



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Desarrollo de un plan de empresa para la expansión de un
club de ajedrez

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Gómez Sanjuan, Héctor Fernando

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024



RESUMEN

Desarrollo de un plan de empresa para la expansión de un club de ajedrez

Actualmente, la atención se ha convertido en la nueva moneda de cambio en nuestra sociedad. Cada vez nos vemos más expuestos a una gran cantidad de estímulos diarios, lo que resulta en una pérdida de concentración. Es a raíz de este problema que surge la idea de un negocio relacionado con la salud y el deporte: la expansión de un club de ajedrez.

Este proyecto propone un conjunto de estrategias para la expansión efectiva del Club Ajedrez Alcoy. El objetivo principal es fomentar el ajedrez como herramienta educativa, social y competitiva para personas de todas las edades. Para lograr esto, se implementarán diversas estrategias, tales como el marketing digital para atraer a más público, programas de enseñanza adaptados a todos los niveles, la organización de eventos y torneos para promocionar nuestro deporte, así como colaboraciones con instituciones educativas y la mejora de las infraestructuras del club. Se destaca especialmente la importancia del ajedrez en la mejora de nuestras habilidades físicas y mentales.

Palabras Clave: "Ajedrez", "Deporte", "Salud", "Marketing Digital", "Expansión"

ABSTRACT

Development of a business plan for the expansion of a chess club.

Nowadays, attention has become the new currency in our society. We are increasingly exposed to a large amount of daily stimuli, which results in a loss of concentration. It is as a result of this problem that the idea of a business related to health and sport arises: the expansion of a chess club.

This project proposes a set of strategies for the effective expansion of the Alcoy Chess Club. The main objective is to promote chess as an educational, social and competitive tool for people of all ages. To achieve this, various strategies will be implemented, such as digital marketing to attract more public, teaching programs adapted to all levels, the organization of events and tournaments to promote our sport, as well as collaborations with educational institutions and the improvement of



the club's infrastructure. The importance of chess in the improvement of our physical and mental abilities is especially highlighted.

Keywords: "Chess", "Sport", "Health", "Digital Marketing", "Expansion".

RESUM

Desenvolupament d'un pla d'empresa per a l'expansió d'un club d'escacs

Actualment, l'atenció s'ha convertit en la nova moneda de canvi en la nostra societat. Cada vegada ens veiem més exposats a una gran quantitat d'estímuls diaris, la qual cosa resulta en una pèrdua de concentració. És arran d'aquest problema que sorgeix la idea d'un negoci relacionat amb la salut i l'esport: l'expansió d'un club d'escacs.

Aquest projecte proposa un conjunt d'estratègies per a l'expansió efectiva del Club Escacs Alcoi. L'objectiu principal és fomentar els escacs com a eina educativa, social i competitiva per a persones de totes les edats. Per a aconseguir això, s'implementaran diverses estratègies, com ara el màrqueting digital per a atraure a més públic, programes d'ensenyament adaptats a tots els nivells, l'organització d'esdeveniments i tornejos per a promocionar el nostre esport, així com col·laboracions amb institucions educatives i la millora de les infraestructures del club. Es destaca especialment la importància dels escacs en la millora de les nostres habilitats físiques i mentals.

Paraules clau: Escacs; Esport; Salut; Màrqueting Digital; Expansió



ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
RESUM	2
1.OBJETO Y ALCANCE	9
1.1 JUSTIFICACIÓN	9
2. INTRODUCCIÓN.....	11
2.1 Objetivos de desarrollo sostenible – Agenda ODS (2030)	11
3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPORTE EN ESPAÑA.....	13
3.1 SECTOR DEPORTIVO EN ESPAÑA	13
3.1.1 Empleo Vinculado al Deporte	14
3.1.2. EMPRESAS VINCULADAS AL DEPORTE	15
3.1.3 Enseñanzas Vinculadas al deporte.....	16
3.2 Historia del Ajedrez.....	17
3.2.1 Origen.....	17
3.2.2. Expansión por Asia.....	17
3.2.3 Llegada a Europa.....	17
3.2.4 Era Moderna:	18
3.2.5. Actualidad	19
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	22
4.1 Localización	22
4.2 Metodología de Trabajo.....	23
4.3 Pagina Web	23
4.3 Business Model Canvas.....	24
5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	25
5.1 Análisis Externo.....	25
5.1.1 Análisis del Macroentorno.....	25
5.1.2 Análisis Pest	26
5.1.3 Perfil estratégico del entorno	35
5.1.2 Análisis del Microentorno	38
5.1.4 Grupos estratégicos	39
5.1.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	40
5.2 Análisis Interno	44
5.1 Análisis de los recursos	45



5.2 Anàlisi de les capacitades	46
5.3 Perfil estratègic	48
5.4 Matritz de fortalezas y debilidades	49
6. FORMULACI3N, EVALUACI3N Y SELECCI3N DE LAS ESTRATEGIAS	52
6.1 Formulaci3n de las estrategias	52
6.1.1 Matritz DAFO	52
6.2 Evaluaci3n y Selecci3n de las estrategias	55
6.2.1 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS	55
6.2.2 Aceptabilidad	57
6.2.3 Factibilidad	58
7. PLAN DE ACCI3N Y PRIORIZACI3N	59
7.1.1 Plan de acci3n E5	59
7.1.2 Plan de acci3n E9	60
7.1.3 PLAN DE ACCI3N E10	61
7.2 PRIORIZACI3N DE ESTRATEGIAS	62
7.2.1 Matritz de Priorizaci3n	65
8. Anàlisi Financiero	67
8.1 Inversi3n Inicial	67
8.2 Pèrdisas y Ganancias	69
8.3. Movimientos de Tesorería desglosado por trimestres	70
8.4. Anàlisi del Balance de situaci3n	72
8.5 Resumen y Conclusiones del Plan Financiero	72
9. CONCLUSIONES.....	74
10. BIBLIOGRAFIA	76



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Agenda 2030 Desarrollo sostenible. Fuente fundación KOINE AEQUALITAS.....	12
Ilustración 2: Práctica del deporte en España en %. Fuente CIS.....	13
Ilustración 3: Deportes con más federados en España. Fuente Statista.....	14
Ilustración 4: Empleo vinculado al deporte. Fuente Consejo Colef.	15
Ilustración 5: Chaturanga, origen del ajedrez. Fuente, Historial National Geographic	17
Ilustración 6: Rivalidad entre Karpov y Kasparov. Fuente La Vanguardia.....	18
Ilustración 7: Línea temporal de la historia del ajedrez. Fuente: Slide Share.....	19
Ilustración 8: Número de licencias deportivas de la Federación de Ajedrez en España en 2019, por comunidad autónoma. Fuente Statista.com (Statista.com, s.f.)	20
Ilustración 9: Ubicación Club Ajedrez Alcoy. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.).....	22
Ilustración 10: Sala 1 de juego del club. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.).....	23
Ilustración 11: Sala 2 de juego club. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.).....	23
Ilustración 12: Página Web Club Ajedrez Alcoy (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)	24
Ilustración 13: Business Model Canvas. Elaboración propia.....	24
Ilustración 14. El Ajedrez no entiende de edades. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.).....	32
Ilustración 15. Beneficios del Ajedrez. Fuente ajedrezsocialdeandalucia	33



Ilustración 16: Clientes del club ajedrez Alcoy. Fuente propia (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)	43
Ilustración 17: Formulación de las estrategias, Matriz DAFO. Fuente Tema 4 Planificación Estratégica de la Empresa	54
Ilustración 18: Resultado del Ajuste de estrategias. Elaboración Propia (PlanificaciónEstratégica, s.f.)	56
Ilustración 19: Torneo Blitz Navideño Club Ajedrez Alcoy. Fuente: clubajedrezalcoy.com.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil Estratégico de la empresa. Elaboración Propia	35
Tabla 2: Tabla Oportunidades y Amenazas. Elaboración Propia	37
Tabla 3: Tabla de competidores. Fuente propia.....	41
Tabla 4: Tabla resumen 5 fuerzas Porter. Elaboración Propia.....	44
Tabla 5: Análisis de recursos. Fuente: Elaboración propia	46
Tabla 6: Análisis de las capacidades. Fuente: Elaboración propia	48
Tabla 7: Perfil estratégico del análisis interno. Elaboración propia	49
Tabla 8: Tabla resumen de fortalezas y debilidades. Elaboración propia	51
Tabla 9: Matriz DAFO. Elaboración Propia	53
Tabla 10: Ajuste de las estrategias. Fuente Tema 4 Planificación Estratégica, Elaboración Propia (PlanificaciónEstratégica, s.f.).....	56
Tabla 11: Tabla de Aceptabilidad de las estrategias. Elaboración propia	57
Tabla 12: Plan De Acción E5. Elaboración propia.....	60



Tabla 13: Priorización de Estrategia E9. Elaboración Propia	63
Tabla 14: Priorización de Estrategia E10. Elaboración Propia	64
Tabla 15: Priorización de Estrategia E5. Elaboración Propia	65
Tabla 16: Matriz de Priorización. Elaboración Propia.....	66
Tabla 17: Inversión Inicial. Elaboración Propia	67
Tabla 18: Inversión Inicial Anual. Elaboración Propia	68
Tabla 19: Salario Profesor 1. Elaboración Propia	68
Tabla 20: Salario Profesor 2. Elaboración Propia	68
Tabla 21: Porcentajes de Cotización. Elaboración Propia.....	69
Tabla 22: Cuadro de Pérdidas y Ganancias.....	69
Tabla 23: Flujo de Tesorería. Elaboración Propia	71
Tabla 24: Balance de Situación. Elaboración Propia	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparación en porcentaje de competidores hombres y mujeres. Fuente chess.com, Elaboración propia	21
Gráfico 2: Evolución del SMI anual, Fuente: Periódico digital 20 minutos (20minutos, s.f.)	27
Gráfico 3. Evolución del PIB per cápita en España (en porcentaje). Fuente: Banco Mundial. (Banco Mundial, 2022) (BancoMundial, s.f.).....	28
Gráfico 4. Evolución por trimestres de la tasa de desempleo en España. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)	29



Gráfico 5. Evolución de la tasa de desempleo en menores de 25 años en España. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)..... 29

Gráfico 6. Evolución anual del IPC en la Comunidad Valenciana. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.) 30

Gráfico 7 Pirámide Poblacional de la provincia de Alicante. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)..... 31

Gráfico 8: Grupos estratégicos del sector del ajedrez. Fuente: Elaboración propia. 39

Gráfico 9: Matriz DAFO del Club Ajedrez Alcoy. Elaboración Propia 50



1.OBJETO Y ALCANCE

Cada vez son más comunes los problemas mentales que surgen en las personas debido a la sobreestimulación a la que estamos expuestos, especialmente en el contexto de la era digital y la sociedad moderna.

Algunos de los problemas principales que se manifiestan son: la fatiga mental, el estrés y la ansiedad, las distracciones y la falta de concentración, el aislamiento social, el sedentarismo, entre otros.

Por esta razón, el objetivo de este proyecto es expandir el Club de Ajedrez Alcoy con el fin de promover el ajedrez no solo como un deporte, sino también como una herramienta o un hábito saludable para trabajar y cuidar todas nuestras áreas mentales.

Para cumplir dicho objetivo es crucial abarcar el máximo número de personas ya que cualquier individuo que este interesado en aprender ajedrez puede hacerlo.

Mediante la realización de actividades educativas y formativas, torneos y eventos, promoción y difusión del ajedrez por todos los medios y herramientas posibles, acompañado de nuestra infraestructura y recursos, queremos expandir nuestro deporte a la mayor cantidad de personas.

Para concluir este punto queremos mencionar la importancia de la creación de una cantera joven, es una inversión estratégica que beneficia al club, a los jóvenes participantes y a la comunidad en general. Al desarrollar el talento joven, aseguramos la sostenibilidad del club, promover valores positivos y contribuir a objetivos a largo plazo, es un pilar esencial para el éxito y el crecimiento continuo de un club de ajedrez.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Actualmente nos encontramos en una época muy dinámica y cambiante, las nuevas tecnologías nos ofrecen millones de posibilidades y estímulos que no somos conscientes. Cada vez son más las noticias redactadas por profesionales de la salud que nos informan de las consecuencias que tienen las pantallas si no son utilizadas de la forma adecuada. Existen casos de depresión, ansiedad e incluso de muerte por no saber gestionar de la forma correcta todas las herramientas de las que disponemos hoy en día.

Es por ello por lo que mantener una salud correcta y abundante es fundamental para la vida de las personas, y el deporte es una vía clara para ese objetivo.



En este proyecto se plantea el desarrollo del Club Ajedrez Alcoy no solo como promoción al deporte, sino como una herramienta o hábito entretenido que puede ayudar a la salud mental de las personas. Está demostrado que el ajedrez es capaz de mejorar nuestras zonas cognitivas globales, estimulando: la memoria, el razonamiento, el pensamiento crítico, el cálculo y la toma de decisiones entre muchos...

Nuestra capacidad de atención se ha reducido un 50% en dos décadas, apenas llega a los cinco segundos. La sociedad sobre estimulada en la que vivimos nos expone a multitud de impactos a la vez y eso satura nuestros cerebros. (SEXTA, 2019)

Mediante la organización de eventos y torneos, promoción y planes de enseñanza, queremos expandir nuestra idea de negocio al mayor número de personas posibles para que puedan disfrutar del mundo del Ajedrez y todos sus beneficios.

Así pues, este Club de Ajedrez proporcionará un entorno social que propicie una mejora en su calidad de vida, promueva el deporte, la educación, las relaciones sociales, y, sobre todo, un lugar donde disfrutar y vivir la experiencia que nos ofrece el juego



2. INTRODUCCI3N

La idea de negocio surge debido a la escasez de servicios de ensefianza de ajedrez a nivel comarcal. Aprovechando las instalaciones ya existentes en Alcoy y con la intenci3n de no solo promover el ajedrez como deporte, sino tambi3n como una herramienta educativa vers3til para todos los p3blicos, surge la idea de expandir el club local.

Por consiguiente, este trabajo se enfocará en la elaboraci3n de una planificaci3n estrat3gica para el Club Ajedrez Alcoy, con el prop3sito de desarrollar el club en general para satisfacer la demanda de ensefianza y promover el ajedrez en todos sus aspectos.

Utilizando la informaci3n recopilada en este Trabajo de Fin de Grado (TFG), se diseafar3 un plan de acci3n que abarque la creaci3n de una academia de ensefianza para todos los p3blicos, la promoci3n del club y del ajedrez a trav3s del marketing digital y colaboraciones con instituciones educativas, la organizaci3n de competiciones, la mejora de las instalaciones y su m3ximo aprovechamiento.

En primer lugar, se llevar3 a cabo un an3lisis externo, compuesto por dos partes. Por un lado, se examinar3 el macroentorno utilizando el an3lisis PEST, complement3ndolo con el perfil estrat3gico del entorno y un resumen de los puntos clave. En la segunda parte, se estudiar3 el microentorno, analizando los grupos estrat3gicos del sector y posteriormente evaluando las 5 fuerzas de Porter.

Posteriormente, se realizar3 un an3lisis interno para comprender el funcionamiento del club, identificar los recursos disponibles, las capacidades de crecimiento, lo que se puede ofrecer a los clientes y las distintivas caracter3sticas que nos diferencian, para luego elaborar un an3lisis DAFO.

Una vez se haya recopilado la informaci3n suficiente a trav3s del an3lisis externo e interno y se hayan obtenido los resultados correspondientes, se formular3n estrategias accesibles y 3ptimas que se adapten a nuestra situaci3n espec3fica, con el fin de llevar a cabo los planes de acci3n y alcanzar el objetivo final de la expansi3n del club en los aspectos mencionados.

2.1 Objetivos de desarrollo sostenible – Agenda ODS (2030)

En noviembre de 2015 se inici3 una iniciativa desarrollada por las Naciones Unidas con el nombre de Agenda 2030, con el objetivo de crear un plan para lograr un futuro mejor y m3s sostenible para todos.

Estos objetivos son 17 en total, y son dependientes entre ellos, es decir, cada objetivo est3 ligado directa o indirectamente con el 3rea que envuelve los dem3s objetivos.

A continuación, mostraremos los 17 objetivos que componen este plan de Agenda ODS (2030).



Ilustración 1: Agenda 2030 Desarrollo sostenible. Fuente fundación KOINE AEQUALITAS.

