Treball de Fi de Grau

Títol

Planificación y gestión de un evento deportivo para el Club Esportiu Alheña

Autoria

Lucía García Menguiano

Professorat tutor

Gemma Moncho Pérez

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

Del 26 al 29 de maig de 2026	X
24 de juliol de 2026	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Planificació i gestió d'un esdeveniment esportiu per al club Club Esportiu Alheña
Castellà:	Planificación y gestión de un evento deportivo para el club Club Esportiu Alheña
Anglès:	Planning and management of a sports event for the Club Esportiu Alheña

Autoria:		Lucia García Menguiano		
Professorat tutor:		Gemma Moncho Pérez		
Curs:	2025/26	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Esdeveniment esportiu. Gestió d'esdeveniments. Comunicació estratègica.
Castellà:	Evento deportivo. Gestión de eventos. Comunicación estrategica.
Anglès:	Sports event. Event management. Strategic communication.

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest Treball de Fi de Grau presenta el disseny i la planificació d'un torneig de futbol sala organitzat per al Club Esportiu Alheña a L'Hospitalet de Llobregat. El projecte parteix d'una anàlisi del club que permet proposar un esdeveniment esportiu específic. En aquest cas, un torneig que permeti reforçar la identitat del club, atraure noves famílies i promoure els valors de l'esport. El treball desenvolupa l'organització completa del torneig, incloent-hi l'estratègia de comunicació, la planificació operativa, el pressupost i l'avaluació final per mesurar-ne l'impacte.
Castellà:	Este Trabajo de Fin de Grado presenta el diseño y planificación de un torneo de fútbol sala organizado para el Club Esportiu Alheña en L'Hospitalet de Llobregat. El proyecto parte de un análisis del club que permite proponer un evento deportivo específico. En este caso, un torneo que permita reforzar la identidad del club, atraer nuevas familias y promover los valores del deporte. El trabajo desarrolla la organización completa del torneo, incluyendo la estrategia de comunicación, la planificación operativa, el presupuesto y la evaluación final para medir su impacto.
Anglès:	This Final Degree Project presents the design and planning of a futsal tournament organized for the Club Esportiu Alheña in L'Hospitalet de Llobregat. The project begins with an analysis of the club that allows the proposal of a specific sports event. In this case, a tournament aimed at strengthening the club's identity, attracting new families, and promoting the values of sport. The project develops the complete organization of the tournament, including the communication strategy, operational planning, the budget, and a final evaluation to measure its impact.

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE UN EVENTO DEPORTIVO PARA EL CLUB ESPORTIU ALHEÑA

Lucía García Menguiano
Comunicación de las Organizaciones
Universidad Autónoma de Barcelona
Curso 2025-2026

Índice

1. INTRODUCCIÓN **3**
1.1. Presentación y motivaciones del trabajo 3
1.2. Objetivos de proyecto 4
2. METODOLOGÍA **5**
3. MARCO TEÓRICO **6**
3.1. Historia de los eventos 6
3.2. El evento como herramienta de comunicación 7
3.2.1. Eventos como herramienta de generación de valor y fidelización 8
3.2.1.1. Eventos deportivos como herramienta de fidelización 9
3.3. Importancia de la planificación estratégica en la organización de eventos 9
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN **11**
4.1. El club 11
4.1.1. Historia y contexto 11
4.2. Análisis externo 15
4.2.1. Entorno, circunstancias políticas, económicas y sociales 15
4.2.2. Competidores 18
4.2.3. Mercado y tendencias 20
4.3. Análisis interno 21
4.3.1. Equipos 21
4.3.2. Aspectos económicos 23
4.3.3. Organigrama 25
4.3.4. Instalaciones 28
4.3.5. Misión, Visión y Valores 30
4.3.6. Intangibles 31
4.4. Resumen 34
4.4.1. DAFO 34
4.4.2. Mapa de públicos 35
4.5. Eventos anteriores 36
5. CREACIÓN DEL EVENTO **38**
5.1. Justificación y objetivos del evento 38
5.2. Mensaje, eje central del evento y posicionamiento 40
5.3. Características del evento 42
5.3.1. Explicación del evento 42
5.3.2. Número de asistentes 45
5.3.3. Fecha y duración del evento 45
5.3.4. Ubicación geográfica 45
5.4. Público objetivo 46
5.4.1. Mapa de públicos del evento 46
5.4.2. Buyer persona 47
5.5. Permisos, normativa y administración del evento 49

5.5.1. Normativa del evento 49
5.5.1.1. Normas del torneo 50
5.5.1.2. Permisos de pista 50
5.5.1.3. Derechos de imagen 51
5.5.1.4. Protección de datos 52
5.5.1.5. Permiso menores de edad 52
5.5.1.6. Gestión de riesgos 53
5.5.2. Subvenciones ayuntamiento 55
5.6. Materiales del evento 55
5.6.1. Equipo técnico (sonido, iluminación) 55
5.6.2. Producción gráfica y diseño del espacio 56
5.6.3. Catering 57
5.6.4. Materiales torneo 59
5.7. Estrategia de comunicación 60
5.7.1. Objetivos de comunicación 62
5.7.2. Públicos 63
5.7.3. Mensaje clave 64
5.7.4. Tonalidad y estilo comunicativo 65
5.7.5. Canales de comunicación 66
5.7.6. Acciones de comunicación 67
5.7.7. Responsables de comunicación 70
5.8. Distribución de tareas 71
5.9. Calendario 73
5.9.1. Preparación previa y día D 73
5.9.2. Comunicación 75
5.10. Presupuesto 76
6. DÍA D **78**
6.1. Escaleta del acto 78
7. EVALUACIÓN **80**
7.1. KPI's 80
7.2. Cumplimiento de los objetivos e inversión 82
7.3. Encuesta de satisfacción 83
8. CONCLUSIONES **85**
9. WEBGRAFÍA **87**
10. DECLARACIÓN USO INTELIGENCIA ARTIFICIAL **90**
11. ANEXO ACADÉMICO **91**
11.1. Ejemplos de acciones de comunicación 91
11.2. Transcripción de la entrevista a Iris Molina, miembro de la junta directiva del club 97
11.3. Transcripción de la entrevista a Isabel Muñoz, secretaria del teniente de alcalde del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat 99
11.4. Resultados de la encuesta 101
12. ANEXO ADMINISTRATIVO **105**

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado presenta el diseño y planificación de un torneo de fútbol sala para el Club Esportiu Alheña, en L'Hospitalet de Llobregat. El proyecto parte de un análisis previo de la entidad, su entorno y sus públicos, que permite detectar la necesidad de desarrollar acciones estratégicas orientadas a mejorar su visibilidad y reforzar su posicionamiento en el ámbito local.

A partir de este diagnóstico, se plantea la organización de un evento deportivo concebido no solo como una actividad puntual, sino como una herramienta de comunicación capaz de generar valor para el club. El trabajo desarrolla de forma integral la propuesta del torneo, incluyendo la definición de objetivos, el mensaje y posicionamiento, la planificación operativa, la estrategia de comunicación, el presupuesto y los sistemas de evaluación del impacto.

La metodología empleada combina técnicas cuantitativas y cualitativas, como encuestas a la masa social del club y entrevistas a perfiles clave, junto con la revisión teórica de autores especializados en gestión de eventos. Los resultados obtenidos evidencian la viabilidad del proyecto y su potencial para reforzar la identidad del club, atraer nuevas familias y consolidar la relación con su comunidad.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación y motivaciones del trabajo

El proyecto de este trabajo de fin de grado se centra en la organización de un evento deportivo para el Club Esportiu Alheña. Para ello se tendrá en cuenta aspectos previos como el diseño, la planificación y la justificación del evento. Este acto consiste en la realización de un torneo de fútbol sala que tendrá lugar en la sede del club, el pabellón Juan Antonio Bastante. El evento se plantea como una herramienta para aumentar el reconocimiento y la visibilidad de la entidad en la localidad de L'Hospitalet de Llobregat. La principal finalidad de este es obtener más inscripciones y reforzar las categorías formativas del club.

Alheña realiza eventos anualmente, pero algunos de ellos sin una finalidad aparente o unos objetivos definidos, es por ello que surge la necesidad de crear una propuesta estructurada y orientada a obtener resultados. Un evento planificado con una finalidad clara, marcando una línea a seguir para que el club pueda empezar a organizar proyectos desde un foco estratégico y con beneficios propios. Convirtiéndose así en una herramienta de valor para el desarrollo futuro de la entidad.

La motivación principal de este trabajo surge de mi pasión por el mundo futbolístico. Desde bien pequeña llevo pasando fin de semana tras fin de semana en diferentes pistas de fútbol sala. Una pasión que, en mi caso, se ha heredado de generación en generación, convirtiéndose así en una afición familiar.

A lo largo de mi trayectoria deportiva, los momentos que más felicidad y motivación han generado en mí han sido las participaciones en eventos deportivos y torneos de fútbol, un momento único en el que se unen ilusión, ganas y compañerismo, a la vez que ánimos y cánticos desde las gradas.

Es por todo lo anterior que el año que cursé la asignatura de gestión y organización de eventos vi una gran oportunidad. La asignatura me hizo ver y ser consciente de

todo el trabajo que hay detrás de un único día, o a veces simples horas, un trabajo del que la mayoría de la gente no es consciente. Durante nuestra vida asistimos de forma recurrente a eventos, celebraciones, etc., pero nunca tenemos en cuenta todo el trabajo que hay detrás de ellos, ya que el día D es una mínima parte de un gran esfuerzo y un largo proceso.

El desarrollo de esta asignatura y la metodología empleada hicieron que surgiera en mí una motivación que ha acabado dando lugar a este trabajo de final de grado. Un proyecto que considero como el punto de partida de mi trayectoria en el campo de la gestión y organización de eventos.

1.2. Objetivos de proyecto

La misión de este trabajo de fin de grado es la realización de un torneo de fútbol sala para el club C.E. Alheña. En este contexto, el objetivo general será la organización de un evento deportivo. Para ello se deberá realizar un análisis previo, tanto de la entidad como de la viabilidad de la celebración del torneo, y posteriormente una explicación detallada de todos los aspectos necesarios para llevarlo a cabo.

En este caso, los objetivos específicos del proyecto serían analizar la situación actual del club, diseñar la organización y planificación del evento y sus materiales, definir la normativa del torneo, establecer el mensaje central del torneo y la estrategia comunicativa y, por último, evaluar el impacto del evento.

2. METODOLOGÍA

Para realizar el proyecto se aplicará una metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de obtener una visión completa que permita diseñar un evento ajustado a la realidad del club y su entorno.

Empezando por el marco teórico, la información se fundamenta en la revisión bibliográfica de autores especializados en la organización y gestión de eventos, destacando especialmente la obra de "*La gestión estratégica de actos corporativos e institucionales*" de Julio M. Panizo Alonso y Mònika Jiménez Morales, que sirve también de inspiración para apartados posteriores del proyecto como la definición de los públicos o el planteamiento de la estrategia de comunicación.

En cuanto a la primera parte del proyecto, la fase de análisis, también se llevará a cabo mediante una metodología mixta. Se realizará un primer análisis para conocer fuentes institucionales, como el club, el Ayuntamiento de l'Hospitalet de Llobregat o demás organismos públicos que dispongan de información relevante para esta parte inicial. Por otro lado, se hará uso de una metodología cuantitativa mediante la realización de una encuesta dirigida a la masa social del club y el estudio de la situación actual del C.E. Alheña. También se realizarán entrevistas en profundidad a perfiles clave, como miembros del club y representantes del Ayuntamiento de l'Hospitalet de Llobregat.

En este primer apartado se ha integrado también la experiencia personal como jugadora del club. No obstante, a pesar de conocer la realidad de la entidad de primera mano, se ha optado por validar y fundamentar dicha visión mediante el contraste de datos, percepciones y fuentes externas.

En segundo lugar, en la fase de creación y planificación del evento, se continuará empleando la misma metodología, ya que será necesario apoyarse tanto en los datos obtenidos en la encuesta como en la información cualitativa procedente de las entrevistas. Estas técnicas permitirán adaptar el diseño del evento a las necesidades

reales del club y de su público. A su vez, esta fase se apoyará en una base teórica procedente de autores especializados en organización de eventos como Jiménez-Morales, Panizo Alonso y Phineas Barnum, entre otros.

Por otro lado, también se tendrá en cuenta la dimensión legal y administrativa, especialmente en relación con la normativa del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat.

Por último, en la fase de evaluación, se seguirá con el empleo de una metodología mixta. Con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados se hará uso de indicadores clave de rendimiento (KPI's). Asimismo, se llevará a cabo una encuesta de satisfacción posterior dirigida a jugadores, familias y asistentes, que permitirá obtener una valoración global del torneo e identificar posibles mejoras. De este modo, se podrá analizar la eficacia del evento tanto desde una perspectiva organizativa como comunicativa. Por último, también se llevará a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de las redes sociales del club durante y después del evento, mediante el análisis de comentarios, el crecimiento de la comunidad y la tasa de interacción, entre otros.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Historia de los eventos

"El concepto de "evento" procede de la palabra latina *eventus*, que hace referencia a un hecho extraordinario para una persona o un colectivo social" (Jiménez-Morales & Panizo Alonso, 2018). Desde sus orígenes, los eventos han estado vinculados a la necesidad humana de reunirse, celebrar y compartir experiencias, actuando como espacios de interacción social y transmisión de valores. "A lo largo de la historia, han adoptado diferentes formas, desde las festividades religiosas del Antiguo Egipto, los Juegos Olímpicos de la antigua Grecia o las celebraciones del Imperio romano, lo que evidencia su presencia constante como fenómeno social" (Jiménez-Morales & Panizo Alonso, 2018).

Con la llegada de la Revolución Industrial, los eventos comienzan a adquirir nuevas funciones vinculadas al ocio y al contexto social de la época. Según Wood (1982), el aumento de las horas de trabajo y las condiciones laborales impulsaron la necesidad de generar espacios de entretenimiento y descanso, favoreciendo la consolidación de los eventos como práctica social.

Posteriormente, a finales del siglo XIX, estos evolucionan hacia una dimensión más comunicativa y promocional. En este contexto, según Jiménez-Morales y Panizo Alonso figuras como Phineas Barnum se consideran pioneras en la utilización de eventos como forma de comunicación estratégica.

3.2. El evento como herramienta de comunicación

Tal como señalan Jiménez-Morales y Panizo Alonso (2018), los eventos permiten trasladar atributos intangibles de una marca o entidad a través de experiencias tangibles, generando un impacto directo en los públicos. En esta misma línea, Joe Goldblatt (2011) destaca que los eventos constituyen una forma de comunicación planificada que permite a las organizaciones interactuar directamente con sus audiencias, generando experiencias memorables que refuerzan la imagen de marca.

De esta forma se puede concluir que los eventos son una herramienta estratégica especialmente útil en contextos donde se busca reforzar valores, identidad y sentido de pertenencia. Según subraya Getz (2007) son herramientas clave dentro de las estrategias de marketing y comunicación experiencial, que permiten implicar activamente al público y generar relaciones más duraderas. De este modo, los eventos se configuran como una herramienta de comunicación integral que va más allá de la difusión de mensajes, situando la experiencia del público en el centro de la estrategia.

3.2.1. Eventos como herramienta de generación de valor y fidelización

Como bien se ha mencionado anteriormente, los eventos se han consolidado como una herramienta estratégica clave dentro de la comunicación organizacional, especialmente por su capacidad para generar valor y fortalecer la relación con los públicos. Según Donald Getz (2008), los eventos permiten crear experiencias memorables que van más allá de la simple transmisión de un mensaje, favoreciendo la implicación emocional de los asistentes. Este componente experiencial es fundamental, ya que contribuye a construir vínculos más sólidos y duraderos entre la organización y sus públicos.

En esta misma línea, Bowdin (2011) destaca que los eventos generan un importante valor intangible, especialmente en términos de imagen, reputación y relaciones con los stakeholders. A través de estos actos se crea una interacción directa entre marca y público, lo que permite aumentar el sentimiento de pertenencia que resulta clave para conseguir una posterior fidelización. Este aspecto es de gran importancia en contextos como el deportivo, donde el vínculo emocional juega un papel clave en la continuidad de la relación entre club y jugador.

Por su parte, Jiménez-Morales y Panizo Alonso (2018) señalan que los eventos actúan como espacios de relación que permiten materializar los valores de la organización y reforzar su identidad. En este sentido, no solo cumplen una función comunicativa, sino también relacional, ya que contribuyen a generar experiencias compartidas entre los diferentes públicos, tanto internos como externos. Asimismo, un único evento puede conseguir tanto fidelizar relaciones actuales como conseguir nuevas.

A través de la experiencia, la interacción y la construcción de vínculos emocionales, los eventos se convierten en un mecanismo eficaz para aumentar la implicación de los públicos, consolidar relaciones y favorecer tanto la fidelización como el crecimiento de la base social de la organización.

3.2.1.1. Eventos deportivos como herramienta de fidelización

Los eventos deportivos son considerados por varios autores como especialmente relevantes para la generación de vínculos entre las entidades y sus públicos, debido al papel central que adquiere la experiencia y la implicación emocional. Según Mullin, Hardy y Sutton (2014), el marketing deportivo se basa en la creación de relaciones a largo plazo con los consumidores, donde la experiencia y la conexión con la entidad juegan un papel fundamental en el desarrollo de la lealtad. Es por ello que la realización periódica de eventos deportivos permite fidelizar al público de la entidad y aumentar el sentimiento de pertinencia.

En esta misma línea, Funk y James (2001) explican, a través del Psychological Continuum Model, que la relación entre el individuo y la organización deportiva evoluciona en diferentes etapas, desde el conocimiento inicial hasta la lealtad. Este proceso se ve reforzado por la participación en experiencias relacionadas con la entidad, como los eventos deportivos, que contribuyen a fortalecer la conexión psicológica y el nivel de compromiso. La participación en estos eventos es una forma de crear un gran vínculo entre organización e individuo, ya que es una forma de compartir experiencias y vivencias.

Por su parte, Tsiotsou (2016) señala que el valor percibido en el deporte está directamente relacionado con la experiencia del consumidor, la cual influye en la satisfacción y en la repetición de la participación o el seguimiento de la organización. De este modo, los eventos deportivos actúan como espacios clave donde se construyen experiencias que favorecen la fidelización de los públicos.

3.3. Importancia de la planificación estratégica en la organización de eventos

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales en la organización de eventos, ya que permite orientar todas las acciones hacia unos mismos objetivos. Bowdin (2011) señala que el éxito de un evento no depende únicamente de su ejecución, sino del proceso previo de planificación, gracias a ello se consigue una

correcta coordinación entre recursos, tiempos y acciones. Esta planificación permite, entre muchos otros, anticipar necesidades, estructurar la organización y el desarrollo del evento y asegurar que cada elemento esté alineado con los objetivos previamente marcados.

Desde una perspectiva más estratégica, Donald Getz (2007) destaca que los eventos deben estar alineados con la estrategia global de la organización, y no deben ser acciones aisladas. Es por ello que, en la planificación estratégica del evento, se deben definir claramente los públicos, los objetivos y los resultados esperados, así como evaluar el impacto que el evento puede generar a medio y largo plazo. Todo ello en coherencia con la estrategia de la marca que realiza el evento, de esta forma se consigue aumentar el posicionamiento y sus relaciones con los diferentes públicos.

En esta misma línea, Jiménez-Morales y Panizo Alonso (2018) subrayan la importancia de la planificación estratégica desde una perspectiva comunicativa. Es tan importante la organización del propio evento como de la comunicación posterior. La comunicación también debe responder a unos objetivos claros e ir alineada en todo momento con la imagen y valores de la marca. Esta estrategia comunicativa debe ser coherente en términos de mensaje, públicos y experiencia para conseguir igualdad entre lo que la organización quiere comunicar y lo que realmente perciben los asistentes.

En relación con el proyecto que se quiere desarrollar, la planificación estratégica resulta especialmente relevante, ya que el torneo no se plantea únicamente como una actividad deportiva, sino como una herramienta de comunicación al servicio del C.E. Alheña. Gracias a la correcta planificación se consigue orientar el proyecto a reforzar la identidad del club, transmitir sus valores y fomentar tanto la fidelización de sus miembros como el crecimiento de su masa social.

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

4.1. El club

4.1.1. Historia y contexto

El Club Esportiu Alheña, en sus inicios conocido únicamente como “Alheña” nació, según la web oficial del club, en 1986 como un casal para la gente joven de L'Hospitalet de Llobregat. Su sede inicial estaba situada en los bajos de un edificio de la zona de Bellvitge, era un lugar donde los jóvenes se acercaban en busca de charlas con buenas compañías, diversión y un largo etcétera.

A pesar de no disponer de cifras exactas que lo demuestren, según entrevistas realizadas a socios del club, la popularidad de la entidad fue creciendo, cada vez era más reconocido y más gente frecuentaba el casal. El aumento en el número de gente que acudía a la entidad provocó que en 1995 el casal conocido como Alheña se trasladara parcialmente a la pista de “Sant Roc”. Durante un tiempo su actividad estuvo dividida, en la pista de “Sant Roc” se desarrollaba la sección deportiva, mientras que en la sede principal en Bellvitge continuaba su misión como casal. La sección deportiva estaba formada únicamente por un grupo de veinte jóvenes, de entre 15 y 25 años, que una vez por semana se reunían en la pista para disputar partidos amistosos entre ellos.

Con el paso de los años, la sección deportiva se fue consolidando, hasta el 8 de marzo de 2003 cuando su sede principal se trasladó al barrio de San José, en el mismo L'Hospitalet de Llobregat, donde sigue hoy en día. Este traslado fue un gran paso para la entidad, ya que en esta nueva ubicación contaba con una pista exterior y un pabellón municipal que en sus inicios compartían con el Club de Básquet de L'Hospitalet. Desde ese momento, el club ha ido creciendo y aumentando su gran familia hasta el día de hoy. Según información extraída de entrevistas, el club llegó al pabellón con un total de tres equipos, y actualmente cuenta con nueve equipos en la sección masculina y dos en la femenina. Este incremento provocó un aumento directo en la masa social que acudía al club de forma recurrente. Teniendo en cuenta que cada equipo está formado por una media de once jugadores, el club ha

aumentado en un 266% su masa social desde 2003. Estas nuevas incorporaciones no hubieran tenido cabida en la antigua localización, ya que con el traslado el club consiguió un aumento en metros cuadrados. En Bellvitge el local disponía de 150m² y actualmente el pabellón municipal Juan Antonio Bastante tiene aproximadamente una superficie total de 4.494m² y un perímetro de 292 m.

Gracias al traslado al pabellón municipal, el incremento en el número de socios y la ampliación del espacio, el club consiguió ofrecer una amplia oferta de actividades. Entre ellas encontramos deportes como básquet, gimnasia rítmica, balonmano, fútbol sala y ping-pong, pese a que en la actualidad únicamente los tres últimos continúan.

