venda d'aquest tipus de serveis (un altre factor que ha influït a l'hora d'escollir el tema de recerca) i em sembla de gran interès adquirir nous coneixements vinculats amb aquest àmbit. Per aquest motiu vull investigar i fer recerca sobre aquest tema i així em sigui útil pel meu futur professional.

Una altra de les meves motivacions a l'hora de realitzar el treball ha set enfocar-ho com una possible sortida professional al món laboral, ja que he hagut de posar-me amb contacte amb totes les empreses que s'han entrevistat i totes elles m'han obert les seves portes.

Si s'han de resumir les motivacions amb cinc paraules clau, aquestes són: esport, futbol, estranger, gestió esportiva i sortides professionals.

2. Marc teòric

Aquest apartat està compost per informació referenciada per autors i vinculada amb el tema de recerca. Està estructurat per temàtiques: per una part trobem l'impacte del futbol europeu en comparació amb el futbol a l'estranger, seguidament es parla del futbol base i les seves necessitats, en quart lloc, es proporciona informació dels serveis esportius i per últim es troba el tema de personal i clientela.

2.1. Impacte del futbol europeu versus el futbol estranger

Generalment, el futbol és un esport molt conegut i practicat arreu d'Europa. No només genera un gran impacte en l'àmbit esportiu sinó també a escala social i cultural. El futbol va més enllà d'un simple esport.

Des del seu naixement, el futbol ha set una institució cultural de gran importància en la societat europea per la seva contribució en la formació d'identitats locals i nacionals (Goig, 2018). Les nacions modernes, fan del futbol una eina per a difondre el sentiment de pertinença nacional.

Segons Guilianotti i Robertson (2004) citat a Goig (2018), el futbol europeu s'ha convertit en una activitat que genera consums i projecta sentiments d'identificació de caràcter transnacional. Fet que ha contribuït a la seva mercantilització i a la recerca de nous públics i mercats amb els que finançar la seva expansió comercial.

Les competicions europees com la UEFA Champions League, la Liga o la Premier League, generen un impacte tan gran que els clubs han trobat en la seva explotació comercial una oportunitat pel creixement de la seva massa social d'aficionats més enllà de l'àmbit local, regional i nacional (Goig, 2018).

En comparació amb el futbol als Estats Units, aquest ha quedat al marge. Se l'ha tractat com a precursor del futbol americà, degradant la importància d'aquest esport, marginant-lo i eclipsant-lo (Abrams, 1995).

Segons Abrams (1995), el beisbol també té a veure amb la història del futbol als Estats Units. Ja que va ocupar el lloc que va adoptar el futbol a Gran Bretanya i després a

Europa. S'havia convertit en l'esport més practicat per a la classe baixa, deixant de banda el futbol.

Per tant, el futbol als estats Units no va agafar tanta força com ho va fer en Europa i és per això que s'ha quedat com un esport marginat en comparació amb altres esports.

Els Estats Units (d'entre altres) representa un país en el qual el futbol masculí ha jugat un paper secundari en els millors dels casos, amb termes de qualitat general i èxit molt inferior al de les potències futbolístiques establertes com: Alemanya, Anglaterra, Itàlia, Espanya, França i Holanda a Europa i Brasil, Argentina, Colòmbia, Uruguai i Mèxic a Sud-Amèrica (Markovits i Hellerman, 2003).

El fet de tenir un paper secundari, ha donat pas a què el futbol femení sigui una de les potències futbolístiques referents arreu del món, juntament amb Noruega i la Xina, que en el mateix cas dels EUA, aquests països no ha triomfat el futbol masculí (Markovits i Hellerman, 2003).

Aquesta gran diferència entre el futbol europeu i el dels EUA, es pot veure com a una oportunitat per als professionals que es dediquen al món del futbol a Europa i és el que s'intenta fer amb els serveis que s'analitzaran en aquest treball.

2.2. Futbol base i les seves necessitats

Tal com diu Walvin (2001) citat a O'Gorman, Fitzpatrick i altres (2018), el futbol base és crucial i vital pel joc professional. Proporciona els fonaments sobre els quals es desenvolupen els futurs talents jugadors i entrenadors. En part també contribueix en el desenvolupament i augment de la comercialització i professionalització del futbol professional (O'Gorman, 2016; citat a O'Grman, Fitzpatrick i altres 2018).

Segons dades obtingudes per les 207 associacions membres de la FIFA l'any 2007, s'estima que 265 milions de persones juguen a futbol en un entorn organitzat. Dels quals 9,4 milions estan per sota l'edat dels divuit anys i estan registrats a clubs de futbol (O'Grman, Fitzpatrick i altres 2018).

Els serveis que es volen analitzar, pretenen donar suport al desenvolupament del futbol base proporcionant les eines, instruments, continguts i coneixements adequats per fer-ho i d'aquesta manera aconseguir un futbol base de qualitat.

La utilització de mètodes d'aprenentatge és un aspecte molt important a tenir en compte en les etapes de futbol base.

Pascual Verdú, Alzamora Damiano, Carbonell Martínez i Pérez Turpin (2015) Indiquen que els mètodes més utilitzats són els següents:

- Mètode analític
- Mètode global o integral
- Mètode mixt
- Mètode sistèmic
- Altres mètodes

Arriben a la conclusió que el mètode més utilitzat pels entrenadors de futbol que exerceixen en etapes de formació és el mètode global o integral. Aquest incideix simultàniament en aspectes tècnics, tàctics i físics i els de forma conjunta, encara que sigui d'una manera genèrica (Sans i Frattarola 2007; citat a Pascual Verdú, Alzamora Damiano, Carbonell Martínez i Pérez Turpin, 2015).

Els britànics han set els pioners en aquest esport. Tots els clubs de la Premier League (una de les millors lligues de futbol del món que es troba a Regne Unit) estan obligats a dividir els jugadors del seu club en 3 fases diferents:

- a) Fase de fundació de 9 a 12 anys
- b) Fase de desenvolupament juvenil de 12 a 16 anys
- c) Fase de desenvolupament professional de 16 a 21 anys

(Ryan, Lewin, Forsythe i McCall, 2018)

En aquest cas, aquests clubs tenen els recursos econòmics i professionals necessaris com per poder formar bé els jugadors en cadascuna d'aquestes fases. Però es pot donar el cas de clubs que no disposin d'aquests recursos. Sobretot de personal professional en l'àmbit de formació de jugadors en la fase de fundació i la fase de desenvolupament juvenil.

És aquí on entren en acció els serveis que analitzaré en aquest treball. Els quals tenen l'objectiu de donar suport en aquestes fases a clubs que necessiten ajuda externa per formar els seus jugadors, ja que no tenen els recursos professionals necessaris ni els seus treballadors tenen la formació professional per poder-ho fer.

Tot jugador que ha arribat a ser professional ha passat per a l'etapa de futbol base o etapa amateur. És per això que el futbol base, tot aquell futbol que no forma part a l'elit, crea la formació del desenvolupament del futbol en qualsevol país, província, estat, regió o comunitat. Tots els jugadors que continúen jugant a futbol han passat per aquesta etapa (Prabhakaran, 2017).

Per tal que els jugadors aprenguin, al llarg d'aquesta etapa hi ha d'aver una pràctica constant, assajos implacables i aplicar-ho a una situació de joc (Prabhakaran, 2017).

2.3. Els serveis esportius

Els negocis relacionats amb l'esport formen part dels sectors secundaris i terciaris de l'economia. Aquests es poden subdividir entre diferents grups com: productors de béns d'inversió (roba esportiva, construcció d'instal·lacions, etc), productors de bens de consum (indústria d'articles esportius) i el sector de serveis; des de l'àmbit lucratiu (agències d'oci, botigues, etc) a l'àmbit sense ànim de lucre (clubs de futbol, associacions esportives, etc) (Woratscheck, 2000; citat a Tsitskari, Tsiotras i Tsiotras, 2006).

Lovelock i Wirtz (2001) comenten que l'economia del món més dominada pels serveis és les Bahames (amb un 90%) seguit dels Estats Units, Panamà i el Japó, la Unió Europea i Cuba (amb un 71%).

Segons l'Institut d'Estudis Catalans (Diec 2) el concepte servei es defineix com a conjunt de treballs, operacions que serveixen a un ús determinat o bé també com a activitat econòmica que no produeix directament béns materials de consum.

També es defineix el concepte servei com a "activitats econòmiques que s'ofereixen d'una part a una altra, les quals generalment utilitzen exercicis basats en el temps per obtenir els resultats desitjats en els mateixos receptors, en objectes o en altres béns dels quals els compradors són responsables (Lovelock i Wirtz, 2001).

Qualsevol mena de servei, té l'objectiu de generar un valor per aquelles persones que l'utilitzen (Lovelock i Wirtz, 2001). Aquest valor es crea quan els clients es beneficien a l'obtenir les experiències i solucions desitjades.

Blakey (2011), es refereix als serveis esportius a l'ensenyament o entrenament esportiu. També a la fisioteràpia o psicologia esportiva.

Hi ha cinc característiques bàsiques que diferencien un servei esportiu d'un producte. Aquestes són: intangibilitat, peribilitat, manca de propietat, inseparabilitat i heterogeneïtat.

Un servei esportiu és una experiència que no es consumeix de forma física. No es pot tocar, olorar, etc. Aquest té un termini, té un temps límit. En algun cas es sol·licita el servei esportiu durant un temps limitat i es comparteix amb altres persones. La producció i el consum del servei esportiu es produeix al mateix temps i en últim lloc, està creat per diferents parts. Hi pot haver variabilitat en cadascun dels punts de contacte, oferint una experiència de servei més o menys satisfactòria (Blakey, 2011).

Hi ha diferents autors que defineixen el concepte qualitat en els serveis, Parasuraman et al. (1988) ho reconeixen com una forma d'actitud, relacionada però no equivalent amb la satisfacció i resultant d'una comparació de les expectatives amb les percepcions del rendiment.

Oferir un servei de qualitat ha de ser un dels principals objectius de qualsevol organització que es dediqui a la venda de serveis. Però a vegades sol ser molt difícil aconseguir-ho.

Per tal que d'obtenir un servei de qualitat, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985) estableixen 10 categories que ha de complir l'organització:

- **Accessibilitat:** facilitat de contacte. El servei és de fàcil accés. No hi ha inconvenients a l'hora de posar-te en contacte amb el servei.
- **Comunicació:** mantenir informats els clients en un llenguatge que els puguin entendre i escoltar-los. Ajustar el seu llenguatge per diferents consumidors. Ser capaç d'explicar el mateix servei, el seu cost, assegurar al client que es resoldrà un problema.
- **Competència:** possessió de les habilitats i coneixements necessaris per a la realització del servei. El coneixement i les habilitats dels treballadors.
- **Cortesia:** educació, respecte, consideració i amabilitat del personal.
- **Credibilitat:** fiabilitat, credibilitat, honestat. Tenir en compte els millors interessos del client. Els aspectes que contribueixen a la credibilitat poden ser el nom de la companyia, la reputació de l'empresa o bé les característiques personals del personal de contacte.
- **Fiabilitat:** habilitat de realitzar el servei correctament la primera vegada i que l'organització compleix les seves promeses. Implica exactitud en la facturació, mantenir els registres correctament i dur a terme el servei a l'hora assenyalada.
- **Responsabilitat:** voluntat o disposició dels empleats per prestar el servei. Tracte que s'estableix amb el client.
- **Seguretat:** llibertat de perill, risc o dubte. Seguretat financera, confidencialitat, etc.
- **Tangibles:** referent a la prova física del servei. Evidència física del servei o organització com podrien ser les instal·lacions físiques, aparició del personal, eines o equips utilitzats per executar el servei, representacions físiques del servei, altres clients que fan ús del servei, etc.
- **Comprensió, entendre el client:** esforçar-se per entendre les necessitats del client. Aprendre els requisits específics del client, oferir una atenció individualitzada, reconeixement del client habitual).

Parasuraman et al., (1988) citat a Blakey (2011), diu que les dimensions principals de la qualitat del servei esportiu són: la fiabilitat, garantia, empatia, capacitat de resposta i els tangibles.

Estan d'acord amb Nevado-Batalla Moreno (2003), coincideix amb què hi ha tot una sèrie de factors amb els quals mitjançant la seva aplicació es pot arribar a determinar la qualitat global en la prestació del servei. Aquests factors els classifica des de diferents punts de vista:

Des del punt de vista de la imatge general de l'organització que ofereix el servei:

- Informació, dirigida tant al personal del servei com a les persones receptores, en el sentit de comptar amb la seva comprensió i el seu suport.
- Accessibilitat al servei
- Estructura organitzativa flexible amb la capacitat d'adaptar-se a l'entorn, donar respostes satisfactòries a les demandes i adaptar-se a elles.
- Avaluació del servei amb la finalitat de buscar una millora.

Des del punt de vista de la prestació del servei:

- Prestació ràpida, segura i satisfactòria.
- Compromisos de qualitat.

Des del punt de vista de suport i atenció en la prestació del servei:

- Viabilitat professional del personal responsable a la prestació del servei. Els recursos humans (tal com s'ha comentat anteriorment) són l'element bàsic per qualsevol sistema de qualitat.
- Proximitat
- Motivació i compromís del personal responsable de la prestació del servei.
- Establiment de mecanismes de resposta davant a suposats incompliments i responsabilitat.

Des del punt de vista del col·lectiu al qual es dirigeix el servei:

- Fidelitat i confiança en la seva utilització.

L'estudi de la qualitat del servei ha de controlar-se contínuament (Jiang i Wang, 2006; Johnson i Gustavson, 2000; citat a Serrano i Segado 2015) i resulta molt important per assegurar processos de fidelització i manteniment d'estandards que permetin la comparació amb altres organitzacions o amb la mateixa en processos de gestió de qualitat (Calabuig, Mundina, i Crespo, 2010; citat a Serrano i Segado 2015).

És per això que les empreses interessades a establir estratègies de diferenciació (basades en la millora de la qualitat percebuda pels clients) han de tenir en compte l'opinió dels mateixos i saber quines són les seves necessitats (García-Mas, 2003; Pastor, 2007; Quintanilla, 2002; citat a Serrano i Segado 2015).

A conseqüència de la naturalesa dels serveis s'acudeix a la percepció del consumidor com a principal indicador de la qualitat dels serveis (Chelladurai & Chang, 2000; Crompton et al., 1991; Berkley & Gupta, 1995; Papadimitriou & Karteliotis, 2000; Taylor et al., 1993; citat a Serrano i Segado 2015).

Estant d'acord amb el que ens diu Blakey (2011), la qualitat del servei és totalment subjectiva, però es relaciona directament amb la satisfacció de les expectatives dels consumidors esportius.

La necessitat de gestionar les expectatives dels consumidors esportius és crucial, ja que cada consumidor podrà identificar diferents elements clau del servei i aquest fet provocarà una variabilitat en la puntuació de satisfacció del servei (Blakey, 2011).

La qualitat objectiva s'enfoca en la perspectiva del productor, mentre que la qualitat subjectiva a la del consumidor (Duque, 2015; citat a Serrano i Segado, 2015).

L'establiment de dimensions o característiques diferenciades també ajuda a esquematitzar els conceptes relacionats amb la qualitat del servei. És el que es coneix com a multidimensionalitat (Brady & Cronin, 2001, 2002; Costa & Glinia, 2003; Costa, Tsitskari, Tzetzis, i Goudas, 2004; Chelladurai i Chang, 2000; Chelladurai, Scott, i Haywood-Farmer, 1987 dins de Serrano i Segado 2015).

Tot i això, en un estudi realitzat per Tsitskari, Tsiotras i Tsiotras (2006) s'afirma que la literatura de l'esport relacionada amb la qualitat del servei, avui en dia, encara es troba en una etapa formativa fet que fa que hi hagi certa incertesa i desconeixença pel que fa a saber quin conjunt de variables o model conceptual utilitzar.

2.4. Personal i clientela

Tal com ens indica l'article escrit per l'editorial Vértice (2008) una empresa no pot existir sinó és amb els seus clients. Sense clients no hi ha empresa. És per això que el client és el punt de partida d'una estratègia de servei. L'objectiu d'una bona estratègia ha de consistir en mantenir els clients actuals i en atraure els clients potencials (aquells que no son clients de l'empresa però poden arribar-ho a ser).

El client no ha de ser el que s'adapti a l'empresa, ha de ser l'empresa que s'adapta a aquest.

