



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

PLAN DE EMPRESA PARA UN EQUIPO DE BALONCESTO

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Lloréns Juárez, Inés

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

Resumen

El objetivo de este proyecto es la elaboración de un plan de empresa el cual se relaciona con la creación de un club de baloncesto que contará con equipos en todas las categorías federadas de la Comunidad Valenciana.

Lo primero que se va a realizar es un análisis del sector del deporte en España y más específicamente en el baloncesto, esto hará que el lector entre en contexto cuando examine el resto del documento.

Además, se analizará la forma jurídica que se va a elegir y la financiación que el club obtendrá a través de fuentes tanto internas como externas. Se pondrá atención al marketing mix de la empresa, y como esta va a desarrollarlo de cara a la promoción del servicio.

Para finalizar el proyecto se propondrá un plan económico-financiero el cual permitirá a la empresa realizar las inversiones oportunas para mejorar la calidad del servicio y la futura atención al jugador y su familia. Se incluirán también las conclusiones que se extraigan al final del estudio y su viabilidad en cuanto a la implantación de este en un caso real.

Palabras clave

Baloncesto; Plan de empresa; Trabajo en equipo; Táctica; Técnica

Abstract

The aim of this project is to draw up a business plan which is related to the creation of a basketball club that will have teams in all the federated categories of the Valencian Community.

The first thing that will be done is an analysis of the sports sector in Spain and more specifically in basketball, this will provide the reader with context when examining the rest of the document.

In addition, the legal form that will be chosen and the financing that the club will obtain through both internal and external sources will be analysed. Attention will be paid to the marketing mix of the company, and how it will be developed to promote the service.

To conclude the project, an economic-financial plan will be proposed which will allow the company to make the appropriate investments to improve the quality of the service and the future attention to the player and his family. The conclusions drawn at the end of the study and its feasibility in terms of its implementation in a real case will also be included.

Key words

Basketball; Business plan; Teamwork; Tactics; Technique

Resum

L'objectiu d'aquest projecte és l'elaboració d'un pla d'empresa el qual es relaciona amb la creació d'un club de bàsquet que comptarà amb equips en totes les categories federades de la Comunitat Valenciana.

El primer que es realitzarà és una anàlisi del sector de l'esport a Espanya i més específicament en el bàsquet, això farà que el lector entre en context quan examine la resta del document.

A més, s'analitzarà la forma jurídica que es triarà i el finançament que el club obtindrà a través de fonts tant internes com externes. Es parlarà esment al màrqueting mix de l'empresa, i com aquesta ho desenvoluparà de cara a la promoció del servei.

Per a finalitzar el projecte es proposarà un pla economicofinancer el qual permetrà a l'empresa realitzar les inversions oportunes per a millorar la qualitat del servei i la futura atenció al jugador i la seua família. S'inclouran també les conclusions que s'extraguen al final de l'estudi i la seua viabilitat quant a la implantació d'aquest en un cas real.

Paraules clau

Bàsquet; Pla d'empresa; Treball en equip; Tàctica; Tècnica

“A mi tutor, por acompañarme en esta fantástica aventura. A mi familia, por apoyarme en todas las ideas descabelladas que tengo. A mi pareja, por ser parte fundamental de mi motivación. Y a Juan Luis Bélmez, por introducirme en este deporte tan maravilloso.”

PLAN DE EMPRESA SOBRE UN EQUIPO DE BALONCESTO

<u>1. INTRODUCCIÓN.....</u>	11
1.1. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE – AGENDA 2030 (ODS).....	12
<u>2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPORTE EN ESPAÑA....</u>	13
2.1. SECTOR DEPORTIVO EN ESPAÑA	13
2.1.1. EMPLEO.....	13
2.1.2. EMPRESAS	15
2.1.3. GASTO EN LOS HOGARES.....	15
2.1.4. GASTO PÚBLICO	17
2.1.5. ENSEÑANZA	17
2.2. HISTORIA DEL BALONCESTO	19
2.3. EVOLUCIÓN DEL BALONCESTO EN ESPAÑA	20
2.4. IMPORTANCIA DEL DEPORTE EN LA SOCIEDAD.....	22
<u>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</u>	23
3.1. LOCALIZACIÓN	23
3.2. DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA.....	24
3.3. MÉTODO DE TRABAJO	25
<u>4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</u>	26
4.1. ANÁLISIS INTERNO.....	26
4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS (INVENTARIO).....	26
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES (ANÁLISIS FUNCIONAL)	27
4.1.3. RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	28
4.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	28
4.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO.....	29
4.2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR (PORTER)	30
4.2.2.1. IDENTIFICACIONES DE COMPETIDORES PRINCIPALES. RIVALIDAD EXISTENTE EN EL SECTOR (MATRIZ COMPETID.).....	31
4.2.2.2. POSIBLES AMENAZAS NUEVOS COMPETIDORES.....	32
4.2.2.3. POSIBLES AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	32
4.2.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES	33
4.2.2.5. PODER DEL CLIENTE FINAL	33
4.2.2.6. PODER DE LOS PATROCINADORES	33
4.2.2.7. TABLA RESUMEN DE AMENAZA Y OPORTUNIDADES.....	33
4.2.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PEST).....	34
4.2.4. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	40
4.2.5. TABLA RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES:.....	40

5. DAFO	41
6. PROPÓSITO ESTRATÉGICO.....	42
6.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	42
6.1.1. MISIÓN.....	42
6.1.2. VISIÓN	43
6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	43
6.3. GRUPOS DE INTERÉS	44
6.3.1. GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	44
6.3.2. GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS.....	44
6.4. FORMA JURÍDICA Y FISCAL DE LA EMPRESA	46
6.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	47
6.5.1. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	47
7. MARKETING MIX.....	49
7.1. PÚBLICO OBJETIVO.....	49
7.2. ESTRATEGIA PRODUCTO.....	49
7.2.1. DECISIONES SOBRE EL NUEVO PRODUCTO	49
7.2.1.1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO (SERVICIO).....	50
7.2.1.2. ENVASE DEL PRODUCTO (SERVICIO).....	50
7.2.1.3. ETIQUETAS Y LOGOS	51
7.2.1.4. SERVICIOS DE APOYO AL PRODUCTO (SERVICIO)	52
7.2.2. ESTRATEGIA DE MARCA	52
7.2.2.1. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	53
7.2.2.2. EL NOMBRE DE LA MARCA.....	53
7.2.2.3. EL PATROCINIO DE LA MARCA	53
7.3. ESTRATEGIA DE PRECIO	54
7.3.1. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	54
7.3.2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL PRECIO.....	56
7.3.3. DECISIÓN FINAL SOBRE EL PRECIO DE LANZAMIENTO.....	56
7.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	57
7.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	57
7.5.1. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	57
7.5.1.1. IDENTIFICAR LA AUDIENCIA OBJETIVO	57
7.5.1.2. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN	58
7.5.1.3. DISEÑO DEL MENSAJE.....	59
7.5.1.4. ELECCIÓN DE LOS MEDIOS	60
7.5.1.5. ELECCIÓN DE LA FUENTE DEL MENSAJE.....	60
7.5.1.6. DISEÑO DEL SISTEMA DE RECOPIACIÓN DE RETROALIMENTACIÓN.....	60
7.5.1.7. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO Y DEL MIX GENERAL DE COMUNICACIÓN	60
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	62

8.1. SITUACIÓN INICIAL	62
8.2. PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONALES	64
8.3. MOVIMIENTOS DE TESORERÍA DESGLOSADO POR TRIMESTRES	65
8.4. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	66
8.5. RESUMEN Y CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	68
<u>9. CONCLUSIONES.....</u>	<u>70</u>
<u>10. BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>72</u>

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	12
IMAGEN 2: JAMES NAISMITH CON UN CESTO Y UN BALÓN.....	19
IMAGEN 3: FEDERACIONES Y SUS LUGARES DE JUEGO.....	21
IMAGEN 4: PLANO EN 2D DE LA OFICINA.....	24
IMAGEN 5: PLANO EN 3D DE LA OFICINA.....	24
IMAGEN 6: PERFIL DE INSTAGRAM.....	51
IMAGEN 7: LOGO DEL “ALCOI CLUB DE BÀSQUET”.....	51
IMAGEN 8: EQUIPACIONES DEL “ALCOI CLUB DE BÀSQUET”.....	52
IMAGEN 9: FIJACIÓN DE PRECIOS.....	54
IMAGEN 10: FLYER O CARTEL.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: RESUMEN DE LAS CAPACIDADES.....	27
TABLA 2: LOS 20 DEPORTES CON MÁS LICENCIAS DE ESPAÑA.....	29
TABLA 3: MATRIZ DE COMPETIDORES.....	31
TABLA 4: RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	34
TABLA 5: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	40
TABLA 6: RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	40
TABLA 7: TABLA DAFO.....	41
TABLA 8: CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES.....	46
TABLA 9: INVERSIONES PREVISTAS EN EL PRIMER AÑO (4 MESES).....	55
TABLA 10: INVERSIÓN INICIAL.....	62
TABLA 11: COSTE EMPLEADO.....	63
TABLA 12: PORCENTAJES DE COTIZACIÓN.....	63
TABLA 13: PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL.....	64
TABLA 14: FLUJO DE TESORERÍA.....	65
TABLA 15: BALANCE DE SITUACIÓN.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PERSONAS CUYOS EMPLEOS ESTÁN VINCULADOS AL DEPORTE, SEGMENTADO POR SEXO.....	13
GRÁFICO 2: PERSONAS CUYOS EMPLEOS ESTÁN VINCULADOS AL DEPORTE, SEGMENTADO POR EDAD.....	14
GRÁFICO 3: PERSONAS CUYOS EMPLEOS ESTÁN VINCULADOS AL DEPORTE, SEGMENTADO POR NIVEL DE ESTUDIOS.....	14
GRÁFICO 4: EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL SECTOR DE LOS DEPORTES.....	15
GRÁFICO 5: GASTO TOTAL VINCULADO AL DEPORTE DE LOS HOGARES (MILLONES DE EUROS).....	16
GRÁFICO 6: GASTO VINCULADO AL DEPORTE DE LOS HOGARES (MILLONES DE EUROS).....	16
GRÁFICO 7: GASTO VINCULADO AL DEPORTE DEL ESTADO (EN PORCENTAJE DEL PIB).....	17
GRÁFICO 8: ALUMNADO MATRICULADO EN ENSEÑANZAS DEPORTIVAS DE RÉGIMEN ESPECIAL.....	18

GRÁFICO 9: ALUMNADO MATRICULADO EN ENSEÑANZAS DEPORTIVAS DE RÉGIMEN

GENERAL.	18
GRÁFICO 10: LÍNEA TEMPORAL. BALONCESTO EN EL MUNDO.	20
GRÁFICO 11: INVERSIÓN DE LOS INGRESOS BRUTO, AÑO 1957	21
GRÁFICO 12: LÍNEA TEMPORAL. BALONCESTO EN ESPAÑA.	22
GRÁFICO 13: IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS.	26
GRÁFICO 14: ENTORNO DE LA EMPRESA.	28
GRÁFICO 15: LOS 20 DEPORTES CON MÁS LICENCIAS EN ESPAÑA.	30
GRÁFICO 16: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	30
GRÁFICO 17: ANÁLISIS PEST Y SUS DIMENSIONES.	34
GRÁFICO 18: EVOLUCIÓN ANUAL DEL SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL ENTRE 1980 Y 2022.	35
GRÁFICO 19: PRECIO MEDIO FINAL ANUAL DE LA ELECTRICIDAD EN ESPAÑA DE 2010 A 2022 (EN EUROS POR MEGAVATIO-HORA).....	36
GRÁFICO 20: VARIACIÓN ANUAL DEL IPC ENTRE LOS AÑOS 2012 Y 2022.....	37
GRÁFICO 21: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LA TASA DE DESEMPLEO ENTRE LOS AÑOS 2012 Y 2022, EN PORCENTAJE.	38
GRÁFICO 22: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE LA FRANJA ENTRE 6 Y 19 AÑOS ENTRE 2012 Y 2022.....	38
GRÁFICO 23: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE LA FRANJA ENTRE 6 Y 19 AÑOS ENTRE 2012 Y 2022.....	39
GRÁFICO 24: MATRIZ DE PODER – INTERÉS DE PORTER.....	45
GRÁFICO 25: DECISIONES SOBRE LOS PRODUCTOS (SERVICIOS) INDIVIDUALES.	50
GRÁFICO 26: DECISIONES SOBRE LA CREACIÓN DE MARCAS.	52
GRÁFICO 27: ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ.	57
GRÁFICO 28: FASES A LA DISPOSICIÓN DE COMPRA.	58

1. Introducción

La actividad deportiva forma parte intrínseca de la sociedad en la que vivimos. El ocio y el tiempo libre toman un papel protagonista cuando hablamos de la economía nacional. El sector del deporte, podemos incluirlo en el sector servicios porque engloba muchos acontecimientos y muchos negocios. En España este sector cuenta con una aportación a la economía de un 67,5% del PIB. Cuando un partido o una competición tiene lugar en nuestro país esta arrastra grandes cantidades de dinero en bares, restaurantes u otros servicios.

Este sector está en constante cambio tanto en normativa como en planteamiento de las competiciones y espectáculos. Están diseñados para atraer a gente de todos los lugares y las características, genera un movimiento de masas. Toda la organización forma parte del sector del deporte, así como sus ingresos se ven reflejados en la economía nacional.

La contribución del sector del deporte a la economía española en el año 2018 (se toma de referencia este año ya que es del último del que se tienen datos verificados) fue de un total de 39.117 millones de euros de los cuales 15.768 se generan de forma directa, 16.432 de forma indirecta y 6.917 de una forma inducida.¹

Los eslabones que componen el sector del deporte han generado, de forma desglosada, los clubes han generado 5.881 millones de euros, las tiendas 4.988, las instalaciones 2.508, los gimnasios 662, la fabricación de artículos 241 y otras actividades 1.487. Este sector también ha generado una gran cantidad de empleo, 47.114 en clubs, 39.600 en tiendas, 57.405 en instalaciones deportivas, 27.495 en empresas de fabricación de artículos deportivos y 21.437 en otras actividades relacionadas con el deporte. Como se puede extrapolar de los datos que se presentan los clubes son los que han generado mayores ingresos, por otro lado, son los gimnasios los que cuentan con mayor número de empleados.

Los eslabones que se han mencionado en el párrafo anterior no son los únicos integrantes del sector del deporte, también se cuenta en este las ligas deportivas, los eventos, las federaciones y otros estamentos que regulan su actividad.

Los datos muestran que es un sector con mucho protagonismo en el PIB de nuestro país, esto hace que se considere atractivo para que un nuevo negocio pueda considerarse viable, para una implantación en un terreno real.

¹ Fuente: PwC y Función España Activa
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/fortunas/1606151043_866311.html

1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible – Agenda 2030 (ODS)

En noviembre del año 2015 las Naciones Unidas, como meta global para poner fin a la pobreza proteger el medio ambiente y asegurar que todas las personas puedan disfrutar de la paz y la prosperidad de la que hoy en día disfrutan unos pocos, adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Son 17 y entre ellos existe una relación, es decir, que las acciones que se emprendan respecto a un área en concreto afectarán al resultado de otras. El desarrollo de este ODS debe de igualar la sostenibilidad social la económica y la ambiental.

A continuación, se muestran las áreas de actuación que comprenden estos 17 ODS:



Imagen 1: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para el proyecto que se presenta en este documento se podría decir que actúa en favor de muchos de los objetivos de la lista, pero en el que se va a actuar principalmente será el de **salud y bienestar** ya que es un estudio relacionado con la actividad física y con fomentar valores sociales mediante la práctica de un deporte.

2. Antecedentes y situación actual del deporte en España

En este apartado se va a desarrollar, con datos, información del estado del sector del deporte en España; además de analizar la situación en la que se encuentra. También se analizarán los beneficios que aporta el deporte en equipo al público potencial del club.

2.1. Sector deportivo en España

En este apartado se van a analizar los principales datos del sector deportivo en nuestro país. Es importante analizar estas magnitudes para conocer el sector en el que nos vamos a introducir y la competencia con la que vamos a contar.

2.1.1. Empleo

Se estudiarán las personas que participan activamente en el mercado laboral gracias a este sector estudiando dos aspectos que se han considerado fundamentales: el sexo y la edad.

En el siguiente gráfico vamos a observar la evolución durante los años 2011 al 2020 del empleo en el sector segregado por sexo. Como se puede observar la cantidad de personas que participan crece durante los años situando su nivel más alto en el año 2019 con 130.400 hombre y en el año 2018 80.000 mujeres.

Gráfico 1: Personas cuyos empleos están vinculados al deporte, segmentado por sexo

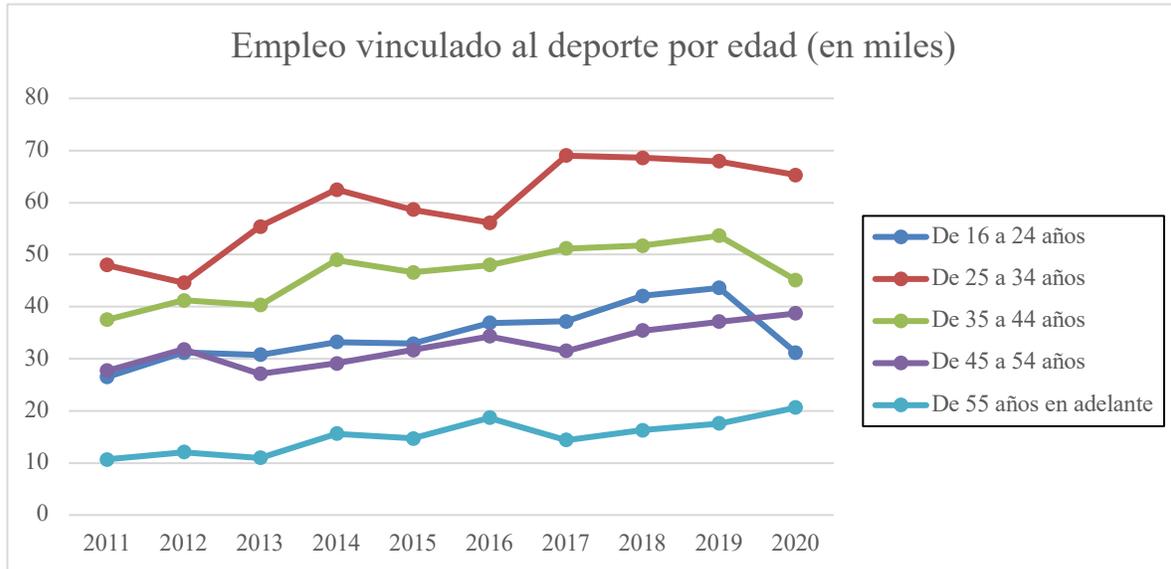


Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

Al igual que en otros muchos sectores del mercado laboral, la presencia de las mujeres es muy inferior a la de los hombres. La actualidad se ve reflejada en los datos que nos ofrece este gráfico.

El siguiente criterio que vamos a analizar es la edad en la que se toma parte en el sector como empleado.

Gráfico 2: Personas cuyos empleos están vinculados al deporte, segmentado por edad



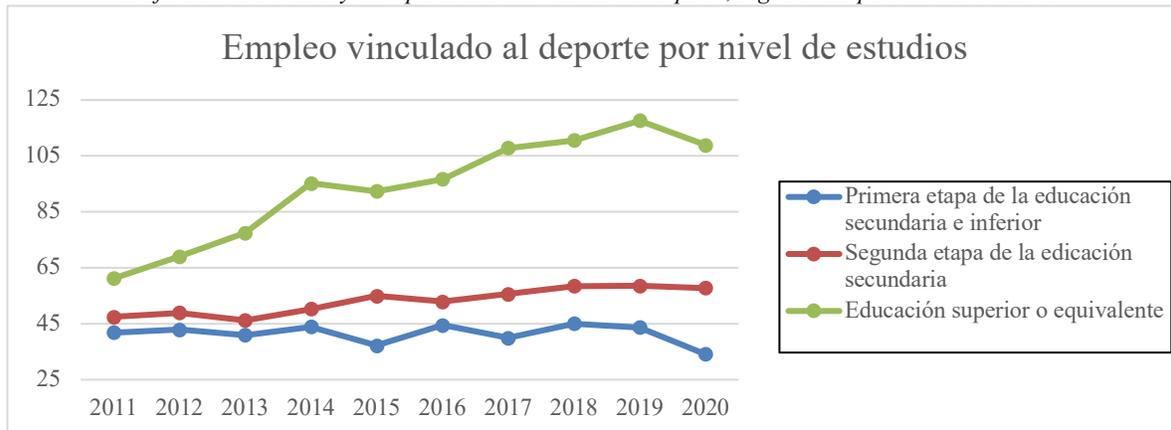
Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

En el gráfico se observa que el grueso de las personas activas en este segmento del mercado es principalmente joven que, en la mayoría de los casos, son jugadores del mismo deporte al que se dedican. Esto les permite contribuir a la economía familiar, y participar activamente en la economía nacional.