El desarrollo del club de ajedrez Alcoy puede relacionarse con varios de estos ODS, contribuyendo de diversas maneras a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo el club de ajedrez Alcoy puede alinear sus actividades y objetivos con los ODS:

- Objetivo 3 salud y bienestar: el ajedrez es una actividad que estimula la mente y puede ayudar a mejorar la concentración, la memoria y las habilidades de resolución de problemas.
- Objetivo 4 educación de calidad: el club puede ofrecer clases para enseñar ajedrez a niños, jóvenes y adultos, promoviendo habilidades educativas como el pensamiento crítico, la planificación estratégica y la toma de decisiones.
- Objetivo 5 igualdad de género: posibilidad de organizar actividades y competiciones que fomenten la participación de mujeres y niñas en el ajedrez, rompiendo los estereotipos de género y promoviendo la igualdad en deportes intelectuales.
- Objetivo 11 ciudades y comunidades sostenibles: proporcionar un lugar donde las personas pueden reunirse, aprender y competir al ajedrez. El club contribuye a la creación de comunidades inclusivas y resilientes.

3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPORTE EN ESPAÑA

En este apartado vamos a desarrollar la situación actual del deporte en España y que importancia tiene el ajedrez dentro de esta.

3.1 SECTOR DEPORTIVO EN ESPAÑA

Hoy en día la práctica del deporte se ha vuelto un hábito imprescindible para el mantenimiento y cuidado de las personas. Cada vez son más los expertos que aseguran los grandes beneficios tanto a nivel físico como mental de su práctica.

Según el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) el 47,9% afirma que practica “uno o varios deportes”, mientras que un 34,9% dice que “lo ha practicado, pero ya no” y un 17,1% dice que “no practica ninguno” (CIS, 2024).

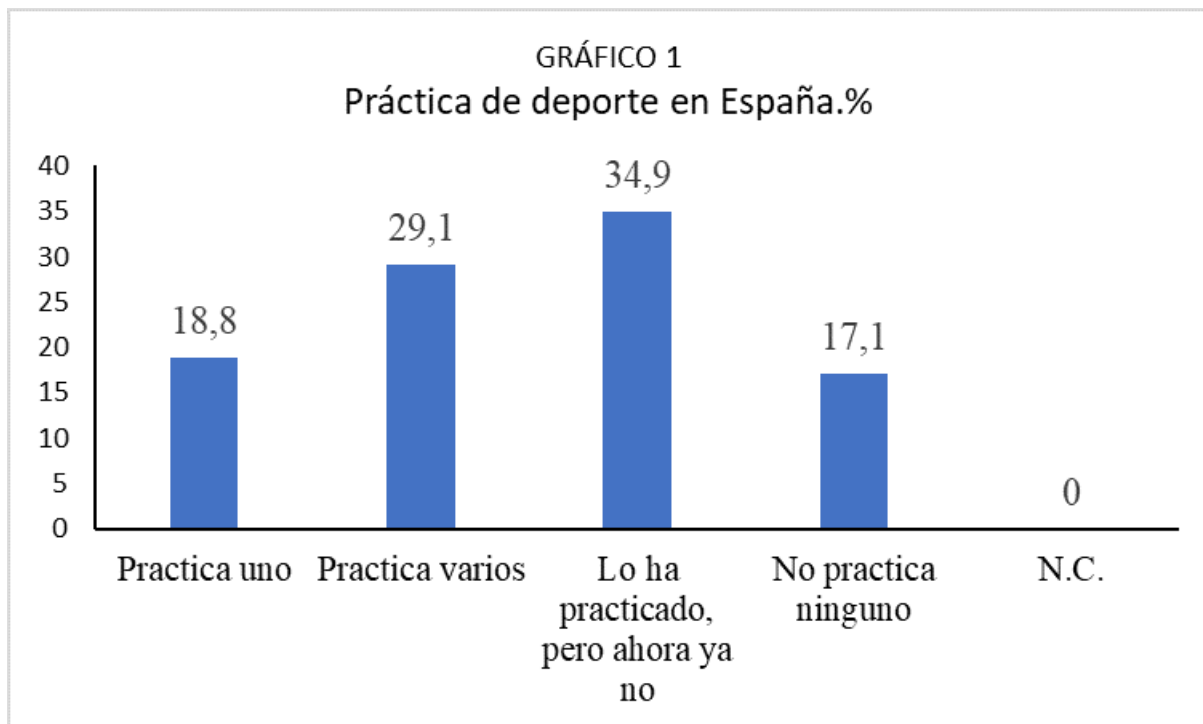


Ilustración 2: Práctica del deporte en España en %. Fuente CIS

El 57,9% le gustaría practicar deporte, y el 26,5% dice de estar satisfecho con su estado actual de forma. Solo el 14,9% le preocupa demasiado su estado y necesidad de practicar algún deporte.

El deporte se practica de forma competitiva o recreativa, según las preferencias individuales. Existen diversas modalidades: deportes de equipo, individuales, al aire libre o electrónicos. A continuación, presentamos una ilustración con los 10 deportes más practicados a nivel federado

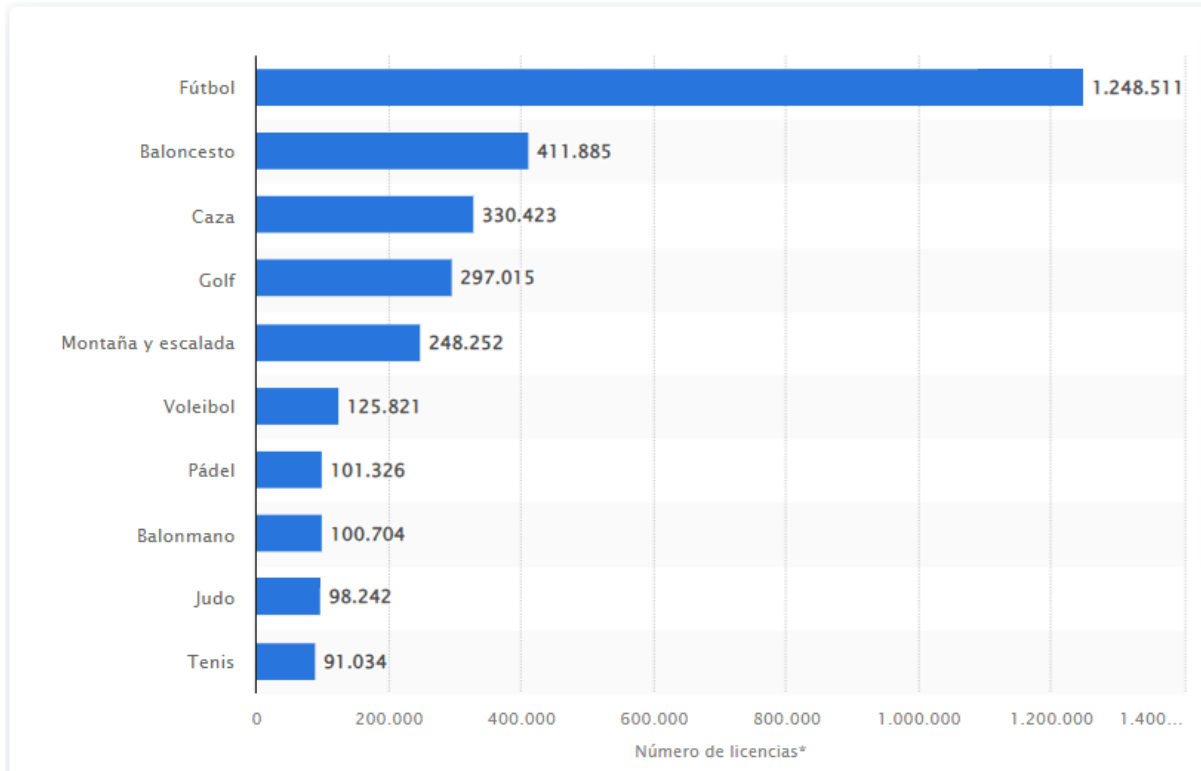


Ilustración 3: Deportes con más federados en España. Fuente Statista.

Observamos como el fútbol, el baloncesto y la caza son los deportes con más federados a nivel de competición.

3.1.1 Empleo Vinculado al Deporte

En este apartado analizaremos la cantidad de personas que trabajan en el sector del deporte a lo largo de los últimos años.

El empleo en el sector del deporte sigue creciendo en cifras totales, alcanzando unas cifras de 235 mil personas trabajadoras, lo que supone que se sitúa en 1,2% sobre el empleo total (ET).

Año/rango de edad	16-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	≥55
2013	18,7 %	33,7 %	24,5 %	16,5 %	6,7 %
2014	17,5 %	33,0 %	25,9 %	15,4 %	8,3 %
2015	17,8 %	31,7 %	25,3 %	17,2 %	8,0 %
2016	19,0 %	28,9 %	24,7 %	17,7 %	9,7 %
2017	18,3 %	33,9 %	25,2 %	15,5 %	7,1 %
2018	19,7 %	32,1 %	24,2 %	16,5 %	7,6 %
2019	19,8 %	30,9 %	24,4 %	16,9 %	8,0 %
2020	15,6 %	32,5 %	22,4 %	19,3 %	10,3 %
2021	17,0 %	30,0 %	22,0 %	21,9 %	9,0 %

Ilustración 4: Empleo vinculado al deporte. Fuente Consejo Colef.

Vemos como la franja de 25-34 años es la edad donde mayor porcentaje de personas están vinculadas al deporte de manera profesional, mientras que los mayores de 55 años son el grupo con menor porcentaje.

Por lo que podemos afirmar que las profesiones relacionadas con el deporte tienden a ser más jóvenes en una sociedad cada vez más envejecida. Estos factores pueden derivar de las capacidades físicas, sobre todo en deportes de alto rendimiento y por cuestiones económicas, en muchos casos, los salarios en el sector deportivo no son muy elevados, lo que puede desincentivar a personas mayores con mayor experiencia y que buscan una mayor estabilidad económica.

3.1.2. EMPRESAS VINCULADAS AL DEPORTE

El sector deportivo sigue creciendo, con un aumento del 6% en el número de empresas, alcanzando las 43.549. Este crecimiento sitúa al sector en el 1,3% del total de empresas a nivel nacional, consolidando su importancia en la economía.

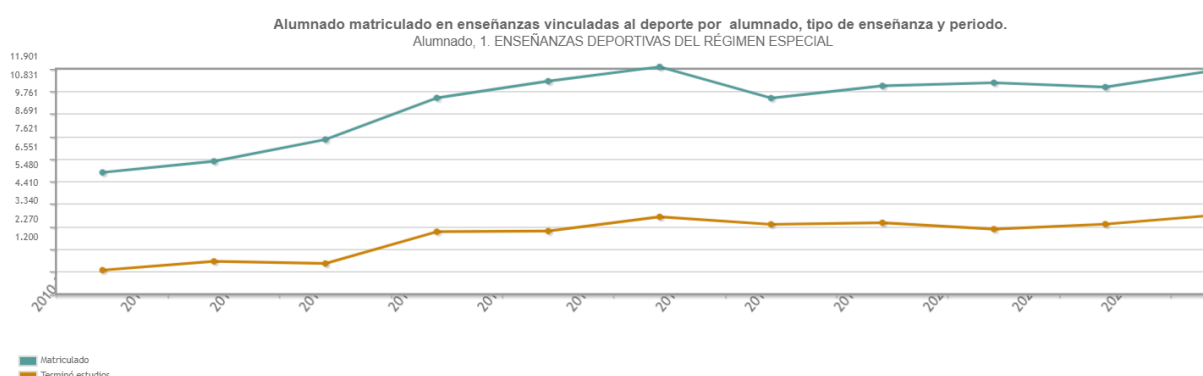
931-ACT. DEPORTIVAS	Sin asalariados	De 1 a 5	De 6 a 9	De 10 a 49	De 50 a 99
2016	40,9 %	42,3 %	7,0 %	8,6 %	0,6 %
2017	42,0 %	41,7 %	6,7 %	8,4 %	0,6 %
2018	43,1 %	40,8 %	6,5 %	8,3 %	0,6 %
2019	42,9 %	41,7 %	6,4 %	7,7 %	0,6 %
2020	44,2 %	40,6 %	6,4 %	7,6 %	0,6 %
2021	44,3 %	42,0 %	6,0 %	6,5 %	0,5 %
2022	46,1%	39,8%	6,2%	6,8%	0,5 %

Estos datos resultan muy útiles ya que para financiar proyectos o búsqueda de patrocinadores las empresas son una pieza fundamental de apoyo económico.

3.1.3 Enseñanzas Vinculadas al deporte

El número de graduados en disciplinas deportivas sigue en aumento. En el curso 2020-2021, un total de 4.034 personas finalizaron sus estudios universitarios en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, mientras que 3.855 y 623 estudiantes completaron los grados medio y superior de Formación Profesional, respectivamente.

En el siguiente gráfico compararemos los alumnos que se matricularon en las enseñanzas vinculadas al deporte respecto a los que terminaron sus estudios.



Observamos en el gráfico como tanto el número de matriculados como los que acaban los estudios va aumentando a medida que avanza el tiempo. Destacamos la diferencia que hay de gente que se matricula y empieza sus estudios en el sector del deporte respecto de los que acaban.

3.2 Historia del Ajedrez

3.2.1 Origen

Las raíces del ajedrez nacen en la India, alrededor del siglo VI d.C., donde se originó un juego llamado Chaturanga, que significa "batalla entre cuatro ejércitos". Este juego se caracterizaba por un tablero dividido en casillas, piezas que representaban diferentes unidades militares y un objetivo principal: capturar al rey del oponente. (Abel, 2023)



Ilustración 5: Chaturanga, origen del ajedrez. Fuente, Historial National Geographic

3.2.2. Expansión por Asia

Desde la India, el Chaturanga se expandió rápidamente por Asia, llegando a Persia, China y Japón. En cada región, el juego evolucionó y adquirió características diferentes al resto, dando lugar a variantes y modificaciones del propio juego como el Xiangqi chino y el Shogi japonés.

3.2.3 Llegada a Europa

El ajedrez llegó a Europa a través de las rutas comerciales y las conquistas musulmanas. En el siglo X, el juego ya era conocido en España, donde se popularizó entre la nobleza y la elite intelectual.

En Europa, el ajedrez experimentó cambios significativos en sus reglas y diseño. La pieza del alfil, por ejemplo, adquirió su forma actual en el siglo XV, mientras que el movimiento del peón se modificó para hacerlo más complejo.

3.2.4 Era Moderna:

El siglo XV marcó el inicio de la era moderna del ajedrez. En este periodo, se estandarizaron las reglas del juego y se publicaron los primeros libros de ajedrez. Figuras como Ruy López y Gioachino Greco sentaron las bases del juego moderno. Siglo XIX y XX

En el siglo XIX y el siglo XX el ajedrez alcanzó su mayor auge histórico. Se fundaron federaciones nacionales (FEDA) e internacionales (FIDE) las cuales regulan el cumplimiento de las normas y reglas del deporte.

Se empezaron a organizaron torneos a gran escala donde jugadores de cualquier clase social podían participar. Pero el gran paso que marco la diferencia en esta época fue la aparición de los Grandes Maestros.

En el año 1886 surgió el primer campeonato mundial del cual Wilhelm Steinitz se proclamó vencedor. Y posteriormente surgieron figuras conocidas mundialmente como Bobby Fischer, Anatoly Karpov y Garry Kasparov.



Ilustración 6: Rivalidad entre Karpov y Kasparov. Fuente La Vanguardia

En el año 1950 nacieron los primeros programas tecnológicos con la capacidad de jugar ajedrez a un nivel básico. Hasta que en el año 1996 la máquina “Deep Blue” consiguió derrotar al campeón del mundo de esa época Garry Kasparov.