Tenint en compte les dimensions del preu i producte, el proveïdor (l'organització en aquest cas) té tres opcions estratègiques bàsiques:

- 1) Alta costura (servei molt cuidat i preu alt). Va dirigit a aquell client que prefereix pagar més a canvi d'un servei més selectiu.
- 2) Servei a mitja (servei personalitzat i preu alt). Busca satisfer el client sensible a la bona qualitat de servei per un preu raonable.
- 3) La confecció (servei mínim i preu baix). El client que es fixa més en el preu que el servei, ja sigui perquè els seus mitjans financers són limitats.

Cadascuna d'aquestes estratègies s'ha de centrar en un segment diferent del mercat.

Tal com diuen Serrano i Segado (2015) El mesurament de la percepció de la qualitat del consumidor de serveis esportius és vital per a la seva gestió. Una percepció de la qualitat positiva per part del consumidor resulta, en primer lloc, una major satisfacció i consecutivament lleialtat. 2 conseqüències desitjades per a qualsevol servei.

Com ja se sap, els grans clubs de futbol com podrien ser el Futbol Club Barcelona, Real Madrid, Manchester City, etc. Tenen escoles o acadèmies repartides per arreu del món amb la finalitat d'expandir-se i fer-se conèixer a nous mercats implementant la seva metodologia que és el que els fa estar a dalt de tot.

Com es comenta a l'article publicat a la revista Palco 23, el Futbol Club Barcelona (any 2015) tenia un total de 17 FCB Escoles repartides per tot el món. Aquestes serveixen per donar visibilitat al club, captar aficionats joves en mercats estratègics i aconseguir autofinançar-les amb patrocinadors que d'una altra forma no invertirien amb el Barça (Menchén, 2015).

Una empresa que es dedica al sector de la venda de serveis, no és suficient que els seus treballadors facin un treball simple, sinó que aquest s'ha de fer bé i obtenir un desenvolupament superior a l'estàndard del mercat i assolir la diferenciació de l'empresa.

El talent dels treballadors d'una empresa és un dels actius intangibles més importants. I d'aquesta manera el que et pot ajudar a diferenciar-te de la resta d'empreses (Marín i Cámara, 2014)

Les persones amb talent, contribueixen al desenvolupament actual i futur de l'organització a través de les seves competències tècniques, socials, comercials o de gestió i del potencial futur de desenvolupament que demostren (Marín i Cámara, 2014).

En el cas d'aquest treball, persones talentoses es podria referir que el personal que treballa amb els clients (en aquest cas jugadors) per a millorar el seu rendiment són persones amb un llarg recorregut professional i amb molta experiència dins del sector.

Aquest aspecte més relacionat amb el tema de recursos humans, és molt important, ja que tenir professionals talentosos a l'empresa que han fet feina a clubs referents de futbol a escala internacional, pot ajudar a guanyar confiança amb el club o jugador amb què es treballa o bé també fa que un client es decanti per comprar els teus serveis en comptes de comprar-los a la competència.

Es poden donar diferents formes de captació de talent: desenvolupament intern de talent (la que utilitza el Futbol Club Barcelona) o model de captura externa de talent, utilitzada pel Real Madrid Club de Futbol (Marín i Cámara, 2014).

Per altra banda, i com ja s'ha comentat a l'apartat anterior, aquests serveis han d'anar dirigits a futbolistes que es troben en etapes de formació i a clubs que tinguin mancances a l'hora de formar els jugadors en aquestes etapes. Ja sigui perquè tenen pocs recursos econòmics o bé no tenen el coneixement suficient i necessari per a poder oferir una correcta formació als seus jugadors. Però com que el futbol europeu és un referent volen aprendre i aplicar les seves metodologies a través de la contractació d'aquests serveis.

Els clubs professionals o amb més recursos no necessitaran aquests serveis, ja que disposen del personal i coneixement necessari per poder fer la feina correctament.

La qualitat del servei i la satisfacció del client s'han anat reconeixent com a factors clau per obtenir avantatges competitius i retenció de clients (Yang, Jou & Cheng, 2011).

Els serveis futbolístics que s'analitzen al llarg d'aquest treball, dirigeixen una oferta basada en la seva experiència amb l'àmbit de formació de jugadors i gestió de clubs esportius o acadèmies dins del futbol europeu.

3. Justificació i objectius

Degut a les característiques d'aquests serveis, oferir un servei de qualitat és primordial. Com ens diu López (2002) un servei és un producte intangible que involucre un esforç humà o mecànic. La forma en la qual es produeixen i s'administren els serveis és totalment diferent a la que ho fan els productes. És d'alta importància la gestió de qualitat que compleix una empresa dedicada a l'indústria dels serveis.

Per tal d'oferir un servei de qualitat, les organitzacions es poden basar amb les deu categories que ens diu Parasuraman, Zeithaml i Berry (1985).

És obvi que la qualitat del servei pot ser un aspecte diferencial determinant a l'hora de comprar a una empresa o a una altra.

És per aquest motiu que els objectius principals del treball són els següents:

- Estudiar i analitzar la proposta de serveis que tenen les empreses de Catalunya que exporten serveis futbolístics europeus a l'estranger des d'una perspectiva de la qualitat.
- Comparar les propostes de serveis de cadascuna de les empreses.

4. Metodologia

En aquest apartat s'explicarà com s'ha realitzat l'estudi del treball. S'ha dissenyat un tipus d'estudi que permet respondre correctament a la pregunta de recerca a través de la metodologia qualitativa, seguint les pautes citades a l'article de Krause (1995).

4.1. Disseny de l'estudi

L'estudi portat a terme és de metodologia qualitativa descriptiva. S'ha proposat aquest tipus de mètode, ja que tenint en compte el que s'estudia és el que permet accedir de forma més fàcil a les variables que es volen analitzar. A part també és una metodologia que ajuda a focalitzar i centralitzar l'estudi.

4.2. Mostra

En aquest apartat es troben els participants que han set entrevistats al llarg del treball.

Taula 1. Participants

| | |
|------------------|---|
| Empresa 1 | MBP School of Coaches |
| Càrrec | Director de l'escola d'entrenadors online |
| Empresa 2 | Kaptiva Sports Agency |
| Càrrec | Director comercial |
| Empresa 3 | Ekkono Method |
| Càrrec | Project Manager |
| Empresa 4 | The Clever Soccer |
| Càrrec | Cap de projectes |

Nota. Participants. Font d'elaboració pròpia

A MBP School of Coaches s'ha entrevistat a l'encarregat de dirigir l'escola d'entrenadors en línia. A Kaptiva Sports s'ha realitzat l'entrevista a l'actual director comercial de l'empresa, encarregat de vendre els campus d'estiu de Barcelona i el programa Kaptiva Agency. En tercer lloc, a Ekkono Method s'ha entrevistat a l'actual project manager de l'empresa. I en quart i últim lloc s'ha entrevistat al cap de projectes de l'empresa The Clever Soccer.

Cal remarcar que també es volia incloure una cinquena empresa a l'estudi: ISL Agency, però finalment no va ser possible trobar la persona responsable.

Totes aquestes quatre empreses exporten serveis futbolístics a l'estranger i ofereixen serveis similars, però no iguals. Cadascuna té el seu tret diferencial i ofereixen una gran diversitat de serveis dintre d'un mateix sector com és el món del futbol i la formació.

4.3. Procediment

El procediment que s'ha dut a terme per a l'aplicació pràctica del treball ha set el següent:

- En primer lloc, s'ha formulat l'entrevista¹ a partir d'una recerca prèvia de models i de creació i posteriorment s'han redactat les preguntes.
- En segon lloc, s'han seleccionat les empreses col·laboradores. Aquestes han set: MBP School of Coaches, Kaptiva Sports, Ekkono Method i The Clever Soccer. S'ha hagut de pensar quines empreses semblarien més adequades per participar en l'estudi.
- Seguidament, s'ha redactat un comunicat² explicant en què consisteix el projecte i demanant la seva autorització i voluntat de participar.
- Posteriorment, s'ha enviat el comunicat a través de diferents canals de comunicació com: Gmail, LinkedIn, WhatsApp i fins i tot s'ha hagut d'utilitzar l'Instagram.
- Seguidament, un cop acceptada la proposta per poder fer l'entrevista, se'ls hi ha fet firmar un document de consentiment³, assegurant que estan d'acord en participar en el projecte i ens permeten publicar o tractar les seves dades durant el treball. També se'ls hi ha demanat consentiment per poder ser gravats al llarg de l'entrevista. Totes les empreses han set contactades primer per via correu, tot i que només es va rebre resposta per part de Kaptiva Sports Academy. Posteriorment, van ser contactades pel linkedin i d'allà ja va contestar. MBP Ekkono Method i The Clever Soccer van ser les més fàcils de contactar per temes de contactes.

¹ Trobar a l'annex 1

² Trobar a l'annex 4

³ Trobar a l'annex 5

- En sisè lloc, s'ha pactat una data per poder fer l'entrevista amb cadascun dels membres que hi participen.
- Les reunions s'han dut a terme en línia, a través de l'aplicació Google Meets i s'han gravat amb la gravadora del mòbil.
- En penúltim lloc, s'ha realitzat la transcripció de les entrevistes⁴.
- Per acabar s'ha fet l'anàlisi de dades i resultats.

4.4. Variables i instruments

L'instrument utilitzat han set les entrevistes. Se segueix un model d'entrevista extret de Solanas Jané (2015) que consisteix en iniciar l'entrevista amb un parell de preguntes inicials i les preguntes que vénen a continuació estan classificades per temes i de cadascun d'aquests es generen diferents preguntes. En el meu cas es plantegen els següents temes:

- Característiques generals
- Venda a l'estranger
- Proposta de serveis
- Qualitat dels serveis
- Personal de l'empresa
- Trets diferencials

Segons Rayrnond & Carnpenhoudt (2001), les entrevistes contribueixen a descobrir els aspectes que s'han de tenir en consideració i amplien o rectifiquen el camp d'investigació de les lectures.

És important que es faci l'entrevista a un públic relacionat amb l'estudi, s'ha de saber en què consisteix una entrevista i com procedir-la i també s'ha de saber aprofitar-la (Rayrnond & Carnpenhoudt, 2001). I ha set així com s'ha fet. S'ha buscat un públic adequat per poder respondre de forma correcta a les preguntes.

En el manual de recerca de ciències socials, escrit per Rayrnond & Carnpenhoudt (2001), trobem un exercici que t'ajuda a preparar una entrevista. En aquest cas, ha servit d'ajuda, ja que indica pas a pas com has de complir les condicions de les quals s'han parlat anteriorment.

⁴ Trobar a l'annex 2

Per altra banda, les entrevistes s'han fet de forma semi-estructurades. S'ha seguit un guió, però si es creia important saltar-se algun apartat o afegir-ne algun de manera improvisada es feia. Les preguntes han estat formulades de manera que la resposta no fos sí o no.

4.5. Anàlisi de dades

L'objectiu principal del treball és estudiar la proposta de serveis que tenen aquestes empreses i comparar-les. Per a la recollida i anàlisi de dades s'ha realitzat un sistema de categories, que ajuda a fer tot el buidatge de les entrevistes classificant la informació de manera ordenada i a organitzar els temes del treball relacionats amb els objectius.

4.5.1. Sistema de categories

En primer lloc, s'ha dissenyat una llegenda ordenant les empreses del número 1 al 4 que ajudarà a fer la classificació del sistema de categories:

Taula 2. Llegenda sistema de categories

| |
|--------------------------|
| 1. MBP School of Coaches |
| 2. Kaptiva Sports Agency |
| 3. Ekkono Method |
| 4. The Clever Soccer |

Nota. Sistema de categories. Font d'elaboració pròpia.

El sistema de categories es presenta de la següent manera: tal com s'ha explicat anteriorment, les entrevistes s'han classificat per diferents temes i dins de cada tema s'han plantejat una sèrie de preguntes. Els temes (dins del sistema de categories) són les dimensions, les preguntes són les variables i els indicadors estan posats en funció de les respostes que s'han obtingut

Els números que hi ha al costat de cada indicador són les empreses que ho compleixen.

Seguidament, es mostra el sistema de categories:

Taula 3. Sistema de categories⁵

| DIMENSIÓ | VARIABLES |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Característiques generals | Creació de l'empresa |
| | Vida de l'empresa |
| | Missió de l'empresa |
| | Visió de l'empresa |
| 2. Venda l'estranger | Públic objectiu |
| | oportunitats de vendre a l'estranger |
| | Ubicació geogràfica dels clients |
| | Metodologies que s'implementen |
| 3. Proposta de serveis | Diversificació |
| | Estratègia |
| 4. Qualitat del servei | Normes/regles/categories |
| | Percepció del consumidor |
| 5. Personal de l'empresa | Disposició de treballadors amb talent |
| | Estratègies de captació de talent |
| | Número de treballadors |
| 6. Trets diferencials | Trets diferencials de cada empresa |

Nota. Sistema de categories. Font d'elaboració pròpia

⁵ Trobar el sistema de categories complet a l'annex 3

5. Resultats

En aquest apartat es veuran reflectits els resultats obtinguts de l'anàlisi del sistema de categories.

5.1. Característiques generals

MBP School of Coaches i Ekkono Method es van fundar arrel de l'amistat entre 2 persones que tenien la inquietud de crear una empresa dins del món del futbol. En contraposició, The Clever Soccer es va originar a través d'una persona la qual va assolir una molt bona experiència i gràcies a aquesta li va sorgir la idea de crear l'empresa. En canvi, Kaptiva Sports Academy neix a partir de l'obtenció d'una llicència del Barça per fer Campus Miami.

L'empresa amb més anys d'experiència al sector és Ekkono Method (amb 20 anys d'experiència). En segon lloc, es troba Kaptiva Sports Academy amb 16 anys d'experiència. En tercer lloc, MBP School of Coaches amb deu anys d'experiència i en quart i últim lloc The Clever Soccer amb tan sols dos anys d'experiència des del dia del seu naixement.

Totes quatre empreses tenen la missió de crear relacions amb països estrangers i formar a jugadors, però cadascuna té trets diferencials que no comparteixen entre si. MBP School of Coaches i Ekkono Method tenen la missió d'exportar una metodologia i utilitzar el futbol com a eina de transformació social a l'hora de crear jugadors intel·ligents i formar entrenadors, jugadors, clubs i federacions (tant professionals com no professionals). The Clever Soccer té la missió d'exportar una metodologia pròpia, crear jugadors intel·ligents formar jugadors, entrenadors, clubs i federacions (tant professionals com no professionals). Per altra banda, Kaptiva Sport Agency te la missió de dur a terme una formació acadèmica i esportiva a la vegada. Oferir una formació esportiva a través d'experiències vinculades amb l'esport formant jugadors i equips de futbol.

Per altra banda: MBP, Kaptiva i The Clever Soccer tenen com a visió créixer com a empresa. Mentre que MBP i The Clever Soccer creuen important arribar a un nombre més elevat de països. Ekkono Method posa molt èmfasi a no centrar-se tant en la quantitat i més amb la qualitat. La seva visió se centre en mantenir la qualitat dels

serveis que han aconseguit assolir fins el dia d'avui i no centrar-se tant amb el nombre de països o clubs amb els quals tenen acords.

5.2. Venda a l'estranger

Totes les empreses tenen com a públic objectiu països on el futbol no estigui en desenvolupament “Nuestro objetivo, si algo tenemos claro es que no son clubes españoles y deben de ser esos países o aquellos clubes de países que aun el fútbol queda mucho para ser desarrollado” i més en concret jugadors, entrenadors i clubs no professionals. MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer es dirigeixen també cap a entrenadors, jugadors, clubs professionals i federacions a diferència de Kaptiva Sports Agency.

Creuen que el que els diferencia a l'estranger i el que els ajuda a vendre els seus serveis és la marca del futbol espanyol. MBP, Ekkono i The Clever Soccer també veuen com una oportunitat la manca de formació en l'àmbit del futbol que tenen els països de l'estranger i la mala organització d'aquests “Hi ha països on la gent va a treure's el títol d'entrenador a la federació i tal com està organitzat federativament aquest tipus de formacions és un desastre i no aprenen res”. MBP recalca la gran demanda que hi ha a l'estranger i l'augment de l'oferta en l'àmbit nacional, “Aquí a Espanya i a la resta d'Europa segurament hi ha molta oferta i ara cada vegada més sobre la formació en línia i empreses que es dediquen al món del futbol. En canvi, a l'estranger no hi ha tanta competència o no hi ha tanta oferta” i The Clever Soccer veu com una oportunitat la seva gran experiència amb clubs professionals per poder vendre a l'estranger.

