



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN ESTRATÉGICO ATZENETA UE

MEMORIA PRESENTADA POR:

Fco. Javier Corbalán Calero

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Julio 2020

PLAN ESTRATÉGICO

ATZENETA UE



FCO. JAVIER CORBALÁN CALERO

TRABAJO DE FIN DE GRADO

TUTOR: JOSEP CAPÓ VICEDO

RESUMEN:

Como bien es sabido, la sociedad española no deja de atravesar una situación económica comprometida y el fútbol español se hace eco de ello. Si bien es cierto que a los grandes clubes profesionales parece no afectarles, no ocurre lo mismo en el fútbol semiprofesional español.

Teniendo en cuenta esta situación y debido a que formo parte de ella, se me plantea la idea de realizar un plan estratégico sobre el Atzeneta UE, equipo de fútbol que milita en el grupo VI de la Tercera División de Fútbol, del que soy jugador. Con el análisis de este intentaré dar a conocer el entorno del club y formular diferentes estrategias para ayudar al equipo a afrontar la situación económica actual.

Primeramente, introduciré la breve historia del Atzeneta UE, ya que siempre es importante conocer la entidad antes de llevar a cabo un estudio o análisis.

Cuando ya se conozca lo que este club representa, procederé al desarrollo de lo que es y representa para un club una estrategia y cuáles han adoptado a lo largo de su historia.

Acto seguido, llevaré a cabo un análisis tanto del entorno como del propio club para saber cuáles son sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Una vez realizado este análisis, me centraré en los grupos de interés y su influencia en el momento de llevar a cabo las estrategias por la entidad.

Por otra parte, se dirá la tanto la misión como la visión del club.

Finalmente, basándome en los estudios realizados con anterioridad, formularé cierto número de estrategias. Dichas estrategias pasarán por ciertos filtros con el fin de determinar cuáles son las mejor posicionadas para llevarse a cabo por el Atzeneta UE.

PALABRAS CLAVE:

Plan estratégico; Análisis estratégico; formulación de estrategias; implantación de estrategias; diferenciación; liderazgo en costes.

SUMMARY:

As everybody knows, Spanish society is constantly going through a difficult economic situation, and Spanish football is echoing this. While it is true that the big professional clubs seem to be unaffected, it does not happen to semi-professional football in Spain.

Taking into account this situation and because I am part of it, I have the idea of making a strategic plan about the Atzeneta UE, a football team which plays in the group VI of the Third Football Division, which I play for. With the analysis of this I will try to make known the environment of the club and to formulate different strategies to help the team to face the current economic situation.

Firstly, I will introduce the brief history of Atzeneta UE as it is always important to know the entity before carrying out a study or analysis.

Once we know what this club stands for, I will proceed to develop what it is and what it stands for a club a strategy and the strategies it has adopted throughout its history.

Later, I will carry out an analysis of both the environment and the club itself to find out what its threats, opportunities, strengths and weaknesses are.

Once this analysis has been carried out, I will focus on the stakeholders and their influence when carrying out the strategies by the entity.

On the other hand, I will tell the mission and the vision of the club.

Finally, based on the studies carried out previously, I will formulate some strategies. These strategies will pass through certain filters to determine which are the best positioned to be carried out by Atzeneta UE.

KEYWORDS:

Strategic plan; Strategic analysis; Strategy formulation; Strategy implementation; Differentiation; Cost leadership



Contenido

Capítulo 1	8
Introducción al trabajo.....	8
1. Objetivo, motivación y justificación	9
1.1 Objetivo	9
1.2 Motivación y Justificación del Trabajo de Fin de Grado	9
2. Introducción al Plan Estratégico del Atzeneta UE	10
Capítulo 2	11
Marco Teórico	11
1. Introducción	12
1.2 Empresa y entorno	12
1.3 Elementos básicos de la Dirección Estratégica	13
1.3.1 El concepto de la Estrategia	13
1.3.2 La Dirección Estratégica	15
1.3.3 Niveles de la estrategia	16
1.3.4 Concepto de Unidad Estratégica de Negocio.....	17
1.4 Fases del proceso de la Dirección Estratégica.....	18
1.5 Desarrollo de la Estrategia	19
1.6 Planificación Estratégica.....	21
1.7 Análisis de las estrategias.....	23
1.8 Estrategias corporativas.....	23
1.8.1 Direcciones de Desarrollo	24
1.8.2 Métodos de desarrollo.....	30
1.9 Estrategias Competitivas.....	32
1.9.1 Porter.....	33
Capítulo 3	34
Antecedentes	34
1 La Entidad Deportiva	35
1.1 Datos Básicos del Club.....	35
1.2 Orígenes de la Entidad	35
1.3 El Atzeneta UE en liga.....	38
1.4 Trayectoria gráfica.....	41
1.5 Estrategias de la Entidad seguidas hasta la fecha	44



Capítulo 4	46
Posicionamiento estratégico a nivel competitivo	46
1. Posicionamiento Estratégico a nivel competitivo	47
1.1 Principales competidores	47
1.2 El Reloj Estratégico	54
2. Conclusiones.....	76
Capítulo 5	77
Análisis Interno.....	77
1. Análisis interno de la empresa	78
1.1 Introducción	78
1.2 Análisis de los Recursos/Capacidades	79
1.2.1 Identificación de los recursos.....	80
1.2.2 Identificación de las capacidades (Análisis Funcional).....	82
1.3 Valoración de los recursos y capacidades	83
1.3.1 Perfil estratégico de la empresa.....	84
1.3.2 Matriz de fuerzas y debilidades	88
1.4 Conclusiones.....	90
Capítulo 6	91
Análisis Externo	91
1. Análisis externo de la entidad	92
1.1 Análisis del entorno general o Macroentorno	93
1.1.1 Análisis PEST.....	93
1.1.2 Perfil estratégico del entorno	122
1.1.3 Tabla de Amenazas y Oportunidades.....	125
1.2 Análisis del entorno específico o Microentorno	130
1.2.1 Grupos estratégicos	130
1.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter	132
1.2.3 Tabla de Amenazas y Oportunidades.....	146
1.3 Conclusiones.....	150
Capítulo 7	152
Expectativas y propósitos de la entidad.....	152
1. Expectativas y propósitos de la entidad.....	153
1.1 Grupos de interés.....	153



1.1.1	Grupos internos.....	154
1.1.2	Grupos externos.....	155
1.1.3	Valoración de la importancia de los grupos de interés.....	157
1.2	Propósitos de la entidad	158
1.2.1	Misión de la entidad.....	158
1.2.2	Visión de la entidad.....	159
1.3	Conclusiones.....	160
Capítulo 8		161
Formulación, selección y evaluación de estrategias y acciones de implantación		161
1.	Formulación, selección y evaluación de estrategias y acciones de implantación	162
1.1	Análisis DAFO	162
1.2	Formulación de estrategias: Matriz DAFO	165
1.3	Evaluación y selección de estrategias	171
1.3.1	El ajuste de la estrategia	172
1.3.2	Aceptabilidad.....	175
1.3.3	Factibilidad	178
1.4	Acciones de implantación	179
1.5	Conclusiones.....	182
Capítulo 9		183
Conclusiones y referencias.....		183
1.	Conclusiones finales	184
2.	Referencias.....	188



Capítulo 1

Introducción al trabajo

1. Objetivo, motivación y justificación

Este es el primer capítulo del Trabajo Final de Grado, se trata de una introducción a todo el desarrollo posterior. En este apartado se van a explicar el objetivo, la motivación y la justificación del trabajo y seguidamente una breve introducción a modo de resumen de todo el proyecto.

1.1 Objetivo

La situación económica española en la actualidad tiene luces y sombras. España posee un potencial por territorio, población y tecnología superior a la economía real que tiene. Esto se debe al bajo nivel de población activa y el bajo nivel de producción e industrialización, entre otros, y todo esto ocurre por la tradicional despreocupación de muchos gobiernos por los problemas estructurales.

En este contexto, el fútbol profesional, desde hace ya unas décadas, se ha convertido en un negocio más, pero a gran escala, ya que genera y mueve miles de millones de euros. Esto se debe en gran parte a negocios como las casas de apuestas, la publicidad y la televisión entre otros muchos.

Sin embargo, el fútbol semiprofesional (segunda división B y tercera división) es mucho más modesto y, en algunos casos, los equipos luchan año a año por sobrevivir debido a deudas con jugadores y cuerpo técnico, proveedores u organizaciones federativas entre otros.

Teniendo en cuenta esta situación y debido a que formo parte de ella, se me plantea la idea de realizar un plan estratégico sobre el Atzeneta Unió Esportiva, equipo de fútbol que milita en el grupo VI de la Tercera División de Fútbol, del que soy jugador. Con el análisis de este intentaré dar a conocer el entorno del club y formular diferentes estrategias para ayudar al equipo a afrontar la situación socioeconómica actual.

1.2 Motivación y Justificación del Trabajo de Fin de Grado

La principal motivación por la que he decidido llevar a cabo este trabajo de fin de grado es la pasión que siento por el fútbol en el que participo desde los 5 años. Esto, unido a la oportunidad de desarrollar los conocimientos obtenidos durante el grado en Administración y Dirección de Empresas, aplicándolos al mundo del fútbol. Me parece una gran oportunidad ya que mi deseo es seguir ampliando mis conocimientos en el mundo empresarial unido al deporte, más específicamente al fútbol.

Además, tengo la suerte de que uno de mis profesores en el grado, **Don Josep Capó Vicedo**, es aficionado del fútbol semiprofesional e imparte una de las asignaturas que más interesante me ha resultado, Estrategia y Diseño de la Organización.

Por todo lo mencionado anteriormente tengo la intención de llevar a cabo el Plan Estratégico que a continuación presentaré.

Juntamente con todo lo explicado, y no menos importante, este proyecto lo he elaborado con el fin de dar por terminados mis estudios de grado y así adquirir la certificación como nuevo graduado en Administración y Dirección de Empresas.

2. Introducción al Plan Estratégico del Atzeneta UE

Primeramente, introduciré la breve historia del Atzeneta UE, ya que siempre es importante conocer la entidad antes de llevar a cabo un estudio o análisis.

Cuando ya se conozca lo que este club representa, procederé al desarrollo de lo que es y representa para un club una estrategia y cuáles ha adoptado a lo largo de su historia.

Acto seguido, llevaré a cabo un análisis tanto del entorno externo como del interno del club para saber cuáles son sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Una vez realizado este análisis estratégico, me centraré en los grupos de interés y su influencia en el momento de llevar a cabo las estrategias por la entidad.

Por otra parte, se definirá tanto la misión como la visión del club.

Finalmente, basándome en los análisis realizados con anterioridad, formularé cierto número de estrategias. Dichas estrategias pasarán por los filtros de ajuste, aceptabilidad y factibilidad, con el fin de determinar cuáles son las mejor posicionadas para llevarse a cabo por el Atzeneta UE.



Capítulo 2

Marco Teórico

1. Introducción

En este capítulo explicaré los principales conceptos de la **estrategia**, definiendo sus conceptos más básicos y las fases principales del **proceso estratégico**.

1.2 Empresa y entorno

Para empezar, una empresa se puede considerar como un **sistema** formado por un conjunto de elementos interdependientes o subsistemas, que están relacionados entre ellos y tienen un objetivo común.

Asimismo, la empresa debe realizar una interacción constante con el **entorno**, intercambiando elementos e información con el exterior. A esto anteriormente expuesto se le conoce como **sistema abierto**.

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (**Mintzberg**, 1984). El entorno así definido era demasiado amplio y sería casi imposible de analizar operativamente. De forma un poco más concreta, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen en sus decisiones y resultados (**Grant**, 2006:102). Al ser externos, la empresa no los puede controlar, pero tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial.

Existen dos tipos de entorno:

- **Macroentorno** o entorno general se refiere al medio externo que se encuentra rodeando la empresa desde una perspectiva genérica, más concretamente, todo lo que rodea a la empresa en el sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.
- **Microentorno** o entorno específico se refiere a la parte más próxima a la actividad de la empresa, o lo que es lo mismo, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

Seguidamente, adjunto una imagen de elaboración propia para ilustrar lo anteriormente explicado de una manera gráfica para una mejor comprensión.

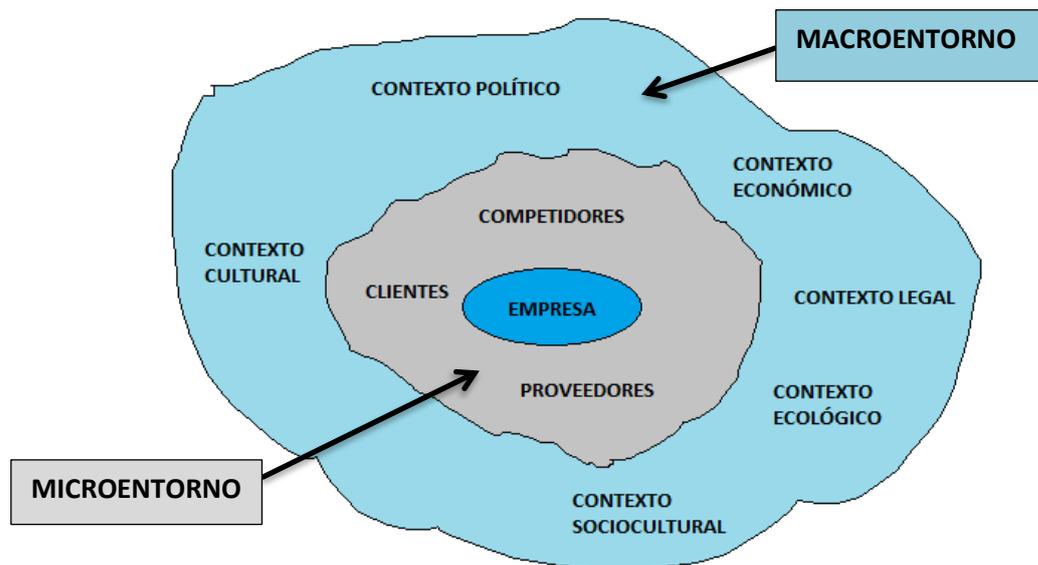


Imagen de elaboración propia.

Una vez analizados tanto el entorno general como el específico encontraremos amenazas y oportunidades. Las amenazas suponen un impacto negativo sobre la empresa ya que pueden llegar a dañar la seguridad y los objetivos de esta. Sin embargo, las oportunidades tienen un impacto positivo si se es capaz de llevarlas a cabo, ya que hacen que la empresa pueda llegar a crecer o mejorar sus resultados.

1.3 Elementos básicos de la Dirección Estratégica

En este apartado se estudiarán el concepto de la estrategia, la dirección estratégica, los niveles de la estrategia y el concepto de unidad estratégica de negocio.

1.3.1 El concepto de la Estrategia

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Son muchas las definiciones de estrategia presentadas por muchos autores sin que se haya llegado a un consenso del significado de dicho término.

Primeramente, la definición de **Andrews** (1965), para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Además, otros autores como **Chandler** (1962), **Ansoff** (1965) o **Porter** (1982) han propuesto definiciones propias. **Hax y Majluf** (1997) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Como muchos autores han señalado, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. El entorno influye en la empresa condicionando sus decisiones, así como la empresa forma parte del entorno de sus competidores condicionándoles a su vez con sus propias decisiones.

Las **decisiones estratégicas** tratan de hacer que la empresa sea más **competitiva**.

Respecto al **contenido** de las decisiones estratégicas, destaca que la estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa u organización. También se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno. Se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee. Como ya se ha indicado antes, dichas decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva, lo que quiere decir, conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores, que se traduce en mayor rentabilidad. Finalmente, los beneficiarios de dicha rentabilidad son los propietarios de la empresa junto con otros grupos de interés que participan de manera directa o indirecta en ella.

Los contenidos mencionados anteriormente hacen que las decisiones estratégicas tengan una serie de características específicas que conviene señalar (Johnson y otros, 2006).

Suelen ser **complejas**, sobre todo las empresas grandes, muy diversificadas o aquellas que participan en mercados globales. Además, siempre existe un alto grado de **incertidumbre** debido al dinamismo y la complejidad del entorno. La estrategia afecta al conjunto de decisiones de la empresa, a niveles operativos. Antes de llevarse a cabo necesitan un planteamiento integrado en su organización, creando sinergias en todas las partes de la organización. Son esenciales las redes de relaciones exteriores que se creen y mantengan para lograr el éxito de las estrategias.

Por último, el requerimiento de cambios en las organizaciones no es fácil de gestionar por la existencia de la herencia de unos recursos y cultura que la historia de la misma empresa genera y también por las consecuencias que los intereses de los grupos que se relacionan con la empresa puedan tener.

Estando definida la estrategia y sus respectivas características, cobra vital importancia conocer el término **reto estratégico**. El reto estratégico puede explicarse como el intento de convertir las amenazas en oportunidades por medio de la empresa, más concretamente la dirección estratégica de la misma. Esto consiste en tratar de evitar el “entorno dominador” y convertirlo en un “entorno dominado”.

1.3.2 La Dirección Estratégica

Las entidades se enfrentan ahora más que nunca a retos (reto estratégico) tales como asimilar continuos y fuertes cambios, no solo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, legales, etc. Por lo tanto, se ven en la obligación de tomar decisiones en el ámbito empresarial con el fin de adaptarse al cambiante y complejo mundo. Este proceso se denomina **dirección estratégica**.

La estrategia debe ir siempre de la mano de la innovación y de la creación de valor añadido. Esta puede estar dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la misión o unidad de negocio.
 - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa.
- Planificación estratégica:
 - Formular estrategias posibles y elegir la más adecuada.
 - Desarrollar una estructura organizativa.
- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades necesarias para que la estrategia se cumpla efectivamente.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para lograr los objetivos.

El proceso de dirección estratégica requiere planificación, tiene una continua toma de decisiones, decidiendo anteriormente qué, cómo, cuándo y quien lo va a hacer.

1.3.3 Niveles de la estrategia

Suelen considerarse tres niveles de definición de estrategias, que corresponden a distintos niveles jerárquicos en la organización. Cada uno tiene diferentes competencias en la toma de decisiones. Estos niveles son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales.

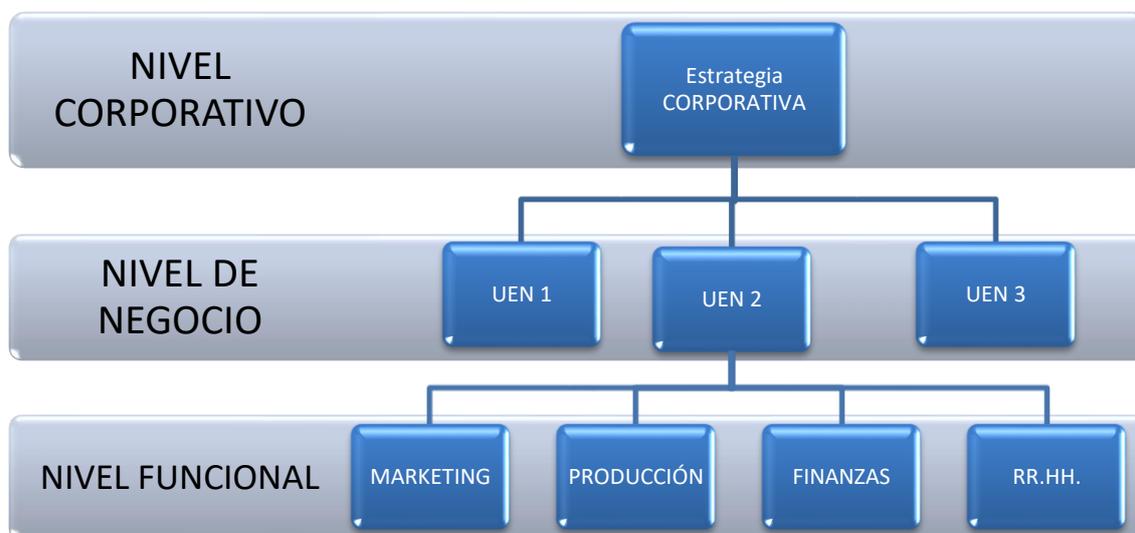
En las empresas diversificadas, los niveles aparecen diferenciados. Sin embargo, en las entidades que llevan a cabo una única actividad, los dos primeros niveles se solapan.

Estrategia corporativa o de empresa: En este nivel se trata de determinar cuál será la orientación básica de la empresa en su conjunto. Esto conlleva a que debe haber una visión global de la empresa. La definición de la misión y los objetivos, el ajuste entre la empresa y el entorno, la relación básica con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor o la definición de los negocios en los que se quiere participar son algunas de las principales cuestiones que lleva a cabo la estrategia corporativa.

Estrategia competitiva o de negocio: Consiste en determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o **unidades estratégicas de negocio**. Por lo tanto, la cuestión principal es cómo construir una posición competitiva mejor. Para ello hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas.

Estrategia funcional: Esta estrategia está centrada en la utilización y aplicación de los recursos y habilidades en cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, para maximizar la productividad de los recursos. Las áreas funcionales en las que se definen estrategias específicas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos y tecnología.

A continuación, me dispongo a mostrar un esquema sobre los niveles de la estrategia para verlo de una manera más gráfica.



Esquema de elaboración propia.

1.3.4 Concepto de Unidad Estratégica de Negocio

Una **UEN** es un conjunto homogéneo de negocios o actividades, desde un punto de vista estratégico, para formular una estrategia común y a la vez diferente de la estrategia adecuada para otras unidades estratégicas y/o actividades.

Las empresas diversificadas normalmente están compuestas por varias UEN que cada una de ellas es capaz de desarrollar estrategias competitivas diferentes y, como consecuencia, ofrecer expectativas de crecimiento y rentabilidad diferentes.

Existen dos criterios generales para identificar las UEN:

- **Criterios externos:**
 - Se centran en la naturaleza del **mercado** de las diferentes partes de la organización.
 - Dos partes de una organización sólo pueden considerarse integrantes de distintas UEN cuando se dirigen a diferentes tipos de **clientes**, a través de diferentes **canales** y con diferentes **competidores**.

- **Criterios internos:**
 - Se centran en la naturaleza de los **recursos y capacidades (R/C)** de la organización.
 - Dos partes de una organización sólo se consideran integrantes de distintas UEN si tienen **productos/servicios** diferentes, utilizan **tecnologías** diferentes y no comparten un mismo conjunto de **R/C**.

1.4 Fases del proceso de la Dirección Estratégica

El proceso de la dirección estratégica de una empresa está formado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de las estrategias e implantación de estas. Existe un orden lógico en el desarrollo temporal del proceso, sin embargo, existe también una continua interacción entre los elementos que componen dicho proceso, haciéndose necesaria una realimentación de información constante.

El **análisis estratégico** de una empresa es el proceso por el cual es posible determinar tanto las amenazas como las oportunidades que el entorno presenta a la entidad, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de esta de manera que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez estén definidos la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

La **formulación de estrategias** corresponde al segundo bloque de la dirección estratégica. Tras el análisis estratégico la empresa trata de formular alternativas para la consecución de la misión y los objetivos a través del contexto definido en los análisis interno y externo.

Por último, aparece la **implantación estratégica** que no es otra cosa que la puesta en marcha de la estrategia elegida. Para ello es necesario, una vez diseñadas las alternativas, la evaluación de estas, para su posterior implantación. La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico. Esto supone la verificación de que los resultados correspondan con la misión y objetivos planteados anteriormente. De no ser así, es necesario corregir los errores mediante los mecanismos apropiados.

En la siguiente figura se sintetiza el proceso de la dirección Estratégica de una manera visual:

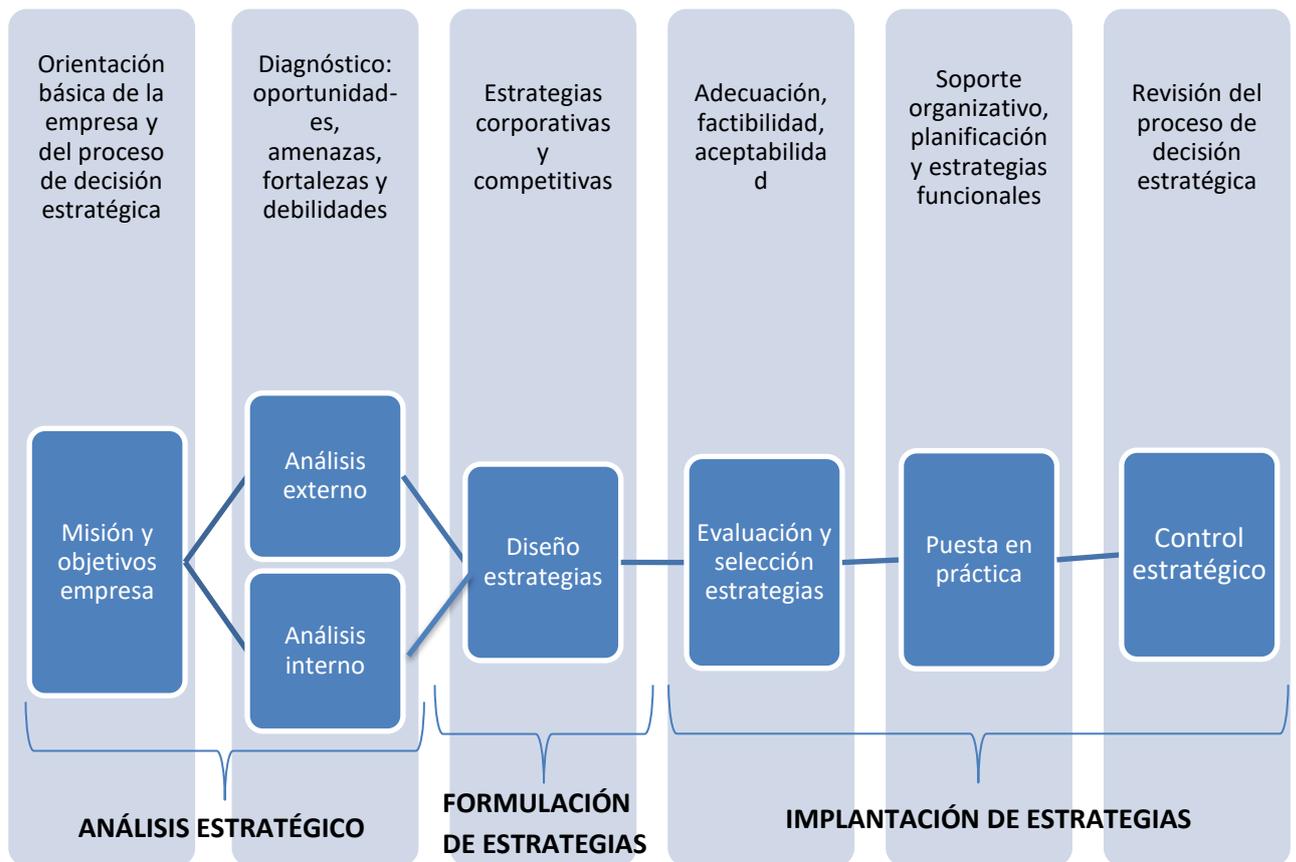


Figura de elaboración propia.

1.5 Desarrollo de la Estrategia

La estrategia de una empresa es consecuencia de:

Un proceso deliberado, intencional o racional: **estrategia deliberada**. Esta es más apropiada cuando existe un alto coste de fracaso (diversificación, integración empresarial, internacionalización, etc.)

La aparición de respuestas por parte de la empresa a los problemas: **estrategia emergente**. Más apropiada para formar lenta y paulatinamente capacidades valiosas que puedan crear una ventaja competitiva a largo plazo.

Los dos tipos de estrategia conviven en la empresa. El **modelo racional** se centra más en la formulación estratégica que en la implantación. El **modelo emergente** tiene más hincapié en la toma de decisiones estratégicas y los problemas de la organización para la implantación de la estrategia.

A continuación, adjunto una imagen para apoyar la comprensión del desarrollo de la estrategia de una manera más gráfica.

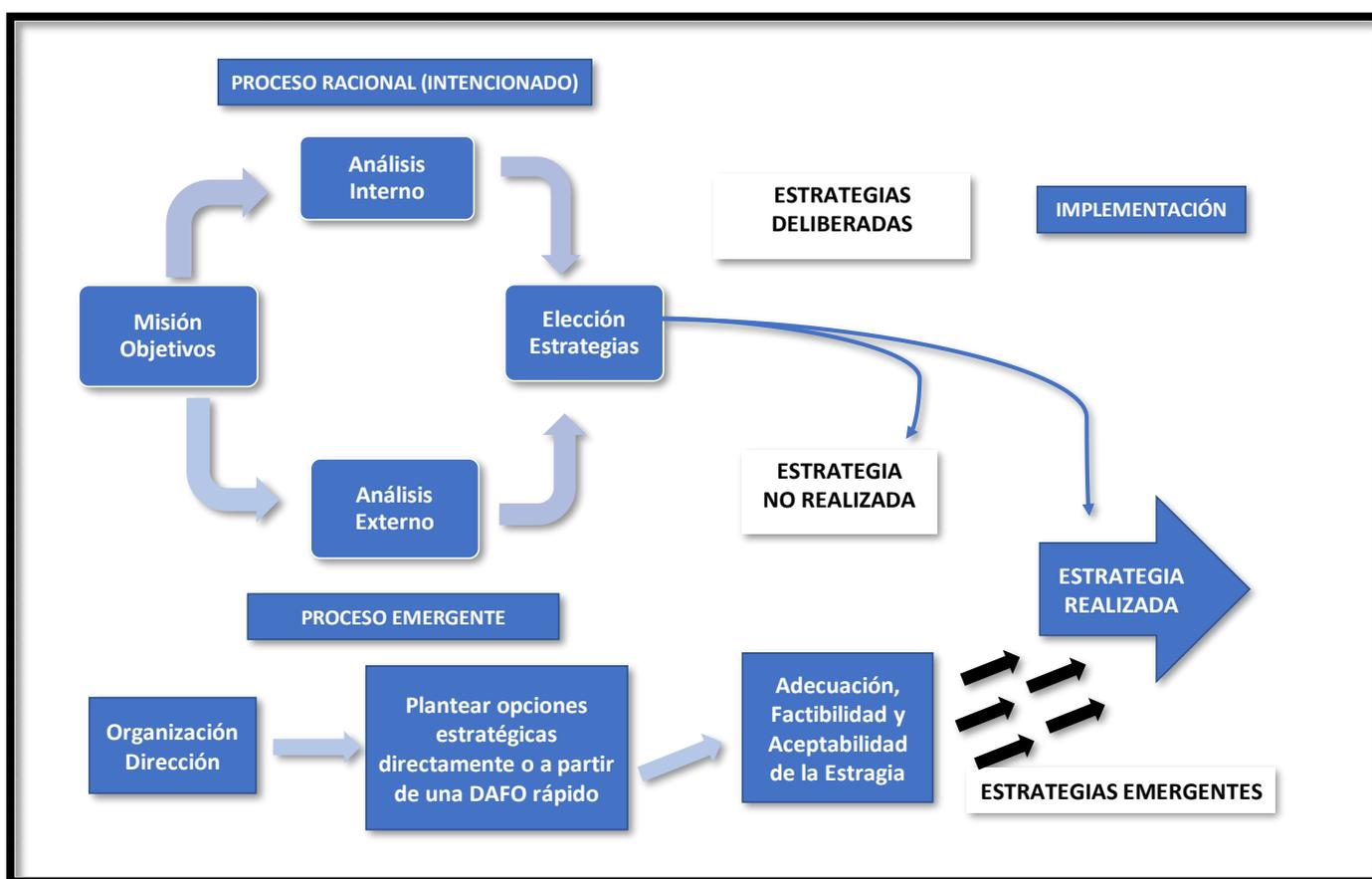


Imagen de elaboración propia. Fuente: Cuervo (1995:65)

1.6 Planificación Estratégica

Es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de una empresa. Se trata de que todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica se plasmen en planes. Es la herramienta primordial de la dirección estratégica para llevar a cabo el futuro deseable por la empresa y diseñar los medios y las alternativas para poder alcanzarlo.

La planificación estratégica no trata de sumar planes estratégicos, más bien es un proceso que comienza aplicando un método para la obtención del plan estratégico y va seguido de una dirección que es la que permite a la empresa mantener una posición competitiva en todo momento teniendo en cuenta el cambio continuado del entorno.

Se puede definir un **sistema de planificación estratégica** como un proceso que determina las grandes orientaciones y permite a la empresa cambiar o mejorar su posición respecto a la competencia.

La planificación estratégica puede ser una herramienta poderosa para facilitar el proceso de implantación de la estrategia de la empresa. Entre sus ventajas se pueden destacar las siguientes (Hax y Majluf, 1997: 59-60; Anthony y Govindarajan, 2003: 273-274):

- **Unifica la orientación de la empresa** a través del procedimiento formal y sistemático que significa la planificación, lo que permite una visión integral.
- **Proporciona un marco de referencia** que facilita la asignación óptima de recursos sin perder de vista los objetivos estratégicos establecidos y las estrategias adoptadas.
- Introduce una **disciplina en el pensamiento** a largo plazo de la empresa, obligando a los directivos a evitar centrarse demasiado en el día a día.
- Es un medio para **alinearse a los directivos con las estrategias corporativas y de negocio** al ayudarles a entenderlas y clarificarlas y a descubrir cuáles son las implicaciones para los responsables de las distintas unidades organizativas.
- La mayor virtud de la planificación estratégica es el propio **proceso de su generación**, ya que obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que afectan a la formulación e implantación estratégicas, por lo que puede considerarse como una herramienta de desarrollo directivo que facilita su formación.

Sin embargo, la planificación estratégica también presenta ciertas limitaciones que es preciso tener en cuenta y que, en ocasiones, han hecho reducir considerablemente la eficacia del proceso. Entre ellas se pueden encontrar las siguientes (Mintzberg, 1994; Max y Majluf, 1997; Anthony y Govindarajan, 2003: 275):

- La **excesiva burocratización** que puede implicar el proceso de planificación puede acabar anulando la parte creativa del proceso de pensamiento estratégico. Los directivos acaban estando más preocupados de cómo rellenar los documentos que les solicitan que en buscar soluciones a los problemas reales que tienen planeados.
- La **dificultad de hacer predicciones** sobre el entorno y el comportamiento de los competidores y, en último extremo, de elaborar escenarios como base de una planificación contingente puede provocar que la empresa se encuentre sin capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas, imposibles de prevenir en los planes.
- Puede provocar la **separación entre los planificadores y quienes ejecutan la estrategia**, olvidando que planteamiento y acción deben ir unidos.
- El diseño de grandes propuestas incorporadas en los planes estratégicos puede chocar con el proceso informal de **cambio, aprendizaje y mejora continua** derivado de la propia experiencia y acción cotidiana de los directivos.
- La **planificación estratégica es cara**, especialmente por el tiempo que tienen que dedicarle la alta dirección y otros directivos de la empresa.

Como consecuencia de las anteriores ventajas e inconvenientes, se puede señalar que la planificación estratégica formal es más adecuada para empresas que presentan las siguientes características (Anthony y Govindarajan, 2003: 275):

- La **alta dirección apoya la importancia de la planificación estratégica** en el proceso de implantación de las estrategias, evitando que sea una función meramente formal.
- La **empresa es grande y compleja**, ya que en empresas pequeñas la planificación estratégica resultaría excesivamente cara sin ser estrictamente necesaria para la mejora de los procesos de toma de decisiones que lleva implícitos.
- El **entorno que afecta a la empresa es cambiante pero no excesivamente turbulento**. En entornos muy estables, la planificación estratégica es menos necesaria ya que en el futuro es similar al pasado mientras que en entornos muy turbulentos, los cambios drásticos pueden provocar la rápida obsolescencia de cualquier plan.
- La **empresa es flexible** para adaptarse a los cambios del entorno. Es conveniente destacar que cualquier sistema de planificación estratégica debe ser diseñado teniendo muy en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación.

1.7 Análisis de las estrategias

En este apartado se analizan los diferentes niveles de estrategia que se pueden encontrar: corporativas, competitivas y funcionales. En cambio, en el momento de analizar las estrategias llevadas a cabo hasta la actualidad como las que pueda desarrollar en el futuro la entidad “taronja”, la atención se centrará en las estrategias corporativas y las competitivas.

Además, en este apartado, se estudiarán de una manera más exhaustiva los dos primeros niveles estratégicos, viéndose las estrategias llevadas a cabo hasta la actualidad por el U.E. Atzeneta, y a continuación se analizará la situación actual de la entidad respecto a sus principales competidores, una vez realizado un estudio sobre éstos.

1.8 Estrategias corporativas

Una actividad corporativa se trata de cualquier tarea que tenga lugar encima del ámbito de la unidad de negocio. Los directivos por su parte suelen ofrecer por encima de las unidades de negocio:

- Decisiones que afectan a varias UEN (en cuál se invierte y en cuál no).
- Líneas estratégicas directrices para las unidades de negocio.
- Servicios generales.
- Funciones tanto de coordinación como de control para las actividades de las distintas unidades.

La parte común de la empresa que abarca todas las UEN para la toma de decisiones se llama empresa matriz, es decir, los niveles de dirección por encima de las UEN.

Visto así, la estrategia corporativa debe ocuparse de dos puntos básicos:

- Decisiones estratégicas sobre el alcance de la organización:
 - Métodos de desarrollo de la estrategia corporativa.
 - Direcciones de desarrollo de la estrategia corporativa.
- Formas de creación de valor a nivel corporativo:

- Gestión de la cartera de negocios.
- Papel de la matriz corporativa para coordinar y repartir los recursos a las diferentes UEN.

1.8.1 Direcciones de Desarrollo

El primer objetivo de la estrategia corporativa es concretar en qué actividades compite o va a competir, o lo que es lo mismo, definir su campo de actividad (productos y mercados en los que se quiere competir).

Es una de las decisiones más importantes a nivel estratégico, debido a que afecta tanto al conjunto de la empresa como al desarrollo de esta. Más concretamente tiene implicaciones en:

- La estructura de la organización.
- La formulación de estrategias (sobre todo a nivel competitivo y funcional).
- El análisis y la planificación estratégica.

Para la definición de las direcciones de desarrollo a nivel corporativo se utilizará la Matriz de Ansoff, con la que se identifican las oportunidades de crecimiento en las UEN de una organización. Esta expresa las combinaciones de producto / mercado que la empresa podrá utilizar para su futuro desarrollo.

La siguiente tabla muestra cómo la Matriz de Ansoff describe las diferentes posibilidades estratégicas, posicionándolas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o los factores que lo definen.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Proteger / Construir	Desarrollo del producto
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Tabla de elaboración propia (Matriz de Ansoff).

A continuación, se estudiará detalladamente una por una las diferentes posibilidades que se pueden dar en esta matriz.

1.8.1.1 *Proteger / Construir*

Existen cuatro posibilidades para proteger la empresa contra sus competidores: consolidación, reestructuración del negocio, reestructuración de la cartera de negocios o abandonar el negocio.

Consolidación → ocurre cuando las organizaciones protegen y fortalecen su posición en los mercados actuales. Consolidación no quiere decir quedarse donde está, ya que el mercado cambia continuamente.

No sólo eso, sino que puede que exija una reestructuración considerable e innovación para que se mejoren los valores de productos y servicios, lo cual requiere atención para saber cómo pueden adaptarse o desarrollarse los recursos y capacidades de la organización para poder mantener la competitividad.

La nombrada reestructuración además puede suponer la reducción del tamaño o incluso la salida de alguna actividad, tratando de centrarlas en torno a los negocios básicos (especialización) o reestructurando la cartera de negocios.

Dichas estrategias buscan mejorar la rentabilidad de la empresa mediante la creación de valor, pudiéndose encontrar dos situaciones:

- La existencia de un negocio con malos resultados.
- La voluntad de reestructurar la cartera de negocios, abandonando alguno de ellos.

Reestructuración de un negocio → esto se lleva a cabo cuando uno de los negocios de la empresa no cumple con las expectativas. El paso anterior debe ser el estudio de las causas que provocan esta situación, y estas pueden ser: dirección poco eficiente, exceso de crecimiento, controles directivos inadecuados, altos costes, aparición de nuevos competidores y cambios no previstos de la demanda.

Para hacer frente a esta situación existen dos opciones:

- Saneamiento a través de cambios en el equipo directivo, mediante la redefinición de la estrategia competitiva, la venta de algunos activos, implantación de medidas concretas de recortes de gastos, despidiendo trabajadores, renovación de maquinaria e implantación de controles de costes.
- Abandono del negocio.

Reestructuración de la cartera de negocios → en ocasiones no es un negocio el que presenta malos resultados sino la propia cartera de negocios:

El exceso de diversificación crea a la empresa la necesidad de buscar mayor coherencia de la cartera en torno a los negocios básicos o centrales. Así se consigue centrar los esfuerzos en los negocios en los que se tiene mayor ventaja competitiva o en los que se puede crear sinergias y crear más valor.

A causa de la aparición de nuevos competidores en los negocios básicos de la entidad, se decide el abandono de los negocios no relacionados con estos para así no dispersar la atención.

Acuerdos de cooperación que resultan más rentables que la diversificación.

La existencia de negocios con déficit que, si se abandonan, pueden aportar recursos valiosos para otros que tengan mejores expectativas.

Para abandonar los negocios no deseados de la cartera se pueden seguir estas estrategias:

- Venta de UEN a otra empresa, a trabajadores o directivos, a inversores independientes, etc. De esta manera, el negocio sigue en marcha.
- Cosecha, o más bien, la reducción de las inversiones necesarias a medio - largo plazo y explotación de las oportunidades de rentabilidad existentes. Tras un tiempo suele ser abandonado mediante su liquidación, acelerándose el declive si los trabajadores o el mercado llega a percibir la actitud de la entidad, creando malestar y siendo un riesgo muy alto para la empresa.
- Liquidación a través de la venta de los activos valiosos en el mercado para terminar cerrando la empresa.

Cuando se habla de construir, se trata de intentar afianzarse en el mercado, tratando de ganar cuota de mercado, aumentando las ventas de los productos en los mercados actuales, a través de:

- Incrementar la participación en el mercado mediante campañas publicitarias, reducciones en el precio... u obtener ventajas competitivas sostenibles como pueden ser la diferenciación o el liderazgo en costes.

- Desarrollar la demanda global aumentando la frecuencia de uso del producto, incrementando la calidad de uso del producto o hallando otros posibles usos para ese producto.
- Penetrar en el mercado se trata de una estrategia bastante adecuada en situaciones en las que el sector en las que se encuentra la empresa es emergente y tiene expectativas de crecimiento, es maduro, pero no está saturado con los productos ofrecidos, o se encuentra en declive. Al igual que en los segmentos de mercado en los que hay una buena imagen de marca, pero poco interés para los líderes del sector. También cuando es posible aumentar considerablemente el nivel de uso llevado a cabo por los clientes, o cuando la participación en el mercado de los principales competidores disminuye, pero en cambio las ventas siguen estables o crecen, o también, cuando el aumento de la cuota de mercado crea economías de escala.

1.8.1.2 Desarrollo del Producto

Esta estrategia se basa en el desarrollo de producto con características nuevas y diferentes mientras la organización se mantiene el mercado actual. Las modificaciones pueden ser:

- **Accesorias** -> Mejorar ligeramente el producto, por ejemplo, en el caso del Atzeneta UE podría ser la mejora de la plantilla por mediación de fichajes de gran calidad o mejoras en productos de merchandising.
- **Sustanciales** -> Esto supone el cambio de los tradicionales. Por ejemplo, en el caso del Atzeneta UE sería el cambio en el color de la camiseta, un nuevo diseño del himno o del escudo, etc.

También se puede mejorar la atención a las necesidades de los clientes, ampliando la línea de productos de la entidad. Además, se ofrecería una imagen de innovación, creando sinergias compartiendo los productos las estructuras comerciales y de distribución.

En cambio, el proceso de creación de una alta gama de productos puede ampliar significativamente los costes y no tiene porqué ser exitoso, por lo que es necesaria la precaución.

Dicha estrategia es adecuada en las siguientes situaciones:

- La entidad compite en un sector muy especializado tecnológicamente.
- Los competidores ofrecen productos de mayor calidad a precios comparables.

- La entidad posee una gran capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos.

1.8.1.3 Desarrollo del Mercado

Dicha estrategia consiste en la introducción de los productos tradicionales en nuevos mercados. De esta manera, la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes. Estos nuevos mercados pueden ser:

- Nuevos segmentos o grupos de clientes.
- Nuevas áreas geográficas.
- Nuevas funciones.

La existencia de nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y con costes no demasiado elevados, el hecho de que la organización trate de encontrar meterse en nuevos mercados no saturados ya que ya alcanza altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, que las instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas, o que se disponga de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para realizar operaciones de expansión son los posibles motivos por los que hacen decantarse a una empresa a elegir esta opción.

1.8.1.4 Diversificación

Con una estrategia de este tipo, la entidad trata de añadir a la vez nuevos productos y mercados a los que ya hay, para que de esta manera la empresa pueda operar en nuevos entornos competitivos, con unos factores de éxito diferentes a los existentes.

Puede significar novedades en conocimientos, técnicas e instalaciones necesarias, como también cambios en la estructura organizativa, en procesos de dirección y en sistemas de gestión.

Esta estrategia de desarrollo es la alternativa más arriesgada y drástica y es llevada a cabo por razones proactivas y defensivas. Hay dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. Después se estudiarán detalladamente ambas.

- **Diversificación relacionada:** cuando existe relación entre las actividades existentes y las nuevas como, por ejemplo, recursos compartidos entre negocios, canales de distribución similares, etc.

A continuación, se verá como existen dos tipos de diversificación relacionada: integración vertical e integración horizontal. Se verán sus conceptos y se comentarán las ventajas e inconvenientes de cada una.

Diversificación Relacionada	
Integración Vertical	Supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose en su propio proveedor o cliente. Consiste en un movimiento estratégico en la propia Red de Valor: puede ser hacia atrás (integra la actividad de alguno de sus proveedores) o hacia delante (integra la actividad de alguno de sus clientes)
Integración Horizontal	Es el desarrollo en actividades complementarias a las actuales, suponiendo la entrada de la empresa con nuevos productos en nuevos mercados en los que el tipo de cliente es muy similar al de los mercados tradicionales de la empresa. La razón básica de adoptar estas estrategias es la explotación de sinergias compartiendo recursos (tangibles [físicos] o intangibles [habilidades] para generar economías de alcance) o bien transfiriendo conocimientos y/o habilidades (tecnológicos, económicos, directivos, etc.)

	Ventajas	Inconvenientes
Integración Vertical	<p>Mejora de la rentabilidad a través de las economías de alcance, costes de coordinación y control integrados, desaparición de ciertos intermediarios y de stocks intermedios, explotación de sinergias entre las actividades existentes y la simplificación del proceso producción- distribución.</p> <p>Mejoras en la posición competitiva gracias al incremento del poder frente a competidores no integrados, a un mayor poder de negociación frente a proveedores y/o clientes, al aseguramiento de determinadas fuentes de aprovisionamiento, o determinadas salidas para sus productos o servicios, al control de la distribución y el servicio post-venta, al apoyo a una estrategia de calidad y a la creación de barreras de entrada.</p>	<p>El riesgo global aumenta ya que se comprometen más recursos con un producto, las barreras de salida del sector se elevan, escasea la flexibilidad ante los cambios del mercado de productos y factores, se disminuye la capacidad de introducción de innovaciones autónomas, tanto por la falta de contacto con proveedores como con clientes externos, disminución de la rentabilidad global, diferencias en las escalas óptimas de las fases productivas y aumenta la complejidad organizativa.</p>
Integración Horizontal	<p>Reducción de costes, al realizar las actividades con pleno rendimiento, se facilita el obtener economías de escala o se potencia el efecto experiencia.</p> <p>Diferenciación, al usar una marca o tecnología con base común, sobrepasando barreras de entrada.</p>	<p>Costes de coordinación, como se instauran mecanismos organizativos para compartir recursos o transferir conocimientos.</p> <p>Costes de compromiso aparecen entre las UEN.</p> <p>Costes de inflexibilidad, no se pueden adoptar decisiones en una UEN sin considerar las demás.</p>

- **Diversificación no relacionada:** Es el desarrollo de productos o servicios más allá de la red de valor o las capacidades actuales. Esta forma de crecimiento es la más drástica, ya que no hay relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios. No es buscado el aprovechamiento de las habilidades o recursos sobrantes ni tampoco la creación de sinergias. El objetivo, sin embargo, es financiero y se busca reducir el riesgo global entrando en diversos sectores. Suele producirse mediante la adquisición y la fusión de empresas.