Cabe destacar que el Ayuntamiento cede al C.E. Alheña el Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante para poder desarrollar su actividad deportiva durante toda la temporada. Así pues, el Ayuntamiento es el encargado de invertir en mejoras de infraestructura y mantenimiento periódicos.

Desde el momento en el que el Club Esportiu Alheña se trasladó al pabellón municipal, la dirección del club empezó a funcionar tal y como se conoce hoy en día, y como se analizará en el apartado del organigrama. Según información extraída de la entrevista con Iris Molina, miembro actual de la junta directiva del club y jugadora desde hace más de 20 años, previamente al traslado el club no disponía de junta directiva, ya que era una entidad pequeña que se gestionaba entre el presidente y el vicepresidente, que fueron los responsables de la fundación. Esta entrevista se puede encontrar completa en anexos (página 96).

A pesar de este proceso de cambios y adaptaciones, el C.E. Alheña siempre ha tenido presente el espíritu de sus inicios. Una de las mayores evidencias de esta filosofía es el nombre del pabellón. La junta del club y el Ayuntamiento decidieron otorgarle el nombre de Juan Antonio Bastante como reconocimiento a la trayectoria del mismo. “Juanan”, como era conocido, no fue un simple entrenador del club, sino que llegó a la directiva para cambiar el deporte escolar y femenino desde sus inicios.

Según varias fuentes como la web oficial del club y del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat, "Bastante" era una persona muy querida en el club, que luchaba por los derechos de los más pequeños, llegando a ser uno de los impulsores del deporte escolar en L'Hospitalet de Llobregat. Además, era miembro del comité asesor del Consell Esportiu de L'Hospitalet, lo que le permitía tener un impacto directo en las políticas deportivas, escolares o de promoción deportiva.

Su aportación a la ciudad y al club fue tal que un año después de su muerte, en 2016, se le rindió homenaje, descubriendo una placa conmemorativa en su nombre y renombrando el pabellón municipal como Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante. En su nombre se entrega también un premio del Consell Esportiu de L'Hospitalet, el "Premi Juan Antonio Bastante", que se entrega en la "Festa dels Valors" para reconocer trayectorias destacadas en el deporte escolar.

Otra de las grandes influencias para el C.E. Alheña fue Jose Antonio Montoya. Desde el año de su fundación en 1986 hasta 2021, Montoya fue presidente de la entidad. Según la web oficial del club, fue el encargado de luchar por los derechos del club y el que consiguió, entre otras cosas, que la sección deportiva pudiera desarrollar su misión en el pabellón municipal de deportes. Durante los años de presidencia lideró reiteradas mejoras en el pabellón y su papel como presidente del club fue destacado en medios locales.

Actualmente, dentro del club se trabaja día tras día para inculcar los valores esenciales del deporte, tanto a los entrenadores como a los más pequeños. A través del deporte educan a todas las personas vinculadas al club, teniendo siempre presente los motivos por los que se fundó la inicial sede social, reunirse en un lugar con la finalidad de relacionarse y divertirse con la comunidad de L'Hospitalet de Llobregat.

Montoya y Bastante fueron dos figuras de gran importancia para el club y representan la fidelidad del club a sus valores y principios, una esencia que, pese a los cambios y evolución, ha estado siempre presente. Sin embargo, no son los

únicos, ya que el motor principal de la entidad siempre ha sido el capital humano. Es el apoyo y esfuerzo de entrenadores, socios, delegados, jugadores y familias lo que hace posible Alheña.

Los entrenadores, por su parte, disponen de un título de la Federación Catalana de Fútbol y reciben formaciones periódicas para llevar a cabo su labor de la mejor forma. De esta forma devuelven en forma de aprendizaje todo el apoyo e implicación que tienen hacia el club tanto jugadores como familiares. Para la entidad, el aprendizaje va muy por encima de las victorias y los éxitos y, a su vez, estos se logran gracias al apoyo incondicional de las personas mencionadas anteriormente, que forman parte de la entidad y se entregan día tras día para transmitir el espíritu "alheñero".

El Club Esportiu Alheña es una entidad deportiva de barrio que, como se ha comentado anteriormente, mantiene su esencia desde el primer día. Por ello tienen una muy buena relación tanto con la zona donde residen, San José, como con L'Hospitalet de Llobregat, lugares que serán analizados en el análisis externo. Son un club vinculado y comprometido con la comunidad, un añadido a todas las iniciativas locales que promueven la actividad deportiva entre la ciudadanía. Algunos ejemplos de actividades en las que participa el club son: el "Enroda't", una jornada lúdica y deportiva con actividades gratuitas, "La cross escolar", una jornada marcada por la celebración de carreras por categorías, la ofrenda floral y las fiestas de Bellvitge y San José. En la gran mayoría de estos casos, el club aporta su granito de arena montando un estand donde promocionan la entidad, transmiten los valores del club e intentan que los más pequeños disfruten de sus actividades.

A nivel deportivo, la principal motivación del club ha sido la formación de niños y niñas desde equipos base hasta edades más avanzadas. El motor principal para la entidad son las categorías de fútbol base que compiten a nivel escolar. Su prioridad es el aprendizaje del equipo, tanto a nivel grupal como individual, impregnando siempre los valores de la entidad, para que en un futuro dispongan de las aptitudes

necesarias para incorporarse a los equipos federados del club y que de esta forma favorezcan al crecimiento sostenido de la entidad.

Como bien se ha comentado anteriormente, el club deportivo apareció nueve años más tarde que el casal alheña. Esta sección siempre ha sido familiar, formada por muy pocos equipos y con unas cuotas asequibles y accesibles para un alto porcentaje de familias de L'Hospitalet de Llobregat. En cuanto a la sección femenina, según explica Iris Molina, miembro actual de la junta directiva del club y jugadora del club desde sus inicios, esta apareció algunos años más tarde, sobre el 1998, formada por un único equipo que jugaba en una pista de fútbol 7 cedida por el Club Deportivo Bellvitge. En aquel momento no disponían de una liga donde disputar partidos, sino que únicamente eran nueve chicas de entre 12 y 20 años que jugaban partidos de forma esporádica contra otros equipos de L'Hospitalet de Llobregat.

Con el paso de los años y tras el traslado al pabellón municipal, los equipos del club aumentaron hasta conseguir actualmente nueve equipos en la sección masculina y dos en la femenina.

4.2. Análisis externo

4.2.1. Entorno, circunstancias políticas, económicas y sociales

El entorno en el que el Club Esportiu Alheña lleva a cabo su misión es L'Hospitalet de Llobregat, más concretamente el barrio de San José. Un barrio con una alta densidad de población, variedad cultural y étnica. Según Idescat, en 2025 la población de L'Hospitalet de Llobregat era de 292.161 habitantes, siendo el municipio más poblado y denso de toda Cataluña. En cuanto a la variedad étnica, según información extraída de la web del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat, el 45,96% de la población es nacida en Cataluña, el 20,58% procede de otras comunidades autónomas y el 33,46% ha nacido en el extranjero.

Si hablamos del barrio de San José, encontramos en la web del Ayuntamiento que su extensión suma un total de 0,57 km² en comparación con los 12,57 km² que suma

el territorio total de L'Hospitalet de Llobregat. La población de San José representa el 7,4% del total del municipio. En cuanto a la densidad de población, es de los barrios más poblados, con una proporción de 37.102 habitantes por km².

En cuanto a los registros de migración, el barrio de San José, este último año 2024 ha aumentado en 1.000 el número de inmigrantes, llegando a 2.166 totales. En el caso de la emigración, el número total es de 1.060 desde que se tienen registros.

La población sigue un equilibrio proporcional en la división entre mujeres y hombres, y la gran mayoría de la población dispone del título de Bachillerato elemental o EGB 2ª etapa o ESO.

Gracias a su localización estratégica y la gran accesibilidad vía transporte público y vehículo privado, el club consigue una gran afluencia de familias y deportistas en sus instalaciones. Cada fin de semana se convierte en un lugar de referencia donde se crea un flujo continuo de personas interesadas en actividades deportivas. Tanto familias vinculadas al club con residencia en L'Hospitalet de Llobregat y alrededores, como familias que acompañan a los equipos visitantes. Según experiencias de jugadores, gracias a su localización y accesibilidad, el Pabellón Juan Antonio Bastante suele recibir una media de dos familiares por jugador, sumando un total de quince familiares por equipo. Mientras que otros pabellones con peor localización únicamente consiguen una afluencia de cinco familiares por equipo.

El club está muy vinculado a la comunidad y a su entorno, llevan a cabo diversas actividades de interés social, como el casal de verano o las jornadas solidarias, también participan en actividades organizadas por el Ayuntamiento, como se ha comentado anteriormente. Debido a su entorno, la entidad ha tenido la oportunidad de convertirse en un espacio de integración multicultural.

A causa de la gran densidad poblacional de L'Hospitalet, 23.561,4 por kilómetro cuadrado según el Idescat, cuenta con escasez de espacios verdes y lugares seguros para el ocio de los más pequeños. Es por ello que las instalaciones

deportivas como el pabellón Juan Antonio Bastante se convierten en un recurso clave para desarrollar la práctica deportiva y el ocio de los jóvenes.

En el ámbito político, L'Hospitalet de Llobregat cuenta con una gran tradición deportiva. Ha sido casa de personas altamente reconocidas como el exfutbolista Jordi Alba. Esta tradición se ve reflejada en clubes históricos, eventos municipales y políticas activas a nivel deportivo. Esto genera un gran apoyo institucional por parte del Ayuntamiento y sus políticas. La ciudad tiene una política municipal activa en materia de deporte, con la que ofrece ayudas y subvenciones a entidades deportivas, y que a su vez crea unos pilares para el deporte en la zona.

Según la entrevista realizada a Isabel Muñoz, secretaria del teniente Alcalde del Ayuntamiento de L'Hospitalet, y la web oficial del mismo, las subvenciones del Ayuntamiento siempre son de concurrencia competitiva. Es decir, el ayuntamiento abre una convocatoria con unas bases y los clubs deben cumplir con los requisitos para optar a la subvención. En años anteriores, como el 2022, la suma total de subvenciones que otorgó el Ayuntamiento fue de 2 millones. Estas subvenciones como máximo pueden cubrir el 50% del presupuesto que necesita el club para cualquier proyecto. La entrevista se puede encontrar completa en anexos (página 98).

La estabilidad política que ofrece L'Hospitalet, con una gobernanza estable por parte del Partido Socialista Catalán, durante los últimos cincuenta años, favorece la implementación y continuidad de políticas y ayudas deportivas que ofrece el Ayuntamiento.

Según la web oficial del Ayuntamiento de L'Hospitalet, a nivel socioeconómico, el barrio dispone de un índice de renta medio-bajo, con una renta bruta familiar por habitante de 16.400€ anuales en 2013. Por lo que la labor del club con su accesibilidad económica es esencial en este ámbito, igualando así oportunidades para el acceso al deporte de toda la población. En este contexto, el club actúa como agente de inclusión social, previniendo la exclusión social entre los jóvenes.

El aumento de la población ha provocado también un aumento proporcional en la demanda de actividades extraescolares, sociales y deportivas, a lo que el club responde con una oferta de actividades deportivas, económicamente accesibles y en un entorno seguro y familiar, cubriendo así necesidades como la mencionada anteriormente de escasez de entornos verdes.

Su ubicación favorece la relación con entidades como el colegio Pau Sants que permite la creación de dos equipos de fútbol sala base para el club. También mantiene una estrecha relación con el club SL11 con el que organiza el campus de verano, y el club “AECS”, con el que unen fuerzas para realizar las tecnificaciones semanales de porteros.

4.2.2. Competidores

Como competidores directos del Club Esportiu Alheña encontramos entidades deportivas que ofrecen la posibilidad de practicar fútbol sala en L’Hospitalet de Llobregat. Es decir, una competencia directa que dispone de la misma oferta que Alheña y va dirigida al mismo público, entre ellos se encuentran: A.E. Centre Sanfeliu (AECS), A.J. Pla, A.E. Bellsport, la escuela de fútbol sala SL11 y los colegios de la zona que cuentan con equipos de fútbol sala para jugar a nivel escolar. Estos competidores representan una gran amenaza para el club, ya que suponen una alternativa inmediata debido a su cercanía geográfica y la similitud de oferta.

Ampliando las fronteras, se podrían considerar competidores los equipos más cercanos de fútbol campo que captan jugadores, quitándole la oportunidad al club. Entre ellos destacan el C.E. L'Hospitalet, Hospitalet Atlètic, U.D. Gornal, Fundació Acadèmia de Fútbol L'Hospitalet (FAFLH) y muchos otros más. Aunque la misión y la actividad de estos clubs son diferentes, compiten por un público similar.

Los clubs mencionados anteriormente no compiten únicamente por jugadores, sino que también lo hacen por subvenciones y ayudas del Ayuntamiento, entrenadores y

voluntariado cualificado, así como por instalaciones deportivas municipales y la obtención de patrocinios.

En segundo plano encontramos entidades deportivas o colegios que ofrecen la posibilidad de realizar actividades extraescolares diferentes al fútbol sala, es decir, básquet, balonmano o voleibol, entre otros. Estos clubs, pese a no dedicarse al mismo deporte, son una amenaza a la hora de competir por jóvenes deportistas del ámbito local.

Respecto a los anteriores, Alheña dispone de ventajas y desventajas tanto en el ámbito deportivo como extradeportivo. Como ventajas encontramos el fuerte sentimiento de pertenencia y la transmisión de valores, así como la unión familiar que transmite el club, ya que pocas entidades consiguen transmitir este sentimiento actualmente. Otro punto a favor es la accesibilidad económica, pese a que las extraescolares ofrecidas por colegios disponen de un precio más bajo, en la competencia entre clubes deportivos, Alheña, con sus cuotas asequibles, es líder en competencia económica. No existen fuentes oficiales, ya que la cuota de los clubes no suele publicarse en la web, pero según información extraída de entrevistas, sabemos que las cuotas de otros clubs de L'Hospitalet son más elevadas. El importe total mensual puede llegar en ocasiones a superar los 60€, menos en el caso del A.J. Pla, ya que es considerada asociación juvenil y no club deportivo, por lo que recibe una subvención más elevada por parte del Ayuntamiento y puede permitirse disminuir las cuotas.

Como desventaja, encontramos que hay clubs con una mayor trayectoria, impacto comunitario y reputación, facilitándoles así la competencia por el talento joven. Otros clubes como el C.E. L'Hospitalet disponen de una marca consolidada y el actual respaldo del exfutbolista profesional Jordi Alba. Por otro lado, encontramos entidades que ofrecen mejores instalaciones y un mayor número de equipos en sus categorías. Incluso algunos, como el A.E. Bellsport, que dispone de un equipo a nivel nacional, ofreciendo así la oportunidad a los más pequeños de crecer en un mismo club durante toda su carrera deportiva y acabar jugando en altas categorías.

4.2.3. Mercado y tendencias

El mercado en el que opera el club se encuentra dentro del marco deportivo, más concretamente del fútbol sala formativo. Este mercado está compuesto por diferentes entidades deportivas y colegios que se dedican a realizar actividades extraescolares dirigidas a la formación de jugadores de fútbol.

El mercado futbolístico tiene una larga historia, más concretamente, lo que se conoce como fútbol moderno surgió en Inglaterra en el siglo XIX. El origen del fútbol sala data del año 1930, en Uruguay. Las primeras competiciones oficiales en territorio español tuvieron lugar en el año 1980. Desde este año hasta la actualidad hemos vivido un gran aumento del fútbol sala y del fútbol sala base, lo que hace que se hayan creado cada vez más entidades deportivas y, por lo tanto, un aumento directo de la competencia.

Alrededor de 1985 empezaron a nacer los clubs con más renombre de L'Hospitalet de Llobregat, entre ellos los mencionados anteriormente “A.E. Centre Sanfeliu” (AECS), “A.J. Pla”, “A.E. Bellsport” y “C.E. Alheña”. Desde entonces, la popularidad ha continuado creciendo y actualmente podemos encontrar ligas escolares de la zona de L’Hospitalet con más de diez equipos formados por colegios de la zona. Como hemos visto, este es un mercado con una competencia elevada, en el que diferenciarse es difícil. Sin ir más lejos, en el mismo L’Hospitalet de Llobregat coexisten más de cuatro grandes clubs de fútbol sala, analizados anteriormente.

La demanda en este tipo de mercados proviene sobre todo de familias con hijos en edad escolar o jóvenes que buscan actividades para promover el deporte y los valores. En el caso de los clubs enmarcados en el mercado del fútbol sala formativo, encontramos que el número de jugadores con residencia en la zona próxima a la ubicación del pabellón es mucho más elevado que el número de jugadores que residen más alejados. Esto es debido a que el fútbol formativo es considerado un hobby más que una obligación o profesión, por lo que las familias priorizan en gran medida la comodidad, cercanía y accesibilidad del club.

Estos últimos años hemos observado también un crecimiento considerable en el campo del fútbol sala femenino, un mercado que obtiene cada vez más fuerza y repercusión y del que los clubs pueden obtener beneficios significativos, no solo a nivel económico, sino también en términos de notoriedad, reconocimiento y visibilidad.

En cuanto a las tendencias, encontramos varias a destacar; como hemos mencionado anteriormente, el crecimiento del interés por el deporte formativo es una de ellas. Esto ha llevado a que algunos clubs profesionalicen tanto sus equipos como su estructura interna. Otra de las tendencias muy al alza es la realización de eventos deportivos, ya sean torneos, jornadas familiares o cenas de club, estas experiencias aportan valor al club y son un recurso cada vez más utilizado por las entidades. La preocupación por la salud y el bienestar es otra de las tendencias palpables en el mercado deportivo, ya que las familias buscan espacios seguros orientados al desarrollo de los más pequeños. Todos estos factores constituyen un mercado competitivo y en constante evolución y crecimiento, en el que los clubs deben innovar y adaptarse para seguir siendo competitivos y atractivos para el público.

4.3. Análisis interno

4.3.1. Equipos

Como bien se ha mencionado anteriormente, el Club Esportiu Alheña cuenta con varios equipos en su plantilla. Empezando por la sección de ping-pong que se gestiona de forma autónoma por los jugadores y el staff, también cuentan con un proyecto de promoción del balonmano conjunto con la sección de handbol del “Seccions Deportives Espanyol”. Este proyecto únicamente ofrece al equipo la pista interior del pabellón en un horario reducido, para realizar dos entrenamientos semanales. Por último, encontramos la sección futbolística.

En este apartado se analizarán únicamente los equipos que forman parte del fútbol sala femenino y masculino, ya que serán el público directo del evento y forman el 90% de la masa social del club.

Actualmente, el Club Esportiu Alheña dispone de 9 equipos masculinos y 2 femeninos. A continuación se adjunta la tabla de todos los equipos del club, los jugadores que los forman, el equipo técnico y la categoría en la que militan actualmente.

	PLANTILLA	EQUIPO TÉCNICO	CATEGORÍA
SÉNIOR A	1 RAÚL ROS - 14 DANI GUZMÁN - 20 XAVI PÉREZ - 4 JOSÉ GARCIA - 5 VICTOR CUADRA - 6 MARC FONT - 7 NICO - 8 IVAN CABALLERO - 9 ADRIÁN PÉREZ - 10 XAVI LINDES - 11 RAÚL LARGO - 12 LUCHO - 15 JUAN PABLO - 21 ÁLEX - 23 RAÚL SÁNCHEZ - 80 MARC CABALLERO - 99 SANTI	ÓSCAR BALLANO JUAN MARRÓN EMILIO	PRIMERA DIVISIÓN CATALANA DE FUTBOL SALA
SÉNIOR A FEM	1 AIDA AMOR - 12 LAURA RODRI - 3 CRIS LÓPEZ 5 LAIA SEGUÍ - 7 ROCÍO GONZÁLEZ -8 LUCÍA GARCÍA -9 SARA BALASCH - 10 CORI PÉREZ - 11 NEREA MARTÍNEZ - 17 MAR MUÑOZ - 18 MARI CARMEN - 28 LAIA MAS	CRISTIAN GONZÁLEZ ADRIAN PÉREZ	PRIMERA DIVISIÓN CATALANA DE FUTBOL SALA
SÉNIOR B	12 IVAN CALDERON - 30 JORDI GONZÁLEZ - 3 CARLOS CASTILLO - 6 MARC BAUTISTA - 7 ALEJANDRO VALLE - 8 JORDI PALOMINO -9 CRISTIAN GONZÁLEZ - 10 JOEL MARCHES - 11 MARQUITOS - 14 MARIO JIMÉNEZ - 15 FAURA - 18 AITOR GARCÍA - 20 OSCAR PINEDA	EDU HERRAEZ MIGUEL GONZÁLEZ	TERCERA DIVISIÓN CATALANA DE FUTBOL SALA
INTER ALHEÑA	1 CRISTIAN JESÚS KARGAS - 12 IVÁN CALDERÓN CABEZAS - 14 JONATAN SERRET REDONDO - 5 HUGO CORES ARACONDE - 6 SERGIO HERRERO NUÑEZ - 7 JAIRO VALVERDE AGUILERA - 8 ADRIÀ CUADRA URBANO - 10 DAVID CASTRO SOBRINO - 13 OLIVER ORELLANA GARCÍA - 19 LLUÍS ALCÓN PARDO	ALBERT	TERCERA DIVISIÓN CATALANA DE FUTBOL SALA
JUVENIL A	2 PAU SÁNCHEZ - 24 PAU FREIXA 5 MARTÍ - 6 ÁLEX MOLINA - 7 IZAN BAZAGA 8 ÁLVARO - 9 EDU - 10 PABLO - 11 JOFRE - 18 ARNAU - 23 SANTI - 25 ÁLEX GARCÍA	KEN WATANABE IVAN CALDERON	PRIMERA DIVISIÓN JUVENIL DE FUTBOL SALA
CADETE	1 MIKEL - 13 MARTÍ - 6 ALEIX - 7 BIEL - 9 GERARD - 10 MARIO - 11 LEO - 12 HUGO - 21 ROC	ANTONIO VICTOR FAURA MARQUITOS	TERCERA DIVISIÓN CADETE
CADETE FEM	25 AINHOA PACHES - 2 ROCÍO BARLARI - 5 JULIA CHAVERO - 7 LOLA RODRÍGUEZ - 9 VALERIA FARRO 10 JÚLIA SEGUÍ - 14 AINHOA SUÁREZ - 17 JENELL 19 LUCÍA HERRERA - 20 ADELA - 30 MIRANDA UCLES	IRIS MOLINA CAROLINA VERDÚ ORTIZ	LIGA ESCOLAR
INFANTIL	1 OMAR RUIZ - 5 ALEX RUA - 6 IVAN RUA - 7 GIOVANNI 9 IKER OLEA - 10 ERIC JIMÉNEZ- 11 JAN - 14 DANIEL GONZÁLEZ - 18 ENEKO CAMPOS - 19 ADAY CERRATO	LAURA ROCÍO	SEGUNDA DIVISIÓN INFANTIL
ALEVIN	5 ÁLEX - 6 IVAN - 7 OMAR - 10 MARIO - 11 JAN 17 DANIEL - 18 ENEKO - 19 ADAY - 21 LEO	ROCÍO LAURA	LIGA ESCOLAR
BENJAMIN PAU-SANTS	16 HUGO - 7 HÉCTOR - 8 MARTÍN - 9 JON - 10 ERIK - 17 NIL - 19 GENÍS - 30 IAGO	VICTOR FAURA OSCAR PINEDA	LIGA ESCOLAR
PRE-BENJAMIN PAU-SANTS	4 GABRIEL TOGAN - 5 LUCA MARTÍNEZ - 6 CLAUDIA PEREZ 7 NOA PEREZ - 9 ALEIX - 10 IKER ÁLVAREZ - 11 ERIK FRUCTUOSO 17 JUAN MORALES 20 YAGO MARBAN	AIDA AMOR PAU LOPEZ	LIGA ESCOLAR

Imagen 1. distribución equipos.
Fuente: elaboración propia

4.3.2. Aspectos económicos

El Club Esportiu Alheña se sustenta actualmente a través de subvenciones y cuotas de los inscritos.