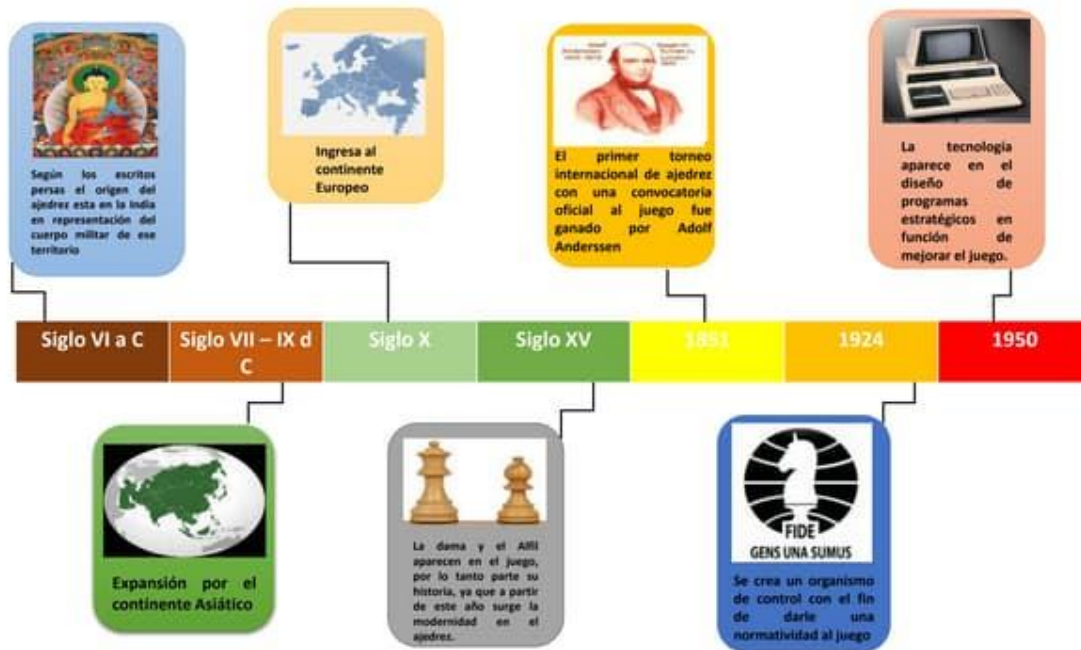


Ilustración 7: Línea temporal de la historia del ajedrez. Fuente: Slide Share

3.2.5. Actualidad

En la actualidad, el ajedrez se ha globalizado, con millones de jugadores en todo el mundo que pueden practicar el deporte tanto vía física como online.

En 2012, la FIDE presentó una medida del número de jugadores de ajedrez que alguna vez han jugado o práctica en el último año. Las estimaciones oscilan entre los 200-300 millones. Si bien nadie puede identificar el número real de jugadores, está claro que el ajedrez es uno de los juegos más populares en el mundo de hoy y en el pasado. (Chess.com, 2017).

El número de federados respecto al de practicantes es mucho menor, la FIDE estima que hay alrededor de 360.000 jugadores en todo el mundo activos que participan en Torneos.

España es uno de los países donde más torneos se organiza a nivel internacional, cada vez son más los practicantes de este deporte. En el siguiente gráfico observaremos el número de licencias deportivas de la Federación de Ajedrez en España en 2019, por comunidad autónoma.

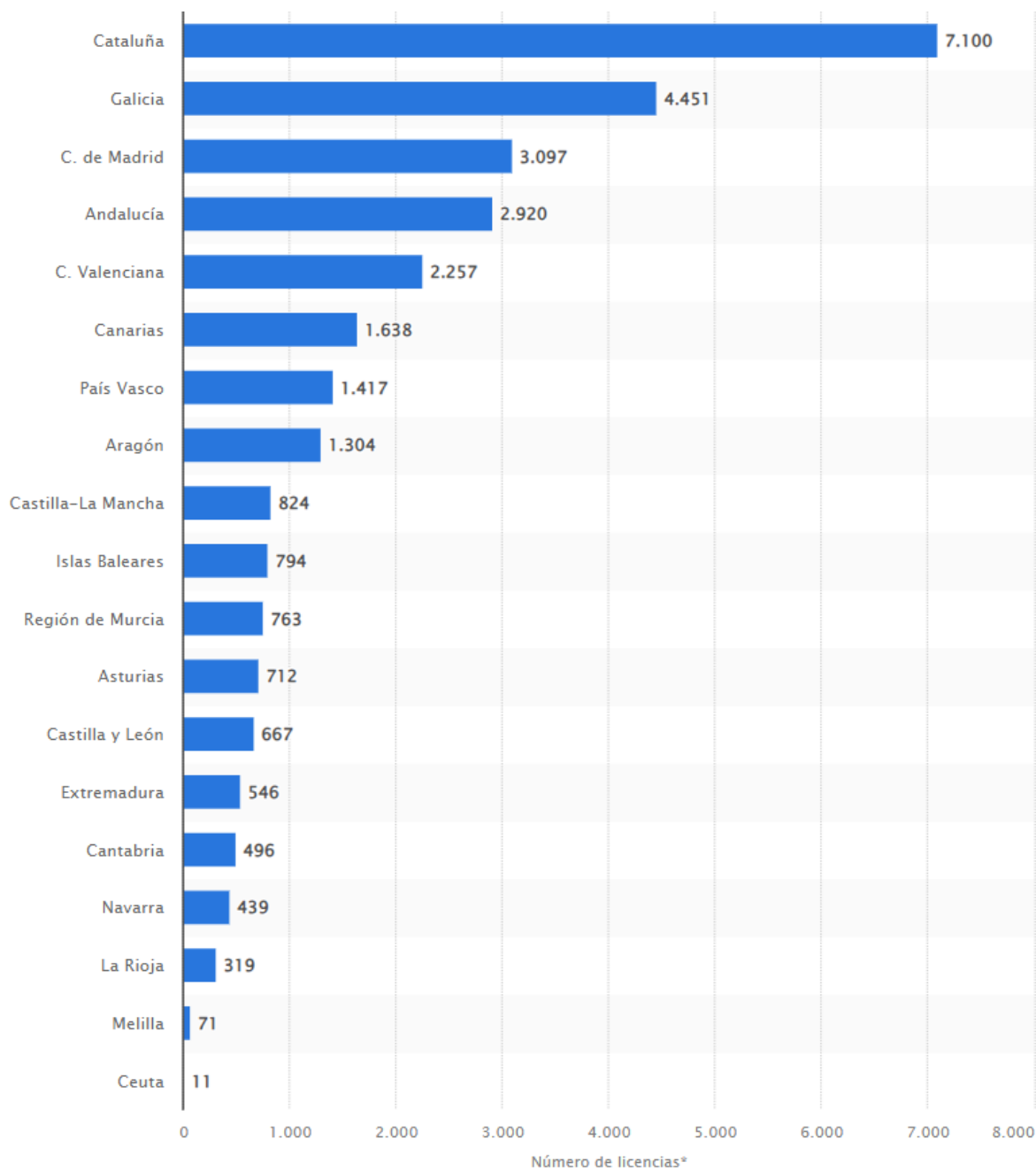


Ilustración 8: Número de licencias deportivas de la Federación de Ajedrez en España en 2019, por comunidad autónoma. Fuente Statista.com (Statista.com, s.f.)

Observamos en la ilustración como la comunidad autónoma de Cataluña registra el mayor número de federados con 7100 deportistas ubicando en último lugar Ceuta con 11 federados. Destacamos la Comunidad Valenciana al ser nuestra zona en quinto lugar con 2257 federados.

Se ha convertido en una herramienta educativa de gran valor, utilizada para desarrollar habilidades cognitivas, resolver problemas y fomentar la creatividad. Muchos colegios han implementado el ajedrez como asignatura por los beneficios que se pueden obtener.

También ha habido una gran evolución del sector femenino dentro del deporte, promocionando su figura con distintos eventos y torneos. Aunque el número de competidoras federadas todavía es relativamente menor a de hombres, siendo un total de 156.134 jugadoras activas.

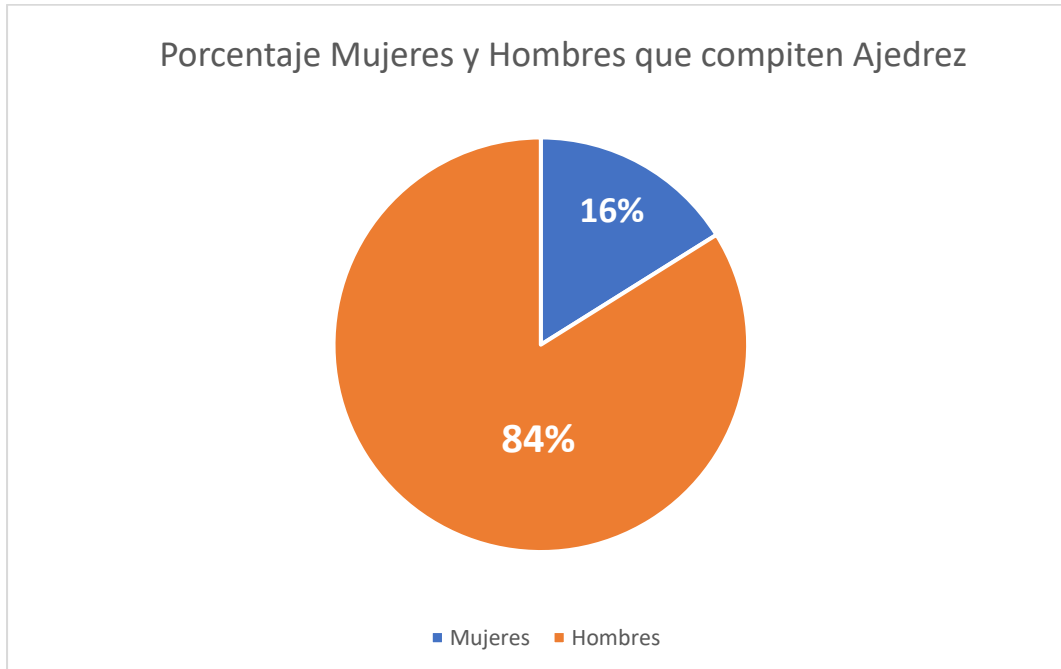


Gráfico 1: Comparación en porcentaje de competidores hombres y mujeres. Fuente chess.com, Elaboración propia

Como observamos en el gráfico el 84% de jugadores que representan el ajedrez son hombres frente al 16% de las mujeres. Se espera que con el paso del tiempo esta diferencia se vaya disminuyendo, favoreciendo la igualdad de géneros en la participación de competiciones y eventos.

Concluimos con que el panorama actual del ajedrez es cambiante y dinámico, caracterizado por un renacimiento de su popularidad gracias a la pandemia, redes sociales, series y películas como “Gambito de Dama”, o el impacto de la tecnología y la IA, y una creciente integración en la educación y cultura popular.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Club Ajedrez Alcoy fundado en 1930 siendo el segundo club de ajedrez con mayor antigüedad de España, nace de la necesidad de crear un lugar donde la gente pueda adentrarse al mundo del ajedrez en todos sus aspectos deportivos. Destacamos a nivel de logros su victoria del campeonato de España en 1965, en el campeonato nacional de ajedrez por equipos.

Hoy en día el club dispone de varios equipos siendo el Equipo A (Equipo principal) participante en División de Honor, máxima categoría a nivel Autonómico.

El ajedrez cada vez cobra mayor relevancia mundialmente, por eso en nuestro club apostamos por potenciar y promover este deporte en todas sus facetas, deportivas y educativas con nuestras instalaciones, para conseguir más jugadores y socios para nuestros futuros proyectos.

4.1 Localización

El club está ubicado en el Passatge del Músic Serrano, puertas 6 y 7, Alcoy (Alicante).



Ilustración 9: Ubicación Club Ajedrez Alcoy. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)

El local cuenta con alrededor de 150 metros cuadrados útiles, incluyen 2 salas de juego, 2 servicios (masculino y femenino), un pequeño patio interior, una oficina y un “minibar”.



Ilustración 10: Sala 1 de juego del club. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)



Ilustración 11: Sala 2 de juego club. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)

En esta ubicación es donde se desarrolla la actividad del club, clases, eventos, etc...

Por otra parte, también hemos realizado clases en distintos colegios, u organizados eventos en El Ágora, la glorieta y distintos lugares de Alcoy.

4.2 Metodología de Trabajo

En el club ofrecemos clases de Ajedrez para todos los niveles y a todos los públicos tanto a nivel presencial como online.

Nuestro equipo de profesores se adapta al nivel de cada jugador teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones para que alcance sus objetivos deseados.

Tenemos planes específicos para aquellos jugadores quieran competir trabajando todas las facetas del juego, además de analizar sus partidas jugadas y ofreciéndoles calendarios de los torneos disponibles y recomendables para su nivel.

Dentro de nuestra página Web existe un apartado de clases donde hay un formulario donde te proporcionan toda la información y los distintos niveles que ofrecemos.

4.3 Pagina Web

Durante la realización de este TFG, ha sido elaborada la web oficial de nuestro club de ajedrez: www.clubajedrezalcoy.com



Ilustración 12: Página Web Club Ajedrez Alcoy (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)

En esta página podrás conocer la historia y descripción de nuestro Club detallada, los torneos y eventos que se realizan para que puedas participar, el servicio de clases que ofrecemos para todos los niveles, galería de fotos del club, y nuestro contacto por si desea consultar cualquier duda.

4.3 Business Model Canvas

El Business Model Canvas sirve para visualizar, analizar y diseñar un modelo de negocio de manera clara y concisa. Es un mapa que te guía a través de todos los elementos clave de tu empresa, desde tu propuesta de valor hasta tu estructura de costos.

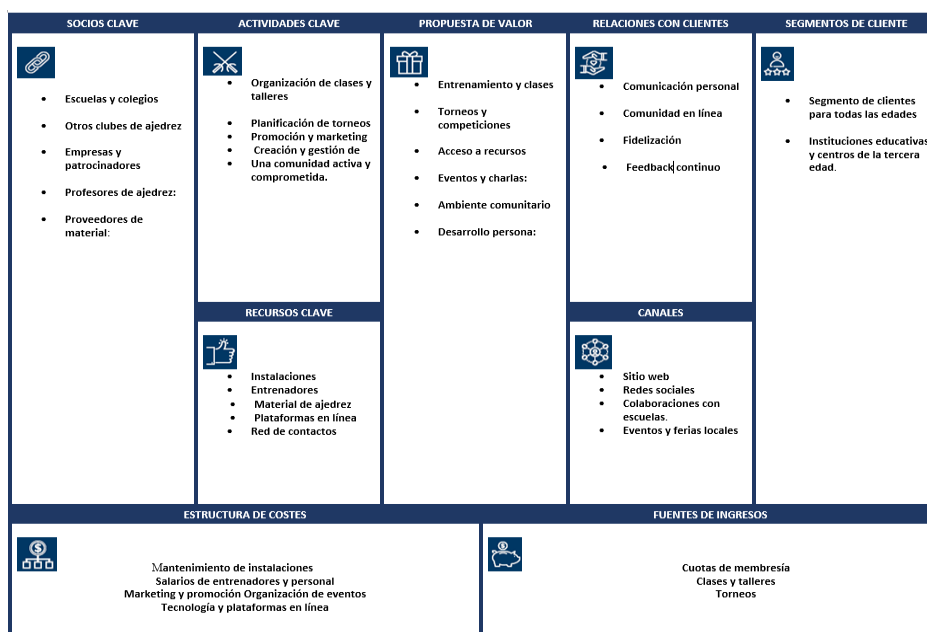


Ilustración 13: Business Model Canvas. Elaboración propia

5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Para implantar una nueva estrategia para el club, debemos estudiar las debilidades y fortalezas que presentaría, así como considerar sus oportunidades y posibles amenazas.

Debemos realizar un análisis estratégico a dos niveles: interno y externo.

Esto nos permitirá conocer los puntos fuertes de nuestro club potenciando nuestras oportunidades e intentar buscar soluciones para reforzar los débiles frente a las distintas amenazas, también analizaremos el entorno donde operamos para darnos una visión global para la ayuda en la toma de decisiones

5.1 Análisis Externo

En un entorno globalizado y dinámico como el actual, el análisis externo se convierte en una herramienta indispensable para el éxito empresarial. Este proceso, que permite identificar y comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa, resulta crucial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

El primer paso en este análisis consiste en explorar el entorno externo, abarcando tanto el macroentorno (factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos) como el microentorno (competidores, clientes, proveedores). A través de este análisis, la empresa podrá identificar las oportunidades que surgen del mercado, así como las amenazas potenciales que podrían afectar su desempeño.

El objetivo principal del análisis externo no solo es identificar las oportunidades y amenazas, sino también explotar al máximo las fortalezas de la empresa y desarrollar estrategias para contrarrestar las debilidades.

5.1.1 Análisis del Macroentorno

Cuando hablamos de análisis del macroentorno este nos permite identificar y comprender los factores externos que pueden afectar significativamente el desempeño a largo plazo, en este caso de nuestro club.