A continuación, en la siguiente tabla, se ven las diferentes ventajas y riesgos de este tipo de diversificación:

	Ventajas	Riesgos
Diversificación no relacionada	<p>Mejor asignación de recursos al considerarse la organización como cartera de inversiones, dándose mejoras en los recursos financieros de la empresa.</p> <p>Obtención de alta rentabilidad al ser invertidos los excedentes financieros de la entidad en sectores emergentes o en crecimiento, o localizando y adquiriendo empresas infravaloradas en el mercado para buscar oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad.</p> <p>Reducción del riesgo sobre todo si la actividad tradicional está muy concentrada en un sector vulnerable a medio plazo.</p>	<p>La no existencia de sinergias que puedan llegar a ser explotadas correctamente hace que el adquirir un nuevo negocio no aporte nada a la mejora de funcionamiento de la empresa.</p> <p>La entrada de un nuevo negocio hace que se deban superar las barreras de entrada del nuevo sector.</p> <p>Las competencias y habilidades específicas sólo se obtienen con el tiempo y la experiencia.</p> <p>Dificultades de gestión y coordinación de actividades poco relacionadas entre sí.</p>

1.8.2 Métodos de desarrollo

Las direcciones estratégicas que han sido analizadas en el punto 1.1.1 pueden ser implantadas a través de varios métodos de desarrollo:

Desarrollo interno: esto ocurre cuando se invierte en la entidad, de esta manera se consigue más tamaño y capacidad, ya sea con nuevas instalaciones, contratando personal, comprando maquinaria, etc. Es la manera convencional para hacer crecer una organización, desarrollando las competencias esenciales y estas dirigiéndolas a sus negocios actuales o introduciendo nuevos.

Desarrollo externo: cuando se adquiere, se participa o controla otras organizaciones. Las capacidades adoptadas en este método son ya existentes, así que el sector no crece. Hay dos tipos de desarrollo externo:

- Participación en sociedades: se trata de comprar parte del capital social intentando dominarla total o parcialmente. Las dos empresas continúan existiendo.
- Integración de sociedades: consiste en la unión de dos o más empresas, usualmente perdiendo personalidad jurídica de al menos uno. Existe la fusión pura, fusión por absorción o fusión con aportación parcial de activos.

Alianzas estratégicas: son establecidos vínculos y relaciones entre las entidades a través de fórmulas jurídicas expresas o mediante acuerdos explícitos o tácitos, pero sin perder personalidad jurídica.

Posteriormente se lleva a cabo una comparación entre el desarrollo interno y externo.

También se analizará los tipos de alianzas estratégicas y las principales ventajas y riesgos de estas.

1.8.2.1 Comparación desarrollo interno/externo

Seguidamente se muestran varias diferencias entre ambos métodos:

- El crecimiento externo se lleva a cabo más fácilmente en los sectores maduros, en cambio el interno lo hace mejor en los sectores emergentes o en crecimiento.
- El crecimiento externo suele significar mayor coste y contener activos no necesarios o duplicados, además de costes adicionales por reestructuración.
- El crecimiento interno permite una mejor gestión en el proceso de crecimiento (adquiriendo tecnología, optimizando localización y distribución, etc.)
- El externo es más rápido que el interno.
- La rapidez del externo hace que se pueda permitir mejor selección en el momento de entrar a un nuevo sector o país.

1.8.2.2 Alianzas estratégicas

Ahora se muestran los tipos de alianzas que se pueden encontrar:

Redes -> Acuerdos en los que dos o más organizaciones colaboran con relaciones formales que suponen ventajas mutuas.

Joint Ventures -> Acuerdos en los que las organizaciones siguen siendo independientes, pero crean una empresa perteneciente a dos matrices. Suele ser usada para la entrada en terceros países.

Acuerdos intermedios -> Franquicias, licencias, subcontratas y coproducción.

Como en cualquier modelo estructural, las alianzas poseen ventajas e inconvenientes. Las ventajas se concentran en los aspectos de consecución de economías de escala, la globalidad y la corresponsabilidad. Los inconvenientes o riesgos son consecuencia de problemas, dificultades o incompatibilidades entre socios, lo cual puede ocurrir por diferentes motivos.

1.9 Estrategias Competitivas

Es en las unidades de negocio independientes de una organización donde se crea la estrategia competitiva. Existen muchas corporaciones que poseen unidades de negocio que compiten en diferentes mercados, ya sea porque los consumidores o clientes tienen necesidades diferentes o porque se requieran productos o servicios distintos.

Debido a esto, las entidades tienen el deber de definir su estrategia a nivel de las unidades de negocio de manera que consigan tener una superioridad respecto a los competidores y garantizando el éxito de todas ellas.

Dichas estrategias tienen el objetivo de conseguir ventajas competitivas, o lo que es lo mismo, características de la empresa que las diferencia de las demás, de manera que estas las posicionen en una posición relativa superior a la hora de competir, ya sea porque se trate de características inexistentes en las demás entidades o porque las posean, pero en niveles inferiores, lo que supone un rendimiento superior de la empresa.

Para analizar las estrategias competitivas llevadas a cabo por la U.E. Atzeneta se usará la clasificación de Porter. Se estudiará en el siguiente apartado las ventajas y estrategias competitivas según Porter.

1.9.1 Porter

Michael E. Porter plantea tres tipos de estrategias competitivas:

Diferenciación: se consigue cuando existe una característica en el producto o servicio que lo diferencia del de la competencia y la cual el cliente logra identificar y valorar como una ventaja para él. Debido a esto, el cliente acepta pagar un precio superior, ya que se le aporta un valor mayor al ofrecido por la competencia. También se crea un vínculo de lealtad con los clientes debido a que la demanda resulta menos sensible ante los cambios de precio. Además, crea barreras de entrada a los competidores y permite que se establezcan precios y márgenes superiores a las entidades menos diferenciadas.

Esta estrategia se aplicará cuando la calidad del producto o servicio es importante para el consumidor. Se aplicarán tecnologías o materiales diferentes o se mejorará el producto a través de tecnología o materiales más complejos.

Los riesgos más comunes son la posibilidad de imitación de los competidores, el elevado precio y la reducción de apreciación debido al hecho de diferenciación.

Liderazgo en costes: es conseguido en el momento que se tienen ventajas en los procesos de adquisición de materias primas, gestión, distribución o fabricación.

Gracias a estas ventajas, el producto o servicio se puede ofrecer a un precio unitario inferior al de los competidores más directos. Esto permite obtener una rentabilidad más elevada debido al margen o el volumen. También se ofrece una ventaja a los clientes debido a los precios de venta inferiores al de los competidores inmediatos y a los proveedores, ya que se pueden asumir incrementos que puedan producirse en el coste de los recursos adquiridos.

Esta estrategia se puede aplicar en condiciones de competencia por el precio, productos estandarizados y ofrecidos por muchas entidades, hay pocas maneras de diferenciar el producto o muchos compradores con alto poder de negociación.

Esta estrategia competitiva tiene riesgos como la necesidad de atención constante al proceso productivo para evitar ineficiencias que supongan un incremento en costes, la aparición de cambios en las necesidades de los clientes, la imitación de los competidores y la no detección de cambios debido a centrarse solamente en el coste.

Especialización o segmentación de mercados (enfoque o nicho): esto es cuando se centra en un segmento de ámbito limitado y se persigue el liderazgo en costes o diferenciación. Esta última estrategia posee las mismas ventajas y riesgos que las anteriores, dependiendo en cual te centres.



Capítulo 3

Antecedentes

1 La Entidad Deportiva

En este capítulo se va a relatar la historia del club, datos básicos de este y por último la trayectoria del mismo por las diferentes ligas o categorías que ha disputado apoyándolo con gráficos y tablas para facilitar la visualización.

1.1 Datos Básicos del Club

Antes de nada, introduciré una tabla con los datos básicos de la Atzeneta Unió Esportiva:

Nombre Completo:	Atzeneta Unió Esportiva
Apodo:	Taronges
Fundación:	1974-1975
Estadio:	El Regit
Capacidad:	400
Socios:	300
Presupuesto 2018-2019:	250.000€
Patrocinio:	Ubesol
Presidente 2018-19:	Jose Pérez Pla
Entrenador 2018-19:	Roberto Granero
Liga 2018-19:	Tercera División Española Grupo VI
Mayor logro:	Ascenso Tercera División (temporada 17-18)

Tabla de elaboración propia

1.2 Orígenes de la Entidad

En este apartado relataré el inicio de este club, su historia y su trayectoria hasta la actualidad.

Pero antes de introducir al club, es necesario poner un contexto, ya que dicha entidad reside en un diminuto pueblo llamado Atzeneta d'Albaida, municipio situado en el centro-sur de la comarca del Valle de Albaida, en la provincia de Valencia, Comunidad Valenciana. Se trata de un pueblo de apenas 1100 habitantes aproximadamente y apenas 6,1 km cuadrados de superficie. Además, las principales actividades económicas eran la artesanía y la agricultura.

Estos últimos datos son importantes para darse cuenta de que se trata de un equipo peculiar al no tener muchos recursos en sus inicios.

El nacimiento del club Atzeneta UE tuvo lugar en el año 1974 a manos de su primer presidente Ramón Nacher, más conocido en el pueblo como "El Chato".

Empezó a competir en la categoría Segunda Regional Grupo 10 de la Comunidad Valenciana, o lo que es lo mismo, la última categoría del fútbol español. El objetivo del comienzo de este club humilde, como el de muchos otros que competían y compiten hoy en día en estas divisiones, no era otro que el de dar al pueblo tanto una oportunidad para desarrollar el deporte rey del país como una forma de dar entretenimiento de una forma sana al mismo.

En sus inicios se trataba de un equipo aficionado sin equipos de fútbol base de categorías inferiores. Apenas se tenían los jugadores justos para poder disputar los partidos los fines de semana. Se jugaba, como en aquella época era lo común, en un campo de tierra, o en días lluviosos de barro. Apenas entrenaban dos días a la semana cuando era posible por tener suficientes efectivos.

Los primeros 40 años fueron alternando la última división del fútbol español (segunda regional) con la penúltima (primera regional) y no fue hasta el año 2014, en el que consiguieron quedar en segunda posición de la primera regional, y por consiguiente ascender a la categoría regional preferente. Dicho hecho, histórico para este humilde club, iba a ser decisivo y punto de inflexión para el devenir de este. Esto se debe a que generó mucho entusiasmo en el club, cuyos directivos (actualmente al mando) decidieron que a partir de ese momento se iba a intentar llevar al club un escalón más allá. Para ello, necesitarían un espaldarazo financiero importante y por suerte en el pueblo tiene sede uno de los proveedores (Ubesol) de una de las empresas más importantes de España (Mercadona). Los dirigentes del club consiguieron un acuerdo de patrocinio con la importante empresa, la cual, a partir de ahora, además de ser la principal patrocinadora del club, va a sustentar los gastos necesarios, junto con el apoyo del ayuntamiento, para dicho objetivo de llevar el nombre del club y del pueblo más allá de las fronteras comarcales.

Sede del Grupo Ubesol
situada en Atzeneta de
Albaida. Proporcionada por
foodretail.es



ubesol

Logo del Grupo Ubesol. Imagen
proporcionada por careers.talentsclue.com

Este mismo año se iba a cambiar el antiguo campo de tierra por uno de césped artificial de última generación. Es a partir de este momento cuando se empieza a dar a conocer este club con inicios humildes y objetivos ambiciosos. Debido a esto, muchos adolescentes y niños se hacen eco de los recientes hechos y quieren empezar a ser parte del proyecto. Por lo que el club se ve en la necesidad de crear un total de 4 equipos de categorías inferiores, ya que distintos niños de pueblos subyacentes tienen interés en formar parte de este equipo. También se iba a construir una grada con aforo para 300 personas.



Imagen en la que se puede apreciar el nuevo césped y grada

El primer año en preferente (temporada 2015-2016), una categoría dura y de gran dificultad ya dentro del fútbol español, el Atzeneta UE contando con buenos jugadores de la comarca queda en duodécima posición, una buena posición, pero insuficiente para las aspiraciones ambiciosas de los directivos y patrocinador del club.

Es por esto que el siguiente año (temporada 2016-2017) se quiere intentar subir a la tercera división y para ello se realizan fichajes de renombre. Jugadores importantes de la comunidad valenciana que iban a lograr nada más y nada menos que la primera posición del grupo 3 de la Preferente valenciana. Esto suponía jugar los play-off de ascenso a tercera división española. En dichos play-off no se conseguiría el ansiado ascenso, ya que, en la última eliminatoria, frente al CD Roda, equipo filial del todopoderoso (debido a que posee unas de las mejores canteras del fútbol español) Villarreal, sería el CD Roda el que se impondría y conseguiría lograr su puesto en la siguiente temporada de la Tercera División Española. Cabe recalcar que, justo en ese momento se convertía el CD Roda en el máximo rival a batir, ya que sus dirigentes tienen gran amistad con los dirigentes del Atzeneta UE. Se convertirán así, los próximos partidos que pudieran enfrentar a ambos, en lo futbolísticamente conocido como derbis. Conociéndose derbi como partido entre dos equipos de gran rivalidad.



Imagen proporcionada por SofaScore.com

Se quedaron con la miel en los labios, pero en la siguiente temporada (2017-2018), con el mismo bloque de jugadores más varias incorporaciones de renombre, volverían a conseguir la primera posición en un grupo 3 de la preferente valenciana que ya se les quedaba pequeño, logrando una ventaja de 8 puntos con el segundo clasificado, el C.D. Denia, histórico equipo de la Comunidad Valenciana. Volvían a tener la oportunidad de ascender por medio de unos play-off cuyos en esta ocasión si iban a aprovechar para poner la guinda al pastel y certificar el histórico ascenso a Tercera División tras derrotar al Vall d'Uixó en la última eliminatoria.

Esto no iba a hacer frenar el intento ambicioso de seguir creciendo sino más bien todo lo contrario, ya que, aún a sabiendas de que la Tercera División es una muy compleja división dentro del fútbol español, se quería conseguir ascender más pronto que tarde a la Segunda División B. Para esto se llevó a cabo un desembolso económico grandioso fichando a grandes jugadores tanto de la Comunidad Valenciana como del resto de España. Se amplió considerablemente el presupuesto económico ya que aparte de los altos sueldos a jugadores (una media de 1000 euros por jugador), sueldos de staff técnico y demás sueldos de los trabajadores del club, también subían los precios de las fichas federativas, viajes, precios de las sanciones deportivas y demás.

1.3 El Atzeneta UE en liga

El Atzeneta UE empezó su andadura en los terrenos de juego en la temporada 1974-75, en la última categoría del fútbol español, la Segunda Regional de la Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana (FFCV).

Al tratarse de un club muy humilde en sus inicios, no existen datos en documentos guardados hasta la temporada 2007-2008.

Sin embargo, se sabe por declaraciones del actual presidente de la entidad, el Sr. Jose Pérez Pla, que los primeros 40 años (esto es, desde la primera temporada 1974-75, hasta la temporada 2014-15), el club ha alternado la Segunda Regional con la Primera Regional, con temporadas buenas en esta última categoría, pero insuficientes para conseguir un histórico ascenso a la Regional Preferente. Para dicho ansiado ascenso habría que esperar hasta la temporada de su 40 aniversario, la que se celebró por todo lo alto, ya que se consiguió el tan esperado como histórico ascenso. Se consiguió tras cosechar la segunda plaza en la clasificación.

La primera temporada en Regional Preferente se llevó a cabo un buen papel en el que se consiguió la duodécima posición. El objetivo ambicioso hizo traer a numerosos fichajes de gran categoría, cosa que los trasladó la siguiente temporada hasta la primera posición de la clasificación, pero sin premio final, ya que en la última eliminatoria para ascender a Tercera División iban a caer derrotados frente al C.D. Roda.

La próxima temporada iba a ser la última en preferente ya que se conseguía el tan buscado ascenso tras quedar primeros en liga y derrotar en la última eliminatoria antes del ascenso al Vall d'Uixó.

Tabla con las diferentes clasificaciones en las ligas disputadas entre los años 2007 y 2018										
Temp	Fed	Competición	Pos	Pts	PJ	PG	PE	PP	GF	GC
2018-19	ESP	Tercera División - 06	6	58	38	16	10	12	48	42
2017-18	VAL	Preferente - 03	1	77	34	23	8	3	58	19
2016-17	VAL	Preferente - 03	1	68	34	19	11	4	52	26
2015-16	VAL	Preferente - 03	12	44	34	11	11	12	50	43
2014-15	VAL	Primera Regional - 06	2	58	30	16	10	4	48	27
2013-14	VAL	Primera Regional - 06	8	45	30	13	6	11	52	41
2012-13	VAL	Primera Regional - 06	5	44	30	13	5	12	45	43
2011-12	VAL	Primera Regional - 06	6	45	30	13	6	11	40	40
2010-11	VAL	Primera Regional - 06	9	38	30	11	5	14	44	46
2009-10	VAL	Segunda Regional - 11	1	59	30	17	8	5	50	26
2008-09	VAL	Segunda Regional - 11	7	45	30	13	6	11	46	41
2007-08	VAL	Segunda Regional - 11	10	37	30	11	4	15	43	47

Imagen de elaboración propia (Datos conseguidos en [Fútbol Regional](#))

A continuación, adjunto una tabla explicativa de elaboración propia donde se aclaran las abreviaturas y demás elementos que pueden causar duda, vistos en la imagen anterior.

ELEMENTO	EXPLICACIÓN
Temp	Temporada (véase años en los que se participa en dicha competición)
Fed	Federación
Pos	Posición en la clasificación una vez terminada la temporada
Pts	Puntos conseguidos durante la competición
PJ	Partidos jugados a lo largo de la temporada
PG	Partidos ganados
PE	Partidos empatados
PP	Partidos perdidos
GF	Goles a favor
GC	Goles en contra
ESP	Española (referido a la federación)
VAL	Valenciana (referido a la federación)
06, 03, 11	Los diferentes grupos a los que se ha pertenecido en dichas categorías

Por lo tanto, en la temporada 2018-19 se iba a participar en la Tercera División del fútbol español, el merecido premio que andaban persiguiendo dos temporadas atrás.

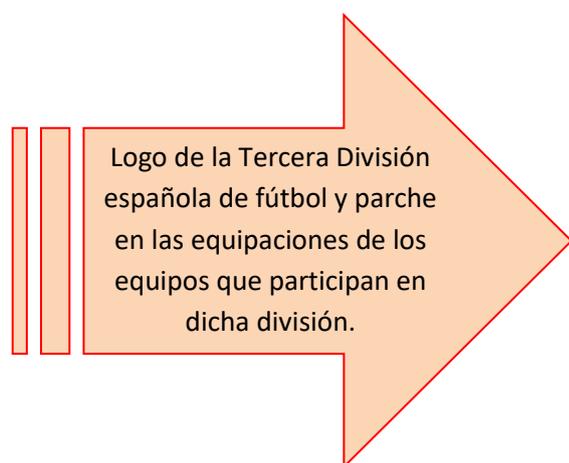
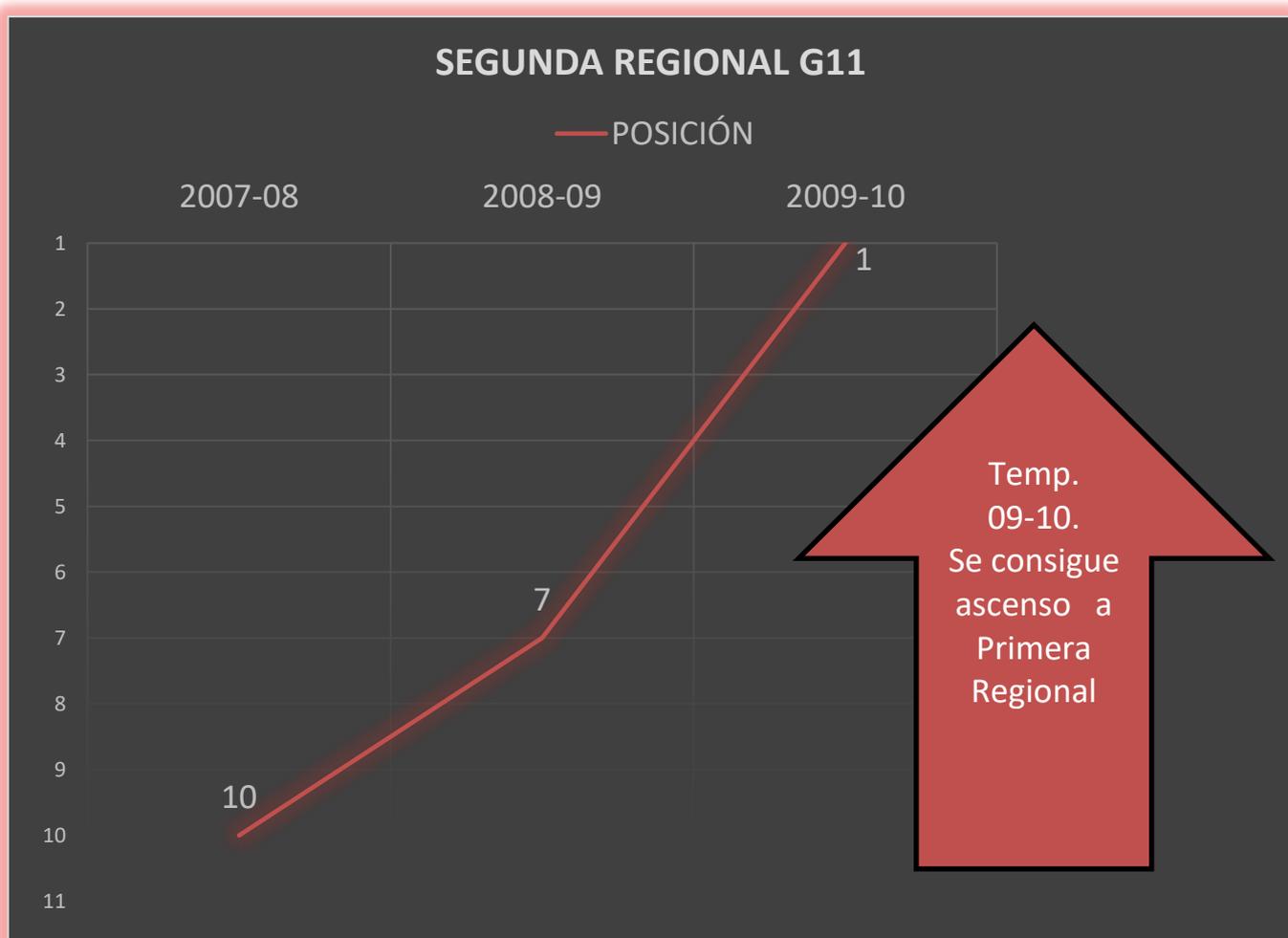
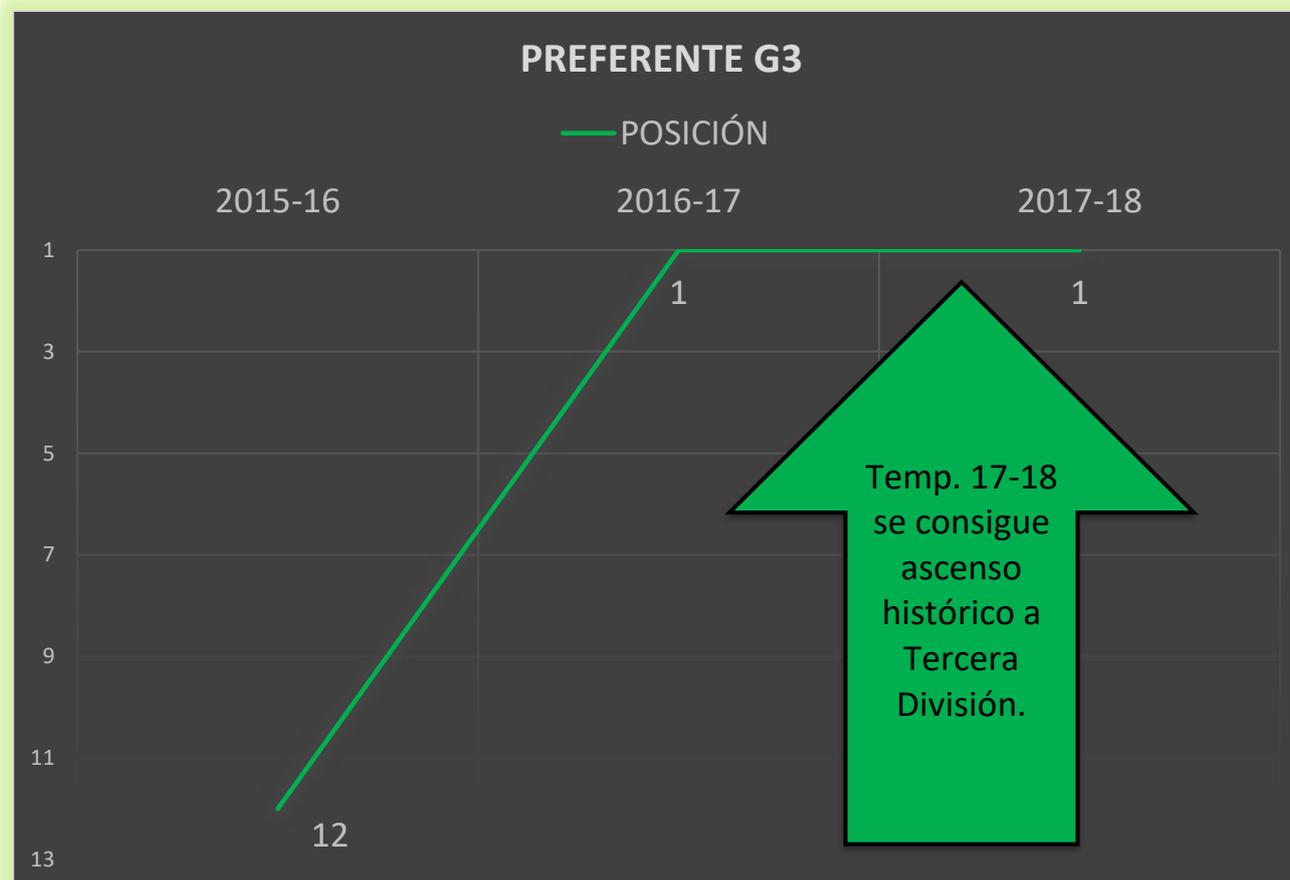
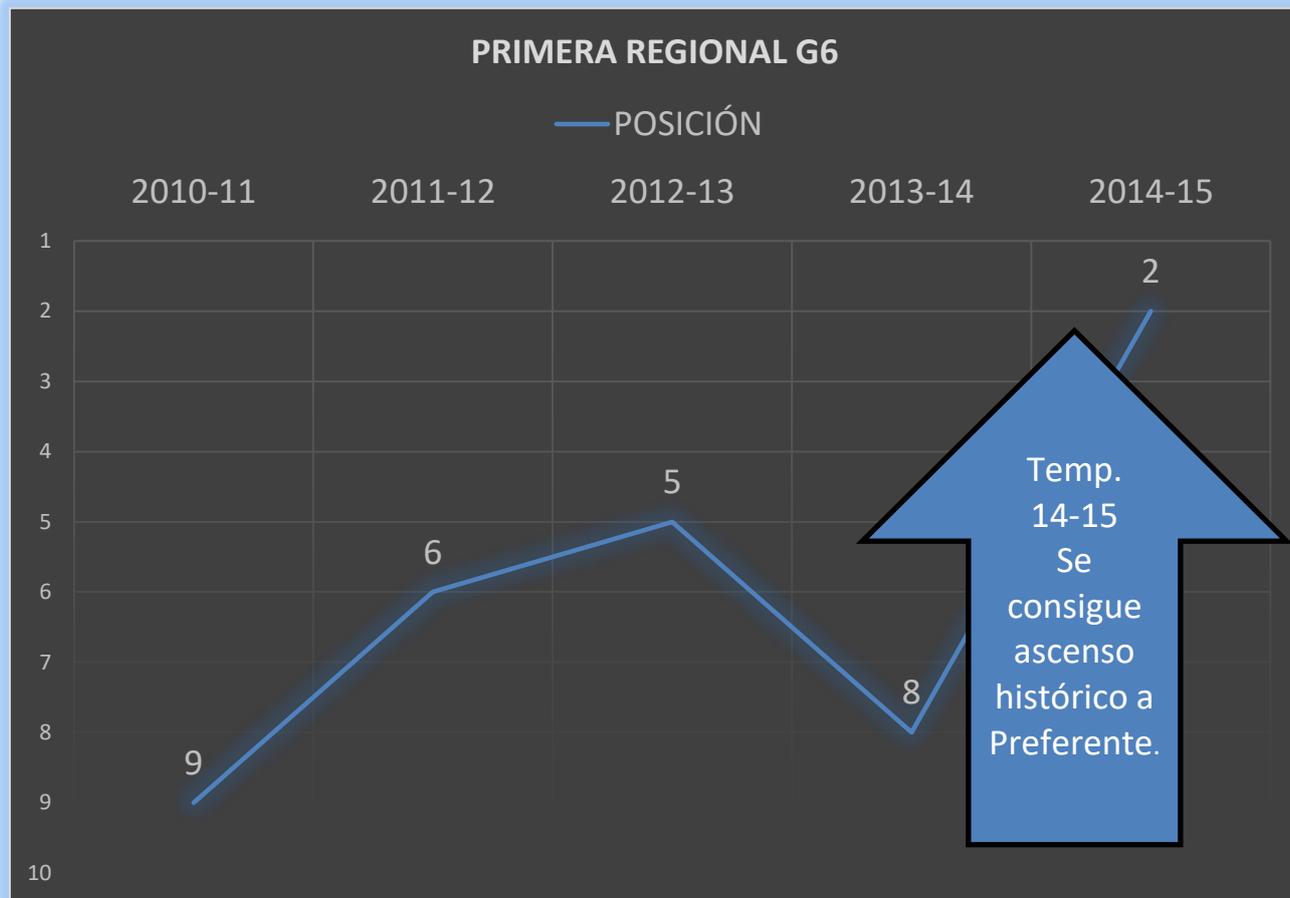


Imagen proporcionada por RFEF

1.4 Trayectoria gráfica

En los gráficos que se van a mostrar a continuación, se puede apreciar la trayectoria del Atzeneta UE a través de las divisiones en las que ha disputado.





En cuanto a las participaciones en las diferentes competiciones a lo largo de su historia, entre los años 2007 y 2019 tenemos esta tabla resumen:

DIVISIÓN	NÚMERO DE TEMPORADAS
Tercera División	1
Preferente	3
Primera Regional	5
Segunda Regional	3

Tabla de elaboración propia

Posteriormente se muestran de una forma gráfica los datos vistos en la tabla anterior. De ella podemos concluir que la mayoría de las participaciones han sido en las categorías inferiores del fútbol valenciano, la Primera Regional y la Segunda Regional, como así ha sido a lo largo de su historia.



Gráfico de elaboración propia

Respecto a los títulos ligeros conseguidos por el Atzeneta UE entre los años 2007 y 2019 se encuentran los siguientes:

PALMARÉS	
Segunda Regional	2009-2010
Preferente	2016-17, 2017-18

1.5 Estrategias de la Entidad seguidas hasta la fecha

En este apartado se citará y analizará la mayoría de las estrategias posibles que ha llevado a cabo el Atzeneta UE hasta la actualidad.

PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1974 - 1998	
Estrategias	Clasificación
Se crea el equipo con el nombre Atzeneta Unió Esportiva.	Esta estrategia es de ámbito corporativo, más concretamente de construir.
Acuerdo con el ayuntamiento para la construcción del campo de fútbol El Regit.	Estrategia corporativa de construir.
Decisión de la vestimenta y el escudo que debía poseer el Atzeneta UE.	Proteger. Su objetivo es el de tener identidad propia y diferenciarse del resto de clubes.
Creación de vestuarios para jugadores con duchas.	Esta es una estrategia corporativa de desarrollo de producto. Se trata de una modificación de carácter accesorio.

PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1998 - 2018	
Estrategias	Clasificación
Nueva directiva.	Estrategia corporativa de proteger. Implica una reestructuración de la entidad debido a su saneamiento.
Primer césped artificial en "El Regit", que desde su fundación había sido de tierra. En ámbito competitivo se trata de una estrategia de diferenciación ya que no todos tenían un campo de césped en la categoría.	Estrategia corporativa de desarrollo de producto. Implica una modificación del estadio de carácter sustancial y aporta un valor añadido percibido tanto para jugadores como para aficionados (en césped el fútbol se desarrolla de una forma más vistosa).
Reformas en el estadio, con la ayuda del ayuntamiento y empresas colaboradoras. Consiste en mejoras en vestuarios, riegos automáticos, alumbrado, marcador digital y grada de Tribuna.	Estrategia corporativa de desarrollo de producto, de carácter sustancial, ya que no se poseía ninguna grada y esto supone una gran mejora para el aficionado.
Debido a que la empresa Ubesol, situada en Atzeneta de Albaida, tenía mucho éxito, se consigue un acuerdo de patrocinio muy beneficioso para el club que va a ver su presupuesto altamente incrementado. Esto además ayuda a que se pueda formar un equipo más competitivo.	Estrategia corporativa de proteger. El método de desarrollo utilizado es desarrollo interno. Gracias a la inversión de la empresa, permite contratar jugadores de mayor nivel futbolístico.
Obras en los aledaños del estadio, para crear un parking y facilitar el acceso al campo.	Estrategia corporativa de desarrollo de producto de tipo accesorio. Esto es porque se intenta conseguir mejoras de estadio y accesibilidad.
Se llevan a cabo obras en los aledaños, creando nuevos vestuarios, sala de reuniones y un bar-cantina.	Corporativa de desarrollo de producto de carácter sustancial, puesto que supone la utilización de nuevas instalaciones para el club.
Comienzo de creación de la "cantera taronja". Inscripción de 4 equipos de categorías inferiores, con el fin de promover la cantera local.	Corporativa de construir. Se pretende conseguir una fuente de jóvenes promesas para el primer equipo sin grandes costes.



Capítulo 4

Posicionamiento estratégico a nivel competitivo

1. Posicionamiento Estratégico a nivel competitivo

Al tener ya analizadas las estrategias realizadas por el Atzeneta UE a lo largo de su historia, es el turno de analizar a los clubes que pueden ser o se podrían considerar competidores directos o inmediatos del Atzeneta UE.

Una vez indicado por qué se han elegido a estos clubes, se ubicarán en el reloj estratégico, que será explicado después.

1.1 Principales competidores

Seguidamente se citarán los equipos que se consideran principales competidores del Atzeneta UE y se explicará por qué son considerados como tal.

Ontinyent Club de Fútbol



Nombre completo	Ontinyent Club de Fútbol
Apodo	Ontinyent
Fundación	1931
Estadio	El Clariano
Capacidad	3000
Socios	800
Presupuesto	400.000€
Patrocinio	Cañete / Targobank
Presidente 2018-19	Luis Ortiz
Entrenador 2018-19	Vicente Parras Campello
Liga 2018-19	Segunda División B Gº3
Mayor logro	5 temporadas en Segunda División A

Causas de la competencia:

- Proximidad geográfica (10 km).
- Disputa de sponsors.
- Fuga de jugadores del primer equipo ya que pertenecen a una categoría superior.
- Fuga de talento (jugadores de cantera, ya que poseen más equipos de cantera y en mejores categorías).

Hércules Club de Fútbol



Nombre completo	Hércules Club de Fútbol, S.A.D.
Apodo	Herculanos, Blanquiazules
Fundación	1914
Estadio	José Rico Pérez
Capacidad	29.500
Socios	6.000
Presupuesto	2.000.000€
Patrocinio	TM Grupo Inmobiliario
Presidente 2018-19	Quique Hernández
Entrenador 2018-19	Lluís Planagumà
Liga 2018-19	Segunda División B Gº3
Mayor logro	5ª posición en Primera División Española (temporada 74-75)

Causas de la competencia:

- Club con aspiraciones deportivas superiores.
- Mayor masa social.
- Presupuesto muy superior.
- Equipo perteneciente a capital de provincia (Alicante).
- Capacidad de llegar a más cantidad de aficionados.
- Club histórico del fútbol español.
- Instalaciones de Primera División.
- Mayores fuentes de ingresos (TV, merchandising, etc.).
- Fuga de jugadores (tanto al primer equipo como al filial).
- Equipo filial en Preferente con serias opciones de ascenso a Tercera División.

Elche CF



Nombre completo	Elche Club de Fútbol, S.A.D.
Apodo	Illicitanos, franjiverdes
Fundación	1922
Estadio	Martínez Valero
Capacidad	33.732
Socios	14.000
Presupuesto	4.000.000€
Patrocinio	TM Grupo Inmobiliario
Presidente 2018-19	Diego García Juan
Entrenador 2018-19	Vicente Mir
Liga 2018-19	La Liga 1 2 3 (Segunda División)
Mayor logro	5ª posición en Primera División Española

Causas de la competencia:

- Club con aspiraciones deportivas superiores.
- Posibilidad de ver fútbol de Segunda División.
- Presupuesto muy superior.
- Mayor masa social.
- Club histórico en el fútbol español.
- Posibilidad de llegar a captar más aficionados.
- Instalaciones de Primera División.
- Mayores fuentes de ingresos (TV, merchandising, etc.).
- Fuga de jugadores (al filial que disputa en Tercera División, con el gancho de entrenar o poder llegar al primer equipo).

Valencia CF



Nombre completo	Valencia Club de Fútbol, S.A.D.
Apodo	Ches, valencianistas
Fundación	1919
Estadio	Mestalla
Capacidad	48.600
Socios	41.000
Presupuesto	171.000.000€
Patrocinio	BLU
Presidente 2018-19	Anil Murthy
Entrenador 2018-19	Marcelino García Toral
Liga 2018-19	La Liga Santander (Primera División)
Mayor logro	Campeón de la Liga Española y UEFA en la temporada 2003-04

Causas de la competencia:

- Posibilidad de ver fútbol de Primera División.
- Club con mayores aspiraciones deportivas.
- Presupuesto muy superior.
- Masa social muy superior.
- Alcanza y puede alcanzar muchos más aficionados.
- Club histórico del fútbol español.
- Instalaciones de primerísimo nivel.
- Fuga de jugadores (tanto a la cantera como al filial, que milita en 2ª B).
- Fuga de aficionados para disfrutar de la primera división.
- Mayores fuentes de ingreso (TV, merchandising, etc.).

Villajoyosa CF



Nombre completo	Villajoyosa Club de Fútbol
Apodo	Vileros
Fundación	1944
Estadio	Nou Pla
Capacidad	2.765
Socios	1.000
Presupuesto	175.000€
Patrocinio	Ayuntamiento de Villajoyosa
Presidente 2018-19	Domingo Lloret Brotons
Entrenador 2018-19	José Soler Moya
Liga 2018-19	Regional Preferente Grupo 3
Mayor logro	Sexta posición en Segunda División B

Causas de la competencia:

- La temporada anterior militaba en la misma categoría.
- Tienen aspiraciones deportivas similares.
- Fuga de jugadores por cuestiones territoriales.

CD Roda

Nombre completo	Club Deportivo Roda
Apodo	Abejas
Fundación	1974
Estadio	Ciudad Deportiva Pamesa Cerámica
Capacidad	400
Socios	300
Presupuesto	250.000€
Patrocinio	Bestile Cerámicas
Presidente 2018-19	Jorge Roda
Entrenador 2018-19	Pepe De La Sagra
Liga 2018-19	Tercera División Grupo 6
Mayor logro	Ascenso a Tercera División derrotando al Atzeneta UE en el duelo definitivo

Causas de la competencia:

- Mismas aspiraciones deportivas.
- Fuga de jugadores.
- Relación personal de los dirigentes de ambos clubes la cual, desde el primer enfrentamiento en la eliminatoria final de ascenso a Tercera, convierte cada duelo en un derbi.

CD Alcoyano



Nombre completo	Club Deportivo Alcoyano S.A.D.
Apodo	Deportivo
Fundación	1928
Estadio	El Collao
Capacidad	4.500
Socios	1.600
Presupuesto	900.000€
Patrocinio	Unión Alcoyana Seguros
Presidente 2018-19	Juan Serrano
Entrenador 2018-19	Mario Barrera
Liga 2018-19	Segunda División B G ^o 3
Mayor logro	4 participaciones en Primera División

Causas de la competencia:

- Proximidad geográfica.
- Mayor masa social.
- Club histórico del fútbol español.
- Mejores instalaciones.
- Fuga de jugadores (tanto en categorías inferiores como primer equipo).
- Disputa de sponsors.
- Mayores aspiraciones deportivas.

1.2 El Reloj Estratégico

Al situar tanto al Atzeneta UE como a sus competidores ya mencionados en el Reloj Estratégico, será más sencillo definir la actual situación del club frente a sus competidores.

Antes de ubicarlos en el Reloj Estratégico, se va a explicar los criterios en los que se van a basar.

Primer criterio:

Debido a la época de crisis económica en la que en los hogares no hay por norma general suficiente dinero para destinar a algo como un abono de fútbol, considero importante el precio que cada club ofrece por su abono para la temporada 2018-19. Ya que para las entidades existen diferentes modalidades, ya sea por la ubicación en el estadio o por el tipo de socio que se suscribe (infantil, estudiante, jubilado, parado, etc.) se ha decidido basarlo en una media aritmética.

Seguidamente se introduce las categorías que poseen cada una de las entidades:

ATZENETA UE	
18-65 años	80 €
+65 años	70 €
Pase VIP (derecho a elegir asiento)	100 €
MEDIA	83,33 €

Precio localidades Atzeneta:

➡ Precio único: 10 €

ONTINYENT C.F.		
	General	Tribuna
16-20 años	50 €	-
Jubilados, parados y juvenil (21-25)	130 €	185 €
Demás	170 €	250 €
MEDIA POR SECTOR	116,67 €	217,5 €
MEDIA TOTAL	167,1 €	

Precio localidades Ontinyent:

- ➡ Tribuna: 25 €
- ➡ General: 18 €
- ➡ **Media: 21,5 €**

HÉRCULES C.F.								
	Tribuna cubierta	Delantera tribuna	Tribuna alta	Preferente cubierta	Preferente baja	Fondo norte	Fondo sur	Grada animación
General	300 €	275 €	160 €	180 €	155 €	110 €	110 €	60 €
Especial	270 €	247,5 €	160 €	162 €	139,5 €	99 €	99 €	
Joven (hasta 20 años)	240 €	220 €	160 €	144 €	124 €	88 €	88 €	
Infantil (hasta 12 años)	150 €	137,5 €	80 €	90 €	77,5 €	55 €	55 €	
MEDIA POR SECTOR	240 €	220 €	140 €	144 €	124 €	88 €	88 €	60 €
MEDIA TOTAL	138 €							

Precio localidades Hércules:

- ➡ Tribuna cubierta: 25 €
- ➡ Delantera tribuna: 20 €
- ➡ Tribuna alta: 15 €
- ➡ Fondo norte: 10 €
- ➡ Fondo sur: 10 €
- ➡ Pref. Cubierta: 20 €
- ➡ Preferente baja: 15 €
- ➡ **Media: 16,43 €**

ELCHE C.F.							
	Tribuna cubierta	Tribuna descubierta	Preferente cubierta	Preferente desc.	Fondo cubierto	Fondo descubierta	Grada animación
General	460 €	420 €	230 €	195 €	130 €	115 €	75 €
Especial	240 €	210 €	175 €	150 €	100 €	90 €	40 €
Joven (hasta 20 años)	185 €	170 €	95 €	85 €	60 €	55 €	
Infantil (hasta 12 años)	80 €	70 €	60 €	55 €	35 €	30 €	
Baby (hasta 6 años)	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	
MEDIA POR SECTOR	197 €	178 €	116 €	101 €	69 €	62 €	
MEDIA TOTAL	111,5 €						

Precio localidades Elche:

	<u>Adulto</u>	<u>Juvenil</u>	<u>Infantil</u>
➔ Tribuna:	40 €	15 €	5 €
➔ Preferencia:	25 €	10 €	5 €
➔ Fondos:	15 €	5 €	5 €
➔ Media cat.:	26,67 €	10 €	5 €
➔ Media total:	13,89 €		

VALENCIA CF	
(PRECIOS MEDIOS CALCULADOS DE CADA SECTOR)	
TRIBUNA	949 €
ANFITEATRO	810,83 €
CUBIERTA - DESCUBIERTA	560,56 €
GRADA FAMILIAR	345 €
SILLAS GOL	477,67 €
GRADA	568 €
GOL	296,67 €
MEDIA TOTAL	572,53 €

Precio localidades Valencia: (exceptuando partidos denominados “especiales”)

(Medias por sector)

➡ TRIBUNA:	81,25 €
➡ ANFITEATRO:	67,5 €
➡ CUBIERTA – DESC.:	56 €
➡ GRADA FAMILIAR:	50 €
➡ SILLAS GOL:	50 €
➡ GRADA:	52,5 €
➡ <u>GOL:</u>	<u>39,17 €</u>
➡ MEDIA:	56,63 €

VILLAJOYOSA C.F.		
	General	Tribuna
16-20 años	50 €	80 €
Jubilados, parados y juvenil (21-25)	70 €	100 €
Demás	100 €	150 €
MEDIA POR SECTOR		
	73,33 €	110 €
MEDIA TOTAL		
	91,67 €	

Precio localidades Villajoyosa:

- ➡ General: 7 €
- ➡ Tribuna: 10 €
- ➡ Media: 8,5 €

CD RODA	
Colaborador	100 €
Jóvenes 14-20 años	40 €
Mayores de 65 años	40 €
MEDIA	
	60 €

Precio localidades Roda:

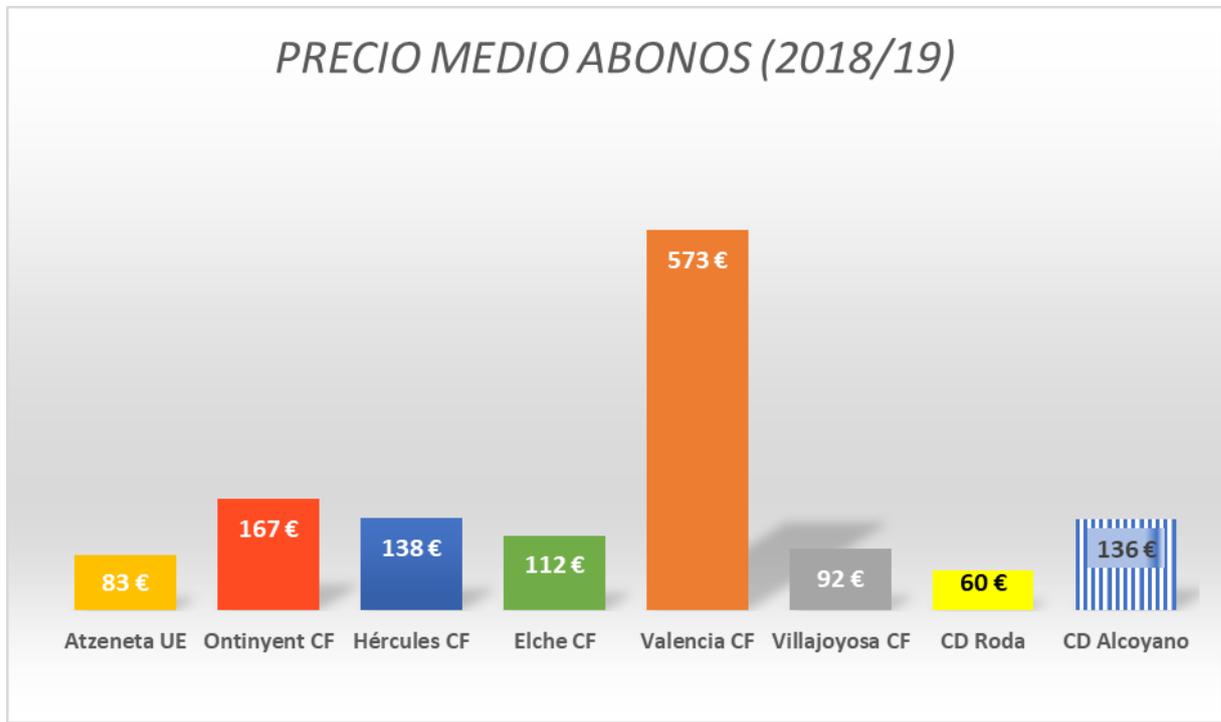
- ➡ Precio único: 8 €

CD ALCOYANO						
	Tribuna	Lateral	Gol C	Gol B	Gol A	Grada jove
General	250 €	210 €	170 €	160 €	130 €	-
Especial (desempleado)	-	-	-	70 €	70 €	-
Jubilado	190 €	160 €	130 €	120 €	100 €	-
Joven (hasta 25 años)	-	-	-	-	-	60 €
Infantil (hasta 14 años)	-	-	-	-	-	30 €
MEDIA POR SECTOR	220 €	185 €	150 €	116,67 €	100 €	45 €
MEDIA TOTAL	136,11 €					

Precio localidades Alcoyano:

➡ TRIBUNA:	25 €
➡ LATERAL:	20 €
➡ GOL C:	17 €
➡ FONDOS GOL A/ B:	15 €
➡ <u>0-16 años:</u>	5 €
➡ Media:	16,4 €

A continuación, se exponen varios gráficos con el objetivo de mostrar de una manera más visual las diferencias existentes tanto en los precios de abonos como los de las entradas entre las distintas entidades.