En cuanto a las cuotas, el club siempre ha tratado de mantenerlas asequibles, ya que para ellos es esencial ofrecer a todas las familias de L'Hospitalet de Llobregat la oportunidad de poder formar a sus hijos en el club, teniendo también presente el origen y la filosofía del mismo. Actualmente, la cuota mensual del club es de 47€, una cuota que paga íntegra la gran mayoría de jugadores del club de septiembre a junio. Sumando un total de 470€ anuales por persona. En el caso del sénior, tanto masculino como femenino, existe una reducción de cuota debido a la categoría en la que militan. En este caso, los jugadores pagan 25€ mensuales, sumando un total de 250€ anuales por persona.

Existen otras excepciones como las categorías benjamín y pre-benjamín, estos equipos surgen de la colaboración con el colegio Pau Sants. El colegio ofrece la posibilidad de realizar una extraescolar en el Club Esportiu Alheña y, en este caso, la cuota va destinada directamente al colegio. A pesar de ello, en estos equipos también pueden inscribirse niños que no pertenecen al colegio Pau Sants, en este caso la cuota debe abonarse al Club Esportiu Alheña. La cuota de los más pequeños es de 42€ mensuales, un total de 420€ por temporada y persona.

Con relación a las cuotas existe un último punto, las subvenciones y becas. El club dispone de un apartado de solicitud de subvención de cuotas para las familias que lo necesiten. En este caso, la junta directiva es la encargada de analizar el caso y decidir el tipo de beca que se le ofrece al jugador, beca completa (100% de la cuota), parcial (entre el 25% y el 75% de la cuota) o nula, en función de la situación familiar de la persona y la solvencia económica del club.

Por último, el club dispone de subvenciones tanto por parte de la Federación Catalana de Fútbol como del Ayuntamiento de L'Hospitalet. En este último año 2024

recibió por parte de la Federación Catalana de Fútbol una subvención de 1283,14€ gracias a la campaña “Todos somos un equipo”, una iniciativa para impulsar el fútbol sala amateur en Cataluña. Por parte del Ayuntamiento, este concedió un total de 29,114.88€ para el proyecto deportivo del club. Según informes del club, la cuantía subvencionada por el Ayuntamiento para el proyecto deportivo ha sido la misma durante los dos años anteriores, 2023 y 2022.

Años atrás, por parte de la Federación Catalana de Fútbol, también han recibido otras subvenciones como la de la campaña “Orgullosa” (1230,24€), por potenciar el fútbol sala femenino, o de nuevo la subvención por la campaña “Todos somos un equipo” (1534,07€).

En resumen, los ingresos del club provienen tanto de cuotas de los afiliados como de subvenciones del Ayuntamiento de L’Hospitalet y de la Federación Catalana de Fútbol. Según información extraída de la entrevista con Iris Molina, integrante de la junta directiva del club, el porcentaje de ingresos relacionados con las cuotas de los afiliados representa el 50% del total. El otro 50% restante proviene de las subvenciones del Ayuntamiento.

En esta misma entrevista queda demostrado que los gastos del club se dividen en fijos y variables. En este caso, los gastos fijos están directamente relacionados con el material y las cuotas de afiliación a la Federación Catalana de Fútbol. Estas cuotas pueden referirse a licencias, mutualidad u otros, son cuotas que debe pagar el club por cada equipo inscrito en competición. Además, en competiciones federadas, el club debe cubrir los costes de arbitraje, es decir, debe abonar los honorarios de los árbitros designados por la Federación Catalana de Futbol.

Otro de los gastos fijos sería el seguro de responsabilidad civil, el club dispone de un mismo seguro tanto para el día a día como para los campus y/o torneos que se organicen en la entidad. Por otro lado, la comunicación del club genera tanto gastos fijos como variables. Entre los gastos fijos encontramos el pago de servicios de

telefonía y correo electrónico, mientras que los gastos variables corresponden a la cartelería y las acciones de propaganda y difusión.

Los suministros del pabellón, como luz y agua, están cubiertos por el Ayuntamiento, ya que se trata de un pabellón municipal. Por otro lado, todas las personas vinculadas al club disponen de contratos de voluntarios, es decir, no trabajan de forma remunerada y, por lo tanto, no suponen ningún gasto para el club.

Entre los gastos variables y puntuales que puede tener el club se encuentran el transporte, el alojamiento y las dietas, que dependen del equipo y del lugar donde se dispute la competición. Asimismo, se incluyen los trabajos externos, así como la contratación puntual de servicios de auditoría y otras prestaciones profesionales.

4.3.3. Organigrama

El club C.E. Alheña se desarrolla a través de una estructura organizativa dividida en comisiones, esto permite llevar a cabo de manera eficiente la organización y funcionamiento interno del club. Esta división reparte responsabilidades, toma de decisiones y coordinación de manera equilibrada. Todos los integrantes del club, tanto junta directiva como staff técnico, disponen de contrato de voluntarios, como se ha mencionado anteriormente.

El club está dirigido de forma centralizada por la junta directiva, que se divide en comisiones y áreas que permiten abordar de manera más óptima las necesidades del club. Cada comisión es responsable de un ámbito que analizaremos a continuación. Gracias a esta estructura se consigue una gestión más ágil y rápida, recalcando la importancia de la comunicación entre los diferentes campos, para obtener una mayor coherencia y aplicación de la filosofía del club.

La dirección y gestión del club está en manos de la asamblea de socios, es decir, son el conjunto de jugadores y familias los que deciden a través de votación quién

dirige el club y, por lo tanto, quien forma parte de la junta directiva. Esta elección se realiza cada cuatro años.

Desde el mes de julio del 2024 hasta hoy, la junta directiva aprobada en la asamblea general y comunicada al Consejo General del Deporte es la siguiente: el presidente del club y máximo responsable de la junta es Salvador Lledó Mercado. Su función principal es ser el representante del club, combina tareas administrativas como la autorización y firma de documentos y tareas de representación institucional, siendo el encargado de comunicarse con el Ayuntamiento, federación y otras entidades. Por último, también es el encargado de supervisar el correcto funcionamiento de la junta directiva, responsabilizándose de una dirección estratégica correcta y coherente con el club.

Por debajo del presidente encontramos a la secretaria, en este caso Iris Molina Martínez, encargada de la gestión administrativa y la documentación; a su vez se preocupa de una correcta comunicación interna y ofrece su apoyo a la junta directiva, redactando actas y convocatorias de junta. También ofrece atención a familias y organiza actividades extradeportivas.

Albert Domenech Brotons es el tesorero de la entidad, el encargado de la gestión económica y el control presupuestario; administra todos los pagos y cobros de la entidad y realiza los informes económicos. Es el máximo encargado de custodiar y gestionar la tesorería.

Por debajo de los tres anteriores encontramos a los 6 vocales, María Teresa Lacruz Andreu, Hèctor Ramón Vázquez, Olga Font Gisbert, Rosario Ruiz Escalera, Juan Luis Calderón Del Sol y Raul Ros Soler. Estos no desempeñan una función ejecutiva en el club, no tienen ningún cargo de renombre, pero son los encargados de participar en la toma de decisiones. Realizan también un seguimiento de la evolución del club desde dentro, ya que todos ellos son familiares de jugadores y, por último, dan apoyo a las diferentes comisiones.

Una vez analizados los integrantes de la junta directiva y su posición, nos encontramos con la división en comisiones. El club Alheña consta de tres comisiones diferentes, comisión administrativa, comisión institucional y, por último, comisión técnico-deportiva.

La comisión administrativa está formada por Albert Domenech, Iris Molina y Juan Luis Calderón. Su función principal es encargarse de la tesorería y la gestión del capital; son los encargados de gestionar las cuotas de los jugadores del club, ofrecer y aprobar subvenciones y becas y gestionar la parte de los seguros de las personas inscritas en el club.

La segunda comisión es la institucional, donde encontramos a Iris Molina y Olga Font, las encargadas de la gestión de las actividades extradeportivas y de la compra de material.

Por último, encontramos la comisión técnico-deportiva formada por Héctor Ramón, Raúl Ros y Salvador Lledó, que son los encargados de seleccionar y dirigir a los monitores deportivos durante toda la temporada. Son los responsables de hacer cumplir el código ético del club y también de fijar objetivos adaptados a cada equipo, objetivos que los entrenadores deberán cumplir a lo largo de cada temporada.

El conjunto de la junta directiva realiza reuniones mensuales para tratar temas de interés y de mejora para el club. Dentro de estas reuniones existe una democracia, es decir, la toma de decisiones se realiza mediante votaciones.

Por otro lado, encontramos la figura del coordinador deportivo que, pese a ser nombrado por la junta, no forma parte de ella. Es el encargado de proponer una planificación deportiva basada en la formación para los jugadores del club. Dinamiza también los grupos de entrenadores y tiene reuniones periódicas, tanto con familias como con cuerpo técnico. Así pues, coordina de forma coherente a los equipos, teniendo en cuenta el perfil del grupo, antiguas experiencias y formación.

Por debajo del coordinador y sin pertenecer tampoco a la junta directiva, están los entrenadores. Cada entrenador es responsable de su equipo y del cumplimiento de los objetivos propuestos por la comisión técnico-deportiva a inicio de temporada. Dentro de cada equipo existe total libertad para establecer un reglamento de régimen interno (sanciones por incumplimientos horarios, vestimenta, mal comportamiento…), siempre supervisado por el coordinador deportivo.

Por último, tenemos a la responsable de comunicación, Marina López, encargada de llevar las redes sociales del club y transmitir de la mejor forma posible los valores de este, a la vez que informa de los resultados semanales de los equipos del club y noticias importantes.



Imagen 2. Organigrama C.E. Alheña
Fuente. C.E. Alheña. Recuperado de: https://cealhenya.com/organitzacio/

4.3.4. Instalaciones

La sede donde se lleva a cabo la misión del Club Esportiu Alheña es el Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante, ubicado en la Calle Sant Pius X, 7, del barrio de San José. Dentro de las instalaciones delimitadas por un recinto cerrado, el club dispone de dos entradas, una para peatones con acceso directo a la cafetería y otra para automóviles con acceso directo a la zona de aparcamiento, espacio muy bien valorado según comentario de los asistentes, ya que el aparcamiento por la zona es escaso.

El pabellón cuenta con una pista interior cubierta, reformada hace pocos años con el objetivo de mejorar las instalaciones. Esta pista de parquet tiene gradas de cemento en ambos lados, con capacidad para 450 personas. Dentro del recinto cubierto, el club dispone de vestuarios, una sala de reunión y otra sala de almacén de material. Esta pista es donde se disputan los partidos de todos los equipos cada fin de semana, también es el sitio donde tienen lugar los entrenos de los equipos del club las tardes de lunes a viernes. El pabellón cuenta con una buena iluminación gracias a los focos de alta intensidad, garantizando así una visión óptima tanto para los jugadores como para el público. El espacio interior está decorado con el emblema y las fotografías de todos los equipos del club y, en la última reforma, algunas paredes se pintaron de azul, el color corporativo del club.

Más allá de la pista interior nos encontramos con una pista exterior descubierta iluminada con farolas. Su función principal es acoger entrenamientos de algunos equipos y ofrecer un espacio donde calentar antes de los partidos. Aunque también es el lugar donde se llevan a cabo actividades recreativas o eventos especiales del club. Al otro lado de las instalaciones, el pabellón dispone de tres pistas de petanca y otra pequeña sede social para los aficionados a esta disciplina.

En otro edificio encontramos cuatro vestuarios destinados al uso de jugadores, tanto visitantes como locales, que permiten mejorar la organización de la afluencia de personas en días de entrenamientos y partidos. Además, en ese mismo edificio están ubicados los lavabos y el vestuario de árbitros.

Más adelante tenemos consejería, un espacio de control para la actividad diaria del pabellón, el conserje es el encargado de abrir y cerrar las instalaciones, a la vez que supervisa el estado del pabellón y realiza un pequeño mantenimiento del espacio. Así mismo, también gestiona las llaves de los espacios del club.

Por otro lado, el club dispone de un despacho en el que encontramos al presidente, coordinador deportivo, secretaria y tesorero. Se trata de un espacio al que acuden los socios para comunicar inquietudes o realizar reuniones. Este despacho está

decorado con los trofeos e insignias que ha conseguido el club al cabo de todos estos años.

Como sede social y punto de reunión está la cafetería del club, un local pequeño y acogedor donde se reúnen las familias y los jugadores en los momentos previos y posteriores a los partidos. Este espacio cuenta con una capacidad para treinta personas en su interior, además de una terraza habilitada. Sus paredes están revestidas con las camisetas conmemorativas realizadas en honor a los éxitos conseguidos por la entidad deportiva.

Todos los accesos al pabellón están habilitados para personas con movilidad reducida, tanto entradas como baños, no es necesaria rampa ni ascensor, ya que todo el recinto está a nivel de suelo. Todas las instalaciones cumplen con la normativa de seguridad y disponen de salidas de emergencias señalizadas, además de elementos como extintores y desfibriladores externos automáticos (DEA).

4.3.5. Misión, Visión y Valores

La misión principal y por la que trabajan día a día en el Club Esportiu Alheña es que cualquier deportista que se una al club, cumpla y adquiera unos valores asociados al deporte. Desde su creación buscan que Alheña sea un punto de encuentro para el entretenimiento y la diversión. Su misión va mucho más allá de conseguir éxitos y victorias, para ellos es más importante la formación y el disfrute que los resultados.

Trabajan para formar de manera óptima a nivel cognitivo, motor, afectivo y social. Por este motivo, enfocan su misión en ofrecer unas bases para mejorar día a día y competir con dignidad deportiva, sin tener en cuenta la categoría.

Como se ha mencionado anteriormente, la filosofía principal del club es transmitir los valores de este a todos sus socios. Valores como amistad, responsabilidad, fuerza de voluntad, creatividad, autocontrol emocional, formación antes que resultados, deportividad, compromiso individual con el grupo, disciplina, esfuerzo y orgullo de

pertenecer y representar al club. Es esta forma de entender el deporte la que ha hecho que cada vez más gente se sienta atraída hacia la manera de trabajar del club y acabe formando parte de él. Alheña es un sentimiento que llevan por bandera y del que se sienten muy orgullosas muchas de las familias afiliadas.

La visión del club es seguir creciendo año tras año, posicionándose como una entidad de referencia en el ámbito local. Quieren ser reconocidos por la manera de formar jugadores y la transmisión de valores. Buscan ampliar su impacto social a nivel local y seguir fortaleciendo el sentimiento de pertenencia, ya que lo más importante para el club es que toda la gente inscrita se sienta parte de una pequeña gran familia.

Alheña quiere seguir contribuyendo al desarrollo personal a través de su misión y valores, buscan conseguir un aumento en su comunidad, pero a la vez seguir manteniendo el sentimiento de club familiar. Quieren consolidar un proyecto que perdure y siga creciendo generación tras generación.

4.3.6. Intangibles

El Club Esportiu Alheña hace una labor excelente con los intangibles de la entidad. Como bien sabemos, los intangibles no son materiales ni cuantificables, pero aportan un valor incalculable al club, a la vez que lo ayudan a diferenciarse, cohesionarse y aumentar su reconocimiento. Tal y como indica Costa, “Del mismo modo que el público dejó de comprar productos para comprar marcas, ahora está dejando de comprar marcas para comprar imágenes de la marca. [...] Algo que no está en los productos ni en los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos. Es el triunfo definitivo de la imagen.” (Costa, 2001:66), es por ello que se considera esencial la excelente labor que realiza el club.

Entre los intangibles más relevantes para la entidad encontramos la imagen del club y el sentimiento de pertenencia. El club ha conseguido, a través de su historia y tradición, crear un fuerte vínculo tanto con familias como con jugadores y

entrenadores. De esta forma, podemos afirmar que la conexión emocional refuerza la fidelidad hacia el club.

Por otro lado, uno de sus puntos fuertes es la transmisión de valores. Como bien hemos analizado, trabajan día a día para conseguir que estos valores sirvan de guía a toda persona vinculada al club. Es decir, llevan su filosofía por bandera, consiguiendo así diferenciarse de otros clubs.

El capital humano es uno de los intangibles más importantes para la entidad, ya que sin entrenadores, socios y voluntarios no existiría Alheña. Estos son los encargados de crear unas bases para el crecimiento deportivo del club. Este capital humano es la consecuencia de los intangibles mencionados anteriormente, ya que sin unos valores definidos y un sentimiento de pertenencia tan notable, no se conseguiría que muchas personas que forman parte del club permanezcan tantos años vinculadas a él.

Por último, en relación con los anteriores, encontramos la tradición del club. La estrecha relación con la zona donde residen y el legado de figuras como Juanan y Montoya contribuyen a la creación de un prestigio capaz de generar credibilidad sobre la entidad. Los casi cuarenta años que lleva el club a sus espaldas hacen que haya adquirido una cierta tradición y reputación considerada dentro del ámbito deportivo local.

Un ejemplo que da valor a todo lo mencionado anteriormente son los resultados de la encuesta realizada a la masa social del club, la cual puede consultarse completa en el apartado de anexos. El 79% de los encuestados afirman que lo que más valoran del club es el sentimiento de pertenencia y el ambiente familiar de este. Con esto se evidencia que la entidad consigue de forma satisfactoria transmitir los intangibles que le caracterizan, aumentando así la masa social y el reconocimiento de la entidad. Por debajo de este primer puesto encontramos la importancia de la formación deportiva y los valores que transmite el club, siendo para el 32% de los encuestados lo más valorado de la entidad.

Como bien se ha expuesto a lo largo de todo el trabajo, el C.E. Alheña es una entidad familiar, local y con una larga tradición a sus espaldas, es por ello que el principal motivo por el que los encuestados siguen vinculados al club es de carácter social. Es decir, el 75% de los encuestados están vinculados al club debido al grupo de amigos que han formado en la entidad. En segundo lugar, un 45% de los encuestados afirma estar vinculado al club debido a la proximidad de este al domicilio. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el C.E. Alheña se caracteriza por ser un club pequeño y familiar, profundamente arraigado al barrio y al entorno más cercano, lo que facilita la asistencia regular y refuerza el vínculo con los socios.

La encuesta dirigida a la masa social del club será mencionada a lo largo de todo el proyecto, los resultados completos de la misma se pueden ver de forma íntegra en el apartado de anexos (página 100).

Estos resultados evidencian la importancia de los intangibles en el club, como el sentimiento de pertenencia, la cercanía, la confianza y las relaciones personales, elementos que, junto con la proximidad geográfica, refuerzan la identidad del C.E. Alheña como entidad deportiva de barrio.

4.4. Resumen

4.4.1. DAFO

El análisis DAFO se presenta como una herramienta esencial para comprender la situación actual del C.E. Alheña desde una perspectiva estratégica. A través de la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se obtiene una visión clara y estructurada de la entidad y su entorno. Mediante el análisis realizado previamente, se permite integrar en el siguiente DAFO elementos propios que condicionan al club, así como factores externos que influyen en su desarrollo.



Imagen 3. DAFO Alheña
Fuente: elaboración propia

4.4.2. Mapa de públicos

Para realizar el mapa de públicos del C.E. Alheña se ha utilizado la clasificación propuesta por Grunig y Hunt en 1984, en ella se dividen los públicos en internos y externos. Esta clasificación nos permite realizar una clara diferencia entre públicos internos, aquellos que forman parte de la organización y participan directamente en su funcionamiento. Y, por otro lado, el público externo, aquel que no pertenece a la organización pero mantiene una relación con ella.

En este caso encontramos en la parte superior y de color azul al público externo del club y en la parte inferior de color rojo al público interno del club.



Imagen 4. Mapa de públicos Alheña
Fuente: elaboración propia

4.5. Eventos anteriores

Entre los eventos realizados con anterioridad en el club destaca el torneo anual en honor al que fue una figura de gran importancia para la entidad, Juan Antonio Bastante. El torneo de “Juanan” como se le reconoce, se realiza cada año en fechas navideñas. Tiene como objetivo reconocer el esfuerzo de los equipos del club. En este evento se invitan entidades deportivas ajenas al club para disputar enfrentamientos contra equipos de Alheña.

Es un día en el que desde primera hora de la mañana se disputan partidos de fútbol sala. El resultado de este torneo acostumbra a ser óptimo, pero escaso, debido a que las fechas en las que se realiza están caracterizadas por la ausencia de muchas familias, debido a viajes o escapadas navideñas.

Otro ejemplo son los eventos que realiza el club de forma esporádica y con motivo benéfico. A lo largo de la historia de Alheña se han realizado torneos para recaudar fondos para la Dana, realizar donaciones de ropa para África, de juguetes para los más pequeños o incluso para animales, entre otros. Estos eventos conseguían el objetivo de reunir material solidario, pero el mensaje no llegaba de forma correcta a las familias ni al público.

En la totalidad de los eventos realizados la organización era la misma. Los torneos consistían en un seguido de partidos realizados a lo largo de un único día, y entre ellos, en algunas ocasiones, se llevaban a cabo actividades como hinchables, juegos y clases de baile o zumba.

Al ser un club pequeño y familiar, todos los actos han sido destinados a los socios y familias del club. La organización total del evento corre a cargo de la junta directiva, sobre todo del coordinador deportivo y algunos vocales que le ofrecen apoyo. Habitualmente participan un total de cinco personas en la organización y gestión. Estos son los encargados de los preparativos previos, contactar con árbitros en caso

de ser necesario, organizar los espacios, gestionar inscripciones y material, coordinar horarios, etc.