Como nuestro sector es bastante específico o “nicho” tendremos en cuenta tanto la importancia del entorno a nivel autonómico y nacional, como el entorno internacional, ya que es un sector que todavía está por explotar.

Para identificar estos factores externos nos vamos a apoyar en la herramienta PEST ya mencionada anteriormente sumado al análisis de escenarios.

5.1.2 Análisis Pest

Este análisis se centra en un estudio profundo del entorno actual, tomando en consideración los factores económicos, socioculturales, políticos y tecnológicos que podrían afectar significativamente a nuestra empresa. Con este análisis, se identificarán variables relevantes que se estudiarán continuamente, para anticipar y controlar su impacto en el futuro del club.

Primero definiremos los límites de actuación, en nuestro caso actuaremos en la localidad de Alcoy y alrededores ya que nos centraremos en implementar y promocionar el ajedrez en este territorio.

A continuación, realizaremos el estudio de los factores: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en el club.

Político-legal

Comenzaremos el análisis PEST con la dimensión político-legal, donde englobaremos aquellos factores relacionados con los gobiernos y la influencia que tiene el marco legislativo sobre el sector.

En primer lugar, en cuanto a la normativa de la ley del deporte vamos a destacar:

- La Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, que establece el nuevo marco jurídico del deporte español y actualiza la legislación vigente desde 1990. Esta ley destaca la importancia del deporte como actividad saludable tanto físicamente como mentalmente, además de la igualdad entre los géneros a la hora de practicarlo, también es pionera en aprobar la promoción del deporte inclusivo y del deporte practicado con personas con discapacidad. Esta ley tiene mucho sentido destacarla ya que el Ajedrez es considerado deporte mental, lo que iguala mucho las capacidades entre géneros, además de poder ser practicado por cualquier usuario sin tener en cuenta sus discapacidades físicas.
- Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre federaciones deportivas españolas. Su objetivo es regular el marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado.

Un factor para tener en cuenta es la subida del SMI (Salario Mínimo Interprofesional), esto repercute en que las personas puedan tener un mayor poder adquisitivo y mayor facilidad a la hora de consumir.

Evolución del salario mínimo interprofesional en España

EN €/MES

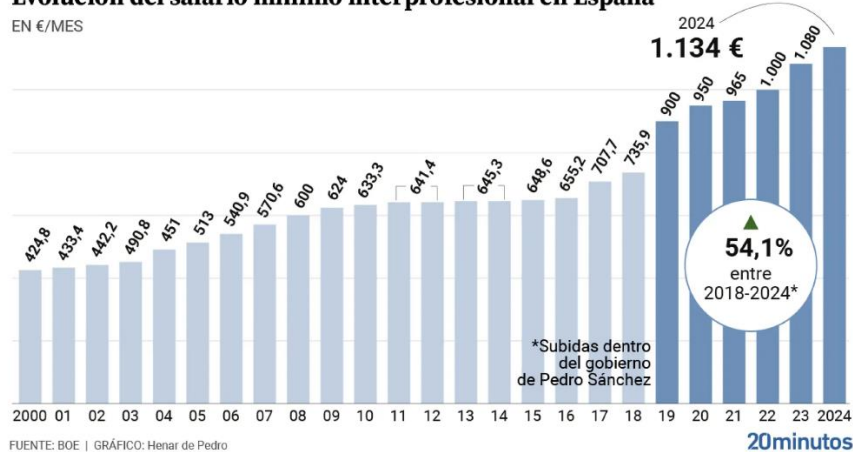


Gráfico 2: Evolución del SMI anual, Fuente: Periódico digital 20 minutos (20minutos, s.f.)

Como observamos en el gráfico en 2024 nos encontramos en el máximo histórico con una cifra de 1.134€ de salario mínimo interprofesional.

Tras la pandemia del Coronavirus, muchas personas han comenzado o retomado el Ajedrez como hobby a consecuencia del confinamiento obligatorio, es el único deporte que ha aumentado su práctica, sobre todo en su práctica online llegando a experimentar un aumento entre el 30% o 40% de usuarios que practican el deporte ya de forma habitual. Pero como contrapartida también afecto a la realización de eventos presenciales.

Hay colegios que plantean la posibilidad de incorporar el Ajedrez como asignatura obligatoria, ya que desarrolla capacidades en los niños muy interesantes a corto y largo plazo, por ejemplo: la memoria, la lógica, la visión espacial, el cálculo, etc... Un caso es el del colegio de San Juan de la Cruz que ha incorporado el Ajedrez como asignatura obligatoria aprobada por la junta de educación de Castilla y León. (Leonoticias, 2021)

La institución más importante de Ajedrez a nivel mundial es la FIDE (Federación internacional de ajedrez), está es la institución que regula todas las normas y leyes del juego a nivel deportivo, además de actualizar los rankings de los jugadores mensualmente a medida que transcurren los campeonatos.

Pero en nuestro caso las más relevantes serán la FEDA (Federación Española de ajedrez) y la FACV (Federación de Ajedrez de la Comunidad Valenciana), estas federaciones son las que nos ofrecerán mayor oportunidad de crecimiento, mediante promociones y subvenciones.

Para nuestro club, existen subvenciones deportivas provenientes de estas federaciones. Por ejemplo, la subvención a clubes por la participación de sus equipos absolutos en las competiciones oficiales de ámbito nacional y/o

internacional por parte de las diputaciones de la provincia de Valencia, Alicante y Castellón.

Económico

En este punto analizaremos los factores económicos que puedan afectarnos, para poder así decantarnos por cuáles son nuestras mejores decisiones.

Al no operar en mercados externos hay factores económicos como por ejemplo el tipo de cambio que nos afecta a la hora de operar. Es por ello que vamos a enumerar los más relevantes:

1. En primer lugar, dentro de los factores económicos, encontramos el **PIB per cápita** en España, es fundamental conocer estos datos, ya que cuanto mayor sea esta variable mayor es la cantidad de recursos disponible para cada habitante y así disponga de mayores opciones de consumo.

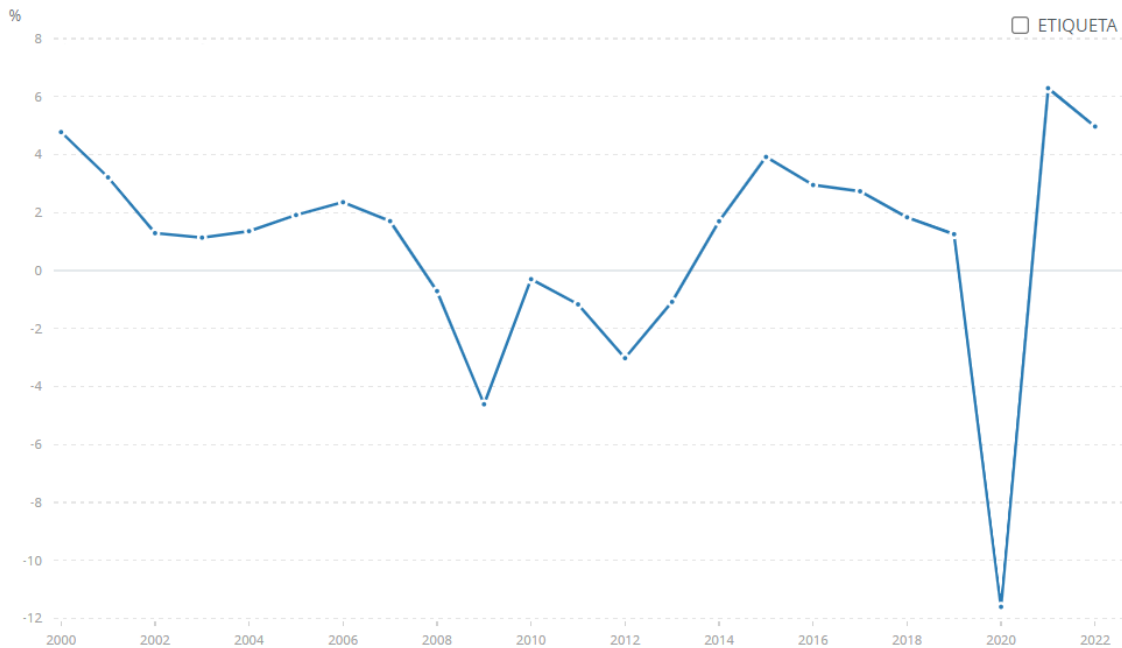


Gráfico 3. Evolución del PIB per cápita en España (en porcentaje). Fuente: Banco Mundial. (Banco Mundial, 2022) (BancoMundial, s.f.)

Como se observa en el gráfico los últimos años de evolución del PIB per Cápita en España ha sido positiva, exceptuando el año 2020 por las crisis de la pandemia por Coronavirus. Esto nos indica que la población española tiene mayor nivel de renta para poder consumir servicios/productos o participar en más eventos relacionados con el ajedrez.

2. El segundo factor para tener en cuenta es el **desempleo** en España, cuanto menor sea la tasa de desempleo será un mejor indicativo, ya que la población dispondrá de más recursos para poder dedicar parte de su dinero al sector del

Ajedrez. No sólo es importante la tasa de desempleo total, sino también la tasa de desempleo juvenil, ya que este rango de población también nos parece crucial para crear un ambiente joven de competición.

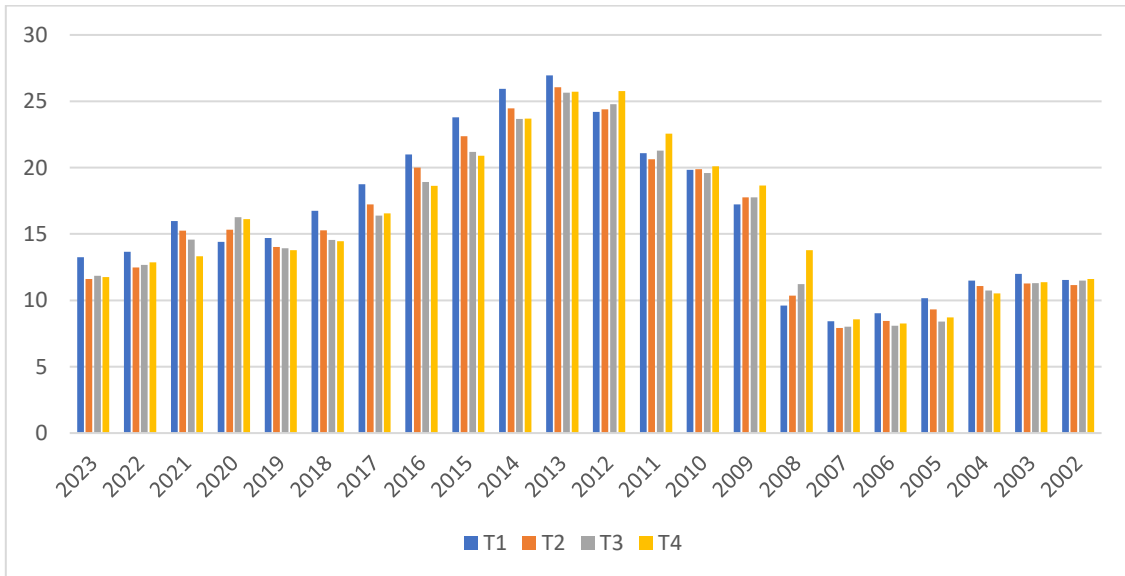


Gráfico 4. Evolución por trimestres de la tasa de desempleo en España. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)

Se observa una tendencia positiva en la tasa de desempleo en España, la cual ha disminuido con el paso del tiempo, situándose actualmente en el 11,76%. Si bien este dato podría considerarse elevado en comparación con otros países europeos, representa una mejora significativa en relación con los registros históricos de España.

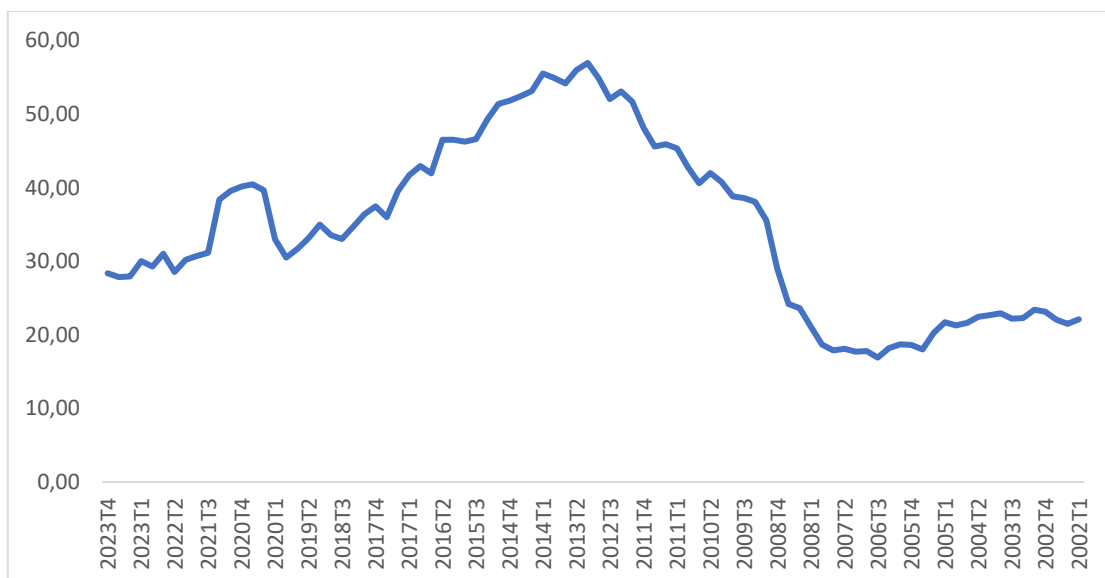


Gráfico 5. Evolución de la tasa de desempleo en menores de 25 años en España. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)

En este gráfico de desempleo de menores de 25 años, vemos como casi triplica a la tasa de desempleo total, situándose actualmente en el 28'36%. Este dato puede ser tanto positivo como negativo, ya que no son grandes consumidores por su poca capacidad adquisitiva, pero también puede ser una oportunidad al disponer de mayor tiempo en la práctica del deporte.

3. El tercer factor que tendremos en cuenta es la **inflación**, reflejada mediante el indicador de IPC de España.

Una inflación elevada es perjudicial para el Club Ajedrez Alcoy, ya que supone un aumento de precios en todos los aspectos económicos, lo que repercute en que los clientes les cueste más consumir ya sea por el encarecimiento de nuestros productos/servicios, o porque necesiten más capital para sus compras primarias.

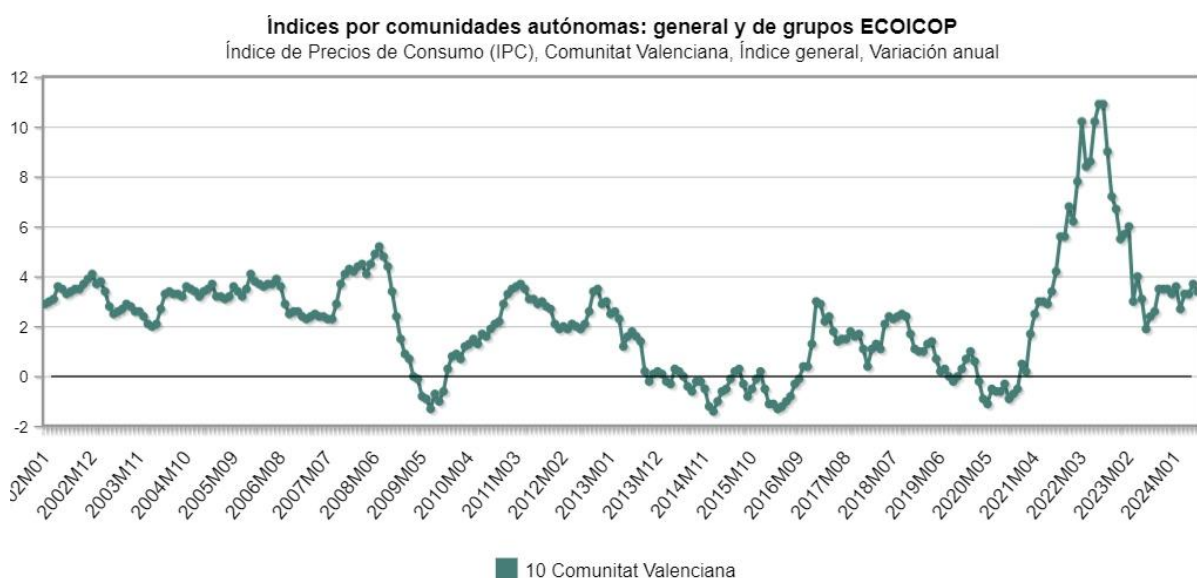


Gráfico 6. Evolución anual del IPC en la Comunidad Valenciana. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)

Para este gráfico hemos cogido el índice de precios de consumo de la Comunidad Valenciana, ya que en los anteriores factores hemos querido tener gráficamente una visión más amplia a nivel nacional para diagnosticar la situación y así podemos comparar tanto a nivel nacional como autonómico.