Totes elles tenen clients als Estats Units o futurs projectes allà. MBP, Ekkono i The Clever Soccer tenen molts clients d'Amèrica del Sud. MBP i Ekkono treballen amb alguns països d'Europa. MBP i Kaptiva treballen amb Canadà. Ekkono i The Clever Soccer treballen o han treballat amb clients de Japó. Ekkono treballa amb clients de Tailàndia, Nova Zelanda, Chile i la Xina i The Clever Soccer té clients o ha tingut clients a Sudan i Nigèria.

MBP, Ekkono i The Clever Soccer exporten una metodologia pròpia basada amb el futbol espanyol mentre que Kaptiva Sport Agency exporta/ven la metodologia del futbol espanyol.

5.3. Proposta de serveis

Els serveis de MBP es divideixen amb tres branques: consultoria (on treballen amb jugadors, clubs i federacions professionals), cursos d'entrenadors i federacions. Amb aquestes el que fan és gestionar i dur a terme les seves llicències d'entrenadors.

Kaptiva Sports (igual que Ekkono Method) ofereix els seus serveis en funció de quatre branques: campus, viatges, esdeveniments i acadèmia de futbol. L'empresa està sectoritzada amb dues parts: Kaptiva Sports on fan tot el que són esdeveniments i projectes a Barcelona i Kaptiva Sports Travell on fan els esdeveniments a Espanya, que consisteix a rebre gent de l'estranger. En el cas de Kaptiva Sports Academy, treballen amb una escola internacional on fàcilment els jugadors que escullen aquest programa poden convalidar-se els cursos. És un paquet amb 3 pilars: futbol, col·legi i residència.

Ekkono Method classifica els seus serveis en quatre branques: Ekkono Smart dirigit a jugadors, on el principal objectiu és crear jugadors intel·ligents, ensenyar que s'ha de fer i com s'ha d'entrenar perquè un jugador entengui què passa al seu voltant i en base això prendre decisions; Ekkono Identity, dirigit a clubs i federacions. Ajuden a crear una identitat de club; IPPES, dirigit a jugadors professionals de futbol on elaboren informes individuals de jugadors i per últim tenen Ekkono Coaches Academy, servei dirigit a entrenadors de futbol que es volen formar on tenen una plataforma virtual amb contingut tècnic relacionat amb Ekkono. Tu pagues una quota mensual i reps webminars en línia, vídeos, una mica de tot.

The Clever Soccer és l'empresa que té més diversificació, classificant els seus serveis en sis blocs: servei per formar jugadors on fan informes individualitzats; després tenen el promote, dirigit a jugadors de futbol on analitzen el jugador i li donen els punts forts i punts febles i li diuen a quin nivell d'Espanya poden anar a provar; en tercer lloc, tenen el campus, dirigit a grups o clubs estrangers; en quart lloc ofereixen l'stage, on fan venir equips estrangers a Catalunya i els hi fan un campus/stage amb tot d'activitats extraordinàries; en cinquè i penúltim lloc tenen la formació d'entrenadors, on fan cursos amb diferents assignatures i també els formen per fer un pla d'entrenament i per últim ofereixen realitzar la gestió de clubs o acadèmies, implementant la seva metodologia i fent un seguiment perquè es formin els jugadors i tot el que representa fer la gestió.

MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer ofereixen únicament serveis d'alta costura. Serveis personalitzats amb una qualitat molt alta. Mentre que Kaptiva Sports Agency ofereix serveis d'alta costura, mitja i de confecció. Sobretot el servei d'acadèmia que ofereixen aquí a Espanya és d'alta costura. A Espanya tenen preus elevats i personalitzats. Mentre que als Estats Units tenen preus mitjans baixos.

5.4. Qualitat del servei

Totes quatre empreses busquen la proximitat amb el servei oferint serveis “on site”, enviant treballadors a on es troba el client per treballar conjuntament amb ell. També tenen una constant comunicació i contacte amb el client. Donen una gran importància al tracte amb aquest. Ofereixen una atenció humana molt personalitzada i proporcionen ajuda i seguiment en tot moment. En el cas d'Ekkono Method preparen un “cape report” on es parla com es llançarà el projecte, què estan fent i per què, en quin punt es troben i que faran de la meitat de la temporada fins al final. Aquest cape report el presenten als presidents de cada club/federació i amb tot això saben el que estan fent i el que no. Des d'una perspectiva interna, pacten reunions cada quinze dies amb el director tècnic de l'empresa i el treballador que està treballant “on site” amb el client per estar al dia de tot. MBP School of coaches dóna molta importància als valors dels seus treballadors per oferir un servei de qualitat i també a tenir un sentiment de comunitat i a compartir-ho tot amb el client, no amagar res. Kaptiva Sport Agency recalca la facilitat per accedir i comprar els seus serveis a través de la pàgina web. The Clever Soccer sempre fa una primera reunió amb el client per saber com és, quines necessitats té i què vol. No sempre el que vol és el que necessita. I a partir d'aquí es presenta una proposta. Un cop el client s'ha mirat la proposta es tornen a reunir per resoldre dubtes i tot el que necessiti. Ja acceptada la proposta, si s'escau es va a visitar el client i es posa en marxa la feina. A vegades es va a visitar el client i a vegades no.

MBP i Kaptiva Sports Agency utilitzen la percepció del consumidor com a eina pel control de la qualitat del servei. MBP té automatitzades uns tipus d'enquestes quan finalitzen els cursos online i quan hi ha cursos presencials sempre es reuneixen un per un amb tots els alumnes per obtenir el feedback del curs i posteriorment fer una autocrítica, “Les crítiques les necessitem per anar creixent i no conformar-nos amb el que tenim i satisfer en aquells alumnes o persones que tenen una màxima exigència

sobre nosaltres”. A nivell de consultoria el feedback és continu. Kaptiva Sports Agency utilitza una enquesta de satisfacció pels jugadors sobre els tres pilars (futbol, col·legi i residència) i un cop finalitzada l'estada pacten una entrevista amb les famílies. En contraposició, Ekkono Method i The Clever Soccer no tenen més enllà que el feedback final del consumidor com a instrument per a mesurar la qualitat del servei “No. La realidad es que no. No tenemos ningún indicador exacto mas allá que el feedback que nos dan”.

5.5. Personal de l'empresa

Totes tenen treballadors amb talent que donen renom a l'empresa. MBP School of Coaches recalca que tots els seus treballadors són talentosos i prioritzen la bona formació interna del treballador en comptes de tenir un currículum exemplar.

MBP i Ekkono Method opten per un desenvolupament intern dels seus treballadors, formant-los des d'un inici ,en canvi, Kaptiva Sports Agency i The Clever Soccer opten per un model de captació externa.

L'empresa amb més treballadors és Ekkono Method amb vint-i-cinc treballadors, seguit de MBP amb vint-i-quatre. En tercer, lloc ve Kaptiva Sports Agency amb vint i per últim The Clever Soccer amb deu.

5.6. Trets diferencials

Totes les empreses fan treball on site. Envien treballadors seus al lloc on s'implementa el servei i donen molta importància en proporcionar un servei de qualitat. MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer disposen d'una metodologia pròpia i experiència amb clubs professionals i federacions i destaquen la importància de crear jugadors intel·ligents. MBP i Kaptiva donen molta importància a la vessant humana i els valors de l'empresa. Kaptiva i Ekkono destaquen el fet d'oferir un servei més de qualitat i no treballar amb molts clients. Ekkono Method destaca pels seus 20 anys d'experiència dins del sector i Kaptiva es diferencia per la poca diversificació. Prefereixen treballar amb grups reduïts i no amb grans masses de gent.

6. Discussió

Al llarg d'aquest treball s'han estudiat i comparat la proposta de serveis d'empreses de Catalunya que exporten serveis futbolístics a l'estranger des de la perspectiva de la qualitat d'aquests.

L'estudi s'ha basat en quatre pilars d'informació claus a l'hora de tirar endavant la investigació. Aquests han set: la venda a l'estranger, la proposta de serveis, la qualitat del servei i el personal de l'empresa (d'entre altres).

Amb l'anàlisi d'aquests quatre pilars s'han pogut estudiar i comparar els diferents serveis que ofereixen aquestes empreses; el públic objectiu que tenen; les oportunitats que troben a l'estranger que a escala nacional no troben; la ubicació geogràfica dels seus clients; les diferents metodologies que implementen; la diversificació dels seus serveis i les estratègies amb relació a la qualitat del producte que els hi apliquen; les diferents accions que duen a terme per oferir un servei de qualitat; les estratègies de captació de talent que utilitzen; la dimensió segons el nombre de treballadors de cada empresa i els principals trets diferencial de cadascuna d'elles.

Totes les quatre empreses tenen com a públic objectiu països on el futbol no està en desenvolupament i més en concret jugadors, entrenadors i clubs no professionals. Però MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer es dirigeixen també cap a entrenadors, clubs professionals i federacions a diferència de Kaptiva Sports Agency. Queda clar doncs que Kaptiva és un model de negoci diferent de les altres tres empreses que tenen més aspectes en comú, ja que Kaptiva proporciona als seus clients una formació esportiva i acadèmica a la vegada i cap de les altres tres empreses ofereix formació acadèmica.

Totes quatre creuen que el que els ajuda a vendre els seus serveis a l'estranger i el que els fa diferents allà és la marca del futbol espanyol. Les tres empreses que tenen més aspectes similars (MBP, Ekkono i The Clever Soccer) també veuen com una oportunitat la manca de formació en l'àmbit del futbol que tenen els països de l'estranger i la mala organització d'aquests. Això pot ser degut a la poca força que ha agafat el futbol en alguns països estrangers com podria ser els Estats Units, on aquest esport se l'ha tractat com a precursor del futbol americà, degradant la seva importància, marginant-lo i eclipsant-lo (Abrams, 1995). Aquest fet el lligues amb la gran força que està prenent el futbol europeu gràcies a l'impacte de les competicions que s'hi duen a terme i

conseqüentment aquest troba una oportunitat pel creixement de la seva massa social (Goig, 2018) i té molt sentit que aquestes empreses vegin aquests fets com oportunitats de negoci a l'estranger. De fet, totes quatre tenen clients o projectes pendents a dur a terme als EUA. L'únic país amb el qual han coincidit totes quatre empreses amb tenir projectes allà.

The Clever Soccer veu com una oportunitat la seva gran experiència amb clubs professionals per poder vendre a l'estranger. L'experiència professional promou el desenvolupament professional i personal. Aquesta et proporciona tot una sèrie de qualitats de desenvolupament personal com: l'autoconsciència, l'autoafirmació, capacitat d'empatia, preparació per fer front a situacions difícils, un enfocament positiu del treball en qüestió i sobretot maduresa (Daley 2001; citat a Marks i McIntosh 2006). Et dona molta experiència de cara a noves situacions i també una bona reputació.

MBP, Ekkono i The Clever Soccer tenen en comú el fet d'exportar una metodologia pròpia basada en el futbol espanyol mentre que Kaptiva Sports ven la marca del futbol Espanyol, sobretot la marca del Real Madrid. Aquest factor va relacionat amb el que s'ha comentat anteriorment sobre la força que està prenent el futbol europeu i com això es pot convertir amb una oportunitat de negoci a l'estranger, exportant metodologies pròpies del futbol europeu a clubs, acadèmies i federacions estrangeres.

L'empresa amb menys diversificació dels serveis és MBP i la que té més varietat és The Clever Soccer.

MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer ofereixen serveis únicament d'alta costura. Aquests es refereixen a serveis molt cuidats i a un preu alt, dirigits a aquells clients que prefereixen pagar més a canvi d'un servei selectiu (editorial Vértice, 2008). Això és degut al fet que els seus serveis són molt personalitzats i la majoria d'aquests van dirigits a clubs professionals de futbol, per tant, no estan a l'abast de tothom.

Mentre que Kaptiva Sports Agency ofereix serveis d'alta costura, mitja i de confecció. El servei a mitja costura busca satisfer el client sensible a la bona qualitat del servei per un preu raonable i el servei de confecció és un servei mínim a un preu baix. El client es fixa més en el preu que en el servei (Editorial Vértice, 2008). Els serveis que ofereixen d'alta costura són els que implementen a Barcelona, ja que el client ha de pagar l'estada, la formació futbolística, acadèmica, etc. I els serveis que ofereixen a mitja i baixa costura són els que s'implementen a l'estranger (com podrien ser els campus que fan als

Estats Units) on el client només ha de comprar un paquet per uns dies d'entrenaments de futbol.

Parasurman et al. (1985) estableixen 10 categories que s'han de complir per obtenir un servei de qualitat. Aquestes són: accessibilitat, comunicació, competència, cortesia, credibilitat, fiabilitat, responsabilitat, seguretat, tangibles i comprensió.

Totes les empreses compleixen amb les 10 categories. Es destaquen però l'accessibilitat, la comunicació, competència, cortesia, credibilitat, responsabilitat i comprensió.

En cas que se n'hagin de destacar 2 de ben clares aquestes són l'accessibilitat i la comunicació. Totes quatre empreses busquen la proximitat amb el servei oferint serveis presencials, enviant treballadors a on es troba el client per treballar conjuntament amb ell. També tenen una constant comunicació i contacte amb el client. Donen una gran importància al tracte amb aquest. Ofereixen una atenció humana molt personalitzada i proporcionen ajuda i seguiment en tot moment. A partir d'aquí cadascuna aplica unes accions o unes altres per oferir un servei d'alta qualitat.

Tali com diu López (2002), part del que ven una empresa de serveis és el seu personal. En la majoria d'aquestes empreses, abans de poder millorar la qualitat, l'organització ha d'assegurar-se que el seu personal és el vincle crític de relació amb l'usuari del servei. Lligat amb aquest concepte, MBP School of Coaches dóna molta importància als valors dels seus treballadors per oferir un servei de qualitat i també a tenir un sentiment de comunitat amb totes les persones que entren a l'empresa. Als nous treballadors se'ls hi inculquen els valors que volen transmetre perquè al final és el que els fa obtenir un servei d'alta qualitat.

Seguint amb la línia per aconseguir un servei de qualitat, a conseqüència de la naturalesa dels serveis s'acudeix a la percepció del consumidor com a principal indicador de qualitat dels serveis (Chelladurai & Chang, 2000; Crompton et al., 1991; Berkley & Gupta, 1995; Papadimitriou & Karteliotis, 2000; Taylor et al., 1993; citat a Serrano i Segado 2015).

Totes les empreses acudeixen a la percepció del consumidor però no com a principal indicador de la qualitat del servei. Es dóna el cas que MBP i Kaptiva Sports utilitzen enquestes de satisfacció i reunions físiques amb el client un cop s'ha acabat la prestació del servei per poder obtenir crítiques constructives i millorar la qualitat d'aquest. La

qualitat del servei és totalment subjectiva, però es relaciona directament amb la satisfacció de les expectatives dels consumidors (Blakey, 2011).

En canvi, Ekkono Method i The Clever Soccer no estableixen més que un simple feedback amb el client per saber com ha anat el servei. Això és degut al tipus de client al qual s'ofereix el servei. Hi ha països on la seva manera de fer, sigui per la cultura o costums, diuen les veritats a mitges i tot són paraules bones. Llavors no és un bon indicador per mesurar la qualitat del servei i aquestes el que fan és basar-se en com es va millorant a mesura que es treballa amb el client. Un estudi realitzat per Du-Babcock (2013), examina les similituds i diferències dels comportaments comunicatius de cultures individuals (Suècia i Finlàndia) i de cultures col·lectives (Hong Kong i Japó). S'indica que les persones provinents de cultures col·lectives es comuniquen de manera diferent a com ho fan les persones provinents de cultures individuals i això pot ser un factor influent tal com s'ha comentat anteriorment a l'hora de conèixer la percepció del consumidor i no tenir-ho com a un principal indicador de qualitat dels serveis.