La media de equipos inscritos suele ser alrededor de seis, cada equipo con unos siete jugadores. Con estos datos, podemos observar que la afluencia de gente no es mucha, suelen acudir los jugadores y algún familiar, por lo que se puede concluir que la repercusión del evento es escasa. En ninguno de los actos ha existido patrocinador, ya que el club no dispone de ellos. Así pues, acostumbran a solicitar un precio por inscripción que a veces es destinado a causas sociales y otras para beneficio propio.

Estos actos no generan un gasto relevante, ya que se realizan en las instalaciones del club y los encargados de toda la organización son voluntarios. La comunicación previa la realiza la responsable de redes sociales, es una comunicación simple que se limita a un post de Instagram y pequeños carteles informativos colocados por el pabellón, hay una clara falta de difusión y estrategia comunicativa.

Siguiendo con el análisis de los torneos realizados anteriormente, disponemos de la valoración de la masa social del club respecto a estos. Gracias a la encuesta hemos obtenido resultados muy evidentes sobre la falta de iniciativas por parte del club hacia los socios. Un escaso 35% de los encuestados opina que las iniciativas son suficientes, mientras que el otro 34% opina que son escasas. Estos datos exponen con claridad la necesidad del club de realizar un mayor número de torneos o actos dirigidos a sus socios.

Otro aspecto a tener en cuenta, extraído de los resultados de la encuesta, es la valoración de los torneos anteriores. El 38% de los encuestados los puntúa con un cuatro sobre cinco, y en segundo lugar, con un 34% la puntuación obtenida es de tres sobre cinco. Estos resultados reafirman lo mencionado anteriormente, los torneos realizados son bien puntuados, pero tienen un gran margen de mejora. Analizando los resultados obtenidos, se puede descifrar que la valoración de los torneos mejoraría si la organización escuchase a los asistentes y tuviera en cuenta

las opiniones y gustos del público objetivo. Según la encuesta realizada, algunos de los aspectos que consideran imprescindibles los asistentes al torneo son, entre otros, una buena organización, buen ambiente, rivales y horas decentes y *break* para la comida.

Como conclusión, encontramos una participación estable, pero baja, provocada, en parte, por la falta de promoción. El ambiente del día D es muy familiar y agradable, vinculado a los valores del club. El éxito de los eventos lo encontramos en la repetición anual de ellos, al ser un club familiar los socios saben que cada final de año se celebra el torneo del "Juanan" y acuden a él como tradición. Pese a esta tradición, la planificación previa y los preparativos son escasos y se depende principalmente de los voluntarios para llevar el torneo adelante. Además, se puede concluir que existe una clara falta de datos y análisis para medir el éxito del torneo.

Así pues, este análisis nos ofrece las bases para realizar el diseño del torneo propuesto para este TFG, especialmente sirve para establecer los indicadores de rendimiento (KPI's) del torneo y mejorar ciertos aspectos de eventos realizados con anterioridad.

5. CREACIÓN DEL EVENTO

5.1. Justificación y objetivos del evento

El proyecto nace de la necesidad de aumentar la base de jugadores del C.E. Alheña, un club familiar que, según el análisis realizado, necesita mejorar su visibilidad y reconocimiento en la zona de L'Hospitalet y Baix Llobregat. El análisis interno ha evidenciado una falta de equipos en todas las categorías del club. Analizando la competencia, se ha detectado que el número de equipos de otras entidades deportivas es mucho mayor, sobre todo en la sección femenina y las categorías formativas.

En este contexto, el torneo se plantea como estrategia de comunicación institucional con el objetivo de permitir al club darse a conocer, conectar con nuevas familias a través de sus valores y su imagen positiva, y conseguir que estas familias se unan al club.

Con este acto no solo se busca aumentar la cuota de inscripciones en el club, sino que también sea una oportunidad para mejorar la repercusión e impacto de la entidad. La estrategia de comunicación es clave para conseguir el mayor número de participantes y para poder transmitir la misión, visión y valores de la entidad deportiva, así como la imagen positiva del club.

El torneo actúa como un evento de marca que supone una oportunidad para reforzar y transmitir los valores del club, a la vez que se refuerza su presencia en medios locales y redes sociales, para conseguir así aumentar el reconocimiento del club dentro del ámbito deportivo de L'Hospitalet y el Baix Llobregat.

La finalidad y los objetivos del torneo son evidentes. El principal ítem que se quiere conseguir con la realización de este evento es promover la participación de nuevas familias y, como consecuencia, un aumento directo en las inscripciones del club. Otro de los objetivos del torneo es generar notoriedad y repercusión en el ámbito local, reforzando el reconocimiento de la entidad y permitiendo transmitir sus valores a un público más amplio. Por último, es indispensable crear una estrategia de comunicación eficiente vinculada al torneo y al club, con el objetivo de incrementar la participación organizativa del evento.

En definitiva, los objetivos SMART para este evento son los siguientes:

1. Aumentar la participación y asistencia de público al torneo en un 20% respecto a eventos anteriores.
2. Incrementar en un 10% las inscripciones del club durante los dos meses posteriores al torneo, especialmente en categorías formativas y femeninas.
3. Cubrir el 80% del presupuesto del torneo mediante inscripciones y subvenciones.

4. Incrementar la participación interna del club en la organización del torneo, logrando implicar al menos a 10 personas entre miembros de la junta, entrenadores y voluntarios durante la preparación y realización del evento.
5. Lograr que al menos el 40% de las familias asistentes al torneo participen en otras actividades del club, como por ejemplo el torneo anual en honor a Juan Antonio Bastante y la Cross Escolar, entre otras.
6. Recoger datos de contacto del 100% de los participantes inscritos en el torneo, con el fin de ampliar la base de difusión comunicacional del club.
7. Establecer el torneo como evento anual del club a partir del año siguiente.
8. Generar un mínimo de 10 publicaciones relacionadas con el torneo en los canales de comunicación del club (principalmente redes sociales y página web) durante las fases previa, durante y posterior al evento.
9. Aumentar un 30% la interacción digital del club (seguidores, comentarios, likes…) en su principal medio de comunicación, el perfil de Instagram de la entidad, durante el periodo de comunicación del torneo.
10. Conseguir que el 80% de los asistentes valoren positivamente la transmisión de los valores del club, en una encuesta de satisfacción realizada tras finalizar el torneo.

5.2. Mensaje, eje central del evento y posicionamiento

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del torneo es aumentar tanto el reconocimiento local del club como su cuota de jugadores. El evento será un acto clave para poder transmitir los valores del club a las potenciales familias, por lo tanto, es esencial definir el mensaje que se quiere transmitir.

El torneo, según la clasificación de eventos de Bowdin (2012), estará categorizado como un evento local, un acto dirigido a un público objetivo como es la comunidad de L'Hospitalet de Llobregat. Este tipo de eventos busca generar sentimiento de pertenencia y fortalecer lazos, entre otros.

Por otro lado, según la categorización de Jiménez-Morales & Panizo (2017) se considera un evento deportivo autogestionado, es decir, la organización plena del acto corre a cargo de la entidad organizadora. Pese a este posicionamiento, el torneo no busca pasar desapercibido y ser un evento local más, sino consolidarse como un punto de inflexión para el club y convertirse en un acto de referencia local, un espacio de encuentro para fortalecer la identidad y familia del club. Se diferencia de otros torneos gracias a su mensaje y eje central, convirtiéndolo en una vivencia colectiva, más que en una jornada competitiva.

Una vez definido el tipo de acto, se debe analizar el mensaje que se quiere transmitir en el torneo. Alheña es un club familiar que lleva por bandera su filosofía y valores, analizados en apartados anteriores, por ello, el mensaje central e hilo conductor del torneo será el siguiente: “Unir club, familias y comunidad a través de los valores del deporte”. Este mensaje se ve sustentado por uno de los valores más importantes del club, aprendizaje por encima de éxitos, ya que en este acto lo primordial es mostrarse como punto de encuentro comunitario y promover los valores del club para atraer nuevas familias. El evento no será tomado como una competición deportiva, sino como una jornada lúdica y de aprendizaje comunitario.

Este mensaje será el encargado de guiar toda la comunicación del torneo, tanto interna como externa, definiendo la identidad del acto, estableciendo los valores y el propósito que se quieren transmitir.

Es por ello que el eje central del torneo gira en torno a tres pilares fundamentales. El principal, la visibilidad y crecimiento del club, generando un impacto significativo en la comunidad con el objetivo de atraer nuevos jugadores aumentando así la plantilla del club. El segundo pilar es la participación de la comunidad local. Y, por último, la formación y los valores que se ofrecerán en el torneo, estos serán clave para transmitir y reforzar la imagen del club. La definición del eje y mensaje central nos permite empezar a organizar el evento de forma estructurada.

5.3. Características del evento

5.3.1. Explicación del evento

El evento estará dividido en tres partes clave, en primer lugar, la realización de los partidos, posteriormente, el aperitivo y, para finalizar, la despedida del evento con el discurso del presidente.

El torneo se inaugurará con la disputa del primer partido entre los equipos de menor edad. En los partidos sucesivos, las edades de los jugadores irán aumentando hasta finalizar el torneo con el máximo enfrentamiento (main event) entre dos equipos de categoría sénior. Los jugadores de este último enfrentamiento serán los responsables de visibilizar al máximo la misión y los valores del club.

Todos los partidos tendrán lugar en la pista interior del pabellón. El objetivo del evento es que cada equipo dispute un único partido de dos partes de 20 minutos, entre ellas existirá un descanso de 10 minutos. Los partidos se realizarán a tiempo corrido, es decir, el tiempo no se detendrá aunque el balón no esté en juego o se produzcan faltas, cambios o lesiones. Cada partido estará dirigido por un árbitro titulado, responsable de añadir minutos adicionales al encuentro si lo considera necesario por pérdidas de tiempo.

Los equipos estarán formados por un mínimo de cinco jugadores y un máximo de doce, pudiéndose inscribir jugadores ajenos a la entidad. La única premisa es que los jugadores de un mismo equipo deben pertenecer a la misma categoría (infantil, sénior, cadete…). Al finalizar cada partido, se hará entrega de un trofeo a ambos equipos participantes, un distintivo que recibirán por formar parte del evento y cumplir con los valores de este.

La jornada comenzará a las 9:00h, con el enfrentamiento entre los más pequeños, al finalizar, recibirán el galardón correspondiente. Acto seguido, entrarán en pista los jugadores del siguiente enfrentamiento y así sucesivamente a lo largo de toda la mañana. Se les exige a los equipos que se presenten como mínimo media hora

antes de disputar su encuentro, para que dispongan así de tiempo para calentar y ser informados de los últimos aspectos en relación al torneo.

A las 12:00h se realizará un descanso de una hora, en el que se llevará a cabo un pequeño aperitivo en la pista exterior del pabellón. La finalidad de este es disfrutar de un espacio de encuentro que refuerce la cohesión entre los asistentes y el club. Después del aperitivo se disputará el cuarto y último enfrentamiento, a las 13:00h. El acto finalizará con un breve agradecimiento a todos los participantes y familiares por parte del presidente del club.

Por tanto, una primera escaleta de organización del acto quedará así.

HORA	DURACIÓN	QUÉ PASA	DÓNDE PASA
8:30	30'	Llegada de los equipos del primer enfrentamiento	Pista interior
9:00	50'	Disputa del primer partido	Pista interior
9:50	10'	Entrega premios	Pista interior
10:00	50'	Disputa del segundo partido	Pista interior
10:50	10'	Entrega premios	Pista interior
11:00	50'	Disputa del tercer partido	Pista interior
11:50	10'	Entrega premios	Pista interior
12:00	55'	Aperitivo	Pista exterior
13:00	50'	Disputa del cuarto partido	Pista interior
13:50	10'	Entrega de premios	Pista interior
14:00	10'	Despedida del evento	Pista interior

Imagen 5. Primera escaleta evento
Fuente: elaboración propia

Para participar en el torneo será necesario realizar una inscripción a través de la web del club, esta estará disponible para toda la comunidad. Se realizará una inscripción por equipo, deberán inscribir a todos los jugadores y aportar toda la documentación necesaria, ampliada en el apartado de normativa y documentación de este proyecto. En el momento de la inscripción se les informará de la normativa y

el desarrollo del torneo. Por último, deberán dejar los datos de contacto de cada participante y la aportación de 8€ por persona que solicita el evento, esta aportación se deberá abonar mediante transferencia bancaria a la cuenta del club. En estas inscripciones también seleccionarán el color de la camiseta con la que quieren jugar el partido. El club ofrecerá camisetas de color negro, azul claro, azul oscuro, blanco, rosa, granate, etc., para que cada equipo se identifique con un color y así facilitar la gestión del evento.

El conjunto de acciones que se lleven a cabo durante estarán supervisadas por el coordinador y el equipo organizador del evento, para que este cumpla los tiempos y la logística del encuentro.

Según la encuesta realizada a la masa social del club, sería posible la realización de cuatro partidos, ya que un 85% de los encuestados han participado con anterioridad en un torneo organizado por el club, ya sea como jugadores, espectadores o familiares. En total, se estima contar con la participación de 8 equipos. Gracias a la encuesta y al elevado porcentaje de participación, se puede concluir que una parte significativa de las personas que no han respondido a la encuesta, pero que forman parte de la masa social del club, también habría participado previamente en este tipo de eventos. Por tanto, desde un punto de vista estadístico, puede considerarse que existe un alto grado de predisposición hacia la participación en torneos organizados por el C.E. Alheña, lo que refuerza la viabilidad y aceptación de la propuesta planteada.

Respondiendo directamente a la pregunta sobre la probabilidad de participación en un torneo organizado por el club, los resultados muestran que el 50% de los encuestados responde con una probabilidad muy alta (5/5), y el 30% como alta (4/5), estos datos vuelven a demostrar una alta predisposición a participar en el torneo.

Respecto a los votantes con valoraciones intermedias y bajas, se considera que podrían verse atraídos a formar parte del torneo gracias a la incorporación de aquellos aspectos que la masa social del club considera esenciales para este tipo de

eventos. Entre estos elementos destacan, según los propios encuestados, un buen ambiente y una correcta organización, la participación de equipos competitivos, la existencia de premios, la realización de un aperitivo, horarios adecuados, fechas apropiadas, un precio asequible y la posibilidad de que cualquier persona pueda participar. En conjunto, todos estos resultados refuerzan la viabilidad del torneo.

5.3.2. Número de asistentes

El número máximo de asistentes será reglado por el Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat, según la ordenanza general para el uso de instalaciones deportivas municipales de L'Hospitalet de Llobregat. Aun así, se estima que el máximo de asistentes será de 450, correspondiente a la capacidad máxima de las gradas del pabellón municipal Juan Antonio Bastante. Este aforo permite el correcto desarrollo del acto con facilidad y ofrece a las familias la posibilidad de disfrutar de una jornada en compañía.

5.3.3. Fecha y duración del evento

El evento se llevará a cabo el 9 de mayo de 2027 y su duración será de una jornada, de 9:00h a 14:30h aproximadamente.

La duración del evento dependerá del número de equipos inscritos, estableciendo un mínimo de 8 equipos para conseguir los objetivos del evento. Por otro lado, la fecha elegida se debe a la ausencia de jornadas ligueras en el fin de semana del 9 y 10 de mayo, lo que la convierte en una fecha propicia por sus condiciones climáticas y de ambiente para la celebración de este tipo de eventos.

5.3.4. Ubicación geográfica

El torneo se llevará a cabo en el Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante. Como se comentó en puntos anteriores, el espacio está cedido al club por el Ayuntamiento para el desarrollo de actividades deportivas, así pues, este dispone de total libertad

para realizar el evento. Lo único que se ha tenido en cuenta han sido las fechas del torneo, ya que no podía coincidir con la celebración de alguna jornada liguera o partidos atrasados.

El espacio es fundamental a la hora de realizar un evento, puesto que es, como afirma Joan Costa (2004:143), "el territorio directo de la marca. La personalidad del ambiente y su poder inductivo son factores particularmente estimulantes, energizantes, que interactúan con la consciencia de los individuos. "El entorno es parte de la magia de la marca".

En este sentido es obvia la selección de este espacio para realizar el torneo, el evento es abanderado por los valores del club y no hay mayor símbolo de ellos que el espacio que los ha visto crecer. Aparte de esto, el pabellón es un espacio idóneo para la realización de este acto, asimismo también es el lugar en el que muchas familias guardan recuerdos asociados al club y en el que otras empezarán a hacerlo.

5.4. Público objetivo

5.4.1. Mapa de públicos del evento

Para realizar el mapa de públicos del evento se ha utilizado la clasificación de Dowling (2001), en la que se divide a los públicos en funcionales, normativos, difusores y clientes.

Los públicos funcionales son los que trabajan directa o indirectamente en la organización y realización del torneo, por otro lado, los medios de comunicación completan el público difusor. Los públicos categorizados como clientes, en este caso, son los asistentes al evento. Y, por último, los públicos normativos son aquellos que ejercen el liderazgo de opinión y pueden influir en actitudes y decisiones de la población.

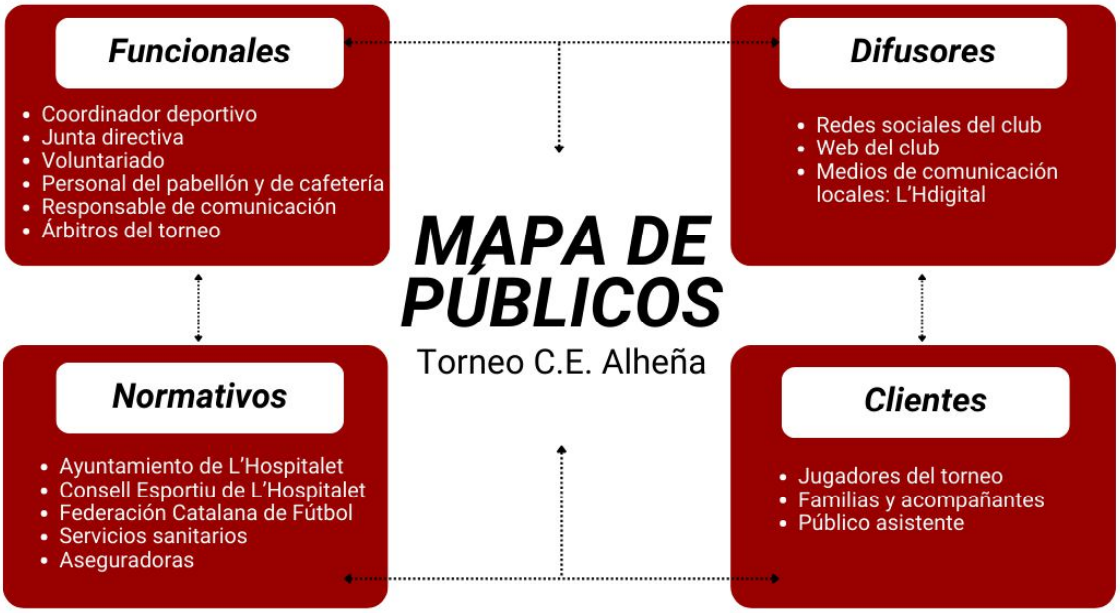


Imagen 6. Mapa de públicos del torneo.
Fuente: elaboración propia

5.4.2. Buyer persona

La elaboración del buyer persona permite identificar de forma precisa el perfil de público al que se dirige el evento, facilitando la toma de decisiones en materia de organización, comunicación y diseño de la experiencia. En este caso se han decidido realizar dos perfiles, debido a la tipología y al público objetivo del torneo. El primero, Marc, sería un perfil de joven hospitalense que podría participar en el torneo. En segundo lugar, tenemos a Laura, madre de un niño de 8 años, el qual podría sumarse también a la participación en el torneo.





Imagen 7 y 8. Buyer persona del torneo.
Fuente: elaboración propia

5.5. Permisos, normativa y administración del evento

5.5.1. Normativa del evento

El evento se rige por la normativa legal vigente detallada en los siguientes puntos, asimismo todas las actuaciones del club se basarán en su código ético. Toda la información sobre normativa y documentación estará detallada en el proceso de inscripción de los equipos al torneo.

Por otro lado, el evento estará regido también por la ordenanza general para el uso de instalaciones deportivas municipales de L'Hospitalet de Llobregat (https://www.l-h.cat/gdocs/d8396977.pd), esta ordenanza sienta unas bases sobre el uso del pabellón y los elementos que debe tener en cuenta el club a la hora de realizar el evento.

Concretamente, es de gran importancia el artículo 33-34 (Actividades y espectáculos con público) que regula eventos, torneos, etc. Aquí se expone claramente que el club deberá informar al Ayuntamiento del evento, horarios, responsables y documentación necesaria. Los organizadores serán los responsables de asumir los costes de montaje y desmontaje, permisos específicos, seguridad, personal necesario, limpieza extraordinaria y protección civil, si hiciese falta. El Ayuntamiento será el responsable de fijar aforo máximo, condiciones del evento y medidas preventivas y de seguridad. Para la realización del evento, el club debe disponer de una póliza de responsabilidad civil.

La normativa del evento deberá seguir también el régimen sancionador (Arts. 36-41), teniendo en cuenta infracciones y acciones que no están permitidas en las instalaciones deportivas, estas pueden conllevar sanciones leves, graves o muy graves.

Por último, el club deberá prestar atención a los artículos 12-13 (derechos y deberes de las personas usuarias de las instalaciones deportivas municipales de uso reglado), es decir, es de suma importancia reconocer los derechos y las obligaciones

de las que disponen los asistentes al evento. Entre ellas encontramos las relacionadas con la violencia. Los asistentes tienen el derecho a no vivir situaciones de violencia durante la realización de los partidos del torneo, por lo que el acto está reglado por el protocolo para la prevención, detección y actuación ante situaciones de violencia hacia niños y adolescentes en actividades deportivas de la ciudad de L'Hospitalet de Llobregat. (https://www.l-h.cat/gdocs/d1668687.pdf)

5.5.1.1. Normas del torneo

Los partidos del torneo seguirán la normativa marcada por la Federación Catalana de Fútbol y expuesta en el documento "Regles de joc del futbol sala. De les competicions regulades per la Lliga Catalana de Futbol sala de la Federació Catalana de Futbol" la edición de Noviembre del 2025 https://files.fcf.cat/documentos/2526/regles_joc_futsal.pdf.

El único matiz a cumplir es que todos los partidos, sean de la categoría que sean, se disputarán a tiempo corrido, como bien se ha indicado en el apartado de explicación del evento.