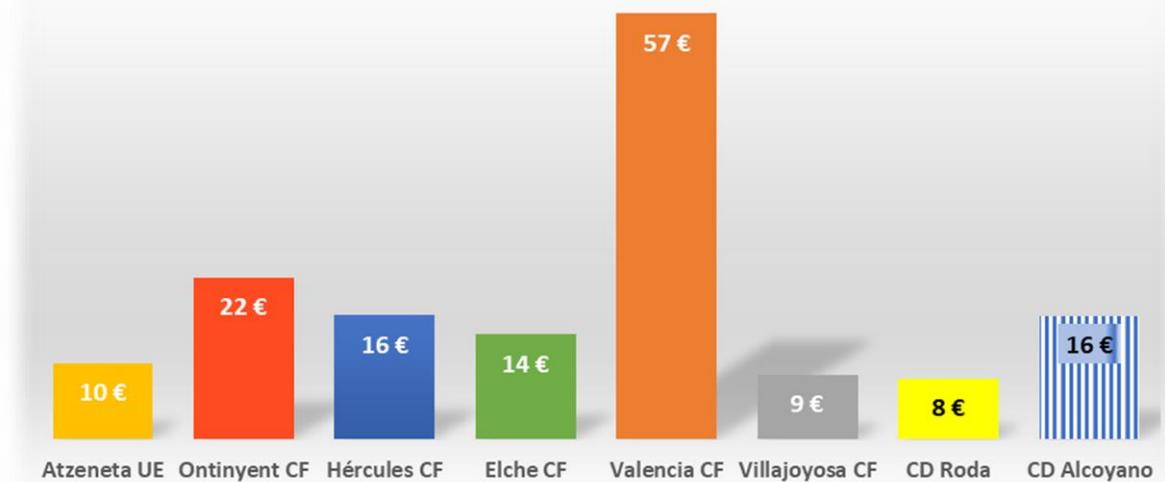
Gráfica de elaboración propia

Visto el gráfico comparador de precios medios de abonos para la temporada 2018-19, se puede observar con claridad como el del Valencia CF es el más caro, así también, pagando este abono estás asegurándote poder ver el más alto nivel futbolístico español.

Curiosamente el equipo de Segunda División, el Elche CF, tiene la media de precio de abono más barata que los tres equipos de Segunda B, Ontinyent CF (cuyo precio medio es muy alto para la categoría a la que pertenece), Hércules CF y CD Alcoyano. Si bien es sabido que el Elche consigue una gran afluencia en sus partidos, así como una gran cantidad de socios. Esto se debe a la estrategia que siguen con el precio de sus abonos y entradas.

El CD Roda, el otro equipo que compite en Tercera como el Atzeneta UE, tiene el más barato de los precios medios de abonos, quedando este precio por debajo incluso del equipo de inferior categoría, el Villajoyosa CF. Este último tiene sus precios ligeramente superiores al del Atzeneta, pero también es cierto que sus instalaciones son mejores.

PRECIO MEDIO ENTRADAS (2018/19)



Gráfica de elaboración propia

En el análisis de los precios medios de entradas para los partidos de la temporada 2018/19, destaca el Valencia CF, muy por encima de los demás como lo visto en el anterior gráfico, con un precio medio de 57€. En el siguiente escalafón se sitúa uno de los equipos de Segunda División B, el Ontinyent CF, cuyo precio medio asciende a 22 €, bastante caro y arriesgado para tratarse de un equipo de Segunda B. Le siguen el Hércules CF y CD Alcoyano con un precio medio de 16 €, un precio más razonable para la categoría de bronce española.

Sorprendentemente el siguiente es el equipo de Segunda División, el Elche CF con un precio medio de 14€. Sorprende debido a que se trata de precios inferiores a los que se suelen ver en Segunda B, para ver partidos de la Segunda División Española de Fútbol. Seguidamente se encuentran el Atzeneta UE con un precio de 10 €, el Villajoyosa con 9 € y por último el CD Roda con 8 €, que es el más barato.

Segundo criterio:

El segundo criterio consistirá en hallar el porcentaje de socios por habitantes de las poblaciones correspondientes a las entidades.

Para eso, primero se estudiará en cada población el número de habitantes que hay, seguidamente se obtendrá el número de socios de cada entidad y se calculará el porcentaje de socios por habitantes de cada club.

Con esto se pretende obtener numéricamente la cantidad de aficionados “fieles a los colores de su pueblo/ciudad”.

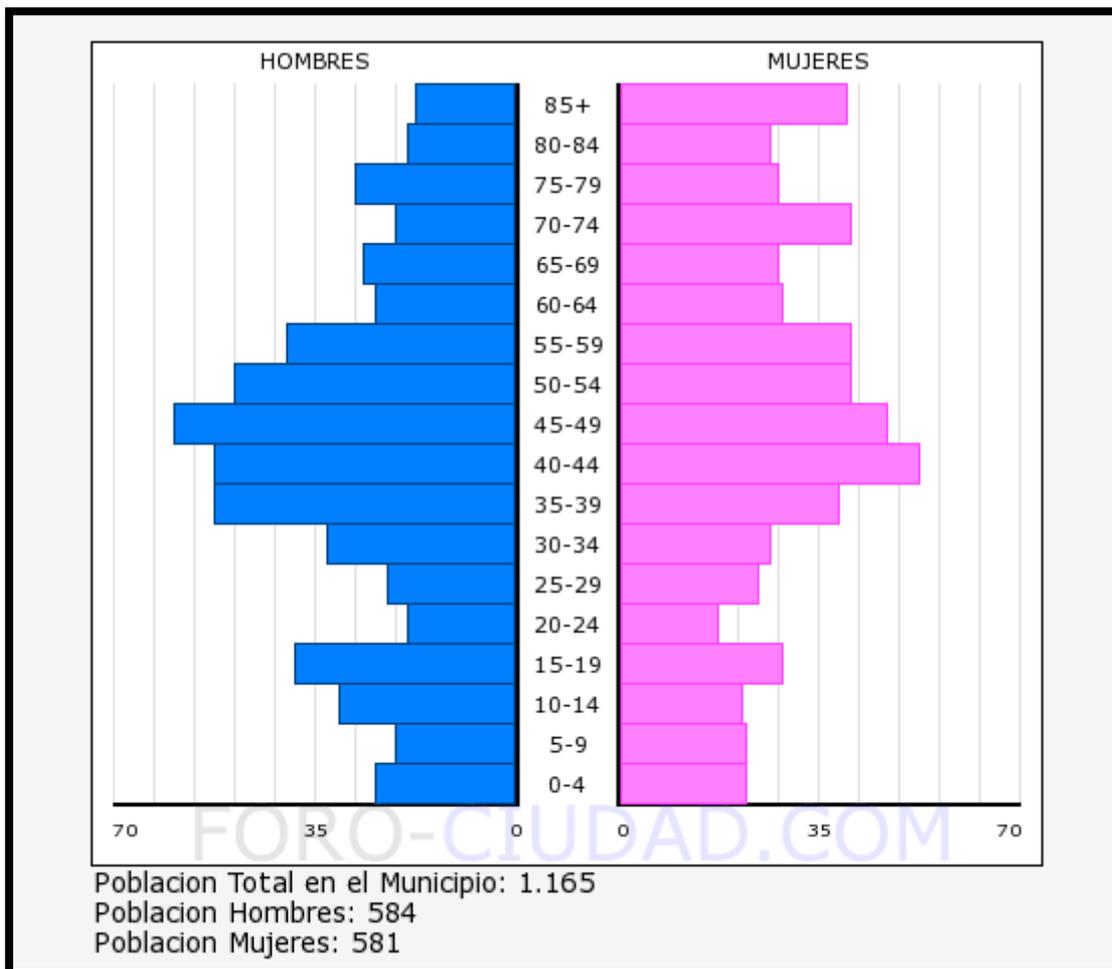
Primero se desglosa el número de socios de cada una de las entidades y seguidamente se hace lo propio con los habitantes de cada una de las poblaciones. Una vez desglosados ambos datos se da paso al cálculo del porcentaje de socios por habitantes de cada una de las poblaciones, con sus respectivas explicaciones:

CLUB	SOCIOS
UE ATZENETA DE ALBAIDA	300
ONTINYENT CF	800
HÉRCULES CF	6.000
ELCHE CF	14.000
VALENCIA CF	41.000
VILLAJYOYOSA CF	1.000
CD RODA	300
CD ALCOYANO	1.600

La fórmula que se va a emplear para hallar el dato porcentual que se desea conseguir es la siguiente:

$$\text{PORCENTAJE DE SOCIOS POR HABITANTE} = \frac{\text{NÚMERO DE SOCIOS DEL CLUB}}{\text{HABITANTES DE LA POBLACIÓN}} \times 100$$

POBLACIÓN: ATZENETA DE ALBAIDA



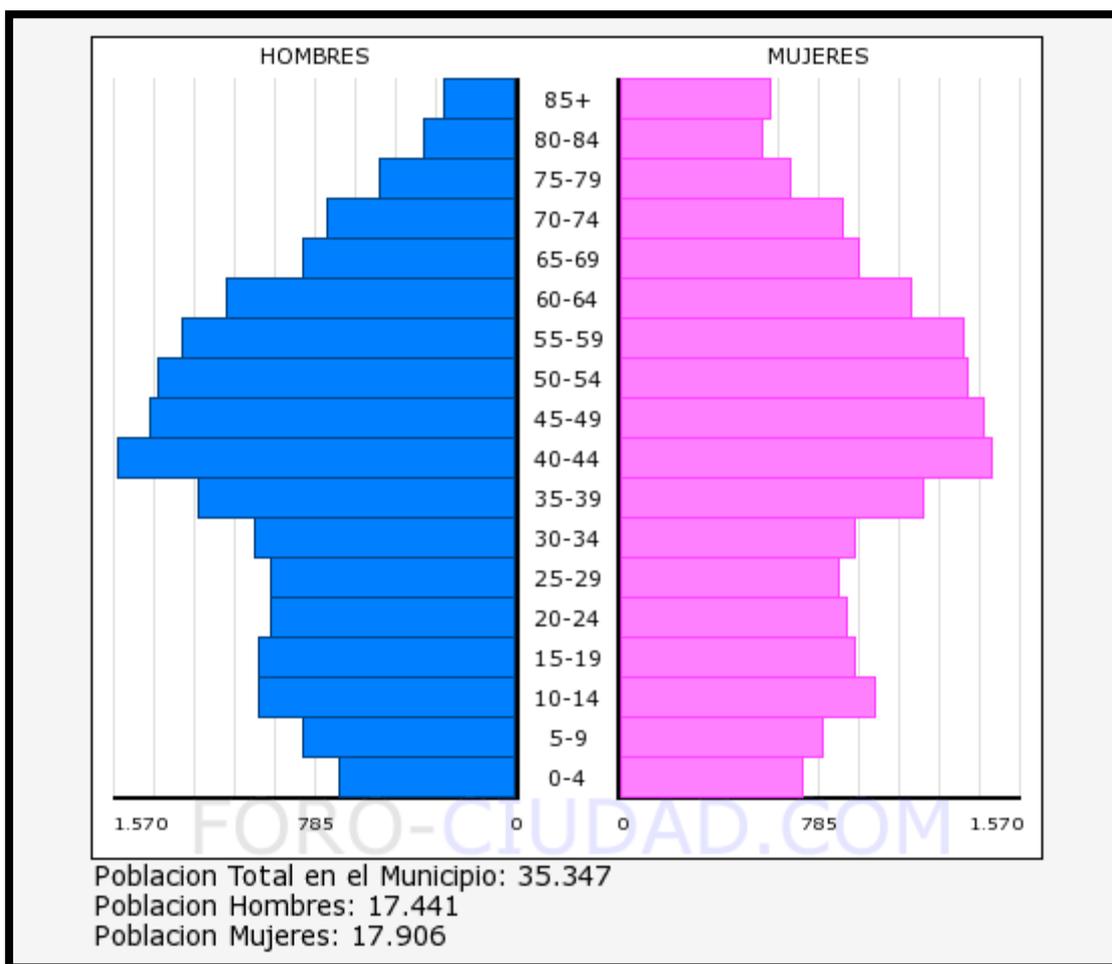
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ATZENETA} = \frac{300}{1.165} \times 100$$

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ATZENETA} = 25,75 \%$$

Esto quiere decir que aproximadamente el 26% de la población de Atzeneta de Albaida es socia del club del pueblo. Si bien se puede afirmar que el dato no es exacto, ya que siempre hay socios que no son del pueblo, también se puede afirmar que es bastante aproximado ya que la gran mayoría sí corresponde a este grupo. Por lo tanto, el dato hallado es significativo y además se puede concluir que el porcentaje es muy elevado por lo que el Atzeneta de Albaida consigue atraer a gran parte de la población del club.

POBLACIÓN: ONTINYENT



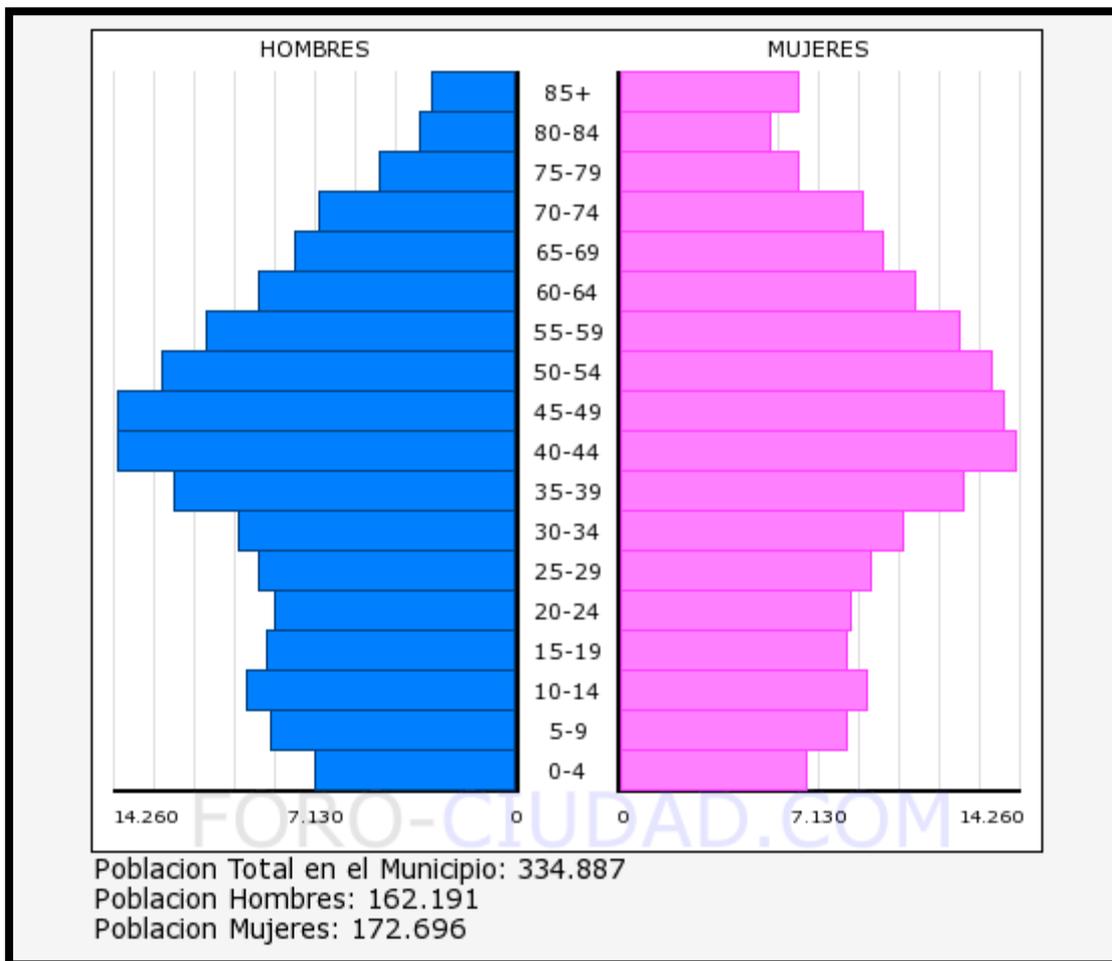
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ONTINYENT} = \frac{800}{35.347} \times 100$$

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ONTINYENT} = 2,26 \%$$

El porcentaje de socios del Ontinyent es muy bajo, apenas representa el 2% de la población. Esto denota que el club no está haciéndolo bien en cuanto a materia de precios y captación de abonados en general.

POBLACIÓN: ALICANTE



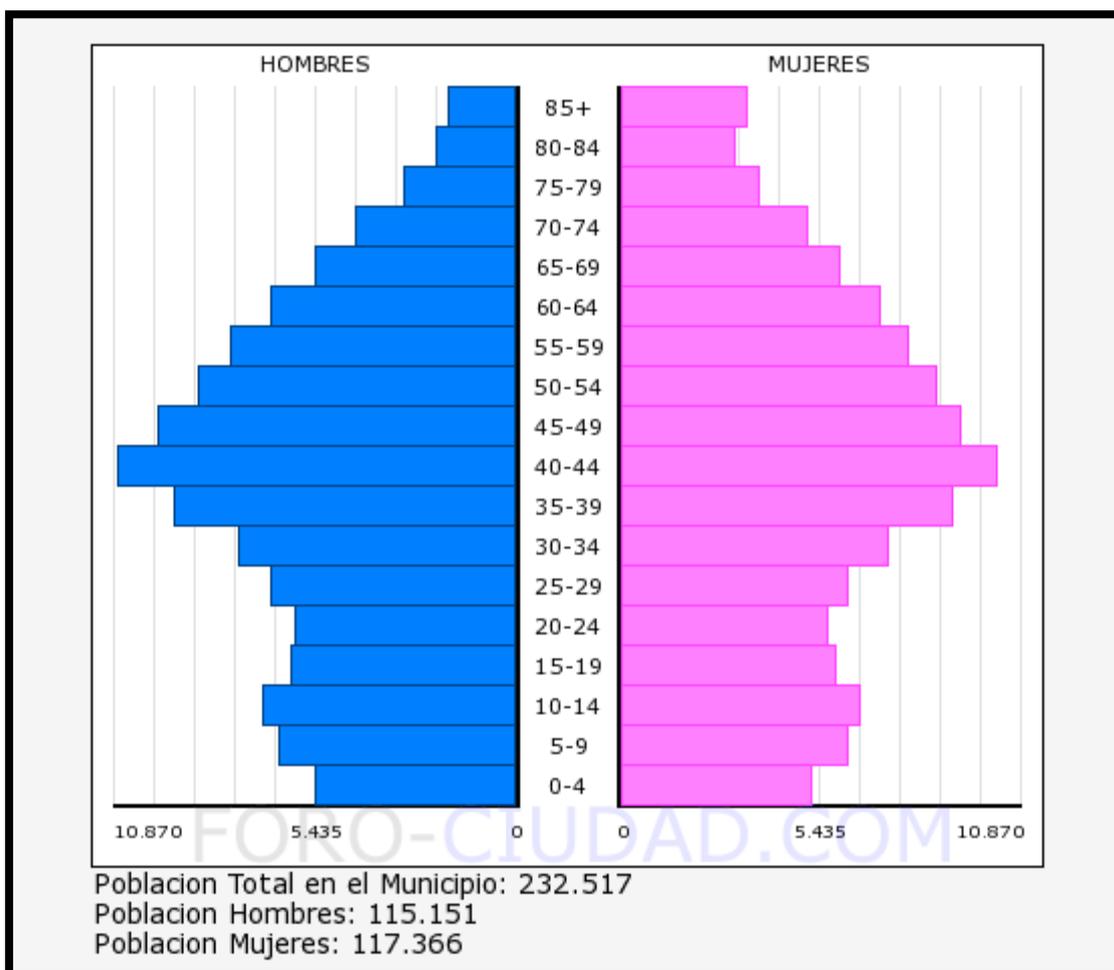
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS HÉRCULES} = \frac{6.000}{334.887} \times 100$$

PORCENTAJE SOCIOS HÉRCULES = 1,8 %

El dato porcentual de socios del Hércules es muy bajo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en la población de Alicante hay varios equipos, por lo que se dividen los socios. De todas formas, el dato es lo suficientemente bajo para afirmar que se deberían cambiar cosas en el ámbito de captación de abonados, ya que existe un margen de mejora enorme.

POBLACIÓN: ELCHE



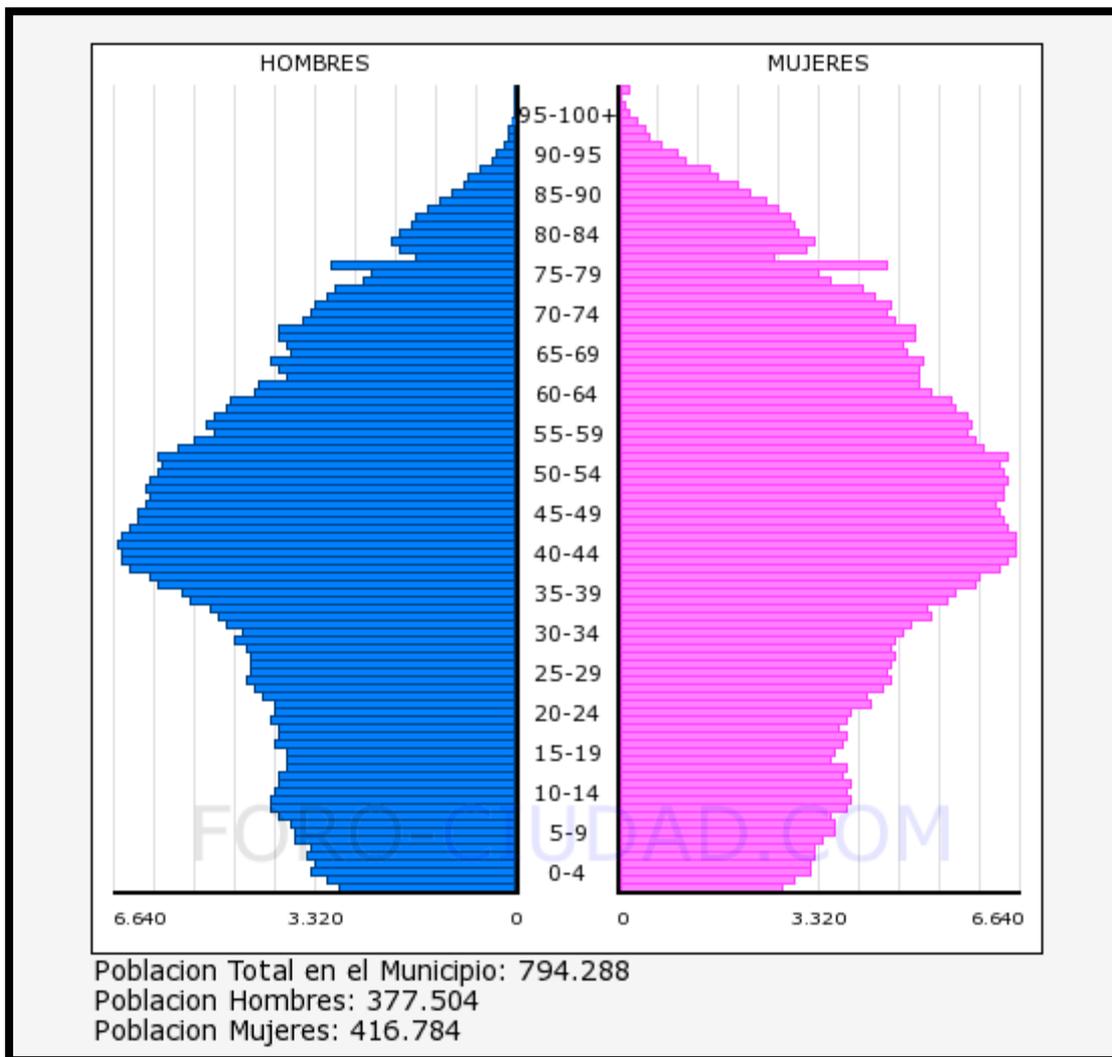
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ELCHE} = \frac{14.000}{232.517} \times 100$$

PORCENTAJE SOCIOS ELCHE = 6 %

El porcentaje del Elche podría decirse que es considerable. En comparación con el dato de sus vecinos de Alicante, les triplican y esto quiere decir que en materia de captación de socios les llevan mucha ventaja y tienen los deberes hechos, aunque siempre se puede mejorar.

POBLACIÓN: VALENCIA



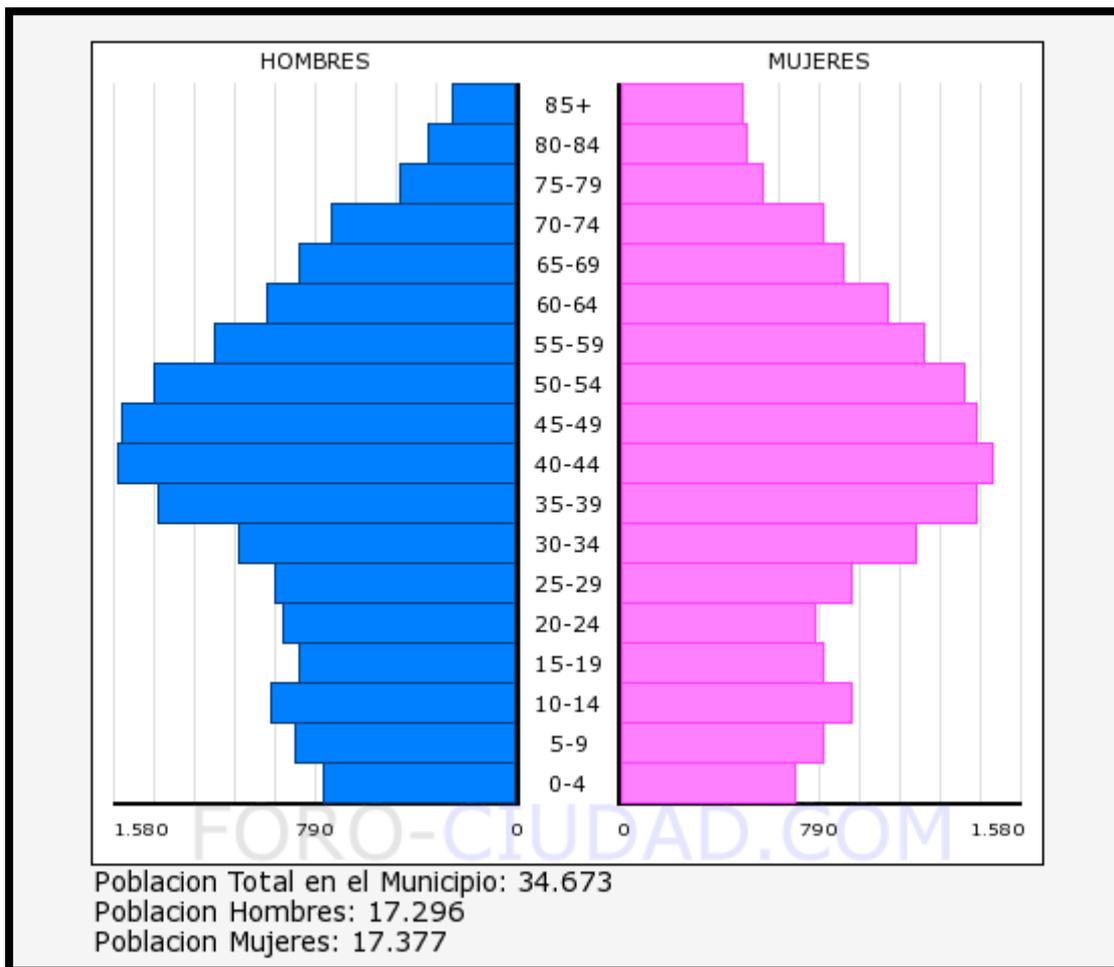
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS VALENCIA} = \frac{41.000}{794.288} \times 100$$

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS VALENCIA} = 5,17 \%$$

En cuanto a los socios del Valencia, si bien es cierto que aquí es lógico que poseen socios de fuera de Valencia, la mayoría son de allí. El porcentaje es bastante elevado teniendo en cuenta que en Valencia existen varios equipos al máximo nivel deportivo tanto en fútbol como en otros deportes, lo que hace que se disputen los socios y que de esta manera cobre más valor este porcentaje.

POBLACIÓN: VILLAJOYOSA



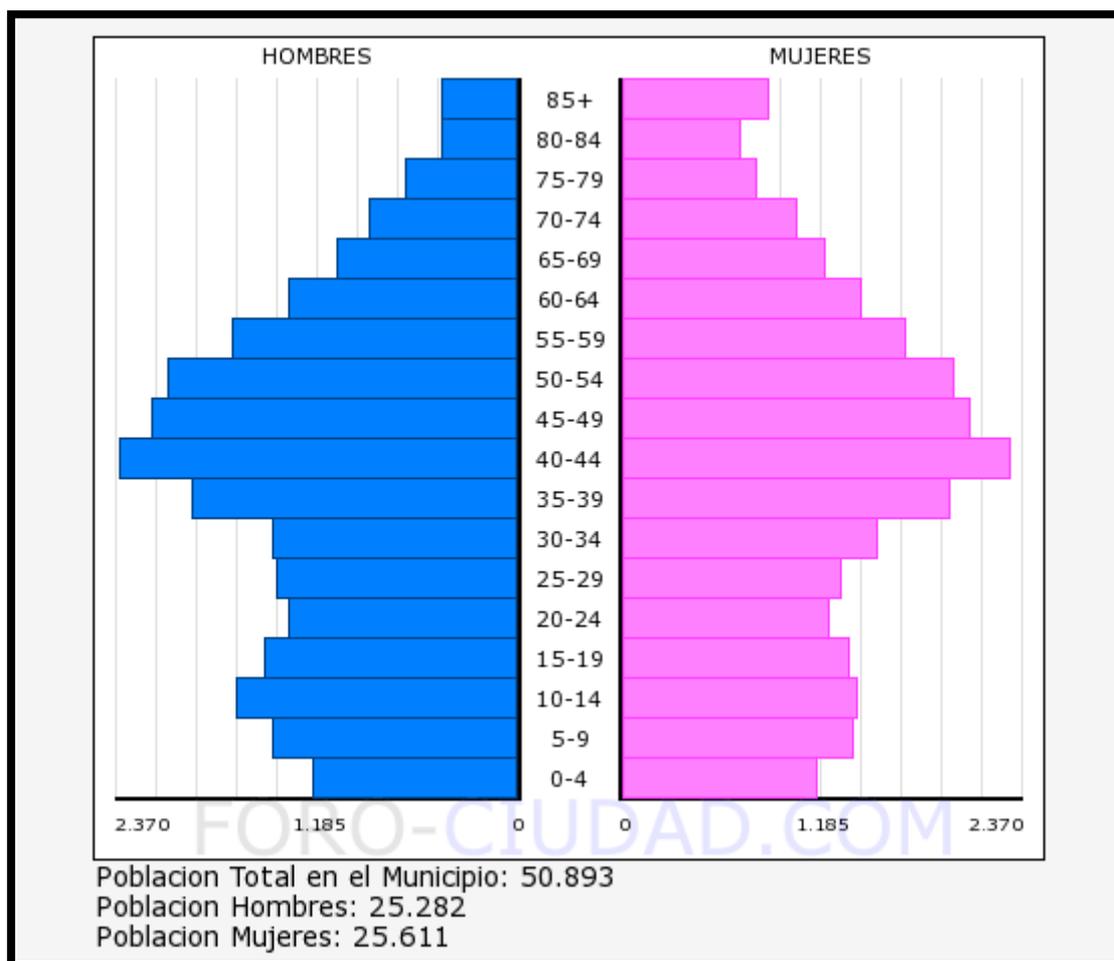
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS VILLAJOYOSA} = \frac{1.000}{34.673} \times 100$$

PORCENTAJE SOCIOS VILLAJOYOSA = 2,88 %

En el caso del Villajoyosa pasa algo parecido con el Ontinyent, sin embargo, el Villajoyosa tiene mayor porcentaje de socios pese a pertenecer a dos categorías inferiores, lo que deja en muy mal lugar al Ontinyent y no en tan malo al Villajoyosa.

POBLACIÓN: VILLARREAL



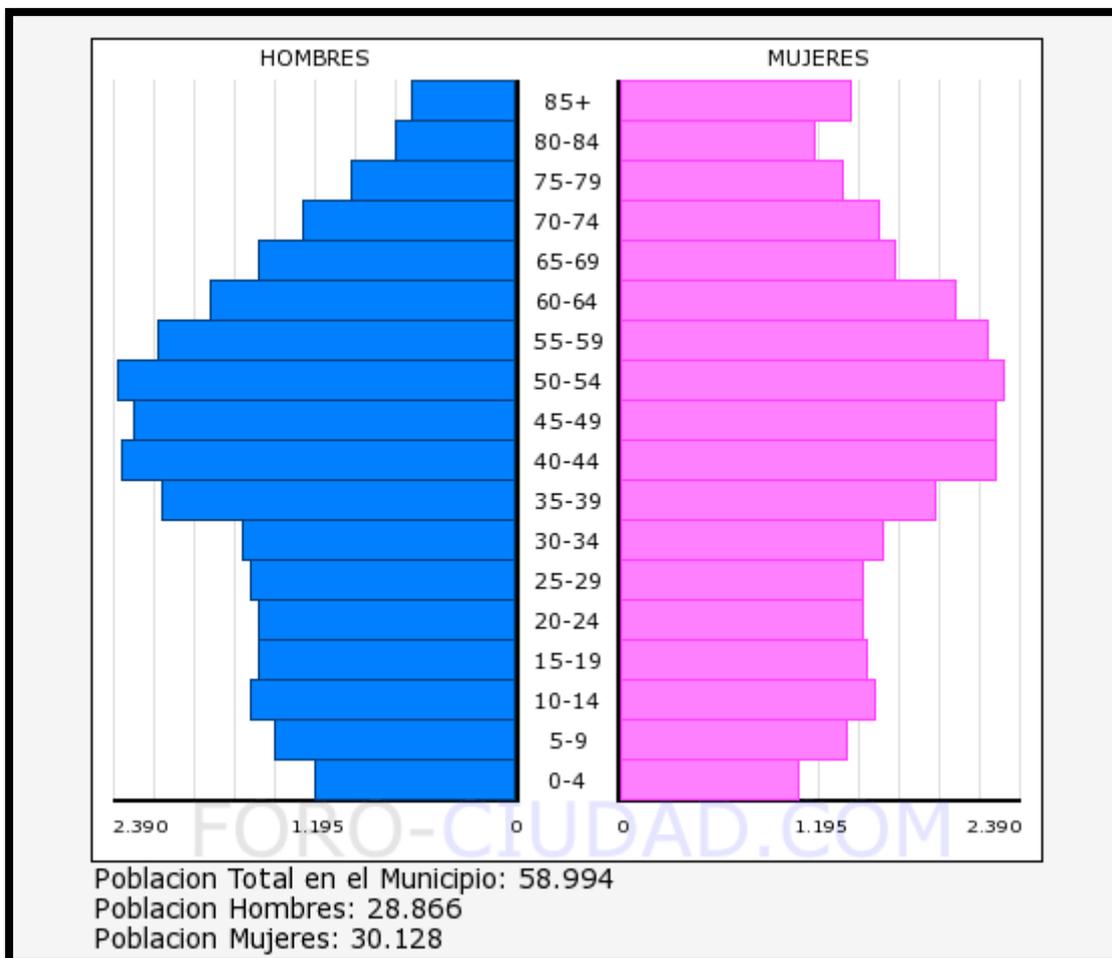
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS RODA} = \frac{300}{50.893} \times 100$$

PORCENTAJE SOCIOS RODA = 0,6 %

El caso del Roda es particular. El dato de socios es muy bajo para la población en la que reside. Esto se debe a dos razones principalmente. La primera es que comparte ciudad con el todopoderoso Villarreal CF, el cual monopoliza los socios de la ciudad. La segunda es que el Roda tiene un acuerdo de filialización con dicho equipo por el que se ve muy beneficiado económicamente y no necesita de socios para subsistir.

POBLACIÓN: ALCOY



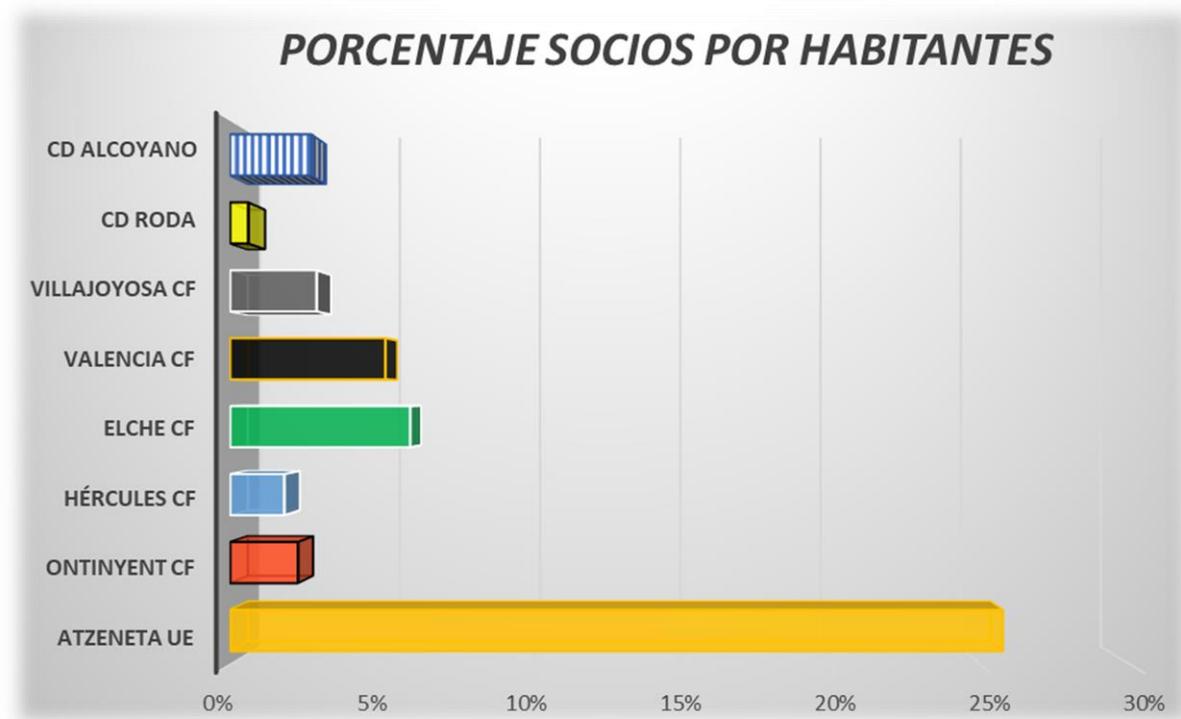
Fuente: INE

$$\text{PORCENTAJE SOCIOS ALCOYANO} = \frac{1.600}{58.994} \times 100$$

PORCENTAJE SOCIOS ALCOYANO = 2,71 %

El alcoyano posee un porcentaje similar al del Villajoyosa, por lo que, teniendo en cuenta que les separan dos categorías, significa que debe ponerse las pilas en cuanto a materia de captación de abonados. Se trata de un club histórico el cual además tiene capacidad para llegar a tener más socios si se cambia la hoja de ruta.

A continuación, se muestra una gráfica con los datos hallados anteriormente, con la finalidad de representarlos de una manera más visual:



Gráfica de elaboración propia.

Considerando los valores de 5% o más como valores positivos y, consecuentemente, denominando a los clubes que lo igualan o superan como clubes que se preocupan por tener una buena cantidad de socios. Este grupo se encuentra liderado por el Atzeneta UE, cuyo porcentaje es el más elevado. Resulta fácil que este porcentaje sea elevado ya que Atzeneta posee tan sólo poco más de 1000 habitantes. Sin embargo, en pocos años ha conseguido un ascenso inmenso en el número de socios debido al gran trabajo realizado. Este es seguido por el Elche CF, equipo muy apoyado por los habitantes de Elche quienes, a comparación de sus vecinos de Alicante, consiguen casi el triple de abonados contando con más de 100.000 habitantes menos que ellos, algo a valorar muy positivamente. Le sigue el Valencia CF quién, teniendo en cuenta que milita en el máximo nivel del fútbol, es más normal que consigan atraer a ese gran número de socios.

El siguiente grupo sería el Villajoyosa CF y el CD Alcoyano, el primero tendría más excusa por militar en una categoría bastante inferior pero aun así debería mejorar su porcentaje si desea ver sus expectativas de ascenso cumplidas. El segundo, sin embargo, debe cambiar la forma de captación de manera que consiga volver a los números que en antaño ha conseguido si desea volver a competir donde consideran que es su lugar.

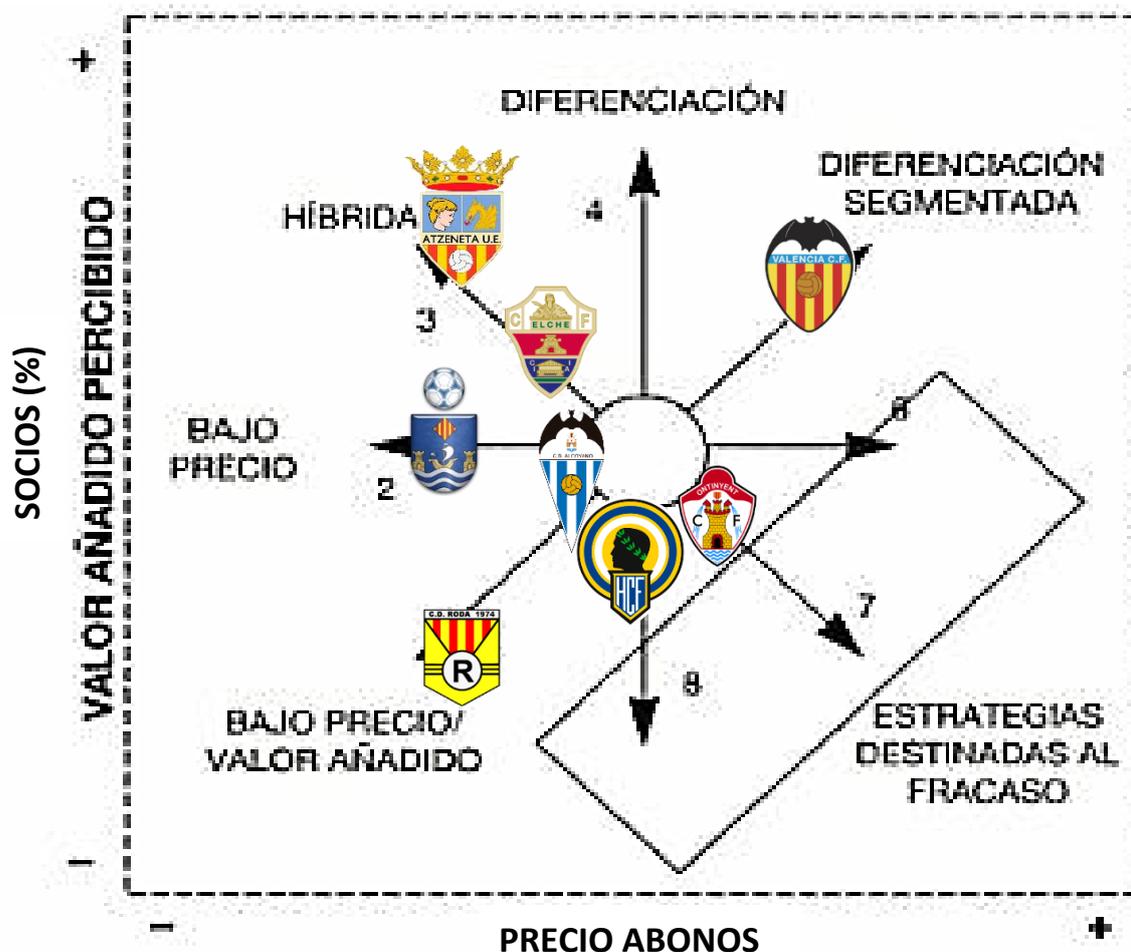
Por último, se encuentran el Ontinyent CF, el Hércules CF y el CD Roda. El CD Roda tiene unas condiciones excepcionales con el acuerdo de filialización que le permiten subsistir con un porcentaje tan excesivamente bajo, pero no le da opción a mejorar sus aspiraciones más allá de donde están. En cambio, el Ontinyent y el Hércules sí que deberían cambiar drásticamente sus medidas de captación de socios, ya que poseen un preocupante e insuficiente porcentaje de socios. De lo contrario es posible que se enfrenten a problemas institucionales graves.

A continuación, se muestra una tabla resumen:

	Atzeneta UE	Ontinyent CF	Hércules CF	Elche CF
Socios	300	800	6.000	14.000
Población	1.165	35.347	334.887	232.517
Porcentaje socios (%)	25,75 %	2,26 %	1,8 %	6 %

	Valencia CF	Villajoyosa CF	CD Roda	CD Alcoyano
Socios	41.000	1.000	300	1.600
Población	794.288	34.673	50.893	58.994
Porcentaje socios (%)	5,17 %	2,88 %	0,6 %	2,71 %

Seguidamente se procederá a colocar a los equipos estudiados en el Reloj Estratégico, del cual explicaremos las estrategias seguidas por todos ellos detenidamente, una vez ubicados.



Una vez ubicados tanto el Atzeneta UE como el resto de los competidores en el Reloj Estratégico, se procede a explicar el porqué de esa distribución:

➤ **Atzeneta UE:** “Trayectoria 3 → Estrategia Híbrida”

Se ha decidido ubicar al Atzeneta UE en la estrategia híbrida, según los criterios analizados anteriormente, por los siguientes motivos:

1. El club ofrece servicios con alto valor añadido percibido (disfrutar en tu pueblo de fútbol de Tercera División, lo que atrae a un gran porcentaje de socios) teniendo precios asequibles.
2. La entidad trata de emplear parte del valor creado al socio mediante descuentos en las entradas o abonos, abonos de mitad de temporada, etc.

➡ **Ontinyent CF:** “Trayectoria 7 → Estrategia destinada al fracaso”

Se ha decidido ubicar al Ontinyent en la estrategia destinada al fracaso, según los criterios analizados anteriormente, por el siguiente motivo:

1. El precio de los abonos ofrecido es muy elevado (incluso comparándolo con equipos de mayor entidad o categoría) y sin embargo el valor añadido percibido es bajo ya que tiene la posibilidad de tener un porcentaje de socios mucho mayor. Es, por lo tanto, una obligación para el Ontinyent CF, el hecho de replantear su política de precios si no quiere que su futuro sea la desaparición, ya que su situación es insostenible.

➡ **Hércules CF:** “Trayectoria 8 → Estrategia destinada al fracaso”

Se ha decidido ubicar al Hércules en la estrategia destinada al fracaso, según los criterios analizados anteriormente, por el siguiente motivo:

1. Aunque el precio de los abonos no sea descabellado para la categoría a la que pertenece, hay un equipo de mayor categoría, el Elche CF, que además de ser dos ciudades “vecinas”, lo que puede hacer disputar socios de las ciudades o pueblos colindantes, el precio de los abonos lo tiene inferior. Esto se ve reflejado en la cantidad y porcentaje de socios de ambos, que equidista considerablemente. Debido a que el valor añadido percibido del Hércules es bajo, debería cambiar la política de precios si no quiere ver peligrar su futuro.