Como podemos observar nuestro IPC a nivel autonómico se mantiene estable desde la crisis de la Pandemia, esto nos da seguridad en operar ya que nos encontramos en una época de estabilidad donde aparentemente no tienen que existir grandes perturbaciones, aun así, es imprescindible adaptarse a cualquier situación.

Socioculturales

En este punto vamos a analizar el entorno sociocultural de su ámbito de influencia actual y futuro. Para ello vamos a considerar los siguientes elementos para esta dimensión:

- Demografía: España actualmente cuenta con una población total de 47,615 millones de habitantes, es el cuarto país más poblado de la unión europea y ha experimentado un crecimiento sostenido desde el año 1900 hasta la actualidad.

Actualmente contamos con muchas herramientas e información para alargar la esperanza de vida lo máximo posible, llegando a tener una esperanza media de vida de 83,5 años. Si a estos datos le sumamos una menor tasa de natalidad, nos da esta estructura poblacional.

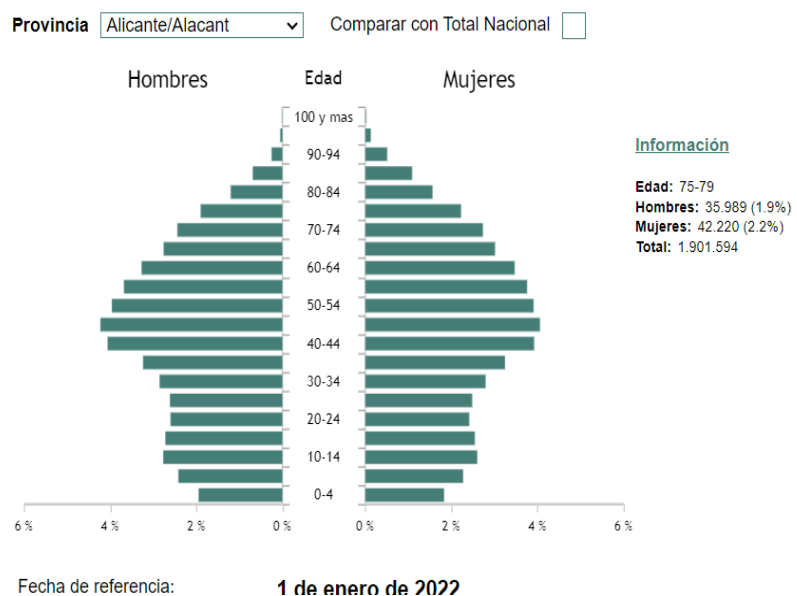


Gráfico 7 Pirámide Poblacional de la provincia de Alicante. Fuente: Elaboración propia con datos del INE. (Instituto Nacional de Estadística, 2024) (INE, s.f.)

Como observamos en la gráfica la mayoría de las personas comprenden una edad entre el rango de 40-44 años a 50-54 años de una población total de 1.901.594 según estos datos del 2022.

Para nuestro sector no supone ningún problema, ya que el ajedrez es un deporte practicado por todas las edades, al ser un deporte mental cualquier persona de cualquier edad puede practicarlo, por lo que nuestro abanico de clientes es muy extenso.



Ilustración 14. El Ajedrez no entiende de edades. Fuente clubajedrezalcoy.com (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)

Hay que destacar que la mayoría de los jugadores actuales de ajedrez son hombres, esto se debe a que antiguamente era un deporte practicado por reyes y nobles y estaba mal visto la práctica en mujeres.

Pero hoy en día cada vez son más las jugadoras que se inician en el sector y rindiendo a niveles de élite. Actualmente la federación de ajedrez de la comunidad valenciana ha iniciado el movimiento “Impulsando a la Dama” para promocionar el ajedrez femenino y darle una mayor visibilidad.

- Hábito de vida saludable: el ajedrez se ha convertido en una actividad con gran potencial para mejorar nuestra salud física y mental, a continuación, vamos a enumerar los principales beneficios más importantes que nos aporta su práctica.

Mejora el funcionamiento cognitivo: estimula las funciones cognitivas como la memoria, la atención, la concentración, la resolución de problemas, la planificación estratégica y el pensamiento crítico.

Esto se debe a la constante actividad mental que requieren las partidas, obligando al cerebro a pensar y someterlo a distintos escenarios a realizar conexiones neuronales y desarrollar nuevas habilidades.



Ilustración 15. Beneficios del Ajedrez. Fuente ajedrezsocialdeandalucia

Previene enfermedades neurodegenerativas: estudios han demostrado que el ajedrez puede ayudar a prevenir o retrasar la aparición de enfermedades neurodegenerativas, como el Alzheimer y la demencia, es decir "una mayor eficiencia en el uso de las redes cerebrales". (Silver, 2023)

Fortalece la salud mental: El ajedrez puede ser una herramienta eficaz para mejorar la salud mental. Se ha demostrado que su práctica regular puede reducir el estrés, la ansiedad y la depresión, y fomentar el bienestar emocional. Además, el ajedrez puede ayudar a desarrollar la autoestima, y la confianza en uno mismo.

Desarrolla habilidades sociales: es un deporte social que fomenta la interacción con otras personas. Hoy en día vivimos en un mundo globalizado y digital, es por ello que el ajedrez nos ofrece escenarios distintos, por ejemplo, enfrentarnos cara a cara a otro oponente, lo que nos pone en situaciones nuevas y de adaptación.

Estimula la creatividad: el ajedrez no solo requiere habilidades lógicas y analíticas, sino también creatividad e imaginación. Las diferentes posiciones y estrategias que se pueden desarrollar en la partida nos obligan a pensar de manera creativa y a encontrar soluciones innovadoras a los problemas que surgen.

- Instituciones sociales: este tipo de instituciones son organizadas normalmente de manera independiente al gobierno del país que se encuentran.

Nos vamos a enfocar específicamente en las instituciones educativas, ya que están orientadas a la formación, transmisión y comunicación del conocimiento para obtener habilidades y valores. Es una clara oportunidad para nuestro sector, ya que nos podemos introducir en colegios e institutos mediante extraescolares y formaciones para promocionar el ajedrez.

Tecnológico

La presencia de las tecnologías ha impactado significativamente en diversos aspectos del juego, desde la forma en que se aprende y se juega, hasta las estrategias y análisis que se desarrollan en las partidas. A continuación, mencionaremos algunos de los factores tecnológicos que están influyendo en el ajedrez:

- Plataformas Online, ya es sabido que, a consecuencia de la pandemia, muchísimos usuarios se han iniciado en el mundo del ajedrez, ya que para poder practicar esta disciplina no es necesario de la presencia física. Es por ello por lo que plataformas como Chess.com o Lichess han incrementado exponencialmente su crecimiento llegando en octubre de 2023 a 150 millones de usuarios en el caso de Chess.com.

Además, estas plataformas son totalmente complementarias en la enseñanza de ajedrez, ya que muchos profesores pueden prepararse las clases y exponer ejemplos de una forma más agradable y sencilla.

- Aplicaciones móviles, se ha vuelto una herramienta super útil y fácil de usar para los usuarios que quieran jugar ajedrez. Existen diversidad de aplicaciones donde las personas pueden practicar y entrenar ajedrez al alcance de sus manos.
- La inteligencia artificial (IA), ha tenido un impacto rotundo en el mundo del ajedrez. Los motores de IA, como AlphaZero y Stockfish, han superado a los mejores jugadores humanos, demostrando un nivel de cálculo inalcanzable para cualquier humano. La IA también se está utilizando para desarrollar herramientas de entrenamiento y análisis que ayudan a los jugadores a mejorar sus habilidades.
- Transmisión en vivo y streaming: La transmisión en vivo y el streaming han conseguido que el ajedrez sea más accesible para un público más amplio. Plataformas como Twitch y YouTube permiten a los aficionados ver partidas profesionales, torneos y análisis en directo, para adentrarles más fácilmente al deporte.
- Redes sociales: Las redes sociales como Instagram y tiktok, han creado una comunidad global de jugadores de ajedrez, conectando a personas de diferentes culturas y niveles de experiencia.

- Trampas, se han dado casos de ilegalidades en competiciones mediante el uso de la tecnología para ganar un mayor número de partidas. Por suerte a día de hoy existen métodos para detectar cuando es el humano quien piensa y cuando es la tecnología.

Tras analizar cada una de las dimensiones de análisis PEST para el sector del ajedrez, quedan recogidas una serie de oportunidades y amenazas que tendremos en cuenta a la hora de realizar el perfil estratégico del entorno y la tabla global de amenazas y oportunidades.

5.1.3 Perfil estratégico del entorno

Ya obtenidas las variables extraídas del análisis PEST, realizaremos el perfil estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones. Las variables que se extraen del análisis se calificarán del 1 al 5, como Muy Negativas (MN), Negativas (N), Indiferente (I), Positivas (P) y Muy Positivo (MP). La valoración se realizará de forma subjetiva.

Dimensiones	Aspectos considerados	MN	N	I	P	MP
Político-legal	Nuevo marco deportivo español				X	
	Importancia federaciones deportivas			X		
	Restricciones por la pandemia					X
	Subida SMI				X	
Económica	Aumento PIB per cápita				X	
	Reducción del desempleo				X	
	Alto desempleo juvenil		X			
	Estabilidad del IPC			X		
Socio-cultural	Envejecimiento de la población			X		
	Herramienta educativa					X
	Mejora de la salud mental					X
Tecnológica	Plataformas Online				X	
	Aplicaciones Móvil				X	
	Trampas	X				
	Redes Sociales					X
	Inteligencia Artificial			X		

Tabla 1: Perfil Estratégico de la empresa. Elaboración Propia

En la tabla adjunta, se representa el perfil estratégico del Club Ajedrez Alcoy, observamos que los factores situados a la derecha señalan oportunidades y los situados hacia la izquierda indican amenazas. Como podemos observar existen muchos más factores situados a la derecha que a la izquierda, lo que supone que nuestra idea de ampliar el club tiene más oportunidades que amenazas.

Tras la realización del perfil estratégico de la empresa vamos a realizar la tabla de oportunidades y amenazas extraídas del análisis PEST.

Tabla de oportunidades y amenazas

En esta tabla resumiremos las oportunidades y amenazas que se extraen del análisis PEST.

POLÍTICO-LEGAL	
Oportunidades	Amenazas
O1 Nuevo marco deportivo español O2 Restricciones pandemia O3 Subida SMI	
ECONÓMICO	
Oportunidades	Amenazas
O4 Aumento del PIB per cápita O5 Reducción desempleo O6 Estabilidad IPC	A1 Alto desempleo juvenil
SOCIOCULTURAL	
Oportunidades	Amenazas
O7 Educación O8 Salud Mental	A2 Envejecimiento poblacional

TECNOLÒGICO	
Oportunitades	Amenazas
O9 Utilidad de la IA O10 Plataformas Online O11 Aplicaciones Móviles O12 Redes Sociales	A3 Trampas tecnológicas

Tabla 2: Tabla Oportunitades y Amenazas. Elaboración Propia

Planteamiento de escenarios

Con las oportunidades y amenazas extraídas previamente, vamos a realizar el planteamiento de tres escenarios posibles: el optimista, el realista y el pesimista

Escenario optimista

Las instituciones gubernamentales como deportivas impulsan el ajedrez mediante inversión económica y publicitaria. El auge del ajedrez tras la pandemia es muy significativo, esto implica que colegios e instituciones educativas quieran implementar el ajedrez a modo de asignatura, lo cual implica una oferta en docentes del deporte.

Se implementa el ajedrez en centros de la tercera edad con la finalidad de que los pacientes trabajen su mente para prevenir posibles enfermedades que les afecte al cerebro.

Además, gracias al avance de la tecnología, la incorporación de los usuarios interesados en iniciarse en el sector es más sencillo. Sumado a campañas publicitarias a través de redes sociales impacta en que la sociedad cada vez este más interesada en hacerse participe del ajedrez.

Gracias a todos estos factores nuestro club recibe una mayor red clientelar con la que operar y un crecimiento mayor a medida que pase el tiempo.

Escenario pesimista

El marco deportivo español, aunque este diseñado para mejorar la estructura de las actividades deportivas, podría haber burocracia y regulaciones adicionales que complican el funcionamiento del club de ajedrez. Las restricciones debido a la pandemia del coronavirus imponen limitaciones en la realización de eventos presenciales, impidiendo que las personas puedan relacionarse entre sí para practicar el deporte.

La economía española sufre repuntes de crisis debido a la inflación y a la mayor tasa de desempleo por la inestabilidad gubernamental, por lo que los precios suben y las familias consumen menos.

Aunque el ajedrez es reconocido por sus beneficios educativos y para la salud mental, el envejecimiento de la población representa una amenaza significativa. La población mayor puede mostrar una menor inclinación a adoptar nuevas actividades o cambiar sus rutinas, afectando negativamente la captación de nuevos miembros jóvenes. Este envejecimiento poblacional puede llevar a una menor renovación de la base de miembros del club, reduciendo así su vitalidad y capacidad para crecer.

Las trampas tecnológicas surgen como una amenaza grave. El uso de IA para hacer trampas en competiciones online cada vez es mayor y opaca la integridad del juego, desmotivando a los jugadores que practican el deporte limpiamente, disminuyendo la credibilidad del club

Escenario Realista

Existe una actual tensión en el gobierno la cual supone que no exista un camino claro para que estas inviertan significativamente en nuestro proyecto deportivo, pero las instituciones deportivas como la FEDA (federación española de ajedrez) y la FACV (federación de ajedrez de la comunidad valenciana) sí que ven interesantes la inversión en el ajedrez ya que es un deporte social e inclusivo que tiene buena proyección a futuro sobre las personas.

Económicamente la situación sigue estable, no se espera que haya ninguna reforma que afecte al sector del deporte de forma considerable.

Pero a nivel educacional y tecnológicamente el ajedrez va ganando terreno debido a sus muchos beneficios que genera ligados al deporte. Además, las plataformas webs sirven como respaldo de esta al poder jugar vía online con otras personas o informándose para mejorar el nivel de juego.

Resumen Macroentorno

Tras todo el análisis del macroentorno, podemos afirmar que el Club Ajedrez Alcoy esta influenciada en mayor medida por las dimensiones socioculturales y tecnológicas, además destacamos que existen un mayor número de oportunidades para aprovechar que de amenazas a tener en cuenta.

5.1.2 Análisis del Microentorno.

Cuando hablamos de microentorno estamos haciendo referencia a todos aquellos factores que influyen directamente con la empresa, se busca poner en manifiesto las oportunidades y amenazas existentes.

Es por eso por lo que para completar análisis externo es totalmente necesario juntar tanto el análisis del macroentorno y del microentorno, para determinar que sucede

en nuestro sector y como podemos aprovechar las oportunidades extraídas anteriormente. Para ello estudiaremos los grupos estratégicos y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

5.1.4 Grupos estratégicos

Para establecer las estrategias que seguirá el Club, es preciso conocer a qué segmento del mercado se dirigirán nuestras acciones. Para conseguir diferenciarnos es preciso la caracterización del mercado.

Al observar la demanda del mercado, es posible analizar las necesidades de los usuarios y anticipar posibles cambios de tendencia.

De esta manera, se pueden agrupar a los consumidores en aquellos que se mantienen fieles al club, los potenciales clientes, y aquellos que no formarán parte de la organización.

En primer lugar, vamos a realizar un esquema donde representaremos los grupos estratégicos del sector del ajedrez. Las variables para considerar son el nivel de recursos y el acceso a los mercados. Después de definir las variables, establecemos los grupos estratégicos del sector del ajedrez, que en este caso son dos.