5.5.1.2. Permisos de pista

La acción principal del evento se llevará a cabo en la pista cubierta del pabellón Juan Antonio Bastante. Como se ha mencionado anteriormente, el pabellón es un espacio cedido por el Ayuntamiento al club, por lo tanto, no es necesario ningún permiso para hacer uso del mismo. Lo único que se debe tener en cuenta es la normativa marcada por el Ayuntamiento, en la ordenanza general para el uso de instalaciones deportivas municipales de L'Hospitalet de Llobregat. En este documento se detallan los puntos y normas a tener en cuenta para realizar el torneo, mencionados en puntos anteriores. Como único requisito, el club debe comunicar al Ayuntamiento, con una antelación mínima de 30 días y mediante un formulario habilitado, la fecha de celebración del acto, la descripción de la actividad, el número aproximado de aforo, así como la documentación exigida por la normativa sectorial que lleva a cabo la actividad solicitada.

5.5.1.3. Derechos de imagen

Durante el acto se realizará una cobertura mediática, por lo que es indispensable obtener el consentimiento de los participantes. Para confirmar que el club dispone de los derechos de imagen, a la hora de realizar la inscripción al torneo deberán marcar una casilla, dando conformidad a la cesión de los derechos de imagen al club. En caso de negarse la cesión, bajo ningún concepto el club podrá publicar la fotografía de esa persona. Ejemplo a continuación del texto que se incluirá en el formulario de inscripción:

> De conformidad con lo que dispone el Reglamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016 (RGPD), la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre (LOPDGDD) y demás normativa legal vigente en materia de protección de datos personales y el derecho a la propia imagen (Ley Orgánica 1/1982 de 5 de mayo) les informamos que CLUB ESPORTIU ALHEÑA les solicita autorización para publicar las fotografías/vídeos captados en las actividades deportivas para su publicación en redes sociales y la página web de www.cealhenya.com
>
> Si no nos indica lo contrario, estas imágenes se conservarán debidamente protegidas y almacenadas. No se comunicarán a terceros, excepto por obligación legal, ni tampoco se realizará ninguna transferencia internacional de datos sin su consentimiento previo. Una vez las imágenes ya no sean necesarias, estas se guardarán debidamente bloqueadas con las medidas de seguridad pertinentes.
>
> Así mismo, le informamos que tiene derecho a solicitar el acceso, rectificación, portabilidad y supresión de los datos y la limitación y oposición a su tratamiento dirigiéndose a CLUB ESPORTIU ALHEÑA , con domicilio a c/Sant Pius X, nº 7 08901, L'Hospitalet de Llobregat o enviando un correo electrónico a cealhenya@gmail.com, junto con una fotocopia de su DNI o documento análogo en derecho, indicando el tipo de derecho que quiere ejercer. Tiene derecho a retirar el consentimiento prestado en cualquier momento. La retirada del consentimiento no afectará a la licitud del tratamiento efectuado previamente. También tiene derecho a presentar una reclamación, si considera que el tratamiento de datos personales no se ajusta a la normativa vigente, ante la Autoridad de control (www.aepd.es).
>
> Con la confirmación en el check box usted se considera informado y otorga su consentimiento para el tratamiento mencionado.

Fuente: web oficial del club

5.5.1.4. Protección de datos

Para la realización del evento, el club debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales (LOPDGDD). Durante la inscripción se recogerán datos personales de los participantes, es por ello que el mismo formulario incluirá la política de privacidad, donde se informará sobre el trato de estos datos y una casilla en la que se deberá marcar si se permite el trato de los mismos. Ejemplo a continuación del texto que se incluirá en el formulario de inscripción:

RESPONSABLE TRATAMIENTO: CLUB ESPORTIU ALHEÑA
FINALIDAD: Atender la solicitud de tramitación y alta para el registro del usuario.
LEGITIMACIÓN: Consentimiento del interesado.
CESIONES: Se prevé la cesión de sus datos a la entidad bancaria para el giro bancario y a la compañía de seguros para la responsabilidad civil, a parte de las necesarias por obligación legal y/o requerimiento judicial.
DERECHOS: Acceso, rectificación, supresión, oposición, limitación, portabilidad, revocación del consentimiento. Si considera que el tratamiento de sus datos no se ajusta a la normativa, puede acudir a la Autoridad de Control (www.aepd.es).
INFORMACIÓN ADICIONAL: www.cealhenya.com/política-de-privacidad

Fuente: web oficial del club

5.5.1.5. Permiso menores de edad

En el torneo participarán menores de edad, por lo que es de vital importancia obtener el permiso de padres o tutores legales del menor. Durante el proceso de inscripción se incluirá una casilla en la que el tutor legal deberá validar la participación del menor en el evento, aceptando así las condiciones de este. Ningún menor podrá participar si no se ha recibido la autorización firmada previamente. Con esta autorización, también obtendremos información como el contacto del responsable en caso de emergencia, la autorización para recibir asistencia médica básica durante el torneo si fuera necesario y la aceptación de las normas del torneo y del comportamiento deportivo exigido. Ejemplo a continuación del texto que se incluirá en el formulario de inscripción:

De conformidad con la normativa vigente en materia de protección de menores y responsabilidad parental, el/la abajo firmante declara ser padre, madre o tutor/a legal del menor inscrito y autoriza expresamente su participación en el torneo deportivo organizado por el CLUB ESPORTIU ALHEÑA.
Asimismo, manifiesta que el menor se encuentra en condiciones físicas adecuadas para la práctica deportiva y que no padece ninguna enfermedad o limitación que desaconseje su participación, eximiendo a la organización de cualquier responsabilidad derivada de dolencias no comunicadas previamente.
El/la tutor/a legal se compromete a que el menor respete las normas del evento, las indicaciones de la organización y del personal responsable, así como las normas de convivencia y comportamiento establecidas.
Mediante la marcación de la casilla correspondiente, el/la tutor/a legal declara haber leído y comprendido la información anterior y autoriza la participación del menor en el evento, aceptando las condiciones descritas.

Fuente: web oficial del club

5.5.1.6. Gestión de riesgos

Es de gran importancia identificar los riesgos que puede suponer la realización de este acto e intentar, en la medida de lo posible, prevenirlos. Cualquier contratiempo puede crear un impacto negativo en la memoria de los asistentes y repercutir en gran medida al club. Por ello, es necesario realizar una evaluación continua del desarrollo y la organización del evento.

Como principal premisa, deberemos contratar un seguro que se encargue de cubrir tanto daños materiales como personales sobre la salud de los asistentes. Este evento requiere la contratación de dos tipos de seguro. En primer lugar, el seguro de responsabilidad civil, que cubre la mayoría de las situaciones derivadas de la realización del evento, el club ya dispone de un seguro con estas características. Y, en segundo lugar, el de accidentes que garantiza asistencia médica e indemnización al afectado. Además de este seguro, según la entrevista realizada a Isabel Muñoz, secretaria del teniente alcalde del Ayuntamiento de L'Hospitalet, el club puede solicitar, mediante una petición formal en la web oficial del Ayuntamiento, asistencia médica para disponer de una ambulancia medicalizada en el parking del pabellón.

En cuanto al protocolo de emergencia por evacuación, se seguirá el mismo del que dispone el pabellón. El número de asistentes será controlado por el conserje para

evitar overbooking y reducir, en gran medida, algunos riesgos relacionados con el aforo. Por último, también deberán tenerse en cuenta todos los elementos que intervienen en el evento, es decir, se deberá revisar detalladamente el catering, las bebidas, el equipo de sonido, los seguros del evento, los proveedores de material etc. Todo deberá estar supervisado siempre por el coordinador, el máximo encargado de la realización del evento.

A continuación se adjunta una tabla que permite identificar y anticipar los principales riesgos asociados al evento, facilitando la toma de decisiones preventivas y garantizando el correcto desarrollo del torneo.

Riesgo	Probabilidad	Medidas
Lesiones deportivas de los participantes	Media	Contratación de seguro de accidentes, presencia de asistencia médica y ambulancia
Aglomeraciones o exceso de aforo	Baja	Control de acceso por parte del conserje, cumplimiento del aforo marcado por el Ayuntamiento
Fallos en el equipo técnico	Media	Revisión previa del material técnico y disponibilidad de material de sustitución
Intoxicaciones alimentarias	Media	Contratación de catering autorizado, cumplimiento de normativa sanitaria, supervisión del servicio
Retrasos en la planificación del evento	Media	Cronograma detallado, coordinación previa del personal y responsables definidos
Ausencia o baja de personal clave	Media	Asignación de suplentes y reparto claro de funciones
Daños materiales en las instalaciones	Baja	Seguro de responsabilidad civil y supervisión del uso de instalaciones
Riesgos climáticos	Media	Plan alternativo y adaptación de horarios si fuera necesario

Imagen 9. Tabla de riesgos torneo.
Fuente: elaboración propia

5.5.2. Subvenciones ayuntamiento

Para cubrir parte del coste de la realización del evento se solicitará una subvención al Ayuntamiento. Según Isabel Muñoz, secretaria del teniente alcalde del Ayuntamiento de L'Hospitalet, esta administración ofrece subvenciones puntuales de concurrencia competitiva, dirigidas a apoyar actos con impacto social en la comunidad local.

Como el objetivo del torneo cumple con las características esenciales solicitadas por el Ayuntamiento, como el impacto local, el club podrá optar a una de las subvenciones ofrecidas por este. Para ello, será necesario informarse del proceso de solicitud y aportar los documentos requeridos, entre ellos, la memoria del proyecto, el presupuesto detallado, la documentación administrativa de la entidad y una justificación posterior.

En este caso, las subvenciones de concurrencia competitiva ofrecidas por el Ayuntamiento solo cubren el 50% del presupuesto total, por lo que el porcentaje restante será financiado mediante las aportaciones económicas de los equipos participantes en el torneo, lo que permite garantizar la viabilidad económica del proyecto sin depender exclusivamente de la financiación pública.

5.6. Materiales del evento

5.6.1. Equipo técnico (sonido, iluminación)

El suministro eléctrico y el equipo de iluminación para el día del torneo será el mismo que usa el pabellón, ya que el torneo se llevará a cabo durante el día y la iluminación del espacio se ajusta a las necesidades del evento.

Según Saget (2006), para la realización de eventos, los equipos de sonido deben determinarse según el tipo de sonido a amplificar, el número de los asistentes y las características acústicas del lugar. Por otro lado, la elección del tipo de sonido y la ubicación de las personas que hablarán durante el acto es de suma importancia, tal

y como indica Reid (2001). En conjunto, según las características del evento, para el torneo se necesitará un sistema básico de megafonía que incluya dos micrófonos de mano, cables para los micrófonos, y resto del equipo de megafonía, además de cuatro amplificadores y un técnico de sonido responsable de la gestión.

Se ha determinado que con este sistema de sonido sería suficiente, ya que el espacio donde se hará uso de los altavoces será un recinto cerrado con una buena acústica, el número de asistentes no será muy elevado y serán usados únicamente para la entrega de premios y el discurso final del presidente del club. La ubicación de los altavoces será estudiada por el técnico de sonido, y estos se distribuirán de forma estratégica por el recinto para asegurar que todos los asistentes dispongan de una buena recepción del sonido.

Para conseguir el equipo técnico, el club puede solicitarlo a través del soporte a actividades o acontecimientos deportivos locales que realiza el Ayuntamiento. Este punto se encuentra desarrollado en el apartado de material.

5.6.2. Producción gráfica y diseño del espacio

La producción gráfica de todos los elementos incluidos en el evento seguirá un hilo conductor con los colores corporativos del club como referente e inspiración. En este caso, el C.E. Alheña se define por el uso del color azul, rojo, negro y blanco, por lo que la totalidad de los elementos irán definidos entre estas gamas cromáticas, garantizando así una imagen visual coherente en todos los soportes. Como elementos se crearán banderolas, cartelería y pancartas informativas y promocionales, para reforzar la identidad visual del torneo y aumentar su visibilidad. Algunos ejemplos de cartelería se pueden encontrar en el apartado de anexos (página 90).

Por otro lado, también se creará una señalística básica para orientar a los asistentes, especialmente a aquellos que no conocen la instalación. Esta señalización incluirá indicaciones como “Vestuarios”, “Zona de juego”, “Zona

público", "Sede social" y "Organización", mejorando la circulación y evitando confusiones.

En cuanto a la cartelería y pancartas, se explicarán de forma más detallada en el apartado de estrategia de comunicación. Se diseñará un cartel oficial del torneo, que servirá como principal elemento promocional. Asimismo, en la entrada de la instalación se colocará un cartel informativo con los horarios del torneo y las normas básicas de funcionamiento, facilitando la información a participantes y asistentes desde el primer momento.

El diseño del espacio estará claramente diferenciado en diferentes zonas, según la actividad que se realice en cada una de ellas. En la pista interior se desarrollarán los partidos del torneo, acompañados de elementos decorativos vinculados a la imagen del evento, pancartas, cartelería, los trofeos del torneo… Por su parte, la pista exterior se destinará a un espacio social, donde se ofrecerá un vermut para los asistentes, también ambientado con decoración acorde a la identidad visual del torneo. En esta misma encontraremos un sencillo photocall, decorado con los elementos gráficos del club, destinado a la toma de fotografías por parte de participantes y asistentes, generando contenido visual para la difusión posterior del evento en redes sociales.

Por último, se habilitará un punto de información, ubicado en el despacho del club, desde el cual se atenderán consultas y se centralizará la organización del evento. En este mismo punto se llevará a cabo la venta de ropa corporativa del club, reforzando la imagen de marca y fomentando el sentimiento de pertenencia.

5.6.3. Catering

El servicio de catering correrá a cargo de una empresa externa especializada. Esta empresa será encargada únicamente de proporcionar un servicio de aperitivos fríos variados, sencillos y de consumo rápido, como pinchos de tortilla, saladitos, patatas fritas, aceitunas y otros productos similares.

Debido a las características del evento y a la tipología de asistentes, se ha optado por un catering al estilo informal, sin platos elaborados. Se espera una gran afluencia de gente en el evento, por lo que esta decisión facilitará en gran medida la organización del acto. Por otro lado, la elección de una empresa externa de catering responde también a las limitaciones de recursos de la cafetería del club. La sede social no dispone de infraestructura ni personal para asumir la preparación de un aperitivo para toda la afluencia que traerá el torneo. No obstante, se encargará de proporcionar las bebidas, responsabilizándose de un correcto suministro y cumplimiento de la normativa vigente. Por estos motivos, el formato catering de aperitivos variados y bebidas suministradas por la sede social es el más adecuado, práctico y seguro.

El catering estará ubicado en la pista exterior del pabellón, con el fin de mantener la limpieza y seguridad dentro de las instalaciones. El espacio estará organizado mediante la disposición de ocho mesas de tres metros de longitud cada una y contará con aproximadamente 200 sillas para aquellas personas que necesiten sentarse.

La idea de este catering es favorecer un ambiente distendido y social, permitiendo que los asistentes puedan moverse libremente, conversar e intercambiar experiencias entre familias, jugadores y miembros del club, reforzando así los vínculos sociales y el sentimiento de pertenencia a la entidad deportiva. Asimismo, se trata de una opción accesible y atractiva para públicos de todas las edades, especialmente pensada para el público infantil y juvenil al que mayoritariamente va dirigido el evento.

Ambos servicios, tanto sede social como catering, deberán cumplir estrictamente la normativa vigente sobre alcohol, tabaco y seguridad alimentaria.

5.6.4. Materiales torneo

Para poder realizar el torneo de forma idónea serán necesarios diversos materiales. El Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat ofrece un servicio de soporte a actividades o acontecimientos deportivos locales, en el cual se puede solicitar soporte material y/o técnico para el desarrollo de actividades o acontecimientos deportivos locales sin ningún coste económico para la entidad organizadora. El club deberá realizar la solicitud a través de la sede electrónica del Ayuntamiento con al menos 20 días hábiles de antelación a la celebración del acontecimiento deportivo, tal y como establece la normativa del propio trámite. El Ayuntamiento será el encargado de valorar como favorable la solicitud y ofrecer los recursos a la entidad. En estos casos, la administración solicita que la entidad esté inscrita en el Registro Municipal de Entidades, se especifique fecha, lugar y material solicitado y que la actividad tenga carácter deportivo y comunitario.

En caso de que la solicitud sea aprobada, el material concedido por el Ayuntamiento supondría un gasto económico nulo, aspecto que se tendrá en cuenta en el presupuesto final del evento. Esta es una gran ayuda para pequeñas entidades como el C.E. Alheña, ya que no disponen de un gran presupuesto para asumir los costes de la totalidad del material.

A continuación, se detalla el listado de materiales necesarios para el desarrollo del torneo:

MATERIAL	CANTIDAD	RESPONSABLE
Material deportivo		
Pelotas	10	C.E. Alheña
Trofeos	8	Ayuntamiento
Silbatos	2	Árbitros
Tarjeta roja y amarilla	1	Árbitros
Camisetas	100	C.E. Alheña
Material logístico		
Mesas grandes	8	Ayuntamiento
Sillas	200	Ayuntamiento
Agua embotellada	8 packs de 6	C.E. Alheña
Catering	1	Empresa de catering
Material sanitario		
Botiquines	3	C.E. Alheña
Ambulancia	1	Ayuntamiento
Material tecnico		
Sistema básico de megafonía	1	Ayuntamiento
Material de comunicación		
Cartelería	200	C.E. Alheña
Flyers	500	C.E. Alheña
Photocall	1	C.E. Alheña
Señalética	10	C.E. Alheña

Imagen 10. Tabla de material torneo.
Fuente: elaboración propia

5.7. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación del torneo es un aspecto esencial del proyecto. Tal y como se ha tratado en apartados anteriores, el motivo principal de la realización del acto es conseguir aumentar el reconocimiento y la repercusión de la marca Alheña en el territorio de L'Hospitalet de Llobregat, con el objetivo de lograr un aumento directo en las inscripciones al club. Partiendo de esta base, la estrategia de comunicación se concibe como una herramienta estratégica clave para alcanzar los

objetivos del evento. Así pues, se realizará una comunicación estructurada y sólida, que refuerce la identidad y los valores del club, no se limitará únicamente a informar sobre el torneo, sino que tratará de reforzar la imagen del C.E. Alheña como entidad deportiva formativa, familiar y comprometida con su comunidad.

La estrategia comunicativa se adaptará a los públicos del evento. Siguiendo esta línea y según el libro *La Gestión Estratégica de actos corporativos e institucionales*, de Mònika Jiménez-Morales y Julio M. Panizo Alonso, no solo será de gran importancia la comunicación externa sino también la interna. Cuando los grupos funcionales (organización, entrenadores y voluntarios) se sienten parte activa del acontecimiento, el resultado es una experiencia más auténtica y coherente para los grupos clientes, en este caso asistentes y participantes del torneo.

La estrategia comunicativa se estructurará en dos pilares. En primer lugar, que se quiere comunicar: cuál será el mensaje, la propuesta del evento, la información logística, etc. En segundo lugar, cómo se quiere comunicar: Qué tono se usará, con qué finalidad, etc. Ambos puntos desarrollados en apartados posteriores. Por otro lado, la planificación comunicativa se desarrollará con suficiente antelación, en coherencia con el calendario general del evento, garantizando una difusión estratégica.

Siguiendo esta línea, se debe definir un nombre propio para el torneo, facilitando así su promoción, posicionamiento y recuerdo en la memoria del público. Dar nombre al evento es de gran importancia si se quiere posicionar como un evento anual de referencia dentro del club. El nombre debe estar alineado con la filosofía y los valores del C.E. Alheña, ser fácilmente recordable y contar con un componente emocional atractivo. Asimismo, se ha querido hacer referencia explícita a la marca Alheña para reforzar el vínculo entre el evento y la identidad del club, favoreciendo también al reconocimiento del lugar donde se celebra. El nombre elegido para el torneo será “**Torneo Alheña: Valores en Juego”,** una denominación que combina la identidad de marca y el mensaje central.

En relación con el claim, este se caracteriza por ser una frase breve, fácil de recordar y capaz de despertar emociones en el público. Según Torrents (2005), existe una diferenciación entre el mensaje publicitario y el mensaje del evento. En este caso, el club ya cuenta con un público dispuesto a escuchar, los socios de la entidad, pero no puede olvidarse de cautivar a nuevos públicos. Es por ello que el claim sirve como método para captar la atención de algunos públicos y a su vez transmitir aspectos esenciales relacionados con la marca.

En coherencia con lo mencionado, el claim del evento será **"Donde el deporte nos une".** Este sintetiza a la perfección la esencia del club, refuerza el sentimiento de pertenencia y conecta emocionalmente tanto con el público interno como con nuevas familias del entorno. La repetición del claim en todos los soportes comunicativos permitirá generar asociación emocional entre la experiencia del torneo y la identidad del club.

5.7.1. Objetivos de comunicación

En este sentido, la estrategia de comunicación cuenta con sus propios objetivos:

1. Aumentar en un 25% la interacción media (likes, comentarios, compartidos y guardados) en las publicaciones relacionadas con el torneo respecto a la media habitual del perfil del club durante el periodo de comunicación del torneo.
2. Lograr que al menos el 30% de los equipos inscritos al torneo incluyan al menos un jugador externo al club.
3. Conseguir que al menos el 85% de los asistentes al torneo valoren con una puntuación igual o superior a 8 sobre 10 la imagen del club en la encuesta de satisfacción realizada durante la semana posterior al evento.
4. Lograr que al menos el 80% de las familias del club afirmen haber recibido información clara y suficiente sobre el torneo en la encuesta realizada en la semana posterior al evento, aumentando el porcentaje de la encuesta realizada en enero de 2026.

5. Conseguir que el 65% de los asistentes externos al club manifiesten haber conocido el evento a través de acciones comunicativas del club (redes sociales, cartelería o web municipal).

5.7.2. Públicos

La segmentación del público objetivo es esencial para el éxito de la estrategia de comunicación del evento. En este caso se ha realizado una segmentación según el rol y la relación que mantiene cada grupo con el club y el propio evento. Por lo que los públicos prioritarios de la estrategia de comunicación se organizan en tres grandes grupos:

- Jóvenes del club
- Familiares de los jugadores
- Público externo del barrio

Esta distinción permite adaptar los mensajes, canales y acciones comunicativas a cada colectivo, optimizando así el éxito de la campaña.

Los jóvenes del club forman parte del público objetivo debido a su estrecha vinculación con la entidad y su potencial participación en el torneo. Este grupo incluye a jugadores de categorías superiores del club (Juvenil y Senior), voluntarios y personal vinculado a la entidad de entre 16 y 27 años. Es un público con un alto sentimiento de pertenencia, lo que favorece su predisposición a participar en el torneo. A su vez, su participación resulta esencial para garantizar el dinamismo, la implicación y el ambiente del evento, ya que actúan como referentes visibles para las categorías inferiores y para el público externo, siendo los encargados de transmitir los valores del club durante la jornada, tanto dentro como fuera de la pista.