Com diuen Marín i Cámara (2014) el talent dels treballadors d'una empresa és un dels actius intangibles més importants i el que et pot ajudar a diferenciar-te d'empreses de la competència. Totes les empreses que s'han analitzat, tenen treballadors amb talent que han treballat a clubs professionals i que tenen una gran experiència. Tot i això alguna d'elles com podria ser MBP School of Coaches, posa molt èmfasis en la importància que té formar bé els treballadors a partir d'una metodologia pròpia sense tenir la necessitat d'anar a buscar talent a altres empreses.

Fent referència a la captació de talent, MBP School of Coaches i Ekkono Method destaquen per utilitzar un model de desenvolupament intern. Aquest es caracteritza per atraure talent que presenta un alt potencial de desenvolupament. Aquest model de gestió porta associat una alta retenció de talent a causa dels llaços emocionals (Marín i Cámara, 2014). Això ho aconsegueixen gràcies a la metodologia pròpia que exporten a l'estranger. A partir de la metodologia formen els seus jugadors. Ekkono method té un club de futbol a Barcelona on tots els seus treballadors que volen marxar a l'estranger a treballar per l'empresa, han de passar per aquest club. Segueixen tot un procés de formació pels seus treballadors i d'aquesta manera s'asseguren la retenció d'aquests i un treball de qualitat.

Kaptiva Sports Agency i The Clever Soccer opten per un model de captació externa. Aquest es caracteritza per atraure el talent present, sobre tot degut a altes remuneracions. Es busca la seva aplicació immediata sense ser objecte de desenvolupament, ja que l'avantatge competitiu s'obté de l'explotació immediata d'aquest talent. La retenció de talent és baixa, associada a l'alta remuneració i als resultats operatius de l'organització (Marín i Cámara, 2014). The Clever Soccer és una empresa molt jove i es troba en una fase molt inicial. Kaptiva Sports al ser un model de negoci totalment diferent de les altres empreses, aquest mètode de captació de talent s'adapta millor que el de desenvolupament intern, ja que ells no exporten una metodologia pròpia.

6.1. Recomanacions pràctiques

Implementar la percepció del consumidor com a principal indicador de la qualitat del servei a través d'enquestes de satisfacció o reunions presencials. Només dues de les quatre empreses utilitzen aquest indicador, però cap l'hi ha donat la importància que li donen els autors.

Aquestes empreses venen metodologia de futbol Espanyol adaptada d'una manera pròpia, però al final totes acaben venent el mateix. Es podria canalitzar la formació a l'estranger implementant una metodologia comuna per a tots els països. Això és molt difícil que es pugui donar, ja que la competència dins d'un sector ha d'existir però per posar un exemple: Coca-cola i Pepsi o Adidas i Nike el que volen és a final de mes haver generat el màxim nombre d'ingressos possibles. En canvi, en aquest tipus d'empreses que he analitzat el que pretenen és oferir un servei d'alta qualitat abans que tenir molts clients. Amb això em refereixo que al final l'objectiu no és ser el millor en vendes, si nó oferir la millor metodologia d'entrenament per a la formació tant d'entrenadors, de jugadors i acadèmies. Deixant de banda Kaptiva Sports, les altres tres empreses són molt similars i coincideixen amb molts dels serveis que ofereixen.

Unificant la metodologia s'ajudaria a exportar la marca del futbol espanyol a l'estranger de forma ordenada i generant un gran impacte.

Per altra banda, cap empresa ha comentat la col·laboració amb la Federació Espanyola de futbol o la UEFA. La col·laboració amb aquestes federacions també podrien ajudar en la captació de nous clients potencials.

6.2. Limitacions

Les úniques grans dificultats que s'han tingut han set amb la part pràctica del treball. Sobretot a l'hora de contactar a les empreses per poder fer les entrevistes i fer que firmessin el consentiment informat per poder ser gravats. S'han utilitzat tots els canals possibles per posar-se amb contacte amb elles: WhatsApp, Instagram, Gmail, LinkedIn, les seves pàgines web, etc. Finalment, es va obtenir resposta de totes les empreses menys una.

Es podria haver tingut una mostra una mica més gran amb quatre empreses però tal com s'ha comentat només es va aconseguir resposta de quatre.

La transcripció de les entrevistes ha set a mà, essent un procés bastant llarg.

En tenir com a instrument únic les entrevistes, els resultats han set una mica complicats d'extreure i el procés d'anàlisi de dades ha set bastant llarg. Per culpa d'això, s'ha hagut de crear un sistema de categories per poder classificar bé els resultats i realitzar una bona discussió posterior.

6.3. Futures línies de recerca

En comptes d'enfocar la recerca des de la perspectiva de la qualitat dels serveis (enfocament de gestió esportiva) es podria enfocar des d'altres punts de vista com podria ser l'anàlisi del públic objectiu, encara dins de l'itinerari de gestió, o bé des d'una perspectiva d'entrenament, analitzant una per una les metodologies que exporten cada empresa (dins de l'itinerari de rendiment).

7. Conclusions

En aquest apartat trobem les conclusions finals del treball. En primer lloc, es fa una reflexió del grau d'assoliment dels objectius i quines han set les troballes d'aquests i ,en segon lloc, es realitza una valoració personal del treball.

7.1. Grau d'assoliment dels objectius

Els objectius del treball són els següents: estudiar i analitzar la proposta de serveis que tenen les empreses de Catalunya que exporten serveis futbolístics europeus a l'estranger des de la perspectiva de la qualitat d'aquests i comparar-les.

El grau d'assoliment ha set elevat. A partir de les entrevistes realitzades i les referències buscades sobre el tema de recerca s'ha pogut conèixer quins tipus de serveis exporten, a qui van dirigits, per què ho venen a l'estranger, els principals països amb els quals operen, les metodologies que implementen, quina diversificació de serveis tenen, quines estratègies utilitzen a l'hora de vendre'ls, quines normes o accions apliquen per oferir un servei de qualitat, aspectes relacionats amb els treballadors i els trets diferencials de cadascuna d'elles.

Com a conclusions generals, en primer lloc, cal destacar que Kaptiva Sport Agency és un model de negoci diferent de les altres tres empreses, ja que aquesta no exporta una metodologia pròpia a l'estranger sinó que ofereix un programa que inclou residència, col·legi i formació esportiva. En canvi, MBP, Ekkono Method i The Clever Soccer sí que exporten una metodologia pròpia per formar jugadors i entrenadors de l'estranger.

La manca de formació futbolística (ja sigui per entrenadors i jugadors) en països on el futbol encara està en desenvolupament es converteix amb una oportunitat de negoci per aquestes empreses. La metodologia que s'utilitza a Europa és un gran atractiu per aquest públic objectiu i és tot un referent.

Aquests serveis són pràcticament tots d'alta costura; serveis personalitzats a un preu molt elevat. No estan a l'abast de tothom excepte Kaptiva Sports que és l'única empresa que ofereix serveis d'alta costura, a mitja i de confecció.

Ofereixen moltes possibilitats al client a l'hora de comprar els serveis per poder satisfer les seves necessitats i s'adapten a les demandes del consumidor, oferint un servei ultra personalitzat en cas necessari. Per exemple: ofereixen cursos d'entrenadors, paquets a jugadors de futbol, tenen servei de consultoria per a clubs professionals, etc. Varietat de serveis en funció del que necessiti el client.

S'arriba a la conclusió de la importància que té oferir un servei de qualitat a través de la proximitat amb el client, l'accessibilitat al servei i els valors dels treballadors de l'empresa. Al final són serveis amb els quals els treballadors estan interactuant constantment amb els clients i és molt important que aquests siguin pròxims i requereixin d'uns valors per transmetre confiança i seguretat a causa de la intangibilitat del servei.

També s'utilitza la percepció del consumidor com a indicador de la qualitat del servei a través d'enquestes de satisfacció o reunions personals un cop finalitzat. No s'utilitza com a indicador principal, ja que algunes empreses no saben si el feedback del client és realment el que pensa i prefereixen centrar-se en l'evolució que s'ha donat al llarg del procés.

Fent referència a la captació de talent, algunes utilitzen un desenvolupament intern. Sobretot aquelles que exporten una metodologia pròpia, ja que han de formar als seus treballadors amb aquesta metodologia com serien MBP School of Coaches i Ekkono Method. I algunes altres utilitzen un model de captura externa, ja que és el model que més s'adapta al seu estil de negoci o bé també degut a les circumstàncies que es troba l'empresa, sobretot si fa poc que ha nascut com és el cas de The Clever Soccer.

Totes les empreses disposen de treballadors amb talent, ja que els dóna més renom i a la vegada demostren seguretat davant les persones que compraran els seus serveis.

Gairebé tots aquests aspectes que s'han comentat en aquest apartat, de forma directa o indirecta, influeixen amb la qualitat del servei. És vital prioritzar i donar importància en oferir un servei de qualitat i encara més si aquest és intangible i els seus resultats es donen a mitjà o llarg termini.

7.2. Valoració personal

Aquest treball no només m'ha set útil en l'àmbit acadèmic sinó que també m'ha servit per a la meva vida personal i professional de cara a un futur.

Personalment, penso que he fet un bon treball de final de grau. He estudiat i comparat els serveis d'aquestes empreses des del punt de vista de la qualitat del servei, entrevistant a diferents membres de cada empresa i cercant informació relacionada amb aquest tema.

He gaudit fent-lo, ja que he tingut el temps suficient per organitzar-me correctament i tirar endavant sense problemes amb el treball. Per altra banda, ha set un tema personalment motivador, no m'ha causat dificultats a l'hora de posar-m'hi a treballar.

He d'estar molt agraït d'haver tingut la possibilitat d'estudiar un grau universitari vinculat amb el què més m'apassiona que és el món de l'esport. Han estat cinc anys de carrera molt enriquidors on també hi ha hagut alts i baixos.

Quan vaig començar la carrera tan sols tenia disset anys i no era molt conscient de les coses en aquell moment. A mesura que han anat passant els anys he anat evolucionant com a persona i personalment he canviat molt. La carrera m'ha ajudat a fer aquest canvi. No només m'ha fet créixer en un àmbit acadèmic, sinó que també m'ha ajudat a fer tot un procés personal i a desenvolupar-me com a persona amb uns valors i unes aptituds que abans d'iniciar-la no les tenia incorporades.

Una de les experiències que més m'ha marcat al llarg de la carrera ha set l'Erasmus que vaig fer a Edge Hill University i sens dubte, des del meu punt de vista, el millor any a nivell de formació acadèmica ha set el darrer quart. On hem pogut escollir un itinerari (en el meu cas gestió esportiva) amb una sèrie d'assignatures vinculades amb aquest.

Personalment estic molt satisfet del treball que he realitzat al llarg de la carrera i del gran creixement que he fet en l'àmbit personal i a nivell de coneixement dins del món de l'esport.

8. Bibliografía

- Abrams, N. D. (1995). 'Inhibited but not "crowded out": the strange fate of soccer in the United States. *The International Journal of the History of Sport*, 12(3), 1-17.
- Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. Learning Matters.
- Du-Babcock, B. (2013). English as Business Lingua Franca: A comparative analysis of communication behavior and strategies in Asian and European contexts. *Ibérica, Revista de la Asociación Europea de Lenguas para Fines Específicos*, (26), 99-130.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British journal of sociology*, 55(4), 545-568.
- Goig, R. L. (2018). Prácticas e identificaciones transnacionales en el fútbol europeo: un estudio referido a nueve países. *Revista de humanidades*, (34), 155-172.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos . *Revista Temas de Educación* , 7(7), 19-40.
- La calidad en el servicio al cliente*. (2008). Editorial Vértice .
- López, J. R. L. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19), 6.
- Lorraine, B., Christina, H., & Malcolm, T. (2008). *Cómo se investiga*. Barcelona: Graó.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2001). *Marketing de Servicios*. Sao Paulo: Pearson.
- Marín, J. M. M., & Cámara, S. B. (2014) Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona 'versus' Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Business Research*, 101-116.

- Markovits, A. S., & Hellerman, S. L. (2003). Women's Soccer in the United States: Yet Another American 'Exceptionalism'. *Soccer & Society*, 14-29.
- Marks, A., & McIntosh, J. (2006). Achieving meaningful learning in health information management students: the importance of professional experience. *Health Information Management Journal*, 35(2), 14-22.
- Menchén, M. (30 / Novembre / 2015). *Palco 23*. Recollit de Palco 23: <https://www.palco23.com/clubes/el-barca-apuesta-por-franquicias-de-futbol-sala-y-femenino-para-crecer-en-estados-unidos>
- Nevado-Batalla Moreno, P. T. (2003). Calidad de los servicios. *Estudios Socio-Jurídicos*, 5(1), 19-32.
- O'Gorman, J., Fitzpatrick, D., et al. (2018). Contemporary issues in the management of grassroots football. In *Routledge Handbook of Football Business and Management* (pp. 56-70). London: Routledge.
- Pascual Verdú, N., Alzamora Damiano, E. N., Carbonell Martínez, J. A., i Pérez Turpin, J. A. (2015). Análisis de los diferentes métodos de enseñanza utilizados en el fútbol base. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. 28: 94-97
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., i Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4) 41-50.
- Parasuraman, V., Zeithaml, A., & Berry, L. (1988). Servqual: a multiple - item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* , 64(1) 12-40.
- Prabhakaran, S. (2017). *Back to the Roots: A Definitive Guide to Grassroots & Football Development*. Roli Books Private Limited.
- Raymond, Q., & Campenhoudt, L. V. (2001). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Limusa .
- Ryan, D., Lewin, C., Forsythe, S., & McCall, A. (2018). Developing World-Class Soccer Players: An Example of the Academy Physical Development

Program From an English Premier League Team. *Strength & Conditioning Journal* 40 (3), 2-11.

Sans Torrelles, A. & Frattarola Alcaraz, C. (2007). Manual para la organización y el entrenamiento en las escuelas de fútbol. Barcelona: Paidotribo.

Serrano, J. A., & Segado, F. S. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(28), 67-76.

Solanas Jané, R. (2015). El circ com a alternativa per a tornar a connectar adolescents i joves en el món del lleure i l'activitat física: Identificador de motivadors i barreres per la participació en activitats centrades al circ.

Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5)623-631.

Yang, C.-C., Jou, Y.-T., & Cheng, L.-Y. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Quality & Quantity*, 45(2) 349-364.

9. Annex

9.1. Annex 1. Model de l'entrevista

Característiques generals

- Com va néixer la idea? Què va originar la creació de l'empresa?
- Vida de l'empresa? Quan va néixer? Anys d'experiència en el sector?
- Quin és el principal propòsit de l'empresa? La missió? Què és el que voleu aconseguir amb els vostres serveis que ofereix?
- Quina és la visió de l'empresa? Com us veieu en un futur?

Venda a l'estranger

- Quin és el vostre principal públic objectiu? És d'aquí? De fora? Són clubs? Com és el vostre públic.
- Per què decidiu vendre a l'estranger i no a nivell nacional? Què és el que us fa diferenciar a l'estranger que aquí no?
- Metodologies que implementeu a l'hora d'ensenyar als vostres jugadors? Són metodologies europees? Utilitzeu el potencial i l'impacte que té el futbol a Europa com a estratègia per atraure clients de fora del continent?

Proposta de serveis

- Quina és la vostra proposta de serveis?
- Quin tipus d'estratègia relacionada amb els serveis ofereix al vostre client? Alta costura (servei molt cuidat i preu alt), servei a mitja (servei personalitzat i preu alt) o la confecció (servei mínim i preu baix).

Qualitat del servei

- Amb quines categories us baseu per poder oferir un servei de qualitat? Compliu amb les 10 categories que estableix Parasurman (1985) per tal de complir un servei de qualitat?
- Quins indicadors per a determinar la qualitat del servei utilitzeu? Segons estudis l'indicador principal és la percepció del consumidor. L'utilitzeu vosaltres? Control de la qualitat del servei.

Personal de l'empresa

- Disposeu de treballadors amb talent? (amb alta experiència en el sector, on hagin treballat a grans clubs, empreses, etc)
- Quines estratègies de captació de talent utilitzeu? Desenvolupament intern?
Model de captura externa?

Trets diferencials

- Amb què creieu que us diferencieu amb altres empreses del sector? Quines accions duen a terme per diferenciar-vos de la resta? (per exemple tenir personal talentós a l'empresa pot ser un tret que marqui la diferència). Per tant, quin és el vostre punt fort?

9.2. Annex 2. Transcripció de les entrevistes

9.2.1. Entrevista amb MBP School of Coaches

Característiques generals

- Com va néixer la idea? Què va originar la creació de l'empresa?