➡ **Elche CF:** “Trayectoria 3 → Estrategia Híbrida”

Se ha decidido ubicar al Elche CF en la estrategia híbrida, según los criterios analizados anteriormente, por los siguientes motivos:

1. La entidad ofrece productos y servicios con un alto valor añadido percibido manteniendo precios asequibles.
2. Además, traslada parte de los beneficios percibidos al socio mediante el regalo de entradas, descuento de las mismas, sorteos, etc.

➡ **Valencia CF:** “Trayectoria 5 → Diferenciación Segmentada”

Se ha decidido ubicar al Valencia CF en la diferenciación segmentada, según los criterios analizados anteriormente, por el siguiente motivo:

1. Ofrecen a los seguidores un alto valor añadido percibido, a unos precios muy altos, comprensibles debido a la categoría que se compete.

➡ **Villajoyosa CF:** “Trayectoria 2 → Estrategia de Precio Reducido”

Se ha decidido ubicar al Villajoyosa CF en la estrategia de precio reducido, según los criterios analizados anteriormente, por el siguiente motivo:

1. La entidad trata de ofrecer un precio inferior al de los competidores manteniendo las ventajas percibidas similares a los equipos de su categoría.

➡ **CD Roda:** “Trayectoria 1 → Estrategia Sin Filigranas”

Se ha decidido ubicar al CD Roda en la estrategia de estrategia sin filigranas, según los criterios analizados anteriormente, por el siguiente motivo:

1. Ofrece tanto precios de abonos como entradas muy bajas teniendo en cuenta la categoría en la que está. Además, el valor añadido percibido que ofrece es el más bajo de los equipos analizados.

➡ **CD Alcoyano:** “Trayectoria 2 → Estrategia de Precio Reducido”

Se ha decidido ubicar al CD Alcoyano en la estrategia de precio reducido, según los criterios analizados anteriormente, por los siguientes motivos:

1. La entidad trata de ofrecer un precio inferior al de los competidores manteniendo las ventajas percibidas similares a los equipos de su categoría.
2. Posee un valor añadido percibido relativamente bajo debido a que puede dar más de sí. Debería cambiar su política de captación de abonados si desea ver satisfechas sus expectativas.

2. Conclusiones

Con la primera parte correspondiente al proyecto acabada, se introducirán las conclusiones que presumen ser más interesantes.

Como se ha podido observar, el club objeto de estudio es una entidad con un corto recorrido y situaciones muy parecidas a lo largo de su historia, exceptuando los últimos años. Se trata de un club muy humilde situado en un pueblo de muy reducidas dimensiones y escasa población. Lo más destacable es el ascenso a Tercera División en la temporada 2017-18.

Respecto a las estrategias llevadas a cabo a lo largo de su historia, cabe destacar que la mayoría son de carácter corporativo de construir y proteger, con el fin de consolidar el club. También hay varias decisiones estratégicas para el desarrollo del producto que se han centrado principalmente en conseguir valor añadido en el estadio, llevando a cabo varias series de mejoras y reformas de este.

En cuanto al análisis comparativo del Atzeneta UE, se creyó conveniente escoger clubes de proximidad geográfica que supusieran competencia, ya por superior categoría, rivalidades o por cercanía. Estos han sido: Valencia CF, Elche CF, Hércules CF, Ontinyent CF, CD Alcoyano, CD Roda y Villajoyosa. Debido a que la comparativa con los equipos citados podía llegar a ser compleja en diversos aspectos, se decidió realizar un reloj estratégico con las variables de precios (de abonos y/o entradas) y el valor percibido por los espectadores según la cantidad de gente que se hace socio y/o abonado. Cuando se localizaron las diferentes estrategias llevadas a cabo por cada una de las entidades, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Existe gran variedad en las estrategias llevadas a cabo por los diferentes clubes analizados.
2. El club de primera división puede permitirse una diferenciación segmentada, ya que ofrece un valor añadido percibido inalcanzable por los demás.
3. Mientras los clubes de Segunda B tratan de subir los precios, el de Segunda los baja. Esto supone una diferencia enorme en el valor añadido percibido de ambos grupos que se ve reflejado en la cantidad de socios obtenidos, dejando muy por encima al club de segunda y al contrario a los de Segunda B. Clubes como el Hércules o el Ontinyent se encuentran en peligro por sus arriesgadas estrategias.
4. El Atzeneta UE se encuentra mejor situada que los clubes de similar entidad y, si aprovecha esta situación, incrementando considerablemente la cantidad de socios, podrá cambiar de estrategia, de manera que conseguiría situarse en diferenciación en un futuro.



Capítulo 5

Análisis Interno

1. Análisis interno de la empresa

En este capítulo, se va a realizar un análisis interno de la empresa en profundidad, para poder identificar tanto fortalezas como debilidades del Atzeneta UE. Esto servirá para conocer los recursos y capacidades disponibles para poder enfrentarse a los principales competidores. La realización de este análisis, complementándolo con el análisis externo que se hará en el siguiente capítulo, ayudará a poder tomar decisiones con certeza para las estrategias que se deben adoptar, a la hora de implantar nuevas tácticas para conseguir que la empresa sea exitosa.

Cabe hacer hincapié en que los recursos de una empresa son de carácter único y que la clave reside en explotar las diferencias que se poseen respecto a los competidores. De esta manera se establecerán ventajas competitivas, explotando las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa. Así pues, las demás empresas tendrán muy difícil imitar estrategias propias.

1.1 Introducción

Si bien los recursos de una entidad son muy importantes, la forma en los que se utilizan y/u organizan lo es más. Debido a esto, la organización debe poseer un total conocimiento de las capacidades y recursos de la empresa, para poder seleccionar las estrategias que puedan explotar las fortalezas de la entidad y desarrollar recursos y capacidades de la misma, suprimir las carencias de recursos (debilidades) y construir capacidades futuras. Con este fin, la entidad tiene la obligación de llevar a cabo dos actividades fundamentales, una la identificación de recursos y capacidades (con el objetivo de darse cuenta de su potencial de salida para así ayudar en la definición de la estrategia) y otra, la evaluación de los recursos y capacidades (para así poder obtener una ventaja competitiva sostenible).

Debido a lo definido en el párrafo anterior, en el análisis interno de una organización deben constar tres etapas:

- **Primera etapa:** identificación de recursos y capacidades clave:
 - Identificación de **Recursos** (tangibles, intangibles).
 - Identificación de **Capacidades** (análisis funcional).

- **Segunda etapa:** valoración de los recursos y capacidades:
 - Valoración de su **importancia estratégica**.
 - Valoración de las **fortalezas relativas** respecto a los competidores (Perfil Estratégico).
 - Integración de la importancia y fortaleza relativa (matriz F/D).
- **Tercera etapa:** implicaciones estratégicas. (Con todo lo anterior se pueden diagnosticar):
 - **Puntos fuertes** sobre los que formular estrategias (Fortalezas clave).
 - **Puntos débiles** (Debilidades clave).

1.2 Análisis de los Recursos/Capacidades

Los recursos y capacidades representan dos niveles de agregación, debido a que sus conceptos están interrelacionados:

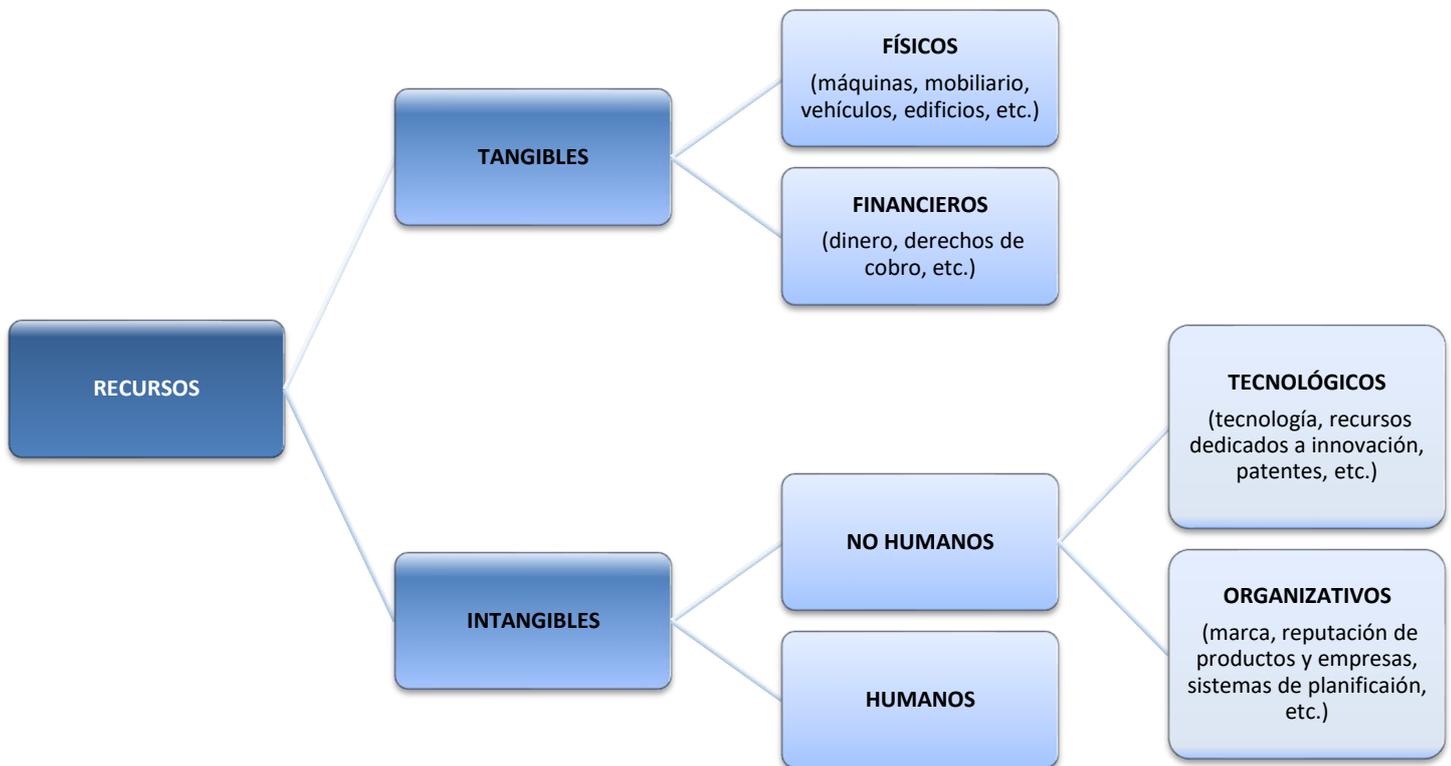
- Recursos o activos individuales: es lo que posee y controla la organización, viéndose en la necesidad de combinarlos y gestionarlos de forma adecuada para que sean útiles y generar una capacidad.
- Capacidades: lo que la organización sabe hacer con los recursos disponibles.

Las diferencias entre ambos son:

- Los recursos se poseen y controlan, existen con independencia del uso que la empresa les dé (carácter de stock). Las capacidades representan formas de hacer las actividades, usando los recursos (carácter de flujo).
- Los recursos tienen carácter individual, en cambio las capacidades poseen carácter colectivo (sólo existen si las personas se coordinan y colaboran entre si para resolver problemas o realizar actividades).

1.2.1 Identificación de los recursos

Los recursos se clasifican según su naturaleza, como se explica en el siguiente esquema de elaboración propia:



Ya habiendo visto el esquema, se pasa a clasificar los recursos del Atzeneta UE, que ayudarán a obtener las capacidades:

RECURSOS Y NO RECURSOS DEL ATZENETA UE

TANGIBLES	FÍSICOS	HUMANOS		INTANGIBLES	NO HUMANOS	TECNOLÓGICOS		ORGANIZATIVOS
		RECURSO	NO RECURSO			RECURSO	NO RECURSO	
	R1	Propiedad del estadio				R48	La entidad conoce el ámbito deportivo donde milita	
	R2	Escuela deportiva				R49	Profesionalidad de los jugadores	
	R3	Filial				R50	Experiencia de los jugadores en la categoría	
	R4	Socios (300)				R51	Conocimiento del entrenador sobre la categoría	
	R5	Terrenos de entrenamiento propios				R52	Conocimiento categorías inferiores del club	
	R6	Gimnasio				R53	Implicación directivos con la entidad	
	R7	Tienda oficial				R55	Implicación jugadores con el equipo	
	R8	Peñas				R56	Tienda online	
	R9	Autobús propio				R57	Página web	
	R10	Seguidores				R58	Elaboración instantánea carnet socio	
	R11	Plantilla				R59	Control electrónico entrada al estadio	
	R12	Cuerpo técnico				R60	Marcador electrónico	
	R13	Empleados fijos				R61	Redes Sociales	
	R14	Personal eventual				R62	Nivel ambiente estadio	
	R15	Material deportivo				R63	Implicación seguidores con el equipo	
	R16	Palcos VIP (directivas)				R64	Patrocinador principal (UBESOL)	
	R17	Equipo fútbol sala				R67	Implicación socios con el equipo	
	R18	Césped artificial				R68	Lema "Somni Taronja"	
	R19	Productos oficiales				R69	Club histórico	
	R20	Capacidad del estadio (400)				R70	Carisma - Popularidad	
	R21	Grada cubiertas (1)				R71	Ciudad implicada con el equipo	
	R22	Asientos				R72	Proveedores de material deportivo	
	R23	Boletos con premio						
	R24	Porterías de recambio						
	R25	Mascota						
	R26	Buena accesibilidad al estadio						
	R27	Buena visibilidad desde todo el estadio						
	R28	Diseño moderno del estadio						
	R29	Cabina de comentaristas						
	R30	Sala de prensa						
	R31	Equipo femenino						
	R32	Megafonía decente						
	R33	Medios de comunicación propios						
	R34	Acceso y zona exclusiva para afición visitante						
	R35	Zona habilitada para cámaras de TV						
	R36	Presupuesto para la temporada presente (250.000€)						
	R37	Ingreso por derechos de TV						
	R38	Ingresos de Sponsors (patrocinadores)						
	R39	Subvenciones oficiales						
	R40	Ingresos de taquilla						
	R41	Primas a jugadores						
	R42	Ingresos pendientes de percibir						
	R43	Ingresos por publicidad						
	R44	Pagos de jugadores al día						
	R45	Deuda importante						
	R46	Aportaciones directivos						
	R47	Gastos publicidad, propaganda y RR.PP.						

	Recurso
	No Recurso

1.2.2 Identificación de las capacidades (Análisis Funcional)

A partir de la combinación de los recursos disponibles y su coordinación, las capacidades permiten a la entidad desarrollar adecuadamente una actividad.

Las características principales son:

- Crean valor añadido.
- Determinan la eficiencia y grado de innovación de la entidad.
- Están ligadas al capital humano.
- Gobiernan la transformación de los factores a productos y servicios.
- Se apoyan en los activos intangibles, sobre todo en el conocimiento tecnológico y organizativo de la organización.

Existen varias técnicas para identificar las capacidades de una organización, sin embargo, se va a hacer mediante el análisis funcional, identificando las capacidades clave en relación con los departamentos de la empresa.

En este caso se va a utilizar los siguientes departamentos para la realización del análisis:

- Deportivo.
- Marketing y Comunicación.
- Administración y Finanzas.
- Dirección ejecutiva.

Con la clasificación indicada, las capacidades del Atzeneta UE se organizan de la siguiente manera:

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD	RECURSOS RELACIONADOS
DEPORTIVA	C1 Realizar los fichajes idóneos	R12+R36+R46+R48+R51+R53
	C2 Capacidad para promocionar y revalorizar jugadores de la cantera	R2+R3+R12+R36+R52+R53
	C3 Conservar buen ambiente de trabajo entre jugadores	R11+R44+R49+R55
	C4 Mantener implicación de jugadores y staff técnico	R11+R12+R38+R41+R44+R46+R53+R61+R62+R63+R67+R70+R71+R72
	C5 Mantener la buena marcha deportiva del club	R11+R12+R15+R36+R38+R44+R49+R50+R53+R51+R55+R62+R63+R71
	C6 Aprovechar la buena gestión deportiva de años anteriores	R2+R3+R4+R8+R10-14+R48+R53
	C7 Aprender de la ineficiente dirección deportiva de años anteriores	R2+R3+R4+R8+R10-14+R48+R53
	C8 Situarse en posiciones que permitan disputar Copa Federación o del Rey	R11-14+R36-44+R48-55+R62+R63+R71
	C9 Situarse en posiciones de fase de ascenso de categoría	R11-14+R36-44+R48-55+R62+R63+R71
	C10 Capacidad para tener una escuela deportiva sólida	R2+R48+R51+R53
	C11 Conocer el ámbito deportivo donde se milita	R48+R51+R53
	C12 Conocimiento del entrenador sobre la categoría	R48+R51+R53
	C13 Conservar o mejorar el rendimiento deportivo de los jugadores	R11+R12+R15+R41+R44+R49+R55
	C14 Motivar a los jugadores	R4+R8+R10+R12+R28+R41+R44+R51+R53+R61+R62+R63+R71
MARKETING Y COMUNICACIÓN	C15 Aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad	R4+R8+R10+R51+R58+R55+R61+R68+R62
	C16 Mejorar la afluencia de público	R4+R8+R10+R55+R62+R68+R32+R23
	C17 Promocionar y explotar el lema del Atzeneta UE	R2-4+R8+R10+R11+R17+R19+R61+R63
	C18 Mantener buena relación con los medios de comunicación	R29+R30+R49+R55+R53+R61
	C19 Establecer contratos con patrocinadores y sponsors	R27+R36+R38+R42+R43+R47+R51+R63+R61+R71
	C20 Mantener informado a los seguidores	R30+R32+R47+R61+R71
	C21 Ofrecer precios de abonos razonables	R36-47+R71+R61
	C22 Capacidad para publicitarse en la ciudad	R4+R8+R20+R36-40+R42+R43+R47
	C23 Mostrar una atención especial al socio	R19+R21-23+R25-28+R32+R61-65
	C24 Capacidad para incrementar las ventas de merchandising	R4+R8+R10+R19+R53+R56+R61+R72
	C25 Atraer un mayor número de socios	R26-28+R48+R51+R53+R55+R58+R61+R62+R63+R68+R71
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	C26 Mantener solvencia en el pago a jugadores	R36-47+R53
	C27 Encontrar nuevas fuentes de ingresos	R16+R19+R23+R36-44+R47+R49+R53+R57+R61+R63+R67
	C28 Reducir la deuda	R36-43+R47+R53+R63+R64+R71
	C29 Controlar operaciones contables del club	R13+R14+R36-47+R53
	C30 Cumplir con los impuestos requeridos	R11-14+R36-47+R53
	C31 No excederse del presupuesto estipulado	R2+R3+R11-15+R17+R36-48+R53
	C32 Aprender de los errores de gestiones pasadas	R2-4+R8+R10-14+R36-55
DIRECCIÓN EJECUTIVA	C33 Colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica	R2-4+R8+R10+R16+R17+R38+R47+R61+R48
	C34 Traspasar jugadores por el precio adecuado	R3+R11+R12+R17+R36+R50+R51+R53+R48
	C35 Seleccionar a los más idóneos para la gestión del club	R48+R53+R48
	C36 Firmar convenios con entidades importantes de la C. Valenciana	R2+R3+R36+R48+R53+R57
	C37 Crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores	R3+R4+R8+R11-14+R44+R48+R49+R53+R55+R51
	C38 Conservar buenas relaciones con otros clubes de fútbol	R48+R61+R53+R48
	C39 Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida	R1-5+R36+R39+R42+R48-51+R53+R55+R61-72
	C40 Cuidar la imagen del Atzeneta UE	R2-4+R8+R10+R38+R48-55+R61-72
	C41 Mantener buena relación con organismos federativos	R36+R39+R42+R48+R49+R53+R61+R67
	C42 Capacidad para hacer que la entidad sea un referente en la comarca	R2-4+R8+R10+R11+R17+R47+R48+R51+R53+R54+R55-72
	C43 Definir funciones y responsabilidades	R2+R3+R11-14+R17+R36+R48+R51+R53
	C44 Apoyo de un gran inversor/patrocinador	R48+R53+R64

1.3 Valoración de los recursos y capacidades

Las organizaciones no tienen suficiente con el hecho de poseer **recursos y capacidades** para poder tener ventajas competitivas.

Para ello es necesario que estos:

- Les permitan explotar las oportunidades y neutralizar las posibles amenazas.
- Sean difíciles de copiar o de obtenerse en el mercado.
- Los posean tan solo un número reducido de competidores.

Cuando se poseen estas características es cuando sí son fuentes potenciales de ventaja competitiva y son denominados recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

A la hora de realizar un perfil estratégico, los recursos y capacidades de una entidad se valoran respecto a dos criterios fundamentales:

- **Fortaleza Relativa (FR)** → mide como se encuentra la entidad respecto a su principal competidor. Se obtendrá según se ubique la entidad “taronja” respecto al principal competidor, es decir:
 - En el caso de que el Atzeneta UE se encuentre por encima de su competidor, se establecerá el valor más alto posible.
 - Si se encuentra en un nivel inferior al del competidor, se fija el valor más bajo posible.
 - Cuando ninguna de las dos entidades presente ventaja competitiva, se calculará un valor medio.
- **Importancia Estratégica (IE)** → depende de la manera en que cualquier entidad del sector emplea sus recursos y capacidades para establecer y sostener una ventaja competitiva. Para obtener el valor, se basará en la importancia que representa cada capacidad en el mundo del fútbol, bajo mi criterio.

1.3.1 Perfil estratégico de la empresa

Esta herramienta tiene como objetivo valorar el potencial de la organización en cada uno de los recursos y capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo e identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad.

Es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que sirve de soporte sistemático para diagnosticar la situación actual de la empresa.

Antes de elaborar el perfil estratégico se hablará del principal competidor que se ha elegido para comparar las capacidades con el Atzeneta UE.

Se ha seleccionado al Ontinyent CF debido a que representa la mayor amenaza actual tanto por motivos deportivos (tiene objetivos deportivos similares: jugar en 2ª B), como económicos, además de tratarse de una ciudad vecina, con todo lo que ello conlleva.

Una vez explicado, se introduce el perfil estratégico de elaboración propia:

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD		IE	MN	N	I	P	MP	FR
				(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
DEPORTIVA	C1	Realizar los fichajes idóneos	9						8
	C2	Capacidad para promocionar y revalorizar jugadores de la cantera	8	X					1
	C3	Conservar buen ambiente de trabajo entre jugadores	8						10
	C4	Mantener implicación de jugadores y staff técnico	8						7,5
	C5	Mantener la buena marcha deportiva del club	9						8
	C6	Aprovechar la buena gestión deportiva de años anteriores	8						8
	C7	Aprender de la ineficiente dirección deportiva de años anteriores	8						6
	C8	Situarse en posiciones que permitan disputar Copa Federación o del Rey	7	X					1
	C9	Situarse en posiciones de fase de ascenso de categoría	8						6
	C10	Capacidad para tener una escuela deportiva sólida	7						3
	C11	Conocer el ámbito deportivo donde se milita	7						5,5
	C12	Conocimiento del entrenador sobre la categoría	7						7,5
	C13	Conservar o mejorar el rendimiento deportivo de los jugadores	8						8
	C14	Motivar a los jugadores	8						8
MARKETING Y COMUNICACIÓN	C15	Aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad	7						8
	C16	Mejorar la afluencia de público	8						6
	C17	Promocionar y explotar el lema del Atzeneta UE	7						8
	C18	Mantener buena relación con los medios de comunicación	5						5,5
	C19	Establecer contratos con patrocinadores y sponsors	7						5,5
	C20	Mantener informado a los seguidores	6						7,5
	C21	Ofrecer precios de abonos razonables	8						8
	C22	Capacidad para publicitarse en la ciudad	5						3
	C23	Mostrar una atención especial al socio	6						6
	C24	Capacidad para incrementar las ventas de merchandising	6						3,5
	C25	Atraer un mayor número de socios	9						6
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	C26	Mantener solvencia en el pago a jugadores	9						10
	C27	Encontrar nuevas fuentes de ingresos	8						10
	C28	Reducir la deuda	8						10
	C29	Controlar operaciones contables del club	6						6
	C30	Cumplir con los impuestos requeridos	8						10
	C31	No excederse del presupuesto estipulado	7						6
	C32	Aprender de los errores de gestiones pasadas	7						6
DIRECCIÓN EJECUTIVA	C33	Colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica	7						5
	C34	Traspasar jugadores por el precio adecuado	6						3
	C35	Seleccionar a los más idóneos para la gestión del club	8						6
	C36	Firmar convenios con entidades importantes de la C. Valenciana	7						3
	C37	Crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores	10						10
	C38	Conservar buenas relaciones con otros clubes de fútbol	7						5
	C39	Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida	8						10
	C40	Cuidar la imagen del Atzeneta UE	10						8
	C41	Mantener buena relación con organismos federativos	6						5,5
	C42	Capacidad para hacer que la entidad sea un referente en la comarca	9						5
	C43	Definir funciones y responsabilidades	7						6
	C44	Apoyo de un gran inversor/patrocinador	10						10

	Atzeneta UE
	Ontinyent CF

A partir del perfil estratégico recién mostrado, se van a indicar las diferencias más significativas existentes entre ambos clubes.

Observando el área deportiva cabe destacar que el principal competidor, Ontinyent CF, posee una ventaja competitiva en “promocionar y revalorizar jugadores de la cantera” y “tener escuela deportiva sólida”. Esto se debe a que dicho club posee una amplia y extensa escuela deportiva de la que puede promocionar jugadores para el primer equipo. En cambio, el Atzeneta UE se encuentra en proceso de formación de cantera, pero por el momento no puede ofrecer resistencia en ese ámbito respecto a su competidor. Otra ventaja competitiva que posee el competidor respecto al Atzeneta UE es la capacidad de “situarse en posiciones que le permitan disputar la copa Federación”. Esto es debido a que el Ontinyent CF la temporada anterior consiguió el ascenso a 2ª B y por lo tanto la posibilidad de disputar dicha competición y optar también a participar el Copa del Rey si consiguiera la posición que otorga esa recompensa. El Atzeneta UE, sin embargo, acaba de ascender a 3ª división, por lo que no tiene esa posibilidad, pero su objetivo es subir de categoría y poder hacerlo. El Atzeneta UE posee importantes ventajas competitivas en las siguientes capacidades: “conservar buen ambiente de trabajo entre los jugadores”, “mantener la buena marcha deportiva del club” o “motivar a los jugadores”. Esto se debe a que el Atzeneta UE posee directivos que, al contrario de su competidor, consiguen apoyarse en el buen rendimiento deportivo, junto con el apoyo moral y motivacional, para que así los jugadores puedan trabajar de una manera más motivada y, de esta forma, mantener la buena marcha deportiva del club.

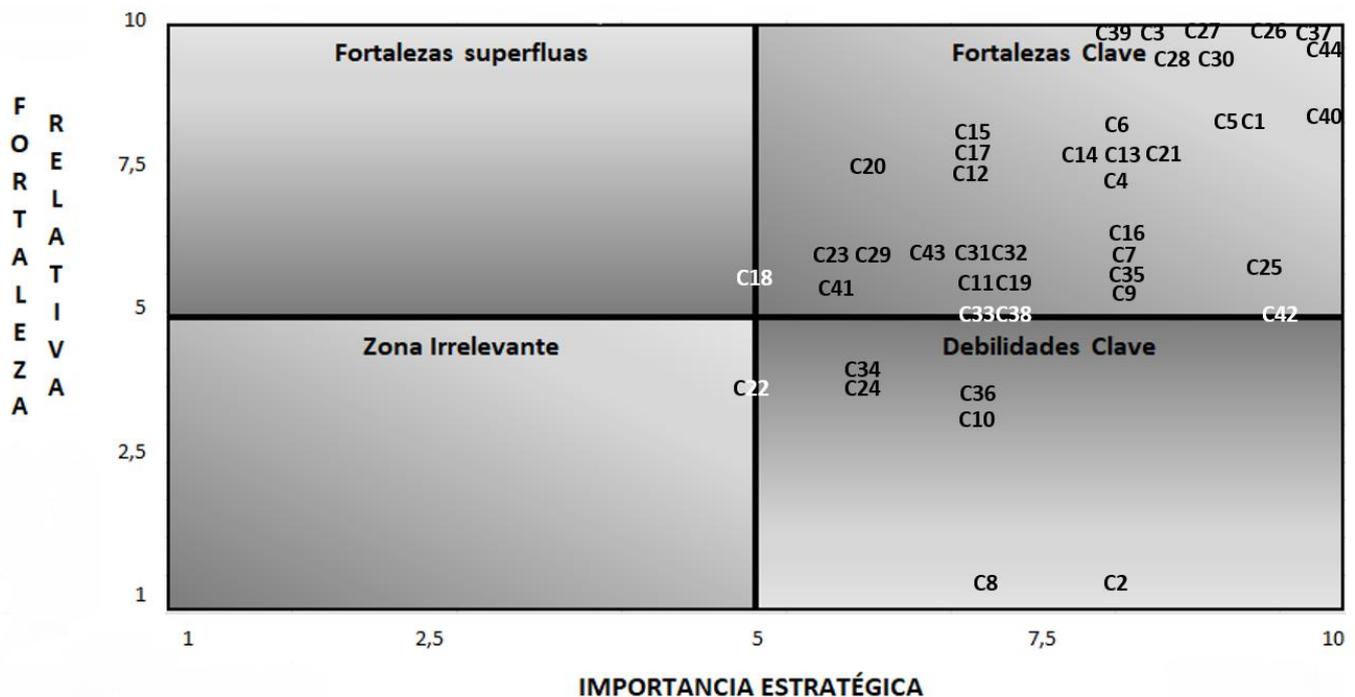
En el área de marketing y comunicación tan sólo posee una capacidad estratégica o distintiva el Ontinyent por encima del Atzeneta UE, la cual es “capacidad para publicitarse en la ciudad”. Esto se debe a que Ontinyent es una ciudad bastante grande en comparación al pequeño pueblo que es Atzeneta d’Albaida, por lo que tiene muchas más posibilidades de publicitarse en ella. Sin embargo, el Atzeneta UE posee varias ventajas competitivas respecto al competidor, como “aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad”, siendo muy importante esta ventaja teniendo en cuenta que se tratan de dos equipos “vecinos”. También “promocionar y explotar el lema”, en este caso conocido como “somni taronja” que está calando en las redes sociales y llegando a muchas personas y medios. Por último, pero no menos importante, “ofrecer precios de abonos razonables”, ya que el competidor tiene esto como una lastra a la hora de atraer socios, mientras que el Atzeneta UE con precios razonables para la categoría consigue atraer cada vez más socios.

Respecto al ámbito de administración y finanzas cabe destacar que el equipo “taronja” posee ventajas competitivas en cada una de las capacidades analizadas, debido a que el equipo del Clariano (estadio del Ontinyent CF), se encuentra en un momento de debilidad en dicho ámbito. De todas las capacidades distintivas resaltan “mantener solvencia de pago a jugadores”, “reducir deuda”, “encontrar nuevas fuentes de ingresos” y “cumplir con los impuestos requeridos” ya que se tratan de capacidades fundamentales y de vital importancia para ser un club serio y con opciones de crecimiento. Se podría decir que en este ámbito el club “taronja” se encuentra varios peldaños por encima de su competidor.

Por último, en el ámbito de dirección ejecutiva el Ontinyent tiene ventaja competitiva en la capacidad “colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica”, ya que en Ontinyent existen multitud de deportes, al contrario de lo que ocurre en Atzeneta d’Albaida. Otra ventaja competitiva que posee el club del Clariano por encima del club “taronja” es en la capacidad “hacer que la entidad sea un referente en la comarca”, debido a que por el momento el Ontinyent es más referencia que ninguna otra entidad en la comarca, cosa que quiere cambiar el club “taronja”. En cuanto a las capacidades estratégicas o distintivas del club “taronja” se encuentran: “crear buen ambiente entre directiva, cuerpo técnico y jugadores” ya que a partir de la solvencia de pagos junto con cenas y jornadas de convivencia consiguen un ambiente prolifero para el buen funcionamiento de cada una de las funciones. La otra es “cuidar la imagen del Atzeneta UE”, al contrario que el equipo del Clariano, el cual tiene deudas, problemas de pago y demás, conocidos por los medios y aficionados, cosas que hacen tambalear los cimientos del club, el Atzeneta UE posee una buena solvencia en cuanto a estos temas, lo que hace que la imagen del club no se vea deteriorada. Unas de las ventajas competitivas más importantes y clave en cuanto a la comparación de ambos clubes en el ámbito de dirección ejecutiva aparece en la capacidad “apoyo de un gran inversor/patrocinador”. Como bien es sabido el Ontinyent CF atraviesa un mal momento en el ámbito ejecutivo y en el financiero, mientras el Atzeneta UE posee una ventaja competitiva gracias al apoyo de Ubesol, su mayor patrocinador.

1.3.2 Matriz de fuerzas y debilidades

Con el fin de analizar lo visto anteriormente en el perfil estratégico de una manera más sencilla, se realiza esta matriz de fortalezas y debilidades, en la que se colocarán las diferentes capacidades, para determinar cuáles suponen fortalezas clave y cuáles debilidades clave a la entidad "taronja".



Habiendo visto la matriz, se puede decir que el Atzeneta UE tiene una cantidad importante de fortalezas clave, existiendo diferencias de importancia entre ellas. Las que representan una mayor fortaleza para la entidad son: "apoyo de un gran inversor/patrocinador", "crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores" y "mantener solvencia en el pago a jugadores". En un nivel inferior de importancia se encontrarían las siguientes capacidades: "cuidar la imagen del Atzeneta UE", "encontrar nuevas fuentes de ingresos", "cumplir con los impuestos requeridos", "reducir la deuda", "conservar buen ambiente de trabajo entre jugadores", "mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida", "mantener la buena marcha deportiva del club" y "realizar los fichajes idóneos". Cerca de estas capacidades se encuentran "aprovechar la buena gestión deportiva de años anteriores", "motivar a los jugadores", "conservar o mejorar el rendimiento de los jugadores", "ofrecer precios de abonos razonables", "mantener la implicación de jugadores y staff técnico", "aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad", "promocionar y explotar el lema del Atzeneta UE", "conocimiento del entrenador sobre la categoría" y "mantener informados a los seguidores". Seguidamente se sitúan dos grupos, uno con capacidades importantes que podrían ser optimizadas para tratar de conseguir ser fortalezas

más importantes, y el otro grupo con capacidades que se sitúan cerca del límite a ser debilidades. En el primero se encuentran: "atraer un mayor número de socios", "mejorar la afluencia de público", "aprender de la ineficiente dirección deportiva de años anteriores", "seleccionar a los más idóneos para la gestión del club" y "situarse en posiciones de fase de ascenso". En el segundo grupo estarían las siguientes capacidades: "no excederse del presupuesto estipulado", "aprender de los errores en la gestión de años anteriores", "conocer el ámbito deportivo donde se milita", "establecer contactos con patrocinadores y sponsors", "definir funciones y responsabilidades", "controlar operaciones contables del club", "mostrar atención especial al socio" y "mantener buenas relaciones con organismos federativos".

En cuanto a las capacidades que representan debilidades claves para la entidad se encuentran: "traspasar jugadores por el precio adecuado", "poca capacidad para incrementar las ventas del merchandising", "firmar convenios con entidades importantes de la C. Valenciana", "poca capacidad para tener escuela deportiva sólida", "situarse en posiciones que le permitan disputar Copa Federación o Copa del Rey" y "poca capacidad para promocionar y revalorizar los jugadores de la cantera". Es necesario prestar especial atención a estas para tratar de revertir la situación de debilidad. En "traspasar jugadores por el precio adecuado" se encuentra un problema de difícil solución ya que en categorías como la Tercera División no suelen haber pagos por jugadores, debido a que se prefiere mantener una buena relación con los jugadores, para que hablen bien del club y otros jugadores quieran venir, a pedir ciertas cantidades que quizás no superen lo que se ahorran pagando el salario restante. El tema "merchandising" es fácil de mejorar ya que es un asunto en desuso y por poco que se haga se notará la mejoría. La "poca capacidad para tener escuela deportiva sólida" y "poca capacidad para promocionar y revalorizar los jugadores de la cantera" van de la mano y es un tema que se está mejorando, pero aún falta mucho por construir en este ámbito. Con "situarse en posiciones que le permitan disputar Copa Federación o Copa del Rey", no existía la posibilidad esta temporada ya que se trata de un recién ascendido, pero en las siguientes temporadas sí existirá la posibilidad. Los convenios con entidades importantes de la comunidad es algo que se debe tener en cuenta ya que sería un paso de gigante hacia adelante.

Viéndose aquellas capacidades ubicadas en la zona irrelevante, superflua y fortaleza clave, pero sobre las cuales se debería mantener una vigilancia para que no puedan representar una debilidad en el futuro son: "capacidad para publicitarse en la ciudad", "colaborar con entidades de proximidad geográfica", "mantener una buena relación con los medios de comunicación" y "conservar buenas relaciones con otros clubes de fútbol". Todas estas capacidades son comunes porque hoy por hoy no son importantes en la Tercera División, pero una muy mala gestión de estas podría repercutir en problemas para el club. Sin embargo "poca capacidad para que la entidad sea un referente en la comarca" sí es muy importante, ya que teniendo equipos de la comarca en divisiones superiores puede crear una debilidad para la entidad.

1.4 Conclusiones

Una vez localizados los recursos y capacidades del equipo "taronja" y al compararlo con el Ontinyent CF, se van a mostrar las conclusiones más importantes del apartado.

Del perfil estratégico se puede concluir que el Atzeneta UE muestra ventajas competitivas respecto al Ontinyent CF en las siguientes capacidades: "conservar buen ambiente de trabajo entre jugadores", "mantener la buena marcha deportiva", "aprovechar la buena gestión deportiva de años anteriores", "motivar a los jugadores", "aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad", "promocionar el lema del Atzeneta UE", "ofrecer precios de abonos razonables", "mostrar atención especial al socio", "mantener solvencia de pago a jugadores", "encontrar nuevas fuentes de ingresos", "reducir la deuda", "cumplir con los impuestos requeridos", "no excederse del presupuesto estipulado", "crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores", "mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida", "cuidar la imagen del Atzeneta UE" y el "apoyo de un gran inversor/patrocinador".

Sin embargo, el Ontinyent CF destaca en las siguientes capacidades: "situarse en posiciones que le permitan disputar Copa Federación o Copa del Rey", "capacidad para tener una escuela deportiva sólida", "capacidad para publicitarse en la ciudad", "colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica", "traspasar jugadores por el precio adecuado", "firmar convenios con entidades importantes de la C. Valenciana", "conservar buenas relaciones con otros clubes de fútbol" y la "capacidad para ser un referente en la comarca".

Tras analizar la matriz, resalta que son muchas las fortalezas que la entidad "taronja" posee, mientras que son unas pocas las realmente clave. Estas se nombran a continuación: "apoyo de un gran inversor/patrocinador", "crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores", "mantener la solvencia de pago a jugadores", "cuidar la imagen del Atzeneta UE", "encontrar nuevas fuentes de ingresos", "cumplir con los impuestos requeridos" y "reducir la deuda".



Capítulo 6

Análisis Externo

1. Análisis externo de la entidad

En este capítulo se va a realizar un análisis en profundidad tanto del entorno general o macroentorno, como del específico o microentorno en el que opera el Atzeneta UE. En el análisis del primero se busca obtener información que permita a la entidad:

- Identificar las variables que pueden tener impacto significativo en la actividad de la entidad y las que no.
- Evaluar el impacto de las variables sobre la rentabilidad o sobre el proceso de crecimiento.
- Tomar las medidas que sean oportunas para que el efecto sea favorable, o lo que es lo mismo, en el caso de ser oportunidades tratar de aprovecharlas, y en el caso de ser amenazas, tratar de que afecten lo mínimo posible.

Si no existe posibilidad de cambiar el entorno con el fin de que sea más adecuado a los intereses propios, se tiene que adaptar la estrategia a las características del entorno.

Analizando el entorno específico, complementado por el otro, se trata de poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la entidad y estas determinan la capacidad para obtener beneficios, en cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Las oportunidades se conocen como los factores que reducen la competencia y hacen posibles rentas superiores a las normales, mientras que las amenazas serán justo lo contrario.

Al existir heterogeneidad en los sectores en la definición de negocios básicos de sus entidades, será un problema a la hora de realizar el análisis.

Para tratar de hacerlo de una manera más precisa, se puede dividir el sector en áreas competitivas más pequeñas, de manera que se identifiquen segmentos dentro de ellas. En este caso, primero se estudiará si conviene realizarlo de esta manera.

Lo último en este punto será extraer conclusiones tanto de las oportunidades como de las amenazas que se presenten para el Atzeneta UE.

1.1 Análisis del entorno general o Macroentorno

En este apartado se irán analizando los distintos factores externos que no son controlables y afectan tanto a la entidad como al resto de competidores, además de tener una significativa influencia en el éxito de la estrategia empresarial. Para llevarlo a cabo se empleará una metodología, la cual se definirá posteriormente. Con ello se obtendrán las amenazas y oportunidades a nivel de macroentorno que el Atzeneta UE deberá tener en cuenta para definir las nuevas futuras estrategias.

1.1.1 Análisis PEST

Para que el análisis se lleve a cabo, primero debe delimitarse el área geográfica en la que actúa el Atzeneta UE. Debido al criterio llevado a cabo y a los competidores anteriormente vistos, el ámbito de estudio que se llevará a cabo corresponderá a la Comunidad Valenciana, teniendo en cuenta también algunos aspectos nacionales.

Con el límite ya definido, se puede decir que el análisis consistirá en el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización, con el objetivo de identificar las variables que afecten o puedan afectar a la estrategia a seguir por la entidad en un futuro.

Cuando se realice el análisis PEST, se obtendrá una idea general de cómo las variables mencionadas antes pueden afectar a las entidades de fútbol.

Los factores se organizan de la siguiente manera:

- **Político-legales:** variables legales, políticas y administrativas.
- **Económicos:** principales variables económicas del área en el que trabaja la empresa.
- **Socioculturales:** creencias, valores, formas de vida, actitudes, condiciones geográficas, culturales, éticas, etc.
- **Tecnológicos:** nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo.

Acto seguido se procederá al estudio en detalle de cada uno de los factores mencionados.

1.1.1.1 *Político-legales*

A continuación, se citarán y analizarán los factores político-legales que pueden afectar tanto al club como al entorno:

Real Federación Española de Fútbol (RFEF)



La Real Federación Española de Fútbol (RFEF), es una entidad asociativa privada, si bien de utilidad pública, que se rige por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Además, cuenta con patrimonio propio y carece de ánimo de lucro. Las competencias más importantes que podemos destacar de este estamento son las siguientes:

- Controlar las competiciones oficiales de ámbito estatal, sin perjuicio de las competencias propias de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.
- Ostentar la representación de la FIFA y de la UEFA en España, así como la de España en las actividades y competiciones de carácter internacional celebradas dentro y fuera del territorio del Estado. A tal efecto, es competencia de la RFEF la selección de los futbolistas que hayan de integrar cualquiera de los equipos nacionales.
- Formar, titular y calificar a los árbitros y entrenadores en el ámbito de sus competencias.
- Promover y organizar las actividades deportivas dirigidas al público.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, directrices y decisiones de la FIFA, de la UEFA y los suyos propios, así como las reglas de juego.
- Velar por la pureza de los partidos y competiciones.

Asociación de Futbolistas Españoles (AFE)



En general corresponde a la Asociación de Futbolistas Españoles la ordenación del ejercicio de la profesión de futbolistas de sus miembros, la representación de los mismos, así como la defensa de sus intereses profesionales, tanto en el ámbito nacional, como en el internacional.

A tal efecto, son fines específicos de la Asociación, entre otros:

- Orientar, asesorar y defender a sus asociados en todo aquello que concierna a su actividad deportiva, y en su caso, profesional.
- Representar y proteger los intereses colectivos y la imagen de sus asociados ante toda clase de personas, entidades, organismos públicos o privados ya sean españoles o extranjeros.
- Contribuir con sus actividades y propuestas dirigidas a los organismos competentes, de ámbito estatal o internacional, relacionadas con el fomento, desarrollo y perfeccionamiento del deporte del fútbol, asumiendo, si fuera el caso, todas aquellas funciones que le fueran delegadas de conformidad con la legislación vigente.
- Favorecer y promover la armonía y la colaboración entre los asociados, así como entre estos últimos y los restantes estamentos del fútbol y deportivos.
- Todos aquellos otros que deriven de los fines anteriores o los complementen.

Futbolistas ON**FUTBOLISTAS ON**

Se trata de un nuevo sindicato formado en el 2018 con el objetivo de preocuparse y proteger los derechos de los futbolistas, según reza en su comunicado. También destacan que trabajan por la búsqueda de negociar y cerrar convenios históricos para todos, y especialmente para los más necesitados.

En general corresponde al sindicato la defensa y promoción de sus afiliados, la representación de los mismos, así como la defensa de sus intereses económicos y sociales, tanto en el ámbito nacional, como en el internacional.

A tal efecto, son fines específicos del sindicato, entre otros:

- Fomentar la práctica del deporte profesional en condiciones dignas, defendiendo a los afiliados mediante la negociación de convenios y acuerdos colectivos que procuren y garanticen la mejora de sus condiciones laborales.
- Representar y proteger los intereses colectivos y la imagen de sus afiliados ante toda clase de personas, entidades, organismos públicos o privados ya sean españoles o extranjeros.
- Contribuir con sus actividades y propuestas dirigidas a los organismos competentes, de ámbito estatal o internacional, relacionadas con el fomento, desarrollo y perfeccionamiento del deporte profesional.
- Promover actividades dirigidas al mantenimiento de la promoción profesional, la ocupación efectiva, la igualdad, así como la no discriminación y demás derechos laborales mediante una cobertura jurídica de calidad.
- Cualquier otra que sirva para el cumplimiento de los fines básicos del sindicato.

Federación de Fútbol de la Comunidad Valenciana (FFCV)



Las Federaciones de fútbol territoriales, son entidades de derecho privado y sin ánimo de lucro que se constituyen y actúan como la autoridad deportiva territorial inmediata superior de todas cuantas personas físicas y jurídicas la integran: futbolistas, árbitros, técnicos o entrenadores, clubes, sociedades anónimas deportivas y secciones deportivas de otras entidades, afiliados a las mismas. Tienen por objeto prioritario la promoción, práctica, tutela, organización y control del fútbol, en sus modalidades y especialidades que tenga adscritas, dentro del ámbito territorial.

Atendiendo a lo anterior, las federaciones territoriales tienen básicamente las mismas competencias que la Real Federación Española de Fútbol, pero en su ámbito territorial.

Politización del fútbol

Hoy en día, con la inmoralidad que ello supone, varios dirigentes de diferentes clubes españoles son identificados como fervientes seguidores de un determinado partido político y esto conlleva a que cada vez es más frecuente ver políticos en los diferentes estadios del fútbol español. Además, algunos de los equipos más representativos de nuestro fútbol han sido, son y posiblemente serán señalados como representantes deportivos de una determinada corriente política.

Subvenciones Gobiernos Locales

Actualmente tanto algunos de los clubes más importantes de nuestro fútbol español y la mayoría de los clubes humildes reciben subvenciones por parte de sus respectivos ayuntamientos.

Sistema de Competición Tercera División

Los distintos equipos que participan en esta categoría se encuentran repartidos en 18 grupos. Cada grupo corresponde a una Federación territorial y, por lo tanto, a una Comunidad Autónoma, excepto en el caso de Andalucía que se divide en dos: el Grupo IX para las provincias de Andalucía Oriental, y el Grupo X para las provincias de Andalucía Occidental. Los clubes de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla compiten con los de la Federación Andaluza de Fútbol: los primeros con los andaluces occidentales y los segundos con los andaluces orientales.