Por otro lado, también se considera público objetivo a las familias de los jugadores de categorías inferiores del club. Padres, madres o tutores legales de niños de entre 3 y 15 años son los que forman este grupo. Representan el núcleo decisor en relación a la participación en el torneo, ya que, debido a la edad de los jugadores,

son quienes gestionan la inscripción y autorizan su asistencia al evento. Se trata de un público clave para garantizar la presencia de equipos base en el torneo y a su vez reforzar la imagen del club como entorno seguro y alineado con valores formativos.

Por último, nos encontramos con el público externo del barrio, compuesto por vecinos de la zona y posibles participantes del torneo que se pueden convertir en futuros socios del club. Es un público esencial para conseguir los principales objetivos del torneo, especialmente en lo referente al incremento en las inscripciones.

5.7.3. Mensaje clave

El mensaje clave del torneo es el centro de toda la estrategia comunicativa. En este caso, busca orientar y unificar todas las acciones bajo un mismo lema: “Unir club, familias y comunidad a través de los valores del deporte”. Gracias a este mensaje conseguimos transmitir la finalidad del evento y posicionar al club a través de sus valores. Se ha definido este mensaje clave buscando no únicamente comunicar el objetivo y la descripción del torneo, sino construir una narrativa identitaria alrededor de este. Dicha narrativa se desarrollará mediante el protagonismo otorgado a los valores del club así como al capital humano del torneo: jugadores, familias y voluntarios.

El evento busca convertirse en un espacio de referencia donde el deporte sea una herramienta de vínculo social, no se muestra como una competición, sino como una experiencia de valor compartido.

Este mensaje permite a la entidad proyectar una imagen cercana y accesible, a la vez que refuerza su posicionamiento como un club formativo donde, como se ha mencionado anteriormente, el resultado carece de importancia frente al aprendizaje. Por otro lado, muestra también el proyecto y la comunidad que forma el club.

La parte emocional del mensaje actúa como elemento diferencial, ya que, por un lado, busca reforzar la identidad interna y, por otro, atraer al público externo proyectando una imagen coherente. En conjunto, se transmite la idea de que el club ofrece algo más que la práctica deportiva: la transmisión de valores.

5.7.4. Tonalidad y estilo comunicativo

La tonalidad y el estilo comunicativo de la estrategia también estarán alineados con la identidad y los valores del club. Se optará por una comunicación positiva, de carácter cercano y emocionalmente significativa. De este modo se busca reforzar el sentimiento de pertenencia y la filosofía del club, dos de sus principales intangibles.

El lenguaje de toda comunicación será inspirador y motivador, a la vez que claro y directo. No se centrará únicamente en jugadores y participantes del torneo, sino también en la dimensión social, incluyendo familias y público asistente. La comunicación estará centrada en los valores de compartir la experiencia entre club, familias y comunidad, sin presentarse en ningún momento como una competición. Asimismo, se pondrá el foco en valores como la unión, el aprendizaje, el compañerismo y el sentimiento de pertenencia.

El tono para toda comunicación será cercano, amable y constructivo, generando siempre confianza y accesibilidad al club. La emocionalidad del mensaje permitirá apelar a los sentimientos de todo el público, ya que también se hará uso de un tono inclusivo, reforzando la idea de que el torneo es un espacio abierto a toda la comunidad. De este modo, se dejará de lado el estilo institucional o excesivamente formal, con el fin de buscar una conexión con el público comunitario, manteniendo una comunicación clara y comprensible para todos los públicos.

En cuanto a la comunicación digital, se potenciará el uso de hashtags como #TorneoAlheña2027 o #OrgullAlheñero con el objetivo de potenciar la creación de contenido por parte de familias y asistentes. Esta estrategia permitirá aumentar el alcance del evento y contribuir al cumplimiento de los objetivos. Siguiendo esta

línea, las publicaciones en redes sociales irán acompañadas de emoticonos que representen al club, como podrían ser los siguientes: ⚽💪⚫⚪.

En cuanto a la identidad visual, todos los elementos de la campaña seguirán una misma línea, siempre coherente con la imagen del club. Se respetarán los colores corporativos (azul, rojo, negro y blanco) y la presencia constante del logotipo en todos los soportes (carteles, redes sociales, pancartas, photocall y web). Mediante esta coherencia y unificación se consigue reforzar el reconocimiento de marca y transmitir un sentimiento de organización y solidez desde el club.

Con el objetivo de ejemplificar lo expuesto anteriormente, en la página 90 de anexos se presentan diferentes acciones comunicativas que permiten visualizar la aplicación práctica de la estrategia, así como la adaptación del tono y estilo a los distintos canales.

5.7.5. Canales de comunicación

La selección de los canales para la estrategia de comunicación está basada en los resultados del análisis de situación del club, concluidos en apartados anteriores, y en la encuesta a la masa social de la entidad. Según los resultados de esta, únicamente el 42% de los participantes considera que la comunicación en redes sociales es clara y suficiente. Esto evidencia la necesidad de reforzar la comunicación general, pero sobre todo en las redes del club.

Por otro lado, la encuesta revela que el principal canal por el que se informa la masa social del club son las redes sociales (44,7%), seguidas muy de cerca por el boca a boca (42,7%), lo que muestra la importancia tanto de la comunicación mediante redes sociales como de la comunicación interna de carácter informal.

Es por ello que en este proyecto se optará por una estrategia multicanal, con el objetivo principal de aumentar el alcance del mensaje a todos los públicos y a su vez mejorar la claridad informativa.

La estrategia combinará los siguientes canales:

- **Canales internos:** WhatsApp, correo electrónico y una reunión informativa. Dirigidos a familias y jugadores del club, los cuales permitirán una comunicación directa con la masa social y facilitarán, a su vez, la difusión del mensaje hacia el público externo.
- **Canales digitales propios**: Instagram y página web del club. Permitirán un mayor alcance para un público tanto interno como externo.
- **Canales físicos**: cartelería en el pabellón, en establecimientos y en colegios e institutos de L'Hospitalet de Llobregat. Conseguirá aumentar la visibilidad del evento a un público externo que no sigue de forma habitual los canales digitales.
- **Canales institucionales y externos**: web municipal y televisión local (LH Digital). Gracias a este canal se ampliará el impacto del evento más allá de los canales habituales y se reforzará su posicionamiento.

Con esta estrategia multicanal lograremos no depender exclusivamente de las redes sociales del club o del boca a boca, mejorando así el alcance, claridad y eficacia del mensaje. Asimismo, se adaptará el mensaje a las características de cada público, consiguiendo así los objetivos tanto de comunicación como del torneo.

5.7.6. Acciones de comunicación

Las acciones de comunicación para el torneo se estructurarán en tres fases diferenciadas: acciones pre-evento, durante el evento y post-evento, con el objetivo de adaptar los mensajes y canales a cada momento del proceso comunicativo.

En primer lugar, la fase pre-evento concentra la mayor parte de las acciones, orientadas a informar, captar participantes y generar notoriedad y visibilidad del torneo. En esta fase se incluyen acciones como la creación y difusión del cartel y el flyer promocional, la creación de un apartado específico en la web del club y la difusión a través de la web del Ayuntamiento. Asimismo, se desarrollará una campaña en Instagram, acciones de email marketing, el envío de comunicaciones

mediante WhatsApp, la realización de una reunión informativa con familias y el envío de una nota de prensa a medios locales, con el fin de ampliar el alcance más allá del entorno directo del club. Todas estas acciones tienen como finalidad aumentar la visibilidad del evento y fomentar la participación del público.

En relación con el canal de WhatsApp y el email marketing, se planifica el envío de cuatro comunicaciones a lo largo de esta fase: un primer mensaje de lanzamiento con información general del torneo, dos mensajes de recordatorio para reforzar la apertura de inscripciones y, por último, un mensaje final post evento para agradecer la participación en el torneo y recordar la importancia de responder la encuesta de satisfacción. Los ejemplos de estos mensajes, junto con el cartel del evento y una historia para redes sociales, se incluyen en la página 90 de anexos.

En segundo lugar, encontramos la fase durante el evento, en este momento, la comunicación pasa a un ámbito más experiencial. Las acciones tienen el objetivo de reforzar la identidad visual y generar contenido compartido para conseguir aumentar el alcance del torneo. En este punto se añaden acciones como el photocall, la campaña de Instagram o las banderolas. La campaña de Instagram se realizará de manera sostenida en el tiempo, ya que es de gran importancia fomentar la actividad en redes sociales del club, de esta manera se ampliarán las oportunidades de llegar a un mayor público. Esta última no se limita al evento, sino que forma parte de una estrategia sostenida en el tiempo, en la que se publicará contenido previo (promoción y recordatorios), durante (resultados, ambiente, participación) y posterior (resumen del evento), contribuyendo así a aumentar la visibilidad del club.

Por último, en la fase post-evento la comunicación busca prolongar el impacto del evento y favorecer la conversión en nuevas inscripciones del club. Aquí se enmarcan acciones como la publicación de fotografías y el mensaje de agradecimiento en redes, el recordatorio de inscripciones al club y la apertura de las encuestas de satisfacción del torneo.

En conjunto, todas estas acciones han sido diseñadas de forma estratégica y adaptadas a la realidad del club, teniendo en cuenta su dimensión local, sus recursos disponibles y las características de sus públicos. La propuesta prioriza canales accesibles y ya consolidados en la entidad, como WhatsApp, Instagram o la comunicación directa con familias, combinándolos con acciones externas que permiten ampliar el alcance y la visibilidad en el entorno de L'Hospitalet. De este modo, se plantea una comunicación coherente, viable y alineada con los valores del club, que no solo busca garantizar el éxito puntual del torneo, sino también reforzar su posicionamiento, su notoriedad y su capacidad de captación a medio plazo.

ACCIÓN	PÚBLICO	OBJETIVO	CANAL	INTENCIÓN COMUNICATIVA	RESPONSABLE
Diseño y difusión del cartel oficial del torneo	Familias del club y entorno local	Generar notoriedad y captación	Cartelería física y digital	Generar reconocimiento y visibilidad del evento	Responsable de comunicación
Reparto de flyers en colegios y locales	Familias externas del barrio	Captación de nuevos participantes	Cartelería física	Invitación a participar en el torneo	Responsable de comunicación y volunatios
Creación de apartado específico en la web del club	Público interno y externo	Información detallada	Web corporativa	Informar del evento y facilitar inscripciones	Responsable de comunicación
Difusión en la web del Ayuntamiento de L'Hospitalet	Comunidad local	Visibilidad institucional	Institucional	Ampliar alcance del evento y atraer público comunitario	Junta directiva
Envío de nota de prensa a medios locales	Comunidad y públicos difusores	Repercusión mediática	Prensa digital local	Generar repercusión mediática y reforzar la imagen pública del club	Junta directiva
Campaña de Instagram	Familias y jóvenes	Promocionar, aumentar alcance y generar expectación	Instagram	Fomentar participación y seguimiento activo	Responsable de comunicación
Email marketing informativo	Familias del club	Fidelización y participación	Correo electrónico	Promoción interna y refuerzo de participación	Responsable de comunicación
Reunión informativa previa	Familias y voluntarios	Implicación y compromiso	Reunión presencial	Informar, generar compromiso y corresponsabilidad	Junta directiva
Photocall, banderolas y pancartas	Asistentes al evento	Refuerzo de identidad visual	Instalaciones deportivas	Favorecer experiencia compartida	Responsable de comunicación y junta directiva
Comunicación vía grupo de WhatsApp	Familias del club	Organización y claridad logística	WhatsApp	Acompañamiento cercano y claridad informativa	Responsable de comunicación

Imagen 11. Tabla de acciones de comunicación.
Fuente: elaboración propia

5.7.7. Responsables de comunicación

Existirá un máximo responsable encargado de la ejecución de la estrategia de comunicación del evento. En este caso, la responsable será Marina López, actual encargada de la gestión de las redes sociales del club, en todo momento contará con el apoyo de la junta directiva y el equipo organizador del evento.

Marina será la encargada de desarrollar la campaña comunicativa del torneo; se encargará especialmente de la estrategia de redes sociales, la actualización de la web del club y el envío de información a través de los canales internos del club, como los grupos de WhatsApp y el correo electrónico. Su rol será clave para garantizar la continuidad, coherencia y seguimiento de todas las acciones previstas.

En lo que respecta a las gestiones externas, la junta directiva será la encargada de ponerse en contacto con la televisión local y con el Ayuntamiento. Asimismo, organizarán también una reunión informativa para las familias con el objetivo de explicar el funcionamiento del torneo y reforzar la implicación de la masa social en el evento. Adicionalmente, se contará con el apoyo puntual de entrenadores y voluntarios, tanto en la difusión interna como en la generación de contenido y cobertura durante el evento.

De este modo, se establece una estructura organizativa clara que permite centralizar la comunicación en una figura responsable, al tiempo que distribuye tareas entre los distintos agentes implicados. Para garantizar la coherencia y homogeneidad del relato, se elaborará un argumentario que será compartido con entrenadores, junta directiva y voluntarios, con el objetivo de alinear los mensajes clave y facilitar su difusión a través del boca-oreja. De esta forma, se asegura que todas las acciones comunicativas, tanto formales como informales, estén alineadas con los objetivos estratégicos del torneo y con la identidad del club.

5.8. Distribución de tareas

Como preparación para el desarrollo del evento se realizarán una serie de reuniones enfocadas en la organización del torneo y la distribución de tareas. En ellas estarán presentes tanto la junta directiva como el coordinador, ya que serán los encargados y responsables de la organización plena del torneo. Estos también contarán con la ayuda del responsable de comunicación y monitores voluntarios que contribuirán en el correcto desarrollo del torneo.

El organizador y máximo responsable del evento es el coordinador del club, Xavier Pérez, encargado de tomar decisiones, cumplir objetivos y gestionar correctamente toda la organización del evento, con la ayuda de la autora y coordinadora general del proyecto, Lucía García. La distribución de tareas se llevará a cabo por comisiones de la junta y el coordinador será el responsable de supervisar todas las acciones.

En primer lugar, la comisión administrativa (Albert Domenech, Iris Molina y Juan Luis) será la encargada de gestionar las inscripciones. Su función será clave para verificar los documentos y la aportación económica aportados, asegurando mantener todo en regla. Por otro lado, deberán también contactar con el seguro de accidentes y con el Ayuntamiento para disponer de ambulancia medicalizada en el recinto el día del evento. Además, junto con Xavier deberán gestionar la solicitud de las subvenciones ofrecidas por el Ayuntamiento.

La comisión institucional formada por Iris Molina, Maite Lacruz y Olga Font será la encargada de la gestión del material. Deberán responsabilizarse de solicitar y disponer de todos los materiales necesarios para la realización del torneo: camisetas, trofeos, sillas, mesas, etc. Todos ellos expuestos en el apartado de material. También serán las encargadas de decorar el espacio interior y exterior del pabellón tal y como se especifica en el apartado de estrategia de comunicación. Esta decoración implica la colocación del photocall así como la señalética y la cartelería de la instalación.

Por último, tenemos la comisión técnico-deportiva formada por Hector Ramón, Raul Ros y Salvador Lledó. Estos serán los responsables de organizar los enfrentamientos del torneo y estarán presentes en todos los partidos para asegurar un correcto desarrollo del torneo. Por otro lado, también deberán contactar con los árbitros del evento.

Por parte de Marina López, responsable de comunicación, será la encargada de llevar a cabo la estrategia de comunicación, la publicación de fotos y videos del día del evento y el desarrollo de la estrategia completa.

El catering será responsabilidad de la comisión institucional y del personal de la cafetería. La empresa externa de catering se encargará de suministrarlo, pero los encargados de solicitarlo y prepararlo una vez esté en la instalación serán los mencionados en un inicio. Además, el personal de cafetería también deberá encargarse del servicio de las bebidas.

El presidente del club será el encargado de entregar los trofeos a los ganadores de cada partido y de pronunciar el discurso de clausura del torneo.

En todo momento, el aforo del evento estará controlado por el conserje y el coordinador, con el objetivo de no superar en ningún caso el límite máximo establecido por el Ayuntamiento.

Todas las responsabilidades y funciones correspondientes al día del torneo quedan detalladas en la escaleta del acto. A continuación se adjunta una tabla resumen de las acciones previas al torneo y los responsables de cada una de ellas.

TAREA	RESPONSABLE
Gestión y supervisión del evento	Xavier Pérez y Lucía García
Gestión y comprobación de inscripciones	Comisión administrativa
Gestión y comprobación de subvenciones	Comisión administrativa y Xavier Pérez
Contacto seguro y ambulancia	Comisión administrativa
Solicitud material y catering	Comisión institucional
Decoración del espacio	Comisión institucional
Contacto arbitros	Comisión técnico-deportiva
Organización partidos	Comisión técnico-deportiva
Estrategia de comunicación y fotos oficiales	Marina López
Control del aforo y apertura y cierre instalaciones	Conserje

Imagen 12. Tabla de responsables.
Fuente: elaboración propia

5.9. Calendario

5.9.1. Preparación previa y día D

Con el objetivo de garantizar una correcta planificación y desarrollo del torneo se ha creado un diagrama de Gantt que recoge los distintos escenarios previos a la realización del evento. Este calendario permite ordenar las actuaciones previas al evento y llevar un control de los plazos establecidos.

Para la organización del torneo son de vital importancia las reuniones previas, en las cuales se decidirán diferentes aspectos. En la reunión inicial se expondrán temas como la explicación y definición final del formato de competición, ya que esta puede variar según el número de inscritos. La segunda reunión iría más enfocada a la aprobación del presupuesto preliminar del torneo y a la previsión de ingresos y gastos, en esta reunión se aprobará también la estrategia de comunicación. El objetivo de la tercera reunión será aprobar la distribución de las tareas de organización entre las diferentes comisiones organizativas. En este momento se dará inicio a la campaña de comunicación. En la reunión final se hará un repaso

previo al día del evento, así pues, se revisarán las tareas y funciones de este entre los organizadores.

Otro gran elemento calendarizado es la encuesta a la masa social del club, que permite recoger datos de vital importancia sobre asistentes potenciales al evento y así poder adaptar el torneo al público objetivo. Tras su realización, se procederá a la apertura de inscripciones y su posterior cierre, con la confirmación definitiva de equipos, horarios y enfrentamientos. También se realizará una revisión de la normativa del torneo y recopilación de autorizaciones necesarias (derechos de imagen, permisos de menores y protección de datos). Posteriormente, se realizará la difusión del programa definitivo del torneo y recordatorios a los equipos participantes, así como la recepción del material logístico (mesas, sillas, trofeos y elementos decorativos).

Por último, los últimos elementos calendarizados son la solicitud y confirmación de subvenciones del Ayuntamiento, tanto económicas como de material e instalaciones, el contacto con los árbitros y la empresa de catering, y las confirmaciones y recepciones de todo lo anterior. Por lo que, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el diagrama de Gantt sería el siguiente:

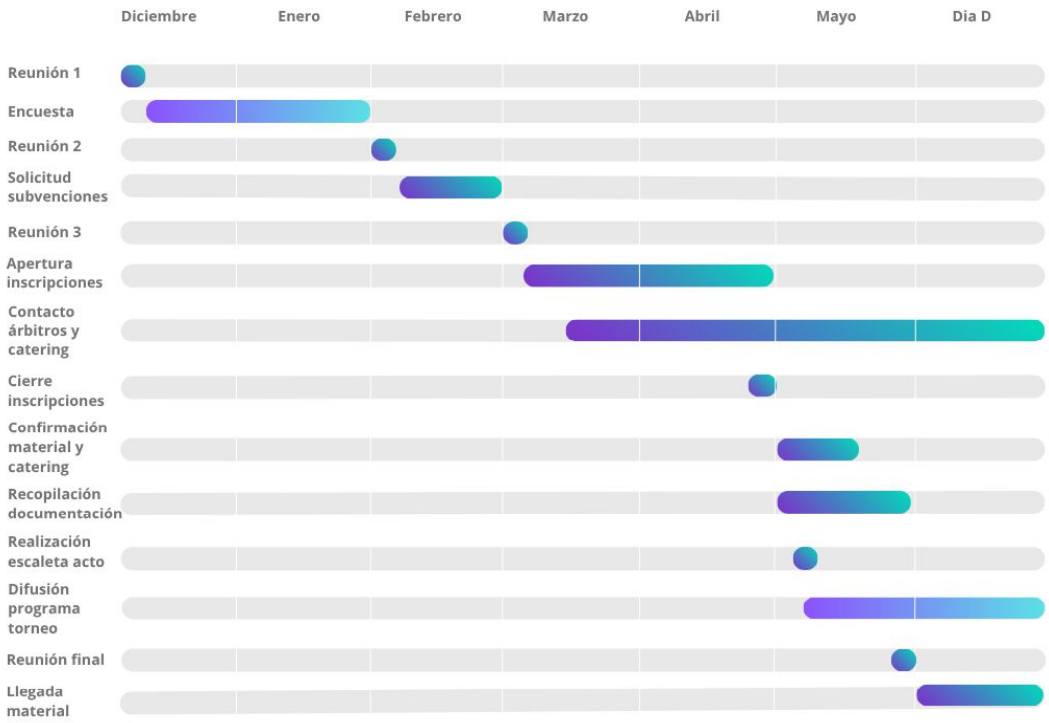


Imagen 13. Diagrama de Gantt preparación evento.
Fuente: elaboración propia

5.9.2. Comunicación

Como bien se ha detallado en apartados anteriores, las acciones de comunicación están divididas en tres fases. Siguiendo esta línea, podemos observar cómo existen acciones que se mantienen sostenidas en el tiempo, como la difusión del cartel oficial, la campaña de Instagram y el reparto de flyers. Todas ellas cumplen el objetivo de promocionar el evento para un público más externo, por lo que realizarlas con continuidad será clave para conseguir atraer al mayor número de participantes.

Por otro lado, acciones como el email marketing o la comunicación en el grupo de WhatsApp se realizarán de forma mensual, dado que son acciones dirigidas a un público interno y se debe evitar un exceso de repetición de información. Asimismo, la reunión informativa se realizará una única vez, ya que esta no busca simplemente promocionar el evento, sino que también informar sobre la normativa de este.

Finalmente, encontramos acciones que se realizan de forma puntual, como la creación del apartado específico en la web del club y del Ayuntamiento y el envío de

la nota de prensa. Estas tres acciones se mantendrán visibles desde su publicación hasta el final del evento, pero su edición y publicación se realizará una única vez.