De esto podemos deducir que, al igual que la empresa se ha de dirigir a clientes sobre todo jóvenes, los empleados también han de serlo, ha de enfocar su misión y sus valores a este tipo de público.

Por último, y para acabar con la sección del empleo, analizaremos el nivel de estudios que tiene la parte de la población que se dedica al deporte.

Gráfico 3: Personas cuyos empleos están vinculados al deporte, segmentado por nivel de estudios.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

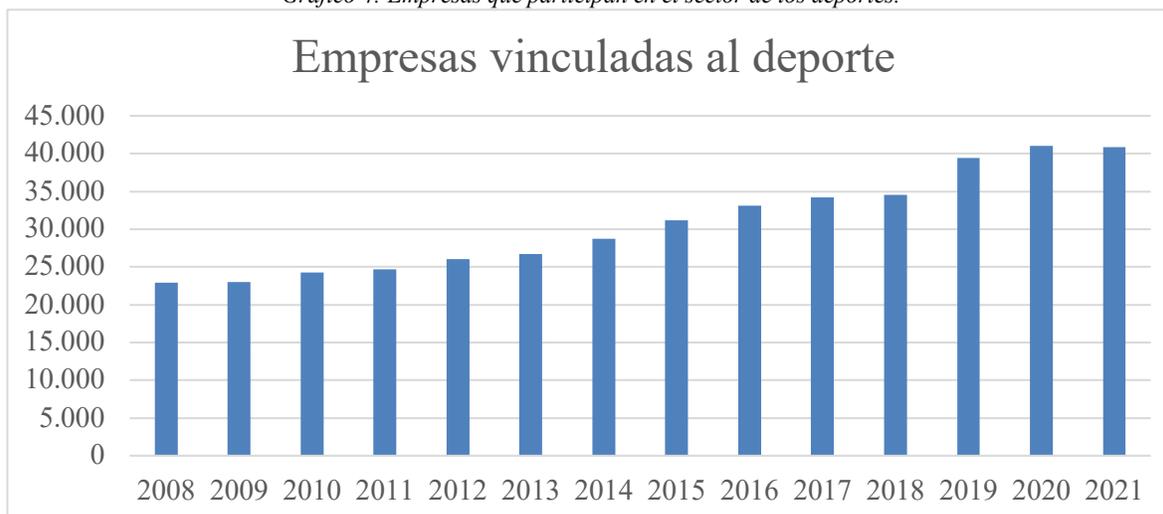
Este gráfico ilustra que los empleados de este sector son en la mayoría de los casos gente que ha estudiado para ello. Destaca la velocidad de crecimiento de la gente con estudios

superiores que se dedica al deporte, porque ha sido mucho más elevado que las otras magnitudes con las que se comparan. La gente que se encuentra en las primeras etapas de la educación secundaria e inferiores y las que se encuentran en las segundas etapas mantienen los datos constantes en el tiempo o con crecimientos a penas apreciables.

2.1.2. Empresas

También analizaremos la cantidad de empresas que se incluyen en esta área. Es muy importante conocer estos datos porque constituirán el entorno más próximo de nuestra sociedad (proveedores, competidores, colaboradores, etc.)

Gráfico 4: Empresas que participan en el sector de los deportes.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

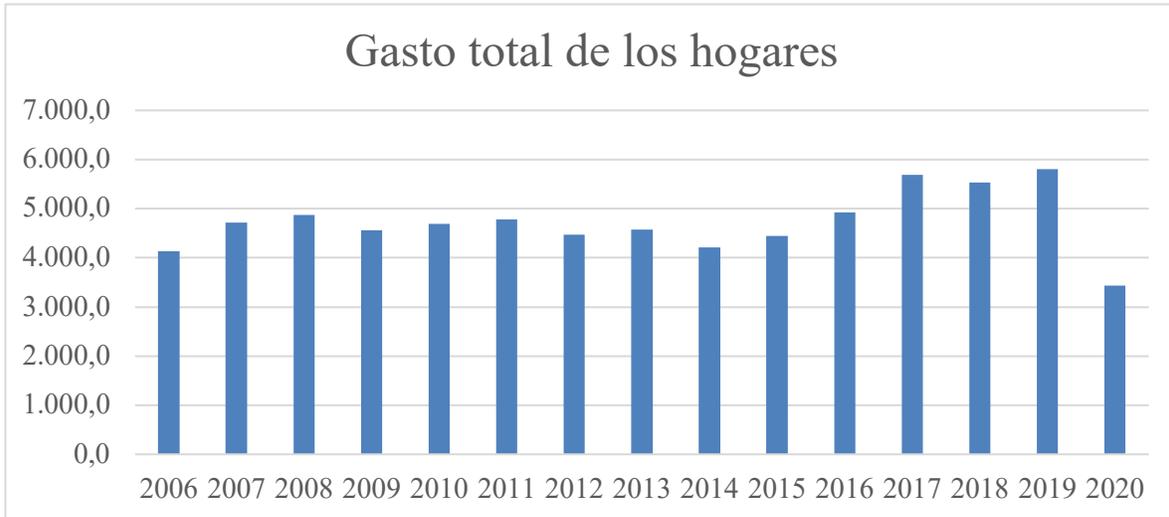
Como más adelante veremos, la población que realiza deporte ha crecido por lo que la demanda de productos deportivos o de servicios deportivos se ha incrementado del mismo modo.

Desde el año 2008 el crecimiento de estas empresas ha ido en claro ascenso, y a diferencia del resto de sectores durante los años 2019 y 2021 ha seguido creciendo, porque la gente no ha dejado de hacer deporte en ningún momento, ha seguido comprando material deportivo.

2.1.3. Gasto En Los Hogares

A pesar de que las empresas vinculadas al deporte han ido creciendo a lo largo de los años, el gasto que las familias han dedicado ha ido fluctuando. Los ingresos de las familias no han aumentado porque, a pesar de que los salarios subieran, los precios lo hacían también por la capacidad de gasto se ve reducida.

Gráfico 5: Gasto total vinculado al deporte de los hogares (Millones de euros)



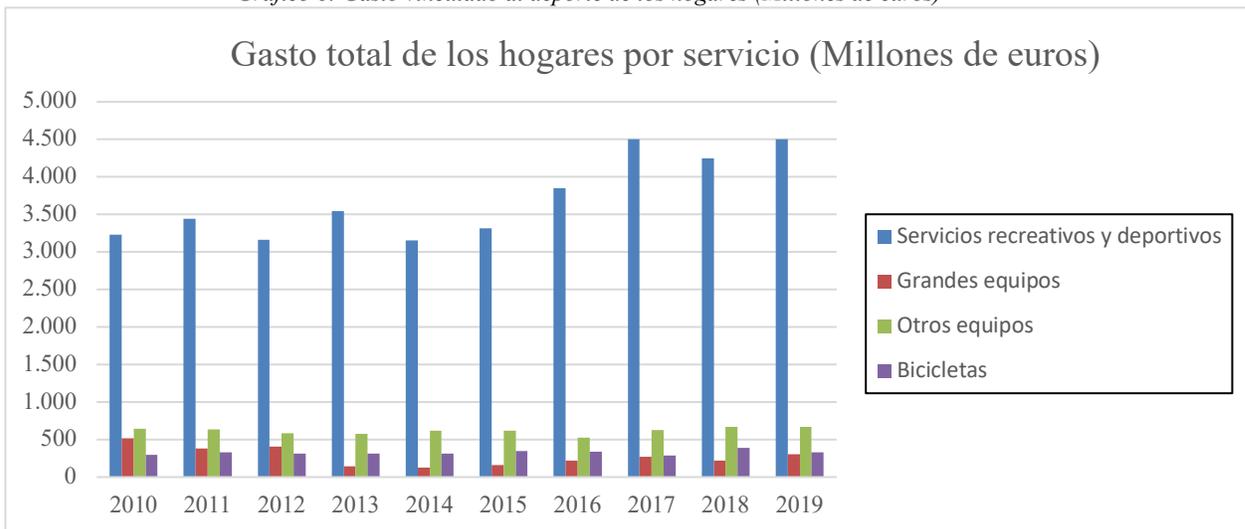
Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

Se debe tener en cuenta que este gasto incluye los eventos deportivos y el coste de participación en las competiciones oficiales, así como el gasto en equipos, en los hogares se consideran gastos menores por eso en épocas de crisis es en lo primero que las familias dejan de gastar.

A continuación, estudiaremos la composición principal del gasto de los hogares, es decir, del gasto total que hace cada unidad familiar. Se divide en dos principales grupos:

- Los servicios recreativos y deportivos, los cuales incluyen la asistencia a eventos y la participación en los mismos.
- Equipos relacionados con los deportes y el ocio, los cuales incluyen grandes equipos (maquinaria), otros equipos y el gasto en bicicletas. Estas últimas se incluyen por separado porque representan un porcentaje lo suficientemente significativo como para considerarlo de forma independiente.

Gráfico 6: Gasto vinculado al deporte de los hogares (Millones de euros)



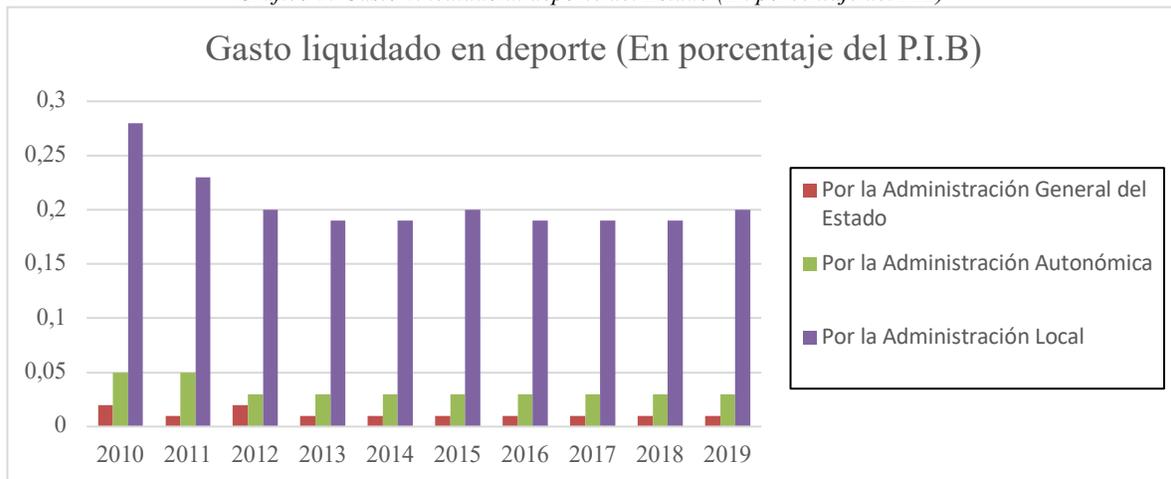
Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

El grueso del gasto lo representa la asistencia a eventos deportivos y la participación en ellos. En muchos casos los hijos de cada familia participan de alguna manera en eventos, porque están vinculados a algún tipo de deporte.

2.1.4. Gasto Público

Para emprender un negocio hay que poner mucha atención a la inversión que hace el estado en el sector en el que vamos a participar.

Gráfico 7: Gasto vinculado al deporte del Estado (En porcentaje del PIB)



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

La administración pública que más gasto hace en el sector del deporte en la Local es ante la que se organizan la mayoría de las competiciones y la que cede los espacios para que los eventos se realicen, por lo que es la encargada del mantenimiento y conservación.

2.1.5. Enseñanza

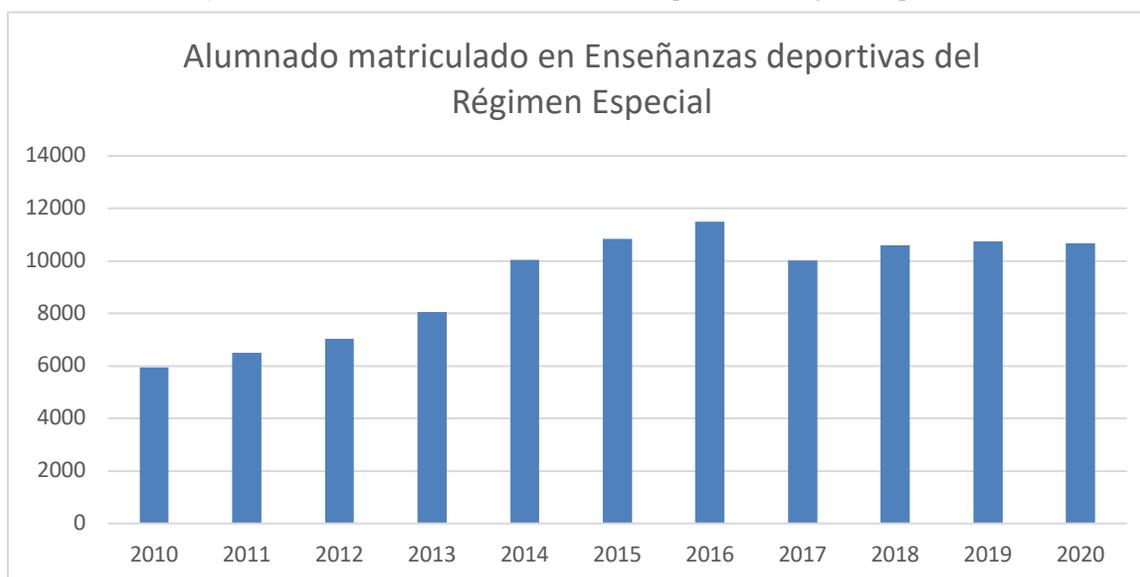
La formación en cualquier ámbito es muy importante, es una manera de conocer todos los aspectos que presenta el sector y para aprender técnicas específicas de transmisión del conocimiento. El número de personas que están matriculados en estudios deportivos puede darnos una visión de la cantidad de profesionales que habrá en el mercado con especialización deportiva.

Existen dos tipos de enseñanza:

- Enseñanzas deportivas de Régimen Especial: son aquellas que están especializadas en una modalidad específica o un deporte en concreto.
- Enseñanzas deportivas de Régimen General: son aquellas que ofrecen formación genérica del ámbito deportivo.

A continuación, se presentarán los datos relacionados con el número de personas que participa en este tipo de acciones educacionales:

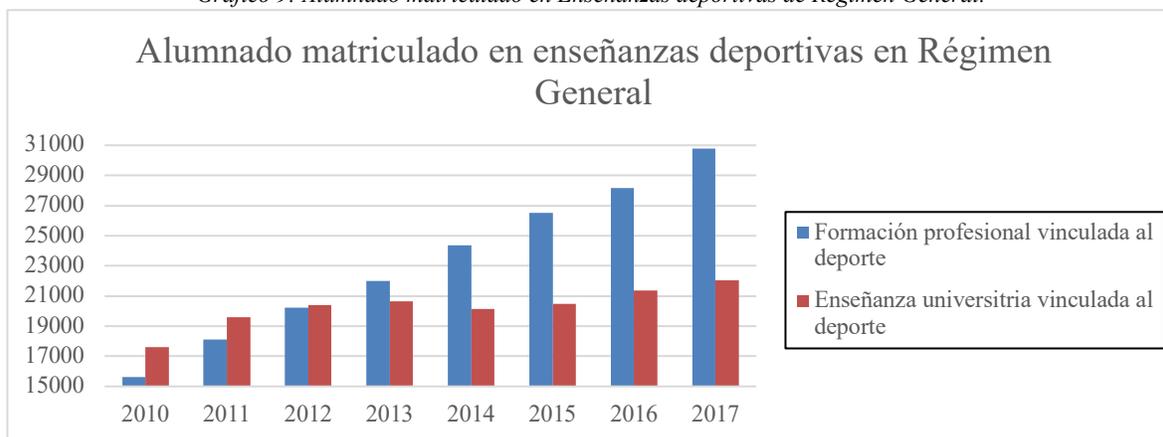
Gráfico 8: Alumnado matriculado en Enseñanzas deportivas de Régimen Especial.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

Como se observa en el gráfico el número de alumnos aumento durante los años 2010 al 2016, después se ha estabilizado. Los integrantes de este grupo son lo que, probablemente, formen parte del equipo de trabajo de la empresa, ya que son aquellos que se especializan en el baloncesto concretamente

Gráfico 9: Alumnado matriculado en Enseñanzas deportivas de Régimen General.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Por elaboración propia.

En el caso de la enseñanza en Régimen General, se puede observar que hasta el año 2012 las enseñanzas universitarias tenían mucho más alumnado que la formación profesional; pero a partir de ese mismo año la formación profesional se ha abierto paso. Los jóvenes se han dado cuenta que gracias a la formación profesional han adquirido formación académica además de experiencia laboral que podrán aplicarla en su futuro, esto los ha motivado a escoger el camino de los ciclos formativos en vez del de la universidad.

Todos los datos que se ha recogido hasta ahora van a ser útiles durante todo el documento para posicionar la empresa en el mercado y para estimar la estructura financiera.

2.2. Historia del baloncesto

El baloncesto moderno surgió en el año 1891 de la mente de un profesor de educación física de la universidad de Springfield cuando le ordenaron encontrar un deporte que los estudiantes pudieran practicar durante los meses de invierno, dentro de un pabellón. También debía ser un juego de escaso contacto físico para evitar lesiones.

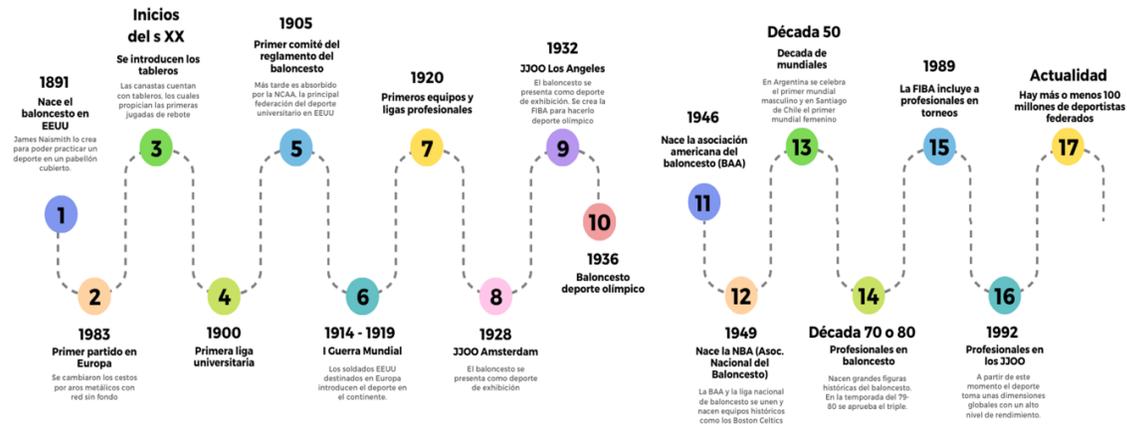
James Naismith, que así se llamaba el profesor, dividió a los estudiantes en dos equipos y luego hizo que colgaran dos cestos, en lados opuestos del pabellón, a unos tres metros del suelo. El objetivo principal del juego era que recorrieran la pista en la que iban a jugar para encestar el balón en los cestos y así conseguir distintas puntuaciones. Debía haber un asistente debajo de cada cesto ya que estos eran cerrados y había que sacar el balón para proseguir con el juego.



Imagen 2: James Naismith con un cesto y un balón.

En primera instancia, el reglamento constaba de 13 normas, las cuales han ido evolucionando con el paso del tiempo. Algunas de las normas más destacadas era el número de jugadores. Este era ilimitado, alrededor de unos 150 jugadores. Del mismo modo, las medidas del campo de juego no estaban definidas por lo que dependían sobre todo del número de jugadores que participaran. Más tarde en 1893 se definieron las medidas del campo, así como la regla de que la cantidad máxima de jugadores que iban a participar en el campo eran de cinco por equipo

Gráfico 10: Línea temporal. Baloncesto en el Mundo.