Actualmente, las zonas de ámbito de cada grupo son las siguientes:

Grupo I: Galicia	Grupo II: Asturias	Grupo III: Cantabria
Grupo IV: País Vasco	Grupo V: Cataluña	Grupo VI: Comunidad Valenciana
Grupo VII: Comunidad de Madrid	Grupo VIII: Castilla y León	Grupo IX: Andalucía Oriental y Melilla
Grupo X: Andalucía Occidental y Ceuta	Grupo XI: Islas Baleares	Grupo XII: Canarias
Grupo XIII: Región de Murcia	Grupo XIV: Extremadura	Grupo XV: Navarra
Grupo XVI: La Rioja	Grupo XVII: Aragón	Grupo XVIII: Castilla-La Mancha

Generalmente, los participantes de cada grupo son 20 equipos. Se enfrentan todos contra todos en dos ocasiones, una en campo propio y otra en campo contrario. El orden de los partidos se decide por sorteo antes de comenzar la competición, y los árbitros de los mismos los designa la Federación Territorial correspondiente.

La clasificación será según los puntos obtenidos por cada club, los cuales serán tres por partido ganado, uno por empate y ninguno por partido perdido. Si hubiese empate por puntos entre 2 equipos se resolverá de la siguiente manera:

1º Por la mayor diferencia de goles, entre los goles a favor y los goles en contra, teniendo en cuenta exclusivamente los partidos jugados entre ellos. 2º Por la mayor diferencia de goles, entre los goles a favor y los goles en contra, de los partidos jugados con el resto de clubs de la competición. 3º Por el mayor número de goles a favor.

En el caso que el empate se produzca entre varios equipos, la forma de resolución es la siguiente:

1º Por la mejor puntuación que le correspondiera a cada uno teniendo en cuenta exclusivamente los partidos jugados entre ellos. 2º Por la mayor diferencia de goles, entre los goles a favor y los goles en contra, teniendo en cuenta solo los partidos jugados entre sí por los equipos empatados. 3º Por el mayor número de goles marcados a favor, considerando únicamente los partidos jugados entre sí por los equipos empatados. 4º Por la mayor diferencia de goles, entre los goles a favor y los goles en contra, teniendo en cuenta todos los partidos de la competición. 5º Por el mayor número de goles marcados a favor, teniendo en cuenta todos los conseguidos en la competición.

Al finalizar la temporada los cuatro primeros clasificados jugarán la promoción de ascenso a Segunda División B; el campeón del grupo jugará la promoción correspondiente a los campeones de grupo, y los 3 restantes a la correspondiente a los no campeones de grupo. Los 18 equipos campeones de cada grupo se clasifican para la Copa del Rey, siempre que no sean equipos filiales.

Los últimos clasificados descenderán a la máxima categoría regional de la federación que les corresponda. El número de equipos que descienden varían de un grupo a otro, e incluso de una temporada a otra, pero suelen ser 3 o 4.

Dependencia de los clubes respecto a los gobiernos locales

La dificultad que implica la supervivencia para muchos de los clubes humildes del fútbol español ha hecho que a lo largo de su historia se hayan tenido que realizar diferentes pactos con sus gobiernos locales. Estos han ido desde la recalificación de terrenos hasta la venta del propio Estadio, por lo que los estadios se convierten inmediatamente en municipales y por tanto supone la pérdida de uno de los patrimonios clave para la total independencia de un club de fútbol.

Compra de equipos por parte de jeques o empresarios de alto poder adquisitivo

En la actualidad y debido a la situación económica que están atravesando, muchos son los clubes que deciden dar entrada a poderosos jeques o empresarios que puedan aportar grandes cantidades de dinero a las arcas del club.

Compra de la plaza de equipos correspondientes a categorías superiores

Últimamente se está volviendo a ver esta situación con equipos como el Intercity de San Juan o el Andorra presidido por el famoso jugador del Fútbol Club Barcelona, Gerard Piqué, y es que en el pasado varios fueron los empresarios que a base de talonario pretendían ascender a un equipo mediante la compra de la plaza correspondiente a otra entidad de mayor categoría.

Posible compra de partidos

Aunque no haya sido nunca del todo demostrado, existe la sospecha de que, a lo largo de la historia del fútbol, algunos clubes han hecho uso del ya conocido “maletín” para premiar la derrota de un determinado equipo con el objetivo del beneficio del club propio.

ProLiga



ProLiga se describe como una asociación inscrita en el Ministerio del Interior que nace con el objetivo principal de defender los intereses y velar por el prestigio profesional de los clubes de las categorías nacionales de 2ªB y 3ª división, así como su representación ante cualquier persona, entidad u organismo público o privado.

El ámbito de actuación de la CCT se circunscribe al del Estado Español, pudiendo ser miembro asociado cualquier club de los que participan en el Campeonato Nacional de liga de Tercera División y 2ªB organizado por la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

Ministerio de Cultura y Deporte



El Ministerio de Cultura y Deporte es el Departamento de la Administración General del Estado encargado de:

- La propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de promoción, protección y difusión del patrimonio histórico español, de los museos estatales y de las artes, del libro, la lectura y la creación literaria, de las actividades cinematográficas y audiovisuales y de los libros y bibliotecas estatales, así como la promoción y difusión de la cultura española, el impulso de las acciones de cooperación cultural y, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, de las relaciones internacionales en materia de cultura.

- La propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de deporte.

Asimismo, y, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, le corresponden también a este Departamento las relaciones internacionales en materia de deporte.

Consejo Superior de Deportes



El Consejo Superior de Deportes (CSD) es un organismo autónomo de la Administración General del Estado española, encuadrado en el Ministerio de Cultura y Deporte.

A continuación, se citarán algunas de las competencias del Consejo Superior de Deportes: (Fuente de los datos: Artículo 8, Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Documento BOE-A-1990-25037)

- Autorizar y revocar de forma motivada la constitución y aprobar los estatutos y reglamentos de las Federaciones deportivas españolas.
- Reconocer, a los efectos de esta Ley, la existencia de una modalidad deportiva.
- Acordar, con las Federaciones deportivas españolas sus objetivos, programas deportivos, en especial los del deporte de alto nivel, presupuestos y estructuras orgánica y funcional de aquéllas, suscribiendo al efecto los correspondientes convenios. Tales convenios tendrán naturaleza jurídico-administrativa.
- Conceder las subvenciones económicas que procedan, a las Federaciones deportivas y demás entidades y asociaciones deportivas, inspeccionando y comprobando la adecuación de las mismas al cumplimiento de los fines previstos en la presente Ley.
- Calificar las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.
- Promover e impulsar la investigación científica en materia deportiva, de conformidad con los criterios establecidos en la Ley de fomento y coordinación general de la investigación científica y técnica.
- Promover e impulsar medidas de prevención, control y represión del uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios, destinados a aumentar artificialmente la capacidad física de los deportistas o a modificar los resultados de las competiciones.
- Autorizar la inscripción de las sociedades anónimas deportivas en el Registro de Asociaciones Deportivas, inscribir la adquisición y la enajenación de participaciones significativas en su accionariado y autorizar la adquisición de sus valores en los términos señalados en el artículo 22.2.

Además, cabe destacar, que con la actual situación de pandemia mundial a causa del COVID-19, el fútbol mundial, y como no entre ellos el español, se ha paralizado indefinidamente, esperando a su evolución para dictar un futuro regreso a la “nueva normalidad”, aún está por ver si esta normalidad será distinta a la que anteriormente imperaba. Este organismo (CSD) es el encargado, con el consentimiento del Ministerio de Sanidad, de dictar las directrices de retorno a los entrenamientos y reinicio o no de la ligas profesionales y semiprofesionales. Se encargarán de las limitaciones legales en el retorno, así como en el posible futuro rebrote de la enfermedad.

1.1.1.2 Económicos

A continuación, se citarán y analizarán los factores económicos que pueden afectar tanto al club como al entorno:

Crisis económica

El fútbol español, sobre todo el profesional, dejó atrás la crisis hace unos años, aunque, al igual que otros sectores, mantiene todavía algunas cicatrices. Pero la imagen general de la industria es muy diferente a la de hace un lustro: ingresos al alza, mejor gestión económica y una posición financiera solvente. Según explica José Guerra, director de operaciones corporativo de LaLiga, una de las grandes palancas del cambio han sido los controles que se han impuesto a los clubes. Unas normas económicas que han conseguido unas cuentas más sanas y una posición sostenible.

Esta situación se apoya en una serie de datos favorables registrados en los últimos ejercicios, especialmente entre los equipos de Primera, que se han apretado el cinturón y ven los resultados. Gracias a esta racionalidad financiera, el peso de la industria del balón en la economía española se ha reforzado. En la temporada 2016-2017 generó 15.688 millones de euros, lo que equivale a un 1,37% del PIB, el doble que hace cuatro años, según un estudio de PwC para LaLiga. De hecho, asegura Jordi Esteve, socio responsable de Economics de PwC, que se ha convertido en una industria y un producto que se usa como valor añadido en otros sectores económicos.

Sin embargo, tanto el fútbol semiprofesional como el amateur sufren más las crisis y tardan más en recuperarse, ya que no disponen de los ingresos que sí poseen en el fútbol profesional.

En categorías inferiores como la Segunda División B y la Tercera División donde la escasez de patrocinadores es patente, los derechos televisivos son casi inapreciables y los equipos deben sobrevivir gracias a sus abonados, se viven situaciones drásticas, donde impagos comienzan a ser habituales para categorías en las que se generan los ingresos justos para cubrir los presupuestos. Tal llega a ser la situación, que AFE confirmó que los clubes Jumilla y Ontinyent no han satisfecho el total de los pagos establecidos por la Comisión Mixta AFE 2ª División B para cubrir las cantidades reclamadas por sus futbolistas.

Solamente se ha descrito el caso de dos entidades modestas de nuestro fútbol, pero esta misma situación se viene repitiendo en muchos de los equipos incluso llegando a la temida desaparición.

Todo ha sido de tal manera, hasta la actual aparición de la pandemia mundial COVID-19, la cual deja mucha incertidumbre en el futuro económico global, pero que deja claro que se vivirá una futura crisis económica de gran escala que de seguro afectará al fútbol, concretamente al semiprofesional.

Una vez aclarada la situación actual del fútbol español en relación con la crisis financiera, se van a citar algunas otras variables económicas que están repercutiendo sobre la economía del país y, cómo no, sobre el mundo del fútbol.

Tasa de paro

Se van a extraer los datos necesarios del INE, para mostrarlos posteriormente de manera gráfica. Los datos analizados serán nacionales, de la Comunidad Valenciana y de Atzeneta de Albaida.

TASA DE PARO NACIONAL EN PORCENTAJE					
	Total				
	2015	2016	2017	2018	2019
Total Nacional	22,06	19,64	17,23	15,26	14,11

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)



Gráfico de elaboración propia.

Estos datos muestran cómo ha ido decreciendo la tasa de paro nacional española en los últimos cinco años, pasando de estar en un 22% a 14%. Es un dato esperanzador para la economía española. Sin embargo, en el primer trimestre del 2020 vuelve a subir (14,41%) debido al COVID-19.

TASA PARO COMUNIDAD VALENCIANA EN PORCENTAJE					
	Total				
	2015	2016	2017	2018	2019
Comunidad Valenciana	22,78	20,62	18,78	15,59	14,11

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)



Gráfico de elaboración propia.

Los datos de la Comunidad Valenciana en lo referido a tasa de paro son muy similares a los de la tasa nacional. Va disminuyendo progresivamente desde los últimos cinco años. Sin embargo, en el primer trimestre de 2020 sube hasta 14,39% debido al COVID-19.

TASA PARO ATZENETA D'ALBAIDA EN PORCENTAJE					
	Total				
	2015	2016	2017	2018	2019
Atzeneta de Albaida	16,01	17,78	13,99	12,61	12,15

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/>



Gráfico de elaboración propia.

Como ocurre en las anteriores gráficas, se repite la tendencia decreciente, en el caso de Atzeneta d'Albaida, a partir del año 2016. Sin embargo, como en los otros casos en 2020 vuelve a subir hasta un 14,01% debido al COVID-19.

Se podría concluir el apartado del paro como objetos más destacables el hecho de existir una tendencia decreciente en la tasa de paro, hecho esperanzador para la economía del país, hasta la aparición del COVID-19, que vuelve a subir los datos de paro.

IPC

A continuación, se estudia el índice de precios de consumo nacional y de la comunidad valenciana, los cuales coinciden, realizando una comparativa entre el índice general y el de ocio y cultura. Se muestra además gráficamente para una mejor visualización.

ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO EN ESPAÑA (ÍNDICE)

	Media anual				
	2015	2016	2017	2018	2019
Índice general	100	100	102	104	104
Ocio y cultura	101	100	101	101	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

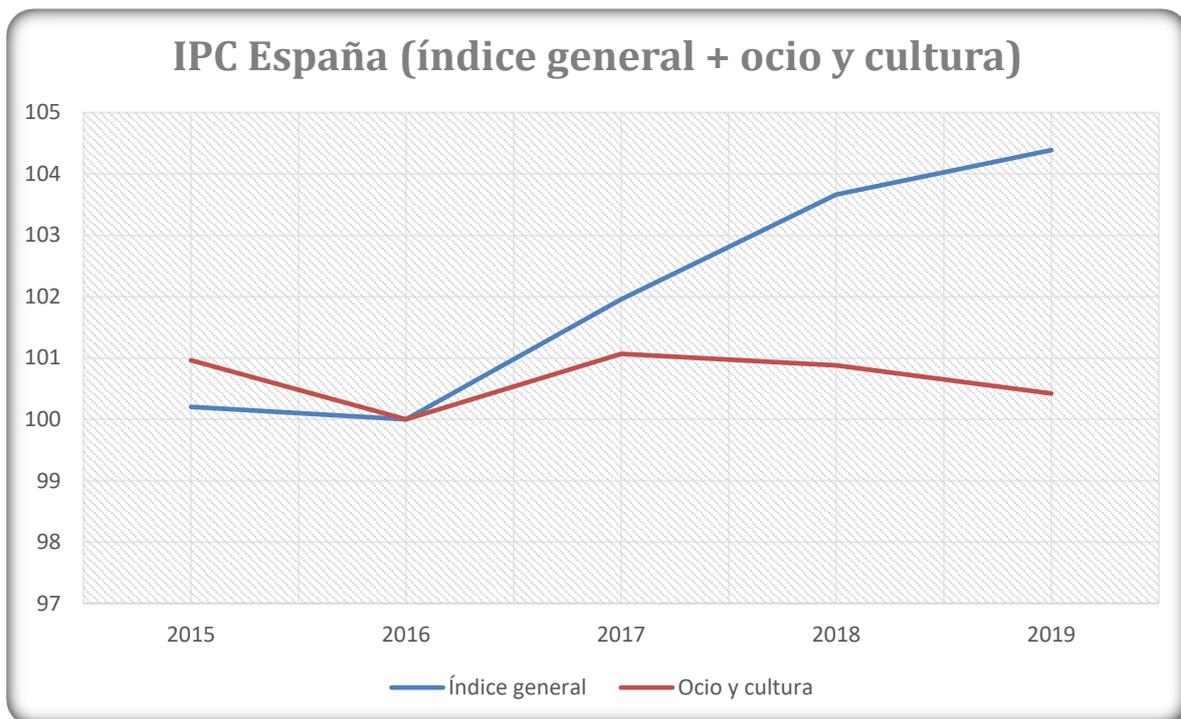


Gráfico de elaboración propia.

De la gráfica anterior se pueden extraer varios datos significativos. El primero es que en el año 2015 el índice de ocio y cultura se encontraba por encima del general. También que, a partir del año 2017, mientras el índice general ha seguido una dinámica ascendente, el de ocio y cultura ha hecho lo contrario, hasta llegar al 2019 con la máxima diferencia entre ambos. Sin embargo, los efectos del COVID-19 en IPC en España han sido, tendencia decreciente del índice general hasta 103,9 y tendencia creciente del índice de ocio y cultura hasta 100,5.

Tasa de ahorro

Se mostrarán los datos nacionales de los últimos cinco años, en millones de euros, de los saldos contables de los hogares e instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares. Acto seguido se enseñará gráficamente para a continuación analizar los datos expuestos.

Hogares e Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (millones €)					
	Tasa de ahorro				
	2015	2016	2017	2018	2019
Dato base	7,2	7,0	5,5	5,9	7,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística



Gráfico de elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede observar que en el 2019 se vuelve a tener valores semejantes a los vistos en 2015 y 2016, después de sufrir un descenso en la tasa de ahorro los años 2017 y 2018 respecto a los anteriores. Esto hace indicar una mejora en el último año de la tasa de ahorro, que a su vez significa un rendimiento positivo en el último año en la economía de del país.

IVA Cultural

El IVA cultural en España asciende al 10% desde que se aprobó la ley de Presupuestos Generales del Estado de 2018 que entró en vigor el 5 de julio de ese mismo año. Hasta ese momento, los que fueran al cine (el espectáculo con más demanda en España) pagaban un 21% de tasa y los que acudieran a cualquier otro show, como la música, los partidos de fútbol, el teatro o la danza, solo un 10%.

De hecho, disfrutar del ocio en los espectáculos de masas se considera como un bien de tipo reducido al estar gravado con un 10%, como los alimentos en general, el transporte o la hostelería. Sin embargo, todavía soportan una carga del 21% otros productos y actividades culturales como la venta de música en soporte físico, las plataformas de cine, las series online o los libros electrónicos. Por otro lado, los libros, los periódicos y las revistas tributan al tipo superreducido del 4%.

1.1.1.3 Socioculturales

Actualmente, el deporte es uno de los fenómenos más populares de nuestros tiempos. El mundo del fútbol es considerado un estilo de vida y además es considerado como el “deporte rey” en España. Bien es sabido que en él se producen y expresan algunos de los grandes valores de la sociedad actual tanto a nivel social (formas de vida humana: integración, socialización o violencia) como a nivel cultural (efectos en la cultura cotidiana y educación debido a acciones sociales como rituales, fiestas masivas, etc.). Indiscutiblemente es la gran fiesta mundial que reúne y convoca a la mayor cantidad de personas de todos los estratos sociales, edades, culturas, razas e idiomas.

Además, resaltar que, durante las últimas décadas, el deporte y concretamente el fútbol se ha convertido en un componente fijo en la vida diaria, ya sea como espectáculo disfrutado a través de la televisión, Internet, etc., bien desde las gradas de un estadio, o bien como ejercicio físico necesario para compensar las consecuencias de una vida cada vez más sedentaria.

En lo referido a este apartado, se van a ver las variables que más afectan en el entorno a analizar:

Distribución del consumo

A continuación, se va a desglosar en una tabla los datos porcentuales de la distribución del gasto en los hogares por grupos de gasto, en España. Acto seguido se mostrará un gráfico para visualizar mejor los datos vistos en la tabla y se explicarán los más significativos.

Distribución del gasto de los hogares en España (Porcentaje)					
	2014	2015	2016	2017	2018
Alimentos y bebidas no alcohólicas	14,87	15,02	14,62	14,07	14,14
Bebidas alcohólicas y tabaco	1,88	1,90	1,90	1,84	1,74
Vestido y calzado	5,08	5,08	5,15	5,19	4,90
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	32,30	31,72	30,87	30,06	30,73
Muebles, artículos del hogar	4,06	4,24	4,55	4,58	4,59
Sanidad	3,52	3,54	3,43	3,36	3,38
Transporte	11,91	11,50	11,57	12,56	12,69
Comunicaciones	2,93	2,88	3,13	3,18	3,23
Ocio y cultura	5,66	5,80	5,65	5,69	5,50
Enseñanza	1,46	1,48	1,42	1,42	1,54
Restaurantes y hoteles	8,80	9,45	9,86	10,29	9,87
Otros bienes y servicios	7,53	7,39	7,85	7,75	7,69
Fuente: Instituto Nacional de Estadística					

Distribución del gasto de los hogares en España (Porcentaje)



Gráfico de elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, el grupo de ocio y cultura, que es el foco de estudio, se encuentra (sin contar con los bienes o servicios de primera necesidad: alimentos y bebidas no alcohólicas, vivienda, sanidad, etc.) en tercer lugar, por detrás del grupo restaurantes y hoteles y el grupo transporte.

Además, es destacable que, después de un incremento en el porcentaje de ocio y cultura en el año 2015, se ha producido un descenso en el consumo porcentual de ocio y cultura en los años posteriores. Pese a ello, la variación es inferior al 1%.

Deporte rey

Ahora se mostrará el porqué de esta denominación atribuida al fútbol. Bien es sabido que el deporte en general, y más aún el fútbol, se ha convertido en un fenómeno social o fenómeno de masas. Cabe destacar que la necesidad de que la mayoría de los deportes estén federados, ha supuesto la consolidación del deporte como uno de los elementos que caracterizan a las sociedades modernas y, por su propia naturaleza, una sociedad que amante del deporte.

Tanto el número de licencias federadas como clubes federados siguen en continuo ascenso. Prueba de ello se muestran los siguientes gráficos exponiendo de manera visual los datos:

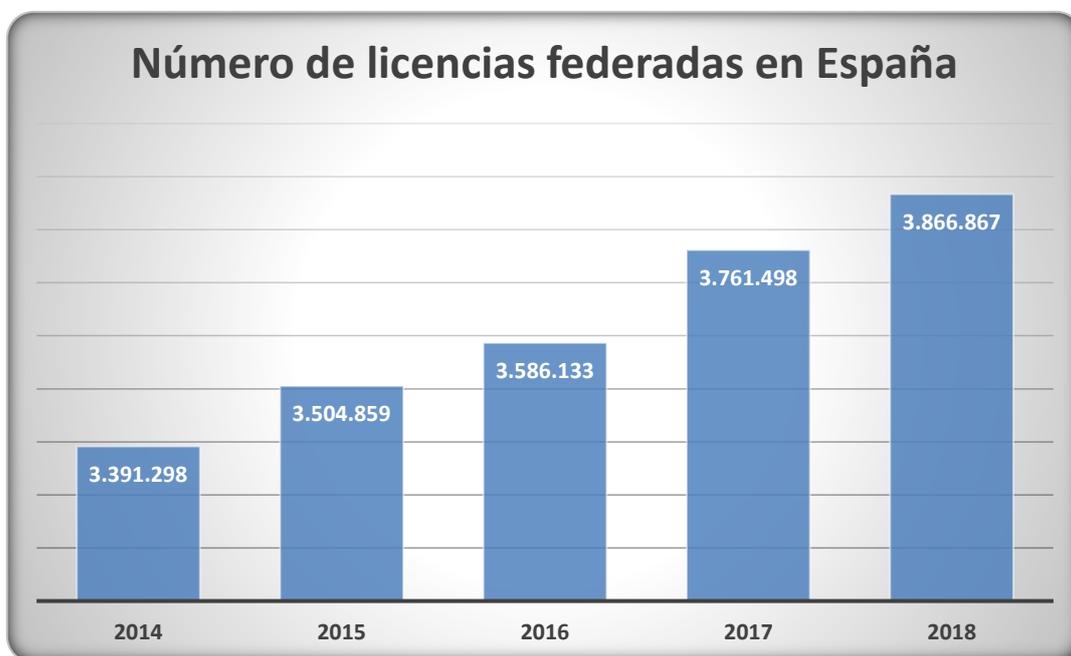


Gráfico de elaboración propia. Fuente datos: <http://estadisticas.mecd.gob.es/>



Gráfico de elaboración propia. Fuente datos: <http://estadisticas.mecd.gob.es/>

Desde el año 2014 al año 2018 ha habido un incremento del 14,02% de fichas federativas en España, mientras que el incremento, entre estos años, de clubes federados ha sido del 3,86%.

En la siguiente tabla se muestran los cuatro deportes con más licencias federadas en España:

	Deportes con más licencias en España				
	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL	65.005	65.711	66.004	67.030	67.512
Fútbol	21.649	21.831	20.588	21.148	21.148
Caza	6.535	5.836	6.295	5.965	5.965
Ciclismo	3.420	3.575	3.796	3.745	3.808
Baloncesto	3.843	3.542	3.488	3.473	3.619

Fuente: <http://estadisticas.mecd.gob.es/>

Como se puede apreciar en la anterior tabla, el fútbol abarca una gran cantidad de licencias con respecto al total de licencias de los deportes del país. Para reforzar lo anteriormente dicho se muestra el siguiente gráfico:



Gráfico de elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, el fútbol abarca prácticamente un tercio de las licencias deportivas del país. Claro ejemplo de porqué es el deporte rey en España, si bien no es el único factor indicativo.

A continuación, se va a mostrar un gráfico mostrando la cantidad de licencias federadas del total de deportes de la Comunidad Valenciana y además especificando las de fútbol, para apreciar gráficamente el impacto del fútbol en la Comunidad Valenciana.

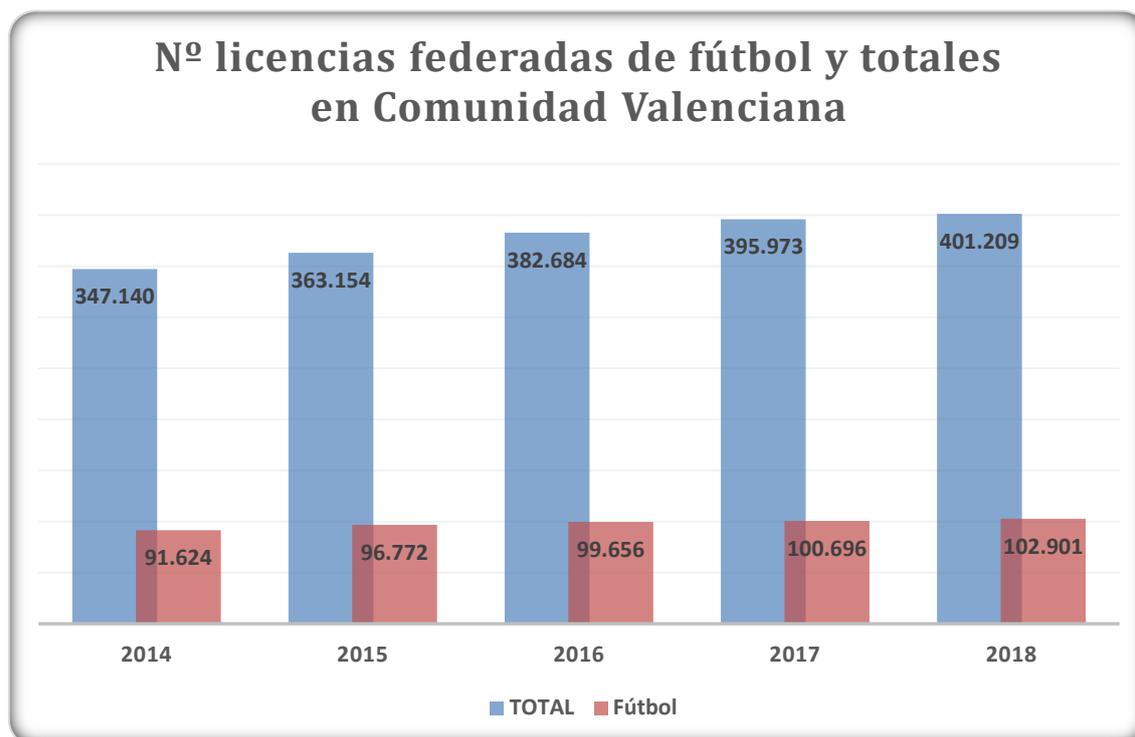


Gráfico de elaboración propia. Fuente datos: <http://estadisticas.meecd.gob.es/>

Como se puede apreciar en el gráfico la tendencia ascendente ha predominado en ambos. Además, es visualmente deducible que el fútbol en la Comunidad Valenciana corresponde a un cuarto del total de los deportes en cuanto al número de licencias federadas.

Posible compra de partidos

Como se ha comentado en el factor legal, nunca ha sido del todo demostrado, sin embargo, esta es una práctica del todo inmoral, ya que va contra los principios del deporte. De hecho, últimamente en el deporte internacional se van viendo casos inmorales con el fin de conseguir los objetivos deportivos o económicos, hechos que suponen una lacra en el deporte, los cuales se deberían de erradicar.

Importancia del deporte en los medios

Es destacable que el deporte, sobre todo el fútbol, y la televisión han llegado a depender el uno del otro. Si bien el deporte se ha popularizado a través de la televisión, esta última ha hallado en el deporte una de las maneras más sencillas para incrementar la audiencia.

De esta manera, el deporte ha conseguido un papel estelar en la programación televisiva, usando una forma de comunicación universal, lenguaje corporal del deporte, en un contexto muy fácilmente reconocible como puede ser un partido de fútbol. Es por todo lo anteriormente

mencionado, que las retransmisiones deportivas necesitan generalmente pocas palabras, por lo que se convierten asequibles para cualquier tipo de público, ya sea culto o no, rico o pobre.

Posteriormente, se va a enseñar unas cuantas referencias en modo de tablas y gráficos para señalar lo anteriormente explicado.

DEPORTE	Televidentes (millones)
Formula 1	6,5
Super bowl	111,5
UEFA Champions League	380
Copa Mundial FIFA	3.200
Juegos Olímpicos	4.800

Fuente: <https://hotbook.com.mx/eventos-deportivos/>

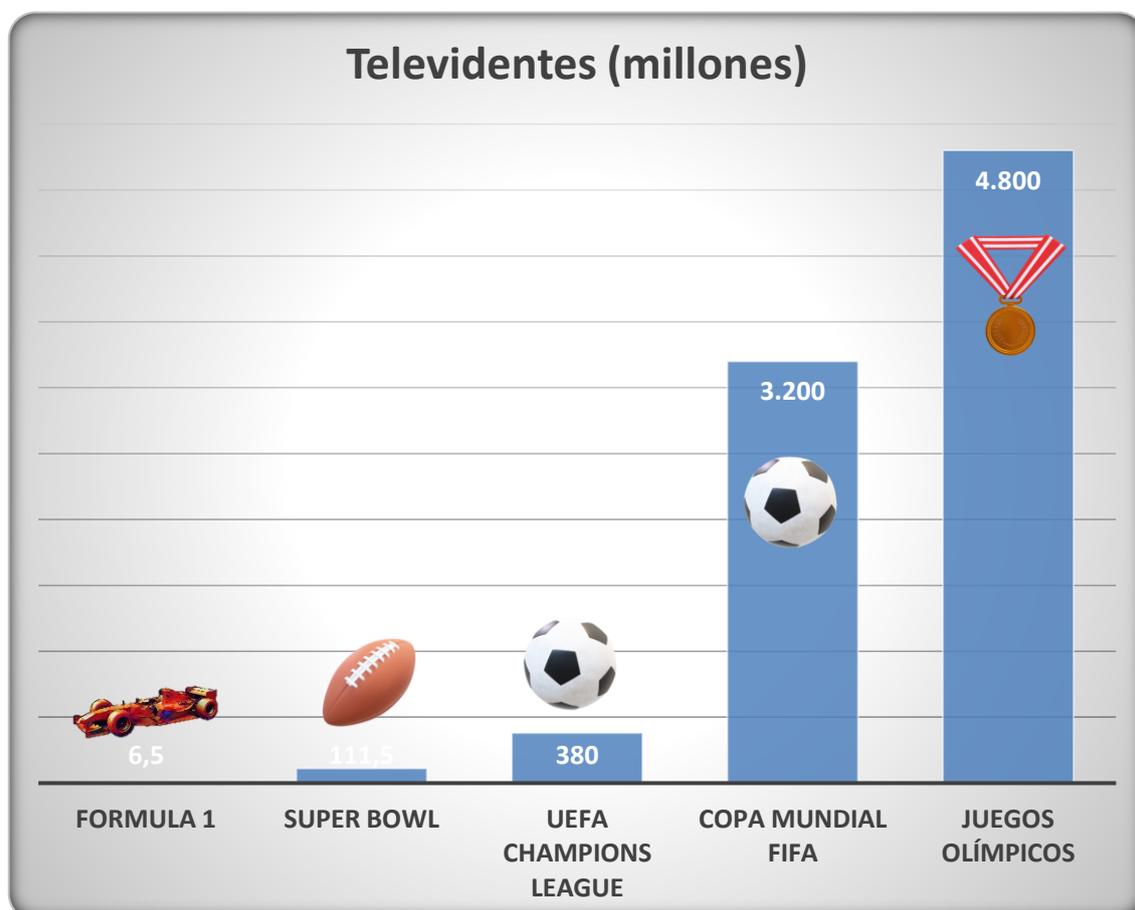


Gráfico de elaboración propia.

Si bien los Juegos Olímpicos tienen más audiencia, es de justicia recalcar que en ellos se disputan prácticamente todos los deportes (entre ellos el fútbol), además de que su duración es más larga. Sin embargo, es muy significativo que los dos siguientes, y con mucha diferencia, son eventos meramente futbolísticos.

La popularidad del deporte no solo se hace notar en el medio audiovisual, sino que observando datos correspondientes al número de diarios impresos según AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación), se puede apreciar como en primer lugar se encuentra el periódico deportivo MARCA y que entre los 10 primeros podemos identificar tres diarios deportivos más.

RANKING MEDIOS IMPRESOS DIARIOS

3ª Ola - 2019

Unidad: Lectores

1		1.672.000
2	EL PAÍS	1.013.000
3		772.000
4	EL MUNDO	671.000
5	LA VANGUARDIA	549.000
6	<i>La Voz de Galicia</i>	514.000
7	ABC	460.000
8		387.000
9		363.000
10	el Periódico	361.000

FUENTE: reasonwhy.es a través de AIMC

Además, entre los 4 medios deportivos que se encuentran entre los 10 principales diarios, suponen el 47 % de los lectores del ranking. Esto supone que casi la mitad de los lectores consumen información deportiva a diario, entre todas las elecciones posibles.

Valores y actitudes en el fútbol

Como ya ha sido comentado anteriormente, el fútbol es uno de los fenómenos sociales más destacados. Hoy en día en muchos países el fútbol se encuentra inmerso en la cultura nacional y muchos aspectos de la vida giran en torno a este. Se encuentra comprobado que el fútbol influye en los estados de ánimo, además de influir en muchos sectores de la población. Por ejemplo, una victoria en un gran torneo origina felicidad en una comunidad, mientras que la derrota puede llegar a originar tristeza o enfados, los cuales pueden desencadenar en violencia.

También es destacable el hecho de ser imprescindible que tanto gestores como dirigentes, jugadores y/o empleados de los clubes estén a la altura de las circunstancias, debido a que sus comportamientos son percibidos como modelos para muchos aficionados, los cuales se ven influenciados por ellos, sobre todo los más jóvenes.

En las competiciones deportivas se ponen a flor de piel pasiones y sentimientos que los responsables al más alto nivel deben saber enderezar siempre con sentido común y defendiendo los valores que muchas veces se presumen, como convivencia y solidaridad, pero que, sin embargo, otras muchas parece que se olvidan y no se llevan a cabo.

1.1.1.4 *Tecnológicos*

Actualmente existen avances tecnológicos muy grandes a nivel mundial, avances que también repercuten en el mundo del fútbol en los aspectos que se señalarán a continuación:

Nivel de uso de Internet

Hoy en día el Internet es uno de los medios de comunicación del cual se obtiene más rendimiento en la sociedad en general y en el fútbol en particular. Seguidamente se introducirá un gráfico en la que se observará la evolución ascendente del uso de internet en los hogares españoles en los últimos años:

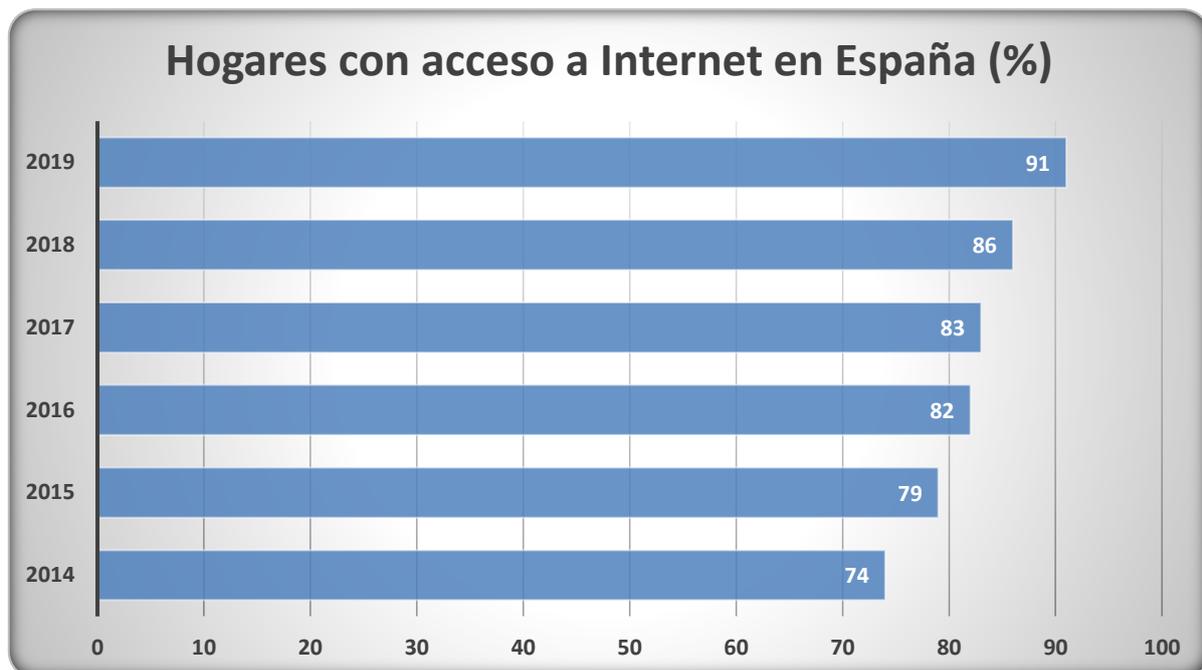


Gráfico de elaboración propia. Fuente datos: <https://www.idescat.cat/>

Nada más y nada menos que el 91% de los hogares en España en 2019 tiene acceso a Internet, lo que hace que esta sea una muy importante fuente de comunicación e información, también en el fútbol.

Además, como se mostrará a continuación, en el ranking ofrecido por [similarweb](https://www.similarweb.com/) (en el que se omiten páginas con contenidos para adultos), de las 10 páginas web más visitadas en España, entre ellas (en el sexto puesto) se encuentra Marca.com, acceso online al diario de información deportiva.

#	WEBSITE	CATEGORY	MONTHLY TRAFFIC	TIME PER VISIT	PAGES PER VISIT
01	GOOGLE.COM	SEARCH	1,570,000,000	10M 45S	8.7
02	YOUTUBE.COM	STREAMING VIDEO	447,100,000	21 M 25S	9.0
03	FACEBOOK.COM	SOCIAL	337,900,000	8 M 54S	8.8
04	GOOGLE.ES	SEARCH	226,000,000	7M 56S	10.0
05	AMAZON.ES	E-COMMERCE	139,100,000	6 M 57S	8.9
06	MARCA.COM	SPORTS	129,800,000	8 M 34S	4.7
07	TWITTER.COM	SOCIAL	128,800,000	10M 13S	10.2
08	WIKIPEDIA.ORG	REFERENCE	119,400,000	3M 21S	2.6
09	ELMUNDO.ES	NEWS & MEDIA	113,800,000	5M 48S	3.7
10	ELPAIS.COM	NEWS & MEDIA	98,540,000	6 M 10S	2.9



Fuente: <https://www.similarweb.com/>

Los usos más destacados de internet en el ámbito del fútbol son los siguientes:

Creación de página web propia: Hoy en día se hace esencial para todo club de fútbol el disponer de una página web propia. Esto es debido a que internet es posiblemente el medio de comunicación más rápido y eficaz que se puede encontrar en la actualidad. Así mismo, el club pueda realizar una comunicación más ágil con todo organismo interno (socios) y externo (prensa, sponsors) que pueda estar interesado en todo lo acontecido en el club en cuestión. Además, las páginas web son una nueva fuente de ingreso para el club, ya que en ellas se tiene la oportunidad de dar cabida a los banners de los diferentes sponsors del club por los cuales se puede recibir una contraprestación económica.

Páginas web dedicadas al mundo del deporte: Actualmente, las páginas web dedicadas al deporte o que introducen algo relacionado con ello son unas de las más representativas en la red. Como muestra de ello, si iniciamos la búsqueda de la palabra “deporte” en el buscador “Google”, se obtiene un resultado de 1.160.000.000 resultados que incluyen en alguna parte de su contenido dicha palabra. Y si se va más allá y se introduce la palabra “fútbol”, que es el deporte que ocupa lugar en este análisis, se obtienen 741.000.000 resultados.

Uso de las redes sociales como fuente de información: Como se redactaba anteriormente, internet es uno de los medios de comunicación más rápidos de la actualidad y por ello los clubs no han querido quedar exentos y con tal de obtener información sobre las opiniones o ideas de sus seguidores o de seguidores de fútbol en general, muchas entidades han optado por crear sus propias redes sociales. De esta forma además pueden estar en contacto con ellos y tenerlos al día con las novedades del club.

El fútbol como negocio en la web: Cada vez es mayor el número de webs que dedicadas al mundo del deporte intentan crear un negocio lucrativo. De esta forma, cada vez es más habitual los sponsors en las ediciones digitales de los principales periódicos deportivos, casas de apuestas, etc.

Avances tecnológicos destinados a la ayuda arbitral

(Fuentes: <https://www.cnet.com/> y <https://www.goal.com/>)

El 5 de julio de 2012, la International Football Association Board, que reglamenta a este deporte, aprobó el "ojo de halcón" (Hawk-Eye) y el balón inteligente, que incluye un chip en su interior.

El "ojo de halcón" usa 14 cámaras de alta definición, siete en cada campo, que triangulan la posición exacta de la pelota en tiempo real. Si el esférico traspasa la línea de gol, el árbitro recibe una señal en un reloj que lleva en la muñeca. Se complementa con las ondas que emana el microchip cuando la pelota entra por completo en la portería. Todo esto en menos de dos segundos.

Las modificaciones debutaron en el Mundial de Clubes de 2012, continuaron con éxito en la Copa Confederaciones de 2013 y demostraron su fiabilidad en Brasil 2014.

El "ojo de halcón" es similar a la tecnología que se usa en el tenis para comprobar si una pelota está fuera o no del campo reglamentario. En el caso del fútbol, se implementó con el objetivo de acabar con los "goles fantasmas" (validar un tanto que no fue o invalidar uno que lo fue) y se rebautizó como Tecnología de Línea de Gol (GLT, por sus siglas en inglés).

Uno de los usos más famosos del GLT fue en Brasil 2014 cuando Francia sumó su segundo gol contra Honduras tras la revisión de un remate de Karim Benzema. Las imágenes comprobaron que la pelota había traspasado la línea de gol.

Otro avance tecnológico en beneficio del estamento arbitral es el VAR. VAR es la sigla con la que se conoce a la Asistencia al Árbitro por Vídeo (en inglés, Video Assistant Referee). Se trata de un sistema implementado por la FIFA con el fin de eliminar los diferentes errores arbitrales, y se utiliza en algunas competiciones del globo. La primera prueba fue en el Mundial de Clubes de 2016.

El VAR se utiliza para distintas situaciones detalladas a continuación:

Gol: se revisan potenciales situaciones de infracción a las leyes del juego como fueras de lugar, faltas, manos u otras contravenciones.

Penalti: se revisa si la decisión de sancionar o no el cobro de una pena máxima se ha tomado correctamente. Se examinan tanto jugadas en el área como cerca de ella.

Tarjeta roja directa: se vigila si la expulsión de un jugador ha sido correcta o no. No se revisa si un jugador merece o no tarjeta amarilla.

Identidad de jugadores: En ocasiones, por confundir la identidad de un futbolista, un árbitro puede mostrar una tarjeta a un jugador que no había cometido ninguna infracción. En ese caso, el árbitro entra en juego y le avisa al colegiado que cometió un error.

También se encuentra en eso la información en tiempo real. Otros cambios que se han visto en el mundial de Rusia 2018 que pueden establecer una gran diferencia con las competencias pasadas, tienen que ver con la comunicación entre miembros de un mismo equipo, adentro y afuera del campo. Por ejemplo, un médico de cada oncena podrá ver el encuentro frente a una pantalla. Si observa una lesión grave o un choque peligroso, se comunicará inmediatamente con su colega que se encuentra en el banquillo.

Además, hay que destacar que en los últimos años se han llevado a cabo la aplicación de la tecnología más en relación con la comunicación del árbitro principal con sus asistentes mediante banderines que transmiten vibración sobre el árbitro y pinganillos y micrófonos con los cuales los colegiados pueden mantener un diálogo directo entre ellos.

Avances tecnológicos destinados a la mejora del rendimiento del futbolista:

(Fuente: <http://www.director11.com/>)

La tecnología está revolucionando la forma en la que se concibe el fútbol. Se trata de un cambio que no solo está influyendo en la forma en la que los equipos de fútbol profesional optimizan sus rendimientos, sus entrenamientos o sus encuentros. La tecnología también es protagonista a la hora de aumentar su rentabilidad en su relación con los fans, los ingresos por retransmisiones, el control de entradas o la gestión deportiva del equipo de fútbol.

Sin embargo, este punto se centrará en el factor del rendimiento de los futbolistas.

A continuación, se van a citar distintas formas en las que se está implantando la tecnología:

Zapatillas inteligentes: Las marcas deportivas no se quedan atrás en cuanto al uso de tecnología aplicada al fútbol. Nike, Adidas o Reebok ya tienen en su catálogo ediciones especiales de modelos que usan tecnología para adaptarse perfectamente al pie de cada jugador.

Sin duda el mundo textil aún tiene mucho que decir en cuanto a tecnología, pero ya han comenzado a ofrecer sus primeros modelos de equitación.

Pelota inteligente: También una novedad en 2018, se trata de un balón en cuyo interior hay un chip que permite conectarse con un Smartphone o Tablet. De esta manera los entrenadores pueden crear ejercicios especiales para sus jugadores con el fin de entrenar determinados impactos en el balón, controles especiales, así como registrar todos los datos e información.

Wearables: Los accesorios tecnológicos están a la orden del día. Los principales fabricantes de tecnología ofrecen smartwach, pulseras inteligentes y todo tipo de accesorios para deportistas. Estos dispositivos incorporan tecnología pensada para registrar toda la actividad del deportista: ritmo cardiaco, temperatura, pasos, distancia recorrida, impactos, GPS, velocidad y un sin fin de aplicaciones.

El uso de estos wearables está plenamente extendido entre deportistas amateurs y profesionales. Se pueden utilizar tanto dentro del entrenamiento como fuera para monitorizar las 24 horas la actividad deportiva de un futbolista de élite.

EPTS (Seguimiento de Rendimiento): Se trata de otra gran novedad respecto a tecnología del fútbol que se estrenó también en el Mundial de Rusia en 2018. Un sistema que permite recabar datos para analizar todo lo que ocurre en el terreno de juego. EPTS es un dispositivo de seguimiento electrónico de rendimiento.

Se trata de una tecnología que permite monitorizar y mejorar el rendimiento individual y grupal en el fútbol. La tecnología registra las posiciones de los jugadores y del balón, que mezclado en combinación con otros dispositivos de captura de datos acelerómetros, giroscopios o pulsímetros, ofrecen una información muy importante para el cuerpo técnico.

Chalecos GPS: Cada vez son más frecuentes verlos en las fotos de entrenamientos y partidos. Se trata de unos petos en los que se incorpora tecnología GPS para poder monitorizar a cada jugador para mejorar su rendimiento. Equipos como el Barça lo usan a diario.

Con tan sólo un peso de 66 gramos, este chaleco es capaz de recoger y medir la frecuencia cardiaca de cada jugador, aceleraciones, desaceleraciones, número de pases de balón, kilómetros recorridos, impactos en el cuerpo y desgaste del jugador.

Sensores: Utilizados tanto en petos, camisetas, zapatillas, balones... pero también en dispositivos externos que permiten apuntar al jugador o al terreno de fútbol para saber cada movimiento y monitorizar el rendimiento.

Uso de tratamientos con células madre: Sin duda otro de los factores que más estresa a la gestión deportiva de un club es lo que atañe a la salud de sus jugadores. Prevenir lesiones, enfermedades o riesgos que hagan peligrar el rendimiento deportivo de cada jugador.

En este sentido deportistas de élite de todos los deportes o incluso usuarios comunes, ya utilizan estos tratamientos que aplican tecnología para utilizar la propia sangre del jugador para curar sus dolencias a través de la extracción de células madre.