- Plataformas Online: plataformas como chess.com o lichess, son empresas online donde los jugadores pueden aprender, entrenar, o jugar contra otros jugadores en línea. Este grupo de mercado acapara un gran volumen de usuarios, pero no abarcan el sector físico del deporte.
- Clubes deportivos: es una organización o grupo dedicado a promover y facilitar la práctica del entre sus miembros. Los clubes de ajedrez ofrecen un espacio donde las personas interesadas en adentrarse en el sector puedan hacerlo. Operan con menor cantidad de gente respecto a empresas web.

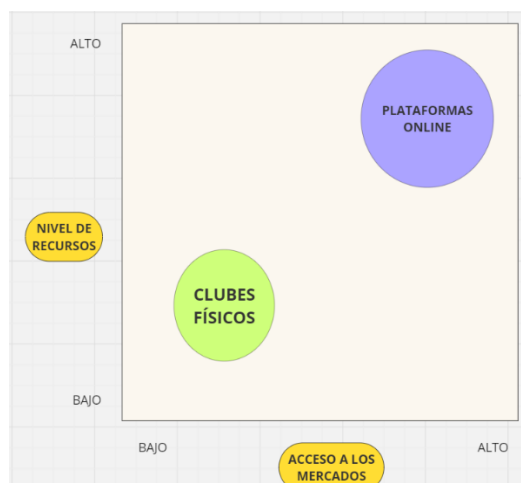


Gráfico 8: Grupos estratégicos del sector del ajedrez. Fuente: Elaboración propia.



Nuestro proyecto se va a centrar en el grupo de clubes físicos, ya que no tenemos las herramientas suficientes para programar una plataforma online, además que la competencia en ese sector es más intensa

5.1.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Vamos a establecer y planificar estrategias que potencien nuestras fortalezas y aprovechen nuestras oportunidades, pero para ello previamente realizaremos el análisis Porter. El potencial de rentabilidad viene definido por estas 5 fuerzas y se dividen en; competidores potenciales, posibles amenazas de nuevos competidores, posibles amenazas de productos sustitutivos, poder de los proveedores y clientes.

Competidores principales

En este apartado vamos a definir cuáles son nuestros principales competidores actuales dentro del sector y que ventajas y diferencias tenemos respecto a ellos.

En primer lugar, antes de compararnos frente a nuestros competidores realizaremos una breve búsqueda sobre el ritmo de crecimiento del sector.

Está experimentando un crecimiento notable en la actualidad. Esta tendencia se observa en diversos indicadores, tanto a nivel global como en España.

En plataformas Online, en la realización de eventos presenciales, mayor representación a nivel mediático: transmisiones en vivo en Twitch, Youtube, etc...

Nuestro enfoque va a ser dirigido hacia los clubes físicos, donde la intensidad de la competencia es menor respecto a las plataformas digitales.

Dentro de los clubes físicos más importantes de España está el de ajedrez con cabeza, un club situado en la comunidad autónoma de Madrid, lo que para nuestro rango de movimiento no supone ningún problema.

También existen clubes como el Club de Ajedrez Monteolivete o Club de Ajedrez dama negra que también se están iniciando no solo en la enseñanza de ajedrez sino en la realización de eventos y promoción. Estos clubes operan en Valencia y Alicante respectivamente por lo que tampoco supone una gran competencia actualmente ya que no abarcan nuestra zona, pero dependiendo de su ritmo de crecimiento pueden suponer una amenaza.

Dentro de nuestra zona, Club Ajedrez Alcoy es el club más fuerte e importante debido a su trayectoria y antigüedad, lo que nos supone una gran ventaja. Sin embargo, existe competencia directa, el Club Tabiya Alcoy. Este club reside en Cocentaina, pero también opera en Alcoy mediante la organización de eventos y clases en escuelas.

	CLUB AJEDREZ ALCOY 	CLUB TABIYA ALCOY 
Público Objetivo	Todo tipo de personas, especialmente a los más jóvenes para crear cantera.	Todo tipo de personas, especialmente a los más jóvenes para crear cantera.
Puntos Fuertes	Sede Fija. Material de juego. Contactos. Mayor número de jugadores. Mayor recorrido y prestigio.	Operan en un mayor rango.
Puntos Débiles	Menor rango.	Menor experiencia. Menos recursos. Menos socios. Menor lista de contactos.

Tabla 3: Tabla de competidores. Fuente propia

Posibles amenazas de nuevos competidores

El ajedrez al ser un sector de nicho, la aparición de nuevos competidores es bastante complicado. Además, al ser un club físico las barreras de entradas se complican aún más, ya que requieren un esfuerzo mayor, ya sea pago del establecimiento, del material y herramientas, etc...

Nuestra principal amenaza es la competencia actual, aunque siempre hay que estar alerta a posibles nuevos candidatos que puedan aparecer.

Al ser un mercado relativamente desconocido no sabemos la capacidad de llegada de inversores más grandes para ocupar el mercado.

Posibles amenazas de productos/servicios sustitutivos

En este punto analizaremos cuales pueden ser los productos sustitutivos y si son relativamente peligrosos para nuestro modelo de negocio.

Infoproductos: son productos digitales que contienen información y conocimiento empaquetado en diferentes formatos, como ebooks, cursos online, guías, plantillas, podcasts y mucho más. A diferencia de los productos físicos tradicionales, los infoproductos se pueden distribuir y consumir de forma instantánea a través de internet, lo que los convierte en una opción accesible y flexible para el público objetivo.

Supone una amenaza ya que el cliente puede optar por este tipo de productos respecto a los físicos.

Otros juegos de mesa: son actividades de ocio, pero no son comparables a la experiencia que ofrece el ajedrez porque esta si es considerada deporte.

Plataformas online: en este caso llega a ser un producto sustitutivo y sinérgico a la vez, ya que nos podemos aprovechar también de estos servicios para ayudarnos de apoyo para ofrecer servicios.

Concluimos que las posibles amenazas de productos sustitutivos son bajas.

Poder de los proveedores

Los proveedores de los clubes de ajedrez, como proveedores de material de ajedrez, locales de juego y entrenadores, suelen ser numerosos y no tienen un gran poder de negociación individual, no supone una gran amenaza.

Otros factores que si que podemos llegar a considerar son la negociación de precios y condiciones de pago a la hora de adquirir exclusividad de productos o servicios.

Por lo tanto, en este punto podemos afirmar que el poder de los proveedores también es escaso.

Clientes

Para este apartado es fundamental segmentar bien los grupos de edades y definir la metodología de trabajo, ya que el ajedrez puede ser aplicado a cualquier rango de edad.

Niños (6-12 años): Enfocarse en programas educativos y lúdicos que introduzcan el ajedrez de forma divertida, utilizando juegos, actividades interactivas y materiales adaptados a su edad.

Adolescentes (13-18 años): Ofrecer clases estructuradas, torneos con diferentes niveles de dificultad y actividades extracurriculares que fomenten la competencia y el desarrollo de habilidades estratégicas.

Adultos jóvenes (19-35 años): horarios flexibles para clases y torneos, organizar eventos sociales y ofrecer opciones de juego online para aquellos que no puedan asistir físicamente a consecuencia de los horarios.

Adultos (36-65 años): Crear programas específicos para adultos principiantes e intermedios, ofrecer clases temáticas que exploren los diferentes aspectos del ajedrez, y organizar eventos sociales que fomenten el compañerismo y el intercambio de ideas.

Personas mayores (+65 años): Implementar programas enfocados en los beneficios cognitivos del ajedrez para la salud mental, ofrecer clases a un ritmo más lento y pausado, y crear un ambiente tranquilo y acogedor.

Debemos tener en cuenta también la importancia de clasificar al tipo de cliente teniendo en cuenta cual es su situación y que objetivos desea conseguir adaptándolos a sus necesidades.

Nivel de experiencia: Clasificar a los clientes según su nivel de conocimiento y práctica del ajedrez, desde principiantes hasta jugadores expertos. Esto permite ofrecer programas y clases adecuados a cada nivel, asegurando una experiencia de aprendizaje efectiva y desafiante.

Intereses: Identificar los intereses específicos que motivan a los clientes a jugar al ajedrez, como la rivalidad y competencia, la mejora de las habilidades, la relación social o la búsqueda de un pasatiempo.

Estilos de vida: Considerar los estilos de vida de los clientes, como sus horarios, disponibilidad de tiempo y preferencias de ocio, para ofrecer programas y eventos que se ajusten a su realidad.



Ilustración 16: Clientes del club ajedrez Alcoy. Fuente propia (Clubajedrezalcoy.com, s.f.)

Para concluir este punto, hemos de destacar el poder de negociación de los clientes sobre el sector. Si bien es cierto que sí que existe un feed-back y una valoración del cliente hacia el producto o servicio que provoca que se creen diversidades de producto adaptándose a los gustos de los clientes, a la hora de negociar precios tienen un poder muy bajo.

Tabla resumen 5 fuerzas Porter

A partir del análisis de las fuerzas de Porter realizado en los apartados hemos conseguido extraer una serie de oportunidades y amenazas que afectarán directamente a Club Ajedrez Alcoy, por ello realizaremos una tabla resumen para tener mayor claridad de la información.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competidores Principales	A4 Crecimiento del Club Tabiya Alcoy A5 Grado de rivalidad entre los competidores existentes del sector medio-alto	O13 Pocos competidores directos
Amenaza de posibles competidores		O14 Promoción mayor del ajedrez
Amenaza de productos sustitutivos	A6 Infoproductos A7 Plataformas digitales	O15 Demanda de programas educativos para niños y jóvenes.
Poder de los proveedores		O16 Bajo poder de negociación de los proveedores.
Clientes	A8 Feed-back negativo de los clientes.	O17 Bajo poder de negociación de los clientes. O18 Todo tipo de público

Tabla 4: Tabla resumen 5 fuerzas Porter. Elaboración Propia

El mundo del Ajedrez presenta un escenario de atractivo medio-alto para nuevos competidores. Vemos que no solo va más allá del mundo de la competición y el juego, sino que sirve a modo de entrenamiento mental para las funciones cognitivas, lo que nos posibilita a posibles futuros mercados.

Tras realizar la tabla resumen de las 5 fuerzas Porter destacamos el número de oportunidades frente al de amenazas, pero hay que tener en cuenta que al ser un sector poco explotado puede ser muy cambiante y puede que nuestra competencia directa o la aparición de nuevos competidores signifique una amenaza a tomar en cuenta para el desarrollo del club.

5.2 Análisis Interno

Con el análisis externo completado, pasamos a explorar el análisis interior de nuestra organización. Nuestro objetivo es desarrollar una estrategia que nos permita destacar dentro del mercado. Al ser un club con trayectoria, con una cartera de clientes y un listado amplio de contactos podemos afirmar que dispones de un historial consolidado, esta situación nos brinda la oportunidad de construir una propuesta de valor única y captar la atención de nuevos para seguir el plan de desarrollo y expansión.

Para la elaboración de este análisis interno será necesario: analizar los recursos que disponemos dentro del club, analizar las capacidades de cada área funcional relacionándolo con los recursos operativos que disponemos, la realización del perfil estratégico con la finalidad de darle la importancia estratégica a cada una de las

capacidades obtenidas. Posteriormente se elaborará la matriz de fortalezas y debilidades para plasmar la importancia estratégica y la fortaleza relativa.

5.1 Análisis de los recursos

En este punto, nos enfocaremos en recopilar los recursos que tiene nuestra empresa. Analizarlos nos ayudará a saber en qué somos fuertes, dónde podemos mejorar y cómo podemos usar mejor los recursos que disponemos para crecer y competir mejor. También nos ayudará a tomar medidas que potencien nuestros puntos fuertes y ayuden a reforzar los débiles, para poder así establecer un método de trabajo más eficaz y eficiente.

De esta forma, posteriormente procederemos a identificar las capacidades de la empresa.

Recursos tangibles físicos:

Los recursos tangibles físicos son aquellos cuantificables y medibles es decir que se puede tocar, acumular, almacenar y desplazar.

Recursos tangibles financieros:

Son aquellos recursos con los que cuenta la empresa en el ámbito financiero, que tienen un valor monetario y que son fáciles de identificar y cuantificar.

Recursos intangibles:

Los recursos intangibles son aquellos que no son físicos, es importante recalcar que dentro de los recursos intangibles existen recursos humanos y otros que se consideran no humanos.

Recursos tangibles físicos	R1 Sede Fija en Alcoy R2 1 presidente R3 1 secretario general R4 1 administrativo contable R5 5 docentes R6 2 árbitros a nivel nacional R7 3 capitanes/ responsables R8 2 salones donde organizar clases/eventos. R9 Stock de material de ajedrez (Relojes de competición, tableros fijos y transportables, juegos de piezas, libros...)
-----------------------------------	---

	R10 Equipos de oficina (ordenadores, proyectores, móviles...) R11 Mobiliario (25 mesas, 52 sillas) R12 Servicio Bar R13 Sitio Web R14 Transporte (coches y furgoneta) R15 Material de oficina
Recursos tangibles financieros	R16 Ayudas para el fomento del deporte federado y programas de tecnificación deportiva (GVA) R17 Subvenciones por parte de la Diputación de Alicante para el deporte R18 Venta de lotería navideña del club. R19 Patrocinadores que aporten capital R20 Ventas de productos o servicios
Recursos intangibles humanos	R21 Equipo profesional (entrenadores y profesores) cualificados y experimentados. R22 Compromiso con la conciliación laboral y familiar de los entrenadores.
Recursos intangibles no humanos	R23 Paquete office. R24 .Programas de entrenamiento y análisis R25 Página web. R26 Correo electrónico de tipo corporativo. R27 Aplicaciones informáticas diversas. R28 Inversión en I+D.

Tabla 5: Análisis de recursos. Fuente: Elaboración propia

Hemos extraído 28 recursos principales como observamos en la tabla, según cada área funcional para la posterior realización del análisis de las capacidades.

5.2 Análisis de las capacidades

En este punto vamos a realizar el análisis de las capacidades, estas permiten llevar a cabo una actividad de manera eficaz al combinar y coordinar los recursos

disponibles. Normalmente estas capacidades se relacionan al factor humano, se basan principalmente en activos tangibles e intangibles.

Existen diversos tipos de capacidades, pero vamos a agruparlos en 5 áreas funcionales: el área de dirección y administración, el área de finanzas, el área del marketing y sector comercial, el área de recursos humanos y por último el área de operaciones y producción.

Esta técnica de dividir una empresa por distintas áreas se le conoce como el método de análisis funcional, esta técnica puede ser empleada por cualquier tipo de empresa para facilitar la búsqueda de puntos fuertes y débiles

Una vez extraídos los datos y los recursos que posee la empresa, procedemos a identificar todas las capacidades que tiene el club en su poder combinándolos con los recursos anteriormente analizados, para la realización del perfil estratégico.

Área funcional	Capacidades
Dirección y Administración	C1 Capacidad para que los trabajadores trabajen cómodos y eficientemente (R1, R8, R9, R10-R11, R12, R23) C2 Capacidad para realizar nuevas inversiones (R16-R18) C3 Capacidad de expansión (R14, R21-R22, R25)
Finanzas	C4 Capacidad de crecimiento económico (R16-R22) C5 Capacidad de hacer frente a deudas generales (R16-R22) C6 Capacidad de hacer frente a deudas inmediatas (R18, R20) C7 Capacidad para aprovechar la deuda externa (R16-R17, R19)
Comercial y Marketing	C8 Capacidad para hacer ventas online (R24-R26) C9 Capacidad para atraer gente mediante el envase del producto (R24-R25) C10: Capacidad para fidelizar clientes (R21-R22)
Recursos Humanos	C11 Capacidad para aprovechar la formación y desarrollo de habilidades dentro del equipo de trabajo (R21-R22, R24, R27) C12 Capacidad de comunicación efectiva dentro del equipo de trabajadores. (R21-R22, R26) C13 Capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías (R23-R28)

	C14 Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros (R9, R20-R22, R25)
Operaciones y Producción	C15 Capacidad para adaptar los productos a los consumidores (R21-R22, R24, R27) C16 Capacidad de tener un entorno de trabajo agradable y seguro (R1-R8 R21-R22) C17 Capacidad de negociación con proveedores locales para incorporación de nuestros servicios y realización de eventos. (R1, R9, R11 R16-R17, R21-R22)

Tabla 6: Análisis de las capacidades. Fuente: Elaboración propia

Ya extraídas las capacidades divididas por áreas funcionales, podemos elaborar el perfil estratégico de este análisis interno.