Fuente: Por elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior este deporte ha ido sufriendo muchos cambios a lo largo de los años. Los acontecimientos que más relevancia le dieron a este juego fueron, en primer lugar, el año 1936, año en el que el baloncesto logró ser deporte olímpico, poniéndose a la altura de deportes como el fútbol o la gimnasia; otro de los más destacados fue la creación de la NBA en el año 1949, el surgimiento de esta asociación hizo que el baloncesto se situara en las grandes esferas del panorama deportivo, y terminó por arrebatarle parte del público al fútbol.

2.3. Evolución del baloncesto en España

En España este deporte fue introducido, en el año 1921, por el padre Eusebio Millán que estuvo 10 años de misionero en Cuba y aprendió de los soldados estadounidenses destinados allí este juego. Lo implantó en las Escuelas Pías de San Antón en Barcelona. En primera instancia, tuvo que firmar un acuerdo con los alumnos para que lo practicasen, ya que por aquella época el único deporte que a aquellos chicos les interesaba era el fútbol.

Un año más tarde, el padre Eusebio creó el primer equipo de baloncesto de España, el “Laietà Basket Club”. Los jugadores aún jugaban en campos de fútbol de forma rudimentaria y con el sistema de 7 contra 7. El día 8 de diciembre de ese mismo año se jugó el primer partido que vería el país, enfrentó al “Club Esportiu Europa” contra el “Laietà Basket Club”, ambos equipos catalanes y arbitrado por un extranjero Mr Austin.

No fue hasta el año 1927, con la visita de un club argentino a España, que se introdujo la metodología del juego de 5 contra 5 con canchas reglamentarias. En esa misma época se empezaron a investigar técnicas y tácticas de juego.

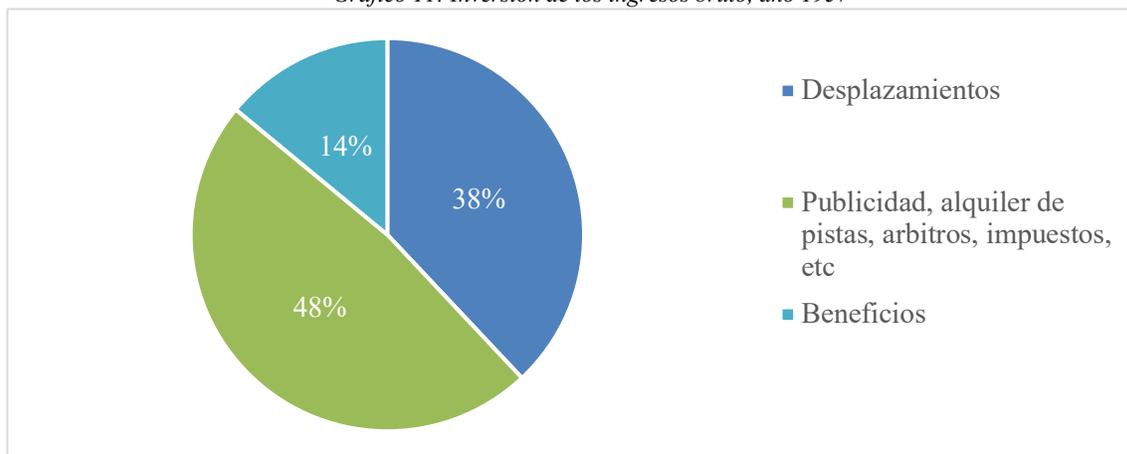
La primera liga en España se inició el 31 de marzo de 1957, en ella participaron 6 equipos, los cuales fueron campeones de sus respectivas ligas locales. Estos equipos fueron CF Barcelona, Orillo Verde, CB Asimalibar, Juventud (Federación Catalana), Estudiantes y Real Madrid (Federación Castellana)



Imagen 3: Federaciones y sus lugares de juego.

Durante la primera edición de la liga se disputaron 13 jornadas, las cuales constaron de 30 partidos durante 49 días, y el campeón fue el Real Madrid. Se recaudaron un total de 288.576 pesetas de las cuales se destinaron más del 80% a gastos de todo tipo (desplazamientos, árbitros, alquileres de pistas, etc) y el 14% fueron beneficios que ser repartieron de acuerdo con la clasificación de cada equipo esa temporada.

Gráfico 11: Inversión de los ingresos bruto, año 1957



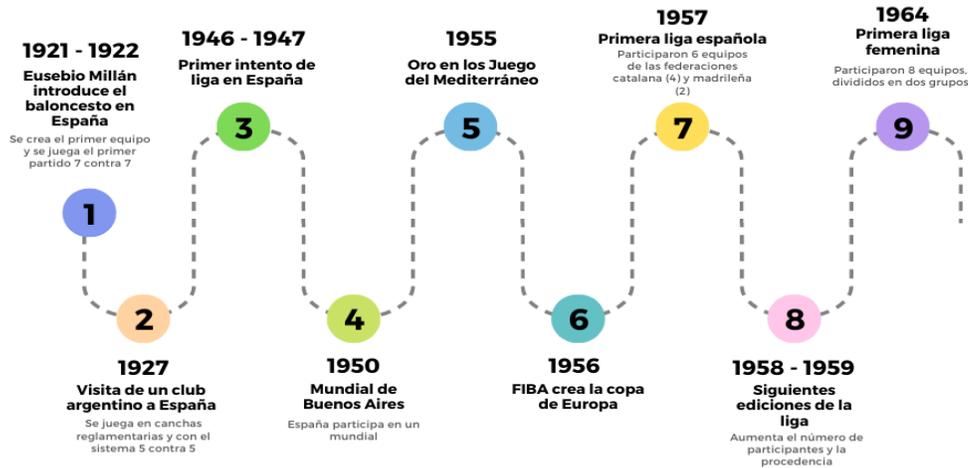
Fuente: ACB, liga Endesa. Por elaboración propia.

En aquella primera liga, los participantes eran especialmente jóvenes, siendo la edad media de los jugadores 22,4 años. Tampoco fueron jugadores especialmente altos, 181 cm de media.

Los años que siguieron a este fueron aumentando la cantidad de participantes y la variedad de localizaciones españolas.

No hubo liga femenina hasta el año 1964 en la que participaron 8 equipos, que se dividieron en dos grupos, de los cuales los dos mejores de cada uno jugaban la fase final en Madrid.

Gráfico 12: Línea temporal. Baloncesto en España.



Fuente: Por elaboración propia.

2.4. Importancia del deporte en la sociedad

Por todos es sabido que el deporte es una parte fundamental de la sociedad y que es una guía para mucha gente e incluso puede llegar a convertirse en el modo de vida y sustento de una persona.

Cuando una familia decide a que deporte apuntar a su hijo siempre surge la duda ¿tenis o fútbol? ¿un deporte individual o uno colectivo?

El deporte individual se basa en la idea de superar los obstáculos que nosotros mismos nos imponemos con los “no puedo” o con los “no sé”. Son un medio para aumentar la autoestima y la confianza en nosotros mismos, habilidades que, si son aprendidas a una corta edad, cuando somos adultos son muy útiles en muchos aspectos.

Es muy importante saber competir contra uno mismo y contra los miedos que tenemos, así como saber lidiar con la presión que ejerce la responsabilidad de saberse único responsable de las consecuencias de los actos propios.

Los deportes de equipo nos ofrecen una visión, quizá, mucho más real del mundo. En el colegio, en la universidad e incluso en el trabajo, encontramos grupos o equipos que trabajan conjuntamente por un mismo objetivo o meta.

Todo equipo, de cualquier deporte, está formada por un entrenador que representa el papel del líder, y unos jugadores que suelen también estar liderados por uno de ellos al que suelen nombrar capitán del equipo.

Los humanos necesitan de otros humanos para lograr sus fines y en los deportes colectivos se aprende que la cooperación y la convivencia son la clave del éxito de la sociedad. Cuando uno gana, ganan todos y si un pierde, pierden todos; eso se aprende a lo largo del tiempo que se pasa siendo parte de un equipo, se convierte en una máxima. Se aprenden habilidades como la empatía, es decir, saber ponerse en el lugar del otro, intentando sentir lo mismo que siente una persona herida o alguien perdido.

No se trata de decidir cuál es mejor o peor para el desarrollo de una persona, lo importante es decidir que habilidad es en la que realmente nos sentimos más cómodos. Hay gente que le da más importancia a la capacidad de superación de uno mismo que a la capacidad de cooperación, eso es decisión de cada uno.

3. Descripción de la empresa

El ALCOI CLUB DE BÀSQUET nace de la necesidad de crear un espacio donde los integrantes del equipo puedan desarrollar las habilidades que el trabajo en equipo proporciona y así contribuir al desarrollo de la personalidad.

Los adolescentes y los niños tienen que aprender ciertas habilidades sociales que les ayudarán en el futuro para relacionarse con el resto de la sociedad.

El deporte en equipo contribuye en muchos aspectos al desarrollo de la personalidad y al conocimiento de ciertas reglas sociales, por ejemplo, los jóvenes aprenderán que el juego como la sociedad tienen ciertas normas que se han de respetar; o aprenden que, aunque sus compañeros piensen diferente se han de respetar mutuamente. Para todo esto esta clase de deportes son clave.

La creación de este proyecto se basó en la idea de desarrollar estas capacidades con el objetivo de construir un grupo en el que los adolescentes descubran modos de compartir tiempo y espacio con otros adolescentes.

3.1. Localización

Este tipo de empresa o negocio no exigen una localización específica porque el grueso de la actividad radica en los entrenamientos y los partidos que se desarrollan, habitualmente, en las instalaciones deportivas municipales.

Aun con esto el equipo requiere de una sede donde poder realizar las reuniones, recibir correo ordinario o realizar las tareas administrativas que sean necesarias. Para ello se habrá de estudiar detenidamente la localización. Ha de estar en un lugar accesible y visible para que sea fácilmente localizable, para ello se buscarán locales céntricos en la ciudad de Alcoy.

La gerencia, tras buscar un local que se adecue a las necesidades de la empresa, ha decidido ubicarse en la calle Castalla nº 11 en un pequeño local de 60 m² propiedad de un socio

fundador. En el siguiente punto se va a especificar en forma de plano la distribución de la oficina, así como su ubicación exacta en la ciudad.

3.2. Distribución de la oficina

La distribución por la que la gerencia se ha decidido es una con la que los trabajadores son totalmente accesibles para el público y con un espacio suficiente para las gestiones que el equipo requiera. A continuación, se presenta el plano en formato 2D y en formato 3D.

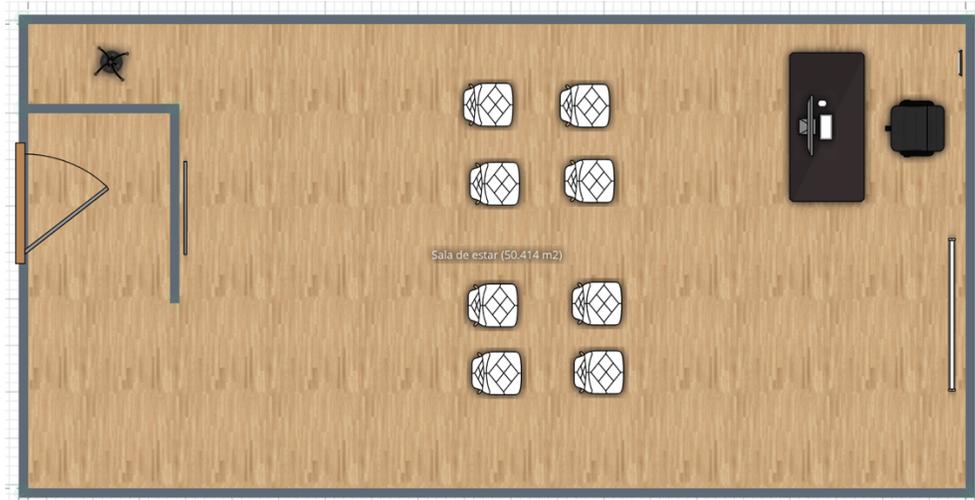


Imagen 4: Plano en 2D de la oficina.

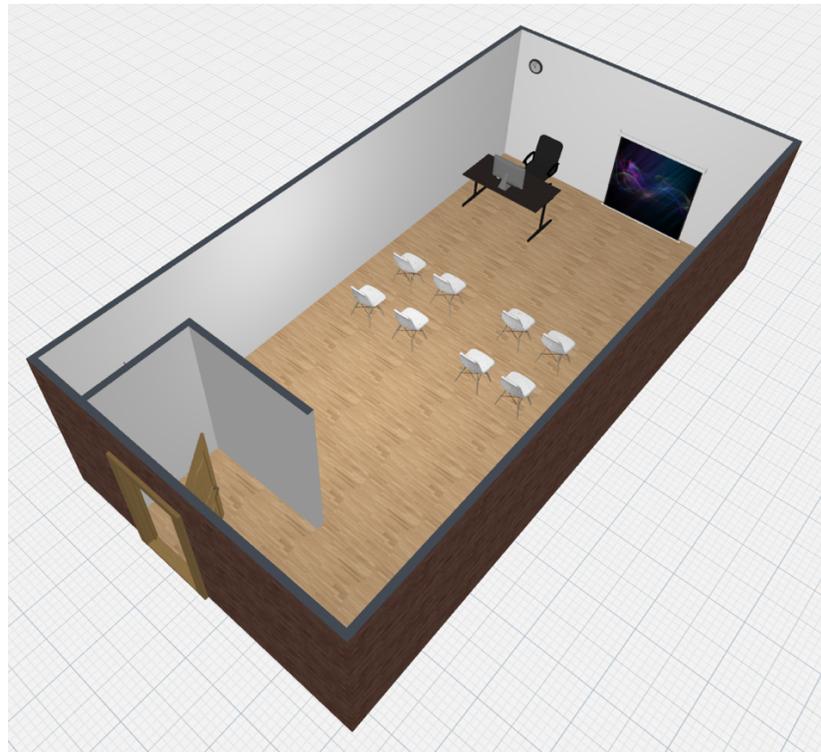


Imagen 5: Plano en 3D de la oficina.

3.3. Método de trabajo

La metodología dependerá de la experiencia que tenga el equipo en cuestión, porque no se entrenará del mismo modo ni con la misma intensidad a un equipo con un rodaje de varios años en alta competición que a un equipo que se inscribe por primera vez en una liga regular.

En este caso nuestro club se está orientando a jugadores que se unen por primera vez en un proyecto común por lo que la metodología que se utilizará estará enfocada al conocimiento de las habilidades y carencias de los compañeros.

En el baloncesto existen varias estrategias de enseñanza, de las cuales en este documento se remarcarán tres, son las siguientes:

- Estrategia de enseñanza táctica: en ella encontraremos tareas consideradas globales, son las que incluyen:
 - Utilización situaciones reales de juego.
 - Potencian la capacidad y posibilidad de resolver los problemas.
 - Favorecen las relaciones colectivas.
- Estrategia de enseñanza técnica: en ella las tareas que se van a desarrollar con las llamadas tareas analíticas:
 - Mejoran la mecánica de los gestos técnicos.
 - Aumentan los porcentajes de acierto.
 - Facilitan la iniciación del aprendizaje.
- Estrategia de enseñanza técnico-táctica: es la que combinas las tareas de las dos anteriores y es principalmente para realizar un entrenamiento completo.

Bajo el punto de vista de la dirección, la estrategia táctica podría ser útil cuando los equipos tengan las habilidades técnicas las tienen interiorizadas y tan solo tendría que reforzar las situaciones de juego; la estrategia técnica, sería útil si los jugadores no hubiesen jugado nunca al baloncesto y sería enseñar la base; pero en el caso de este club, se prevé que una parte de los jugadores tengan conocimientos de baloncesto por que han jugado anteriormente por lo que el club optará por una estrategia técnico táctica para cubrir todas las carencias de los jugadores si atender específicamente a un sector de ellos.

4. Análisis y diagnóstico de la situación

En este apartado se va a estudiar la empresa, con la intención de detectar debilidades y fortalezas mediante un análisis interno, también, en esta tónica, se va a identificar en cada área funcional los recursos que poseen, así como las capacidades o incapacidades que tiene cada una de ellas; con esto se obtienen los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Más tarde se realizará un análisis de la situación del entorno, en el que incluiremos los competidores, los clientes, los proveedores, el Gobierno, etc. todos ellos actores principales en el entorno directo e indirecto del *Alcoi Club de Bàsquet*. Con este análisis obtendremos las oportunidades y las fortalezas del equipo.

Con todos estos datos se construye el DAFO de la empresa el cual nos permitirá tener una visión global del posicionamiento en el mercado y, además, ayudará al equipo directivo a tomar decisiones en cuanto a las estrategias que seguirán en el futuro.

4.1. Análisis interno

Este subapartado va a servir para identificar la estrategia que va a seguir la empresa y además evaluar si es adecuada para los objetivos que se ha marcado o, si por el contrario, necesita ser modificada. Para ello vamos a identificar los recursos y las capacidades y con todo, obtendremos los puntos de los que la empresa puede obtener mayores beneficios (fortalezas) y los puntos que pueden perjudicar las aspiraciones de crecimiento de la compañía (debilidades).

4.1.1. Identificación de recursos (inventario)

En este apartado se identificarán los recursos que posee la empresa que serán utilizados para analizarla desde el punto de vista interno. En el caso de esta empresa, no posee recursos aún, porque aún inexistente y sobre todo del sector servicios.

En el “Gráfico 13” se muestra la calificación de los recursos de la empresa y como se debería diferenciar si los hubiera.

Gráfico 13: Identificación de los recursos.



Fuente: Por elaboración propia.

Aun no teniendo recursos actualmente, el equipo prevé tenerlos una vez concluido el procedimiento de constitución.

- Tangibles:
 - Físicos:
 - R1: Local arrendado para las oficinas centrales del equipo bien ubicado, cerca de colegios.
 - R2: Emplazamientos públicos donde poder entrenar y jugar los partidos.
 - Financieros:
 - R3: Ayudas para el fomento del deporte federado y programas de tecnificación deportiva (GVA)
 - R4: Subvenciones por parte de la Diputación de Alicante para los deportistas de élite.
- Intangibles:
 - Humanos:
 - R5: Compromiso con la conciliación laboral y familiar de los entrenadores.
 - R6: Equipo profesional (entrenadores y técnicos) cualificados y experimentados.
 - No humanos:
 - Tecnológicos:
 - R7: Reducción del papel de las circulares y fichas de los jugadores.
 - R8: Web equipada con las últimas noticias del club.
 - Organizativos:
 - R9: Jugadores comprometidos con los ideales y valores del club.
 - R10: Apoyo de los padres y patrocinadores al proyecto deportivo.

4.1.2. Identificación de las capacidades (análisis funcional)

Con la combinación de los recursos que se han detectado en el punto anterior, podremos conocer las capacidades y las incapacidades con las que cuenta la empresa.

Tabla 1: Resumen de las capacidades

CAPACIDAD	RECURSO
C1: Capacidad de cubrir los gastos derivados del juego	R2, R3, R4
C2: Nula capacidad de independencia económica	
C3: Capacidad de contratar trabajadores cualificados	R5, R6
C4: Capacidad de fichar nuevos jugadores	R9, R10, R1
C5: Incapacidad de realizar grandes inversiones en material deportivo	
C6: Capacidad de tener una oficina sostenible (papel cero)	R7, R8

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Resumen de fortalezas y debilidades

A continuación, se van a resumir las debilidades y las fortalezas que se han observado en la empresa:

- Debilidades:
 - Desconocimiento del club entre la población.
 - Dependencia de las subvenciones públicas.
 - Pocos entrenadores cualificados.
- Fortalezas:
 - Equipo técnico con preparación y muy cualificados.
 - Jugadores comprometidos con los valores del club.
 - Cuota mensual competitiva.
 - Patrocinadores muy implicados con el proyecto deportivo.

Con el resultado que ofrece este resumen podemos concluir que las fortalezas con las que cuenta la empresa son mayores que sus debilidades, aunque estas últimas son notorias y en ocasiones preocupantes, como, por ejemplo, la dependencia de las subvenciones públicas; para solucionarlo tendrá que aplicar las estrategias correspondientes y las más adecuadas.