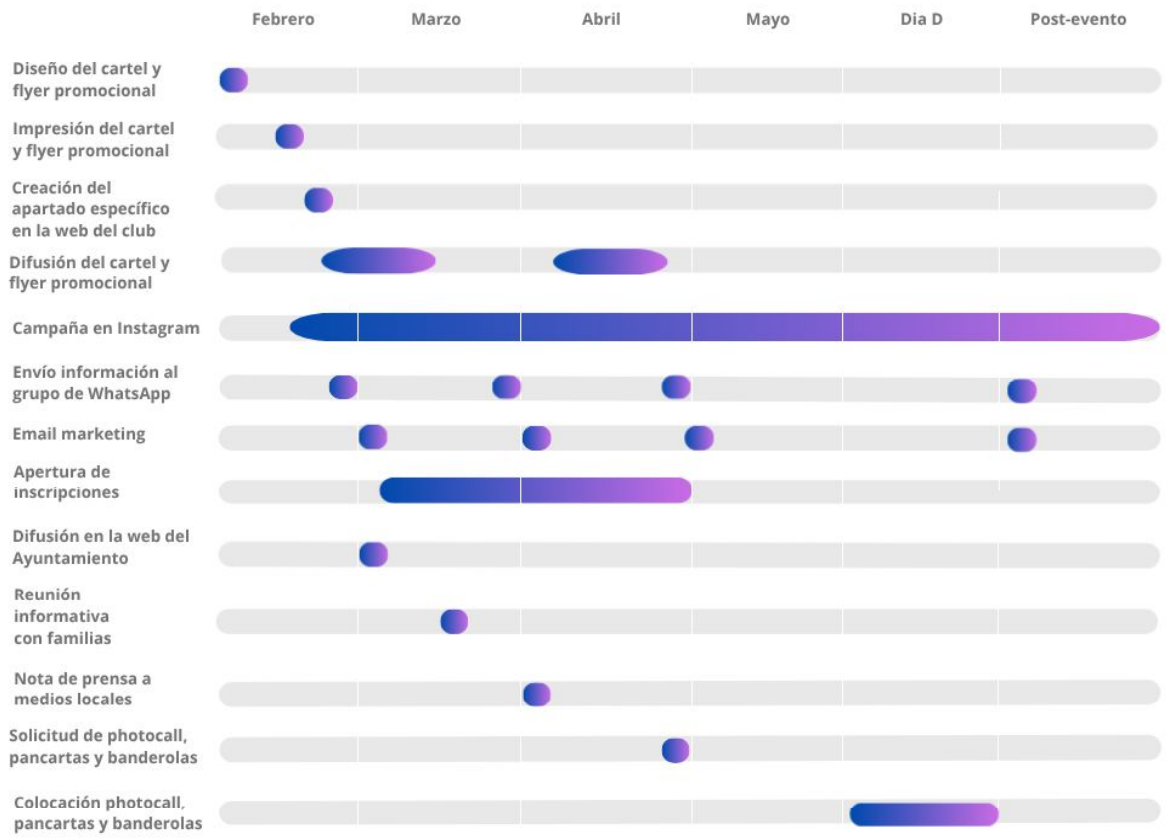


Imagen 14. Diagrama de Gantt comunicación.
Fuente: elaboración propia

5.10. Presupuesto

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto aproximado de los costes derivados de la realización del torneo. En este caso, no se sabe con certeza el número final de equipos inscritos o la posible concesión de subvenciones por parte del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat en materia económica y material, por lo que el presupuesto final podría variar. Aún así, se realiza una estimación en base a los resultados de la encuesta a la masa social del club y los requisitos de las subvenciones solicitadas. En este sentido, se prevé la participación de un total de 8 equipos con una media de 10 jugadores por equipo. En cuanto a las subvenciones, se estima también que, en base a los requisitos, estas serán concedidas.

A continuación se muestra la previsión orientativa del presupuesto del evento, elaborada con el objetivo de estimar los ingresos y gastos principales y garantizar la viabilidad económica del proyecto.

INGRESOS

MATERIAL	CANTIDAD	INGRESO TOTAL
Subvención Ayuntamiento	50%	833€
Inscripciones al torneo	80	640€
Aportación del club	1	192€
	TOTAL:	1.665€

GASTOS

MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Material deportivo			
Camisetas	100	5€	500€
Trofeos	8	10€	80€
Material logístico			
Agua embotellada	8	3,75€	30€
Catering	100 personas	6€	600€
Material sanitario			
Botiquines	3	15€	45€
Material de comunicación			
Cartelería	200	1,20€	240€
Flyers	500	0,10€	50€
Photocall	1	70€	70€
Señalética	10	5€	50€
Fondo para imprevistos	10%		195€
		TOTAL:	1.665€

Imagen 15. Presupuesto evento.
Fuente: elaboración propia

6. DÍA D

6.1. Escaleta del acto

HORA	DURACIÓN	QUÉ PASA	QUIÉN LO HACE	DÓNDE PASA
7:30	5'	Apertura de instalaciones	Conserje y Xavier Pérez	Pabellón
7:35	20'	Montaje de zona de aperitivo	Comisión institucional	Pista exterior
7:35	30'	Montaje de equipo de sonido	Tecnico responsable	Pista interior
7:55	10'	Montaje de zona de trofeos	Comisión institucional	Pista interior
8:00	20'	Reunión previa al evento	Equipo de organización completo	Despacho
8:20	5'	Recepción árbitro	Xavier Pérez	Despacho
8:30	5'	Llegada equipos primer partido	Conserje y Xavier Pérez	Zonas comunes
8:35	10'	Comprobación inscripciones	Comisión administrativa	Despacho
8:40	10'	Asignación de vestuarios y reparto de camisetas	Comisión técnico-deportiva	Zonas comunes
8:50	10'	Reparto packs de agua y explicación de las normas	Xavier Pérez y árbitro	Pista interior
9:00	50'	Primer partido	Equipos participantes y árbitro	Pista interior
9:30	10'	Llegada equipos segundo partido	Conserje y Xavier Pérez	Zonas comunes
9:35	10'	Comprobación inscripciones	Comisión administrativa	Despacho
9:40	10'	Asignación de vestuarios y reparto de camisetas	Comisión técnico-deportiva	Zonas comunes
9:50	10'	Reparto packs de agua y explicación de las normas	Xavier Pérez y árbitro	Pista interior
9:50	5'	Entrega de trofeos	Salvador Lledó	Pista interior
9:55	5'	Foto oficial	Marina López	Pista interior
9:55	5'	Cambio de equipos		Pista interior
10:00	50'	Segundo partido	Equipos participantes y árbitro	Pista interior

10:30	5'	Llegada equipos tercer partido	Conserje y Xavier Pérez	Zonas comunes
10:35	10'	Comprobación inscripciones	Comisión administrativa	Despacho
10:40	10'	Asignación de vestuarios y reparto de camisetas	Comisión técnico-deportiva	Zonas comunes
10:50	10'	Reparto packs de agua y explicación de las normas	Xavier Pérez y árbitro	Pista interior
10:50	5'	Entrega de trofeos	Salvador Lledó	Pista interior
10:55	5'	Foto oficial	Marina López	Pista interior
10:55	5'	Cambio de equipos		Pista interior
11:00	5'	Tercer partido	Equipos participantes y árbitro	Pista interior
11:50	5'	Entrega de trofeos	Salvador Lledó	Pista interior
11:55	5'	Foto oficial	Marina López	Pista interior
12:00	55'	Aperitivo y fotocall	Comisión institucional, Xavier Pérez y personal cafetería	Pista exterior
12:30	5'	Llegada equipos cuarto partido	Conserje y Xavier Pérez	Zonas comunes
12:35	10'	Comprobación inscripciones	Comisión administrativa	Despacho
12:40	10'	Asignación de vestuarios y reparto de camisetas	Comisión técnico-deportiva	Zonas comunes
12:50	10'	Reparto packs de agua y explicación de las normas	Xavier Pérez y árbitro	Pista interior
13:00	50'	Cuarto partido	Equipos participantes y árbitro	Pista interior
13:50	5'	Entrega de trofeos	Salvador Lledó	Pista interior
13:55	5'	Foto oficial	Marina López	Pista interior
14:00	10'	Discurso despedida	Salvador Lledó	Pista interior
14:15	15'	Salida asistentes	Equipo de organización completo	Pabellón

Imagen 16. Escaleta completa del evento.
Fuente: elaboración propia

7. EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso crítico más importante de un evento. Según Bowdin (2011), está basada en la observación crítica, monitorización y cuantificación de un evento, con el objetivo de determinar si se ha desarrollado correctamente. “Un evento que no puede evaluar su impacto es un evento mal definido que pierde la oportunidad de maximizar su resultado”. Torrents (2005) “Una buena evaluación nos permite extraer datos cualitativos y cuantitativos sobre la creación, el desarrollo y la implementación del acto”.

Para obtener resultados cualitativos, se realizará un seguimiento de redes sociales, analizando comentarios y opiniones de los asistentes al torneo y una evaluación exhaustiva de los participantes. Mediante estas herramientas conseguiremos datos que aportarán información relevante en relación a la calidad del evento.

Por otro lado, como herramientas cualitativas, nos centraremos en la realización de una encuesta postevento y en un análisis de las redes sociales del club (likes, compartidos, guardados…). En este caso nos aportará datos medibles y sujetos a análisis estadísticos. Todos los elementos analizados servirán para evaluar si se han cumplido los objetivos del torneo.

Gracias a estas herramientas obtendremos una fuente de datos para el análisis y la mejora de futuros actos.

7.1. KPI’s

Como parte de la evaluación del torneo, se han definido una serie de indicadores clave de rendimiento (KPI) para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el apartado 3.1. A continuación, se encuentran los KPI estructurados por ámbitos de evaluación:

1. **Participación:** en este apartado se muestran indicadores que evalúan el nivel de participación del torneo y el aumento del crecimiento. También está directamente relacionado con el objetivo de aumentar la participación en un 20% respecto a ediciones previas.
    a. Nº de equipos inscritos
    b. Nº de jugadores participantes
    c. Nº total de asistentes
    d. % de crecimiento de asistencia respecto a torneos anteriores

2. **Alcance comunitario:** mediante estos indicadores se verificará el alcance generado en la comunidad. También permitirá analizar el impacto de la estrategia de comunicación.
    a. Nº de interacciones en redes sociales (likes, comentarios, compartidos)
    b. Alcance total de las publicaciones
    c. Nº de carteles distribuidos en el barrio
    d. Nº total de publicaciones realizadas durante la campaña

3. **Satisfacción:** este bloque permite evaluar la percepción y opinión de los asistentes al evento, está directamente relacionado con el objetivo de alcanzar al menos un 80% de valoración positiva.
    a. Encuesta de satisfacción dirigida a jugadores y familias
    b. Valoración media del evento (escala 1–10)
    c. % de asistentes que manifiestan intención de participar en futuras actividades del club
    d. % de asistentes que valoran positivamente la transmisión de los valores del club

4. **Organización:** el resultado de estos indicadores permite analizar la organización interna del evento y detectar posibles mejoras para ediciones futuras.
    a. Puntualidad en el cumplimiento del calendario previsto
    b. Nº de voluntarios implicados en la organización

c. Nº de incidencias logísticas registradas

5. **Impacto económico:** los siguientes KPI permitirán comprobar si se ha alcanzado el objetivo económico del evento y si se ha cumplido con la sostenibilidad financiera.
    a. Ingresos generados por la cafetería durante el torneo
    b. Gastos totales del evento
    c. Balance económico final (ingresos – gastos)
    d. % de cobertura del presupuesto previsto

6. **Impacto social y de marca:** permite medir el impacto del torneo en el entorno local y el posicionamiento del club tras la celebración del torneo.
    a. Nº de asistentes externos al club
    b. Nº de nuevos contactos recogidos durante el evento
    c. Nº de menciones en medios locales o publicación en la web municipal
    d. Nº de colaboraciones generadas con otros clubes
    e. % de asistentes que afirman conocer mejor el club tras el evento

7.2. Cumplimiento de los objetivos e inversión

De la misma manera que las herramientas de evaluación cualitativas y cuantitativas, mencionadas anteriormente, resultan de gran ayuda para analizar el evento, también lo son el retorno de los objetivos (ROO) y el de la inversión (ROI), en este caso trabajaremos con ambos.

El retorno de los objetivos (ROO) puede obtenerse a partir de técnicas cualitativas ya tratadas en el apartado anterior, pero el retorno de la inversión (ROI) se desarrollará con su propia fórmula.

Según Stoel y Van Leeuwen (2007), el ROI es el beneficio que se obtiene a partir de una inversión, teniendo en cuenta los costes que dicha inversión representa. En este caso es de gran importancia, ya que el torneo supone una inversión económica para

el club, por pequeña que sea. Alheña es una entidad de carácter familiar, por lo que evaluar la rentabilidad del evento permitirá determinar la viabilidad de realizar futuras ediciones.

7.3. Encuesta de satisfacción

Con la finalidad de evaluar el impacto del evento y conocer la opinión de los asistentes, se realizará una encuesta de satisfacción dirigida a todos los participantes del evento. Aparte de medir el grado de satisfacción, la encuesta permite detectar posibles aspectos a mejorar y analizar si se han cumplido los objetivos planteados. Asimismo, permitirá valorar si se han transmitido los valores del club de forma adecuada. Así pues, la encuesta combina preguntas abiertas, cerradas y de respuesta múltiple, con el objetivo de conseguir una visión global de la experiencia del público, tratando también todos los aspectos del torneo, como la organización, difusión, comunicación, valores, etc.

Preguntas:

1. **¿A través de qué medio te enteraste del torneo?**
   - ☐ Redes sociales
   - ☐ Amigos, familiares o conocidos
   - ☐ Cartelería
   - ☐ Comunicación del Ayuntamiento
   - ☐ Prensa escrita
   - ☐ Reunión informativa
   - ☐ Otro: indica cuál

2. **¿Has participado como…?**
   - ☐ Jugador/a
   - ☐ Familiar
   - ☐ Público
   - ☐ Otro: indica cuál.

3. **Valora del 0 al 5 los siguientes aspectos de organización:**
   a. La información recibida antes del evento.
   b. La claridad en el proceso de inscripción.
   c. La organización y puntualidad de los partidos.
   d. La atención y coordinación del equipo organizador.
   e. El ambiente general durante el torneo.

f. La calidad del arbitraje.
g. El servicio del aperitivo.
h. La organización de los espacios (pista, gradas, zona exterior).
i. La ambientación y decoración del evento.
j. La relación entre el precio de inscripción y la calidad del evento.

4. **¿Cuál mejorarías?**

5. **Valora globalmente el evento del 1 al 10.**

6. **Antes del torneo, ¿conocías los valores del C.E. Alheña?**
   - ☐ Sí, claramente
   - ☐ Me sonaban
   - ☐ Poco
   - ☐ Nada

7. **¿Consideras que el torneo ha transmitido los valores del club (respeto, compañerismo, ambiente familiar…)?**
   - ☐ Sí, claramente
   - ☐ Bastante
   - ☐ Poco
   - ☐ Nada

8. **Después de este evento, ¿tu percepción del club ha mejorado?**
   - ☐ Sí
   - ☐ Se mantiene igual
   - ☐ Ha empeorado

9. **¿Participarías en futuras ediciones del torneo?**
   - ☐ Sí, seguro
   - ☐ Probablemente sí
   - ☐ No lo sé
   - ☐ Probablemente no
   - ☐ No

10. **En una escala del 0 al 10, ¿con qué probabilidad recomendarías este evento a un amigo/a?**

11. **¿Qué mejorarías del evento? (respuesta abierta)**

8. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este Trabajo de Final de Grado se ha diseñado una propuesta de evento deportivo para el C.E. Alheña. El torneo se plantea desde una perspectiva estratégica, no como una única actividad puntual, sino como una herramienta de comunicación orientada a generar valor para la entidad. A través de la planificación, la definición de objetivos y el diseño de una estrategia comunicativa coherente, se ha buscado dar respuesta a una necesidad real del club: aumentar su visibilidad, reforzar su posicionamiento en el entorno local y fomentar la captación de nuevos miembros.

El análisis y las encuestas realizadas dotan al proyecto de una gran viabilidad, que a su vez, es percibido como una oportunidad de crecimiento estratégico para el club. Mediante el análisis exhaustivo del entorno, la entidad y sus públicos, se ha podido realizar una propuesta de evento exclusivo para el club. La propuesta integra de forma coherente los valores fundacionales de la entidad con una planificación que garantiza un desarrollo ordenado, seguro y alineado con sus objetivos.

Por otro lado, el trabajo evidencia que el torneo puede convertirse en una herramienta de comunicación de alto impacto, capaz de reforzar la identidad del club, aumentar su visibilidad y consolidar la relación con jugadores, familias y vecinos del barrio. La estrategia planteada está basada en datos, entrevistas y referencias teóricas, lo que convierte el proyecto en una oportunidad real para fortalecer la base social y proyectar la imagen del C.E. Alheña hacia nuevas audiencias.

En esta línea, se concluye que el proyecto es plenamente realizable y que su implementación aportaría beneficios tangibles e intangibles para la entidad. En caso de ser ejecutado, el club dispondría de una propuesta sólida y estructurada que permitiría su desarrollo con garantías.

A nivel personal, este trabajo supone también la síntesis de mi recorrido académico y de una trayectoria vital estrechamente vinculada al fútbol sala y al C.E. Alheña.

Poder aplicar lo aprendido durante el grado a una realidad que conozco de primera mano y que forma parte de mi historia ha sido, además de un reto, la forma de unir los dos mundos que más me gustan. En este proceso, además, he visto abrirse una puerta que me genera un gran interés y que me gustaría seguir explorando en el futuro. De este modo, el proyecto no solo cierra una etapa universitaria, sino que abre la puerta a seguir aportando, desde una mirada más estratégica y profesional, al crecimiento de mi club.

9. WEBGRAFÍA

- A.E. Bellsport. (s. f.). Club de fútbol sala. https://aebellsport.com/club/futbol-sala/
- A.E. Centre Sanfeliu. (s. f.). A.E. Centre Sanfeliu. https://aecs1986.com/
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Ajuntament de L'Hospitalet. https://www.l-h.cat/
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Esports a L'Hospitalet. https://www.l-h.cat/esports/261817_1.aspx?id=1
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Ordenança general per a la utilització de les instal·lacions esportives municipals de L'Hospitalet de Llobregat. https://www.l-h.cat/gdocs/d8396977.pd
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Protocol per a la prevenció, detecció i actuació davant de situacions de violència envers els infants i adolescents a les activitats esportives de la ciutat de L'Hospitalet de Llobregat. https://www.l-h.cat/gdocs/d1668687.pdf
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Publicació d'un esdeveniment esportiu a la web municipal. https://seuelectronica.l-h.cat/tramits/r/detallTramit_2.aspx?2MqazAs9xWCqazCqazCXbSqazAucTWEWwpa4sf6syGGFp9kBhyux7YvYqazB
- Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat. (s. f.). Suport a activitats o esdeveniments esportius. https://seuelectronica.l-h.cat/tramits/r/detallTramit_2.aspx?2MqazAs9xWCqazCqazCXYUOro4C2uU3CWqazCEiQG5OLWcrj5ZkMdAi0qazB
- BOP Barcelona. (2025). Convocatòria i bases particulars per a la concessió de subvencions en règim de concurrència competitiva en l'àmbit de la cultura per a l'exercici 2025. https://bop.diba.cat/anuncio/3782056/convocatoria-i-bases-particulars-per-a-la-concessio-de-subvencions-en-regim-de-concurrencia-competitiva-en-l-ambit-de-la-cultura-per-a-l-exercici-2025-versio-en-catala-i-castella-ajuntament-de-l-hospitalet-de-llobregat
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events management* (3rd ed.). Routledge.

- Burela FS. (s. f.). ¿En qué país nació el fútbol sala? https://burelafs.org/en-que-pais-nacio-el-futbol-salacomo-surgio-nuestro-deporte-no-5008/
- C.E. Alheña. (s. f.). Club Esportiu Alheña. https://cealhenya.com/
- C.E. Alheña. (2023). Código ético C.E. Alheña. https://cealhenya.com/wp-content/uploads/2023/10/Codigo-etico-CE-ALHENA-2023.pdf
- C.E. Alheña. (s. f.). Política de privacidad. https://cealhenya.com/politica-privacidad/
- C.E. Alheña. (s. f.). Cláusula de captación de imágenes. https://cealhenya.com/clausula-de-captacion-de-imagenes/
- Diputació de Barcelona. (s. f.). Organitza un esdeveniment esportiu. https://esdevenimentsesportius.diba.cat/index.php/organitza-un-esdeveniment-esportiu
- Federació Catalana de Futbol. (2025). Regles de joc del futbol sala. https://files.fcf.cat/documentos/2526/regles_joc_futsal.pdf
- Futsal Pla. (s. f.). Perfil oficial de Instagram. https://www.instagram.com/futsalpla/?hl=es
- Funk, D. C., & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review, 4*(2), 119–150. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1016/S1441-3523%2801%2970072-1
- Getz, D. (2008). *Event tourism: Definition, evolution, and research*. *Tourism Management, 29*(3), 403–428. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017
- Goldblatt, J. (2011). *Special events: A new generation and the next frontier* (6th ed.). Wiley.
- Infosubvenciones. (s. f.). Bases de convocatorias de subvenciones. https://www.infosubvenciones.es/bdnstrans/GE/es/convocatorias/845273
- Jiménez-Morales, M., & Panizo Alonso, J. M. (s. f.). La gestión estratégica de actos corporativos e institucionales. Editorial UOC.
- La Razón. (2023, 29 de abril). Ciudades catalanas al margen de Barcelona con más población que la mitad de capitales de comunidad autónoma.

https://www.larazon.es/cataluna/ciudades-catalanas-margen-barcelona-mas-poblacion-que-mitad-capitales-ccaa_20230429644c29b1f921370001979c97.html

- La Vanguardia. (2016, 13 de octubre). L'Hospitalet homenajeará a Juan Antonio Bastante un año después de su muerte. https://www.lavanguardia.com/vida/20161013/41977575679/lhospitalet-homenajeara-a-juan-antonio-bastante-un-ano-despues-de-su-muerte.html
- L'H Digital. (2016). Mor Juan Antonio Bastante. https://lhdigital.cat/noticies/mor-juan-antonio-bastante/
- L'H Digital. (2023). Diari L'H Digital (edició 349). https://img.lhdigital.cat/wp-content/uploads/2023/09/diari_edicio_349.pdf
- L'H Digital. (s. f.). L'Alheña puja a la 3a divisió nacional de futbol sala. https://lhdigital.cat/noticies/lalhena-puja-a-la-3a-divisio-nacional-de-futbol-sala/
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.). Human Kinetics.
- Observatori del Turisme. (s. f.). PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural. https://www.pasosonline.org/Publicados/7109/PS0109_6.pdf
- SL11 Escola de Futbol Sala. (s. f.). Acerca de. https://sl11es.wordpress.com/acerca-de/
- Tsiotsou, R. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal, 36*(11–12), 478–509. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2016.1255731
- Universitat Autònoma de Barcelona. (s. f.). Com fer el TFG o TFM. https://www.uab.cat/ca/biblioteques/com-fer-tfg-tfm
- Universitat Autònoma de Barcelona. (s. f.). Dipòsit digital de documents (DDD). https://ddd.uab.cat/search?cc=tfg&p=1422&f=plaestudis
- Universidad de Valladolid. (2017). Trabajo de fin de grado sobre organización de eventos deportivos. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28064/TFG_F_2017_287.pdf

10. DECLARACIÓN USO INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Durante la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha hecho un uso puntual y supervisado de algunas herramientas de inteligencia artificial generativa, como ChatGPT Plus, Gemini y Perplexity. Estas herramientas han servido de apoyo en determinados puntos del proyecto, pero en ningún caso se han encargado de tomar decisiones sobre el contenido, el enfoque, la metodología, el análisis o la propuesta final del proyecto. Todas las decisiones relevantes relacionadas con el desarrollo del trabajo han sido tomadas por Lucia García, la autora del proyecto.