Tecnología de nutrición: Siguiendo esta línea de la salud en los deportistas, también existen diferentes aplicaciones tecnológicas que permiten enfocarse en la dieta y nutrición de los jugadores del equipo de fútbol. Así según las necesidades de cada uno se le podrán destinar las mejores soluciones en nutrición.

Monitoreo de signos vitales: Tanto antes como después de cada entrenamiento, los equipos de fútbol cada vez se obsesionan más por el estado de salud de sus jugadores. Así utilizan diferentes tecnologías para monitorizar su salud: temperatura, frecuencia cardiaca, etc.

Antes de un fichaje, durante la pretemporada o en determinados momentos puntuales los equipos hacen pruebas a sus jugadores. En estas pruebas es determinante el uso de tecnología aplicada a la salud para prevenir dolencias y lesiones. Cada vez se presta más atención a los problemas físicos de los jugadores.

1.1.2 Perfil estratégico del entorno

El perfil estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST, para cualquier entidad, el Atzeneta UE en concreto en esta ocasión.

Las dos etapas que se van a llevar a cabo son las siguientes:

- Elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno.
- Valorar el comportamiento de los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (según sean considerados muy negativos, negativos, indiferentes, positivos o muy positivos).

Como se ha dicho antes, para resumir el análisis PEST, una herramienta útil es el perfil estratégico, ya que en él se observa de forma gráfica los distintos factores del macroentorno que afectan al sector.

Una vez representado el perfil estratégico, las oportunidades se identifican como los picos hacia la derecha, mientras que las amenazas son los picos hacia la izquierda.

Esta herramienta tiene varias ventajas, que se comentan a continuación:

- Es muy sencilla y fácil de interpretar.
- Pone de manifiesto las influencias que ofrece el entorno general a la actuación de la empresa.

Sin embargo, presenta también varios inconvenientes:

- Es subjetiva y cualitativa porque la puntuación la establece la propia opinión de la persona que realiza el informe.
- Distintos analistas pueden llegar a resultados diferentes.
- Similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en diferentes industrias.
- El impacto del entorno general varía incluso entre empresas de una misma industria.
- La identificación de factores relevantes debe hacerse en cada caso.

A continuación, veremos una tabla que muestra los distintos factores para posteriormente justificar si se trata de una oportunidad o amenaza:

		MN	N	I	P	MP
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	RFEF - Organización y Control Fútbol Español			X		
	RFEF - Pagos a la Federación		X			
	RFEF - Subvenciones					X
	Federaciones Territoriales - Organización y Control Fútbol Valenciano				X	
	Federaciones Territoriales - Pagos a la Federación		X			
	Federaciones Territoriales - Subvenciones					X
	AFE - Defensa futbolistas españoles (fichajes jugadores libres)				X	
	AFE - Defensa futbolistas españoles (impagos, descensos, etc.)				X	
	Futbolistas On - Defensa futbolistas españoles (impagos, descensos, etc.)		X			
	Politización del fútbol - Antipatía determinados aficionados	X				
	Politización del fútbol - Obtención de privilegios				X	
	Subvenciones gobiernos locales					X
	Dependencia de los clubes respecto a los gobiernos locales		X			
	Sistema Competición 3ª División - Grupos territoriales					X
	Sistema Competición 3ª División - Descenso / Ascenso		X			
	Compra plazas categorías superiores			X		
	Compra partidos - Ilegalidad	X				
	Compra de equipos (jeques, gente con alto poder adquisitivo)			X		
	Proliga - Defensa de los clubes de 2ªB y 3ª				X	
	CSD - Vuelta a los entrenamientos y competición			X		
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Crisis económica		X			
	Tasa de paro - Nacional				X	
	Tasa de paro - C.V.				X	
	Tasa de paro - Atzeneta d'Albaida				X	
	IPC		X			
	Tasa de ahorro			X		
	IVA cultural				X	
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL	Distribución del consumo			X		
	Deporte rey - Federados				X	
	Compra de partidos - Inmoral		X			
	Deporte y los medios				X	
	Valores y actitudes		X			
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Nivel de uso de Internet				X	
	Creación página web propia				X	
	Páginas web dedicadas al deporte				X	
	Uso de redes sociales como fuente de información				X	
	El fútbol como negocio en la web				X	
	Mejoras destinadas al arbitraje			X		
	Mejoras destinadas al rendimiento del futbolista			X		

Tabla/gráfico de elaboración propia.

Tal y como se puede observar en el perfil correspondiente al análisis PEST, el número de amenazas y de oportunidades es favorable en cuanto a las oportunidades.

A la hora de concretar el número de amenazas y oportunidades de cada una de las dimensiones, se queda tal que así:

- En la dimensión Político-Legal, el número de amenazas y oportunidades es equitativo, con un total de 8 en ambas.
- Sobre la dimensión Económica, la tendencia es favorable para las oportunidades, siendo estas 4, respecto a las 2 amenazas.
- En cuanto a la dimensión Sociocultural, es equitativo, con 2 amenazas y 2 oportunidades.
- Por último, en la dimensión Tecnológica vuelven a ser más las oportunidades, con 5, sin haber amenazas.

1.1.3 Tabla de Amenazas y Oportunidades

A continuación, se van a mostrar las siguientes tablas para identificar y justificar las diferentes amenazas y oportunidades resultantes del análisis PEST.

La primera analizada, la dimensión político-legal, como se ha comentado anteriormente, es equitativo en amenazas y oportunidades. Sin embargo, la posibilidad de recibir subvenciones y el sistema de competición establecido (formar los grupos territoriales) se presentan como factores muy positivos para los intereses de la entidad.

Además, la mayoría de las amenazas analizadas no son consideradas como muy negativas, tan sólo la compra de partidos puesto que es considerado como un hecho ilegal y suele favorecer a los equipos poderosos.

POLÍTICO-LEGAL	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
RFEF - Pagos a la Federación: Tras dejar de lado la situación de crisis económica, esta ha hecho mella en los clubes de estas humildes categorías. Teniendo bajos presupuestos, este pago puede suponer una losa pesada.	RFEF - Subvenciones: Suponen un aliento para los clubes de estas divisiones, que ven estas subvenciones como un gran sustento la hora de formar sus presupuestos.
Federaciones territoriales - Pagos: Al igual que en la amenaza anterior, cualquier tipo de pago es un gran esfuerzo para los clubes humildes.	Federaciones territoriales - Subvenciones: Al igual que la oportunidad anterior, cualquier ayuda, en mayor o menor medida, es bien recibida.
AFE - Impagos, descensos: este sindicato ha supuesto un gran apoyo para los futbolistas, haciéndose cargo de los trámites en casos de impagos y demás. Sin embargo, para los clubes que tienen impagos es una amenaza, ya que en ocasiones se han llegado a sufrir descensos.	Federaciones territoriales - organización y control fútbol valenciano: Siempre un control y organización por territoriales será más efectivo que uno a nivel nacional, a tratarse de innumerables equipos en el país.
Futbolistas On: Es un nuevo sindicato para los futbolistas, el cual supone la misma amenaza para los clubes, mencionada anteriormente.	AFE - fichajes jugadores libres: Desde la aparición de este sindicato y la creación de las jornadas para jugadores libres, se ponen en el escaparate jugadores libres. Una manera sencilla para los clubes de encontrar buenas y nuevas incorporaciones.
Politización del fútbol: Las relaciones deporte - política pueden desembocar en graves problemas con socios que se hagan reacios a apoyar al club. Otro posible problema es un relevo en el partido en el poder pudiendo suponer retrasos o cancelaciones en pactos con el anterior gobierno.	Subvenciones gobiernos locales: Al igual que las subvenciones anteriores, cualquier fuente de ingreso es bien recibida en categorías de equipos de bajos presupuestos.
Dependencia del gobierno local: Como en cualquier circunstancia, la independencia en la toma de decisiones es una baza importante en las entidades deportivas. Sin embargo, cuando se necesitan sustentos económicos pedidos a los gobiernos locales, puede suponer una intromisión en las decisiones del club.	Sistema de competición 3ª División - grupos territoriales: Que se organicen los grupos por territorios supone un ahorro en viajes y alojamiento que hace que los equipos puedan asumirlo.
Sistema de ascenso en 3ª División: Cuando son 4 los equipos que descienden por decreto (incluso más si no hay suficientes ascensos a 2ªB del propio grupo u ocurren descensos de 2ªB al grupo de 3ª) mientras que los ascensos son arduos de conseguir después de quedar entre los 4 primeros clasificados.	Politización del fútbol: En algunos casos, la afinidad de un club deportivo con un partido político puede llegar a producir diversos privilegios.
Posible compra de partidos: Este es una clara amenaza desde el punto de vista judicial, al ser esta una práctica ilegal. Si bien están permitidas las primas a terceros por ganar, en ningún caso aceptadas las que son por perder.	Proliga: Esta organización acaba de aparecer, pero está suponiendo un apoyo fundamental para varios clubes, ofreciéndoles asesoramiento jurídico entre otras cosas.

Tabla de elaboración propia.

ECONÓMICA	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Crisis económica: Si bien la gran crisis económica pasó, dejó estragos en el fútbol modesto, que sin tener los apoyos económicos que sí tiene el fútbol profesional, no ha conseguido recuperarse del todo. A esto se le suma el hecho del COVID-19, que seguro traerá consigo una nueva crisis.	Tasa de paro (Nacional, C.V. y Atzeneta d'Albaida): Las tasas de paro en los últimos años están sufriendo una tendencia positiva, decreciendo el número de parados.
IPC: Es una amenaza para el fútbol que se de seguir en esta dinámica descendente, supondría una bajada de precios que, de no ser acompañada por una mayor demanda, producirían un efecto negativo en el sector al reducir los ingresos.	IVA Cultural: Se ha creado el conocido como IVA Cultural, rebajando el IVA a un 10% en ocio, que tenían un IVA de 21% anteriormente.

Tabla de elaboración propia.

Respecto a la dimensión económica, tras la época de crisis, presenta dos oportunidades, el IVA cultural (el cual supone una gran oportunidad para las actividades de ocio, ya que el IVA pasa de ser un 21% a ser un 10%) y la tendencia positiva de la tasa de paro.

En cuanto a las amenazas, se puede considerar como muy negativa la losa que ha supuesto la crisis sufrida en el pasado, ya que ha supuesto un descenso exponencial en los presupuestos de los clubes no profesionales, eso sin contar con la crisis que puede traer consigo el COVID-19. Además, el IPC es una amenaza para tener en cuenta ya que de seguir así puede suponer pérdidas en las entidades.

SOCIO-CULTURAL	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Compra de partidos - Inmoral: Esta es una práctica del todo inmoral, ya que va contra los principios del deporte. De hecho, últimamente en el deporte internacional se van viendo casos inmorales con el fin de conseguir los objetivos deportivos o económicos, hechos que suponen una lacra en el deporte, los cuales se deberían de erradicar. Es un hecho que mancha la imagen del fútbol y supone la antipatía de los enamorados del deporte ya que últimamente se intenta convertir al fútbol en un mero negocio.</p>	<p>Deporte rey - Federados: Tanto en la comunidad Valenciana como en España, existe un dominio en el número de equipos y de licencias federadas por parte del denominado deporte rey, el fútbol. Año tras año siguen subiendo el número de licencias federadas del fútbol. Además existen muchísimas más personas que practican este deporte sin estar federados. Y es que es un deporte que mueve masas e influye hasta en el ánimo de las personas.</p>
<p>Valores y actitudes: En las competiciones deportivas se ponen a flor de piel pasiones y sentimientos que los responsables al más alto nivel deben saber enderezar siempre con sentido común y defendiendo los valores que muchas veces se presumen, como convivencia y solidaridad, pero que, sin embargo, otras muchas parece que se olvidan y no se llevan a cabo.</p>	<p>Deporte y los medios: el deporte en general, y sobretodo el fútbol ha conseguido un papel estelar en la programación televisiva, usando una forma de comunicación universal, lenguaje corporal del deporte, en un contexto muy fácilmente reconocible como puede ser un partido de fútbol. Es por todo lo anteriormente mencionado, que las retransmisiones deportivas necesitan generalmente pocas palabras, por lo que se convierten asequibles para cualquier tipo de público, ya sea culto o no, rico o pobre. Además, el fútbol es el deporte más seguido en las retransmisiones y genera millones de ingresos a través de las televisiones.</p>

Tabla de elaboración propia.

Se puede comentar que las oportunidades vienen dadas en su mayoría por el hecho de que el fútbol en España es el deporte que más personas arrastra tanto como espectadores como practicantes y por tanto es la actividad que más espacio acapara en los medios de comunicación.

En cuanto a las amenazas se pueden apreciar dos diferentes, la primera relacionada con el desprestigio que sufre el mundo del fútbol debido a la posible compra de partidos; la segunda hace referencia a los valores y actitudes que en este caso son negativas para el espectador.

TECNOLÓGICA	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>Nivel de uso de Internet: Siendo un poderoso medio de comunicación actualmente y con el enorme porcentaje de hogares en España con Internet, se convierte en una gran oportunidad para el deporte en general y el fútbol en particular al tratarse de una de las mayores búsquedas en la actualidad.</p>
	<p>Creación página web propia: Cada vez son más las entidades que se crean una página web propia y es que es una gran oportunidad para tener contacto directo con aficionados, sponsors y demás, de una manera fácil y eficaz.</p>
	<p>Páginas web dedicadas al deporte: Son muchas las páginas web dedicadas al deporte y es que el deporte se extiende por las redes de una manera exponencial.</p>
	<p>Uso de redes sociales como fuente de información: Al igual que con la página web, cada vez más entidades se crean perfiles en redes sociales para mantenerse conectados con aficionados, anunciar sus sponsors y muchas más variedades de utilidades.</p>
	<p>Mejoras destinadas al rendimiento del futbolista: Son muchas las tecnologías que se están implantando en el fútbol para mejorar el rendimiento de los futbolistas. En entrenamientos, en partidos, gestionando miles de datos instantáneos e infinidad de posibilidades están a la orden del día.</p>

Tabla de elaboración propia.

En cuanto a las oportunidades generadas por la dimensión tecnológica, destaca que en su mayoría vienen generadas por el mayor uso de un medio de comunicación tan importante como hoy en día es el Internet. Pero no son tan sólo estas las oportunidades, sino que se puede encontrar otra relacionada con las mejoras rendimiento del deportista mediante el uso de sistemas más sofisticados impensables hace tan sólo una década atrás.

1.2 Análisis del entorno específico o Microentorno

Una vez realizado el análisis externo del Atzeneta UE, se va a analizar el Microentorno de dicha entidad. Para ello, primero se comentará la necesidad o no de establecer grupos estratégicos atendiendo a diversas variables (como, por ejemplo, dimensión de la entidad, categoría en la que milita actualmente o precio de abonos). Tras esto, se aplicará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para poder analizar en términos de rentabilidad el sector en el que se encuentra el Atzeneta UE. Ya por último y al igual que en el punto anterior, se realizará una tabla con las distintas amenazas y oportunidades que ofrece el Microentorno.

1.2.1 Grupos estratégicos

Con el objetivo de poder comprender mejor la estructura del sector ocio, particularmente los clubes de fútbol que ofrecen este tipo de espectáculo deportivo, y dada la gran diferencia entre las entidades, se hace necesario establecer los grupos estratégicos.

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas o entidades en un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Para lograrlo, se hará una clasificación de los clubes según la división en la que militan actualmente, ya que atendiendo a su presupuesto y la masa social que poseen, las entidades de una misma categoría presentan una gran similitud (excepto los dos o tres equipos que suelen destacar en cada división).

Sabiendo esto, se considerará cuatro grupos estratégicos: entidades que integran LaLiga Santander, LaLiga SmartBank, la Segunda División B y Tercera División y Regional en su conjunto. A la hora de definir el diámetro de los círculos nos basaremos el nivel de repercusión que representa cada división puesto que, por ejemplo, no tiene el mismo alcance televisivo la Primera División y la Segunda B o Tercera.

Seguidamente se va a mostrar el gráfico de grupos estratégicos resultante:

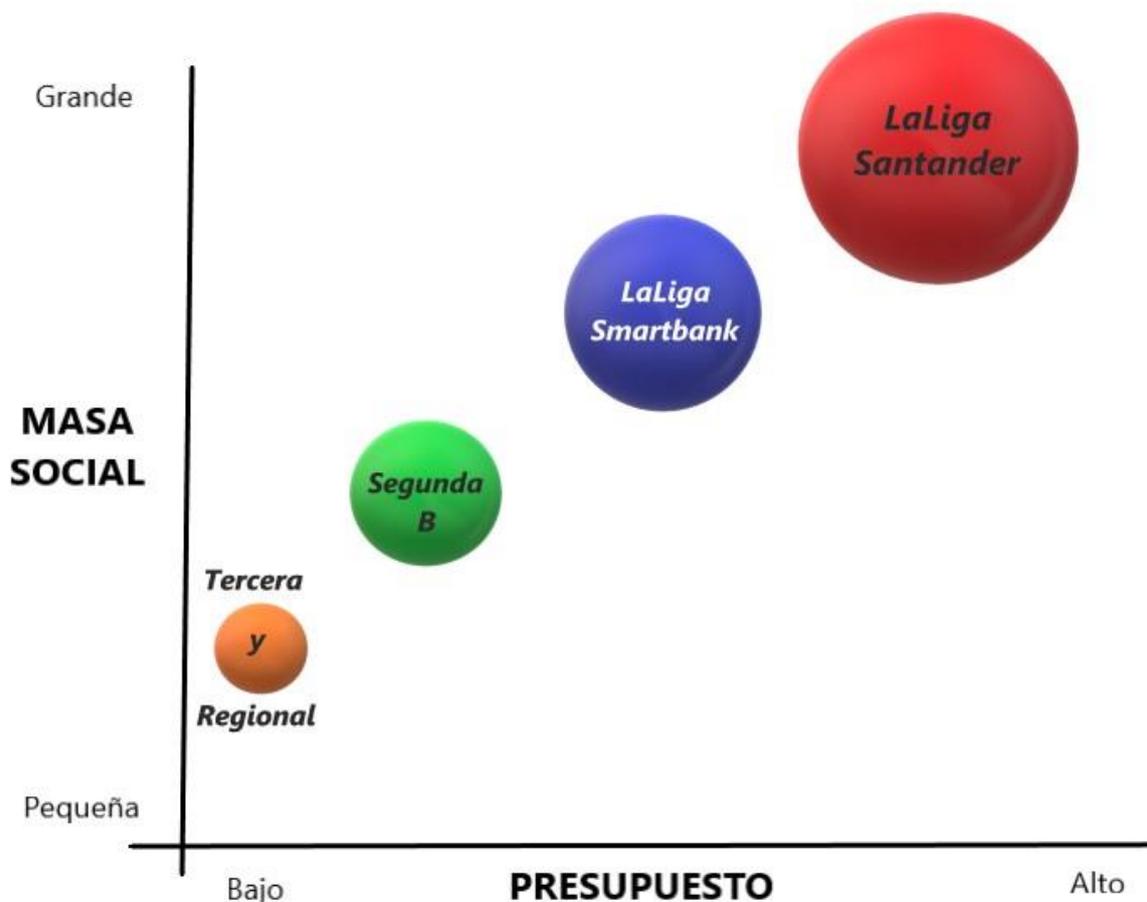


Gráfico de elaboración propia.

Cabe destacar que según se desciende de categoría, el diámetro del círculo es cada vez más pequeño puesto que el nivel de repercusión social es menor. Además, tanto la masa social que arrastra cada grupo como el nivel de presupuesto que disponen, va descendiendo a medida que la categoría es menos mediática. Sin embargo, se ha de destacar que a pesar de contar con un presupuesto menor y como se ha visto en competiciones coperas, en ocasiones las entidades con menor nombre pueden llegar a plantar cara a los todopoderosos clubes de la Primera División, ya que en España existe un nivel de fútbol muy elevado hasta en categorías no profesionales.

1.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

En este apartado se usará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para llevar a cabo el análisis estructural del sector, donde el nivel de competencia viene determinado por la acción de 5 fuerzas competitivas básicas que en su conjunto definen la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas. Es esencial la comprensión de que existen relaciones entre estas fuerzas y los factores clave del macroentorno.

Además, cabe destacar que estas fuerzas no son independientes entre sí, tal y como se describe en el siguiente gráfico:



Gráfico de elaboración propia.

Primero se definirá en qué consiste cada fuerza competitiva, para luego adentrarse en el análisis del Atzeneta UE.

La fuerza competitiva **Competidores Actuales** hace referencia a la actuación de los competidores existentes en el sector en un determinado momento. Aquí habrá que analizar la intensidad de la competencia, donde mayor intensidad implica menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo del sector, o lo que es lo mismo, habrá más amenazas. Sin embargo, a menor intensidad de la competencia, más atractivo es el sector y más oportunidades presentarán.

Los **Competidores Potenciales** engloban a aquellos competidores que hoy por hoy no lo son, pero podrían serlo en un futuro. En este grupo, se incluiría a aquellas entidades de nueva creación que pueden entrar a competir en el sector, o bien aquellas que operaban en otra área geográfica, ejercían otra actividad o entidades de un sector relacionado. Estas supondrán una amenaza para el sector puesto que intensificará la competencia actual y reducirá el atractivo de este. Cabe destacar que la presencia de nuevos competidores dependerá del atractivo que ofrezca el sector, la existencia de barreras de entrada al sector o la reacción de los competidores establecidos.

En los **Productos Sustitutivos** se incluyen a aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto o servicio que ofrece el sector. La aparición de este grupo hará que el atractivo del sector empiece a decrecer lo que supondrá una amenaza. La importancia del efecto de los productos sustitutivos depende de:

- La cumplimentación de las necesidades de los consumidores.
- Sus precios en relación con los del sector.
- La obsolescencia que incorporen en los productos del sector.
- Los costes de cambio por consumirlos o utilizarlos.

En cuanto a los **Proveedores y Clientes** se hace referencia al poder negociador de estos en sus relaciones con la entidad. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye (amenaza), ya que son ellos los que imponen sus condiciones. Los factores que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración.
- Volumen de transacciones.
- Grado de importancia de las compras realizadas en relación con los costes del cliente.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El producto es o no almacenable.

Una vez definidas las cinco fuerzas, se identificarán para la entidad que se está estudiando.

1.2.2.1 *Competidores Actuales*

El número de competidores actuales puede considerarse muy elevado, aunque la diferencia entre entidades puede llegar a ser abismal, presentando una situación de desequilibrio y una competencia intensa a la hora de alcanzar los objetivos marcados. Por ejemplo, si consideramos tanto el nivel de presupuesto como el número de socios entre clubes que militan en la misma categoría que Atzeneta UE, la diferencia entre el mayor y el menor es de 550.000 € en cuanto al presupuesto y 600 personas respecto a la masa social (sin tener en cuenta equipos filiales ya que poseen la misma cantidad para estas variables que el primer equipo).

Ahora se mostrará una tabla con el nivel de presupuesto (€) y masa social (socios/personas) con la que contaron la campaña 2018/2019 las entidades deportivas del Grupo VI de la Tercera División para hacer frente a sus gastos. Hay que tener en cuenta que los filiales del Villarreal CF y Elche CF cuentan con los datos del primer equipo.

TEMPORADA 2018/2019		
TERCERA DIVISIÓN GRUPO VI		
Equipo	Presupuesto	Masa Social
 Orihuela CF	225.000	792
 CF La Nucia	600.000	350
 CD Olimpic de Xàtiva	320.000	800
 At. Saguntino	92.000	400
 Crevillente Deportivo	100.000	500
 Atzeneta UE	250.000	300
 Jove Español	80.000	450
 CD Roda	250.000	300
 CD Eldense	200.000	200
 Villarreal C CF	25.000.000	17.000
 Vilamarxant CF	60.000	250
 Silla CF	70.000	300
 Paterna CF	80.000	300
 UD Alzira	200.000	350
 Novelda CF	80.000	484
 Elche Ilicitano CF	7.700.000	6.400
 CD Acero	80.000	690
 UD Rayo Ibense	50.000	200
 CF Torrelevante	60.000	300
 Paiporta CF	175.000	250

Fuente datos: <https://www.resultados-futbol.com/>

Tabla de elaboración propia.

Al analizar la tabla y sin tener en cuenta a los equipos filiales Villarreal C y Elche Ilicitano (ya que desvirtúan la media), se puede apreciar que la media del Grupo VI de Tercera División en cuanto al nivel de presupuesto gira en torno a 165.111 € y la media del número de socios en 400 aproximadamente.

Cabe mencionar que dicho presupuesto y masa social de las distintas entidades es el correspondiente a la temporada 2018/2019. El fútbol de la Tercera División se encuentra en fase de madurez debido a que el ritmo de crecimiento del sector se encuentra estacando. Esto es

justificado debido a la difícil situación económica que dejó en el mundo del fútbol semiprofesional la crisis vivida hace unos años, lo que hace complicado invertir una gran cantidad de dinero en fichajes, reducir el precio de abono, ampliar el estadio y demás.

En cuanto a las barreras de salida correspondientes al mundo del fútbol, podemos decir que son de tipo emocional puesto que la desaparición de una entidad puede generar malestar y tristeza en sus aficionados. Además, dicha desaparición, causada normalmente por las deudas (jugadores, agentes externos, etc.) puede verse paralizada debido a la movilización de aficionados y del propio ayuntamiento. Dicho esto, podemos llegar a la conclusión de que la desaparición de un club se produce de manera forzosa.

1.2.2.2 Competidores Potenciales

Además de los competidores actuales vistos anteriormente, también hay que considerar como posibles competidores en un futuro próximo a aquellas entidades que, por su proximidad geográfica o por decisión de la Real Federación Española de Fútbol, podrían llegar a formar parte del Grupo de la Tercera División donde milita el Atzeneta UE.

También habría que considerar aquellas entidades valencianas militantes en la Segunda B que descendieran de categoría, o aquellos equipos de Preferente que ascendieran a Tercera División, ya que formarían parte del mismo grupo que la entidad "taronja".

Hay que destacar que aquellos equipos de la Segunda División B que podrían formar parte de la Tercera División con el Atzeneta UE. Estos son:

EQUIPOS VALENCIANOS EN 2ºB (2018/2019)		
Equipo	Presupuesto	Masa Social
Hércules CF	2.000.000	6.000
Villarreal B CF	67.000.000	16.900
At. Levante CF	19.000.000	18.000
C.D. Alcoyano	900.000	1.600
V.C.F. Mestalla	171.000.000	41.000
C.D. Castellón	1.196.500	13.400
Ontinyent C.F.	400.000	800

Fuente datos: <https://www.resultados-futbol.com/>

Tabla de elaboración propia.

Al analizar estos equipos (sin tener en cuenta los filiales del Villarreal CF, Levante CF y Valencia CF), vemos como la media en cuanto al presupuesto es alrededor de 1.124.125 € y al número de socios es 5450, cifras que, aunque se verían reducidas con su descenso, seguirían siendo de las más importantes en comparación al resto de equipos de la Tercera División.

Seguidamente se verá una tabla con los posibles equipos que podrían ascender de categoría y formar parte de la liga del Atzeneta UE.

La categoría a la que pertenecen los siguientes equipos es la Regional Preferente Valenciana:

Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
Equipo	Masa social	Equipo	Masa social	Equipo	Masa social	Equipo	Masa social
Puzol	-	Recambios Colón	-	Dénia	-	CF Intercity	-
CD Burriana	300	Ribarroja CF	500	Ud Castellonense	-	Villajoyosa	1000
Onda	-	CD Utiel	350	Benigànim	400	Hércules B	6.000
Almazora	-	Torrent	-	Jávea	-	CFI Alicante	-
Nules	175	Buñol	-	Tavernes	-	Almoradí	-
CF Albuxech	-	Discóbolo-La Torre	-	Muro	430	Élitei Project	-
Cabanes	-	Burjassot	150	Alginet	-	Thader	-
CD Castellón B	13.400	Sp. Requena	100	Pego	-	Univ. Alicante	-
UD Vall d'Uxó	-	San Marcelino	-	Tous	-	Orihuela B	792
L'Alcora	-	Ud Quart De Poblet	-	L'Olleria	-	Carrús UD Ilicitana	-
Benicarló	-	R. Benagéber	-	L'Alcúdia	-	Callosa Deportiva Cf	-
C.F San Pedro	200	Vallbonense	-	Carcaixent	-	UD Horadada	250
Almenara AT.	-	Juv. Barrio Cristo	-	Portuarios	-	Redovan	-
Huracan Moncada	-	Alcàsser	200	Enguera	-	Benferri	-
Alquerías CF	-	UD Aldaia	-	Rafelcofer	-	SFFCV Benidorm	-
Rafalafena	-	Mislata	400	Contestano	150	Aspe A	-
Sant Jordi	-	Castellar-Oliveral	-	Monte Sión	-	Villena	-
CF Borriol	220	Serranos	-	UE Gandia	-	Torre Vieja	350

Fuente datos: <https://www.resultados-futbol.com/valenciana2019/equipos>

Tabla de elaboración propia.

Teniendo en cuenta que se han podido conseguir pocos datos de las masas sociales de los equipos de Regional Preferente, se va a calcular la media del número de socios para los cuatro grupos en su conjunto (sin tener en cuenta los filiales). La media es de 323, es decir, no llega a 100 socios menos que en la división del Atzeneta UE. Por lo que se puede concluir que las entidades que asciendan de categoría supondrán una amenaza para la entidad "taronja", al no haber una diferencia notoria en los socios de ambas categorías.

Cabe dar énfasis en que las barreras de entrada a la Tercera División Grupo VI son elevadas, ya que de entre los 72 equipos que conforman la Regional Preferente Valenciana, tan sólo 4 entidades tienen el privilegio de ascender cada temporada. En cuanto a los descensos de 2ªB Grupo III, las barreras de entrada también son elevadas, puesto que de los 20 equipos que forman dicha división, solamente 4 de cada grupo estarán la próxima campaña en Tercera (destacar que habrá temporadas en que haya grupos de la Tercera División donde no proceda ningún equipo que el año anterior militaba en la 2ªB).

Para finalizar este apartado, también es necesario tener en cuenta como posibles competidores, aunque no pueden competir con el presupuesto del Atzeneta UE, equipos cercanos a Atzeneta que actualmente militan en categorías inferiores como es el caso, entre otros, el Muro CF, L'Ollería y el Benigànim. Estos pueden suponer una amenaza porque, al ver la dificultad de subir al primer equipo, muchos jugadores de las inferiores del club "taronja" o incluso jugadores con pocos minutos, estarían interesados en cobrar una inferior cuantía a cambio de jugar en estos equipos.

1.2.2.3 Productos Sustitutivos

Si se hablan de productos que pueden llegar a ser sustitutivos al hecho de presenciar un partido de fútbol en Tercera División, podría destacar como mayor amenaza el hecho de resultar ciudades como Valencia o Elche bastante cercanas, al tener fútbol de Primera o Segunda División.

Otra posible amenaza es el que, aunque para algunas personas el fútbol no solamente es un deporte, la mayoría de los demás deportes, por no decir todos, se pueden disfrutar por mucho menos dinero y alguno de ellos llegan a arrastrar importantes cantidades de seguidores. Eso junto con el hecho de atravesar una época, económicamente hablando, en la que no se podría decir que se está en crisis, pero la situación no está lo suficientemente desahogada como para acaparar la cantidad de socios que se solían tener antes por los precios que se solicitan ahora mismo.

Además, otra posible amenaza es el hecho de verse el fútbol cada vez más como un negocio, lo que hace que muchos aficionados se desencanten y opten por acudir a otros deportes que les resulten más atractivos.

Por último, se consideran amenazas aquellas actividades de ocio tales como el cine, el teatro, conciertos o, por ejemplo, el realizar un viaje, ya que los clientes de dichas actividades estarían sustituyendo el fútbol por ellas.

1.2.2.4 Poder de proveedores

Los proveedores en el sector del fútbol son aquellos que abastecen a un club determinado con diferentes productos o servicios para que estos puedan llevar a cabo su actividad principal.

Dentro de este grupo podemos encontrar cuatro tipos diferentes:

- Proveedores de recursos económicos (sponsors, televisión, entidades bancarias...).
- Proveedores de material.
- Proveedores de jugadores.
- Proveedores de servicios.

En cuanto al primer y segundo grupo correspondiente a los recursos económicos y de materiales, podemos encontrar las empresas, canales de televisión y demás, encargados de inyectar dinero en el club.

Es necesario puntualizar que en algunas de las empresas se introducirán gráficos correspondientes a la evolución de tres variables económicas. Para la mejor comprensión de estas variables, se incluirá la definición de cada una de ellas.

Ingresos de Explotación: Ventas totales efectuadas por la empresa durante el período cubierto por el estado de resultados.

Liquidez General: Es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Endeudamiento: Es la relación entre el total de las deudas y el pasivo de la sociedad. Determina la proporción de deudas de la empresa. Sus valores óptimos se sitúan entre el 0,5 (50 %) y el 0,6 (60 %).



Nombre	Ubesol SL
Localidad	Atzeneta d'Albaida
Actividad	La fabricación, comercialización y venta al por mayor y menor, la importación y exportación de objetos y material de limpieza.
Fecha Constitución	1979
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Ingresos explotación (2018)	116.760.609 €
Resultado ejercicio (2018)	23.696.821 €
Número empleados	325
Website	www.ubesol.es

Tabla de elaboración propia.

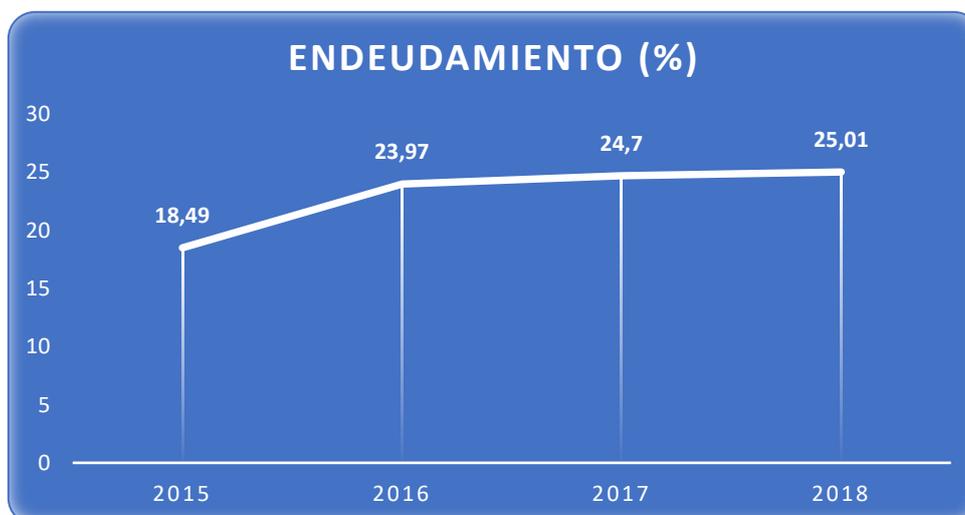
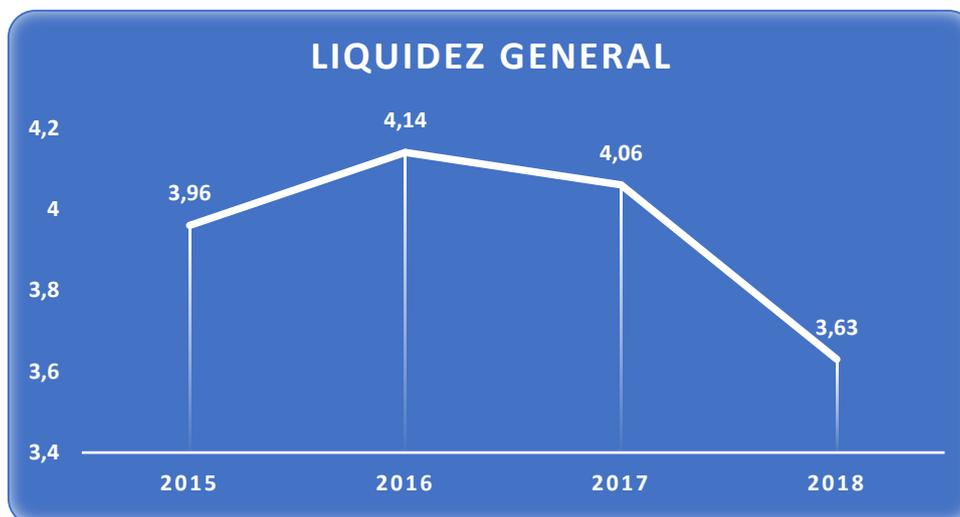
A continuación, se introducirán gráficos con la evolución de alguna de las variables más representativas de esta empresa:

Tabla de elaboración propia.

UBESOL SL				
	2015	2016	2017	2018
Ingresos explotación (€)	102.720.786	104.516.594	111.267.347	116.760.609
Liquidez general	3,96	4,14	4,06	3,63
Endeudamiento (%)	18,49	23,97	24,7	25,01

Fuente datos: <https://sabi.bvdinfo.com/>

Gráficos de elaboración propia:





Nombre	Luanvi SA
Localidad	Paterna
Actividad	Confección y distribución de prendas y equipaciones deportivas.
Fecha Constitución	1977
Forma jurídica	Sociedad Anónima
Ingresos explotación (2018)	11.689.454 €
Resultado ejercicio (2018)	211.301 €
Número empleados	80
Website	www.luanvi.es

Tabla de elaboración propia.

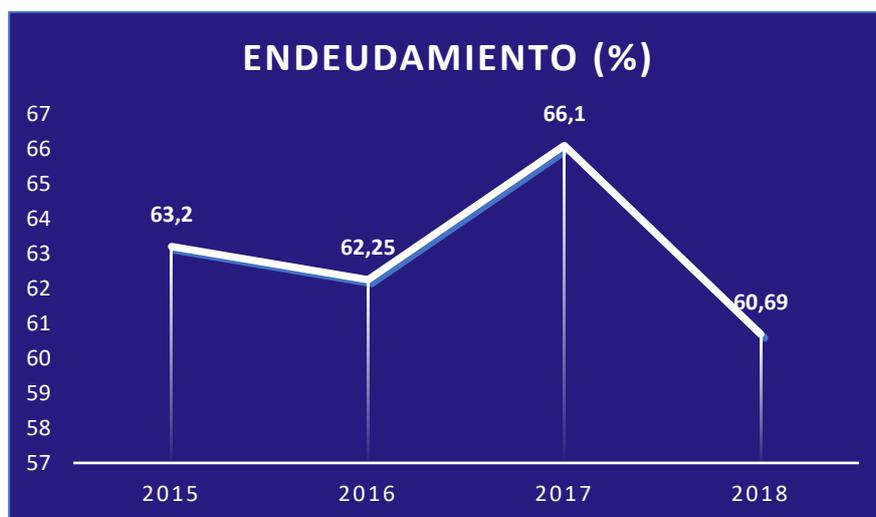
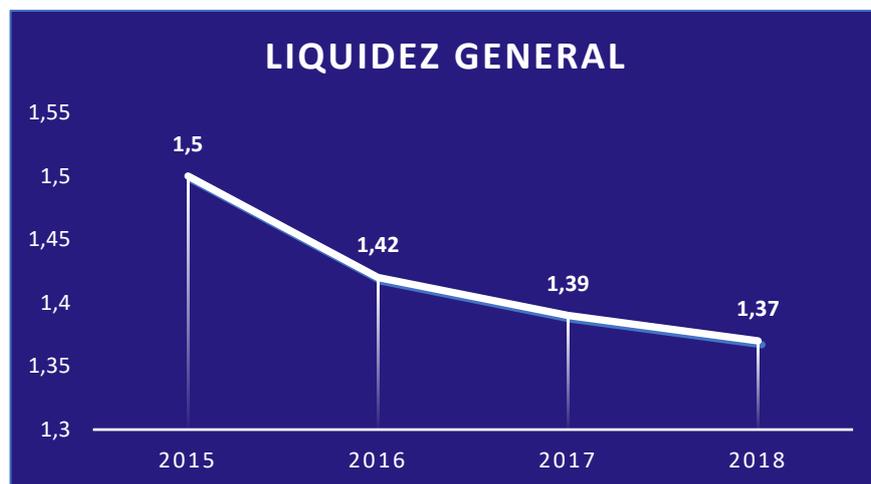
A continuación, se introducirán gráficos con la evolución de alguna de las variables más representativas de esta empresa:

LUANVI				
	2015	2016	2017	2018
Ingresos explotación (€)	8.370.683	10.333.174	11.023.427	11.689.454
Liquidez general	1,5	1,42	1,39	1,37
Endeudamiento (%)	63,2	62,25	66,1	60,69

Fuente datos: <https://sabi.bvdinfo.com/>

Tabla de elaboración propia.

Gráficos de elaboración propia:



También hay que destacar el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida como otro factor importante en la financiación de la entidad.



Ajuntament
Atzeneta

También hay algunas empresas que aportan algo, pero que, en comparación con las destacadas, es casi anecdótico.

Sobre la importancia y poder de estas empresas sobre el Atzeneta UE, cabe destacar que el no tener un gran número de sponsors hace que sus aportaciones económicas sean significativamente grandes, sobre todo el caso de su principal patrocinador, Ubesol. En el caso de que alguna de ellas aporte una mayor cantidad que la otra, repercutirá sobre el espacio publicitario que se poseerá en el estadio o el lugar a ocupar en las indumentarias del club.

Tan sólo en el caso de Ubesol y el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida, donde sus aportaciones son significativas, hace que estos puedan participar en decisiones concernientes a la entidad deportiva. En el primer caso, su aportación hace que estos tengan un factor determinante en el ajuste de los presupuestos anuales. En el caso del Ayuntamiento, su financiación hace que puedan participar en la toma de decisiones de carácter general sobre el club, como, por ejemplo, ampliación de gradas o instalaciones en general.

Respecto a los proveedores encargados de suministrar los materiales, el poder recae sobre el club en cuestión, dado el gran número de empresas que pueden suministrar materiales como, por ejemplo, equipaje para entrenar, jugar o chándal de paseo.

En cuanto a los proveedores de jugadores, se pueden diferenciar entre aquellos jugadores que pueden provenir de cualquier otro club, libres o aquellos que son ascendidos desde las categorías inferiores del propio club.

En el primer caso, la importancia o poder de negociación irá en base a la relación que guarden ambos clubes, el poder adquisitivo y la decisión final del jugador.

En relación con los jugadores libres, un factor importante es AFE, ya que se encarga de los jugadores que pertenecen a su sindicato, cada vez más presente en la Tercera División.

Atendiendo a las categorías inferiores del club, cabe destacar que cada vez es mayor su importancia debido a la situación económica que atraviesa el fútbol modesto, la cual hace que las entidades deban volcarse y apostar más por sus jóvenes promesas.

Además de todos los factores mencionados, hay que mencionar el gran poder intermediario que poseen los representantes de futbolistas, que cada vez están más presentes en estas categorías también.

Por último, un club de fútbol necesita de vez en cuando la prestación de servicios administrados por empresas externas al club. Estos pueden ser desde empresas encargadas del cambio de césped hasta empresas especializadas en realizar obras en el estadio. Al igual que en los proveedores de materiales, el club es el que normalmente establece las condiciones del contrato.

En relación con los clientes de una entidad deportiva, o lo que es lo mismo, los socios del club o los que pueden llegar a serlo, el poder recaerá sobre la directiva de club, ya que poseerán autonomía en la toma de decisiones. Sin embargo, se debe tener precaución con las decisiones, ya que, en caso de tomar decisiones equivocadas o no aceptadas por muchos socios, puede desencadenar en dudas que pueden acabar en la elección de otra directiva en elecciones futuras.

1.2.2.5 Poder de Clientes

Los clientes son conocidos como fans en la industria del fútbol. El poder que ellos poseen tiene que ver más con el volumen que con la individualidad, o lo que es igual, la masa crítica de los fans tiene mucho más impacto que la de un sólo fan. Hay que diferenciar entre los socios que aportan abonos mensuales o anuales, y los que son de afiliación voluntaria. El poder de negociación es distinto dependiendo de cuál sea. El primer tipo de fans tienen poder económico, comprando entradas para los partidos, pero también poder político, al poder votar en las elecciones de las autoridades. Sin embargo, el segundo grupo tan solo tiene poder económico. Según va creciendo un club, a nivel histórico como de expansión, los ingresos del "match-day" aumentan, y a raíz de esto, el poder de los clientes aumenta en relevancia. Existe otro tipo de cliente en el fútbol, estos son los dueños de los palcos (empresas o personas), los cuales se benefician de los eventos deportivos y de los extradeportivos celebrados en los estadios.

1.2.3 Tabla de Amenazas y Oportunidades

Acto seguido se introducirán las tablas de amenazas y oportunidades resultantes del análisis llevado a cabo anteriormente.

COMPETIDORES ACTUALES	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Los equipos filiales cuentan con un presupuesto muy superior al resto de equipos de la categoría.	Contando con las barreras emocionales, hacen que las desapariciones de los clubes sean más complejas.
Al ser el grupo VI de la Tercera División uno de los grupos más competitivos, el disputar los play-off de ascenso suponen un objetivo muy complicado.	Los equipos del grupo VI de Tercera División que logran llegar a los play-off suelen tener grandes opciones de lograr el ascenso de categoría.
La diferencia de presupuestos suele hacer que dominen los que más presupuesto manejan.	El respaldo de grandes empresas en el presupuesto suele suponer serías opciones de lograr los objetivos.

Tabla de elaboración propia.

Al analizarse los competidores actuales, o lo que es igual, aquellas entidades que forman el grupo VI de la Tercera División, se puede decir que las amenazas son tan significativas como las oportunidades. Sin embargo, cabe destacar como amenaza más importante, el desequilibrio presupuestario existente entre entidades de una misma categoría, más significativa aún si se compara con filiales.

COMPETIDORES POTENCIALES	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
El hecho de que algunos jugadores, ya sean de la cantera o del propio primer equipo, que disponen de pocas oportunidades, se marchen a equipos de una categoría inferior, en un futuro puede provocar una competencia, creada desde el reforzamiento del otro club a costa de un jugador cuya formación ha sido costada por la entidad.	Al ser la Preferente Valenciana una liga más competitiva que la de otras regiones, cuenta con buenos jugadores los cuáles pueden ser fichados por los clubes de la Tercera Valenciana y al mismo tiempo debilitar la posible futura competencia de los equipos de inferior categoría.
Los equipos valencianos que descienden del Gº III de 2ªB también suponen una gran competencia por la promoción ya que su objetivo suele ser la vuelta a la categoría de bronce.	La 3ª División, en concreto el grupo IV, es una competición muy competitiva, donde los equipos que ascienden a dicha categoría suelen tener que hacer un gran esfuerzo para no acabar descendiendo de nuevo la siguiente campaña.
La gran masa social de algunos equipos de la Regional Preferente Valenciana hace que, en caso de ascender a Tercera, se conviertan en una clara amenaza para los equipos que ya militaban en ella.	Las grandes barreras de entrada al Gº VI de Tercera División hace que un menor número de equipos puedan competir dicha Tercera. Existen un total de 72 equipos que luchan cada año por ascender a 3ª, mientras que son tan solo 4 los que lo consiguen.
El descenso o ascenso de los equipos filiales a la Tercera División Gº VI provoca una mayor competencia por los puestos de promoción, debido al alto presupuesto que poseen.	

Tabla de elaboración propia.

Una de las principales amenazas que se presentan a la hora de analizar posibles competidores en un futuro próximo, es el hecho de considerar como competidores aquellas entidades que descienden de la categoría de bronce, puesto que suelen contar con un mayor presupuesto y masa social que el de la media analizada anteriormente por el grupo VI de la 3ª. Además, dado el poderío económico de los equipos filiales, tanto si descienden como si ascienden, presentan una seria amenaza para las entidades de la categoría. Por último, dar la posibilidad a que jugadores del filial o del primer equipo con pocas oportunidades decidan marcharse a una entidad de menor nivel, puede dar lugar en el futuro a una situación comprometida ya que puede darse el caso de enfrentarse al equipo que lo formó.