4.2. Análisis externo

El análisis externo se centre en aquellas variables del entorno, que influirá de forma positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) en el funcionamiento de la empresa y que puede resultar de gran relevancia para el establecimiento de la estrategia corporativa.

En el entorno se pueden distinguir dos grupos:

- Entorno General o Macroentorno: Medio externo que rodea a la empresa de forma general, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.
- Entorno Específico o Microentorno: Parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Caracterización del mercado

Para establecer las estrategias que va a seguir la empresa, da igual en que ámbito, es muy importante conocer a que parte del mercado va a dirigir las acciones, en este caso es primordial la caracterización del mercado.

Observando la demanda del mercado se pueden analizar las necesidades de los usuarios, así como posibles futuros cambios de tendencia, de esta manera se pueden agrupar aquellos consumidores que se mantienen fieles al club, aquellos que son potenciales y aquellos que no formarán parte de la organización de forma continua.

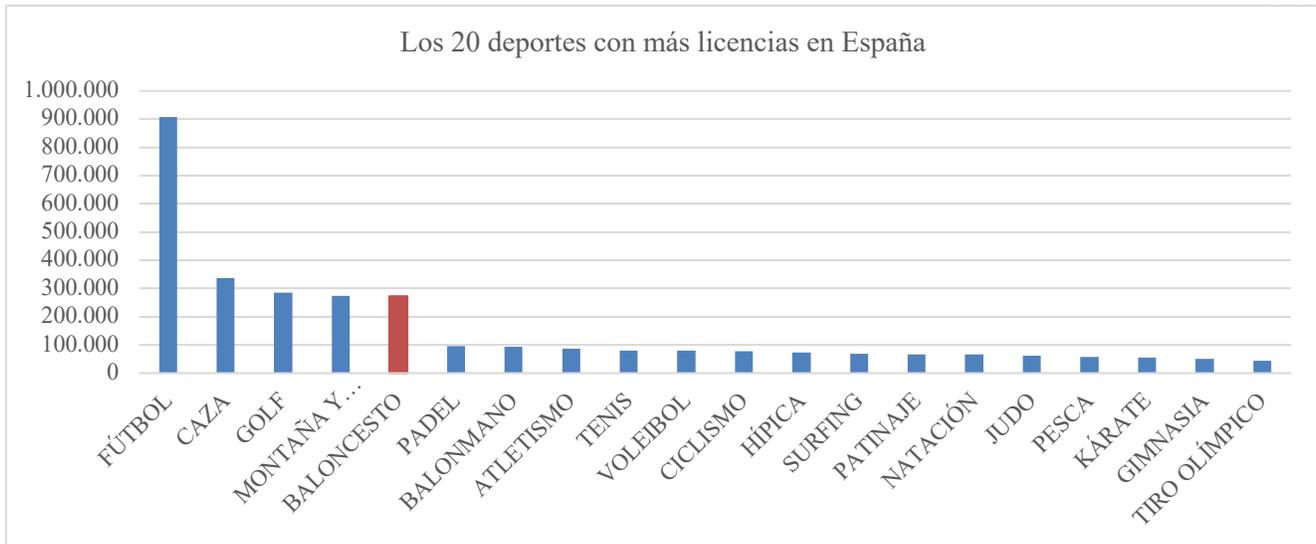
Es muy importante conocer en qué posición se encuentra el baloncesto en el ranquin de número de licencias del Consejo Superior de Deportes. Se han seleccionado los 20 primeros deportes para que el estudio resulte más sencillo.

Tabla 2: Los 20 deportes con más licencias de España

DEPORTE	Nº DE LICENCIAS	CUOTA DE MERCADO
Fútbol	907.223	25,00%
Caza	337.326	9,30%
Golf	284.776	7,85%
Montaña y escalada, dep. De	273.549	7,54%
Baloncesto	272.451	7,51%
Padel	96.543	2,66%
Balonmano	92.539	2,55%
Atletismo	85.539	2,36%
Tenis	80.318	2,21%
Voleibol	79.108	2,18%
Ciclismo	77.972	2,15%
Hípica	72.987	2,01%
Surfing	68.505	1,89%
Patinaje	66.123	1,82%
Natación	65.454	1,80%
Judo	61.089	1,68%
Pesca	56.260	1,55%
Kárate	56.016	1,54%
Gimnasia	50.426	1,39%
Tiro olímpico	44.777	1,23%
Total de licencias	3.628.188	

Fuente: Consejo Superior de Deportes ([CSD](#))

Gráfico 15: Los 20 deportes con más licencias en España.



Fuente: Consejo Superior de Deportes (CSD)

Como se puede observar en el Gráfico nº 15 el baloncesto ocupa el quinto lugar contando con 272.451, lo cual representa un 7,51% de las licencias totales, por detrás de la escalada (273.549), el golf (284.776), la caza (337.326) y el fútbol (907.223), el deporte más multitudinario.

4.2.2. Análisis estructural del sector (Porter)

Una parte fundamental del análisis del sector es el análisis del microentorno o del sector al que pertenece la empresa. Es la parte del entorno que afecta directamente a la gestión y a las actividades de la empresa, por eso es muy importante realizar este análisis con atención; para ello vamos a utilizar el modelo de las 5 puertas de Porter.

Gráfico 16: Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: PORTER, M. (1991): Estrategia Competitiva. Moreno - Buenos Aires

4.2.2.1. Identificaciones de competidores principales. Rivalidad existente en el sector (Matriz Competid.)

En este punto se va a analizar la actuación de los principales competidores existentes en el sector. Valoraremos la rivalidad e intensidad de la competencia con el fin de conocer la posibilidad de obtener rentas superiores y el atractivo del sector. Comprobando así las oportunidades y amenazas que presentan.

Los principales condicionantes de la rivalidad e intensidad de la competencia son:

- **Nº de competidores y equilibrio entre ellos:** A mayor número y equilibrio, mayor intensidad (Matriz de competidores).
- **Ritmo de crecimiento del sector:** A menor ritmo de crecimiento, mayor intensidad.
- **Barreras de salida:** A mayores barreras de salida, mayor intensidad.

Analizaremos los principales competidores que hay dentro del sector del cacao soluble mediante una matriz de competidores:

Tabla 3: Matriz de competidores

	Nou básquet Alcoi 	CB Joventut d'Alcoi 	CB Teixereta (Ibi) 	Club Muro Bàsquet 	Alcoi Club de Bàsquet 
Público Objetivo	Jóvenes hasta 30 años, los cuales quieren iniciarse en el deporte y llegar a jugar en categorías altas.	Jóvenes hasta 30 años, los cuales quieren iniciarse en el deporte y llegar a jugar en categorías altas.	Jóvenes hasta 30 años, los cuales quieren iniciarse en el deporte y llegar a jugar en categorías altas.	Jóvenes de entre 5 y 18 años, los cuales se quieren iniciar en el deporte	Jóvenes de entre 5 y 18 años, los cuales se quieren iniciar en el deporte
Puntos Fuertes	Los jugadores son fieles a los valores del equipo. Los jugadores de las categorías superiores llevan en el equipo desde muy pequeños. Las categorías superiores están en competiciones de alto nivel.	Los jugadores han formado una gran amistad. Son grupos bien compenetrados.	Tienen muchos equipos en distintas categorías y muchos de ellos en competiciones de alto nivel.	Precio de la inscripción razonable. Un gran abanico de equipos de diferentes edades.	Precio bajo de la inscripción y grandes ventajas con ella.
Puntos Débiles	Elevada cuota de pertenencia al club.	Tan sólo tienen un equipo en competiciones de alto nivel. Elevada cuota en comparación al material que reciben los jugadores.	Precio más elevado que el de la competencia.	Equipos en categorías locales y provinciales.	Poco conocido, equipo de reciente creación

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2. Posibles amenazas nuevos competidores

En este apartado se va a analizar la existencia de posibles nuevos competidores que pueden representar, en mayor o en menor medida, una amenaza para el club. Antes de nada, se estudiará el atractivo del mercado, observando las cifras de participación y la facilidad de acceso al mercado del deporte.

Cualquier club deportivo se podría considerar un potencial competidor, porque existe la posibilidad de introducirse en el baloncesto con mucha más facilidad ya que los trámites para poder inscribirse como equipo o club son muy similares en todos los deportes, y esto supone una **amenaza** para el sector del baloncesto.

Los grupos juveniles, como los scouts, pueden representar una **amenaza** para el sector porque ya son jóvenes agrupados, con inquietudes y gustos similares; además les unen lazos de amistad que favorecen los deportes en equipo.

4.2.2.3. Posibles amenazas de productos sustitutivos

Este apartado hace referencia a aquellos productos/servicios que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto ofrecido.

El mercado del deporte es muy atractivo por su constante publicidad en los medios de comunicación, bien sea por los fabricantes de ropa deportiva o por los partidos que se retransmiten a lo largo de la semana. Los jugadores profesionales son el principal incentivo para llamar la atención de los jóvenes para participar en equipos amateur con la esperanza de llegar a tener cierta relevancia.

Los gimnasios pueden captar parte del público objetivo porque ofrecen servicios más personalizados y en muchas ocasiones son clubs de deportes como el tenis o el pádel, por eso los consideraremos una **amenaza** para la actividad. En caso de que pudiera darse un acuerdo entre el club y un gimnasio, podría generarse una **oportunidad** de colaboración utilizando las instalaciones del gimnasio para entrenar la parte más física y fortalecer los músculos; y las canchas municipales para entrenar la parte técnico-táctica.

La pandemia trajo consigo el confinamiento y el aumento de las ventas de maquinaria deportiva como las bicicletas estáticas, las elípticas, las cintas de correr, etc. La sociedad no quiso dejar de hacer deporte en ningún momento. Es por esto por lo que el aumento de las compras de estos artilugios representa una **amenaza** para la empresa.

En la misma línea, la compra de estos aparatos deportivos ha provocado un aumento del deporte autónomo, entendiendo por deporte autónomo el que se realiza sin necesidad de alguien que oriente o dirija al deportista; en este hecho vemos una **amenaza**.

4.2.2.4. El poder de los proveedores

En este apartado se va a analizar a los proveedores, en especial el análisis se centrará en el poder de negociación que poseen sobre las marcas del sector.

Un equipo de baloncesto necesita proveedores para obtener las equipaciones, las mochilas deportivas, los balones, los porta balones e incluso las pizarras para los entrenadores. Una búsqueda por internet revela la cantidad de posibles proveedores que hay operando en el país. Es por esta razón por lo que se cuenta como una **oportunidad** por el escaso poder de negociación con el que cuentan.

Muchos de los proveedores no proporcionan solo textil, muchos en sus catálogos incluyen material deportivo como conos, escaleras de velocidad, etc. Un solo proveedor podría abastecer al club de lo necesario para entrenar con regularidad, esto se considera una **oportunidad**.

4.2.2.5. Poder del cliente final

En clubes locales, los jugadores y las familias, que en este caso son los clientes, tienen un gran poder de negociación ya que, aunque se establece una cuota, en algunos casos como por ejemplo, familias numerosas, familias monoparentales, familias en riesgo de exclusión social, etc.; puede ser flexible y verse reducida o fraccionada, ofreciendo facilidades de pago. Esto se percibe como una **amenaza** para el funcionamiento normal y la previsión de ingresos; aunque si se considera que puede ocasionar un aumento del número de jugadores, representará una **oportunidad**.

4.2.2.6. Poder de los patrocinadores

En este apartado se va a analizar cómo influyen los patrocinadores a los cuales podemos considerar como clientes, aunque no sean los consumidores finales.

Para los pequeños clubes tener patrocinadores se convierte en un activo fundamental, porque en muchas ocasiones las cuotas que pagan los clubes no permiten cubrir muchos de los gastos. La aportación de los patrocinadores permite que el club pueda proporcionar equipaciones o cualquier otro material. Por la dependencia que tiene el club de los patrocinadores hace que su poder pueda ocasionar una **amenaza** si contamos con un número reducido de ellos.

Si, por el contrario, la cantidad de patrocinadores es muy amplia, el poder que tiene cada uno se reduce y aumenta el del club, en este caso se considera una **oportunidad**.

4.2.2.7. Tabla resumen de amenaza y oportunidades

A partir del análisis de las fuerzas de Porter realizado en los apartados anteriores se han obtenido una serie de oportunidades y amenazas que afectarán directamente a *Alcoi Club de Bàsquet*, y que, a continuación, se plasmará en una tabla:

Tabla 4: Resumen de amenazas y oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de deportes	Posibilidad de colaboraciones con otros agentes del sector
Aumento de grupos juveniles	Poco poder de los proveedores
Servicio personalizado de los gimnasios	Amplitud del catálogo de productos de los proveedores
Aumento de ventas de la maquinaria deportiva durante la pandemia	Flexibilidad de adaptación a las familias
Auge del deporte autónomo	Amplia variedad de los patrocinadores
Reducido número de patrocinadores	

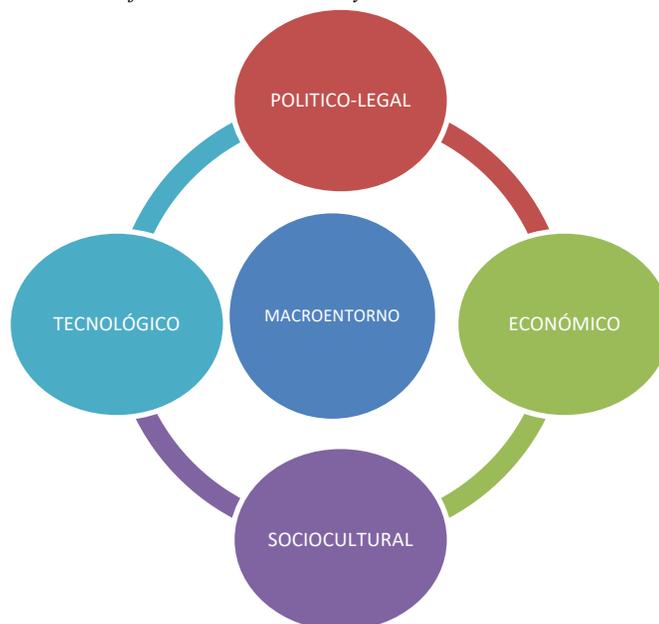
Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Análisis del macroentorno (PEST)

En esta sección vamos a analizar el entorno más lejano de la empresa y que afectará de la misma manera a todas las empresas por igual. En este analizaremos variables como por ejemplo las políticas que esta. poniendo en marcha el país. Se tiene que poner especial atención para poder discernir qué es lo que va a representar una amenaza para la empresa y que es lo que representa una oportunidad.

Para este análisis es importante conocer las distintas dimensiones del PEST, ya que de ellas se podrán extraer las amenazas y las oportunidades del macroentorno. Para ello vamos a tener en cuenta las siguientes dimensiones:

Gráfico 17: Análisis PEST y sus dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

POLÍTICO-LEGAL:

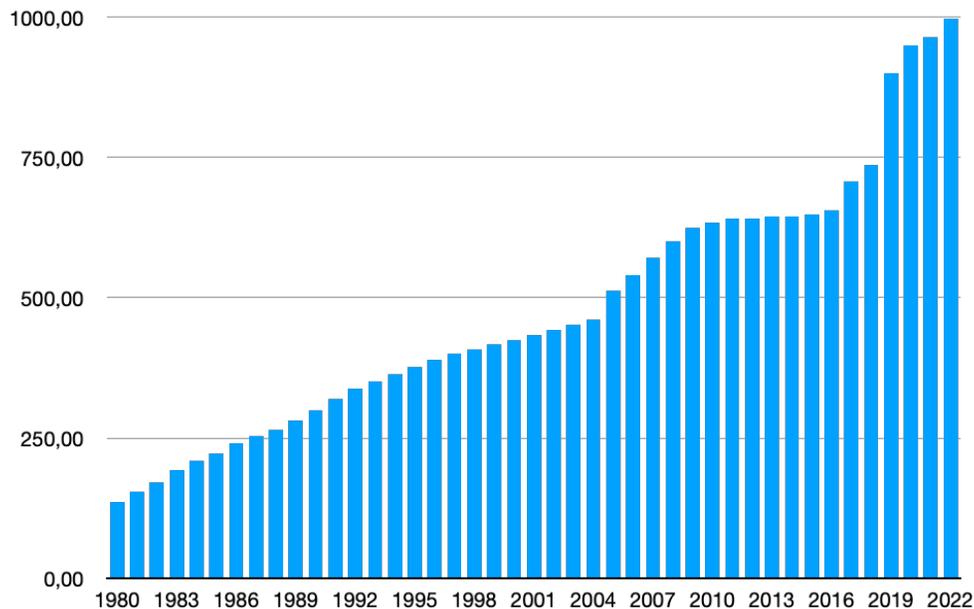
- Evolución del Salario Mínimo Interprofesional (SMI):

El salario mínimo interprofesional es la retribución mínima fijada por el Gobierno y se considera que es el montante para poder tener un nivel de vida digno. Es una de las herramientas para medir la riqueza de la población y el poder adquisitivo de cada ciudadano.

Como se puede observar en la gráfica, la evolución ha sido positiva, es decir, no ha dejado de aumentar en ningún momento. Destaca que entre los años 2008 y 2013, años en los que el mundo se vio afectado por una crisis económica, el crecimiento ha sido menos acentuado, al igual que ocurre en los años 2020 y 2021, durante la crisis sanitaria de la COVID-19.

De esta conclusión se puede extraer, a priori, una **oportunidad**, por el aumento progresivo de la riqueza de la población. Aunque más adelante se verá que hay muchos más indicadores que harán que la riqueza general de la población no crece al mismo ritmo que el SMI.

Gráfico 18: Evolución anual del Salario Mínimo Interprofesional entre 1980 y 2022.
Evolución del SMI (1980 - 2022)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social. Elaboración propia.

- Reforma laboral:

Durante el año 2022 el Gobierno llevó a cabo una reforma laboral con el objetivo de reducir la temporalidad de los contratos laborales incentivando la celebración de contratos indefinidos y limitando los casos en los que se puede firmar un contrato de duración determinada. También se modifica la normativa relativa a la reducción masiva de plantilla y aumentan las sanciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

Desde el punto de vista de capacidad de clientes, que se propicie la estabilidad laboral supone una **oportunidad**, porque esto se refleja en el aumento del nivel de vida de la sociedad y el aumento del gasto en sectores secundarios y de servicios.

En cambio, si el punto de vista que observamos es el del empresario, podríamos percibir una **oportunidad** también por el mejor ambiente laboral que se genera cuando los trabajadores cuentan con cierta estabilidad económica. También se puede percibir una **amenaza**, porque impide la rotación de los recursos humanos y aumenta el coste de la contratación y del despido.

ECONÓMICO

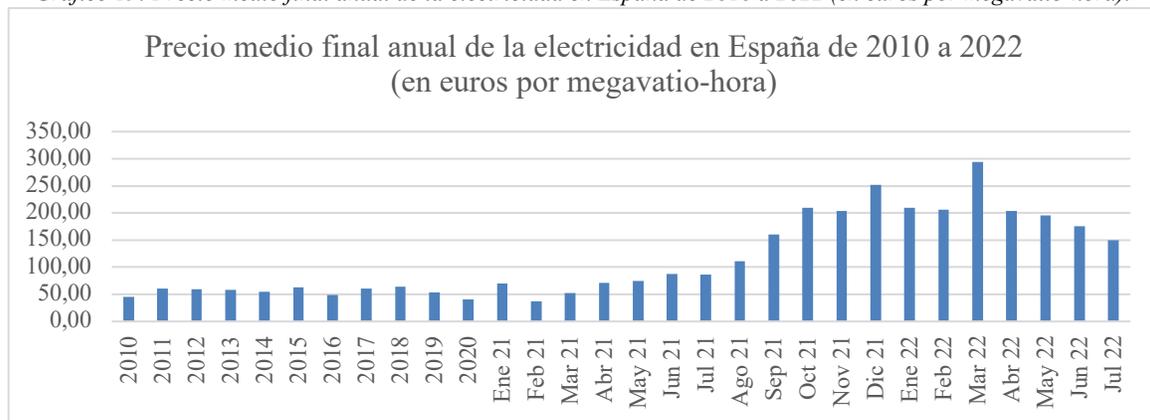
- Aumento del coste de la energía:

El aumento del coste de la energía (tanto carburantes como eléctrica) ha incrementado el precio de todos los productos y servicios que se ofertan en el mercado; las administraciones públicas también se han visto obligadas a aumentar el importe de las tasas o cánones.