A l'empresa són 3 socis: Albert Rudé, exprofessor de l'assignatura de futbol de la UVic, en Jaime Fortuño i en Pep Novelles. En Jaime és de Monzón (Huesca) i en Pep Novelles és de Vic. Tot va començar perquè en Jaime i en Pep anaven junts a la universitat (UVic). Anaven junts a classe i estudiaven la carrera d'empresarials. Ells 2 sempre els hi ha agradat molt el futbol, però sempre ho havien viscut com un hobby, tant com a jugadors i aficionats. Tots tenien la seva empresa i es guanyaven bé la vida, però no estaven contents amb el que estaven fent. Llavors tot va néixer d'un dia tot sortint de festa, el típic comentari de: "tú hem de fer algo junts" "hem de muntar algun projecte" i a l'hora havien de buscar alguna persona que en sabés molt i és aquí quan van anar a buscar l'Albert Rudé que en aquell moment era un gran referent dins de la comarca a nivell d'investigació, formació, de coneixements sobre el que ells 2 volien muntar. I arrel d'aquí van fer pinya i van començar a fer quatre cosetes; algun campus de futbol i fent alguna petita formació fins avui en dia que ja porten 10 anys.

- Vida de l'empresa? Quan va néixer? Anys d'experiència en el sector?

Com a MBP School fa 10 anys.

- Quin és el principal propòsit de l'empresa? La missió? Què és el que voleu aconseguir amb els vostres serveis que oferiu?

La missió és simplement ajudar i aportar tot el que tenim al món del futbol. Ajudar a entrenadors a assolir els seus objectius, ajudar-los a arribar als seus somnis com a entrenadors de poder ser professionals. No només ens enfoquem en el món professional, sinó que també els volem ajudar tant com puguem a ser millors. Amb aquell club que vol millorar la seva estructura de club, metodologia, ideologia doncs ajudar-lo en tots els sentits. Ens enfoquem en jugadors, entrenadors, clubs i federacions. Llavors el nostre objectiu és aportar tota la nostra passió i coneixement per ajudar que el món del futbol sigui millor.

Jo dirigeixo l'escola online. Tota la part de la formació online.

- Quina és la visió de l'empresa? Com us veieu en un futur?

En el món del futbol sempre és difícil projectar-se gaire, ja que és un món molt incert i el que avui no tenim, demà ho podem tenir de cop. Per tant, el nostre objectiu és anar creixent amb tot. Si ara tenim accés (m'ho invento) a 10 països doncs aviat poder-ne tenir 12. Si estem treballant amb 3 clubs poder-ne treballar amb 4 i si estem en 3 federacions poder estar en 4 o 5. I mica en mica anar creixent, ja que com més abast tinguem més a prop estarem de la nostra missió.

Venda a l'estranger

- Quin és el vostre principal públic objectiu? És d'aquí? De fora? Són clubs? Com és el vostre públic.

fem formació presencial, formació online i llavors tenim el departament de consultoria on treballem amb jugadors professionals (ja que el cost del servei és alt), clubs (també professionals) i federacions.

Gran part dels nostres clients són del continent americà. Sobretot tot el que és llatino americà, del que és Mèxic cap a baix. Tot i que també treballem molt amb Estats Units, amb Canadà, amb alguns països d'Europa com poden ser Polònia, Grècia, Anglaterra.

La nostra gran part d'activitat és a nivell de formació d'entrenadors. En online tenim cursos en anglès, espanyol, portuguès i francès enfocats a futbol formatiu, alt rendiment, scouting i anàlisi del joc.

Tot el que és formació online, ho vam potenciar moltíssim un cop va passar tot lo de la pandèmia, ja que no podíem realitzar la formació presencial. Ens funciona molt bé la formació online, ja que ens dóna accés arreu del món, no hi ha límits. Perquè gairebé a tots els països del món 1 d'aquests 4 idiomes el dominen. El continent asiàtic costa molt més.

A nivell més de consultoria, anys enrere treballàvem molt amb jugadors professionals de lliga espanyola, amb lligues de Colòmbia, Mèxic. De mica en mica això ho hem anat reduint, més que res perquè a nivell d'empresa no es va marcar com a prioritat i perquè al final no era tant rendible ni a nivell econòmic ni a nivell de repercussió. Tot i això

hem treballat amb jugadors importants i seguim fent-ho amb algú l'únic que ja intentem passar-ho a exalumnes que tenim del màster que ja es dediquen això. Han creat les seves pròpies empreses d'assessorament tàctic individualitzat i ja els derivem amb ells. Més que res per un tema de rendibilitat i d'objectius de l'empresa.

Pel que fa a clubs professionals depèn de l'any, dels acords que es van tancant. Ara mateix estem treballant amb un club d'aquí Espanya: Santa Teresa d'Extremadura, que està molt enfocat a nivell formatiu i futbol femení. També estem treballant amb la U de Xile, club de primera divisió de Xile un dels històrics i més importants d'allà. També amb l'Athletico Mineiro, un dels clubs més importants de Brasil (any passat va ser campió de copa i lliga). I amb un parell de clubs més de brasil de segon nivell. Això a nivell de clubs.

Normalment, ens troben gràcies a referències d'altres clubs amb els quals hem treballat, o d'algun alumne que ha vingut a formar-se amb nosaltres i està vinculat amb algun club d'allà i realment estem contents perquè tota la part de Sud-Amèrica i Nord americà hem treballat amb molts clubs i ens hem fet un nom en aquesta regió. Com a empresa a nivell de consultoria estem contents.

En els cursos de formació que oferim hi ha entrenadors de tots els nivells, hi ha de tot. Per exemple ara estem fent un màster amb espanyol amb 15 alumnes. Alguns d'ells amb poca experiència i molta il·lusió. Però per exemple en tenim un que ha sigut seleccionador de la categoria sub20 de Mèxic. També tenim l'exsegon entrenador del Kretaro, Primer equip. També l'entrenador de la sub20 d'Atlas de Mèxic. Inclús exjugadors professionals.

Al final l'alumne que ve aquí no ve a aprendre què és el futbol. Cadascú té les seves experiències i les seves mentalitats. Llavors l'alumne que ve aquí ve a aprendre el nostre mètode, el mètode MBP. Per sort avui en dia tenim exalumnes que han vingut a formar-se amb nosaltres que estaven al món professional i continuen i també tenim molts ex alumnes que "no eren ningú" per dir-ho d'una manera, no els coneixia ningú i ara estan treballant en clubs professionals o federacions.

- Per què decidiu vendre a l'estranger i no a nivell nacional? Què és el que us fa diferenciar a l'estranger que aquí no?

També venem els cursos a gent local i nacional. Però al final és la balança d'oferta demanda. Aquí a Espanya i a la resta d'Europa segurament hi ha molta oferta i ara cada vegada més sobre la formació online i empreses que es dediquen al món del futbol. En canvi, a l'estranger no hi ha tanta competència o no hi ha tanta oferta. Segurament aquí Espanya el que són clubs i entrenadors estan més professionalitzats o la formació està més a l'abast de tothom en comparació amb altres països. Hi ha països on la gent va a treure's el títol d'entrenador a la federació i tal com està organitzat en l'àmbit federatiu aquest tipus de formacions és un desastre i no aprenen res.

A nivell de clubs i federacions també et sorprendries. Clubs professionals amb uns bons recursos econòmics l'organització i metodologia implantada és un desastre. I a vegades necessiten algú que vagi allà no a imposar res de fora, si no a estudiar què hi ha allà, quins són els seus recursos, quins són els seus punts forts, quina idea de club tenen i ajudar-los a construir una identitat pròpia. Un dels serveis més grans que tenim en clubs, és un sistema que hem registrat com IPPM – Identitat, planificació, programació i metodologia. On el que fem és un estudi del club integral i fer una proposta on hi ha accions continuades. Anem allà, es fa formació als entrenadors, es fan seguiment dels entrenaments, es fan propostes d'organització dins del club, es fa de tot per tal de crear una pròpia identitat del club i professionalitzar-lo. Moltes vegades tenir diners i recursos no va de bracet amb ser professional i està ben organitzat.

- Metodologies que implementeu a l'hora d'ensenyar als vostres jugadors? Són metodologies europees? Utilitzeu el potencial i l'impacte que té el futbol a Europa com a estratègia per atraure clients de fora del continent?

A nivell de metodologia tenim una metodologia pròpia que s'ha anat construint i va evolucionant de mica en mica per estar al dia de tot. Ja saps que el món del futbol està creixent molt a nivell de modernitzar-se i implementar noves tecnologies. A nivell d'atractiu de portes cap en fora, és innegable que el fet d'estar a Barcelona, davant del Camp Nou, el fet de l'impacte que ha tingut els últims anys el Barça de Guardiola, la selecció espanyola, etc. Tot això és un atractiu pels nostres clients perquè al final et relacionen amb això.

El que sí que tenim clar és que nosaltres no venem res Barça. No som una escola Barça ni molt menys. Però de forma indirecta, vulguis o no, això et beneficia.

Proposta de serveis

- Quina és la vostra proposta de serveis?

Tenim la part de cursos formatius: online i presencials.

Formació Consultoria.

A nivell de federacions ara estem treballant amb la federació de Mèxic, Perú i Panamà. Per què treballem amb aquestes federacions? Ells porten molts anys fent la seva formació de llicències, veuen que els entrenadors no surten prou satisfets o ben formats, han d'anar a fora per formar-se millor, etc. Llavors ens contacten i ens demanen si els hi podem muntar les seves llicències d'entrenador.

Anem allà fem un estudi del currículum i els hi creem a mida en funció de les seves necessitats quin tipus de formació volen. I apliquem la nostra metodologia cap aquests països.

- Quin tipus d'estratègia relacionada amb els serveis oferiu al vostre client? Alta costura (servei molt cuidat i preu alt), servei a mitja (servei personalitzat i preu alt) o la confecció (servei mínim i preu baix).

Dins del mercat estem posicionats com una empresa de serveis Prèmium. Tots els nostres serveis tenen un cost elevat en relació al mercat. Per altra banda, perquè els nostres clients surtin satisfets una de les coses bàsiques a l'empresa es l'excel·lència i que ho donem i ho compartim tot amb el client. Sigui entrenador, jugador, club, federació, etc.

Dins del mercat estem posicionats en un nivell alt. De qualitat i preu.

Qualitat del servei

- Amb quines categories us baseu per poder oferir un servei de qualitat? Compliu amb les 10 categories que estableix Parasurman (1985) per tal de complir un servei de qualitat?

Una de les coses més importants a nivell d'empresa per tothom que treballa aquí a part dels coneixements que pugui tenir la persona i evidentment són importants, el més important per a les persones que porten l'empresa són els valors de la persona. Si és bona persona, treballador, amb ganes d'aprendre i donar-ho tot, de millorar, d'ajudar, de

treballar en equip, etc. Els valors dels treballadors d'aquesta empresa son molt rellevants. Han vingut fins i tot empreses externes per veure com treballem i com ho fem perquè realment hi hagi aquest bon ambient i sintonia. Al final del que es tracte és d'això, la gent ve aquí a treballar, però realment no li suposa un esforç. Vens amb ganes, vens a gust, tothom té molt bona sintonia entre ells i això al final es transmet a tot el que fas. El tracte humà, el tracte amb el client és igual o més important que el servei que donem. És imprescindible. És una cosa que t'inculquen des del primer moment que arribes i ara estem inculcant a les noves persones que s'incorporen. Perquè al final no vivim de penjar cartells als carrers i que pensin: "ostres aquí fan cursos, vaig a apuntar-me". No funcionem així. Al final vivim del boca-orella. Ara tenim (m'ho invento) 1000 alumnes a l'escola online perquè el primer any van ser 100 i dels 100 98 van quedar molt contents i ens van recomanar. I així vas creixent. Per poder tenir aquest tipus de creixement orgànic necessites que el client se'n vagi ultra satisfet. I la nostra manera de fer-ho és donar-li un servei de màxima qualitat, donar-li una atenció humana ultra personalitzada i un seguiment i ajuda en tot moment. I compartir tot el que tenim, no amagar res. No som una empresa on la gent ve i marxa, si no que tenim molt clar el sentiment de comunitat que estem construint i mica en mica ha d'anar creixent. Un cop entres a l'empresa ja ets MBP per sempre. Encara que facis un curs i marxis, aquesta persona estarà en contacte amb nosaltres i nosaltres amb ella. L'ajudarem amb el que faci falta. I així és com ens guanyem aquest respecte i valor.

- Quins indicadors per a determinar la qualitat del servei utilitzeu? Segons estudis l'indicador principal és la percepció del consumidor. L'utilitzeu vosaltres? Control de la qualitat del servei.

Sí 100%. A nivell de formació sempre. Tenim automatitzades un tipus d'enquestes quan finalitzen cursos online i quan hi ha cursos presencials sempre ens reunim 1 per 1 amb tots els alumnes. Perquè al final necessitem que vinguin alumnes exigents per poder millorar. Les crítiques les necessitem per anar creixent i no conformar-nos amb el que tenim i satisfer en aquells alumnes o persones que tenen una màxima exigència sobre nosaltres. Això ens va genial i per això necessitem aquest feedback sobre el client.

A nivell de consultoria el mateix. El contacte és continu, sempre ens retro alimentem i tenim feedback continu. I sempre treballem en conjunt amb el client, persona o entitat amb la qual anem. És imprescindible.

Personal de l'empresa

- Disposeu de treballadors amb talent? (amb alta experiència en el sector, on hagin treballat a grans clubs, empreses, etc.)

Talent en tenen tots, uns per algunes coses i uns altres per unes altres. Un serà més coneixement, l'altre de comunicació, etc. Sempre que busquem incorporar una persona no solem anar mai a buscar aquell entrenador que porta 10 anys treballant a un gran club, etc. No, el contrari, ja que nosaltres treballem amb la nostra pròpia metodologia, llavors no té sentit portar una persona sènior de fora, portant 10 anys treballant d'una forma molt diferent a la nostra i exigir-li que s'adapti al que fem. Llavors el perfil de persones que busquem són persones joves amb formació, que tinguin ganes d'introduir-se en aquest món, que siguin treballadors, que el futbol sigui la seva passió i que evidentment tinguin talent per fer tot el que fem en qualsevol de tots els serveis. El que fem sempre dins de l'empresa és fer formació continua a les persones més novelles.

- Quines estratègies de captació de talent utilitzeu? Desenvolupament intern? Model de captura externa?

El 99% de les persones noves que han entrat a treballar a MBP, han sigut recomanades per un altre treballador de dins. Al final és depèn de la necessitat. Per tant, utilitzem un desenvolupament intern.

Actualment, som 24 persones a l'empresa.

Trets diferencials

- Amb què creieu que us diferencieu amb altres empreses del sector? Quines accions duen a terme per diferenciar-vos de la resta? (per exemple tenir personal talentós a l'empresa pot ser un tret que marqui la diferència). Per tant quin és el vostre punt fort?

Una mica tot el que hem parlat. La metodologia pròpia i els valors d'empresa relacionats amb l'excel·lència, comunitat, amb compartir-ho tot. El nostre objectiu no és tirar la xarxa i recollir el màxim possible, sinó oferir un servei de màxima qualitat amb un preu elevat, però l'alumne o persona és capaç de pagar aquest preu perquè sap que els estàndards de qualitat i excel·lència els tindrà amb nosaltres.

9.2.2. Entrevista amb Kaptiva Sports Agency

Característiques generals

- Com va néixer la idea? Què va originar la creació de l'empresa?

Kaptiva Sports neix a partir que obtenim una llicència del Barça per fer Campus a Miami. Llavors si no recordo malament això és 2006. En aquell moment el que estava fent Kaptiva, tenia una persona a Miami, una altra persona estava a Suècia, una altra estava aquí a Barcelona i es funda l'empresa perquè apareix la possibilitat d'una llicència del Barça per fer els Campus d'estiu de la FCB Escola a Miami. Més o menys això és el punt del que va ser la fundació.

- Vida de l'empresa? Quan va néixer? Anys d'experiència en el sector?

Des del 2006, setze anys.

- Quin és el principal propòsit de l'empresa? La missió? Què és el que voleu aconseguir amb els vostres serveis que oferiu?

Nosaltres sempre diem que estem fent com una formació acadèmica esportiva. El que estem fent és donar als clients una formació esportiva a través d'experiències vinculades amb l'esport (sigui amb clubs de futbol o amb altres esdeveniments). Però bàsicament els "highlights" serien: formació esportiva i acadèmica.