En cuanto a las oportunidades, cabe destacar el hecho de que, fichando jugadores buenos de preferente, además de dar la talla, se debilitan los futuros posibles competidores de la categoría. Además, los equipos que logran ascender deben realizar esfuerzos económicos para tratar que en la siguiente temporada se logre la salvación, al ser el Gº VI de la tercera un grupo muy competitivo y difícil. También se debe tener en cuenta que existen unas barreras de entrada muy elevadas al ser simplemente 4 los equipos que acaban ascendiendo cada año, entre los 72 que tratan de conseguirlo.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Comparando los precios que se suelen tener en eventos deportivos tales como la Tercera División con otros eventos de ocio como puede ser el cine, hay gente que prefiere lo segundo por el precio.	El fútbol es considerado el deporte rey en España, ya que arrastra a millones de personas. Además, en los medios de comunicación se dedica mucho más tiempo al fútbol que al resto de deportes juntos.
A la hora de hacerse socio, existen otros deportes, la mayoría, los cuales dan la posibilidad con precios más reducidos, lo que hace que haya gente que prefiera hacerse socios de otros deportes.	El hecho de que el fútbol español se haya elevado a parámetros nunca vividos, con la consecución de la Eurocopa en el 2008 y 2012, el Mundial en el 2010, junto con el dominio llevado a cabo por clubes españoles como el Barcelona o el Madrid en Champions League, o el Atlético de Madrid y el Sevilla en la Europa League, hace que mucha más gente se haya subido a la ola que genera el fútbol español.
El hecho de querer hacer del fútbol un negocio más, quita romanticismo al deporte y hace que muchos seguidores dejen de serlo.	
La posibilidad de ver fútbol de Primera División o Segunda, no muy lejos.	

Tabla de elaboración propia.

Contemplando los productos sustitutos, se puede comentar como principal amenaza el hecho de poder disfrutarse el fútbol de primer nivel en ciudades relativamente cercanas.

Cabe destacar también que actualmente el fútbol es conocido como el deporte rey, pero que, sin embargo, el precio es determinante, ya que, en materia de entradas, al ser más alto que otros eventos, como el cine, la población española puede decidir gastarse su renta en las alternativas más baratas. Además, puesto que el precio de abono para otras modalidades deportivas es normalmente más barato que en el fútbol, puede suponer una alternativa para el deporte rey.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Es muy difícil la gestión de un club y siempre va a haber alguien en contra de las decisiones que se toman. Por lo que hay que tener mucho cuidado con las decisiones y tratar de hacer siempre lo mejor para el club, porque de lo contrario	Hacer ofertas del tipo; por ser jubilado, parado, etc. A la hora de las campañas de abonados, podría tenerse más aceptación y superar las cuotas a las que se vinieran viendo.
El hecho de que el precio del abono sea decisión de la directiva, puede llegar a parecer abusivo para parte de los socios que podrían decidir no abonarse en esa temporada.	Al poseer el poder de negociación, dependiendo de la situación económica del club, se pueden establecer precios más flexibles.

Tabla de elaboración propia.

Respecto al poder de negociación con los clientes, al recaer sobre la directiva, puede tener tanto oportunidades como amenazas. Al final acaba siendo más significativa la amenaza, ya que, por ejemplo, si se lleva a cabo una ineficaz gestión en la política de precios, puede desencadenar no solo en un descenso de los socios, sino también en no ser reelegido en la siguiente elección de presidente. Mientras que aun pudiendo decidir las promociones a llevarse a cabo, no siempre se conseguirá la cantidad de socios requerida o marcada como objetivo.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Al tener un gran patrocinador, sobre el que recae la mayoría del presupuesto del club, se corre el riesgo de que si en un futuro decidiera dejar de ser sponsor el club no recibiría la mayoría de los ingresos que recibe actualmente.	Normalmente, en cuanto a material deportivo, al existir mucha oferta de proveedores, el club tiene el poder de negociación.
Al tener poca cantera no es una fuente de promoción de jugadores para el primer equipo.	A la hora de fichar jugadores es muy importante la solvencia económica que se posee.
	La buena relación con el Ayuntamiento facilita futuras concesiones o mejoras.

Tabla de elaboración propia.

Respecto al poder de negociación con proveedores, atendiendo al tipo de proveedor (patrocinador, suministrar material deportivo, abastecer jugadores, etc.) los resultados son dispares.

En relación con los patrocinadores todo son amenazas, ya que, al ser un único gran patrocinador, es este quién impone las condiciones del contrato. El hecho de que una entidad deportiva mantenga buenas relaciones con el Ayuntamiento supone una estrecha cooperación entre ambas partes.

En cuanto al proveedor de material deportivo, dada la gran diversidad de empresas, son las entidades deportivas quiénes escogen la mejor alternativa (normalmente la más económica).

Por último, a la hora de proporcionar jugadores a la primera plantilla procedentes de otras entidades, las oportunidades que se presentan son más relevantes, ya que muchas entidades pueden aprovechar la delicada situación económica de otros clubes para adquirir jugadores a bajo coste, sin embargo, con jugadores de la propia cantera es una asignatura pendiente debido a la poca cantera de la que se dispone.

1.3 Conclusiones

El análisis PEST llevado a cabo en esta parte del proyecto tiene diversas conclusiones de las que se podrían destacar las siguientes:

- El número de amenazas es inferior al de las oportunidades ya que mientras son 12 las amenazas, las oportunidades ascienden a 17.

- El número de amenazas incrementa, en parte, debido a la situación económica en la que los clubes de categorías semiprofesionales se encuentran, ya que cada variable analizada en esta dimensión es una clara amenaza para el sector.

- En cuanto a las oportunidades, cabe destacar que el brutal incremento del uso de internet y de las nuevas tecnologías, las cuales pueden ocasionar grandes oportunidades para el club a la hora de atraer a nuevos socios.

- En cuanto a las dimensiones sociocultural y político-legal, destacar que son las dimensiones que más favorecen la estabilidad entre amenazas y oportunidades ya que ambas suman el mismo número.

En cuanto al análisis correspondiente a los grupos estratégicos, cabe mencionar que a la hora de realizar la diferenciación se ha tenido en cuenta la clasificación que hoy en día existe en el sistema de competición del fútbol español.



Respecto a las amenazas y oportunidades que presentan las cinco fuerzas de Porter, se puede extraer como conclusión el hecho de que existe un entorno un tanto incierto, debido a que el número de amenazas y oportunidades es bastante parejo.



Capítulo 7

Expectativas y propósitos de la entidad

1. Expectativas y propósitos de la entidad

Si bien en los apartados vistos anteriormente se ha hecho hincapié en la influencia del entorno sobre la estrategia de una organización, del mismo modo no se ha reconocido el papel que juega el personal de la entidad, en otros, en la evolución de su estrategia.

Y es que la estrategia también tiene relación con lo que las personas esperan lograr de una organización y la influencia que pueden tener en los propósitos de ella.

1.1 Grupos de interés

Existen unas limitaciones que proceden de la existencia en la empresa de grupos de interés o “stakeholders”, los cuales tienen objetivos propios diferentes.

Los propósitos de la empresa serán el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos, de forma que todos consideren cumplidos sus objetivos particulares.

Normalmente el grupo poseedor del mayor poder suele condicionar al resto, ya que suele imponer sus criterios con la restricción de la consecución mínima aceptable de los objetivos de los demás. De hecho, un grupo insatisfecho puede llegar incluso a impedir la consecución de la estrategia.

El análisis de los grupos de interés se corresponde a los siguientes pasos:

- Identificación de los grupos.
- Conocimiento de sus objetivos como grupo.
- Valoración de su importancia relativa.
- Análisis de las exigencias e implicaciones sobre los objetivos y estrategia de la empresa.

Existen dos tipos de grupos de interés, los internos, que son aquellos que forman parte de la organización y los externos, que son aquellos que influyen sobre las decisiones de la empresa desde el exterior.

1.1.1 Grupos internos

Las decisiones estratégicas del Atzeneta UE se ven afectadas desde el punto de vista interno por los siguientes grupos de interés o “stakeholders”:

Directivos:

Son los encargados de tomar las decisiones a nivel estratégico, velarán por que todo funcione correctamente e intentarán contratar para cada puesto a la persona más idónea. Además, representarán al Atzeneta UE ante la RFEF y otros organismos deportivos. También se encargarán de mantener el prestigio deportivo del club en todas y cada una de las categorías y competiciones en las que participe cualquier equipo a su cargo. Para evitar que otros grupos de interés internos muestren su desacuerdo en la gestión de la entidad, los directivos deberán mostrar interés para que todo marche correctamente tanto en el ámbito económico como deportivo.

Socios:

Teniendo en cuenta que aportan su dinero a la entidad “taronja” al comenzar una temporada, sin saber que pasará, se les considera como grupo interno. Al igual que en cualquier otra entidad deportiva, los socios desempeñan un papel crucial en la sociedad ya que son ellos los que se encargan de llevar en volandas al equipo con tal de llevar al equipo hacia el logro de los éxitos deportivos, por lo que son la razón de ser de la organización ya que se mantiene a lo largo de los años debido al interés mostrado por ellos. Es por esto por lo que sus necesidades deberán ser tomadas en cuenta. Aunque no posean poder de toma de decisiones, mostrando su contradicción pueden cambiar la opinión mostrada por los directivos del club.

Jugadores:

El éxito de cualquier club se basa en los futbolistas, ya que, que la marcha deportiva sea buena depende de ellos. Es por ello por lo que se hace indispensable hacerles llegar la importancia que ellos tienen dentro del club, saber cómo motivarles y comunicarles las funciones a llevar a cabo tanto dentro, como fuera del campo. También es muy importante recalcarles que son deportistas profesionales (el Atzeneta UE contrata a sus jugadores con contrato laboral) y que se les retribuye como tal y con ello el deber que tienen con la entidad.

Cabe destacar que, como deportistas profesionales, deben asumir la responsabilidad de rendir al máximo de sus posibilidades y tener contento al staff técnico, directivos y el entorno del club. De hecho, estarán interesados en el buen rendimiento del club, tanto económica como deportivamente, además de que exista la paz institucional y poder tener un entorno de trabajo tranquilo.

Cuerpo técnico:

Su principal objetivo es la formación, táctica, técnica, física y psicológica, del carácter deportivo de todo el equipo para tratar de conseguir obtener los objetivos marcados. Lógicamente están interesados en que el club rinda tanto económicamente como deportivamente. Deportivamente por el hecho de que normalmente, el primero en ser deportivo de lo contrario, es el cuerpo técnico. El interés económico viene dado por el hecho de asegurar la retribución pactada.

Empleados:

Este grupo está compuesto por todas las personas a cargo del club encargadas del correcto funcionamiento en el día a día, desde instalaciones, comunicaciones, etc. Los delegados de campo, encargados de material, “community manager”, etc. Su interés por el buen rendimiento del club en todos sus aspectos viene motivado por el deseo de que la directiva perdure, como así sus puestos de trabajo. Así mismo buscarán las mejores condiciones laborales posibles y el cumplimiento de la directiva con lo pactado.

1.1.2 Grupos externos

Por otro lado, existen una serie de grupos que desde el exterior influyen, en menor o mayor medida, en la estrategia de la entidad. Son los siguientes:

Seguidores:

Como no aportan dinero a las arcas del club, independientemente de la situación deportiva del club, se consideran externos. Es por ello, que este grupo necesita de la buena marcha deportiva del club y no tanto la situación económica. Esto es debido a que cuando hay momentos complicados, no apoyarán ni aportarán dinero al club.

Debido a esto, la entidad “taronja” no debería tener en cuenta la opinión de este grupo así como tampoco satisfacerlos, ya que no sienten los colores del club y sólo apoyan cuando el rendimiento es bueno.

Periodistas:

Se encargan de mantener informados a los socios y seguidores de los acontecimientos del club. Es muy importante entablar buenas relaciones con este grupo para evitar campañas de desprestigios hacia el club. De hecho, con su apoyo se puede llegar a una mayor cantidad de personas con el fin de que se vuelquen con el club para conseguir los objetivos.

Ayuntamiento:

El apoyo de este organismo es indispensable, en el tema económico e institucional. También puede llegarse a acuerdos para el uso exclusivo de las instalaciones. Por suerte para el club, existe el interés de este organismo por el buen hacer deportivo e institucional del club, ya que le da renombre al municipio y reconocimiento. Además, es importante el hecho de acoger otro tipo de eventos para poder expandir la imagen del municipio y del club.

Federación Nacional y Territorial:

Pese a que no exista interés en la situación atravesada por el club, si existe en que los recibos sean pagados al día. Dicho cumplimiento hace que posteriormente se reciban subvenciones dedicadas a paliar los momentos complicados que sufran los clubes. Además, el buen entendimiento o relación, hace que se disputen encuentros amistosos de prestigio, encuentros neutrales o de distintos partidos de selecciones territoriales en las instalaciones del club, lo que le otorga prestigio y visibilidad.

Patrocinadores:

Tendrán gran interés en el buen rendimiento deportivo del club, y que, al aportar dinero, su nombre saldrá reflejado allá donde se desplace la entidad. Por ejemplo, un equipo de Tercera tiene impacto en el territorio de la Comunidad Valenciana, pero en el momento de conseguir jugar los play-off de ascenso, viaja a otras partes del territorio español y en caso de conseguir el ascenso a 2ªB, mayor alcance territorial, y así sucesivamente. Además, en el caso de que el club tenga una buena imagen con el exterior, se puede vincular la imagen con la compañía patrocinadora.

Otros organismos:

Hay otros organismos que estarán interesados en el buen rendimiento económico del club, debido a que de ello depende que extraigan distintos beneficios. Un ejemplo puede ser AFE, ya que está interesada en que el club haga frente en el pago de los salarios de los jugadores.

Entidades bancarias:

Estarán interesados en la buena marcha económica del club, ya que, en el caso contrario, estos tendrán menos ingresos y será más difícil llevar a cabo los pagos correspondientes a los posibles préstamos con las entidades financieras.

Proveedores:

Los proveedores interactúan con los clientes como en cualquier mercado, por lo que los proveedores de equipos de fútbol están interesados en que el club tenga los recursos necesarios para tener los fondos destinados a conseguir sus servicios.

1.1.3 Valoración de la importancia de los grupos de interés

Con el fin de resumir la información de los grupos de interés y su importancia e influencia en la organización, es clave la elaboración de un mapa de grupos con el fin de identificarlos en función de su importancia y el posible impacto que puedan tener sobre la estrategia de la empresa.

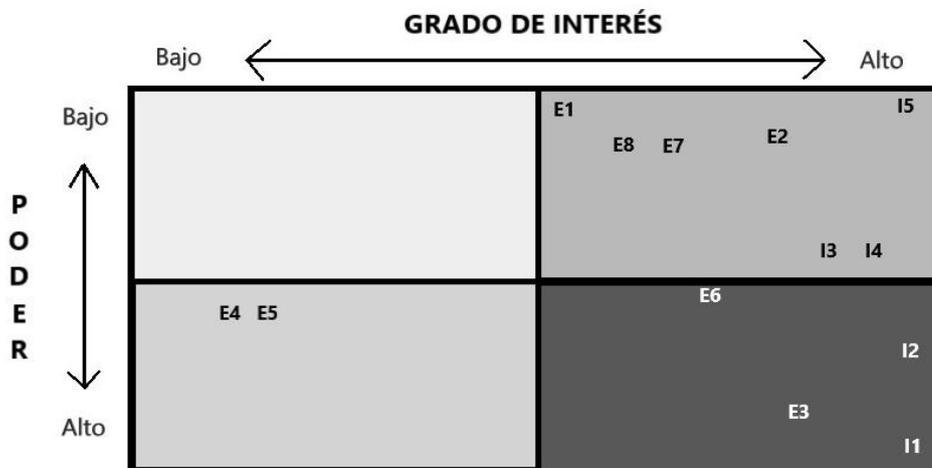
Se valorará la importancia de los distintos grupos, lo que condicionará las decisiones a llevar a cabo y las acciones a emprender. Normalmente se dará prioridad a los objetivos que estén relacionados con los grupos más relevantes.

La importancia relativa de un grupo de interés dependerá de la existencia o ausencia de ella de dos características relevantes:

Poder: que representa la posibilidad real de imposición a los otros grupos objetivos propios.

Interés: que tenga cada grupo por influir para impregnar las expectativas en los propósitos de la organización y la elección de determinadas estrategias.

Con las características vistas anteriormente se podrá dibujar la matriz Poder/Interés, donde los grupos de interés serán situados para la apreciación de su posición respecto a la organización.



LEYENDA	
GRUPOS INTERNOS	GRUPOS EXTERNOS
I1 - DIRECTIVOS	E1 - SEGUIDORES
I2 - SOCIOS	E2 - PERIODISTAS
I3 - JUGADORES	E3 - AYUNTAMIENTO
I4 - CUERPO TÉCNICO	E4 - FEDERACIONES
I5 - EMPLEADOS	E5 - O. ORGANISMOS
	E6 - PATROCINADORES
	E7 - E. BANCARIAS
	E8 - PROVEEDORES

Imagen de elaboración propia.

Tras observar la gráfica sobre el análisis, se puede identificar una gran diversidad de grupos en nivel de poder y grado de interés, en el cuadrante conocido como "Mantener Informados". Estas personas deberán encontrarse informadas continuamente con respecto a la actualidad de la marcha del club, debido a que tienen menos poder que otros grupos en cuanto a la toma de decisiones, pero poseen un grado de interés superior al de otros, lo que hace que influyan indirectamente. Una vez especificado lo anterior, se concretan los grupos localizados en este cuadrante: "Seguidores, Periodistas, Entidades Bancarias, Proveedores, Jugadores, Cuerpo Técnico y Empleados".

Los grupos "Otros Organismos" y "Federaciones" no muestran interés en los movimientos estratégicos del Atzeneta UE, pero tienen poder suficiente como para ejercer influencia, por ello, se tendrán que mantener satisfechos, o lo que es lo mismo, cumplir con sus exigencias.

Los grupos clave son "Patrocinadores", "Ayuntamiento", "Socios" y "Directivos", serán los capaces de influir de manera determinante en las estrategias de la entidad "taronja". Los "Patrocinadores" es el que menos interés y poder tendrá de ellos, ya que su participación únicamente la verá como una inversión. El Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida tendrá más interés en la marcha del club, a la vez que poder en la toma de decisiones debido a que le interesa que representen el pueblo llevándolo lo más lejos posible. Finalmente, tanto los socios como los directivos tendrán el mismo grado de interés de que la entidad prolifere, pero los directivos tendrán bastante más peso en la toma de decisiones de las futuras estrategias.

1.2 Propósitos de la entidad

Todas las entidades tienen valores corporativos, los cuales son parte de quiénes son, le otorgan sentido, qué representan, lo que quieren conseguir y el cómo lo van a conseguir. Así pues, la misión es la declaración de la dirección y el propósito general de la entidad, representando tanto la identidad como la personalidad de la organización en la actualidad y en un futuro, con un punto de vista general.

1.2.1 Misión de la entidad

La misión es el motivo de existencia de una empresa, su razón de ser. Constituye una declaración de principios con la que la entidad se presenta ante la sociedad. Es por ello, que todos los miembros de la organización deben conocerla, ya que es el elemento de identificación de la filosofía de la entidad y cohesiona a todos los trabajadores, aunque posee un carácter dinámico, por lo que, como el resto de los componentes de la organización, evoluciona.

Según las fuentes consultadas y lo visto en el análisis, la misión del Atzeneta UE se podría conocer como:

“Ser la entidad deportiva referente en la Comarca, haciéndose conocer y lograr que la gente de los alrededores se sienta identificada con el club”.

1.2.2 Visión de la entidad

La visión es un reflejo de lo que debe ser la trayectoria de la entidad, el objetivo a largo plazo planteado por la dirección de la organización. Diseña el escenario en el que se describirá a la entidad en un futuro, resaltando las características principales del largo plazo.

Se identifican las diferencias entre la situación actual y a la que se quiere llegar, señalando las directrices a llevar a cabo, siendo referencia en cada una de las acciones llevadas a cabo, pudiéndose hacer cambios en la propia definición de la misión.

Para ello es necesaria creatividad, instinto e intuición y no debe crearse como una representación muy alejada de la realidad posible.

Se deben considerar las condiciones de mercado, económicas, sociales y tecnológicas que aparecerán en el futuro. Ayudará a la identificación de recursos y capacidades disponibles o los que se deberán escoger. El horizonte temporal no debe superar los 10 años.

Posee tres características primordiales:

- Idea profunda de triunfo.
- Estabilidad a largo plazo.
- Merecimiento del esfuerzo y compromiso del personal para la consecución.

La visión del Atzeneta UE, o lo que es lo mismo, el lugar que debería y en el que desea situarse a largo plazo es el siguiente:

“Conseguir el ascenso a la categoría de bronce, consolidarse en ella y expandir la marca por el panorama nacional”.

1.3 Conclusiones

Al terminar de analizar los grupos que mantienen interés con el Atzeneta UE, se van a enumerar las conclusiones consideradas como más importantes:

- Los grupos internos que forman el Atzeneta UE son; directivos, socios, cuerpo técnico, jugadores y empleados.

- Los grupos externos al club que representan unión indirecta con el club son; seguidores, periodistas, ayuntamiento, federaciones, patrocinadores, otros organismos, proveedores y entidades bancarias.

- Todos los grupos nombrados anteriormente tienen distintos grados de interés y de poder sobre el Atzeneta UE. Por esto último, se hace necesario la realización de una diferenciación para hallar cuáles son con los que se debe mantener una mayor relación. Los grupos que deberán ser informados en todo momento y guardan mayor poder e interés sobre el Atzeneta UE son; directivos, socios, ayuntamiento y patrocinadores. El grupo formado por aquellos que no guardan interés por la entidad pero que convendría mantener satisfechos son organismos como AFE o las federaciones. Finalmente se encuentra el grupo de poder poco elevado, pero con gran interés, a estos conviene mantenerlos informados ya que, debido a su interés, su actividad puede llegar a influir de manera indirecta en el club.

Para cerrar este capítulo se van a recordar tanto la misión como la visión que se ha creído conveniente para el Atzeneta UE:

- Misión; “Ser la entidad deportiva referente en la Comarca, haciéndose conocer y lograr que la gente de los alrededores se sienta identificada con el club”.

- Visión; “Conseguir el ascenso a la categoría de bronce, consolidarse en ella y expandir la marca por el panorama nacional”.



Capítulo 8

Formulación, selección y evaluación de estrategias y acciones de implantación

1. Formulación, selección y evaluación de estrategias y acciones de implantación

En este capítulo, se va a analizar mediante la matriz DAFO, aprovechando la información de los capítulos anteriores, donde se evaluarán las estrategias convenientes para la subsistencia del Atzeneta UE en estos momentos duros para el fútbol semiprofesional.

El primer apartado del capítulo consistirá en el análisis DAFO de forma que se puedan ver los puntos fuertes y débiles del club, además de las oportunidades y amenazas. Se podrá llevar a cabo gracias a los datos vistos en el análisis externo llevado a cabo anteriormente, con el macroentorno (análisis PEST y Perfil Estratégico) y el microentorno (5 fuerzas de Porter), así como el análisis interno (identificación de recursos/capacidades y realización del análisis funcional).

Acto seguido, se realizará la matriz DAFO con la información obtenida en el apartado anterior. La matriz es una manera de generar opciones estratégicas complementariamente, teniendo la posición estratégica de la organización y facilitando la obtención de estrategias.

Seguidamente, con la matriz DAFO anterior, se llevará a cabo el ajuste de estrategias de manera que ayudará a saber cómo mejorar las debilidades del club y cómo enfrentarse a las amenazas presentadas, además se explotarán las fortalezas internas y las oportunidades del entorno para que se puedan comparar las diferentes opciones estratégicas y de esta manera, aspirar al éxito máximo que se ha obtenido hasta ahora.

Posteriormente, se evaluarán las estrategias mejor posicionadas obtenidas en el anterior apartado. Filtrando las opciones estratégicas a partir de la aceptabilidad de los grupos de interés, la factibilidad y el ajuste obtenido gracias a la misión, visión y el DAFO obtenidos del Atzeneta UE. Por último, se llevará a cabo una planificación de la estrategia escogida, marcando objetivos que se alcanzarán mediante acciones.

1.1 Análisis DAFO

Esto consta de un análisis cualitativo, expresando en los cuadrantes los aspectos más relevantes de cada factor. El análisis aporta una visión global de la situación de la organización para el diseño de la estrategia. El uso de dicha herramienta se ha generalizado por su sencillez y la utilidad en la toma de decisiones.

A continuación, se introducirán las amenazas y oportunidades resultantes del análisis externo del Atzeneta UE realizado anteriormente:

ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	A1	Pagos a Federaciones
		A2	Crisis económica
		A3	AFE y Futbolistas On – Defensa a los futbolistas españoles
		A4	Dependencia gobierno local
		A5	Politización del fútbol – rechazo parte de fans
		A6	Sistema ascenso/descenso 3ª
		A7	Compra de partidos – ilegalidad e inmoralidad
		A8	IPC
		A9	Valores y actitudes – violencia, malos comportamientos, etc.
		A10	Presupuesto equipos filiales
		A11	Competitividad GVI 3ª División
		A12	Diferencias presupuestarias
		A13	Marcha de jugadores a equipos inferiores
		A14	Equipos descendidos de 2ªB
		A15	Masa social de algunos equipos de Preferente
		A16	Altos precios de las entradas
		A17	Altos precios de los abonos
		A18	Fútbol como negocio (perspectiva aficionados)
		A19	Fútbol de máximo nivel relativamente cerca
		A20	Dificultad de la gestión de un club y la toma de decisiones
		A21	Un único gran sponsor del que se tiene total dependencia
		A22	Cantera ineficiente
		OPORTUNIDADES	O1
	O2		Federaciones territoriales – organización y control
	O3		AFE – fichajes jugadores libres
	O4		Politización – obtención de beneficios
	O5		Grupos territoriales 3ª División
	O6		Proliga – Defensa clubes 2ªB y 3ª
	O7		IVA cultural
	O8		Deporte rey
	O9		Deporte y los medios
	O10		Nivel uso Internet
	O11		Páginas web deportivas
	O12	Uso de redes sociales	
	O13	Mejoras destinadas al rendimiento del futbolista	
	O14	Barreras emocionales socios - club	
	O15	Nivel de los equipos de 3ª GVI respecto a otros grupos	
	O16	Respaldo financiero de grandes empresas	
	O17	Buen nivel de los jugadores de Preferente (fichajes)	
	O18	Barreras de entrada altas	
	O19	Campañas de ofertas en abonos	
	O20	Posibilidad flexibilidad de precios	
	O21	Mucha oferta de proveedores material deportivo	
	O22	Solvencia económica clave para fichajes	
	O23	Buena relación con el Ayuntamiento	

Tabla de elaboración propia.

Se completará la tabla DAFO, mostrando las debilidades y fortalezas de la entidad “taronja”, recogiendo los datos analizados en el análisis interno:

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	D1 = C2	No aprovechar la cantera
		D2 = C8	No poder disputar la Copa del Rey ni Federación
		D3 = C10	No tener una escuela deportiva sólida
		D4 = C36	Falta de convenios con entidades importantes de la Comunidad Valenciana
		D5 = C24	Nulo uso del merchandising
		D6 = C34	Traspaso de jugadores por el precio inadecuado
		D7 = C33	No colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica
		D8 = C38	Ausencia de buenas relaciones con otros clubes de fútbol
		D9 = C42	No ser el club referente de la comarca
		D10 = C22	No publicitarse por el pueblo
	FORTALEZAS	F1 = C5	Mantener la buena dinámica deportiva de años anteriores
		F2 = C4 + C14	Máxima implicación de todos los miembros de la entidad
		F3 = C26	Mantener solvencia de pago a jugadores
		F4 = C40 + C17	Cuidar y promocionar la imagen del Atzeneta UE
		F5 = C32 + C7 + C6 + C5 + C21	Aprender de la buena gestión pasada para seguir con la buena marcha deportiva
		F6 = C28 + C30	Tener buena gestión financiera
		F7 = C27 + C44	Tener un gran inversor/patrocinador
		F8 = C39	Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento
		F9 = C30 + C28	Cumplir a rajatabla con los impuestos e inexistencia de deudas
		F10 = C37 + C14 + C13	Crear buen ambiente de trabajo con argumentos motivacionales para un mejor rendimiento
		F11 = C1 + C12	Tener una buena gestión de dirección deportiva

Tabla de elaboración propia.

1.2 Formulación de estrategias: Matriz DAFO

Con el fin de generar opciones estratégicas de manera complementaria, partiendo de la posición estratégica de una empresa, se utiliza la Matriz DAFO. Dicha matriz se elabora con los datos obtenidos en el análisis estratégico realizado anteriormente.

Los diferentes cuadrantes de la matriz ofrecen una identificación de la combinación de los factores internos, conocidos como fortalezas y debilidades, y los externos, conocidos como amenazas y oportunidades. La organización se encargará de determinar la combinación más importante, la cual dará la orientación estratégica que se deberá llevar a cabo para tratar de conseguir el éxito empresarial.

Las estrategias posibles y sus fundamentos son:

- Estrategias de supervivencia: suelen llevarse a cabo por empresas que se encuentran sometidas a una fuerte presión por parte del entorno o de las debilidades de la propia organización. Se usan para tratar de buscar salida a un gran problema. La alternativa drástica sería el abandono de la actividad.

- Estrategias defensivas: el objetivo es enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la entidad.

- Estrategias ofensivas: el objetivo es maximizar las fuerzas de la organización. Se orientan a la innovación y se encuentran ligadas al lanzamiento de nuevos productos o la prestación de nuevos servicios.

- Estrategias de reorientación: el objetivo es aprovechar los cambios y oportunidades que se le presentan a la entidad. Persiguen cambios tanto en la estructura como en el campo de actividad.

Con el fin de extraer de una manera más fácil las posibles estrategias que podría adoptar el Atzeneta UE y poder ver las amenazas, oportunidades, fortalezas o debilidades implicadas en las decisiones, se introducirán las siguientes tablas:



Estrategias de supervivencia y defensivas		ANÁLISIS INTERNO			
		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		D1	D2	F1	F2
		D1	No aprovechar la cantera	F1	Mantener la buena dinámica deportiva de años anteriores
		D2	No poder disputar la Copa del Rey ni Federación	F2	Máxima implicación de todos los miembros de la entidad
		D3	No tener una escuela deportiva sólida	F3	Mantener solvencia de pago a jugadores
		D4	Falta de convenios con entidades importantes de la Comunidad Valenciana	F4	Cuidar y promocionar la imagen del Atzeneta UE
		D5	Nulo uso del merchandising	F5	Aprender de la buena gestión pasada para seguir con la buena marcha deportiva
		D6	Traspaso de jugadores por el precio inadecuado	F6	Tener buena gestión financiera
		D7	No colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica	F7	Tener un gran inversor/patrocinador
		D8	Ausencia de buenas relaciones con otros clubes de fútbol	F8	Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento
		D9	No ser el club referente de la comarca	F9	Cumplir a rajatabla con los impuestos e inexistencia de deudas
		D10	No publicitarse por el pueblo	F10	Crear buen ambiente de trabajo con argumentos motivacionales para un mejor rendimiento
				F11	Tener una buena gestión de dirección deportiva
E X T E R N O	A1	Pagos a Federaciones			
	A2	Crisis económica			
	A3	AFE y Futbolistas On	E1 – Diseñar camisetas con frases motivacionales y de superación personal (A9+A18+A20+A21+D5+D10)	E6 – Organizar visitas a hospitales, orfanatos, colegas... de la comarca (A5+A9+A15+A18+A20+F2+F4+F8)	
	A4	Dependencia gobierno local			
	A5	Politización del fútbol			
	A6	Sistema ascenso/descenso 3ª			
	A7	Compra de partidos	E2 – Ofrecer entradas a equipos de la escuela y equipos de proximidad geográfica (A5+A9+A16+A19+A20+A22+D1+D3+D7+D8+D9)	E7 – Usar la buena relación con los dirigentes del Villarreal CF para firmar un convenio (A1+A2+A3+A11+A12+A20+F1+F11)	
	A8	IPC			
	A9	Valores y actitudes			
	A10	Presupuesto equipos filiales			
	A11	Competitividad GVI 3ª División	E3 – Ofrecer objetos promocionados por empresas colaboradoras en los partidos (A1+A2+A3+A8+A12+A15+A19+A20+A21+D4+D5+D10)	E8 – Permitir la cesión del pase previo aviso (A9+A16+A17+A18+A19+A20+F4+F5+F1)	
	A12	Diferencias presupuestarias			
	A13	Marcha jugadores equipos inferiores			
	A14	Equipos descendidos de 2ªB			
	A15	Masa social equipos de Preferente	E4 – Vender paquetes de entradas a empresas (A1+A2+A3+A12+A16+A19+A20+A21+D4+D5+D9+D10)	E9 – Ampliación de los equipos de la cantera (A9+A22+F4+F11)	
	A16	Altos precios de las entradas			
	A17	Altos precios de los abonos			
	A18	Fútbol como negocio			
	A19	Fútbol máximo nivel cerca	E5 – Pactar con alguna empresa juguetera espacio en el catálogo navideño (A1+A2+A10+A12+A15+A19+A20+D5+D9)	E10 – Creación de torneos y campus veraniegos (A9+A15+A20+A22+F4+F8+F11)	
	A20	Dificultad gestión y toma decisiones			
	A21	Único sponsor total dependencia			
	A22	Cantera ineficiente			

Estrategias de reorientación y ofensivas		ANÁLISIS INTERNO																																											
		DEBILIDADES				FORTALEZAS																																							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11																							
		No aprovechar la cantera	Ni Copa del Rey ni Federación	Escuela deportiva no sólida	Sin convenios entidades top C.V.	Nulo uso del merchandising	Traspaso de jugadores	No colaborar entidades prox. Geo.	Sin relaciones con clubes	No ser club referente comarca	No publicitarse por el pueblo	Mantener la buena dinámica deportiva	Máxima implicación miembros entidad	Mantener solvencia de pago a jugadores	Cuidar y promocionar la imagen	Aprender de la buena gestión pasada	Tener buena gestión financiera	Tener gran inversor	Mantener relaciones Ayuntamiento	Cumplir a rajatabla con los impuestos	Crear buen ambiente de trabajo	Buena gestión de dirección deportiva																							
O P O R T U N I D A D E S	O1	Subvenciones																																											
	O2	Federaciones territoriales – org.																																											
	O3	AFE – fichajes jugadores libres																																											
	O4	Politización – obtención de beneficios																																											
	O5	Grupos territoriales 3ª División																																											
	O6	Proliga – Defensa clubes 2ªB y 3ª																																											
	O7	IVA cultural																																											
	O8	Deporte rey																																											
	O9	Deporte y los medios																																											
	O10	Nivel uso Internet																																											
	O11	Páginas web deportivas																																											
	O12	Uso de redes sociales																																											
	O13	Mejoras rendimiento del futbolista																																											
	O14	Barreras emocionales socios - club																																											
	O15	Nivel de los equipos de 3ª GVI																																											
	O16	Respaldo financiero grandes empresas																																											
	O17	Nivel jugadores de Pref. (fichajes)																																											
	O18	Barreras de entrada altas																																											
	O19	Campañas de ofertas en abonos																																											
	O20	Posibilidad flexibilidad de precios																																											
	O21	Oferta de prov. material deportivo																																											
	O22	Solvencia clave para fichajes																																											
	O23	Buena relación con el Ayuntamiento																																											
		E11 – Creación tienda de club (O1+O4+O7+O8+O21+O23+D5+D7+D8+D9+D10)				E12 – Reestructuración de la cantera (O1+O14+D1+D3+D7+D8+D9)				E13 – Realizar convenios con clubes de la comarca (O14+O19+O20+D1+D3+D7+D8+D9)				E14 – Creación de una página web oficial (O1+O2+O8+O9+O10+O12+O19+O21+O23+D5+D9+D4)				E15 – Sistema de primas económicas (O1+O22+F1+F2+F3+F7+F10+F11)				E16 – Buscar nueva marca deportiva mejor (O4+O8+O9+O10+O12+O21+F4)				E17 – Atraer empresas de renombre (O4+O8+O10+O12+O16+O22+O23+F3+F4+F6+F8)				E18 – Ofrecer autobuses a precio muy reducido (O1+O4+O7+O8+O14+O23+F4+F8)				E19 – Realizar comidas y cenas de club (O4+O7+O9+O10+O12+O14+O16+O23+F2+F4+F5+F7+F8+F10)				E20 – Colaborar con empresas para sortear sus productos (O7+O8+O10+O12+O14+F4)				E21 – Evento de competición con aficionados del club (O8+O9+O10+O12+O14+O23+F2+F4+F5+F8)			

A continuación, se citan todas las estrategias según su clasificación, de manera más detallada:

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

E1. Diseñar camisetas con frases de superación personal y deportiva con referencia al lema “Somni Taronja”.

E2. Ofrecer entradas a equipos de la escuela y equipos de proximidad geográfica (Albaida, Agullent, etc.).

E3. Conseguir colaboraciones con empresas que nos proporcionen objetos suyos para ofrecerlos en los partidos a precios simbólicos (sombrellas, chubasqueros, etc.).

E4. Vender paquetes de entradas a empresas. Se podrían vender paquetes de entradas (de 10, 25, 50) a comercios y pymes de Atzeneta y alrededores. Ellos pueden usarlas para repartirlas a clientes y proveedores según acumulaciones de compras o repartirlas entre sus empleados. Además de publicitarse y llenar “el Regit”, se movilizarían los sectores de Atzeneta y alrededores.

E5. Pactar con alguna empresa de juguetes cercana a Atzeneta, un espacio en su catálogo navideño para promocionar productos del Atzeneta UE.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

E6. Organizar visitas a hospitales, orfanatos, colegios, residencias... de la comarca con el fin de promover la imagen del Atzeneta UE en la zona donde se pretende ser referente deportivo.

E7. Usar la buena relación existente con los dirigentes del Villarreal CF para firmar un convenio.

E8. Ofrecer la posibilidad de que los socios que no puedan acudir a un partido puedan ceder su pase/abono a otra persona, con previo aviso al club.

E9. Ampliación de equipos de la cantera atrayendo a jugadores de los alrededores con el incentivo de un futuro ascenso al primer equipo.

E10. Creación de un torneo y campus veraniego. En el caso del torneo invitar a equipos top del panorama nacional. Ambos con el objetivo de expandir la marca. Para abaratar gastos, contar con importantes empresas que pongan dinero para publicitarse. Aprovechar para que los socios puedan acudir gratuitamente.

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN

E11. Creación de una tienda oficial del club en los alrededores del estadio, donde existe un lugar idóneo en el que ubicarla. Además, si funciona se podría hablar con Ontinyent para crear otra allí en colaboración con los clubes de allí para expandir la marca por la comarca.

E12. Reestructuración de la cantera de manera que exista como mínimo un equipo por categoría. Para ello habría que atraer a niños/as de equipos de la comarca (debido a la escasez de niños/as en Atzeneta).

E13. Realizar convenios con clubes de la comarca, aprovechando el poder que otorga poseer un equipo en Tercera División, para conseguir jugadores para la cantera. Para hacer más atractivo el convenio, ofrecer a dichos equipos descuentos en abonos, entradas, etc.

E14. Creación de una página web oficial donde se encuentre información tal como la historia del club, información sobre la cantera y el primer equipo, campaña de abonos, productos de merchandising, así como exposición de los patrocinadores y redes sociales del club. Aprovechar la página web para la inclusión de información de interés del pueblo y así mantener buenas relaciones con el ayuntamiento.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

E15. Creación de un sistema de primas económicas en relación con la consecución de los objetivos propuestos al inicio de las temporadas.

E16. Buscar una marca deportiva que ofrezca productos mejores o tenga más prestigio.

E17. Atraer a empresas de renombre para crecer económicamente.

E18. Ofrecer autobuses a precio simbólico a los socios que vivan en pueblos o ciudades cercanas para acudir al "Regit" los días de partido.

E19. Llevar a cabo comidas y cenas de club, invitando a socios (por sorteo), patrocinadores y al alcalde, para favorecer el buen ambiente de trabajo y dar imagen de unión.

E20. Colaborar con empresas para que cedan productos que serán sorteados entre los aficionados asistentes a los partidos que compren un boleto en la entrada. De esta manera se expande la marca e imagen de las empresas colaboradoras y se entablan buenas relaciones.

E21. Dedicar un día al mes para realizar un evento (gratis para los socios, de pago para los demás), en el que se realice una competición amistosa entre un par de jugadores del primer equipo y aficionados del club (de habilidad, puntería, etc.). Además, una vez terminado el evento, dar la opción de hacerse una foto de recuerdo con los jugadores.

Una vez vistas las estrategias, para simplificar el análisis y proceder a evaluar y seleccionar, se agruparán las estrategias semejantes:

OE1 = E1+E5+E11 → Creación de una tienda oficial del club, incluso si funciona, abrir otra en Ontinyent en colaboración con los clubes de allí. Con las primeras “x” ventas regalar camisetas diseñadas con frases motivacionales con referencia al lema “Somni Taronja”. En navidad, pactar con alguna empresa juguetera espacio en su catálogo para productos del Atzeneta UE.

OE2 = E2+E4+E8 → Con motivo de llenar “el Regit” en cada partido, vender paquetes de entradas a empresas, comercios y pymes de Atzeneta y alrededores. Además, facilitar una entrada a cada niño que pertenezca a la escuela. También ofrecer la posibilidad de que, si un socio no puede acudir a un partido, deje su pase/abono a otra persona, previo aviso al club.

OE3 = E3+E20 → Ofrecer colaboraciones a empresas para que cedan productos que serán sorteados en los partidos entre los aficionados que compren un boleto. Además, diseñar chubasqueros para los días lluviosos y sombrillas y abanicos para los soleados y calurosos, los cuales tengan, tanto el escudo y lema del club, como la marca de la/s empresa/s colaboradora/s. Se venderán los días de partido en la taquilla.

OE4 = E6+E10 → Campaña de expansión de la imagen del Atzeneta UE, organizando visitas a hospitales, orfanatos, colegios, residencias... Además, crear un torneo y/o un campus veraniego. En el caso del torneo, invitando a equipos top del panorama nacional. El campus puede servir también para captar jugadores para la cantera.

OE5 = E7+E9+E12+E13 → Reestructuración de la cantera. Llevar a cabo convenios con equipos de los alrededores de Atzeneta de manera que cedan jugadores a nuestra disciplina, a cambio se les harán ofertas en los abonos, entradas y demás. Además, debido a la buena relación con los dirigentes del Villarreal, se podría firmar un convenio con el cual ellos utilicen la escuela del Atzeneta UE como intermediario para firmar futuros jugadores para su escuela y ceder al primer equipo del Atzeneta a los jugadores con proyección que no tengan sitio en su filial.

OE6 = E14 → Creación de una página web oficial donde se encuentre información tal como la historia del club, información sobre la cantera y el primer equipo, campaña de abonos, productos de merchandising, así como exposición de los patrocinadores y redes sociales del club. Aprovechar la página web para la inclusión de información de interés del pueblo y así mantener buenas relaciones con el ayuntamiento.

OE7 = E15 → Con finalidad motivacional, creación de un sistema de primas económicas en relación con la consecución de los objetivos propuestos al inicio de las temporadas.

OE8 = E16 → Buscar una marca deportiva que ofrezca productos mejores o tenga más prestigio.

OE9 = E17 → Atraer a empresas de renombre para crecer económicamente.

OE10 = E18+E19+E21 → Campaña de fidelización del socio. Ofrecer autobuses a precio simbólico a los socios que vivan en pueblos o ciudades cercanas para acudir al “Regit” los días

de partido. Llevar a cabo comidas y cenas de club, invitando a socios (por sorteo), patrocinadores y al alcalde, para favorecer el buen ambiente de trabajo y dar imagen de unión. Por último, dedicar un día al mes para realizar un evento (gratis para los socios, de pago para los demás), en el que se realice una competición amistosa entre un par de jugadores del primer equipo y aficionados del club (de habilidad, puntería, etc.). Además, una vez terminado el evento, dar la opción de hacerse una foto de recuerdo con los jugadores.

1.3 Evaluación y selección de estrategias

Teniendo definidos la misión y objetivos de la entidad, analizados los contextos internos y externos y planteadas las diferentes opciones estratégicas disponibles a niveles corporativos y de negocio, se llevará a cabo la evaluación de las estrategias ya nombradas.

El Atzeneta UE debe decidir si elegir una o varias de las opciones estratégicas para la puesta en marcha. Para ello se debe tener en cuenta los criterios de racionalidad, como son la disponibilidad económica y estratégica de la organización, y factores no racionales, como pueden ser la intuición del presidente de la entidad, los intereses y motivaciones de los directivos, las relaciones de poder de los grupos de la organización y también la moda de la estrategia del momento.

Es por ello, que la evaluación de estrategias no es un proceso meramente formal y razonable, ya que no es posible demostrar si una estrategia tendrá éxito o fracaso. Tan sólo se podrá evaluar las posibilidades y defectos de cada una de las opciones estratégicas.

A continuación, se propondrán tres criterios de éxito que sirven para la evaluación de las opciones estratégicas: ajuste, aceptabilidad y factibilidad.

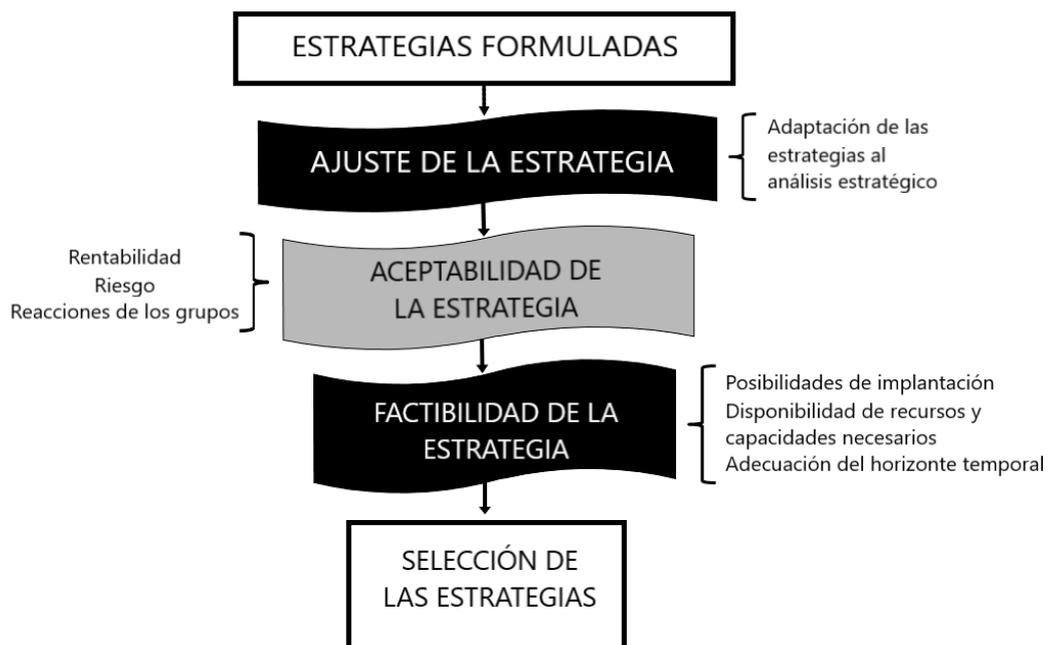


Imagen de elaboración propia.

1.3.1 El ajuste de la estrategia

Con motivo de tratar de conocer la manera en la que las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico, se utiliza el ajuste.

Para realizar dicho ajuste, se llevan a cabo las siguientes preguntas a cada una de las diferentes opciones estratégicas:

¿Cómo hace frente a las debilidades y amenazas planteadas en el análisis estratégico?

¿Cómo explota las fortalezas internas y las oportunidades del entorno?

¿Cómo se adecua a las expectativas de las partes interesadas de la organización?

Esto se hace para tratar de comparar las opciones estratégicas y tener un orden de preferencia con cada estrategia. Ya que es complicado valorar cuantitativamente cada estrategia, para llevar a cabo la comparación se establecerá un método de estimación basado en puntuación.

Para saber que estrategias escoger se ponderarán cada factor clave obtenidos en el análisis DAFO, incluyendo la misión y visión. Así pues, se valorarán todas las opciones estratégicas disponibles (en este caso 10), en función del grado en el que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiéndose las de mayor puntuación relativa.