5.3 Perfil estratégico

Tras analizar las capacidades que dispone el club mediante los recursos propios de la organización, realizaremos el perfil estratégico donde se dará una importancia estratégica dentro del sector para cada una de las capacidades, seguido de una valoración de la fortaleza relativa para capacidad en comparación con el principal competidor de nuestro club.

Vamos a considerar el Club Tabiya Alcoy como principal competidor al tener unas características similares a nuestro club, y por la zona donde opera.

Área Funcional	Capacidad	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Dirección y Administración	C1 Capacidad para que los trabajadores trabajen cómodos y eficientemente	7						6
	C2 Capacidad para realizar nuevas inversiones	9			T			8
	C3 Capacidad de expansión	8			T			7
Finanzas	C4 Capacidad de crecimiento económico	8			T			4
	C5 Capacidad de hacer frente a deudas generales	9					T	7
	C6 Capacidad de hacer frente a deudas inmediatas	7				A		7
	C7 Capacidad para aprovechar la deuda externa	9				A		8
Comercial y Marketing	C8 Capacidad para hacer ventas online	10		T				7
	C9 Capacidad para atraer gente mediante el servicio o producto	9			T			9
	C10: Capacidad para fidelizar clientes	10		T				9
Recursos Humanos	C11 Capacidad para aprovechar la formación y desarrollo de habilidades dentro del equipo de trabajo	9			T			8
	C12 Capacidad de comunicación efectiva dentro del equipo de trabajadores.	8				A		7
	C13 Capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías	9			T			8
	C14 Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros	10					T	7
Operaciones y Producción	C15 Capacidad para adaptar los productos a los consumidores	10	T					9
	C16 Capacidad de tener un entorno de trabajo agradable y seguro	9		T				9
	C17 Capacidad de negociación con proveedores locales para incorporación de nuestros servicios y realización de eventos.	8			T			3

Tabla 7: Perfil estratégico del análisis interno. Elaboración propia

Observamos en el perfil estratégico como el Tabiya Alcoy tiene ventaja en C5 (capacidad para hacer frente a deudas generales) y C7 (capacidad para aprovechar la deuda externa). Esto se debe a que recibe subvenciones tanto del ayuntamiento de Alcoy como el de Cocentaina.

5.4 Matriz de fortalezas y debilidades

Para estructurar la matriz de fortalezas y debilidades, se han descrito los recursos en tangibles e intangibles, y se han evaluado las capacidades en diversas áreas funcionales. Los recursos tangibles incluyen tanto los recursos físicos, como las instalaciones y el equipo, como los recursos financieros, tales como las subvenciones y ayudas. Los recursos intangibles abarcan el capital humano, la propiedad intelectual y el conocimiento, la reputación y marca, y la cultura organizacional.

La matriz que vamos a realizar de fortalezas y debilidades se elabora a partir de esta evaluación, proporcionando una herramienta visual y estratégica que ayudará en la toma de decisiones y en la planificación de acciones futuras.

A continuación, se presenta la tabla de fortalezas y debilidades del Club de Ajedrez de Alcoy, basada en el análisis interno de sus recursos y capacidades.



Gráfico 9: Matriz DAFO del Club Ajedrez Alcoy. Elaboración Propia

Observamos en la matriz F/D que de las 17 capacidades que hemos extraído, únicamente la capacidad: C4 Capacidad de crecimiento económico y la C17 capacidad de negociación con proveedores locales para incorporación de nuestros servicios y realización de eventos están ubicadas como debilidades clave.

Esto se debe que la capacidad de crecimiento todavía es escasa ya que es un sector nicho, además no disponemos de grandes recursos financieros o influencia, lo cual no significa que no se pueda crecer a futuro. Y en cuanto a la capacidad C17, hacer referencia a el poder de negociación con los proveedores locales, no tenemos la suficiente autoridad para imponer condiciones de nuestro interés.

Las otras 15 capacidades se encuentran en fortalezas clave, dándonos a entender que existen más fortalezas que debilidades y por ende más oportunidades que amenazas.

La matriz de fortalezas y debilidades nos permite:

- Formular las estrategias que exploten nuestras capacidades y recursos del club (Fortalezas Clave)
- Cubrir las carencias actuales que puedan afectar a nuestro progreso. (Debilidades Clave)
- Asegurar que todos los recursos funcionen a pleno rendimiento e impulsar las capacidades descritas.

Tabla resumen del análisis interno

En esta tabla se adjuntarán todas las debilidades y fortalezas extraídas del punto anterior a modo de resumen.

Debilidades	Fortalezas
<p>D1-Capacidad de crecimiento económico</p> <p>D2- Capacidad de negociación con proveedores locales para incorporación de nuestros servicios y realización de eventos.</p>	<p>F1 Capacidad para que los trabajadores trabajen cómodos y eficientemente</p> <p>F2 Capacidad para realizar nuevas inversiones</p> <p>F3 Capacidad de expansión</p> <p>F4 Capacidad de hacer frente a deudas generales</p> <p>F5 Capacidad de hacer frente a deudas inmediatas</p> <p>F6 Capacidad para aprovechar la deuda externa</p> <p>F7 Capacidad para hacer ventas online</p> <p>F8 Capacidad para atraer gente mediante el envase del producto</p> <p>F9 Capacidad para fidelizar clientes</p> <p>F10 Capacidad para aprovechar la formación y desarrollo de habilidades dentro del equipo de trabajo</p> <p>F11 Capacidad de comunicación efectiva dentro del equipo de trabajadores.</p> <p>F12 Capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías</p> <p>F13 Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros</p> <p>F14 Capacidad para adaptar los productos a los consumidores</p> <p>F15 Capacidad de tener un entorno de trabajo agradable y seguro</p>

Tabla 8: Tabla resumen de fortalezas y debilidades. Elaboración propia

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este apartado se realiza el estudio, la formulación y la evaluación de las estrategias a implantar en el Club de Ajedrez Alcoy.

6.1 Formulación de las estrategias

Comenzaremos mediante en análisis de la Matriz DAFO para conocer todas las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades que hemos extraído de los puntos anteriores. A posteriori formularemos las distintas estrategias que resulten más optima para nuestro desarrollo, para escogerlas tendrán que pasar por los filtros de ajuste y aceptabilidad. Estudiaremos la factibilidad y el funcionamiento de cada una de estas estrategias para así poder realizar los planes de acción.

6.1.1 Matriz DAFO

La matriz de fortalezas y debilidades o análisis DAFO, es una herramienta estratégica fundamental para cualquier empresa, grande o pequeña, que busca mejorar su desempeño y tomar decisiones de la manera más informada. Esta herramienta nos facilita un diagnóstico claro para la toma de decisiones estratégicas que se plantean hacia el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo de sus iniciales: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es por ello por lo que la matriz refleja las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, y las fortalezas y debilidades que disponemos frente a otros competidores.

A continuación, desarrollaremos la matriz DAFO del Club Ajedrez Alcoy.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 -Capacidad de crecimiento económico D2 - Capacidad de negociación con proveedores locales para incorporación de nuestros servicios y realización de eventos.	A1 Alto desempleo juvenil A2 Envejecimiento poblacional A3 Trampas Tecnológicas A4 Crecimiento del Club Tabiya Alcoy A5 Grado de rivalidad entre los competidores existentes del sector medio-alto A6 Infoproductos

	A7 Plataformas digitales A8 Feed-Back negativo de los clientes
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Capacidad para que los trabajadores trabajen cómodos y eficientemente F2 Capacidad para realizar nuevas inversiones F3 Capacidad de expansión F4 Capacidad de hacer frente a deudas generales F5 Capacidad de hacer frente a deudas inmediatas F6 Capacidad para aprovechar la deuda externa F7 Capacidad para hacer ventas online F8 Capacidad para atraer gente mediante el servicio del producto F9 Capacidad para fidelizar clientes F10 Capacidad para aprovechar la formación y desarrollo de habilidades dentro del equipo de trabajo F11 Capacidad de comunicación efectiva dentro del equipo de trabajadores. F12 Capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías F13 Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros F14 Capacidad para adaptar los productos a los consumidores F15 Capacidad de tener un entorno de trabajo agradable y seguro	O1 Nuevo marco deportivo español O2 Restricciones pandemia O3 Subida SMI O4 Aumento del PIB per cápita O5 Reducción desempleo O6 Estabilidad IPC O7 Educación O8 Salud Mental O9 Utilidad de la IA O10 Plataformas Online O11 Aplicaciones Móviles O12 Redes Sociales O13 Pocos competidores directos O14 Promoción mayor del ajedrez O15 Demanda de programas educativos para niños y jóvenes. O16 poder de negociación de los proveedores. O17 Bajo poder de negociación de los clientes. O18 Todo tipo de público

Tabla 9: Matriz DAFO. Elaboración Propia

Una vez hemos definido la matriz DAFO, procederemos a generar distintas estrategias para mejorar la situación de la empresa gestionando de la mejor forma las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Mediante la combinación de estos cuatro aspectos, formularemos 4 tipos diferentes de estrategias:

Estrategias de supervivencia: dichas estrategias buscan minimizar las debilidades y a su vez evitar las amenazas.

Estrategias de reorientación: dichas estrategias buscan explotar las oportunidades debido a que se superan las debilidades.

Estrategias defensivas: dichas estrategias buscan utilizar las fortalezas para de esta forma evitar las amenazas.

Estrategias ofensivas: dichas estrategias buscan dar uso a las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Ilustración 17: Formulación de las estrategias, Matriz DAFO. Fuente Tema 4 Planificación Estratégica de la Empresa

Estrategias de Supervivencia

- **E1, Fortalecer la relación con proveedores (F3 + O16)**: establecer alianza con los proveedores es un factor clave para ofrecernos oportunidades de expansión mediante la organización de eventos y competiciones.
- **E2, Optimizar costos y eficiencia (F4, F5, F6 con A1, A2, A3)**: **Combinando F4, F5, F6 + A1, A2, A3** se pueden implementar medidas de eficiencia para reducir costos y mejorar la competitividad, especialmente en un entorno económico desafiante.
- **E3, Fidelizar clientes mediante el desarrollo personal (F9+O7-O8)** para poder mantener un mayor número de clientes que quieran desarrollarse con nosotros.

Estrategias de Reorientación

- **E4, Expansión hacia nuevos mercados (F3, F7, F12, F14 - O1, O4, O5, O18)**: se puede explorar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados, como el internacional, aprovechando las nuevas tecnologías y adaptando los productos a las necesidades de diferentes públicos.
- **E5, Proyectos en la salud y el bienestar (F13 - F14 + O7- O8)**: **Combinando F13, F14 con O7, O8**, se pueden desarrollar programas y productos relacionados con la salud mental y el bienestar, aprovechando la creciente demanda y la capacidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores.

Estrategias Defensivas

- **E6, Fortalecer la marca y la fidelización (F8, F9, F11 + A5, A8):** se puede implementar una estrategia de branding y fidelización sólida para diferenciarse de la competencia y reducir el impacto del feedback negativo.
- **E7, Diversificación de ingresos (F2, F3 + A4, A5):** Aprovechando se pueden explorar nuevas líneas de negocio o productos complementarios para reducir la dependencia de un solo mercado o producto.

Estrategias Ofensivas

- **E8, Innovación y desarrollo de productos (F2, F12, F14 + O9-O12):** se pueden desarrollar nuevos productos y servicios innovadores que aprovechen las últimas tecnologías y satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores.
- **E9, Expansión territorial y digital (F3+O12):** aprovechar todas nuestras capacidades físicas y tecnológicas para expandirnos a más zonas y más público.
- **E10, Colaboraciones estratégicas con escuelas (F13 + O1, O14-O15):** se pueden establecer alianzas con instituciones educativas, clubes deportivos y otras organizaciones para desarrollar programas conjuntos y aumentar la visibilidad de la marca.

6.2 Evaluación y Selección de las estrategias

Una vez fijados los objetivos, analizado el contexto externo e interno del sector y planteada las distintas opciones estratégicas a través del DAFO, vamos a escoger aquellas estrategias que nos resulten más adecuadas para nuestro negocio teniendo en cuenta todos los puntos mencionados.

Hay que tener en cuenta que, descartando los criterios de racionalidad, las decisiones que tengamos para escoger las estrategias van a estar ligadas a un proceso que no va a ser formal y razonable del todo. Es imposible afirmar que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso. Los autores Johnson, Scholes y Whittington proponen tres criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas: el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad.

6.2.1 AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS

La finalidad de este método es conocer como las estrategias se adaptan al marco generado por los análisis estratégicos. Para este método compararemos las

6.2.2 Aceptabilidad

Los criterios de aceptabilidad buscan medir si las estrategias escogidas son aceptadas o no para los distintos grupos de interés. De este modo podremos conocer los apoyos con los que va a contar el club a la hora de llevar a cabo las estrategias.

La aceptabilidad se mide según los criterios de:

- Rentabilidad y creación de valor: los grupos de interés deben tener un incentivo para apoyar el proyecto a llevar a cabo, mediante proyectos de inversiones y rentabilidades financieras.
- Riesgo: es importante conocer el riesgo que puede soportar las organizaciones para implementar las estrategias.
- Reacciones de los grupos de interés: un análisis cualitativo que relaciona los grupos internos (trabajadores, accionistas, etc..) con los grupos externos (administraciones, gobierno, proveedores, empresas, etc....) para ver si están a favor o en contra del proyecto.

GRUPOS DE INTERÉS	E5	E9	E10
Accionistas	SÍ	SÍ	SÍ
Empleados	NO	SI	SI
Proveedores	SI	SI	SI
Clientes	SÍ	SÍ	SÍ
Administraciones Públicas	SÍ	SI	SI
Medios de comunicación	SI	SI	SI

Tabla 11: Tabla de Aceptabilidad de las estrategias. Elaboración propia

Tanto en la estrategia E9 como E10 todos los grupos de interés les parece bien ejecutar esa estrategia para el desarrollo.

Con respecto (E9) la expansión territorial y digital, pensamos que es una estrategia fundamental para llevar a cabo. Porque dándonos a conocer a más personas y lugares puede ofrecernos oportunidades clave para progresar.

En (E10) Colaboraciones estratégicas con escuelas, también observamos que todos los grupos de interés están de acuerdo, además ya se llevan a cabo acciones en escuelas como impartir ajedrez en actividades extraescolares.

Mientras que (E5), proyectos de la salud y bienestar, existen empleados que no ven clara su participación en esta estrategia no por la idea, sino por limitaciones horarias.



6.2.3 Factibilidad

La factibilidad de un proyecto es una evaluación exhaustiva que determina si un proyecto determinado es viable y tiene posibilidades reales de éxito. En otras palabras, es un análisis que responde a la pregunta si los recursos financieros son limitantes y si disponemos de material tangible para llevar a cabo nuestras estrategias.

Club Ajedrez Alcoy dispone, de varios recursos tangibles, sede con salas de juego, material deportivo de competición para la organización de eventos, ordenadores y material didáctico para la enseñanza, y un personal profesional y agradable para llevar las funciones a cabo. Además, contamos con patrocinadores Mutua Madrileña e Hilados Muravo S.L.U, subvenciones del ayuntamiento y de la diputación de Alicante que nos proporcionan recursos para llevar a cabo nuestros proyectos.

7. PLAN DE ACCIÓN Y PRIORIZACIÓN

En este apartado realizaremos los planes de acción de las estrategias escogidas en el punto anterior.

Para garantizar la implementación exitosa de cada una de las estrategias propuestas, se elaborará un plan de acción detallado. Para cada estrategia, se diseñará una tabla que especifique: objetivo a alcanzar, acciones detalladas, plazo de ejecución, responsable y asignación presupuestaria. Esta herramienta permitirá hacer un seguimiento riguroso del avance de cada acción y tomar las medidas correctivas necesarias.

A posteriori se realizará la matriz de priorización con la finalidad de escoger los planes de acción que consideremos más importantes e inmediatos.

7.1.1 Plan de acción E5

La estrategia E5 proyectos en la salud y el bienestar busca la creación de planes interactivos de ajedrez para impartir a todos los públicos con la finalidad de trabajar las áreas cognitivas. Como ya hemos mencionado este deporte trabaja áreas como la memoria, la lógica, el cálculo, la toma de decisiones, etc.....

Además, se puede implantar también en personas que tengan algún tipo de discapacidad o estén en riesgo de padecerlo.