- Quina és la visió de l'empresa? Com us veieu en un futur?

Doncs ara mateix nosaltres estem amb un procés de creixement. Tenim una empresa que està sectoritzada amb 2 parts: Kaptiva Sports i Kaptiva Sports Travell. Amb Kaptiva Sports duem a terme tot el que són esdeveniments i projectes a Barcelona i amb Kaptiva Sports Travell fem els esdeveniments a Espanya, que consisteix a rebre gent de l'estranger. En el moment que t'ús dins dels teus serveis ofereixes transport i allotjament obligatòriament has de ser una agència de viatges. Per això tenim aquestes 2 branques que t'he comentat anteriorment que estan donades d'alta com a dues empreses diferents.

Venda a l'estranger

- Quin és el vostre principal públic objectiu? És d'aquí? De fora? Són clubs? Com és el vostre públic.

El 95% dels clients de Kaptiva Sports són de l'estranger. No són espanyols. Són a nivell internacional. El que sí que hem fet algun cop amb Kaptiva Sport és algun esdeveniment per públic d'aquí. Ara per exemple estem desenvolupant un projecte/esdeveniment per 2 empreses de Barcelona. Aquest tipus d'esdeveniments van enfocats a esdeveniments esportius i a fer pràctica esportiva. Amb una d'aquestes empreses (Merca Barna) es farà una cursa, unes activitats i després amb l'altra empresa li organitzarem unes jornades pel seu equip d'aquí de la delegació de Catalunya que aniran des d'uns partits de futbol fins a uns partits de pàdel, cursa d'orientació. Més activitat esportiva.

El 95% de la gent vénen a fer futbol i hi ha de tot. Tant individuals com clubs de futbol de l'estranger. Tenim clients individuals que han enregistrat els seus fills al campus de Madrid als EUA i a partir d'aquí hem organitzat un viatge aquí. Però també nosaltres podem contactar amb un equip de futbol de Dubai i el portem aquí a fer una setmana amb el Barça i Espanyol o bé els portem a un torneig el mes de juliol. Un 80% individuals i un 20% de grups.

- Per què decidiu vendre a l'estranger i no a nivell nacional? Què és el que us fa diferenciar a l'estranger que aquí no?

La marca. Al final als EUA estem venent la marca del Real Madrid i el PSG i havíem venut la del Barça. Al final les persones de fora volen venir aquí, les persones d'aquí ja tenen un altre tipus de mentalitat més futbolística i aquí jo puc viure a les Canàries i puc portar el meu fill a l'acadèmia de Las Palmas o Tenerife. Dificilment firmaré un nen de les Palmes per oferir-li Kaptiva Sports i que el nen espanyol estigui vivint a Barcelona anant a una escola internacional i jugant per un equip d'aquí. Per tant, tot és estranger.

Bàsicament, venem la marca del futbol espanyol.

- Metodologies que implementeu a l'hora d'ensenyar als vostres jugadors? Són metodologies europees? Utilitzeu el potencial i l'impacte que té el futbol a Europa com a estratègia per atraure clients de fora del continent?

És metodologia espanyola. Són entrenadors UEFA PRO que tenen experiències aquí i que saben que actualment el tipus de futbol que s'està practicant a Espanya (digali Barça, Madrid, etc) és millor que un futbol dels EUA, de Sud Amèrica, d'Austràlia, de la Xina, del Japó, de l'Àfrica.

Venem metodologia de futbol espanyol.

Proposta de serveis

- Quina és la vostra proposta de serveis?

A Kaptiva Sports estem venent: campus a Barcelona, campus als EUA, viatges a Espanya, esdeveniments a Espanya i també estem venent l'acadèmia de futbol. A part d'això estem venent esdeveniments esportius que no estan tan vinculats al futbol i més a activitats esportives en general. Per exemple venem també una cursa a Barcelona, venem també activitats de "Team Building" a empreses. Però bàsicament estem enfocats a viatges, campus, acadèmies i esdeveniments esportius.

Els esportistes que vénen a Barcelona venen a parar sota el paraigua de Kaptiva Sports Academy i poden fer campus o acadèmia. Campus dura dues setmanes i l'acadèmia són programes de 10 o 6 mesos. I això són gent que venen aquí i diuen d'acord, jo vull comprar això. A l'estranger compren campus de viatges, campus o experiències. El que t'he comentat abans, jo puc participar el juny amb un campus a Madrid a Dallas i puc venir el novembre que sóc part del grup de tota la selecció d'estats units de tots els campus. O sigui jo tinc 40 campus als Estats Units i Canadà i d'aquests faig una selecció i els hi venc un paquet perquè vinguin aquí.

Als campus aquests d'estats units i Canadà hi ha entrenadors de Madrid que supervisen i també hi ha entrenadors locals que han estat formats sota la metodologia del Madrid.

- Quin tipus d'estratègia relacionada amb els serveis oferi al vostre client? Alta costura (servei molt cuidat i preu alt), servei a mitja (servei personalitzat i preu alt) o la confecció (servei mínim i preu baix).

A estats units tenim uns preus mitjans baixos. A Barcelona tenim uns preus alts i bastant personalitzats. Aquí a Espanya tenim uns preus bastant alts, bàsicament perquè un campus et pot costar 2000 euros i un programa d'acadèmia a la qual hi sumes el programa de futbol, l'allotjament de deu mesos i l'escola internacional això es dispara. A Espanya els preus són alts i personalitzats i als Estats Units són preus normals de campus. Un campus Xavi aquí et pot costar 500 euros i un campus del Madrid allà et pot costar 500 dòlars. Estaríem parlant de preus allà bastant baixos.

Qualitat del servei

- Amb quines categories us baseu per poder oferir un servei de qualitat? Compliu amb les 10 categories que estableix Parasurman (1985) per tal de complir un servei de qualitat?

A estats units el que fem nosaltres és: tenim una pàgina web on pengem tots els campus i bàsicament el “costumer service” sí que hi ha gent que et pregunta coses, però és bastant accessible. Al final tu compres un paquet d'una setmana. És com si tu compres un campus aquí a Espanya. Entres a la pàgina web i si t'agrada ho compres perquè al final són 200 euros compres i saps el que hi ha. Et diria que als EUA aquestes coses són accessibles de preu, tens tota la informació. Com menys hagi d'interactuar amb el client més rendiment econòmic tens perquè tampoc necessites tant “costumer service”. En canvi, a Espanya sí que necessites un “costumer service” que sigui posar-te amb el client i dir: què necessites, què et puc oferir, això et va bé, no, etc. I per això sí que són programes força cars doncs els perfils que compren aquests serveis més elevats tenen un poder adquisitiu elevat, has de parlar un anglès, has d'estar anant a una escola internacional i has d'haver tingut experiències fora de casa. No tothom t'he accés amb els programes d'Espanya de futbol. Als Estats Units és una cosa bastant assequible, però quan has de viatjar a Espanya la cosa s'encareix bastant. I a la vegada als EUA el “costumer service” no és tan potent simplement fas un seguiment. En canvi, aquí a Espanya el “costumer service” és la base per poder-los convèncer. Difícilment sense parlar amb una empresa enviaries el teu fill a l'estranger. Llavors necessites enviar un correu, demanar preguntes, pressupost, parlar amb la família, etc. Jo necessito tancar una família i haver-m'hi comunicat entre unes 10 i 11 vegades.

Nosaltres tenim un acord amb la European International School of BCN a Sant Cugat. Ells tenen el col·legi, una residència i el camp de futbol. I amb l'acord nosaltres

gestionem el programa de futbol i la part residencial. Els hi pago en ells la part de col·legi + residència i jo tinc el privilegi de portar el futbol.

No som propietaris d'unes instal·lacions pròpies. Hem hagut de fer un acord de col·laboració amb una altra entitat.

- Quins indicadors per a determinar la qualitat del servei utilitzeu? Segons estudis l'indicador principal és la percepció del consumidor. L'utilitzeu vosaltres? Control de la qualitat del servei.

Els indicadors que fem servir són una enquesta de satisfacció als jugadors dels 3 pilars (futbol – residència – col·legi) i una entrevista amb les famílies.

Personal de l'empresa

- Disposeu de treballadors amb talent? (amb alta experiència en el sector, on hagin treballat a grans clubs, empreses, etc.)

Sempre el director esportiu de Kaptiva Sports, el director esportiu de la zona dels Estats Units. Si que tenim persones amb talent dins del món del futbol i de bastant renom que siguin la cara visible del que estàs fent. Jo per exemple no sóc ningú en el món del futbol, però sí que tinc el director esportiu de Kaptiva Sports Academy amb un títol UEFA PRO amb experiència amb molts dels clubs més potents de Catalunya, ha estat a l'estranger, etc. Sí que necessites tenir el cromó d'una persona que pugui ser una mica el referent o ambaixador del que estàs fent. En cada departament hi ha una persona amb cert talent amb el tema del futbol. Nosaltres som 99% futbol.

- Quines estratègies de captació de talent utilitzeu? Desenvolupament intern? Model de captura externa?

Fem entrevistes i analitzem perfils. No tenim un departament de recursos humans que es dedica a la captura de personal. La persona que s'encarrega de fer-ho és el director de cada departament.

Trets diferencials

- Amb què creieu que us diferencieu amb altres empreses del sector? Quines accions duen a terme per diferenciar-vos de la resta? (per exemple tenir personal talentós a l'empresa pot ser un tret que marqui la diferència). Per tant, quin és el vostre punt fort?

La unitat de negoci que tenim més desenvolupada és el Kaptiva Sports Academy. La diferència que tenim nosaltres respecte a les altres acadèmies és que tenim un tarannà més familiar, no podem absorbir grans volums. Nosaltres només tenim 50 places, si en volem més obrirem una altra acadèmia. Però no som una acadèmia que posarem 350 persones. Perquè en tractar-se d'un programa amb un cert cost econòmic i un programa que l'has de tenir molt controlat i que no set poden escapar massa detalls, tenim la tendència a voler perseguir un programa amb poques variants. Tenim un programa de 10 mesos i un de 6 mesos. Si tu busques una altra acadèmia veuràs que un té un programa de 3 mesos, una altra d'una setmana, un de 2 setmanes, un de 4 mesos, un programa anual, però sense allotjament, sense col·legi. Al final busquem gent per tenir un grup selecte de 50 persones i que tots facin el mateix. No diversifiquem tant.

Els campus dels Estats Units fem el mateix. Campus en ciutat x durant x dies. I el que fem és que quan l'hem omplert obrim una altra ciutat. No fem esdeveniments massius.

Això és una de les formes de les quals ens diferenciem.

Una altra cosa diferencial, et diria que nosaltres som molt molt molt estrictes amb la combinació de la part esportiva i la part acadèmica i formativa a nivell integral. Jo no vull tenir un jugador talentós, molt bo jugant a futbol, però que no vulgui estudiar. A casa meva no pot entrar.

També tenim una vessant humana molt potent. Hi ha un tipus de client que a nosaltres segurament no ens necessita. A mi que em vingui un jugador amb talent de divisió d'honor, segurament no necessita invertir tots aquests diners perquè ja el firmarà algú. Per tant jo em centro en aquells jugadors d'arreu del món que van buscant aquell tipus d'entrenament i formació esportiva i acadèmica que en el seu país no troba perquè no tenen la cultura de futbol tan potent. Exemple: si jo agafo un jugador de Tailàndia que potser no ha tingut mai un entrenament de porters i resulta que ve aquí i té cada dia un entrenament de porters.

És un paquet personalitzat, però clar en els 3 pilars que tenim: futbol, col·legi i residència. Tenim tots els nivells, podem acceptar gent de tots els nivells, però saben que quan venen tindran el paquet tancat de Kaptiva sports academy. Si tu el creus convenient, compres el paquet. Si vols només la part de futbol però el col·legi i residència a part nosaltres no ho fomentem i no ens surt a compte.

Treballem amb una escola internacional que fàcilment aquests jugadors poden convalidar-se els cursos. Si jo he acabat 2n d'ESO i vull fer 3r i 4t amb Kaptiva, doncs fàcilment podré tornar a casa i fer batxillerat o me'n puc anar a fer batxillerat a un altre país. Amb el sistema americà que fem servir nosaltres és fàcil convalidar-ho.

Treballadors a l'empresa: 20 treballadors.

Jo sóc el director comercial, m'estic dedicant a vendre els esdeveniments que passen aquí a Espanya. Bàsicament, estic venent els campus d'estiu de Barcelona i el programa de Kaptiva Sports Academy. Si arriba alguna petició per fer esdeveniments de futbol a Barcelona jo també formo part d'aquest departament de vendes.

9.2.3. Entrevista amb Ekkono Method

Preguntes inicials

- Com va néixer la idea? Què va originar la creació de l'empresa?

Yo soy Aitor, llevo ya 3 años en soccer. Soy el responsable de proyectos Internacionales y eso conlleva a gestionar todos los proyectos Internacionales del extranjero y a buscar nuevas oportunidades de negocio, a desarrollar los proyectos que ya tenemos y a darles una nueva vuelta a ver como los podemos ampliar.

Nuestra empresa se puede decir que se creó hace 20 años. La crearon Carles Rumagosa y David Fernández. En su momento, Carles estaba trabajando en la masía en el departamento de metodología y junto a David se conocieron en la universidad de Vic. Entonces ellos crearon un método que se llama: método EKKONO. Que es con el que se basa nuestra empresa en implantar este método en el extranjero. Y ellos hace 20 años lo empezaron a hacer de forma individualizada con jugadores. Desde Jordi Alba, Cesc Fàbregas, Carles Puyol, trabajaban bajo este método y así iban ampliando la red de contactos. Más adelante llego un proyecto con la Federación Catalana de Futbol, en la que ellos empezaron a coordinar como mejorar en el ámbito de competiciones la estructura de la federación implantando la metodología EKKONO. Y poco a poco empezaron a crecer, sobre todo cuando llegamos a trabajar con el PSG en el 2015 que es lo que les dio a Carles y David la necesidad de fundamentar una empresa como tal y hacer una estructura.

- Vida de l'empresa? Quan va néixer? Anys d'experiència en el sector?

20 años

- Quin és el principal propòsit de l'empresa? La missió? Què és el que voleu aconseguir amb els vostres serveis que oferiu?

La misión es tratar de exportar la metodología EKKONO y con ello usar el futbol como herramienta transformacional en todos los países del mundo. El método Ekkono también es algo social. Al final el fútbol es una herramienta muy fuerte y la podemos utilizar como transformación social. Mediante el futbol queremos que países como Tailandia que estamos muy dentro, crezcan no solo a nivel futbolístico sino también a nivel social. Llegar al máximo de países, clubes y federaciones. Y ayudar a esos países a desarrollar su país como tal a través del futbol.

- Quina és la visió de l'empresa? Com us veieu en un futur?

Hemos llegado a estar en más de 40 clubes. La idea no es hacer millones de cosas, si no las cosas que hacemos hacerlas bien. Nuestra visión es ampliar el número de proyectos que tenemos, pero sobre todo mantener la calidad y tampoco ampliar el número perdiendo calidad. Mantener la misma calidad que ofrecemos.

Ahora mismo somos 25 trabajadores.

Venda a l'estranger

- Quin és el vostre principal públic objectiu? És d'aquí? De fora? Són clubs? Com és el vostre públic.

Nuestro objetivo, si algo tenemos claro es que no son clubes españoles y deben de ser esos países o aquellos clubes de países que aun el fútbol queda mucho para ser desarrollado. No podemos ir a Inglaterra cuando han creado el futbol a enseñarles cómo deben entrenar. Tampoco podemos ir a Brasil o eso creemos cuando ha ganado cinco veces el mundial a enseñarles cómo deben jugar a futbol. Pero si podemos ir a Japón, EUA, China, Indonesia, Finlandia, etc. Países en los que están muy concienciados que saben que tienen que mejorar y abren las puertas a la inmersión extranjera para cumplir ese objetivo.

- Per què decidíu vendre a l'estranger i no a nivell nacional? Què és el que us fa diferenciar a l'estranger que aquí no?

Al final date cuenta de que en España casi todos los clubes tienen un departamento de metodología. Entonces sí que tenemos cabida, pero preferimos ir a otros países en los que no saben que es un departamento de metodología y tratar de implantarlo allá y comprobar que realmente es algo útil y necesario.