Desde el punto de vista de las empresas, este incremento en los costes se ha reflejado bien en la disminución de los beneficios por parte de las empresas o bien en el aumento de los precios para estabilizar los beneficios. En caso contrario si se observa la situación desde el punto de vista del ciudadano, el coste de la vida es mucho mayor y el poder adquisitivo se ve gravemente afectado.

Con todo esto, se considera que esta variación al alza de los precios son una **amenaza** para el funcionamiento diario de la sociedad.

Gráfico 19: Precio medio final anual de la electricidad en España de 2010 a 2022 (en euros por megavatio-hora).



Fuente: Red Eléctrica (REE) Elaboración Propia

- La inflación:

La inflación, que se mide en términos del IPC (Índice de Precios al Consumo), se da cuando existe un aumento general de los precios de los bienes y servicios que habitualmente consumen las familias. Su resultado, a grandes rasgos, es que por cada unidad monetaria puedan adquirirse hoy menos artículos de los que se podía comprar o disfrutar ayer.

Actualmente, se da la inflación por coste, su origen radica en el aumento de precio de las materias primas (minerales, energía, etc.)

Este fenómeno también contribuye al empobrecimiento de la sociedad y esto es una clara **amenaza**.

Gráfico 20: Variación anual del IPC entre los años 2012 y 2022.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística ([INE](#)) Elaboración Propia

- Evolución del desempleo:

Otro de los indicadores más relevantes para conocer el estado de salud de la economía de un país es conocer el nivel de desempleo que hay y la evolución que ha tenido a lo largo de los años anteriores.

En este caso el estudio de esta magnitud ofrece una **oportunidad**, desde el año 2012 no ha dejado de descender, eso es una señal de la recuperación de la economía y de que la población está recuperando el nivel de vida previo a la crisis del 2008.

Gráfico 21: Evolución trimestral de la tasa de desempleo entre los años 2012 y 2022, en porcentaje.



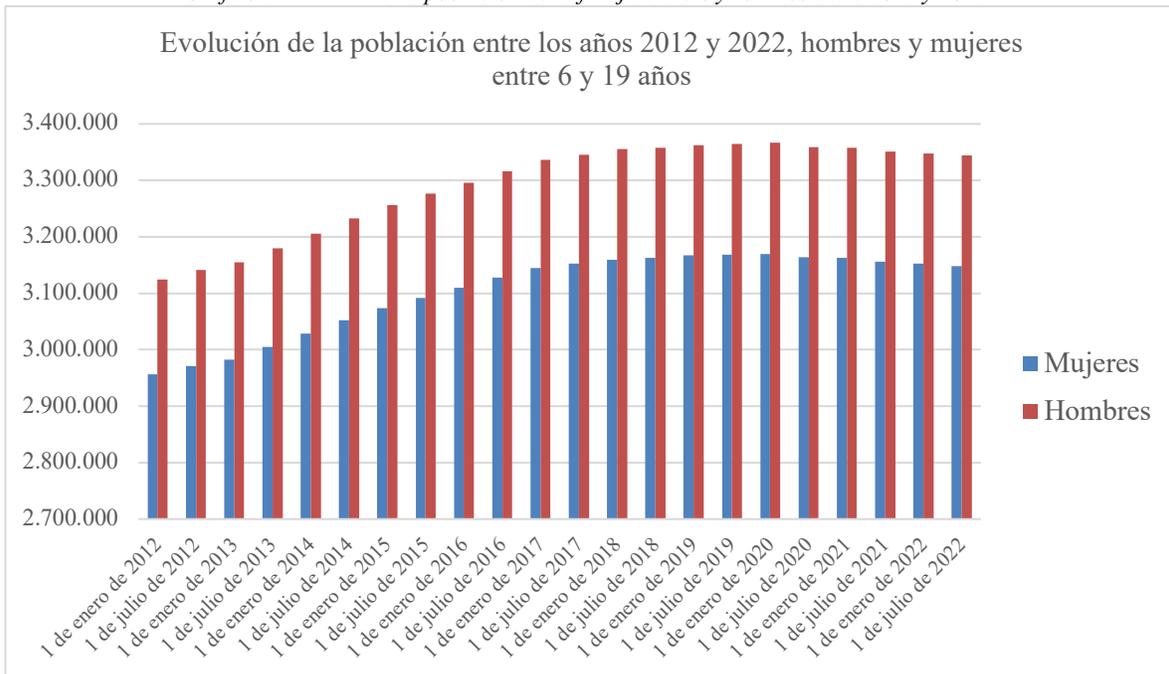
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) Elaboración Propia

SOCIOCULTURAL

- Demografía:

En este caso, el estudio se centrará en conocer la densidad de población que existe en la franja de edad que consideraremos el público objetivo de esta empresa. La franja de edad que interesa es la comprendida entre los 6 y los 19 años, edades en las que aún les interesa o tienen tiempo para dedicarle al deporte.

Gráfico 22: Pirámide de población de la franja entre 6 y 19 años entre 2012 y 2022.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico 22 la densidad de población en la franja de edad que se considera la más relevante, ha crecido con el paso del tiempo por lo que es posible afirmar que se considera una **oportunidad** de mercado para esta sociedad.

- Hábitos de vida saludable:

Con la pandemia aumentó la gente que practicaba deporte. Mucha gente que hoy lo hace se inició en ese momento.

Como muestran los gráficos del punto 2.1. Sector del deporte el gasto de los hogares en deporte ha aumentado estos años, por lo que afirmaríamos que es una **oportunidad** si consideramos que las familias dedicaran más tiempo al deporte y por tanto sus hijos los imitaran; o como una **amenaza** si se plantea que el deporte individual le ocupará terreno al deporte en equipo.

TECNOLOGÍCO

- Redes sociales:

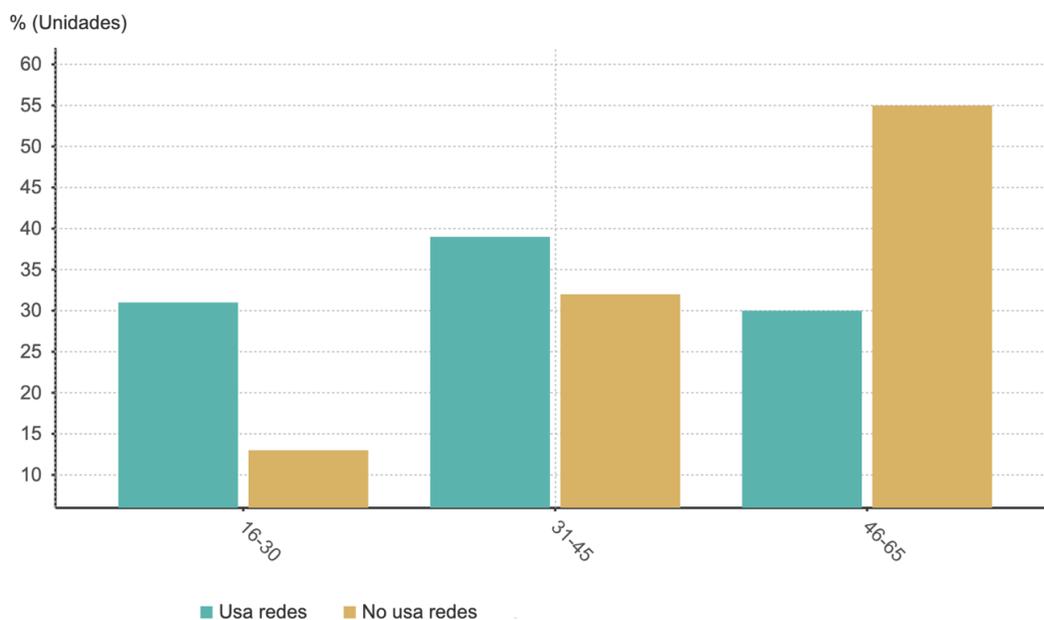
El auge de las redes sociales ha hecho que las empresas empiecen a prescindir de los medios de publicidad tradicional y gestionen por sí mismas la comunicación directa con sus clientes. Los negocios con perfiles en redes sociales, por norma general, tienden a aumentar sus ingresos y por ende sus beneficios.

El público objetivo al que se dirige la empresa es la generación de las redes sociales y de la tecnología, por eso representan una gran **oportunidad** para el desarrollo de la actividad.

A continuación, se muestra un gráfico que muestra el uso de las redes por grupos de edad:

Gráfico 23: Pirámide de población de la franja entre 6 y 19 años entre 2012 y 2022.

Porcentaje de internautas que usa y no usa redes sociales, según grupo de edad



Fuente: Epdata.es - Elaboración Propia

4.2.4. Perfil estratégico del entorno

El perfil estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST. Las conclusiones que se extraen del análisis se calificarán como Muy Negativas (MN), Negativas (N), Indiferente (I), Positivas (P) y Muy Positivo (MP).

Tabla 5: Perfil estratégico del entorno

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político - Legal	Evolución del SMI					X
	Reforma Laboral				X	
Dimensión Económica	Aumento del coste de la energía	X				
	La inflación		X			
	La evolución del desempleo				X	
Dimensión sociocultural	Demografía				X	
	Hábitos de vida saludable					X
Dimensión tecnológica	Redes sociales				X	

Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Tabla resumen de amenazas y oportunidades:

A partir del análisis que se ha realizado obtendremos otra tabla de amenazas y oportunidades del sector:

Tabla 6: Resumen de amenazas y oportunidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento del SMI (Político-Legal)	No hay rotación de los RRHH por la Reforma Laboral (Político-Legal)
Estabilidad laboral por la Reforma Laboral (Político-Legal)	Aumento del coste laboral por la Reforma Laboral (Político-Legal)
Menos desempleo (Económico)	Aumento del precio de la energía (Económico)
Más población joven (Sociocultural)	Aumento del IPC (Económico)
Mejores hábitos de vida (Sociocultural)	
Importancia de las RRSS (Tecnológicos)	

Fuente: Elaboración propia

5. DAFO

Después del análisis que se ha realizado hasta el momento tanto del entorno interno y tanto como externo, se han extraído los principales aspectos que afectarán positiva o negativamente a la actividad de la empresa, para ello se plasmarán en un cuadro de análisis al que se le conoce como DAFO (Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades):

Tabla 7: Tabla DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Desconocimiento del club entre la población.	Equipo técnico con preparación y muy cualificados.
Dependencia de las subvenciones públicas.	Jugadores comprometidos con los valores del club.
Pocos entrenadores cualificados.	Cuota mensual competitiva.
	Patrocinadores muy implicados con el proyecto deportivo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de deportes	Posibilidad de colaboraciones con otros agentes del sector
Aumento de grupos juveniles	Poco poder de los proveedores
Servicio personalizado de los gimnasios	Amplitud del catálogo de productos de los proveedores
Aumento de ventas de la maquinaria deportiva durante la pandemia	Flexibilidad de adaptación a las familias
Auge del deporte autónomo	Amplia variedad de los patrocinadores
Reducido número de patrocinadores	Aumento del SMI (Político-Legal)
No hay rotación de los RRHH por la Reforma Laboral (Político-Legal)	Estabilidad laboral por la Reforma Laboral (Político-Legal)
Aumento del coste laboral por la Reforma Laboral (Político-Legal)	Menos desempleo (Económico)
Aumento del precio de la energía (Económico)	Más población joven (Sociocultural)
Aumento del IPC (Económico)	Mejores hábitos de vida (Sociocultural)
	Importancia de las RRSS (Tecnológicos)

Fuente: Elaboración propia

Hay muchas variables que pueden afectar de manera indirecta o directa a la actividad de la empresa, aunque algunas tendrán más importancia o más impacto que otras.

En el caso de la empresa de este documento en cada caso se podría destacar las remarcadas, porque son las que podrían desviar la consecución final del objetivo del club.

En primer lugar, hablaremos de la debilidad del desconocimiento entre la población. Para subsanar esta cuestión la directiva del club habría de emprender acciones publicitarias que implicarían un determinado coste; como la impresión de *flyers* para repartirlos en la puerta

de los colegios e institutos en el que se presente al club de una manera atractiva para los jóvenes.

En cuanto a la fortaleza de la implicación de los patrocinadores, se puede afirmar que las empresas colaboradoras de este proyecto son empresas de la ciudad y probablemente con alta implicación en el mundo del baloncesto. De esta manera, se consigue que los patrocinadores formen parte activa de la actividad del club y les reporte un beneficio en el futuro.

Si hablamos de las amenazas, se considera que hacer deporte autónomo es una amenaza para el club porque no se fomenta de ninguna manera el deporte en equipo ni el deporte colaborativo, aspectos clave en este caso.

Por último, la oportunidad de poder de compartir recursos con otros agentes del sector supone la posibilidad de aumentar el rango de actuación de la empresa llegando a captar posibles jugadores en otro negocio y con la posibilidad de crear un vínculo mutuamente beneficioso para ambos negocios.

Es muy importante tener claro porque cada aspecto del análisis es relevante para la empresa y en cuales hay que poner más atención, para lograr que el funcionamiento sea el mejor posible.

6. Propósito estratégico

A lo largo del siguiente punto, y tras analizar el macroentorno y el microentorno, se va a trabajar con la empresa, con su definición y con el propósito que tiene a lo largo de su vida. Es necesario saber qué es lo que se pretende conseguir y tenerlo siempre presente.

Para lograrlo, se habrán de establecer unos objetivos los cuales desglosaremos en dos categorías: aquellos cuyo fin es la obtención de beneficios, es decir, las metas económicas; y por otro lado las metas sociales, las cuales tienen como fin la satisfacción de los empleados, los clientes, los proveedores, etc.

Las metas que se planteen deberán estar unidas. La consecución de una ha de estar ligada a la consecución de la otra; por eso cuando las metas económicas no son alcanzadas, las sociales se ven resentidas y mermadas. Todo esto se define mediante la **misión** y la **visión**.

6.1. Misión y Visión de la empresa

A continuación, definiremos la misión y la visión de la empresa, que serán la herramienta que ayudará a definir las metas que se han mencionado anteriormente.

6.1.1. Misión

La misión es la razón de la existencia de una empresa, el objetivo final al que aspira llegar, además de la función que va a desempeñar en la sociedad. Permite establecer la base de su negocio además de ser muy importante para el establecimiento de las estrategias corporativas.

Responderá a la pregunta ¿por qué existimos? ¿Qué hago y cómo lo hago para diferenciarme de la competencia?

Esta empresa expresará su misión a través de la siguiente frase:

“Crear un espacio en el que practicar deporte y educar en valores vaya de la mano con la disciplina y el compromiso con los compañeros, pero sobre todo con la diversión”

Con esta frase se plasma a la perfección los valores de la empresa, así como el objetivo social principal que se ha marcado.

6.1.2. Visión

Con la visión lo que definimos son los objetivos específicos, es decir, dónde nos vemos dentro de un periodo de tiempo, convenientemente definido, que no debería ser menor a 5 años. Hay que tener siempre presente que el objetivo es la consecución de los objetivos, aunque siempre teniendo en cuenta las limitaciones que tiene la empresa. La **visión** también tiene que ser cuantificable en el tiempo.

La visión de la empresa se puede exponer con el siguiente enunciado:

“Lograr colocar al equipo entre los equipos más destacados de la provincia, con equipos en todas las categorías posibles.”

Con esto se expresa la intención de hacer crecer al equipo y conseguir que los jóvenes se interesen por formar parte de él.

6.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos de la empresa han de estar bien definidos y habrán de ser cuantificables en el tiempo, para poder establecer las adecuadas estrategias para la consecución de estos.

- Durante el **primer y segundo año**, el club se centrará en la captación de jóvenes para que participen en la actividad del club. La presentación del proyecto ante los jóvenes, en colegios, institutos, centros juveniles, etc.; será fundamental para hacerles partícipes del proyecto.
- A lo largo del **tercer y cuarto año**, y una vez se han obtenido los jugadores necesarios como para ser competitivos a nivel local, el club se centrará en buscar patrocinadores con los que poder establecer una relación de mutuo beneficio.
- Con la experiencia que le han otorgado los años, durante el **quinto año** en adelante, se espera que los jugadores hayan alcanzado ligas superiores y el equipo cuente con los recursos suficientes como para poder proveer a los jugadores de ropa deportiva serigrafiada con la insignia del club.

Una vez cuantificados en el tiempo para posicionar al club en el mercado. Para tratar de definir claramente los segmentos a los que van a ir dirigidas todas las acciones que pueda emprender la empresa se va a realizar un análisis de los **grupos de interés**.

6.3. Grupos de interés

Estos grupos están formados por aquellos agentes del mercado que tienen intereses en la empresa. Cada grupo tiene unas exigencias y unas metas cuando adquieren un servicio. La influencia de estos grupos condicionará las acciones estratégicas que va a seguir la empresa. Se pueden diferenciar dos grupos, los internos y los externos.

Para realizar un análisis exhaustivo, daremos una puntuación al poder de decisión que tienen en el funcionamiento de la compañía, así como al interés; en ambos casos este irá desde 1 a 10.

6.3.1. Grupos de interés internos

Estos son los que se encuentran dentro del organigrama empresarial, es decir, son aquellos grupos que participan en el desarrollo de la actividad de la empresa.

- Director – fundador: tiene un interés alto en que el funcionamiento del equipo sea adecuado y reporte beneficio. Para ello se focalizará en que el crecimiento y el conocimiento sobre las actividades que desarrolla el club se conozcan entre el público objetivo.
 - Poder: 9
 - Interés: 10
- Empleados – entrenadores: tienen un alto interés en el correcto desarrollo de la empresa por que les ofrecerá la oportunidad de la autorrealización y del aumento de la experiencia laboral.
 - Poder: 7
 - Interés: 8

6.3.2. Grupos de interés externos

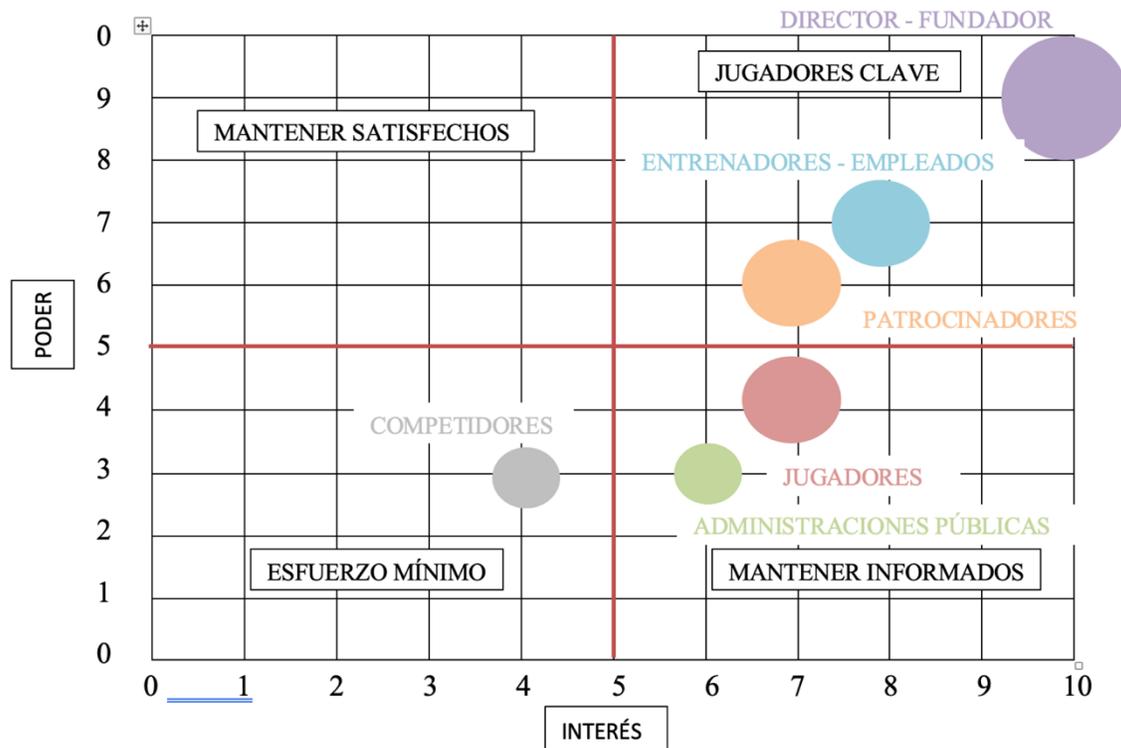
Los externos son aquellos que no forman parte de la estructura de la empresa y aún así tienen interés en que la actividad que se desarrolla sea adecuada para la consecución de los objetivos marcados.