Pese a ello, la inteligencia artificial ha sido de gran ayuda a la hora de realizar lluvias de ideas, valorar y ordenar estas ideas, mejorar la estructura del redactado, aclarar conceptos y facilitar la transcripción de las entrevistas realizadas.

Algunos ejemplos aproximados de prompts utilizados durante el proceso han sido: “Transcribe esta entrevista manteniendo el contenido original de las respuestas, sin resumir ni alterar el sentido de la persona entrevistada”; “ayúdame a hacer una lluvia de ideas sobre acciones de comunicación aplicables a un torneo deportivo local dirigido a familias, jugadores y vecinos del barrio”; “busca y resume ideas generales procedentes de medios o fuentes especializadas sobre comunicación de eventos deportivos, para que pueda valorar si alguna puede servir como inspiración para el proyecto”; “revisa este fragmento y dime si la explicación es clara, coherente y adecuada para un Trabajo de Fin de Grado”; o “valora si esta propuesta comunicativa tiene sentido en relación con los objetivos del proyecto y señala posibles puntos débiles”.

Toda la información generada o sugerida por la inteligencia artificial ha sido revisada de forma crítica antes de ser incorporada al trabajo. Esta revisión ha sido necesaria porque, en algunas ocasiones, la herramienta ha ofrecido respuestas incompletas, poco ajustadas al contexto específico del TFG o con errores significativos. En definitiva, la inteligencia artificial se ha empleado como una herramienta auxiliar y complementaria dentro del proceso de elaboración del TFG.

11. ANEXO ACADÉMICO

11.1. Ejemplos de acciones de comunicación

Propuesta de cartel promocional del torneo:



Imagen 17. Cartel promocional torneo.
Fuente: elaboración propia

Propuesta de historia de Instagram para informar de que las inscripciones para el torneo están abiertas:



Imagen 18. Historia redes sociales.
Fuente: elaboración propia

Propuesta de historia de Instagram para informar de los enfrentamientos del torneo:



Imagen 18. Historia redes sociales.
Fuente: elaboración propia

Propuesta de mensajes para enviar a las familias a través del grupo de WhatsApp del club:

Hola familias 👋 Desde el C.E. Alheña os presentamos el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ Se trata de una jornada deportiva pensada para disfrutar del fútbol sala en un ambiente cercano y familiar, donde jugadores, familias y club compartirán un mismo espacio a través de valores como el compañerismo y el respeto. 🗓️ 9 de mayo de 2027 📍 Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante ⏰ 9:00 - 14:30 El torneo reunirá a equipos de distintas categorías. A las 12:00h se realizará un aperitivo conjunto para todos los asistentes. Se anima a participar a personas externas al club que quieran disfrutar del evento y vivir la experiencia Alheña. 👉 Inscripciones abiertas: [link] ¡Os esperamos! 😊
Hola familias 👋 Os recordamos que las inscripciones para el 🏆***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ siguen abiertas. Será una jornada para disfrutar del fútbol sala en un ambiente cercano y familiar, donde compartir con jugadores, familias y club. Además, podéis animar a amigos, familiares y/o conocidos a participar, aunque no formen parte del club 😊 Si aún no te has apuntado, ¡todavía estás a tiempo!🤍🖤 👉 Inscripciones: [link]
⚠️ ¡Últimos días para apuntarse! Hola familias 👋 Se acerca el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ y estamos a punto de cerrar las inscripciones. Si aún no te has inscrito, esta es la última oportunidad para participar en una jornada de deporte y convivencia en un ambiente cercano y familiar. 👉 Inscripciones: [link]

¡No te quedes fuera! 😊
Hola familias 👋 Queremos daros las gracias por haber formado parte del 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ Ha sido una jornada muy especial, llena de deporte, convivencia y momentos compartidos. Para nosotros es muy importante conocer vuestra opinión y poder seguir mejorando. Os agradeceríamos que dedicarais unos minutos a completar esta breve encuesta de satisfacción. 👉 [link encuesta] ¡Gracias por seguir haciendo club! 😊

Propuesta de mensajes para enviar a las familias a través del mail:

Asunto: Torneo Alheña: Valores en Juego – Inscripciones abiertas Estimadas familias, Nos complace presentar el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ Se trata de una jornada deportiva pensada para disfrutar del fútbol sala en un ambiente cercano y familiar, donde jugadores, familias y club compartirán un mismo espacio a través de valores como el compañerismo, el respeto y el sentimiento de pertenencia. 📅 Fecha: 9 de mayo de 2027 📍 Lugar: Pabellón Municipal Juan Antonio Bastante ⏰ Horario: 9:00 – 14:30 El torneo reunirá a equipos de distintas categorías en una misma jornada, combinando deporte y convivencia. A las 12:00h se realizará un aperitivo conjunto para todos los asistentes. Se anima a participar a personas externas al club que quieran disfrutar del evento. 👉 Inscripciones abiertas: [link] Esperamos poder contar con vuestra participación. Atentamente, C.E. Alheña
Asunto: Recordatorio – Inscripciones abiertas Estimadas familias,

Os recordamos que las inscripciones para el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ continúan abiertas.

Se trata de una jornada pensada para disfrutar del deporte en un ambiente cercano y familiar, compartiendo con jugadores, familias y club. Además, podéis animar a amigos, familiares y/o conocidos a participar, aunque no formen parte del club.

👉 Inscripciones: [link]

Quedamos a vuestra disposición para cualquier consulta.

Atentamente,
C.E. Alheña

Asunto: Últimos días de inscripción – Torneo Alheña

Estimadas familias,

Os informamos de que las inscripciones para el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽ están a punto de cerrarse.

Si aún no te has inscrito, esta es la última oportunidad para participar en una jornada deportiva y de convivencia con el club.

👉 Inscripción: [link]

Muchas gracias por vuestro interés.

Atentamente,
C.E. Alheña

Asunto: Gracias por participar – Torneo Alheña

Estimadas familias,

Queremos agradecer vuestra participación en el 🏆 ***Torneo Alheña: Valores en Juego*** ⚽

Gracias a todos vosotros, el evento ha sido una jornada muy positiva, marcada por el buen ambiente, la participación y los valores compartidos.

Con el objetivo de seguir mejorando, os agradeceríamos que dedicarais unos minutos a completar la siguiente encuesta de satisfacción:

👉 [link encuesta]

Muchas gracias por vuestra colaboración.

Atentamente,
C.E. Alheña

11.2. Transcripción de la entrevista a Iris Molina, miembro de la junta directiva del club

Esta entrevista se realizó el 25 de noviembre de 2025, en formato presencial y semiestructurado. La información obtenida ha sido de gran ayuda para completar los apartados de análisis interno, historia del club y organización de la entidad.

Iris Molina es miembro de la junta directiva del Club Esportiu Alheña, entrenadora y jugadora vinculada a la entidad desde sus inicios. Esta entrevista se realizó con el objetivo de obtener información cualitativa sobre la evolución del club, su estructura organizativa, la gestión económica y la relación con el entorno local.

A continuación, se presenta la transcripción de la entrevista.

Pregunta 1. ¿Con cuántos equipos empezó el club y cómo ha evolucionado con el paso del tiempo?

Respuesta: El club empezó con muy pocos equipos. En sus inicios era más bien un club social, con cuotas bajas y con una estructura bastante sencilla. Con el paso del tiempo el número de equipos ha ido aumentando progresivamente y el club ha ido creciendo hasta la estructura actual.

Pregunta 2. ¿Cuándo se inauguró la sección femenina del club?

Respuesta: La sección femenina ya existía en el año 2001. Sin embargo, antes de eso ya había un grupo de chicas que jugaban juntas. Aproximadamente sobre el año 1998 entrenaban y jugaban en fútbol 7.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de actividades realiza el club para la comunidad local?

Respuesta: El club participa en diferentes actividades organizadas por el Ayuntamiento o vinculadas al barrio. Algunas de ellas son el “Enroda’t”, el Cross escolar o las fiestas del barrio de Bellvitge y San José, donde el club suele montar actividades o chiringuitos. También participa en actos como la ofrenda floral de Sant Jordi.

Pregunta 4. ¿Cómo ha evolucionado la junta directiva del club y cómo funcionaba anteriormente?
Respuesta: Desde 2003, el funcionamiento de la junta directiva es el mismo que el actual. Antes de 2003 no existía junta, ya que el club era gestionado por el presidente y el vicepresidente.

Pregunta 5. ¿Cada cuántos años se elige un nuevo presidente o se realiza una junta general?
Respuesta: La elección del presidente y la renovación de la junta directiva se realiza cada cuatro años mediante una junta general.

Pregunta 6. ¿Cuáles son las funciones principales de los miembros de la junta directiva?
Respuesta: Cada miembro tiene responsabilidades específicas. Salvador Lledó, el presidente, se encarga de hablar con el Ayuntamiento, solicitar permisos y firmar documentación oficial. Albert Domenech, el tesorero, gestiona la parte económica del club, como los recibos, facturas, cobros y pagos. En mi caso, me encargo de firmar contratos de entrenadores, gestionar subvenciones y firmar presupuestos. Por otro lado, la comisión administrativa se encarga principalmente de gestionar las cuotas, subvenciones, seguros y otros aspectos económicos.

Pregunta 7. ¿La junta directiva se reúne de forma periódica?
Respuesta: Sí, la junta directiva realiza reuniones aproximadamente una vez al mes para tratar los temas relacionados con la gestión del club.

Pregunta 8. ¿Cómo se gestionan los aspectos económicos del club?
Respuesta: Los ingresos del club provienen principalmente de dos fuentes: las subvenciones del Ayuntamiento y las cuotas de los jugadores.

Pregunta 9. ¿Qué eventos se han realizado anteriormente en el club?
Respuesta: Uno de los eventos más conocidos es el torneo Juanan. Además, el club también ha organizado actividades solidarias, como recogidas de juguetes,

donaciones para animales, ayudas relacionadas con la DANA o campañas de recogida de ropa para África.

Pregunta 10. ¿Cuáles son los principales gastos del club y cómo se cubren?
Respuesta: Los principales gastos del club son: seguro de responsabilidad civil, pago de servicios de telefonía y correo electrónico, cartelería y acciones de propaganda y difusión. También existen gastos puntuales como el transporte, el alojamiento y las dietas, que dependen del equipo y del lugar donde se dispute la competición. Los gastos del club se cubren aproximadamente con un 50% de los ingresos procedentes de cuotas y un 50% de subvenciones.

Pregunta 11. ¿El club dispone de algún tipo de seguro?
Respuesta: Sí, el club dispone de seguros de responsabilidad civil, que cubren tanto la actividad habitual del club durante la temporada como otras actividades como campus o eventos organizados por la entidad.

Pregunta 12: ¿De dónde provienen los ingresos del club?
Respuesta: Los ingresos del club provienen principalmente de dos vías: las cuotas de los afiliados, que representan aproximadamente el 50% del total, y las subvenciones otorgadas por el Ayuntamiento de L'Hospitalet y la Federación Catalana de Fútbol.

11.3. Transcripción de la entrevista a Isabel Muñoz, secretaria del teniente de alcalde del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat

Esta entrevista se realizó el 15 de diciembre de 2025, en formato presencial y semiestructurado. Isabel Muñoz es trabajadora del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat y secretaria del teniente alcalde. La entrevista se realizó con el objetivo de obtener información cualitativa sobre el funcionamiento de las subvenciones municipales destinadas a entidades deportivas, así como conocer los criterios que tiene en cuenta el Ayuntamiento a la hora de concederlas.

A continuación, se presenta la transcripción de la entrevista.

Pregunta 1. ¿Qué es lo que valora el Ayuntamiento a la hora de ofrecer subvenciones a las entidades deportivas?

Respuesta: El Ayuntamiento valora principalmente el interés social del proyecto. Es decir, que la actividad tenga un impacto positivo en la comunidad. También se tiene muy en cuenta la inclusión social, que las actividades estén abiertas a la ciudadanía y que fomenten valores educativos, deportivos y de convivencia. En el caso de Alheña, se valorarían aspectos relacionados con el número de equipos, socios e inscritos, así como proyectos vinculados a la igualdad o la prevención de la violencia de género. También existe un bloque específico dentro de las ayudas que está destinado a proyectos de interés social, donde entran actividades que van más allá de la práctica deportiva.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de actividades deportivas suelen considerarse de interés social para el Ayuntamiento?

Respuesta: Actividades como el casal de verano, por ejemplo, se consideran de interés social porque son iniciativas dirigidas a la ciudadanía durante periodos no escolares y ofrecen una alternativa educativa y deportiva para los niños y jóvenes del municipio.

También se valoran muy positivamente los eventos solidarios. En el caso del club Alheña, el torneo Juan Antonio Bastante es un buen ejemplo. Este tipo de acciones refuerza la función social del deporte y suele tener una buena valoración dentro de las convocatorias de subvenciones.

Pregunta 3. ¿Qué cantidad de dinero suele ofrecer el Ayuntamiento a los clubes que solicitan subvenciones deportivas?

Respuesta: Las subvenciones del Ayuntamiento funcionan mediante un sistema de concurrencia competitiva, lo que significa que el Ayuntamiento abre una convocatoria pública con unas bases concretas y los clubes presentan sus proyectos.

La cantidad total destinada a subvenciones deportivas puede variar según el año, pero en algunos ejercicios ha alcanzado alrededor de dos millones de euros para repartir entre diferentes entidades deportivas de la ciudad. La cantidad que recibe cada club depende de la puntuación obtenida según los criterios establecidos en la convocatoria y del presupuesto presentado.

Pregunta 4. ¿Las subvenciones cubren todo el coste de los proyectos deportivos?
Respuesta: No, normalmente las subvenciones no cubren el 100% del presupuesto. En la mayoría de los casos el Ayuntamiento puede financiar hasta un máximo del 50% del coste del proyecto, por lo que el resto debe ser asumido por la propia entidad mediante cuotas, inscripciones u otras fuentes de financiación. Esto se hace para asegurar que las entidades también participen activamente en la financiación y gestión de sus proyectos.

Pregunta 5. En el caso de eventos deportivos, ¿el Ayuntamiento puede ofrecer algún tipo de apoyo adicional?
Respuesta: Sí, además de las subvenciones económicas, el Ayuntamiento también puede ofrecer apoyo logístico o material para la organización de actividades deportivas. Por ejemplo, en determinados eventos los clubes pueden solicitar soporte técnico o sanitario, como la presencia de una ambulancia medicalizada durante la celebración del evento, siempre que se realice la solicitud correspondiente a través de los canales oficiales del Ayuntamiento.

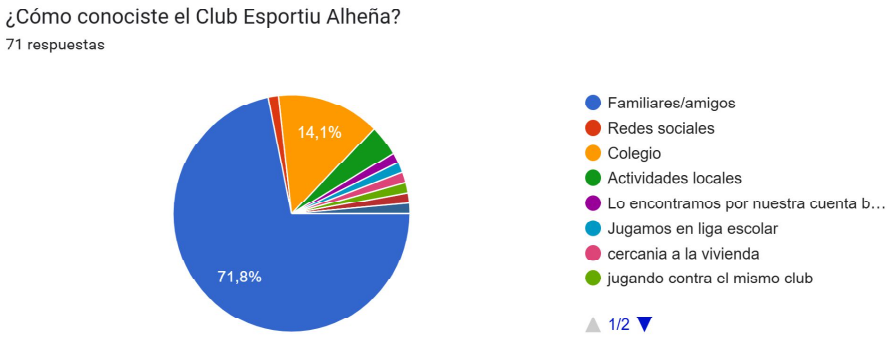
11.4. Resultados de la encuesta

Ficha técnica:

- **Técnica:** encuesta online.
- **Muestra:** 71 participantes. 60% de la masa social.
- **Universo:** masa social del C.E. Alheña.
- **Método de recogida:** cuestionario digital distribuido a través de los canales internos del club.
- **Fecha:** Enero de 2026.

- **Objetivo:** Conocer la percepción de la masa social sobre los eventos del club y evaluar la predisposición a participar en el torneo propuesto.

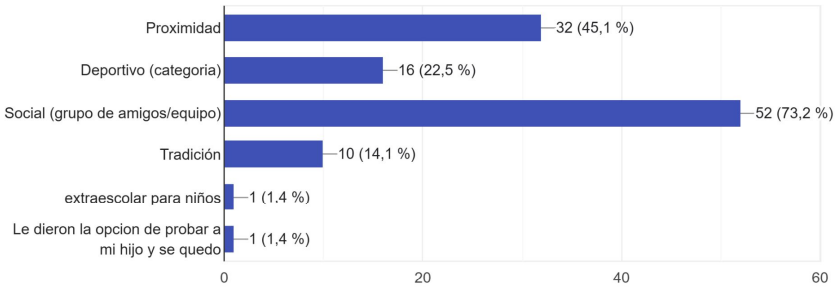
La encuesta se ha dirigido a la masa social del club, es decir, jugadores de la entidad y familias de las categorías formativas, junta directiva, entrenadores y voluntarios del club. Dado que se trata de un club pequeño y la encuesta ha ido dirigida únicamente a su masa social, la participación de 71 personas se considera adecuada para llevar a cabo el análisis del proyecto. Cabe destacar que la gran mayoría de los encuestados residen en L'Hospitalet de Llobregat o en municipios cercanos y que su rango de edad se sitúa aproximadamente entre los 15 y los 55 años.





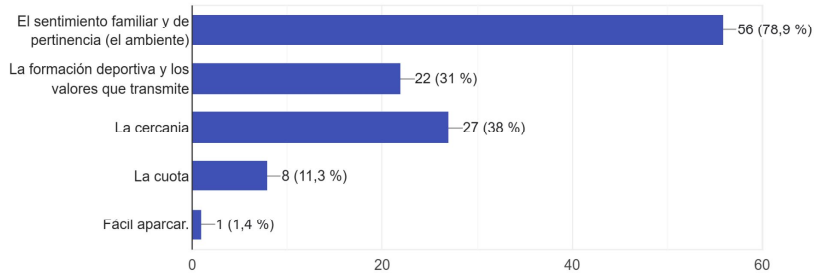
¿Cuál es el principal motivo por el que estás vinculado/a a este club?

71 respuestas



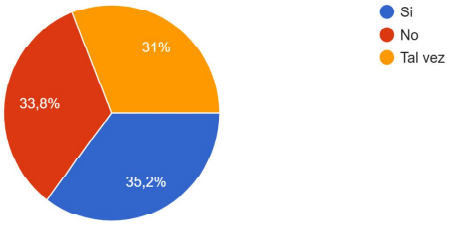
¿Qué es lo que más valoras del Club Esportiu Alheña?

71 respuestas



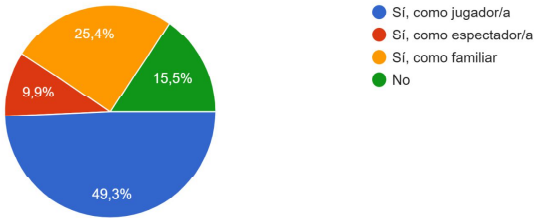
¿Crees que el club realiza suficientes iniciativas y actividades (torneos, eventos, etc.) para sus socios?

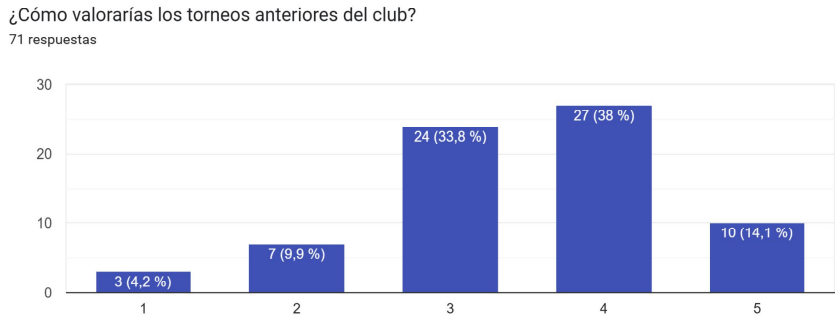
71 respuestas

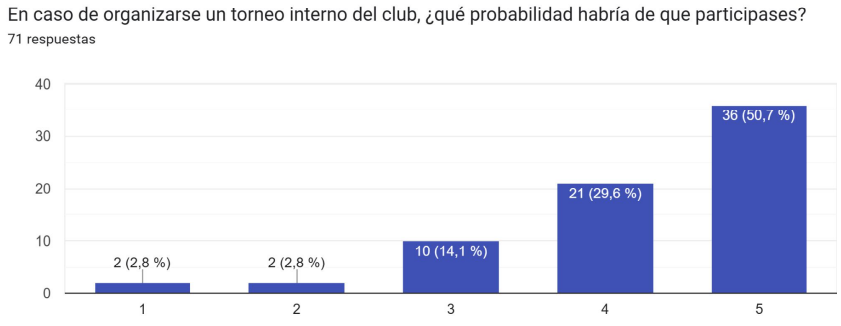


¿Has participado o asistido anteriormente a algún torneo organizado por el club?

71 respuestas







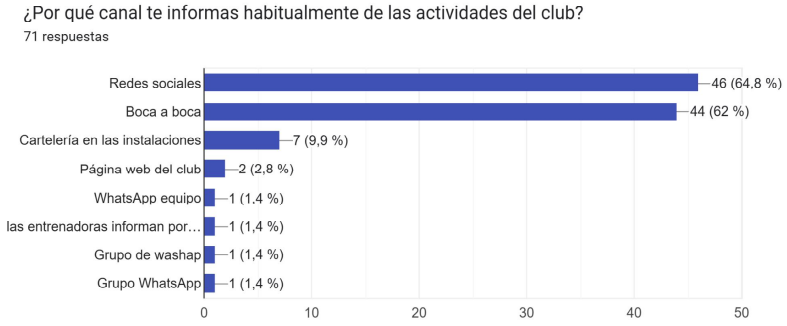




Imagen 19. Resultados de la encuesta.
Fuente: elaboración propia