- D'on són els vostres clients?

Nuestros clientes más importantes se centran en Japón, Tailandia y Finlandia y Suecia. Luego tenemos más de 40 clientes con más o menos contacto des de Nueva Zelanda, EUA, China, hasta Chile y varios países de Europa.

- Metodologies que implementeu a l'hora d'ensenyar als vostres jugadors? Són metodologies europees? utilitzeu el potencial i l'impacte que té el futbol a Europa com a estratègia per atraure clients de fora del continent?

El método Ekkono se separa en 2: ekkono Smart y ekkono identity.

Ekkono Smart se enfoca en los jugadores. Como entrenamos nosotros a los jugadores, como se debe entrenar. Son 4 pilares (puedes encontrarlo en la web). Sobre todo, nos basamos en la importancia que tiene la percepción. El crear jugadores inteligentes. Que se debe hacer y cómo se debe entrenar para que un jugador entienda lo que pasa a su alrededor y en base allí tomar decisiones. Luego hay una serie de variables de cómo se entrena, fase de preguntas, juegos. Modo eslogan, Ekkono Smart es crear jugadores inteligentes.

Ekkono Identity se enfoca en los clubes y federaciones. Va enfocada a clubes. Y ayudamos a crear una identidad de club. ¿Como? Con 4 pilares. Cuando hablamos en crear una identidad de club, es lo que estamos trabajando mucho ahora con clubes y federaciones, nosotros creemos que un club sin identidad no tiene un buen futuro. La identidad tiene una estrategia que tienes también a largo plazo que hay que trabajarla. Nosotros no te vamos a decir cuál es tu identidad como club, tú me vas a decir las 4 ideas principales que tienes y yo te voy a ayudar a conseguir esto. Des de trabajando con la academia, formando entrenadores, para llegar a cumplir esta identidad que quieres tener.

Te voy a poner el ejemplo del Atlético de Madrid hoy. Este equipo siempre ha sido un equipo muy defensivo, luchador, te guste más o menos, pero es una identidad. En

cambio, el Barça es más de tener la posesión. Vas a China, preguntas a cualquier club y no te saben decir. Por eso creemos que es algo muy importante. Es un proceso costoso y difícil de vender. Porque no se ven los resultados de un día para otro y tiene que ser algo más a medio/largo plazo.

Proposta de serveis

- Quina és la vostra proposta de serveis?

Ekkono Smart: jugadores

Ekkono identity: clubes y federaciones

También tenemos un par de ramas mas

IPPES: informes individuales que hacemos a jugadores. Trabajamos con jugadores profesionales, anteriormente hemos trabajado con Jordi Alba, Cesc, Take Kubo, Puyol, etc. Hoy en día trabajamos con Pulisiç, Irene Paredes, con jugadores mexicanos, chilenos, etc. En los que en base de hacer informes individuales les vamos asesorando.

Des de la pandemia tenemos la Ekkono Coaches Academy: plataforma virtual con un montón de contenido técnico relacionado con Ekkono al que va dirigido a entrenadores. Puedes ser entrenador amateur, entrenador profesional de un club o no y en esa plataforma tenemos todo de contenido donde se paga una cuota mensual y recibes webinars online, videos, un poco de todo.

- Quin tipus d'estratègia relacionada amb els serveis oferiu al vostre client? Alta costura (servei molt cuidat i preu alt), servei a mitja (servei personalitzat i preu alt) o la confecció (servei mínim i preu baix).

Nuestro servicio es caro. Es la realidad. También depende del país están dispuestos a pagar más o menos. Pero es un servicio caro. Antes de la pandemia, nuestra estrategia anual era firmar 4 clubes y 1 federación al año, cinco proyectos en todo un año. ¿Por qué? Porque sabemos la dificultad que tiene, primero vender un servicio que es intangible, que no se puede tocar, no se puede palpar y los resultados tampoco vienen de un día para otro y segundo porque el servicio es caro. Es un servicio cerrado, implantar un departamento de metodología con todo lo que eso conlleva, pero siempre tiene pequeñas matices. Si el club te dice yo quiero que me hagas informes de los jugadores

pues se hace, si cree que un pilar de los que ofrecemos no es de interés pues tratamos de hacer menos y se matiza. Pero sí que suele ser un servicio cerrado y a un precio alto.

Qualitat del servei

- Amb quines categories us baseu per poder oferir un servei de qualitat? Compliu amb les 10 categories que estableix Parasurman (1985) per tal de complir un servei de qualitat?

Yo te diría que la mayor fiabilidad que da nuestros servicios, cuando cerramos un proyecto con un club/federación, lo que estamos haciendo es llevar una persona de nuestra empresa allá, a vivir en el club. Son servicios “on site”. No es nada online. La persona va allá y es parte del club. Trabaja desde el club. Esto supone constante comunicación con el presidente, director técnico y resto de departamentos porque en todo momento se sabe lo que estamos haciendo y lo que no. 2 veces al año por contrato preparamos un “cape y report”. En el que hablamos como vamos a lanzar el proyecto, que estamos haciendo y por qué, en qué punto estamos y que haremos de la mitad de temporada al final. Y eso se presenta a los presidentes de cada club/federación. Con todo esto ellos saben lo que estamos haciendo y lo que no.

De puertas a dentro. Cada semana o 15 días, el director de metodología/entrenador que está en el extranjero se reúne con el creador de método Ekkono, el que da constante feedback y da su opinión. Regulando un poco todo en base a los criterios que el método Ekkono supone.

- Quins indicadors per a determinar la qualitat del servei utilitzeu? Segons estudis l'indicador principal és la percepció del consumidor. L'utilitzeu vosaltres? Control de la qualitat del servei.

No. La realidad es que no. No tenemos ningún indicador exacto más allá que el feedback que nos dan. Difícilmente te van a decir que haces las cosas mal. Sobre todo, en Japón, China, estos países que cuentan la verdad a medias todo son palabras buenas. Luego tienes que cogerlo con pinzas. Nosotros nos basamos más en cómo se va mejorando. Por ejemplo, que x jugadores de la academia debuten con el primer equipo, que se facture x miles de euros por ventas de jugadores de academia, que el modelo de juego haya mejorado respecto a tanto. Pequeños indicadores internos, pero no del cliente.

Personal de l'empresa

- Disposeu de treballadors amb talent? (amb alta experiència en el sector, on hagin treballat a grans clubs, empreses, etc)

Sí. Pero todos han partido de barro. Nosotros aquí en Barcelona tenemos un club que se llama Can Vidalet. Entonces la gran mayoría de chavales que sean de la UVic iban a Can Vidalet. Allí se formaban porque allí se trabaja 100% con el método Ekkono y digamos que es como nuestro “lab” donde probamos todo. Entonces allí los chavales se van formando. A partir de aquí se van al extranjero y allí es donde cogen ese talento, esa experiencia que luego les da el renombre. En nuestra plantilla hay entrenadores que han trabajado en el PSG, entrenadores de la selección de Tailandia, y esto pues les da un renombre que por supuesto cuando vamos a vender nuevos proyectos no es lo mismo decir que va ir un chaval que entrena en el Can Vidalet o uno que ha trabajado en el departamento metodológico del PSG.

- Quines estratègies de captació de talent utilitzeu? Desenvolupament intern? Model de captura externa?

Utilizamos más un modelo de desarrollo interno, ya que es nuestra filosofía. Yo soy el único no catalán de la empresa, ya que mis funciones no dependen tanto de aspectos técnicos. Yo con que sepa vender, sepa inglés, me sepa reunir con presidentes y entidades vendiendo bien el producto puedo saber de futbol o no. El resto, a nivel de entrenadores, todos pasan por Can Vidalet. Si no es el 100% te diría el 90%. Puede que nos salga alguna urgencia y necesitamos incorporar a alguien dentro de un mes i no encontramos a nadie de forma interna y tengamos que buscar a alguien de forma externa siempre que sea alguien de confianza y que sea recomendado por alguien de nuestro entorno. Pero como norma general pasan por Can Vidalet y poco a poco van escalando. De Can Vidalet irían a la academia esa de Japón que son los más sencillitos, de allá a proyectos semi profesionales que tenemos y luego ya pegan el salto a futbol profesional.

Trets diferencials

- Amb què creieu que us diferenciieu amb altres empreses del sector? Quines accions dueu a terme per diferenciar-vos de la resta? (per exemple tenir personal

talentós a l'empresa pot ser un tret que marqui la diferència). Per tant quin és el vostre punt fort?

Bueno nosotros a nivel de competencia realmente no identificamos a nadie que haga exactamente lo que hacemos nosotros. Porque sí que esta MBP, Kaptiva, y estas empresas. Pero Kaptiva es un modelo de negocio diferente.

MBP fueron antiguos trabajadores de soccer que se desvincularon y crearon MBP, por lo que la metodología es muy parecida a la nuestra, pero ellos hacen más formación online más que “on site”, trabajando allá.

Pero sobre todo en lo que presumimos y vendemos en el extranjero es que: llevamos más de 20 años en el sector, tenemos una metodología Ekkono trabajada por detrás que es la que implantamos en los clubes y que hemos estado en más de 40 clubes y 8 federaciones a lo largo de estos años. Entonces por que si el PSG ha confiado en nosotros no va a confiar otro club.

Te diría estas ¾ cosas: método Ekkono, más de 20 años en el sector (que son muchos por un sector como este) y la experiencia que nos da trabajar en clubes y federaciones.

9.2.4. Entrevista amb The Clever Soccer

Característiques generals

- Com va néixer la idea? Què va originar la creació de l'empresa?

l'Àlex Gómez és el fundador de l'empresa. Ell és de les terres de l'Ebre i va estar treballant amb campus de per allà baix amb el Barça, en equips de per allà baix fins que va entrar al futbol base del Barça que hi va estar des del 2006 fins al 2013. Un cop va sortir de la masia del FCB se'n va anar a equips professionals a Tailàndia (2014-2015) i després se'n va anar a un equip professional de Hong Kong. Tot això com a entrenador de primer equip. Quan va tornar cap aquí, es va posar com a coordinador del Córdoba i l'any següent va passar a ser director esportiu del futbol base del Córdoba i del B. Al llarg de tots aquests anys i la seva trajectòria, va anar agafant experiència del futbol professional, del futbol base del Barça i del Córdoba i la idea va sorgir de tota aquesta experiència que ell va anar agafant doncs a partir d'aquí va voler crear una empresa i oferir uns serveis a jugadors, equips, etc. Que no estan en aquests equips professionals. I

aquesta va ser la idea. He agafat una experiència d'equips professionals (tant de primers equips, com de futbol base més de director esportiu) i això podria ser interessant oferir-ho a jugadors, entrenadors i acadèmies de caràcter estranger. D'aquí va sortir la idea.

- Vida de l'empresa? Quan va néixer? Anys d'experiència en el sector?

L'empresa es va crear l'any 2019. Portem 2 anys operant en el sector.

- Quin és el principal propòsit de l'empresa? La missió? Què és el que voleu aconseguir amb els vostres serveis que oferiu?

La missió de l'empresa és actualitzar el concepte del futbol adaptat a les últimes tendències d'esports i educació. Desenvolupar el futbol amb una metodologia pròpia. Utilitzant els últims conceptes de les últimes tendències. I crear relacions amb països estrangers, ja que el mercat es fora d'Espanya. I l'objectiu és desenvolupar jugadors intel·ligents capaços de pensar per ells mateixos i decidir en cada situació de partit.

- Quina és la visió de l'empresa? Com us veieu en un futur?

L'empresa és molt jove, va néixer l'any 2019 i tot just fa 3 anys. Però la idea es créixer com empresa i poder oferir els nostres serveis als cinc continents.

Venda a l'estranger

- Quin és el vostre principal públic objectiu? És d'aquí? De fora? Són clubs? Com és el vostre públic.

El públic objectiu és de fora. No és d'Espanya. I tenim diferents serveis per a diferents públics. Tenim serveis per a jugadors (per millorar ells com a jugadors), serveis per clubs (per portar la metodologia de l'acadèmia), serveis per grups de jugadors que vulguin venir aquí a Espanya per fer un campus/stage i també tenim serveis per entrenadors (per formar-se). 4 públics objectius diferents. Tant poden ser de l'àmbit professional com no professional.

- Per què decidiu vendre a l'estranger i no a nivell nacional? Què és el que us fa diferenciar a l'estranger que aquí no?

A l'estranger la marca Espanya, la marca Barcelona clar, l'experiència que té l'Àlex a la masia del FCB, atrau molt a la gent, sobretot al públic estranger. En l'àmbit nacional el futbol està molt desenvolupat i cada club intenta implementar la seva pròpia metodologia. Ja hi ha gent especialitzada, formada per implementar la seva pròpia metodologia i la identitat del club. Els entrenadors també tenen cursos suficients per formar-se aquí a Espanya. A l'estranger el futbol no està tan desenvolupat i és una oportunitat de negoci per formar entrenadors i així siguin millors i formar jugadors i detectar talent fora.

- D'on són els vostres clients? Hem treballat a Noruega, Japó, Sudan i Nigèria. També hi ha possibilitat amb temes als EUA i Amèrica del Sud.
- Metodologies que implementeu a l'hora d'ensenyar als vostres jugadors? Són metodologies europees? Utilitzeu el potencial i l'impacte que té el futbol a Europa com a estratègia per atraure clients de fora del continent?

Sí, exacte. La base de la metodologia és el joc de posició del Barça, però adaptat a la nostra manera de pensar i sempre fent que el jugador pensi per ell Mateix. Intentem crear jugadors intel·ligents que sàpiguen resoldre per si sols la situació. Però sí, utilitzem metodologies europees pel gran potencial que tenen.

Proposta de serveis

- Quina és la vostra proposta de serveis?

Tenim un servei per formar jugadors, un pla individualitzat per cada jugador. Ens adaptem a les necessitats del jugador. És un anàlisi de com és el jugador, detectar els seus punts forts i punts febles i fem un pla d'entrenament específic per aquest jugador. Sigui des de casa o en un camp de futbol o a on sigui. Els hi fem un pla especialitzat d'entrenament després d'un anàlisi.

Després tenim el "promote", que analitzem el jugador i li donem els punts forts i punts febles i li diem a quin nivell de club d'Espanya podria anar a provar. Si és un primera divisió, segona divisió, primera ref, 2a ref, etc.

Per grups o clubs estrangers, tenim el campus. Anem a fer campus a l'estranger al país on sigui. O bé també tenim l'"estage", on venen equips o grups de jugadors estrangers a Catalunya i els hi fem un campus/stage amb tot d'activitats extres, visites al Camp Nou, RCDE Stadium, Sagrada Família, tot el que vulguin fer d'extra també els hi oferim perquè puguin tenir una experiència més completa.

També tenim la formació d'entrenadors; ja sigui fer curs amb diferents assignatures (nutrició, tècnica, tàctica, preparació física, etc.). També els formem per fer un pla d'entrenament, ja sigui setmanal, mensual, anual, etc. I fer un seguiment després de la formació que ho complementi amb el seu equip.

I finalment a clubs o acadèmies fer la gestió. Implementar la nostra pròpia metodologia i fer el seguiment perquè es formin els entrenadors, pugi en nivell dels jugadors i tot el que representa fer la gestió.

- Quin tipus d'estratègia relacionada amb els serveis oferiu al vostre client? Alta costura (servei molt cuidat i preu alt), servei a mitja (servei personalitzat i preu alt) o la confecció (servei mínim i preu baix).

Oferim un servei personalitzat amb un preu alt, degut a la qualitat que oferim. Per l'experiència tan nostre com a nivell professional amb equips professionals com els entrenadors que tenim en cartera que també han estat treballant en clubs professionals. Sempre personalitzat a les necessitats del client.

Qualitat del servei

- Amb quines categories us baseu per poder oferir un servei de qualitat? Compliu amb les 10 categories que estableix Parasurman (1985) per tal de complir un servei de qualitat?

Per oferir un servei de qualitat, tenim una relació molt pròxima amb el client. Nosaltres sempre que ens contacten fem una reunió via conferència per saber com és el client, quines necessitats té i què vol i què necessita. No sempre el que vol és el que necessita. De vegades volen una cosa que és inaccessible. Sempre fem una primera reunió per conèixer-nos i saber quines són les seves necessitats i li presentem una proposta. Més endavant ens tornem a reunir un cop s'hagi mirat la proposta per comentar dubtes, preguntes, tot el que necessiti. Un cop s'ha aprovat la proposta, si fa falta l'anem a

visitar i ja després ens posem a treballar. A vegades es dóna el cas que l'anem a visitar i a vegades no.