- Entidades públicas: a las entidades públicas les interesa que empresas como esta prosperen porque pertenecen a uno de los sectores con más importancia del mercado. Los jóvenes siguen practicando deportes y de ello los organismos públicos pueden obtener parte de sus ingresos.
 - Poder: 3
 - Interés: 6
- Jugadores: tienen un interés muy fuerte en que el club funcione como es debido, de ese modo tendrán un lugar en el que practicar deporte y aprender habilidades que podrán aprovechar en el futuro.
 - Poder: 4

- Interés: 7
- Patrocinadores: puesto que sus nombres irán ligados al club su interés será muy alto que el club se posicione en un buen lugar y consiga las metas.
 - Poder: 6
 - Interés: 7
- Competidores: aquellas empresas que tienen como actividad principal la misma que la empresa de la se habla en este documento.
 - Poder: 3
 - Interés: 4

A continuación, colocaremos los grupos en la matriz de Porter para identificar a que grupo debemos dar más importancia, o que grupo influirá más en las decisiones que pueda tomar la empresa.

Gráfico 24: Matriz de poder – interés de Porter.



Fuente: Elaboración propia

Las cuatro opciones que ofrece esta herramienta son: “mantener satisfechos”, “jugadores clave”, “esfuerzo mínimo” y “mantener informados”. A los que más atención debe poner la empresa son a todos aquellos que se ubiquen en el sector de “jugadores clave” porque son en los que se debería basar la estrategia a seguir por la empresa.

Los dos grupos ubicados en “mantener informados” son relevantes, pero no lo suficiente como para tener en cuenta sus actividades para decidir sobre la estrategia a seguir; se debe trabajar para mantener un trato correcto y un servicio para poder continuar con la actividad comercial.

6.4. Forma jurídica y fiscal de la empresa

La elección de la forma jurídica es un aspecto muy importante a la hora de constituir la empresa porque de ella pueden depender muchos de los objetivos económicos que se forme la directiva del club.

En este punto se contemplarán aquellas opciones que más se ajusten a las necesidades de la sociedad y a las opciones económicas que tiene la empresa.

Las opciones que se barajarán en este caso son la “Sociedad de Responsabilidad Limitada” y “Club deportivo básico”, son las formas jurídicas que más se ajustarían a las necesidades de la empresa.

Tabla 8: Características de las sociedades

<p>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</p>	<p>N.º socios: mínimo 1 Capital social: mínimo 1 euro Responsabilidad: Limitada al capital aportado ¿Puede contratar trabajadores? Sí Restricción de acceso a nuevos socios Gastos elevados de constitución</p>
<p>CLUB DEPORTIVO BÁSICO</p>	<p>N.º socios: mínimo 3 Capital social: no es necesario Responsabilidad: Limitada, aunque en caso de producir algún daño a un tercero los socios responden con sus bienes. ¿Puede contratar trabajadores? Sí Ventajas fiscales Funcionamiento democrático Es una asociación sin ánimo de lucro</p>

Fuente: Gestron ([enlace](#)) y Plataforma PYME ([enlace](#))

Visto el cuadro anterior, y puesto que uno de los requisitos para la inscripción del equipo como club deportivo, optaremos por la elección de “Club deportivo básico”

Se podría pensar que no es una buena elección puesto que no tiene ánimo de lucro y no cumple la función principal de una empresa, pero en este caso consideramos que cumple una función social imprescindible que es la de promocionar la práctica del deporte y la vida sana entre los jóvenes.

Es una forma atractiva por la sencillez de su constitución y por sus escasas obligaciones fiscales. Las obligaciones fiscales a las que están sujetas estas asociaciones son:

- Impuesto de Sociedades (25%): aplicarán el régimen especial de las entidades parcialmente exentas, tienen la obligación de declarar, salvo que cumpla con algunos de los siguientes requisitos:
 - La cuantía de ingresos de las rentas totales supere lo 75.000€

- La cuantía de ingresos de las rentas no exentas totales supere los 2.000€
- Todos los ingresos por rentas no exentas estén sujetas a algún tipo de retención.
- Impuesto sobre el Valor Añadido: esta asociación está sujeta al impuesto del IVA salvo que las rentas que se obtengan se encuentren entre aquellas consideradas exentas en el artículo 20, punto 13.
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas: por tener personalidad jurídica, el impuesto no grava a la sociedad, aunque siempre que se tenga algún trabajador, arrendamiento u otro concepto por el que se le practique retenciones, deberá ingresarse en la Hacienda pública.

Este tipo de asociaciones podrán contratar trabajadores e incluso aunque formen parte de la Junta Directiva siempre que la relación laboral no se dé por la simple pertenencia a la dirección de la asociación si no al desarrollo de una actividad concreta dentro de la asociación; en el caso de Alcoi Club de Bàsquet, podría haber miembros de la Junta que pudieran desempeñar el cargo de entrenadores con su correspondiente contrato laboral.

Además de los impuestos que se han mencionado, se habría de incluir el pago de las tasas que requieran las administraciones locales por la utilización de las instalaciones deportivas y por la inscripción en las diferentes competiciones.

6.5. Estrategia competitiva

En este apartado se va a definir el concepto de “estrategia competitiva” así como tomar la decisión de la que la empresa debería seguir a partir de ahora y teniendo en cuenta las decisiones que se han tomado hasta la fecha.

Es muy importante tener claro cuál será esta estrategia porque en un futuro marcará el camino para alcanzar los objetivos que se marquen. Para esto se buscará la diferenciación respecto a la competencia para obtener lo que en el argot empresarial se conoce como ventaja competitiva.

En el siguiente apartado definiremos las ventajas competitivas que existen y en qué consisten cada una para que la toma de decisiones se haga en base a unos conocimientos previos de la materia.

6.5.1. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son medios para el posicionamiento empresarial frente a la competencia buscando siempre la superioridad frente a este, obteniendo parte de su cuota de mercado. Muchas veces esto se puede lograr a través de la diferenciación en el método de trabajo o incluso en los valores que transmite la empresa.

Existen dos tipos de ventaja competitiva, la basada en costes y la basada en diferenciación:

- Ventaja competitiva basada en costes: esta ventaja consiste en ofrecer un producto similar o igual al que ofrecen empresas de la competencia a un precio inferior sin que la calidad de esta sufra una disminución o sin perder prestaciones. La ventaja radica realmente en el proceso de producción, aunque se puede dar en cualquier otra etapa del proceso productivo.
- Ventaja competitiva basada en diferenciación: esta ventaja ocurre cuando la empresa ofrece el mismo producto o servicio que la competencia a un precio ligeramente superior o con mayor valor añadido, puesto que se entiende que el cliente valorará más las prestaciones adicionales que se le ofrecen más que la diferencia de precio.

En el momento en el que la dirección escoja la ventaja que quiere implantar en su estrategia o la que actualmente posee, hay que tener presente que condicionará las actuaciones a partir de este momento, es por eso por lo que la decisión ha de estar meditada y acordada con el resto de los socios.

Existen muchos factores que pueden determinar las ventajas competitivas de una sociedad, como bien pueden ser los métodos de trabajo, los recursos humanos, los patrocinadores con los que cuenta, etc.

Una vez quede claro la ventaja competitiva que se utilizará como eje principal, habrá que escoger la estrategia que seguirá. Existen tres tipos de estrategias que se presentan a continuación:

- Liderazgo en costes: suele seguirse cuando el producto o el servicio que produce la sociedad está estandarizado porque los costes que generará serán siempre más o menos constantes. Normalmente, este tipo de estrategias deja poco margen para la negociación con el cliente.
- Diferenciación: habitualmente lo persiguen aquellas compañías que implementan en sus productos o servicios un valor añadido y persiguen la obtención de una mejor reputación que su competencia.
- Segmentación, enfoque o nicho de mercado: esta estrategia se centra en una parte del mercado en la que basará su actividad económica. Esta estrategia suele combinarse con alguna de las dos anteriores ya que por ella misma no representa una estrategia totalmente completa.

Teniendo todos los conocimientos al alcance, la empresa ha decidido que en su caso considera que su mayor ventaja competitiva se encuentra en sus métodos de bajo y de entrenamiento, esta se basa en la diferenciación. En tanto en cuanto a la estrategia, se opta por la segmentación combinada con la diferenciación, el club se centrará en la parte del mercado de los jóvenes de entre 6 y 19 años que son los que participan en la mayoría de los deportes de equipos de este estilo; además de pretender obtener cierta reputación con sus métodos de aprendizaje.

Finalizado este punto, el estudio pasa a centrarse en el plan de marketing que la empresa seguirá para cumplir con los objetivos marcados.

7. Marketing mix

Durante este punto se van a desarrollar diferentes estrategias para hacer la empresa atractiva al público. Estas estrategias son de producto, de precios, de distribución y de comunicación; tres niveles de los que depende el negocio para marcar su actividad.

7.1. Público objetivo

A lo largo de este documento se ha mencionado el nicho del mercado al que la sociedad dirige sus acciones comerciales. En este caso se podría estar hablando de dos grupos, los progenitores de los jugadores y los jóvenes con potencial para pertenecer al club.

Lograr llegar a una cantidad de jóvenes suficiente como para iniciar la actividad puede resultar una tarea complicada y larga, ya que al principio no se podría disponer de todos los recursos necesarios para el desarrollo de los entrenamientos, aunque se confía en que el efecto “boca a boca” entre los compañeros de clase o instituto, surta el efecto deseado y la participación sea notable.

7.2. Estrategia producto

En este punto la primera cuestión que se va a abordar es la definición del concepto producto, y más adelante las decisiones y estrategias que se proponen para la consecución de los objetivos comerciales de este plan de empresa.

El producto según la RAE se define como “*cosa producida*” es decir, aquello que se ofrece el mercado que puede ser adquirido, utilizado o consumido por los clientes. De las estrategias que se han mencionado al principio de este punto esta podría resultar la más relevante ya que es la que el resto de las estrategias deben tomar como base.

7.2.1. Decisiones sobre el nuevo producto

Para tomar este tipo de decisiones tiene que entrar en juego el marketing. Toda empresa o negocio por pequeño que sea necesita una estrategia de marketing mix bien estructurada y definida para que el alcance sea el máximo posible.

En este caso las decisiones que se tienen que tomar son sobre el producto, en este caso sobre el servicio que se ofrece, en tres ámbitos: productos individuales línea de productos y cartera de productos.

También es muy importante decidir sobre sus atributos, el envase, el etiquetado y los servicios de apoyo que se van a ofrecer junto al producto.

Gráfico 25: Decisiones sobre los productos (servicios) individuales.



Fuente: Elaboración propia

7.2.1.1. Atributos del producto (servicio)

Dentro de los deportes de equipo este negocio se va a caracterizar por priorizar los valores que ofrece el deporte en equipo antes que los títulos o ganar competiciones. Los jugadores son personas jóvenes que están empezando a desarrollar sus habilidades sociales y es en este momento en el que hay que abordarlo desde una perspectiva interesante para ellos.

El baloncesto será un complemento educativo en el que se garantiza un espacio seguro tanto para los integrantes del club como para sus familias.

No hay que perder de vista que este proyecto cumple una función social y siempre se plantea desde ese prisma, cumplir con las expectativas que tienen las familias de enseñar a sus hijos a como relacionarse con otras personas, que aprendan a respetar las normas o incluso que aprendan que ganar no siempre es lo más importante; son las tareas o objetivos más importante que tiene este negocio.

7.2.1.2. Envase del producto (servicio)

En el caso de un servicio su envase puede definirse como su página web o sus redes sociales, porque es lo que los clientes perciben de un primer vistazo de la empresa. Es muy importante que cumpla las expectativas nada más ver los “posts”, tienen que percibir los valores que el negocio quiere transmitir con su actividad.

Normalmente cuando los jóvenes quieren empezar a practicar cierto tipo de deporte tienen mucho que ver las amistades y la familia, por eso los perfiles en redes sociales o la página web tienen que captar a ambos agentes. Tienen que ser atractivas para los jugadores y dar a entender que son un espacio seguro para ellos, para las familias.

En los perfiles de redes, los primeros “posts” que se generarán en el perfil de Instagram del club serán tres fotos, la primera en blanco totalmente, la segunda con el logo del club con sin el nombre y la tercera otra en blanco; en la descripción de las fotos se utilizarán frases que resulten graciosas o actuales como, por ejemplo: “Se vienen cositas...”, “Estamos llegando” o “Aterrizando”.



Imagen 6: Perfil de Instagram.

7.2.1.3. Etiquetas y logos

En este apartado hablaremos del logo. Para ello hay que saber que el logo es la representación gráfica de una empresa o de una asociación. Ha de informar sobre cuál es el objetivo o la función principal de ese negocio de tan solo un vistazo.

A continuación, se muestra el logo del club:



Imagen 7: Logo del "Alcoi club de Bàsquet".

Como se puede observar el logo informa de una manera muy clara de las funciones específicas de esta asociación, el baloncesto. Lo representa tanto con la imagen del balón como en el nombre.

Como se observa, el logo se puede hacer tanto en negro original como en blanco, todo para adaptarse tanto al color de la primera equipación que será blanca como para la segunda que será negra. A continuación, se ofrece una muestra de las camisetas que lucirán los jugadores:



Imagen 8: Equipaciones del “Alcoi club de Bàsquet”.

7.2.1.4. Servicios de apoyo al producto (servicio)

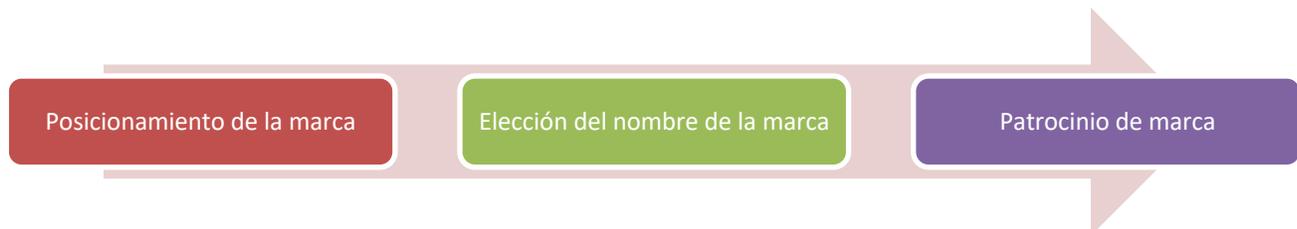
Este aspecto es muy importante porque es lo que al final determinará la experiencia del cliente con la empresa, es de donde extraerán el nivel de satisfacción con los servicios recibidos.

El primer día en que se incorporen todos los jugadores se organizará una jornada en la que puedan conocerse e interactuar antes de empezar cualquier ejercicio posible, esta jornada estará abierta también a los padres para que puedan acudir y conocer al equipo de entrenadores y al resto de padres. Esto generará en ellos una confianza mayor en el proyecto y sobre todo más implicación y participación. Es una herramienta de captación mediante el método “boca a boca”

7.2.2. Estrategia de marca

En este apartado se desarrollarán aspectos como el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes, la elección de la marca, el patrocinio y su desarrollo.

Gráfico 26: Decisiones sobre la creación de marcas.



Fuente: Elaboración propia

7.2.2.1. Posicionamiento de la marca

Cuando se habla de posicionar la marca se suele hacer referencia a colocarla en cierta preferencia bajo el prisma de los clientes, es decir, hacer que la perciban de tal forma que sea su primera opción cuando tengan que escoger.

Esto es posible hacerlo a tres niveles distintos:

1. En función de los atributos del servicio. Es muy complicado que los clientes consuman cierto servicio por la calidad, ya que es un aspecto que, desde la competencia, resulta muy sencillo de copiar y no podría ser un factor decisivo para la elección.
2. En función del beneficio deseable. En este caso es más fácil acceder a un posicionamiento ventajoso ya que este nivel puede abordarse desde las acciones sociales específicas que hacen que las expectativas de las familias se vean satisfechas.
3. En función de fuertes creencias y valores. Este nivel se centra mucho en las emociones que va a transmitir la marca. En un negocio como este que se despierten ciertos sentimientos es lo más normal, ya que se basa en las relaciones entre los jugadores, sus compañeros, sus entrenadores e incluso con los padres. Cuando un chaval se siente arropado por el grupo desarrolla sentimientos de lealtad y cariño hacia sus compañeros.

El *Alcoi club de Bàsquet* pretende llegar a posicionarse en el nivel 3. El objetivo es formar un grupo en el que todos tengan un objetivo en común y puedan alcanzarlos siempre que colaboren y participen.

7.2.2.2. El nombre de la marca

El nombre de una marca es un factor muy importante porque al final es lo que los clientes objetivos acabarán recordando y, en muchas ocasiones, promocionando. Es un concepto que permite al mercado identificar la empresa, funciona como el logo, es una representación intangible del servicio ofrecido.

En este caso se ha escogido un nombre que define perfectamente el lugar de nacimiento del club, así como su actividad principal.

7.2.2.3. El patrocinio de la marca

Para hablar de este apartado primero hay que saber que existen varios tipos de patrocinio, en concreto cuatro que son los siguientes:

- Marca del fabricante: es la marca original, simplemente se comercializan con el nombre de la empresa que lo produce.
- Marca blanca o del distribuidor: el fabricante lo vende a un distribuidor y este es el que le pone su marca.

- **Marca con licencia:** el productor compra los derechos sobre un símbolo, un personaje o una película y a cambio paga una comisión al propietario de dicha licencia.
- **Alianza de marcas:** dos marcas independientes, se unen en un mismo producto para atraer a los consumidores. Normalmente se hace entre categorías diferentes.

En el caso de este negocio, el más adecuado sería la *alianza de marcas* porque existen patrocinadores que ya poseen marcas propias (tiendas de ropa, bares, restaurantes, etc) que aparecerán en las camisetas y en las publicaciones del club, y tendrán información de este en sus establecimientos. Esto repercutirá un beneficio para ambos, integrantes del equipo consumirán en esos establecimientos los clientes de los establecimientos podrían convertirse en parte del proyecto.

7.3. Estrategia de precio

En este punto se van a desarrollar las estrategias para fijar un precio al que cobrar las inscripciones anuales. Para ello habrá que saber en qué cantidades actúa la competencia y establecer un precio mínimo, de este modo se podría establecer un rango de precios para el servicio que se ofrece.

7.3.1. Métodos de fijación de precios

Para establecer el rango de precios existen tres métodos para calcularlos:

- **Método basado en costes:** el precio se fija igualándolo al precio del coste de la producción o de la puesta en marcha del proyecto.
- **Método basado en la competencia:** se utiliza de referencia el precio al que la competencia presta sus servicios, aunque el precio mínimo siempre lo marcarán los costes.
- **Método basado en el valor para el cliente:** tiene que ver en como percibe el cliente el servicio que se le está ofreciendo, que siempre marcará el precio máximo al que se prestará el servicio.



Imagen 9: Fijación de precios.

Primero se fijará el precio mínimo, y para ello es necesario conocer el coste de la puesta en marcha del proyecto. En el siguiente cuadro se presentarán las cantidades y en qué concepto se prevé el coste:

Tabla 9: Inversiones previstas en el primer año (4 meses)

PRIMER AÑO (SEP 2023 - DIC 2023) 4 MESES			
AYUNTAMIETNO			
Inscripción	3	385,00 €	1.155,00 €
FEDERACIÓN			
Equipos masculinos	1	1.072,00 €	1.072,00 €
Equipos femeninos	1	896,00 €	896,00 €
MATERIAL DEPORTIVOS			
Balones talla 7	7	51,00 €	295,04 €
Balones talla 6	7	39,00 €	225,62 €
Balones talla 5	7	22,00 €	127,27 €
Bolsas de balones	0	9,29 €	- €
Pizarra de entrenador	0	21,99 €	- €
Conos	0	20,99 €	- €
Servicio de personalización de camisetas		30,00 €	30,00 €
Equipajes (suplemento de grabar)	50	16,21 €	810,50 €
Obstaculos	0	49,99 €	- €
Petos	0	31,99 €	- €
Carro balones	0	63,60 €	- €
PUBLICIDAD			
Flyers	8000		36,73 €
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			4.648,16 €

Fuente: Elaboración propia

Sabiendo que se ha previsto iniciar la actividad con alrededor de 25 jugadores, que se estima que se dividan en unos tres equipos durante la primera temporada en activo.