A continuación, se muestra el ajuste realizado:

		PUNTUACIONES ABSOLUTAS											
		FACT.	POND.	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10
D1	No aprovechar la cantera	8	1,58	5	5	3	6	9	6	5	5	5	5
D2	No poder disputar la Copa del Rey ni Federación	5	0,99	5	9	4	4	7	5	8	5	8	5
D3	No tener una escuela deportiva sólida	8	1,58	6	6	3	7	10	7	5	5	6	8
D4	Falta de convenios con entidades importantes de la Comunidad Valenciana	5	0,99	8	4	9	9	9	8	5	9	9	5
D5	Nulo uso del merchandising	8	1,58	10	9	10	5	6	9	5	10	9	6
D6	Traspaso de jugadores por el precio inadecuado	5	0,99	5	6	8	5	5	5	5	5	5	5
D7	No colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica	7	1,38	8	4	3	5	9	5	5	5	5	5
D8	Ausencia de buenas relaciones con otros clubes de fútbol	7	1,38	6	4	3	5	9	5	5	5	5	5
D9	No ser el club referente de la comarca	8	1,58	9	10	8	8	10	8	9	9	9	8
D10	No publicitarse por el pueblo	6	1,19	8	9	9	10	8	7	5	5	5	9
F1	Mantener la buena dinámica deportiva de años anteriores	7	1,38	6	8	6	5	8	5	10	5	8	6
F2	Máxima implicación de todos los miembros de la entidad	9	1,78	7	9	5	10	6	9	10	7	7	10
F3	Mantener solvencia de pago a jugadores	9	1,78	8	8	8	5	5	5	8	5	9	5
F4	Cuidar y promocionar la imagen del Atzeneta UE	9	1,78	10	10	9	10	7	10	9	9	8	10
F5	Aprender de la buena gestión pasada para seguir con la buena marcha deportiva	8	1,58	5	7	7	5	7	5	10	5	5	8
F6	Tener buena gestión financiera	8	1,58	9	6	9	5	6	5	7	8	7	4
F7	Tener un gran inversor/patrocinador	9	1,78	10	9	8	9	7	8	9	10	9	9
F8	Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento	9	1,78	9	10	9	10	8	10	6	6	8	10
F9	Cumplir a rajatabla con los impuestos e inexistencia de deudas	9	1,78	8	7	8	5	6	5	6	6	8	5
F10	Crear buen ambiente de trabajo con argumentos motivacionales para un mejor rendimiento	9	1,78	5	9	5	6	6	7	10	9	5	9
F11	Tener una buena gestión de dirección deportiva	9	1,78	5	5	5	5	9	5	10	7	5	5
A1	Pagos a Federaciones	8	1,58	8	8	8	5	6	5	5	5	8	4
A2	Crisis económica	8	1,58	6	8	9	4	4	5	4	7	8	3
A3	AFE y Futbolistas On – Defensa a los futbolistas españoles	6	1,19	5	5	5	5	5	5	7	5	7	5
A4	Dependencia gobierno local	7	1,38	6	6	9	8	6	9	6	5	8	9
A5	Politización del fútbol – rechazo parte de fans	7	1,38	8	9	9	9	9	6	5	5	5	5
A6	Sistema ascenso/descenso 3º	7	1,38	6	9	5	5	5	5	9	5	6	5
A7	Compra de partidos – ilegalidad e inmoralidad	7	1,38	5	5	7	5	5	5	5	5	4	5
A8	IPC	6	1,19	7	8	7	6	5	7	4	5	6	4
A9	Valores y actitudes – violencia, malos comportamientos, etc.	8	1,58	8	8	6	8	7	6	6	6	5	10
A10	Presupuesto equipos filiales	6	1,19	8	7	7	5	8	5	8	6	9	5
A11	Competitividad GVI 3ª División	7	1,38	7	9	7	5	9	7	8	7	8	5
A12	Diferencias presupuestarias	8	1,58	8	6	7	5	9	6	9	6	9	5
A13	Marcha de jugadores a equipos inferiores	6	1,19	5	7	5	4	6	5	8	6	5	5
A14	Equipos descendidos de 2ºB	7	1,38	8	8	7	4	8	7	8	7	8	7
A15	Masa social de algunos equipos de Preferente	7	1,38	8	8	8	8	7	6	7	6	6	8
A16	Altos precios de las entradas	8	1,58	7	8	9	8	8	6	8	7	6	9
A17	Altos precios de los abonos	8	1,58	7	7	9	8	8	6	8	7	6	9
A18	Fútbol como negocio (perspectiva aficionados)	6	1,19	1	7	4	9	9	6	5	4	4	9
A19	Fútbol de máximo nivel relativamente cerca	6	1,19	6	7	7	8	7	8	6	6	7	7
A20	Dificultad de la gestión de un club y la toma de decisiones	8	1,58	7	8	7	9	8	8	7	7	3	6
A21	Un único gran sponsor del que se tiene total dependencia	7	1,38	7	6	9	7	6	9	6	9	8	5
A22	Cantera ineficiente	8	1,58	8	5	5	9	10	7	5	7	5	6
O1	Subvenciones	6	1,19	8	6	7	8	8	8	8	5	7	9
O2	Federaciones territoriales – organización y control	5	0,99	7	6	5	7	5	6	5	5	5	5
O3	AFE – fichajes jugadores libres	5	0,99	5	5	5	5	5	5	8	8	7	5
O4	Politización – obtención de beneficios	6	1,19	8	9	9	9	9	9	8	6	9	9
O5	Grupos territoriales 3ª División	6	1,19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
O6	Proliga – Defensa clubes 2ºB y 3º	6	1,19	8	6	5	5	5	9	6	5	5	5
O7	IYA cultural	9	1,78	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
O8	Deporte rey	9	1,78	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10
O9	Deporte y los medios	8	1,58	8	8	8	10	9	9	6	10	9	10
O10	Nivel uso Internet	8	1,58	8	8	8	9	9	10	6	10	9	8
O11	Páginas web deportivas	7	1,38	9	8	7	9	9	9	5	8	7	7
O12	Uso de redes sociales	9	1,78	9	9	9	10	10	10	6	10	9	10
O13	Mejoras destinadas al rendimiento del futbolista	6	1,19	7	5	5	4	9	6	8	9	9	5
O14	Barreras emocionales socios - club	8	1,58	8	9	7	10	10	9	6	5	7	10
O15	Nivel de los equipos de 3ª GVI respecto a otros grupos	7	1,38	6	8	5	5	8	5	8	5	7	5
O16	Respaldo financiero de grandes empresas	8	1,58	9	9	9	9	6	9	8	9	9	6
O17	Buen nivel de los jugadores de Preferente (fichajes)	7	1,38	5	5	5	5	4	8	9	8	4	5
O18	Barreras de entrada altas	7	1,38	8	8	5	5	8	8	8	7	9	6
O19	Campañas de ofertas en abonos	8	1,58	9	7	5	8	9	9	5	5	7	10
O20	Posibilidad flexibilidad de precios	8	1,58	10	10	10	8	9	9	7	7	9	10
O21	Mucha oferta de proveedores material deportivo	8	1,58	10	6	5	5	9	9	5	10	8	5
O22	Solvencia económica clave para fichajes	9	1,78	7	8	7	5	5	6	9	8	10	5
O23	Buena relación con el Ayuntamiento	9	1,78	9	9	6	10	9	9	5	5	8	10
MISIÓN		10	1,98	10	10	8	9	10	10	10	8	10	8
VISIÓN		9	1,78	9	10	7	9	9	9	10	8	10	8
TOTAL		506	100	498	505	465	470	509	483	475	457	483	463

Tabla de elaboración propia.

		PUNTUACIONES RELATIVAS										
	FACT.	POND.	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10
D1	No aprovechar la cantera	8	1,58	7,9	7,9	4,7	9,5	14,2	9,5	7,9	7,9	7,9
D2	No poder disputar la Copa del Rey ni Federación	5	0,99	4,9	8,9	4,0	4,0	6,9	4,9	7,9	4,9	4,9
D3	No tener una escuela deportiva sólida	8	1,58	9,5	9,5	4,7	11,1	15,8	11,1	7,9	7,9	9,5
D4	Falta de convenios con entidades importantes de la Comunidad Valenciana	5	0,99	7,9	4,0	8,9	8,9	8,9	7,9	4,9	8,9	4,9
D5	Nulo uso del merchandising	8	1,58	15,8	14,2	15,8	7,9	9,5	14,2	7,9	15,8	14,2
D6	Traspaso de jugadores por el precio inadecuado	5	0,99	4,9	5,9	7,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
D7	No colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica	7	1,38	11,1	5,5	4,2	6,9	12,5	6,9	6,9	6,9	6,9
D8	Ausencia de buenas relaciones con otros clubes de fútbol	7	1,38	8,3	5,5	4,2	6,9	12,5	6,9	6,9	6,9	6,9
D9	No ser el club referente de la comarca	8	1,58	14,2	15,8	12,6	12,6	15,8	12,6	14,2	14,2	12,6
D10	No publicitarse por el pueblo	6	1,19	9,5	10,7	10,7	11,9	9,5	8,3	5,9	5,9	10,7
F1	Mantener la buena dinámica deportiva de años anteriores	7	1,38	8,3	11,1	8,3	6,9	11,1	6,9	13,8	6,9	11,1
F2	Máxima implicación de todos los miembros de la entidad	9	1,78	12,5	16,0	8,9	17,8	10,7	16,0	17,8	12,5	17,8
F3	Mantener solvencia de pago a jugadores	9	1,78	14,2	14,2	14,2	8,9	8,9	8,9	14,2	8,9	16,0
F4	Cuidar y promocionar la imagen del Atzeneta UE	9	1,78	17,8	17,8	16,0	17,8	12,5	17,8	16,0	16,0	14,2
F5	Aprender de la buena gestión pasada para seguir con la buena marcha deportiva	8	1,58	7,9	11,1	11,1	7,9	11,1	7,9	15,8	7,9	12,6
F6	Tener buena gestión financiera	8	1,58	14,2	9,5	14,2	7,9	9,5	7,9	11,1	12,6	11,1
F7	Tener un gran inversor/patrocinador	9	1,78	17,8	16,0	14,2	16,0	12,5	14,2	16,0	17,8	16,0
F8	Mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento	9	1,78	16,0	17,8	16,0	17,8	14,2	17,8	10,7	10,7	14,2
F9	Cumplir a rajatabla con los impuestos e inexistencia de deudas	9	1,78	14,2	12,5	14,2	8,9	10,7	8,9	10,7	10,7	14,2
F10	Crear buen ambiente de trabajo con argumentos motivacionales para un mejor rendimiento	9	1,78	8,9	16,0	8,9	10,7	10,7	12,5	17,8	16,0	8,9
F11	Tener una buena gestión de dirección deportiva	9	1,78	8,9	8,9	8,9	8,9	16,0	8,9	17,8	12,5	8,9
A1	Pagos a Federaciones	8	1,58	12,6	12,6	12,6	7,9	9,5	7,9	7,9	7,9	12,6
A2	Crisis económica	8	1,58	9,5	12,6	14,2	6,3	6,3	7,9	6,3	11,1	12,6
A3	AFE y Futbolistas On - Defensa a los futbolistas españoles	6	1,19	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	8,3	5,9	5,9
A4	Dependencia gobierno local	7	1,38	8,3	8,3	12,5	11,1	8,3	12,5	8,3	6,9	11,1
A5	Politización del fútbol - rechazo parte de fans	7	1,38	11,1	12,5	12,5	12,5	12,5	8,3	6,9	6,9	6,9
A6	Sistema ascenso/descenso 3º	7	1,38	8,3	12,5	6,9	6,9	6,9	6,9	12,5	6,9	8,3
A7	Compra de partidos - ilegalidad e inmoralidad	7	1,38	6,9	6,9	9,7	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	5,5
A8	IPC	6	1,19	8,3	9,5	8,3	7,1	5,9	8,3	4,7	5,9	7,1
A9	Valores y actitudes - violencia, malos comportamientos, etc.	8	1,58	12,6	12,6	9,5	12,6	11,1	9,5	9,5	9,5	7,9
A10	Presupuesto equipos filiales	6	1,19	9,5	8,3	8,3	5,9	9,5	5,9	9,5	7,1	10,7
A11	Competitividad GVI 3ª División	7	1,38	9,7	12,5	9,7	6,9	12,5	9,7	11,1	9,7	11,1
A12	Diferencias presupuestarias	8	1,58	12,6	9,5	11,1	7,9	14,2	9,5	14,2	9,5	14,2
A13	Marcha de jugadores a equipos inferiores	6	1,19	5,9	8,3	5,9	4,7	7,1	5,9	9,5	7,1	5,9
A14	Equipos descendidos de 2ªB	7	1,38	11,1	11,1	9,7	5,5	11,1	9,7	11,1	9,7	11,1
A15	Masa social de algunos equipos de Preferente	7	1,38	11,1	11,1	11,1	11,1	9,7	8,3	9,7	8,3	8,3
A16	Altos precios de las entradas	8	1,58	11,1	12,6	14,2	12,6	12,6	9,5	12,6	11,1	9,5
A17	Altos precios de los abonos	8	1,58	11,1	11,1	14,2	12,6	12,6	9,5	12,6	11,1	9,5
A18	Fútbol como negocio (perspectiva aficionados)	6	1,19	12	8,3	4,7	10,7	10,7	7,1	5,9	4,7	4,7
A19	Fútbol de máximo nivel relativamente cerca	6	1,19	7,1	8,3	8,3	9,5	8,3	9,5	7,1	7,1	8,3
A20	Dificultad de la gestión de un club y la toma de decisiones	8	1,58	11,1	12,6	11,1	14,2	12,6	12,6	11,1	11,1	4,7
A21	Un único gran sponsor del que se tiene total dependencia	7	1,38	9,7	8,3	12,5	9,7	8,3	12,5	8,3	12,5	11,1
A22	Cantera ineficiente	8	1,58	12,6	7,9	7,9	14,2	15,8	11,1	7,9	11,1	7,9
O1	Subvenciones	6	1,19	9,5	7,1	8,3	9,5	9,5	9,5	9,5	5,9	8,3
O2	Federaciones territoriales - organización y control	5	0,99	6,9	5,9	4,9	6,9	4,9	5,9	4,9	4,9	4,9
O3	AFE - fichajes jugadores libres	5	0,99	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	7,9	7,9	6,9
O4	Politización - obtención de beneficios	6	1,19	9,5	10,7	10,7	10,7	10,7	10,7	9,5	7,1	10,7
O5	Grupos territoriales 3ª División	6	1,19	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9
O6	Proliga - Defensa clubes 2ªB y 3ª	6	1,19	9,5	7,1	5,9	5,9	5,9	10,7	7,1	5,9	5,9
O7	IVA cultural	9	1,78	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
O8	Deporte rey	9	1,78	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	17,8	16,0	16,0	17,8
O9	Deporte y los medios	8	1,58	12,6	12,6	12,6	15,8	14,2	14,2	9,5	15,8	14,2
O10	Nivel uso Internet	8	1,58	12,6	12,6	12,6	14,2	14,2	15,8	9,5	15,8	14,2
O11	Páginas web deportivas	7	1,38	12,5	11,1	9,7	12,5	12,5	12,5	6,9	11,1	9,7
O12	Uso de redes sociales	9	1,78	16,0	16,0	16,0	17,8	17,8	17,8	10,7	17,8	16,0
O13	Mejoras destinadas al rendimiento del futbolista	6	1,19	8,3	5,9	5,9	4,7	10,7	7,1	9,5	10,7	5,9
O14	Barreras emocionales socios - club	8	1,58	12,6	14,2	11,1	15,8	15,8	14,2	9,5	7,9	11,1
O15	Nivel de los equipos de 3ª GVI respecto a otros grupos	7	1,38	8,3	11,1	6,9	6,9	11,1	6,9	11,1	6,9	9,7
O16	Respaldo financiero de grandes empresas	8	1,58	14,2	14,2	14,2	14,2	9,5	14,2	12,6	14,2	9,5
O17	Buen nivel de los jugadores de Preferente (fichajes)	7	1,38	6,9	6,9	6,9	6,9	5,5	11,1	12,5	11,1	
O18	Barreras de entrada altas	7	1,38	11,1	11,1	6,9	6,9	11,1	11,1	11,1	9,7	
O19	Campañas de ofertas en abonos	8	1,58	14,2	11,1	7,9	12,6	14,2	14,2	7,9	7,9	
O20	Posibilidad flexibilidad de precios	8	1,58	15,8	15,8	15,8	12,6	14,2	14,2	11,1	11,1	
O21	Mucha oferta de proveedores material deportivo	8	1,58	15,8	9,5	7,9	7,9	14,2	14,2	7,9	15,8	
O22	Solvencia económica clave para fichajes	9	1,78	12,5	14,2	12,5	8,9	8,9	10,7	16,0	14,2	
O23	Buena relación con el Ayuntamiento	9	1,78	16,0	16,0	10,7	17,8	16,0	16,0	8,9	8,9	
MISIÓN		10	1,98	19,8	19,8	15,8	17,8	19,8	19,8	19,8	15,8	19,8
VISIÓN		9	1,78	16,0	17,8	12,5	16,0	16,0	16,0	17,8	14,2	17,8
TOTAL		506	100	746	756	692	702	756	721	708	683	720

Tabla de elaboración propia.

Tal y como se puede ver en las tablas, el ajuste de la estrategia se divide en dos partes.

La primera parte es en la que se observan las puntuaciones absolutas, que se obtienen evaluando en una escala del 1 al 10 según la importancia de cada uno de los factores del Atzeneta UE y la repercusión que tendrá cada una de las opciones estratégicas sobre los factores.

En la segunda parte tras haberse elaborado la ponderación de los valores obtenidos en la importancia de cada uno de los factores del Atzeneta UE, se procede a realizar las puntuaciones relativas, obteniéndose de la multiplicación del valor ponderado de cada factor con la calificación de los cruces de las opciones estratégicas y los factores. Sumando los valores de cada columna, se obtienen las opciones estratégicas a elegir, puesto que las que más puntuación obtengan, serán las que pasen al segundo filtro.

Una vez conocido el sistema de puntuación, se mostrarán las estrategias de mayor puntuación que tendrán opción de ser implantadas:

OE1 →	Creación de una tienda oficial del club	746
OE2 →	Campaña “Llenar el Regit”	756
OE4 →	Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE	702
OE5 →	Reestructuración de la cantera	756
OE6 →	Creación página web	721
OE7 →	Sistema de primas. Factor motivacional	708
OE9 →	Atraer empresas de renombre	720

1.3.2 Aceptabilidad

Los criterios de aceptabilidad se usan para medir si las consecuencias de adoptar una estrategia determinada serían aceptables o no para los diferentes grupos de la organización.

Para los grupos, una estrategia es aceptable si ella hiciese mejorar su situación, o lo que es igual, si los beneficios esperados superaran los costes derivados de la implantación estratégica.

Para poder medir la aceptabilidad de las estrategias, se necesitará saber cuáles son los grupos de interés, tanto internos como externos del Atzeneta UE, que se definieron en un punto anterior.

A continuación, se va a valorar la influencia de cada uno de los grupos sobre todas las opciones estratégicas escogidas tras el ajuste:

OE1 → Creación de una tienda oficial del club

La creación de una tienda oficial del club convendría, sobre todo a seguidores y socios, ya que podrían obtener objetos únicos de su equipo de fútbol que hoy en día no pueden poseer. También beneficiaría al ayuntamiento, debido a que se estaría creando otro lugar de interés en el pueblo, el cual supondría visitas extra y movimiento en el pueblo. Asimismo, jugadores y cuerpo técnico también tendrían beneficios al poder obtener recuerdos de su paso por el club. Los directivos también estarían interesados ya que esto en el futuro supondría un ingreso más para las arcas del club. Los empleados de un club de fútbol, por su parte, suelen estar por vocación, así que también verían con buenos ojos este plus para el club. Los proveedores estarían encantados ya que tendrían más ventas con la apertura de la tienda. Los periodistas también verían con buenos ojos esta opción, ya que así tendrían contenido que cubrir para su trabajo. El último grupo que estaría de acuerdo con esta estrategia sería la entidad bancaria, debido a que, para el desembolso de la creación de la tienda, tendrían que pedir algún tipo de préstamo.

El resto de los grupos, que consta de federaciones y otros organismos, verían con indiferencia la creación de esta tienda.

OE2 → Campaña “Llenar el Regit”

Esta campaña que tiene como objetivo llenar “el Regit” en cada partido, tiene unos principales beneficiados, estos son los seguidores del club, que tienen en su mano conseguir entradas con descuentos o incluso gratis. Asimismo, estarían interesados jugadores, socios, cuerpo técnico, empleados y federaciones ya que esto supondría una inyección de motivación en cada partido y otorgaría aún más importancia a la labor que desempeñan. El ayuntamiento estaría encantado por el hecho que supondría una movilización de los sectores de Atzeneta. Para directivos y patrocinadores supondría una fuente mayor de ingresos y para los periodistas datos de afluencia altos supondrían titulares o artículos interesantes.

Tan solo mostrarían indiferencia otros organismos, entidades bancarias y proveedores.

OE4 → Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE

Esto supondría una gran aceptación por parte de la gran mayoría de grupos en el hecho de las visitas a hospitales, orfanatos, colegios y demás debido a que a los grupos como jugadores y cuerpo técnico también les supondría un incremento de su imagen. Tan sólo generaría indiferencia en algunos grupos como por ejemplo otros organismos, entidades bancarias o empleados del club, ya que no les afectaría en ningún aspecto.

En cuanto a la creación de un campus o un torneo, tendría un efecto similar sólo que incrementarían los grupos con indiferencia, con grupos como jugadores o cuerpo técnico.

OE5 → Reestructuración de la cantera

En esta opción hay grupos muy interesados como el ayuntamiento, por el hecho de atraer más niños a Atzeneta y la consecuente movilización de otros sectores gracias a ello. Otro también bastante interesado sería la federación ya que se estarían incluyendo bastantes equipos en ella. Sin embargo, hay dos grupos bastante determinantes, que estarían reticentes ante esta opción, los directivos y patrocinadores, debido a que para ellos supondría un gran esfuerzo tanto económico como estructural, que se vería recompensado en un futuro, pero se podría dar la opción de que para cuando llegaran las recompensas hubiera directivos y/o patrocinadores distintos. Los demás grupos generalmente mostrarían indiferencia ante esta opción.

OE6 → Creación página web

Esta estrategia sería muy aceptada por todos los grupos, siendo beneficiados prácticamente todos por ella. De hecho, el único grupo que se mostraría indiferente sería entidades bancarias.

Esto se debe a que esta opción traería beneficios sobre todo informativos, aunque también de expansión de imagen y exposición del merchandising, entre otras cosas.

OE7 → Sistema de primas

En esta opción se verían dos grupos muy beneficiados, véanse jugadores y cuerpo técnico, ya que, en caso de conseguir los objetivos, verían incrementados significativamente sus ingresos. Para directivos y patrocinadores, pese a que conseguir los objetivos deportivos es lo que buscan, el desembolso económico sería grande, por lo que no estarían tan por la labor.

Los demás grupos se mantendrían con indiferencia, exceptuando otros organismos, entendiéndose por este grupo los sindicatos de futbolistas, ya que, en caso de impago de dichas primas, se tendría que iniciar una disputa legal.

OE9 → Atraer empresas de renombre

Dicha opción estratégica tendría como principales beneficiados a grupos como jugadores, cuerpo técnico, empleados o directivos, debido a que los ingresos se verían incrementados. Otro grupo beneficiado sería el ayuntamiento que vería con buenos ojos incrementos económicos por medio de nuevos patrocinadores, significando menos importancia las subvenciones del ayuntamiento.

El gran damnificado sería el principal gran patrocinador actual, que pasaría a ser uno más y no cobraría tanto protagonismo ni visibilidad. Los demás grupos mostrarían indiferencia ante esta opción.

A continuación, se muestra de manera gráfica lo explicado anteriormente, por medio de la siguiente tabla:

	GRUPOS EXTERNOS								GRUPOS INTERNOS				
	Seguidor	Periodist.	Ayunt.	Fed.	Patroc.	Otros org.	E. Banc.	Provee.	Direct.	Socios	Jugad.	C. Técnico	Emplea.
OE1	SI	S/N	SI	S/N	SI	S/N	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OE2	SI	SI	SI	SI	SI	S/N	S/N	S/N	SI	SI	SI	SI	SI
OE4	SI	SI	SI	SI	SI	S/N	S/N	SI	SI	SI	S/N	S/N	S/N
OE5	S/N	S/N	SI	SI	NO	S/N	SI	SI	NO	SI	S/N	SI	NO
OE6	SI	SI	SI	SI	SI	SI	S/N	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OE7	S/N	S/N	S/N	S/N	NO	NO	S/N	S/N	NO	S/N	SI	SI	S/N
OE9	S/N	S/N	SI	S/N	NO	S/N	SI	S/N	SI	S/N	SI	SI	SI

Tabla de elaboración propia.

Una vez comprobado el grado de aceptación de las opciones estratégicas para cada grupo de interés, las seleccionadas son las siguientes:

OE1 → Creación de una tienda oficial del club

OE2 → Campaña “Llenar el Regit”

OE4 → Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE

OE6 → Creación página web

OE9 → Atraer empresas de renombre

1.3.3 Factibilidad

En el apartado de factibilidad se verán si las estrategias escogidas tras el ajuste llevado a cabo serían viables o no. Esto se hará analizando el funcionamiento de la estrategia en la práctica, de manera que se conozcan las posibilidades de implantación, disponibilidad de recursos y capacidades necesarias y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Para poder hacerlo, se debe responder a la pregunta: ¿es posible emprender la estrategia analizada con los recursos disponibles (físicos, humanos, financieros)? Los recursos financieros suelen ser la primera limitación de una estrategia, sin embargo, en casos como el actual, en el que se tiene una empresa poderosa detrás del proyecto, tiene fácil solución. Sin embargo, la falta de recursos intangibles y capacidades es una limitación de complicada cuantificación, pero más inflexible.

Tras analizar las estrategias restantes, se han decidido descartar tanto la OE1 → Creación de una tienda oficial del club, como la OE9 → Atraer empresas de renombre.

En cuanto a la primera opción estratégica desechada, cabe destacar que pese a existir un lugar idóneo para la ubicación de dicha tienda, existen varias limitaciones que hacen que se vea inviable la implantación. Entre ellas se encuentra el alto precio que supondría la instalación, diseño, stock y demás, que pese a poder asumirse, el hecho de que los dirigentes no tengan experiencia en este ámbito hace que no sea el momento adecuado para dicha opción estratégica.

Sin embargo, si se consiguen los objetivos deportivos, con la consecuente ascensión, sería viable replantear esta opción estratégica.

Respecto a la segunda opción estratégica desechada, cabría destacar que pese a que sería una de las principales estrategias para dar un salto mayor si cabe en lo económico y deportivo, la realidad es que es muy difícil en una categoría como la Tercera División española conseguir un patrocinador de renombre, si bien el Atzeneta ya tiene uno, además, ello supondría un conflicto entre ambos por la disputa de visibilidad y protagonismo. Sin embargo, convendría replantear esta estrategia en un futuro en caso de pertenecer a una categoría superior, pero por el momento el Atzeneta debería centrarse en otras estrategias más alcanzables.

Por lo tanto, las estrategias que finalmente serán elegidas para desarrollar acciones de implantación serán:

OE2 → Campaña “Llenar el Regit”

OE4 → Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE

OE6 → Creación página web

1.4 Acciones de implantación

Tras haber seleccionado las estrategias que mejor se adaptan al Atzeneta UE y permiten ajustarse mejor a la visión y misión de este, se debe llevar a cabo una planificación, o lo que es lo mismo, marcar las directrices para conocer los pasos a seguir para su implantación.

La planificación consta del análisis de información relevante pasada y presente, además de previsión de la evolución futura, y en base a ello, se establecerá un plan de acción para que la entidad logre sus objetivos.

Con la planificación se analiza y preparan las decisiones a ejecutar y se diseña el marco operativo en el que la entidad se posicionará.

El sistema de planificación estratégica es el proceso que fija las grandes orientaciones para concebir un futuro deseable y permite que la entidad modifique, mejore o acomode su posición frente la competencia diseñando medios y alternativas necesarias para llegar hasta él.

Se deben elaborar planes que permitan hacer que la estrategia diseñada sea operativa, definiendo los objetivos y medios necesarios para conseguirlos. Par ello hay que determinar:

- **QUÉ** se desea hacer.
- **CÓMO** puede alcanzarse el propósito (acciones).
- **CUANDO** van a alcanzarse las acciones.
- **QUIÉN** va a desempeñarlas.
- **QUÉ** recursos se utilizarán.

Además, se necesita un sistema de control para ver si se logran los objetivos marcados. En las tablas que se muestran a continuación se enseña cómo debería ser la planificación de las estrategias adoptadas por el Atzeneta UE para marcar los objetivos que se han marcado:

OE2 → CAMPAÑA "LLENAR EL REGIT"			
OBJETIVOS:	Tratar de vender entre 50 y 100 entradas entre los comercios, pymes y empresas de Atzeneta y alrededores. Conseguir un mínimo de 70% de afluencia al estadio a lo largo de la temporada.		
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Realizar y analizar un estudio de los descuentos aplicables en packs de entradas según cantidad.	1 mes.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Informes sobre descuentos en campañas similares llevadas a cabo por equipos similares. Tiempo y coste de dicho estudio (300€).
2. Buscar los comercios, pymes y empresas que estarían dispuestas a comprar pack de entradas.	1 mes.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Contactos telefónicos de los comercios seleccionados por los trabajadores. Tiempo empleado en las funciones. Sueldo trabajador (500€)
3. Convocar una reunión con cada comercio, para establecer las condiciones del contrato y firmarlo.	2 semanas.	Presidente y vicepresidente.	Informes sobre datos de afluencia y descuentos en las entradas.
4. Comunicar el acuerdo conseguido con la prensa. Hacer foto del presidente y el capitán del equipo junto con cada uno de los dirigentes de los distintos comercios.	2 días.	Presidente, capitán y empresarios.	Oficinas del patrocinador principal. Medios de comunicación.
5. Puesta en marcha de la campaña, con feedback entre los empresarios, directivos, empleados... y resolución de problemas.	1 mes.	Empleados del club, directivos y empresarios.	Tiempo necesario para la puesta en contacto, preguntar lo acontecido y propuestas de soluciones. Sueldo personal (1000€)
6. Extraer datos de entradas proporcionadas por los comercios y ver el éxito que ha tenido la estrategia.	3 semanas.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Tiempo empleado en dicha actividad y personal empleado. Sueldo personal (450€)
Total tiempo necesario: 4 meses aprox.		Total cuantía económica necesaria: 2.250€	

Tabla de elaboración propia.

OE4 → CAMPAÑA EXPANSIÓN IMAGEN ATZENETA UE			
OBJETIVOS:	Visitar mínimo 1 hospital, 1 orfanato y 2 colegios (Un par de jugadores y un integrante del cuerpo técnico ofrecerán charlas informativas, motivacionales, etc.) Organizar un Torneo y/o un Campus en verano.		
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Realizar y analizar un estudio de los recursos necesarios para organizar un Torneo o un Campus.	1 mes.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Informes sobre materiales, comidas y bebidas, excursiones, hospedajes, etc. en campañas similares llevadas a cabo por otros equipos . Tiempo y coste de dicho estudio (300€).
2. Buscar los patrocinadores que puedan proporcionar los recursos necesarios.	1 mes.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Contactos telefónicos de los proveedores seleccionados por los trabajadores. Tiempo empleado en las funciones. Sueldo trabajador (500€)
3. Convocar una reunión con cada proveedor, para establecer las condiciones del contrato y firmarlo.	1 mes.	Presidente y vicepresidente.	Informes sobre datos de afluencia media en dichos eventos y descuentos por packs de aprovisionamientos. Pagos por los servicios contratados (3.000€)
4. Comunicar el acuerdo conseguido con la prensa. Hacer foto del presidente junto con cada uno de los dirigentes de las empresas colaboradoras.	2 días.	Presidente y empresarios.	Oficinas del patrocinador principal. Medios de comunicación.
5. Visitas cada dos meses por parte de dos jugadores y un miembro del cuerpo técnico con motivo de ofrecer una charla en colegios, hospitales y orfanatos. Mínimo 4, máximo 5.	8 meses.	Cuerpo técnico y jugadores.	Información ofrecida por los jugadores y cuerpo técnico sobre vida sana,(deporte y alimentación). Tiempo empleado en dicha actividad.
6. Puesta en marcha de la campaña, con feedback entre los empresarios, directivos, empleados... y resolución de problemas.	2 meses.	Empleados del club, directivos y empresarios.	Tiempo necesario para la puesta en contacto, preguntar lo acontecido y propuestas de soluciones.
7. Extraer datos de ingresos y gastos y ver el éxito que ha tenido la estrategia. Realizar encuestas en los sitios visitados.	3 semanas.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Tiempo empleado en dicha actividad y personal empleado. (450€)
Total tiempo necesario: 14 meses aprox.		Total cuantía económica necesaria: 4.250€	

Tabla de elaboración propia.

OE6 → CREACIÓN PÁGINA WEB			
OBJETIVOS:	Creación página web con información de la historia del club, cantera, primer equipo, campaña de abonos, exposición de los proveedores y patrocinadores, redes sociales, etc.		
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Contratar un diseñador para establecer la estructura logística.	2 semanas.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Diseñador de páginas web. Coste de dicho diseñador (680€).
2. Designar al empleado encargado de desarrollar el contenido nuevo de la página.	1 día.	Departamento de Marketing y Comunicación. Departamento de Administración y Finanzas.	Trabajador encargado de las redes sociales ahora se encargará también de la página web.
3. Recopilación de la información y material gráfico para actualizar la página web.	2 semanas.	Departamento de Marketing y Comunicación.	Material gráfico, estadístico, ordenador (500€). Tiempo y personal empleado. Sueldo personal (350€).
4. Construcción y desarrollo de indicadores de gestión para comprobar el éxito de la estrategia.	5 meses.	Departamento de Marketing y Comunicación.	Tiempo y personal empleado. Sueldo personal (3.000€)
Total tiempo necesario: 6 meses aprox.		Total cuantía económica necesaria: 4.530€	

Tabla de elaboración propia.

1.5 Conclusiones

Esta última parte ha constado de una de las partes más importantes del plan estratégico, ya que en ella se han mostrado las estrategias más interesantes para ejecutar teniendo en cuenta las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas existentes. Se han obtenido un total de 21 estrategias, de las cuales 5 correspondían a supervivencia, 5 defensivas, 4 de reorientación y 7 ofensivas.

Debido a que el número de estrategias era elevado, se agruparon según la temática de ellas. Esto dio lugar a 10 opciones estratégicas diferentes.

Con las 10 estrategias restantes, tocaba probar cuales de ellas eran susceptibles de llevarse a cabo, por lo que se aplicaron varios filtros para saber cuáles eran las idóneas.

El primero fue el ajuste, donde se evaluó la importancia de los factores extraídos a lo largo del proyecto para la entidad y la repercusión de las estrategias planteadas para estos factores. Este filtro consiguieron superarlo 7 de las 10 estrategias.

Después era turno de la aceptabilidad por parte de cada uno de los grupos (internos y externos) de interés de la empresa. Fueron 5 las estrategias que pasaron este filtro.

El último filtro utilizado fue la factibilidad, donde fueron 3 las estrategias susceptibles de ser implantadas. Estas eran:

OE2 → Campaña “Llenar el Regit”

OE4 → Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE

OE6 → Creación página web

La última parte del plan estratégico fue el desarrollo de los planes de implantación, los que ayudan a saber el objetivo de cada una de las tres estrategias, las acciones a llevar a cabo, el personal implicado, los recursos a utilizar, la duración requerida y el capital necesario.

Al definirse el plan de actuación de las tres opciones estratégicas que han pasado todos los filtros previos, se concluye el análisis estratégico del Atzeneta UE.

Capítulo 9

Conclusiones y referencias

1. Conclusiones finales

A causa de que se han ido realizando conclusiones a lo largo del trabajo, en cada una de las partes desarrolladas, ahora se juntarán todas para realizar la conclusión definitiva del trabajo.

Como se ha podido observar, el club objeto de estudio es una entidad con un corto recorrido y situaciones muy parecidas a lo largo de su historia, exceptuando los últimos años. Se trata de un club muy humilde situado en un pueblo de muy reducidas dimensiones y escasa población. Lo más destacable es el ascenso a Tercera División en la temporada 2017-18.

Respecto a las estrategias llevadas a cabo a lo largo de su historia, cabe destacar que la mayoría son de carácter corporativo de construir y proteger, con el fin de consolidar el club. También hay varias decisiones estratégicas para el desarrollo del producto que se han centrado principalmente en conseguir valor añadido en el estadio, llevando a cabo varias series de mejoras y reformas de este.

En cuanto al análisis comparativo del Atzeneta UE, se creyó conveniente escoger clubes de proximidad geográfica que supusieran competencia, ya por superior categoría, rivalidades o por cercanía. Estos han sido: Valencia CF, Elche CF, Hércules CF, Ontinyent CF, CD Alcoyano, CD Roda y Villajoyosa. Debido a que la comparativa con los equipos citados podía llegar a ser compleja en diversos aspectos, se decidió realizar un reloj estratégico con las variables de precios (de abonos y/o entradas) y el valor percibido por los espectadores según la cantidad de gente que se hace socio y/o abonado. Cuando se localizaron las diferentes estrategias llevadas a cabo por cada una de las entidades, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Existe gran variedad en las estrategias llevadas a cabo por los diferentes clubes analizados.

2. El club de primera división puede permitirse una diferenciación segmentada, ya que ofrece un valor añadido percibido inalcanzable por los demás.

3. Mientras los clubes de Segunda B tratan de subir los precios, el de Segunda los baja. Esto supone una diferencia enorme en el valor añadido percibido de ambos grupos que se ve reflejado en la cantidad de socios obtenidos, dejando muy por encima al club de segunda y al contrario a los de Segunda B. Clubes como el Hércules o el Ontinyent se encuentran en peligro por sus arriesgadas estrategias.

4. El Atzeneta UE se encuentra mejor situada que los clubes de similar entidad y, si aprovecha esta situación, incrementando considerablemente la cantidad de socios, podrá cambiar de estrategia, de manera que conseguiría situarse en diferenciación en un futuro.

Del perfil estratégico se puede concluir que el Atzeneta UE muestra ventajas competitivas respecto al Ontinyent CF en las siguientes capacidades: "conservar buen ambiente de trabajo entre jugadores", "mantener la buena marcha deportiva", "aprovechar la buena gestión deportiva de años anteriores", "motivar a los jugadores", "aumentar y mejorar el feeling del pueblo y alrededores con la entidad", "promocionar el lema del Atzeneta UE", "ofrecer precios de abonos razonables", "mostrar atención especial al socio", "mantener solvencia de pago a jugadores", "encontrar nuevas fuentes de ingresos", "reducir la deuda", "cumplir con los impuestos requeridos", "no excederse del presupuesto estipulado", "crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores", "mantener buenas relaciones con el Ayuntamiento de Atzeneta de Albaida", "cuidar la imagen del Atzeneta UE" y el "apoyo de un gran inversor/patrocinador".

Sin embargo, el Ontinyent CF destaca en las siguientes capacidades: "situarse en posiciones que le permitan disputar Copa Federación o Copa del Rey", "capacidad para tener una escuela deportiva sólida", "capacidad para publicitarse en la ciudad", "colaborar con entidades deportivas de proximidad geográfica", "traspasar jugadores por el precio adecuado", "firmar convenios con entidades importantes de la C. Valenciana", "conservar buenas relaciones con otros clubes de fútbol" y la "capacidad para ser un referente en la comarca".

Tras analizar la matriz, resalta que son muchas las fortalezas que la entidad "taronja" posee, mientras que son unas pocas las realmente clave. Estas se nombran a continuación: "apoyo de un gran inversor/patrocinador", "crear buen ambiente de trabajo entre directiva, cuerpo técnico y jugadores", "mantener la solvencia de pago a jugadores", "cuidar la imagen del Atzeneta UE", "encontrar nuevas fuentes de ingresos", "cumplir con los impuestos requeridos" y "reducir la deuda".

El análisis PEST llevado a cabo en esta parte del proyecto tiene diversas conclusiones de las que se podrían destacar las siguientes:

- El número de amenazas es inferior al de las oportunidades ya que mientras son 12 las amenazas, las oportunidades ascienden a 17.

- El número de amenazas incrementa, en parte, debido a la situación económica en la que los clubes de categorías semiprofesionales se encuentran, ya que cada variable analizada en esta dimensión es una clara amenaza para el sector.

- En cuanto a las oportunidades, cabe destacar que el brutal incremento del uso de internet y de las nuevas tecnologías, las cuales pueden ocasionar grandes oportunidades para el club a la hora de atraer a nuevos socios.

- En cuanto a las dimensiones sociocultural y político-legal, destacar que son las dimensiones que más favorecen la estabilidad entre amenazas y oportunidades ya que ambas suman el mismo número.

En cuanto al análisis correspondiente a los grupos estratégicos, cabe mencionar que a la hora de realizar la diferenciación se ha tenido en cuenta la clasificación que hoy en día existe en el sistema de competición del fútbol español.

Respecto a las amenazas y oportunidades que presentan las cinco fuerzas de Porter, se puede extraer como conclusión el hecho de que existe un entorno un tanto incierto, debido a que el número de amenazas y oportunidades es bastante parejo.

Al terminar de analizar los grupos que mantienen interés con el Atzeneta UE, se van a enumerar las conclusiones consideradas como más importantes:

- Los grupos internos que forman el Atzeneta UE son; directivos, socios, cuerpo técnico, jugadores y empleados.

- Los grupos externos al club que representan unión indirecta con el club son; seguidores, periodistas, ayuntamiento, federaciones, patrocinadores, otros organismos, proveedores y entidades bancarias.

- Todos los grupos nombrados anteriormente tienen distintos grados de interés y de poder sobre el Atzeneta UE. Por esto último, se hace necesario la realización de una diferenciación para hallar cuáles son con los que se debe mantener una mayor relación. Los grupos que deberán ser informados en todo momento y guardan mayor poder e interés sobre el Atzeneta UE son; directivos, socios, ayuntamiento y patrocinadores. El grupo formado por aquellos que no guardan interés por la entidad pero que convendría mantener satisfechos son organismos como AFE o las federaciones. Finalmente se encuentra el grupo de poder poco elevado, pero con gran interés, a estos conviene mantenerlos informados ya que, debido a su interés, su actividad puede llegar a influir de manera indirecta en el club.

Para cerrar este capítulo se van a recordar tanto la misión como la visión que se ha creído conveniente para el Atzeneta UE:

- Misión; “Ser la entidad deportiva referente en la Comarca, haciéndose conocer y lograr que la gente de los alrededores se sienta identificada con el club”.

- Visión; “Conseguir el ascenso a la categoría de bronce, consolidarse en ella y expandir la marca por el panorama nacional”.

La última parte ha constado de una de las partes más importantes del plan estratégico, ya que en ella se han mostrado las estrategias más interesantes para ejecutar teniendo en cuenta las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas existentes. Se han obtenido un total de 21 estrategias, de las cuales 5 correspondían a supervivencia, 5 defensivas, 4 de reorientación y 7 ofensivas.

Debido a que el número de estrategias era elevado, se agruparon según la temática de ellas. Esto dio lugar a 10 opciones estratégicas diferentes.

Con las 10 estrategias restantes, tocaba probar cuales de ellas eran susceptibles de llevarse a cabo, por lo que se aplicaron varios filtros para saber cuáles eran las idóneas.

El primero fue el ajuste, donde se evaluó la importancia de los factores extraídos a lo largo del proyecto para la entidad y la repercusión de las estrategias planteadas para estos factores. Este filtro consiguieron superarlo 7 de las 10 estrategias.

Después era turno de la aceptabilidad por parte de cada uno de los grupos (internos y externos) de interés de la empresa. Fueron 5 las estrategias que pasaron este filtro.

El último filtro utilizado fue la factibilidad, donde fueron 3 las estrategias susceptibles de ser implantadas. Estas eran:

OE2 → Campaña “Llenar el Regit”

OE4 → Campaña de expansión de imagen Atzeneta UE

OE6 → Creación página web

La última parte del plan estratégico fue el desarrollo de los planes de implantación, los que ayudan a saber el objetivo de cada una de las tres estrategias, las acciones a llevar a cabo, el personal implicado, los recursos a utilizar, la duración requerida y el capital necesario.

Al definirse el plan de actuación de las tres opciones estratégicas que han pasado todos los filtros previos, se concluye el análisis estratégico del Atzeneta UE.

2. Referencias

Documentos empleados:

Libro “Estrategia y diseño de la organización” (Editorial UPV) de:

Josep Capó Vicedo

Libro “Administración y gestión de organizaciones deportivas” (Editorial Pirámide) de:

Gabriel A. Cepeda Carrión

Silvia Martelo Landroquez

Libro “Fundamentos de estrategia” (Editorial Pearson) de:

Gerry Johnson

Kevan Scholes

Richard Whittington

Libro “La dirección estratégica de la empresa” (Editorial Thomson Civitas) de:

Luis Ángel Guerras Martín

José Emilio Navas López

Libro “Dirección estratégica” (Editorial Thomson Civitas) de:

Robert M. Grant

Libro “Dirección Estratégica” (Editorial Prentice Hall) de:

Johnson, G.

Scholes, K.

Whittington, R.

Libro “La Dirección Estratégica de la Empresa” (Editorial Civitas) de:

Navas López, J. E.

Guerras Martín, L.A.

Libro “Estrategia. De la visión a la acción” (Editorial ESIC) de:

Carrión Maroto, J.

Proyecto Final de Grado “Diseño del Plan Estratégico para el C.D. ALCOYANO” de:

D. Javier Juárez Martínez

D. Ignacio Llópiz Muñoz

Trabajo Fin de Grado “PLAN ESTRATÉGICO PLÁSTICOS INDEN S.L.” de:

Sonia M^a Soler Domenech

Páginas web empleadas:

Balance de la economía española 2018: perspectivas para 2019 y 2020, de José Vallés:

<http://www.loyolaandnews.es/loyolaecon/economia-espanola>

La dirección estratégica: <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

Datos Futbol regional: https://www.futbol-regional.es/equipo.php?Atzeneta_U.E./10572

LOGO UPV: <https://UPV.ES/>

Escudo Elche CF: <https://elchecf.es/>

Demás escudos: <https://as.com/>

Datos poblaciones, paro de España y Comunidad Valenciana: <https://ine.es/>

Datos CD Roda: <http://www.cdroda.com/>

Datos generales sobre los equipos (Valencia CF, Villajoyosa CF, Elche CF, Hércules CF, CD

Alcoyano, Ontinyent CF): <https://es.wikipedia.org/>

Datos CD Alcoyano: <https://www.cdalcoyano.com/>

Imagen “reloj estratégico”: <https://dscrespo.wordpress.com/2010/03/02/estrategias>

Logo RFEF: <https://www.stickpng.com/es/img/iconos-logotipos-emojis/futbol/logotipos>

Logo AFE: <afe-futbol.com>

Logos FFCV: <ffcv.es>

El fútbol español se aprieta el cinturón: <https://elpais.com/economia/2019/03/07/>

Datos paro Atzeneta de Albaida: <https://datosmacro.expansion.com/paro/>

IVA Cultural: <https://www.pibank.es/iva-cultural-espana/>

Datos estadísticos deporte español:

<http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteDynPx/deportebase/>

Datos expectación mundial de eventos deportivos: <https://hotbook.com.mx/eventos>

Datos estadísticos hogares con acceso a Internet: <https://www.idescat.cat/>

Ranking páginas web más visitadas en España: <https://www.similarweb.com/>

Tecnología en el fútbol: <https://www.cnet.com/es/noticias/tecnologia-futbol-fifa-mundial>

¿Qué es el VAR?: <https://www.goal.com/es/noticias/que-significa-var>

Tecnología para el rendimiento de los futbolistas:

<http://www.director11.com/es/2019/01/espanol-tecnologia-en-el-futbol-de-hoy/>

Datos equipos Tercera División: <https://www.resultados-futbol.com/tercera2019>

Datos Ubesol: <https://www.grupoubesol.es/>

Logo Ubesol: <http://www.ubesol.es/>

Noticias Atzeneta UE: <https://www.superdeporte.es/futbol/>

Logo Ayuntamiento Atzeneta de Albaida: <https://valldalbaida.com/es/ver/ajuntament-datzeneta-dalbaida-1020>

Datos financieros de Ubesol y Luanvi: <https://sabi.bvdinfo.com/>

Logo CSD: <https://seeklogo.com/>

Logo MCUD: <http://www.culturaydeporte.gob.es/>