No sempre el servei és "on site". Hi ha cops que enviem entrenadors a l'estranger a fer campus o a executar el servei i també hi ha la possibilitat de fer una formació/entrenament personalitzat del jugador online.

Els ens envien vídeos, els analitzem i després els hi fem online amb un coach, un preparador físic, els hi fem entrenaments online i després fem el seguiment. Li presentem la setmana d'entrenaments i el cap de setmana ens tornem a reunir i parlem del que es fa bé, el que no, etc.

La relació és molt pròxima.

- Quins indicadors per a determinar la qualitat del servei utilitzeu? Segons estudis l'indicador principal és la percepció del consumidor. L'utilitzeu vosaltres? Control de la qualitat del servei.

No portem a terme enquestes de satisfacció. Sí que la relació amb el client es manté i qualsevol cosa que s'hagi de millorar ens ho diu i ho apliquem pel pròxim projecte.

Personal de l'empresa

- Disposeu de treballadors amb talent? (amb alta experiència en el sector, on hagin treballat a grans clubs, empreses, etc.)

Sí, exacte. L'Àlex (fundador de l'empresa) ha estat al futbol base del Barça, també va ser director esportiu del Córdoba (segona divisió) i ha estat de primer entrenador a equips professionals de Hong Kong i Tailàndia. L'experiència de l'Àlex és molt alta, això fa que sigui un bon reclam.

Jo (cap de projectes) personalment he estat a l'acadèmia de l'Espanyol a la Xina i també he estat molts anys d'entrenador en diferents equips locals. Però l'experiència de la Xina va ser amb un equip professional i molt bona.

Després hi ha l'Arnau (encarregat de la metodologia i part més tècnica) que ha estat a l'acadèmia del Barça a Nova York i ara està a primera divisió amb un club a Xipre.

L'experiència dels nostres treballadors és alta.

Després, d'entrenadors tenim exjugadors professionals, tenim entrenadors que han estat en clubs professionals com: Barça, Espanyol, Madrid, Linares (2a divisió), Barça B, Austràlia, Tailàndia i Japó entre d'altres.

- Quines estratègies de captació de talent utilitzeu? Desenvolupament intern?
Model de captura externa?

La captació de talent és bàsicament per les coneixences que tenim nosaltres en les diferents experiències que hem tingut amb el futbol professional i recomanacions d'aquests. També al ser una empresa tan jove no hem hagut de captar molts treballadors.

Preguntes de clausura

- Amb què creieu que us diferencieu amb altres empreses del sector? Quines accions duen a terme per diferenciar-vos de la resta? (per exemple tenir personal talentós a l'empresa pot ser un tret que marqui la diferència). Per tant, quin és el vostre punt fort?

Sobretot el que ja hem comentat, l'experiència amb clubs professionals fa que sapiguem com es treballa en aquests clubs i la metodologia pròpia per formar jugadors capaços de pensar per ells mateixos que és bàsicament molt important avui dia.

9.3. Annex 3. Sistema de categories

Taula 4. Sistema de categories amb els indicadors

| DIMENSIO | VARIABLES | INDICADORS | EMPRESA |
|---|---------------------------------------|---|-----------|
| 1. Característiques generals | Creació de l'empresa | Grups d'amics | 1 i 3 |
| | | Individual | 4 |
| | | Altres | 2 |
| | Vida de l'empresa | Menys de 5 anys | 4 |
| | | 10 anys | 1 |
| | | Entre 10 i 15 | 0 |
| | | 15 o més | 2 i 3 |
| | Missió de l'empresa | formació esportiva + acadèmica | 2 |
| | | Exportar un mètode i utilitzar el futbol com a eina de transformació social | 1 i 3 |
| | | Exportar un mètode i crear jugadors intel·ligents | 1,3 i 4 |
| | | Crear relacions amb països estrangers | 1,2,3 i 4 |
| | | oferir una formació esportiva a través d'experiències vinculades amb l'e | 2 |
| | | Formació de jugadors i equips de futbol | 2 |
| | Visió de l'empresa | Enfoc amb jugadors, entrenadors, clubs i federacions (a nivell de forma | 1,3 i 4 |
| Creixer com a empresa | | 1,2 i 4 | |
| Arribar a un nombre més elevat de països | | 1 i 4 | |
| No centrar-se tant amb la quantitat i més amb la qualitat | | 3 | |
| | | | |
| 2. Venda l'estranger | Públic objectiu | Països on el futbol no estigui en desenvolupament (fora d'espanya) | 1,2,3 i 4 |
| | | Entrenadors professionals i no professionals | 1,3 i 4 |
| | | Clubs i jugadors professionals | 1,3 i 4 |
| | | Federacions | 1,3 i 4 |
| | | Jugadors i clubs no professionals | 1,2,3 i 4 |
| | oportunitats de vendre a l'estranger | Jugadors no professionals, clubs no professionals, entrenadors no profi | 1,3 i 4 |
| | | Manca de formació en països estrangers | 1,3, 4 |
| | | Balança oferta i demanda | 1 |
| | Ubicació geogràfica dels clients | Vendre la marca del futbol espanyol | 1,2,3 i 4 |
| | | Experiència professional a grans clubs | 4 |
| | | Japó | 3 i 4 |
| | | Nova Zelanda | 3 |
| | | Tailàndia | 3 |
| | | Estats Units | 1,2,3 i 4 |
| Metodologies que s'implementen | Xina | 3 | |
| | Chile | 3 | |
| | Països d'Europa | 1 i 3 | |
| | Canadà | 1 i 2 | |
| | Amèrica del Sud | 1,3 i 4 | |
| | Sudan | 4 | |
| | Nigeria | 4 | |
| 3. Proposta de serveis | Diversificació | Metodologia pròpia basada en futbol europeu/espanyol | 1,3,4 |
| | | Metodologia de futbol espanyol | 2 |
| | | 3 branques | 1 |
| | Estratègia | 4 branques | 2,3 |
| 6 branques | | 4 | |
| Servei d'alta costura | | 1,2,3,4 | |
| 4. Qualitat del servei | Normes/regles/categories | Servei a mitja costura | 2 |
| | | Confecció | 2 |
| | | Serveis on site. Proximitat | 1,2,3 i 4 |
| | | Constant comunicació i contacte | 1,2,3,4 |
| | | Preparació d'un cape report | 3 |
| | | reunions cada 15 dies amb director tècnic | 3 |
| | | Valors dels treballadors | 1 |
| | | Tracte amb el client | 1,2,3,4 |
| | | Atenció humana ultra personalitzada | 1,2,3,4 |
| | | seguiment i ajuda en tot moment | 1,2,3,4 |
| | Percepció del consumidor | compartit-ho tot | 1 |
| | | sentiment de comunitat | 1 |
| | | Accessibilitat a la pàgina web | 2 |
| | | Relació molt pròxima | 1,2,3,4 |
| 5. Personal de l'empresa | Disposició de treballadors amb talent | Cap indicador més enllà del feedback del consumidor | 3,4 |
| | | Si tenim indicadors | 1 i 2 |
| | Estratègies de captació de talent | Si | 1,2,3 i 4 |
| | | No | 1 |
| | | Desenvolupament intern | 1,3 |
| | Número de treballadors | Model de captura externa | 2 i 4 |
| Entre 10 i 15 | | 4 | |
| Entre 15 i 20 | | 2 | |
| 6. Trets diferencials | Trets diferencials de cada empresa | Més de 20 | 1 i 3 |
| | | Treball on site | 1,2,3,4 |
| | | Anys d'experiència en el sector | 3 |
| | | Metodologia pròpia | 1,3 i 4 |
| | | Experiència amb clubs professionals i federacions | 1,3 i 4 |
| | | Valors de l'empresa/Vassant humana | 1 i 2 |
| | | Qualitat del servei | 1,2,3 i 4 |
| Qualitat > quantitat | 2 i 3 | | |
| Poca diversificació | 2 | | |

Nota. Sistema de categories amb els indicadors. Elaboració pròpia.

9.4. Annex 4. Comunicat a les empreses

Informació per als participants

Jo, Oriol Cubí i Frexa, estic realitzant el meu treball de final de grau anomenat: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies".

El projecte vol estudiar la proposta de serveis que tenen aquests tipus d'empreses i comparar les diferents propostes. S'utilitzarà una metodologia qualitativa descriptiva, on en primer lloc es realitzarà un marc teòric amb informació relacionada sobre el tema de recerca i en segon lloc es realitzarà la part pràctica. Aquesta consistirà en dur a terme entrevistes a empreses que operen en aquest sector per posteriorment comparar la informació obtinguda amb les entrevistes i el marc teòric. També es compararan les diferents propostes de serveis de cadascuna de les empreses.

En el context d'aquesta investigació li demanem la seva col·laboració per participar en la part pràctica del projecte, ja que la vostra empresa compleix amb les perspectives del treball.

Aquesta col·laboració implica participar en una entrevista gravada via online o presencial. El temps que es tardarà a realitzar la entrevista no serà més d'una hora. Seran entre 45 i 60 minuts com a molt.

El fitxer de dades de l'estudi estarà sota la responsabilitat de l'IP, davant del qual podrà exercir en tot moment els drets que estableix la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament general (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, de protecció de dades i la normativa complementària.

9.5. Annex 5. Documents de consentiment informat firmats

9.5.1. Document de consentiment informat MBP School of Coaches

Consentiment informat

Jo, [Samuel Mora Perez], major d'edat, amb DNI [47851810-B], actuant en nom i interès propi

DECLARO QUE:

He rebut informació sobre el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies". Del qual se m'ha lliurat el full informatiu annex a aquest consentiment i per al qual se sol·licita la meva participació. N'he entès el significat, se m'han aclarit els dubtes i m'han estat exposades les accions que es deriven d'aquest projecte. Se m'ha informat de tots els aspectes relacionats amb la confidencialitat i protecció de dades pel que fa a la gestió de dades personals que comporta el projecte i les garanties donades en compliment de la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament general (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, de protecció de dades i la normativa complementària.

La meva col·laboració en el projecte és totalment voluntària i tinc dret a retirar-me'n en qualsevol moment i revocar aquest consentiment, sense que aquesta retirada pugui influir negativament en la meva persona en cap cas. En cas de retirada, tinc dret a què les meves dades siguin cancel·lades del fitxer de l'estudi.

Així mateix, renuncio a qualsevol benefici econòmic, acadèmic o de qualsevol altra naturalesa que pogués derivar-se del projecte o dels seus resultats.

Per tot això,

DONO EL MEU CONSENTIMENT A:

- *Participar en el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies".*

[CIUTAT: Barcelona], a [29/03/22]

[SIGNATURA DEL PARTICIPANT] [SIGNATURA DEL RESPONSABLE DEL PROJECTE]



**ORIOl CUBÍ
FREIXA - DNI
48193549Q**

Firmado digitalmente por ORIOl
CUBÍ FREIXA - DNI 48193549Q
Fecha: 2022.05.10 14:39:55 +02'00'

9.5.2. Document de consentiment informat Ekkono Method

Consentiment informat

Jo, [Aitor Morive], major d'edat, amb DNI [72752474R], actuant en nom i interès propi

DECLARO QUE:

He rebut informació sobre el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies". Del qual se m'ha lliurat el full informatiu annex a aquest consentiment i per al qual se sol·licita la meva participació. N'he entès el significat, se m'han aclarit els dubtes i m'han estat exposades les accions que es deriven d'aquest projecte. Se m'ha informat de tots els aspectes relacionats amb la confidencialitat i protecció de dades pel que fa a la gestió de dades personals que comporta el projecte i les garanties donades en compliment de la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament general (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, de protecció de dades i la normativa complementària.

La meva col·laboració en el projecte és totalment voluntària i tinc dret a retirar-me'n en qualsevol moment i revocar aquest consentiment, sense que aquesta retirada pugui influir negativament en la meva persona en cap cas. En cas de retirada, tinc dret a què les meves dades siguin cancel·lades del fitxer de l'estudi.

Així mateix, renuncio a qualsevol benefici econòmic, acadèmic o de qualsevol altra naturalesa que pogués derivar-se del projecte o dels seus resultats.

Per tot això,

DONO EL MEU CONSENTIMENT A:

- *Participar en el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies".*

[CIUTAT: Barcelona], a [10/03/2022]

[SIGNATURA DEL PARTICIPANT] [SIGNATURA DEL RESPONSABLE DEL PROJECTE]

ORIOI CUBÍ
FREIXA - DNI
48193549Q

Firmado digitalmente
por ORIOI CUBÍ
FREIXA - DNI
48193549Q
Fecha: 2022.05.10
14:46:21 +02'00'

9.5.3. Document de consentiment informat Kaptiva Sports Agency

Consentiment informat

Jo, [Eduard Martínez Lahoz], major d'edat, amb DNI [33958318Z], actuant en nom i interès propi

DECLARO QUE:

He rebut informació sobre el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies". Del qual se m'ha lliurat el full informatiu annex a aquest consentiment i per al qual se sol·licita la meva participació. N'he entès el significat, se m'han aclarit els dubtes i m'han estat exposades les accions que es deriven d'aquest projecte. Se m'ha informat de tots els aspectes relacionats amb la confidencialitat i protecció de dades pel que fa a la gestió de dades personals que comporta el projecte i les garanties donades en compliment de la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament general (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, de protecció de dades i la normativa complementària.

La meva col·laboració en el projecte és totalment voluntària i tinc dret a retirar-me'n en qualsevol moment i revocar aquest consentiment, sense que aquesta retirada pugui influir negativament en la meva persona en cap cas. En cas de retirada, tinc dret a què les meves dades siguin cancel·lades del fitxer de l'estudi.

Així mateix, renuncio a qualsevol benefici econòmic, acadèmic o de qualsevol altra naturalesa que pogués derivar-se del projecte o dels seus resultats.

Per tot això,

DONO EL MEU CONSENTIMENT A:

- *Participar en el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies".*

[CIUTAT: Barcelona], a [5/4/22]

[SIGNATURA DEL PARTICIPANT] [SIGNATURA DEL RESPONSABLE DEL PROJECTE]



ORIOI CUBÍ Firmado
FREIXA - digitalmente por
DNI - DNI 48193549Q
48193549Q Fecha: 2022.05.10
14:49:53 +02'00'

9.5.4. Document de consentiment informat The Clever Soccer

Consentiment informat

Jo, [Sergi Vilalta Ges], major d'edat, amb DNI [47791487V], actuant en nom i interès propi

DECLARO QUE:

He rebut informació sobre el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies". Del qual se m'ha lliurat el full informatiu annex a aquest consentiment i per al qual se sol·licita la meva participació. N'he entès el significat, se m'han aclarit els dubtes i m'han estat exposades les accions que es deriven d'aquest projecte. Se m'ha informat de tots els aspectes relacionats amb la confidencialitat i protecció de dades pel que fa a la gestió de dades personals que comporta el projecte i les garanties donades en compliment de la Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals i el Reglament general (UE) 2016/679, de 27 d'abril de 2016, de protecció de dades i la normativa complementària.

La meua col·laboració en el projecte és totalment voluntària i tinc dret a retirar-me'n en qualsevol moment i revocar aquest consentiment, sense que aquesta retirada pugui influir negativament en la meua persona en cap cas. En cas de retirada, tinc dret a què les meues dades siguin cancel·lades del fitxer de l'estudi.

Així mateix, renuncio a qualsevol benefici econòmic, acadèmic o de qualsevol altra naturalesa que pogués derivar-se del projecte o dels seus resultats.

Per tot això,

DONO EL MEU CONSENTIMENT A:

- *Participar en el projecte: "Estudi sobre la proposta de serveis futbolístics europeus que exporten empreses de Catalunya a l'estranger amb la finalitat de millorar el rendiment de jugadors o acadèmies".*

[CIUTAT: Vic], a [10/05/22]

[SIGNATURA DEL PARTICIPANT] [SIGNATURA DEL RESPONSABLE DEL PROJECTE]



**ORIOl CUBÍ
FREIXA - DNI
48193549Q** Firmado digitalmente por ORIOl CUBÍ FREIXA - DNI 48193549Q Fecha: 2022.05.11 00:46:21 +02'00'