Hay que tener en cuenta que muchos de los gastos que se realicen el primer año se harán solo una vez a lo largo de la vida útil del proyecto (balones, material, etc) y muchos de los que no se han realizado durante los cuatro primeros meses se realizarán más adelante, como, por ejemplo, contratar a un entrenador titulado.

Por lo que el precio mínimo de la cuota será de **180 € al año**

En cuanto a la fijación del precio máximo, se ha de observar las cuotas que abonan los jugadores de equipos similares, y la mayoría de ellos se mueven entorno a los 300€ y los 450€ anuales.

7.3.2. Factores internos y externos que influyen en el precio

Una vez la empresa es consciente de la percepción de su mercado objetivo acerca del valor del servicio que se ofrece, se deben considerar factores que afectarán a la hora de determinar el precio de lanzamiento. Pueden ser:

- Factores internos: El problema más relevante que va a surgir a la hora de fijar el precio es la nula capacidad económica que una asociación de estas características puede contar en el momento del inicio de su actividad. Por eso, las inversiones prescindibles no obligatorias se tomarán pasado un tiempo desde que nace el negocio.
- Factores externos: En lo que respecta a *Alcoi club de Bàsquet*, el mayor problema que puede encontrarse es el desconocimiento de la gente sobre él. Conociendo el principal problema que se puede encontrar una de las opciones que toma más fuerza para que la aceptación sea mayor es, como se ha dicho anteriormente, concretamente en el punto 7.2.1.4., es el primer día en el que se incorporan dejando para que conozcan al club y a sus integrantes.

Atendiendo a estos dos factores los precios que se establecerán estarán comprendidos en un rango asequible para los consumidores.

7.3.3. Decisión final sobre el precio de lanzamiento

Después de estudiar el rango de precios en el que los clientes están dispuestos a gastar su dinero, y de conocer los factores que afectarán en la toma de decisiones, se va a determinar el precio de lanzamiento del mercado.

Para la fijación de precios de productos o servicios nuevos existen tres opciones:

- Fijación por descremación del mercado: consiste en fijar un precio alto para segmentar el mercado desde el primer momento. Más tarde el producto o servicio disminuye de precio.
- Fijación por penetración de mercados: los precios son bajos desde primera hora, de este modo aumenta la presencia de la empresa en el mercado de forma mucho más rápida.

La sociedad es totalmente consciente de la competencia que existe en el sector, así que optará por un precio por debajo del de la competencia para poder introducirse en el mercado.

Esta sociedad ha decidido seguir la estrategia de penetración del mercado, ya que es consciente de que no es un servicio novedoso y que existe competencia con mucha más experiencia o empresas mucho más maduras en el sector. Se ha decidido fijar la cuota anual del club en 300 €, dentro del rango en el que se mueve la competencia y superando el mínimo para cubrir los gastos presentes, los futuros y tener fondos suficientes para poder realizar inversiones nuevas en próximas temporadas.

7.4. Estrategia de distribución

En este apartado se definirá el modo en el que los servicios que se van a ofrecer van a llegar hasta el consumidor final.

Una estrategia óptima es aquella que es capaz de generar un valor añadido para el consumidor y para que la empresa consiga ventajas competitivas respecto a la competencia.

Para este tipo de servicios las estrategias de distribución pasan por ofrecer el servicio siempre en un mismo lugar, siendo este las instalaciones municipales del polideportivo de Alcoy. Es un lugar accesible para todo aquel que quiera formar parte de este grupo.

Esta situación ofrece como resultado un canal de distribución único y directo, ya que al no existir comercio de elementos materiales y ser una actividad grupal, el cliente o consumidor es quién realizará el desplazamiento.

7.5. Estrategia de comunicación

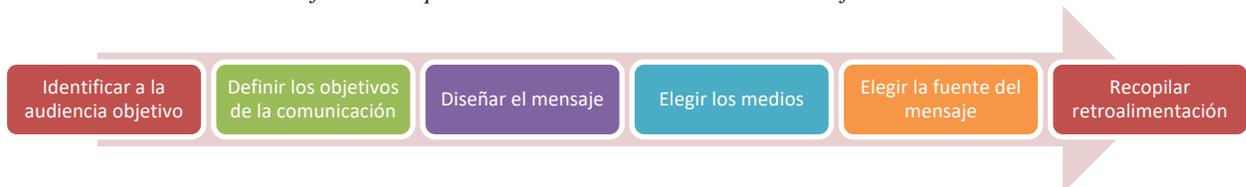
La misión de la comunicación es transmitir al cliente el valor del servicio, y además convencerlo de que lo tiene. Para ello se utilizarán una serie de herramientas para hacer llegar un mensaje claro, coherente y atractivo del servicio que se ofrece.

7.5.1. Desarrollo de un programa de comunicación integral

Para cumplir con el objetivo de que la comunicación cumpla con las funciones que se le asignen la empresa debería desarrollar un plan que se divide, normalmente, en 6 fases que veremos más adelante. En ellas se desarrollarán aquellas variables que se consideran clave para que el mensaje que se pretende lanzar al mercado potencial surta los efectos deseados.

Las etapas que debería contener el plan son las siguientes:

Gráfico 27: Etapas en el desarrollo de una comunicación eficaz.



Fuente: Elaboración propia

7.5.1.1. Identificar la audiencia objetivo

En este punto ha de quedar claro la clase de público al que la sociedad va a dirigir sus campañas y que características tiene, de este modo el mensaje que se pretenda lanzar será mucho más efectivo si se adapta.

En el caso del sector y de la actividad que se va a desarrollar, y como se ha dicho muchas veces a lo largo de este documento el principal público objetivo son niños y adolescentes de entre unos 9 y 19 años. Las familias de ellos también podrían considerarse un público objetivo, pero en este caso no se toma de este modo, porque se entiende que el que le surge la necesidad de consumir este servicio es la joven y la familia la que le ofrece los medios para ello.

7.5.1.2. Definir los objetivos de la comunicación

Como regla general, las empresas se fijan como objetivo de cualquier campaña que hacen el consumo de sus servicio o productos, lo que se debería tomar en consideración también es que los consumidores han de pasar por una serie de pasos para llegar a tomar la decisión de compra.

Gráfico 28: Fases a la disposición de compra.



Fuente: Elaboración propia

Es muy importante saber en qué parte del proceso se encuentra la audiencia a la que se dirigen las acciones de marketing, porque en función de en cual se encuentre, llegar al siguiente paso requerirá unas estrategias u otras.

La función de la campaña de marketing que se está diseñando a lo largo de este punto es guiar al cliente por el proceso de decisión de compra para lograr la respuesta final y la esperada, la *compra*.

Los primeros pasos son la concienciación y el conocimiento de la importancia de que los chavales practiquen deportes de equipo y de los beneficios que este les aporta tanto a su desarrollo físico como al desarrollo de su personalidad. Una vez el consumidor es consciente y conocedor de los beneficios que puede aportar esta actividad, esto provocará en él un sentimiento de atracción o agrado, paso que lleva a la empresa a despertar la preferencia por un deporte en concreto, el baloncesto. En la preferencia se expone el baloncesto como una mejor opción frente a otros deportes como el fútbol. Si al cliente le convencen los argumentos la empresa habrá logrado conducirlo hasta la fase de la convicción y una vez aquí, se presenta este proyecto ante los potenciales jugadores. El siguiente paso que el consumidor probablemente dará es el de compra.

En definitiva, que el consumidor compre es el objetivo principal de toda campaña, pero no hay que perder de vista el proceso por el que pasa para tomar la decisión.

7.5.1.3. Diseño del mensaje

La campaña de publicidad que se ha considerado lanzar son unos *flyers* en tamaño A6 y algunos carteles en tamaño A3, en el que se podrá ver una serie de figuras realizando algunos movimientos del deporte y algunos trofeos.

A continuación, se muestra una imagen con el contenido de los *flyers*:



Imagen 10: Flyer o cartel.

Ahora que ya se conoce el diseño de la campaña que se lanza al mercado, se especifica el método conocido como AIDA:

- Atraer la **Atención**: para conseguir esta parte del modelo se pegarán carteles en los colegios, en los polideportivos, en los parques, etc.; es decir, se colocarán en lugares frecuentados por jóvenes, tengan o no ambición por practicar deporte.
- Despertar el **Interés**: cómo se puede ver en la imagen nº 9 para despertar el interés se coloca en letras que resalten y muy grandes la frase “VEN A PROBAR” en la que prácticamente se “ordena” al que lo lee a unirse al equipo.
- Despertar el **Deseo**: en la parte superior del cartel se puede leer una frase que despertará el deseo de los jóvenes por hacer baloncesto “Los grandes empezaron en lugares pequeños”. Si se analiza en profundidad la frase se puede extraer una lectura muy importante y es que por muy pequeño que sea un club siempre puede dar grandes jugadores; y para los adolescentes la idea de triunfar en un deporte es muy atractiva.
- **Acción de compra**: ahora ya tenemos la atención y el interés del público objetivo, el siguiente paso que darán es llevarles el *flyer* a sus padres, el acto de consumir.

Adicionalmente a todo esto, se incluirá en publicaciones de redes sociales, para ampliar la ratio de acción.

7.5.1.4. Elección de los medios

Como se ha comentado a lo largo del documento, los principales medios en los que la empresa distribuirá la publicidad son físicamente, en los lugares comentados anteriormente y mediante redes sociales.

Más adelante la empresa se planteará introducir cuñas en las radios de ámbito local, para lograr que el mensaje se perciba como más personal y su efecto sea mayor.

7.5.1.5. Elección de la fuente del mensaje

Por la situación económica del negocio, no tiene la capacidad suficiente como para poder contar con un rostro que publicite el club, pero si puede contar con jugadores no profesionales que estén en activo y puedan contar su experiencia en un club de características similares.

Que los chavales vean a alguien como ellos en un medio como las redes sociales lanzando un mensaje de ánimo para practicar un deporte puede resultar beneficioso para los intereses de la empresa.

7.5.1.6. Diseño del sistema de recopilación de retroalimentación

Las redes sociales ofrecen una gran cantidad de información para saber el alcance que tienen las publicaciones de una cuenta. Para conocerla hay que analizar las visualizaciones, los me gusta y las veces que se ha compartido; de este modo sabremos la repercusión que ha tenido la publicación en redes y podremos estimar el volumen de interesados que habrá.

Más adelante, y cuando la empresa cuente con más medios, se podrá analizar con un mayor número de medios como por ejemplo encuestas online o *Facebook adds*.

Estas acciones darán lugar a una retroalimentación que podrá introducir cambios en las estrategias de comunicación o incluso en el propio servicio.

7.5.1.7. Definición del presupuesto y del mix general de comunicación

En este apartado se van a desarrollar los puntos de presupuesto de comunicación y el mix de comunicación.

Para establecer o definir el presupuesto de comunicación de un negocio existen cuatro métodos, que, a saber, son:

- Método asequible: le da importancia al coste de la comunicación y no tanto a los efectos de la comunicación en el público objetivo.
- Método del porcentaje de ventas: basa su gasto en comunicación en la cantidad de ventas que se ha hecho en el periodo anterior, por ejemplo, si vendo 1.000€ gastaré un 10% de los beneficios en comunicación.
- Método de paridad comparativa: la empresa gasta lo mismo que gasta su competencia para equiparar la inversión/gasto.

- Método según objetivos y tareas: tiene en cuenta lo que pretende conseguir con la comunicación, podría decirse que es el método más lógico y el más difícil para ello. Para poder fijarlo mediante este método la sociedad tiene que esclarecer los objetivos concretos que se ha propuesto conseguir, las tareas que necesita hacer para la consecución de estos y estimar los costes de las tareas.

El mix de comunicación se logrará a partir de la combinación de todas las herramientas, coordinándolas e integrándolas unas con otras. Cada una de ellas tiene unas características e implica unos costes. Las herramientas son la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo y digital.

PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN:

En el caso del negocio del que se habla en este documento, de los cuatro métodos que existen para establecer el presupuesto, se acopla más el asequible. No se debe perder de vista la forma jurídica que tiene el club ni tampoco los bajos ingresos iniciales.

La campaña que se llevará a cabo no tendrá un coste muy elevado. En primera instancia, el único gasto representación que tendrá es el de la impresión de los *flyers*, ya que el perfil en redes sociales es gratuito y por lo tanto no supondrá un coste monetario para la empresa.

- Coste de impresión de *flyers* → 8.000 unidades a 44,44€
- Diseño del *flyer* → gratuito, porque lo hace un miembro de la junta directiva.

MIX DE COMUNICACIÓN:

Como se ha comentado anteriormente es muy importante que exista una coordinación entre las herramientas que se utilizan en este apartado:

- Publicidad: a parte de la campaña publicitaria por redes, no realizará ningún otro anuncio en medios de comunicación hasta que la solvencia económica no se ubique en niveles que la empresa considere óptimos.
- Relaciones públicas: las colaboraciones que se realizarán con diferentes establecimientos de la ciudad pueden jugar un papel clave en el alcance que tenga la comunicación.
- Venta personal: esta herramienta es la más costosa tanto en tiempo como económicamente hablando, pero es cierto que en este caso puede resultar la más eficaz. Que el consumidor conozca al equipo de profesionales que van a prestar el servicio siempre es el primer paso para crear una fidelización clave.
- Marketing directo y digital: en este caso, se incluyen las publicaciones en Instagram.

La combinación de todas las herramientas produce un efecto de potenciación de las ventajas de cada una, y entre ellas se anulan o reducen al máximo los inconvenientes; por eso resulta de gran utilidad la coordinación y la integración que exista entre ellas.

En comunicación existen dos estrategias para el mix: la estrategia *pull*, cuyos efectos o acciones van dirigidas directamente hacia el consumidor creando una demanda que tira de los productos mediante el canal y sus integrantes; y la estrategia *push*, las acciones respecto al producto van dirigidas a los miembros del canal, y son ellos quien acaban por hacerlo llegar al consumidor.

Una vez quedan claras las estrategias, la empresa se decantará por la *push* porque el servicio se ofrece directamente al consumidor y los patrocinadores son los que, si existe una demanda alta, se unen al proyecto por el efecto producido.

8. Análisis financiero

En este apartado se va a realizar un análisis financiero de la sociedad, utilizando las cuentas anuales estimadas de la empresa.

8.1. Situación inicial

Para poder analizar financieramente un negocio se debe hacer una previsión de aquellos movimientos que efectuará en lo que a ingresos, gastos y tesorería se refiere. En apartados anteriores se ha establecido que durante los dos primeros años club se centrará en captar a chavales para que participen en los equipos y de esta manera establecer la base de la cantera del club. Para todo ello hay que estimar los ingresos y gastos que va a realizar la empresa durante su primer año de vida, el cual corresponde a los meses comprendidos entre septiembre y diciembre del año 2023.

Tabla 10: Inversión inicial.

CONCEPTO	EUROS
INMOVILIZADO MATERIAL	
Utillaje	647,93 €
Equipaje	840,50 €
GASTOS	
Inscripción en el Ayuntamiento	1.155,00 €
Inscripción en Federación	2.000,00 €
Publicidad	36,73 €

Fuente: Elaboración propia

Las cantidades que se muestran en la tabla se han contemplado sin la variable del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) para que ofrezca una visión real de las inversiones que deberán realizarse. En el caso de las inscripciones en competiciones, se han realizado estimaciones el dato real se obtiene en función del número de equipos que el club vaya a inscribir y eso, a su vez, depende de la cantidad de jugadores inscritos.

En el apartado de *Utillaje* se incluye el material deportivo que se va a emplear durante los entrenamientos, que por el momento serán los balones de tres tallas (5, 6 y 7) distintas para cumplir con el reglamento de las competiciones. Esta cantidad la aportará los socios fundadores para minimizar los gastos.

Se puede observar también que en el apartado de *Inscripción a federación* aparece en valor nulo, se considera que el primer año, o en este caso durante la primera temporada no se inscribirá a los equipos en competiciones de federación para que los jugadores desarrollen las habilidades deportivas antes de participar en competiciones de un nivel superior al que pueden alcanzar.

Como se ha comentado en puntos anteriores el club contará con una persona cualificada para que imparta los entrenamientos y dirija los partidos, aunque esto será un gasto que se realizará a partir de mediados del año n que es cuando empieza la nueva temporada, para que el club pueda tener la liquidez suficiente como para hacer frente al gasto. A continuación, se muestra la tabla:

Tabla 11: Coste empleado

Año	Salario bruto	Contingencias comunes	AP y EP	Desempleo	Formación profesional	FOGASA	COSTE TOTAL
N	630,00 €	148,68 €	10,40 €	42,21 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
n+1	630,00 €	148,68 €	10,40 €	42,21 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
n+2	630,00 €	148,68 €	10,40 €	42,21 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se muestran las cantidades que corresponden al coste mensual de un empleado en régimen de contrato indefinido, razón por la cual no se le practica retención de IRPF; acogiéndose, la empresa, al SMI con jornada de 25 horas semanales. Los porcentajes que se aplican en tanto en cuanto a las cotizaciones son las siguientes:

Tabla 12: Porcentajes de cotización

A cargo del trabajador	
Contingencias Comunes	4,70%
Formación Profesional	0,10%
Desempleo	1,60%
A cargo de la empresa	
Contingencias Comunes	23,60%
Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional	1,65%
Desempleo	6,70%
Formación Profesional	0,60%
FOGASA	0,20%

Fuente: Elaboración propia

El IRPF de un trabajador atiende a muchos aspectos personales (edad, categoría profesional, tipo de contrato, etc.) que lo harán variar y disminuirán el salario neto que este percibe.

En el apartado que viene a continuación se estudiará los gastos e ingresos que produce el desarrollo de la actividad.

8.2. Pérdidas y Ganancias Provisionales

Ahora que ha quedado claro que inversión va a tener que hacerse y las necesidades, estimadas, de empleados que va a haber no solo durante el primer año, también una posible previsión en los próximos dos años; se va a estudiar la cuenta de pérdidas y ganancias para esos períodos.

Tabla 13: Pérdidas y ganancias provisional

	n	n+1	n+2
Ingresos			
Cuotas de participación	7.500,00 €	8.700,00 €	10.200,00 €
Cuotas por material (nuevos)	2.500,00 €	400,00 €	500,00 €
Subvención Ayuntamiento	3.261,72 €	3.261,72 €	3.261,72 €
Subvención GVA	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Patrocinadores	2.000,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €
TOTAL INGRESOS	14.461,72 €	15.561,72 €	17.261,72 €
Gastos			
Inscripción Ayuntamiento	1.155,00 €	1.540,00 €	1.771,00 €
Inscripción FBCV	2.000,00 €	2.300,00 €	2.645,00 €
Publicidad	36,73 €	40,40 €	44,44 €
Empleado	3.345,32 €	10.035,96 €	10.035,96 €
TOTAL GASTOS	6.537,05 €	13.916,36 €	14.496,40 €
Beneficio antes de impuestos	7.924,67 €	1.645,36 €	2.765,32 €

Fuente: Elaboración propia

En los ingresos se puede observar varias partidas de ingreso, entre ellas *Patrocinadores* cantidad que no es fija porque dependerá de la capacidad para vender el proyecto a los posibles colaboradores.

En cuanto a las cuotas, como se ha especificado en puntos anteriores la cuota anual se ha prefijado en 300 euros para cubrir los gastos de inscripción de las diferentes ligas y los posibles gastos que puedan desprenderse de la actividad habitual y no este prevista en el presupuesto. La otra cuota por material es una cuota que deberán ingresar los nuevos integrantes en concepto de material, una vez a lo largo de la pertenencia al club.

Al igual que con la partida de patrocinadores, la partida de subvenciones no es una cuantía que se pueda prever, la cantidad que se ve reflejada es una estimación que se basa en clubes de similares características.

La siguiente partida de que cabe destacar es *Publicidad*, aquí se incluye la inversión que se hace en los *flyers* publicitarios, los posibles carteles, y en un futuro, cuñas en la radio, es por

eso por lo que se prevé un incremento del 10% en acciones publicitarias para aumentar el alcance.

8.3. Movimientos de Tesorería desglosado por trimestres

Una vez se conoce el beneficio contable que se obtiene del proyecto es muy importante que el equipo directivo sea consciente del nivel de tesorería que tendrá en los próximos trimestres.

El desglose se hace de esta manera para contemplar los movimientos que se producen a lo largo de una temporada deportiva la cual empieza a mediados de septiembre y termina en julio aproximadamente.

Tabla 14: Flujo de tesorería

	n		n+1			
	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Saldo inicial	852,07 €	5.479,02 €	6.181,29 €	1.806,07 €	5.758,81 €	7.089,44 €
GASTOS						
Sueldo del entrenador	630,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Seguridad Social del entrenador	206,33 €	618,98 €	618,98 €	618,98 €	618,98 €	618,98 €
Inscripción FBCV	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inscripción Ayuntamiento	0,00 €	288,75 €	866,25 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Publicidad	36,73 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	40,40 €	0,00 €
TOTAL	873,05 €	3.797,73 €	4.375,23 €	2.508,98 €	2.549,38 €	2.508,98 €
INGRESOS						
Cuotas de participación	3.000,00 €	4.500,00 €	0,00 €	0,00 €	3.480,00 €	5.220,00 €
Cuotas por material (nuevos)	2.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	400,00 €	0,00 €
Subvención Ayuntamiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.261,72 €	0,00 €	0,00 €
Subvención GVA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.200,00 €	0,00 €	0,00 €
Patrocinadores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.000,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	5.500,00 €	4.500,00 €	0,00 €	6.461,72 €	3.880,00 €	5.220,00 €
SALDO EN TESORERIA	5.479,02 €	6.181,29 €	1.806,07 €	5.758,81 €	7.089,44 €	9.800,46 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior aparecen las partidas que se prevén que van a ocasionar movimientos en la tesorería del club.

En primer lugar, tenemos *sueldo del entrenador y seguridad social del entrenador* partidas que, tomando como base las cifras que aparecen en la tabla 12, se multiplican en el caso del tercer trimestre del año n por uno y en el resto de los trimestres por 3 que son los meses de actividad de cada trimestre.

A continuación, aparecen las cuotas de inscripción de cada organismo, en este caso contamos con dos plazos:

- FBCV (dos pagos del 50%):
 - Primer pago: antes del 1 de octubre del año n
 - Segundo pago: antes del 25 de enero del año n+1
- Ayuntamiento:
 - Primer pago (25%): antes del 15 de octubre del año n
 - Segundo pago (75%): antes del 15 de enero del año n+1

La *publicidad*, los *balones* y la *ropa* son una parte fundamental del inicio de la actividad y por eso se producirán a lo largo del tercer trimestre del año n.

El resto de material se puede espaciar en el tiempo porque no resulta absolutamente necesario para la actividad habitual de la empresa.

En cuanto a los ingresos, el club a establecido el siguiente calendario:

- Primer pago (40%): antes del 15 de septiembre del año n
- Segundo pago (40%): antes del 5 de noviembre del año n
- Tercer pago (20%): antes del 5 de enero del año n+1

El resto de los ingresos se prevén a final de temporada, las administraciones comprueban el cumplimiento de las condiciones de las bases de la convocatoria de las ayudas.

Atendiendo a los resultados que arroja la tesorería y a la forma jurídica del club, si se cumplen las previsiones de la primera temporada puede que se rebajen las cuotas para las siguientes a aquellos jugadores que continúen participando en el proyecto.

8.4. Análisis del Balance de situación

Este punto analiza el balance de este proyecto, el cual es muy sencillo por su naturaleza jurídica.

Tabla 15: Balance de situación

Nº cuenta	Cuenta	Importe
ACTIVO		1.500,00 €
Activo no Corriente		647,93 €
Inmovilizado intangible		- €

Inmovilizado material		647,93 €
219.	Otro inmovilizado material	647,93 €
Inversiones inmobiliarias		- €
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		- €
Inversiones financieras a largo plazo		- €
Activos por impuesto diferido		- €
Activo Corriente		852,07 €
Activos no corrientes mantenidos para venta		- €
Existencias		- €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		- €
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		- €
Inversiones financieras a corto plazo		- €
Periodificaciones a corto plazo		- €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		852,07 €
572.	Bancos	852,07 €
PASIVO Y PATRIMONIO NETO		1.500,00 €
Patrimonio neto		1.500,00 €
A-1) Fondos propios		1.500,00 €
Capital		- €
Prima de emisión		- €
Reservas		- €
Acciones y participaciones en patrimonio propias		- €
Otras aportaciones de los socios		1.500,00 €
118.	Aportaciones de los socios	1.500,00 €
Resultado del ejercicio		- €
Dividendo a cuenta		- €
Otros instrumentos de patrimonio neto		- €
A-2) Ajustes por cambio de valor		- €
Activos financieros disponibles para la venta		- €
Operaciones de cobertura		- €
Otros		- €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		- €
Pasivo no corriente		- €
Provisiones a largo plazo		- €
Deudas a largo plazo		- €
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		- €
Pasivo por impuesto diferido		- €
Periodificaciones a largo plazo		- €

Pasivo corriente	- €
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	- €
Provisiones a corto plazo	- €
Deudas a corto plazo	- €
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	- €
Periodificaciones a corto plazo	- €

Fuente: *Elaboración propia*

Puesto que no resulta necesario un capital social para iniciar la actividad de la empresa, todo aquello que aportan los socios se coloca íntegro en la cuenta 118. *Aportaciones de los socios* en la que el equipo fundador aportará el material necesario para el inicio de la actividad (balones, material, etc.) partida que se incluirá en el activo no corriente en la cuenta 219. *Otro inmovilizado material*.

También dentro del activo, pero esta vez en el activo corriente, y gracias a la aportación de los socios el club empezará la actividad con saldo positivo, lo que facilitará mucho los primeros meses de vida del proyecto.

Con la cantidad de datos de los que se dispone, no es posible realizar un análisis mucho más extenso, pero sí que se puede afirmar que la empresa no tendrá, en principio, problemas para el inicio de la actividad.

8.5. Resumen y conclusiones sobre el análisis financiero de la empresa

A lo largo de este punto se han desarrollado las previsiones económicas del club a lo largo de los próximos tres años.

Se ha previsto un escenario basado en la progresión de equipos similares a lo largo de su vida, de este modo se establecen las siguientes previsiones:

- 15% de aumento de los jugadores a lo largo de los tres años
- 10% de incremento de los gastos en publicidad
- 5% de incremento de los patrocinadores a partir del 3º año

Con estos parámetros se ha estimado una serie de inversiones que la empresa necesita previas al inicio de la actividad y unos gastos en los que incurrirá en función de la cantidad de jugadores que formen parte del proyecto, por eso a lo largo del transcurso del tiempo se observa un aumento tanto en ese tipo de gasto como en los ingresos por las cuotas.

A pesar de no ser necesario contar con un empleado desde la directiva del club se consideró un gran factor diferenciador contar con una persona cualificada lo que se traduce en un gasto de salario y de gasto en la Seguridad Social. En este caso no se ha tenido en cuenta el IRPF por dos razones, una porque en un principio la modalidad de contrato que tiene no exige la

retención de IRPF, y la otra porque en caso de contemplarlo en la nómina, depende de factores independientes a la empresa y son variables que la empresa no va a poder controlar.

Para una organización es muy importante saber, al finalizar un año, si el proyecto que está desarrollando es rentable o está suponiendo una fuente de pérdidas económicas. Para ello se desarrolla la cuenta de pérdidas y ganancias, en la que se incluyen las partidas que, contablemente, pertenecen a gastos e ingresos, de este modo, y en el caso que se expone en este documento, se puede observar en los resultados que en los tres años que se han estudiado se obtienen beneficios. Lo más destacable puede ser que durante el primer año los beneficios son mucho mayores que en el resto, esto tiene una explicación muy sencilla, el tipo de sociedad de la que se está hablando en este estudio no empieza su actividad hasta finales del tercer trimestre del año n, eso unido al acuerdo de pago que se establece con las familias hace que los ingresos sean muy elevados.

A continuación, y a colación de lo anterior, una vez se la sociedad conoce los beneficios contables que obtiene anualmente es muy importante hacer una previsión del saldo que obtendrá en la tesorería para poder hacer frente o no a los pagos.

Siendo así el equipo redactor a desarrollado los movimientos divididos en trimestres. Observando los resultados, queda claro que en ningún período va a haber problemas de liquidez y el club podrá hacer frente a los pagos que puedan derivarse, tanto a los previstos como a aquellos que por razón de ser ocasionales o dependan de factores externos no se han contemplado en el estudio.

Para terminar el punto se ha elaborado un sencillo balance de situación, en el que se han incluido tres magnitudes. La primera que aparece es en el activo no corriente, que es una partida de inmovilizado material, en ella se incluye todo el material necesario para los entrenamientos el cual aportarán los socios. La siguiente partida que consta en el balance está en el activo corriente, es simplemente la diferencia entre el coste del material y la aportación monetaria de los socios; y finalmente, en el patrimonio neto se encuentra la cantidad que aportan los socios. Se incluye en la cuenta 118 porque al no ser necesario la constitución de un capital social para el inicio de la actividad no se considera como tal.

El planteamiento económico que se ha hecho para este caso no contempla porcentaje alguno de impuestos, su naturaleza jurídica no contempla la obligatoriedad de someterse a gravámenes.

Vistos los resultados que arroja este documento el equipo redactor del informa concluye que es un proyecto viable y con proyección de futuro, posee potencial para poder tener el crecimiento que persigue la dirección, sin perder de vista la imposibilidad de obtener rédito económico de él.

9. Conclusiones

La elaboración de este proyecto de final de grado ha tenido como objetivo hacer constar el desarrollo de un plan de empresa para una entidad sin ánimo de lucro que, a priori, puede parecer poco útil, pero la única diferencia relevante de una empresa al uso y de la que se está desarrollando en este caso es que en la primera los beneficios obtenidos se puede repartir en forma de dividendos y la que ocupa este documento se han de reinvertir en el desarrollo de la actividad principal de la asociación.

De este modo, se han podido extraer varias conclusiones del estudio, tanto del entorno como de la propia entidad.

En primer lugar, se estudió el sector y de esto se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El empleo es un elemento clave en el estudio de una nueva idea de negocio. Dentro del sector del deporte se ha visto un crecimiento hasta que, en 2020, llegó el COVID y muchos establecimientos deportivos tuvieron que cerrar sus puertas y más tarde adaptarse a las normativas de aforo y distancia.
- Hay un abanico cada vez más amplio de empresas que se relacionan con el deporte, tanto tiendas deportivas, entidades que promocionan el deporte, gimnasios e incluso servicios online.
- Las legislaciones sobre los salarios afectan notablemente al gasto que hacen las familias en el mundo del deporte, el cual ve como su crecimiento no acaba de definirse y sigue sostenido. A pesar de esto las familias destinan parte de sus ingresos a servicios deportivos en su gran mayoría y no tanto en eventos o materiales.
- En cuanto a las administraciones públicas, la conclusión más clara y obvia es que aquellas que hacen mayores inversiones en este sector son las públicas, ya que son las organizadoras de la mayoría de las competiciones amateur y las que mantienen las instalaciones donde se desarrollan los eventos.
- En todos los sectores, los trabajadores están mucho más preparados que antes, en este caso el aumento ha sido notable gracias a la introducción de nuevas ramas de estudios en los institutos de Formación Profesional y en las universidades.

Una magnitud relevante que se ha incluido en el estudio es el entorno, tanto el micro como el macroentorno, de él se ha podido concluir el gran número de competidores que existe en el mercado, aunque con muchas diferencias en cuanto a los objetivos y las competiciones en las que participan, existe una competencia menor si se habla de las competiciones local o regionales que es donde participará, durante los primeros años, el club.

En cuanto al análisis financiero que se ha realizado del negocio, se puede afirmar que con la previsión de ingresos que se tiene la liquidez va a ser más que suficiente para hacer frente a los pagos que se va a generar. En cuanto a los beneficios contables que se han obtenido, han resultado ser óptimos y estables en el tiempo. Todo esto da a pie a pensar que la previsión de crecimiento de la sociedad es buena y alcanzable.

El proyecto concluye destacando la dificultad de gestionar un negocio en el que se tiene que invertir mucho tiempo y en el cual el rédito que se obtiene es mayormente social; pero que en muchos casos se precisa de proyectos como este para que las nuevas generaciones aprendan habilidades que de otro modo no sería posible; porque como dijo Phil Jackson *“Trabajando con los Bulls aprendí que la manera más efectiva para forjar un equipo ganador es apelando a la necesidad de los jugadores de conectar con algo más grande que ellos mismos”*

10. Bibliografía

Agencia Tributaria: Manual práctico de Sociedades 2021. (2023, 23 febrero).

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/Ayuda/21Manual/200.shtml>

Arias, A. S. (2022, 24 noviembre). *Ventaja competitiva*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

Ayudas para el fomento del deporte federado y los programas de tecnificaci3n deportiva -

Deporte - Generalitat Valenciana. (s. f.). Deporte.

<https://ceice.gva.es/es/web/deporte/ayudas-para-el-fomento-del-deporte-federado-y-los-programas-de-tecnificacion-deportiva>

BOE-A-1992-28740 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor

Añadido. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740>

Calabuig, A. (2015, 11 agosto). *Crea tu propio Club en sólo dos pasos*. FBCV.

<https://www.fbcv.es/noticias/crea-tu-propio-club-2015/>

Crear un club desde cero. (2017, 13 septiembre). Zona de Bàsquet.

<https://zonadebasquet.com/2017/09/13/crear-un-club-desde-cero/>

(2023, 4 marzo). *Historia del Baloncesto en España*. TiempoExtraBasket.

<https://tiempoextrabasket.online/historia-del-baloncesto/historia-del-baloncesto-en-espana/>

Descripción formas jurídicas. (s. f.). <https://plataformapyme.es/es->

[es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL](https://plataformapyme.es/es-)

Detalle de Procedimientos - GVA.ES - Generalitat Valenciana. (s. f.). GVA.ES.

https://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=2926

Diputación Provincial de Alicante. (2021, 30 septiembre). *La Diputación de Alicante aprueba 310.000 euros en ayudas para los deportistas de la provincia.*

<https://www.diputacionalicante.es/>.

El baloncesto. (s. f.). <https://www.biografiasyvidas.com/tema/baloncesto.htm>

El valor del deporte en la sociedad. (2013, 5 abril). <https://www.marca.com/blogs/cosas-que-marcan/2013/04/05/el-valor-del-deporte-en-la-sociedad.html>

España, W. K. T. (2022, 6 octubre). *Reforma laboral 2021-2022: los puntos clave.* Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/reforma-laboral-2021-2022>

Estudia Deporte. (2020, 9 septiembre). *Enseñanzas Deportivas de Régimen Especial | EDRE.* <https://www.estudiadeporte.com/titulo/enseñanzas-deportivas-regimen-especial/>

Extra, A. (2022, 18 octubre). *La Diputación de Alicante respalda con 660.000 euros la carrera de los deportistas de élite de la provincia.* Alacant Extra. <https://alicantextra.com/es/alicante/la-diputacio-dalacant-recolza-amb-660-000-euros-la-carrera-dels-esportistes-delit-de-la-provincia/>

FBCV -, A. (2022a, julio 6). *Normas de Competición 22-23.* FBCV. <https://www.fbcv.es/documentacion/normas-de-competicion-fbcv?wpdmdl=41650>

FBCV -, A. (2022b, agosto 29). *Bases de Competición IR 22-23.* FBCV. <https://www.fbcv.es/documentos/bases-de-competicion-ir/?wpdmdl=41694>

Finutive, E. (2021, 15 octubre). *Impuestos de las asociaciones sin ánimo de lucro: IS, IVA e IRPF.* Blog Finutive. <https://blog.finutive.com/empresas/asociaciones-sin-animo-de-lucro-is-iva-irpf/>

Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Infoautonomos. (2022, 24 agosto). *El autónomo TRADE: definición y funcionamiento*. <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/trabajadores-autonomos-economicamente-dependientes/>

Instalaciones - Deportes - Ayuntamiento de Alcoy. (s. f.). <https://www.alcoi.org/es/areas/deportes/instalaciones.html>

La selección de métodos en el proceso de enseñanza-aprendizaje técnico-táctico en basquetbolistas iniciantes a partir de un modelo alternativo de enseñanza. (s. f.). <https://efdeportes.com/efd188/metodos-de-ensenanza-en-basquetbolistas.htm>

Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital. (s. f.). <https://www.efdeportes.com/efd36/balonc.htm>

Los valores del deporte. (s. f.). <https://efdeportes.com/efd141/los-valores-del-deporte.htm>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *Consejo Superior del Deporte*. www.csd.gob.es.

Ministerio de Cultura y Deporte. (2020, 26 mayo). *Gasto de los hogares en el deporte*. www.culturaydeporte.gob.es. <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/deportedata/gasto-hogares-deporte/resultados-gasto-hogares-deporte.html>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2021a). *Licencias - Consejo Superior de Deportes*. www.csd.gob.es. <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/licencias>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2021b). *Anuario de estadísticas deportivas [Conjunto de datos]*. En *ESTADÍSTICA 2021 - Anuario de estadísticas deportivas 2021*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b24c68ad-75ff-48d0-aa1f-d57075f22e64/anuario-de-estadisticas-deportivas-2021.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2021c, mayo 26). *Empresas vinculadas al deporte*.

www.culturaydeporte.gob.es. <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/deportedata/empresas-deporte/resultados-empresas-deporte.html>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Estadística del Deporte Federado 2021* [Conjunto de datos]. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:6b7e9a1a-e3e5-4b45-8ae5-6f187b50235f/estadistica-de-deporte-federado.pdf>

OCU. (2023, 1 marzo). *El precio de la luz repunta en febrero*. www.ocu.org.

<https://www.ocu.org/vivienda-y-energia/gas-luz/informe/precio-luz>

Registro - Deporte - Generalitat Valenciana. (s. f.). Deporte.

<https://ceice.gva.es/es/web/deporte/registro>

Report, J. (2020, 26 agosto). *Los orígenes del baloncesto*. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180917/451781605759/origenes-baloncesto-james-naismith-cestos-pelota-mesoamericana.html>

(2023, 17 febrero). *Las redes sociales en España - Datos estadísticos*. Statista.

<https://es.statista.com/temas/6566/las-redes-sociales-en-espana/>

Software DELSOL. (2020, 14 septiembre). *Asociación sin Ánimo de lucro: ¿Qué es y cómo funciona?* <https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/asociacion-sin-animo-de-lucro/>

Statista. (2021, 13 octubre). *El baloncesto en España - Datos estadísticos*.

<https://es.statista.com/temas/5617/el-baloncesto-en-espana/>

Statista. (2022a, junio 14). *Baloncesto: número de clubes federados por comunidad autónoma en España en 2021.*

<https://es.statista.com/estadisticas/1052291/baloncesto-numero-de-clubes-federados-en-espana-por-comunidad-autonoma/>

Statista. (2022b, junio 14). *Baloncesto: número de federados por comunidad autónoma en España en 2021.* <https://es.statista.com/estadisticas/1051652/baloncesto-numero-de-federados-en-espana-por-comunidad-autonoma/>

Statista. (2022c, junio 14). *Baloncesto: número de federados por género en España 2017-2021.* <https://es.statista.com/estadisticas/1052256/baloncesto-numero-de-federados-en-espana-por-genero/>

Subida del salario a los funcionarios y del SMI, en datos y gráficos. (s. f.).

<https://www.epdata.es/datos/salarios-funcionarios-smi-salario-minimo-datos-graficos/240?accion=2>

Usuarios de redes sociales en España. (s. f.). <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>

Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos | Roberto Espinosa. (2017, 22 octubre). <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos/>

Villalba, L. M. Á. (2019, 1 junio). *Deporte y sociedad.* ABC Color.

<https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/deporte-y-sociedad-395921.html>

Igae. (s. f.). *Base de Datos Nacional de Subvenciones.*

<https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/concesiones>

PGC a las Entidades sin fines lucrativos 2021 | ICAC. (s. f.).

<https://www.icac.gob.es/node/1701>

Floch Parellada, M. (s. f.). *TFG - PLA D'EMPRESA: Club Patinatge Artístic Sant Esteve Sesrovires*. Universitat de Barcelona - Facultat d'Economia i Empresa.

García Dols, M. (2021). *TFG - Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría informática especializada en la distribución de productos hortofrutícolas*. Universidad Politécnica de Valencia.