Objetivo: Consolidar pactos con organizaciones de salud pública y aumentar la visibilidad de la marca			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Identificar las organizaciones de salud pública objetivo.	31/07/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 1 semana
2. Contactar con las organizaciones de salud pública objetivo.	07/08/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 1 semana
3. Plantear una propuesta de patrocinio	21/08/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 2 semanas

4. Negociar y firmar la oferta de patrocinio.	04/09/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 2 semanas
5. Diseñas y producir los servicios y productos	18/09/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1500€
6. Distribuir los productos y servicios a las organizaciones pactadas	25/09/2024	Equipo de logística	Tiempo: 1 semana Inversión: 1000€
7. Analizar el impacto del patrocinio	02/10/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 1 semana

Tabla 12: Plan De Acción E5. Elaboración propia

Como observamos en la tabla, para alcanzar nuestro objetivo requerimos de 2500€ euros de financiación y dos meses y medio de plazo. Es una estrategia no demasiado compleja de llevar a cabo por lo que resulta más atractiva para llevar a cabo.

7.1.2 Plan de acción E9

La expansión territorial y digital es una estrategia clave para llevar a cabo, al disponer de suficientes recursos tangibles es una opción que tampoco dispone de un gran coste económico. La idea se basa en organizar competiciones y eventos de ajedrez en la zona de Alcoy, para posteriormente aplicar el marketing digital mediante redes sociales destacando los momentos más impactantes para atraer más público a nuestro club.

Objetivo: Organizar un evento de Ajedrez en Alcoy y creación de contenido digital del mismo			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Buscar sede para la realización del evento	31/07/2024	Presidenta	Tiempo: 1 semana
2. Buscar patrocinadores	14/08/2027	Presidenta	Tiempo: 2 semanas

3. Campaños de promoción del evento	28/09/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 2 semanas 250 €
4. Contratación del personal	04/09/2024	Secretario general	Tiempo: 1 semana 200€
5. Organización del evento	21/09/2024	Equipo de operaciones	Tiempo: 3 semanas 1000€
6. Publicaciones posteriores en redes sociales.	23/09/2024	Equipo de marketing	Tiempo: 2 días 100€

Esta estrategia ya ha sido impartida por el club, ya que disponemos de sede fija con material de competición y de un equipo de árbitros lo que nos facilita el costo de llevarlo a cabo.



Ilustración 19: Torneo Blitz Navideño Club Ajedrez Alcoy. Fuente: clubajedrezalcoy.com

Se organizó un torneo Blitz (Ajedrez rápido), cuya participación resultó en cincuenta participantes.

Como requisito para participar se exigía el pago de 10€ por persona, a los participantes se les regalaba una consumición (agua, coca-cola, etc...) por participar ya que disponemos de servicio bar.

El paso posterior fue publicar posts y fotos en las distintas redes sociales del club y en la pagina web.

7.1.3 PLAN DE ACCIÓN E10

Mediante la implementación de programas de ajedrez en las escuelas, ofrecemos un valor agregado a la comunidad educativa. El ajedrez se convierte en una herramienta pedagógica innovadora que complementa el currículo escolar, mejorando el rendimiento académico de los estudiantes y enriqueciendo su experiencia educativa.

Añadimos que atraer público joven para el club es un paso fundamental para generar cantera a futuro, y crear un ambiente dinámico y motivacional.

Objetivo: Instaurar el Ajedrez como asignatura optativa en los colegios de Alcoy.			
Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Realizar proyecto de Ajedrez para plan escolar	14/08/2024	Equipo docente	Tiempo: 2 semanas
2. Presentar proyecto en las escuelas	02/09/2024	Equipo comercial	Tiempo 2 semanas.
3. Implementación del programa	16/09/2024	Equipo Docente	Tiempo: 2 semanas Inversión: 500€
4. Promoción y Difusión	23/09/2024	Equipo de Marketing	Tiempo: 1 semanas Inversión: 100€
5. Creación de comunidad	Permanente	Equipo de docentes	Inversión: Indefinida

Esta estrategia no implica ningún coste o riesgo adicional para el club. Actualmente, ya ofrecemos nuestro programa de ajedrez como asignatura optativa en los colegios Santa Ana y San Vicente Ferrer (Salesianos) en la ciudad de Alcoy. Nuestro plan es expandirnos a más colegios a medida que implementamos nuestras estrategias de crecimiento.

7.2 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto vamos a realizar la matriz de priorización de estrategias con el objetivo de escoger las mejores estrategias optimizando el coste de las acciones lo máximo posible.

Para elaborar la matriz definiremos las variables relevantes para determinar la importancia y la urgencia de los planes de acción. e

Priorizaremos los planes de acción en el siguiente orden: primero la estrategia de expansión tanto física como digital, segundo la colaboración con instituciones educativas y por último consolidar pactos con entidades de la salud pública. Se le aplicará a cada estrategia y a cada tipo de variable un peso medido en porcentaje para tener el orden de importancia.

El orden tiene importancia, ofrecer la experiencia deportiva del ajedrez al público es la manera más fácil para atraer gente para la realización de futuros eventos. Con esta expansión, conseguimos ser reconocidos y facilitar la instalación de servicios y productos tanto en instituciones educativas como de la salud.

Para E9 (40%) las variables de **importancia** son las siguientes:

Aumento de los socios: (40%) El crecimiento del número de socios es el objetivo principal de cualquier expansión, ya que garantiza la sostenibilidad del club y su impacto en la comunidad.

Presencia digital: (40%) Un sitio web y redes sociales activos permiten llegar a un público más amplio y facilitar la comunicación con los miembros.

Mejora de las instalaciones: (20%) Un espacio físico adecuado y equipado es esencial para atraer nuevos miembros y ofrecer una experiencia de calidad.

Y las variables de **urgencia** son las siguientes:

Mejora presencia digital: (50%) Si el sitio web y las redes sociales del club no están actualizados, es necesario modernizarlos.

Viabilidad comercial: (30%) 2realizar estudios de mercado para evaluar las posibilidades que tenemos.

Competencia creciente: (20%) Si surgen nuevos clubes de ajedrez en la zona, es necesario tomar medidas para mantener la ventaja competitiva.

Estrategia E9 (40%)		
Tipo de variable	Nombre	Peso
Importancia	Aumento de los socios	40%, Alta
Importancia	Presencia Digital	40%, Alta
Importancia	Mejora de las instalaciones	20%, Baja
Urgencia	Mejora presencia digital	50%, Alta
Urgencia	Viabilidad comercial	30%, Media
Urgencia	Competencia Creciente	20%, Bajas

Tabla 13: Priorización de Estrategia E9. Elaboración Propia

Para E10 (30%) las variables de **importancia** son las siguientes:

Influencia educativa: (30%) El principal objetivo es enriquecer la educación de los estudiantes, fomentando habilidades como la concentración, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Desarrollo de programas educativos: (40%) Crear programas de ajedrez adaptados a diferentes edades y niveles es clave para atraer y retener a los estudiantes.

Sostenibilidad del proyecto: (30%) Asegurar fuentes de financiamiento y establecer colaboraciones a largo plazo es fundamental para la continuidad del programa.

Y las variables de **urgencia** son las siguientes:

Programas extracurriculares en las escuelas: (35%) Si las escuelas buscan enriquecer su oferta educativa, el ajedrez puede ser una excelente opción.

Disponibilidad de recursos: (35%) Contar con instructores capacitados, materiales y espacios adecuados es esencial para iniciar el programa.

Eventos y torneos escolares: (30%) Organizar eventos y torneos puede generar interés y visibilidad para el programa.

Estrategia E10 (30%)		
Tipo de variable	Nombre	Peso
Importancia	Influencia Educativa	30%, Media
Importancia	Desarrollo de programas educativos	40%, Alta
Importancia	Sostenibilidad del proyecto	30%, Media
Urgencia	Programas extracurriculares para la escuela	20%, Baja
Urgencia	Disponibilidad de recursos	50%, Alta
Urgencia	Eventos y torneos presenciales.	30%, Media

Tabla 14: Priorización de Estrategia E10. Elaboración Propia

Para E5 (30%) las variables de **importancia** son las siguientes:

Impacto en la salud mental: (40%) El ajedrez ha demostrado tener beneficios significativos en la reducción del estrés, la mejora de la concentración y el aumento de la autoestima.

Promoción de hábitos saludables: (20%) Fomentar la actividad física, una dieta equilibrada y el descanso adecuado a través del ajedrez puede contribuir a un estilo de vida más saludable.

Desarrollo de habilidades cognitivas: (40%) El ajedrez mejora habilidades como la memoria, la planificación y la resolución de problemas, lo que puede tener un impacto positivo en el rendimiento académico y profesional.

Y las variables de **urgencia** son las siguientes:

Crecimiento de enfermedades mentales: (30%) El ajedrez puede ser una estrategia complementaria para prevenir y gestionar enfermedades crónicas como la diabetes y la hipertensión.

Envejecimiento de la población: (30%) El ajedrez puede ser una actividad estimulante para las personas mayores, ayudando a prevenir el deterioro cognitivo.

Eventos y campañas de salud: (40%) Participar en eventos y campañas de salud puede aumentar la visibilidad del proyecto y atraer a nuevos participantes.

Estrategia E5 (30%)		
Tipo de variable	Nombre	Peso
Importancia	Impacto en la Salud	40%, Alta
Importancia	Promoción de hábitos saludables	20%, Baja
Importancia	Desarrollo de habilidades cognitivas	40%, Alta
Urgencia	Crecimiento de enfermedades mentales	30%, Media
Urgencia	Envejecimiento de la población	30%, Media
Urgencia	Eventos y campañas para la salud.	40%, Alta

Tabla 15: Priorización de Estrategia E5. Elaboración Propia

7.2.1 Matriz de Priorización

En esta tabla se adjuntará el resumen de las variables de priorización de cada estrategia.

En cuanto al eje de las X cuanto más se desplace hacia la derecha significará que es más urgente, y en cuanto al eje de la Y, cuanto más arriba mayor importancia.

Concienciación Impacto en la salud.	Desarrollo plan habilidades cognitivas.	Mejora Presencia Digital Viabilidad Comercial
Disponibilidad de recursos	Crecimiento enfermedades mentales.	Desarrollo de Programas Educativos
Aumento Socios	Eventos y Torneos presenciales	
Promoción Hábitos Saludables	Programas extracurriculares para colegios	Disponibilidad de Recursos
Sostenibilidad del proyecto	Envejecimiento Población	Eventos y Campañas de Salud
	Viabilidad Comercial	
Mejora de las Instalaciones	Competencia Creciente	

Tabla 16: Matriz de Priorización. Elaboración Propia.

En esta Matriz quedan reflejadas todas las acciones estratégicas según el grado de importancia y de urgencia.

8. Anàlisi Financiero

En este apartado, realizaremos un análisis financiero para el club ajedrez Alcoy con el objetivo de llevar a cabo las estrategias planteadas para los años 2024, 2025 y 2026, utilizando las cuentas anuales proyectadas. Con el objetivo de ofrecer servicios de enseñanza y expandirnos mediante eventos y marketing digital.

8.1 Inversión Inicial

En este apartado vamos a realizar la inversión inicial para llevar a cabo nuestro proyecto. Como hemos comentado anteriormente el club ya dispone del material suficiente para llevar a cabo las estrategias, es por ello por lo que nuestros gastos no irán asociados en inmovilizado material, sino en inmovilizado intangible.

INMOVILIZADO INTANGIBLE	Cantidad	Precio	Total_Aquisición
Desplazamientos y Gasolina		1.500,00 €	1.500,00 €
Equipaje		1.500,00 €	1.500,00 €
Camaras y equipo		1.000,00 €	
Total Activo Tangible			3.000,00 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE			
Software de Gestion		1.000,00 €	1.000,00 €
Programas Informaticos de Enseñanza		500,00 €	500,00 €
Pago de licencia FACV competición		2.500,00 €	2.500,00 €
Publicidad Marketing Digital		500,00 €	500,00 €
Publicidad Eventos		250,00 €	400,00 €
Total Activo Intangible			4.900,00 €
SUMA TOTAL			7.900,00 €

Tabla 17: Inversión Inicial. Elaboración Propia

INVERSIÓN INICIAL	2025	2026
INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.250,00 €	3.250,00 €
Pago de licencia FACV competición	2.500,00 €	2.500,00 €
Publicidad Marketing Digital	500,00 €	500,00 €
Publicidad Eventos	250,00 €	250,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	4.000,00 €	1.500,00 €
Desplazamientos y Gasolina	1.500,00 €	1.500,00 €
Equipaje Deportivo	1.500,00 €	
Camaras y equipo	1.000,00 €	
TOTAL	7.250,00 €	4.750,00 €

Tabla 18: Inversión Inicial Anual. Elaboración Propia

El precio que se muestra en las tablas es sin la variable del IVA (Impuesto del Valor Añadido), para que exista una visión real de las inversiones que hay que realizarse.

Especificamos que en el apartado pago de licencias FACV, estas siglas hacen referencia a la Federación de Ajedrez Comunidad Valenciana.

La oferta de planes de enseñanza requerirá la contratación de personal docente. El club ha previsto la incorporación de dos profesores con un contrato indefinido de 25 horas semanales. Esta modalidad contractual, exenta de retención del IRPF, optimiza la gestión de la nómina.

Profesor 1							
AÑO	SALARIO BRUTO	Contingencias Comunes	Desempleo	AP y EP	FP	FOGASA	COSTE TOTAL
2024	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
2025	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
2026	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €

Tabla 19: Salario Profesor 1. Elaboración Propia

Profesor 2							
AÑO	SALARIO BRUTO	Contingencias Comunes	Desempleo	AP y EP	FP	FOGASA	COSTE TOTAL
2024	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
2025	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €
2026	630,00 €	148,68 €	42,21 €	10,40 €	3,78 €	1,26 €	836,33 €

Tabla 20: Salario Profesor 2. Elaboración Propia

Los distintos factores personales (edad, categoría profesional, naturaleza del contrato laboral, etc.) que concurren en cada trabajador determinan la aplicación de un tipo impositivo del IRPF específico, reduciendo así su remuneración neta

En la siguiente tabla mostraremos los porcentajes de cotización a cargo del trabajador y a cargo de la empresa.

A cargo de la empresa		A cargo del trabajador	
Contingencias Comunes	23,6%	Contingencias Comunes	4,7%
Desempelo	6,7%	Desempleo	1,6%
Accidentes de Trabajo y Enfermedad	1,7%	FP	0,1%
Formación Profesional	0,6%		
FOGASA	0,2%		

Tabla 21: Porcentajes de Cotización. Elaboración Propia

8.2 Pérdidas y Ganancias

Con el objetivo de evaluar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, se procederá a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias estimada para los próximos tres años, considerando las inversiones iniciales y las necesidades de personal proyectadas.

	2024	2025	2026
INGRESOS			
Saldo Inicial	11.000,00 €	13.000,00 €	15.000,00 €
Cuotas Socios	2.485,00 €	3.000,00 €	4.500,00 €
Subvención Diputación	3.034,00 €	3.034,00 €	3.034,00 €
Subvención Ayuntamiento	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Venta de Lotería	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Patrocinadores	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
TOTAL INGRESOS	25.519,00 €	28.034,00 €	31.534,00 €
GASTOS			
Profesores	1.672,66 €	1.672,66 €	1.672,66 €
Desplazamientos y Gasolina	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Equipaje	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Camaras y Equipo	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Software de Gestión	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Programas de enseñanza	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Pago Licencias FACV	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Publ. Marketing digital	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Publ. Eventos	250,00 €	500,00 €	750,00 €
Agua Luz Gas Internet	750 €	750 €	750 €
Tasa de limpieza	200 €	200 €	200 €
Tasa Basura	80 €	80 €	80 €
TOTAL GASTOS	9.780,00 €	12.202,66 €	12.452,66 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	15.739,00 €	15.831,34 €	19.081,34 €

Tabla 22: Cuadro de Pérdidas y Ganancias



El club tiene como fuentes de ingresos la cuota de los socios, actualmente el contamos con alrededor de 70 socios que pagan mensualmente su cuota. Además, añadimos las subvenciones que ya hemos adquirido por parte de la diputación de Alicante y por parte del Ayuntamiento de Alcoy.

Además, contamos con el servicio de venta de lotería, en la zona de Alcoy funciona de forma positiva, sobre todo en la época Navideña.

En cuanto a los patrocinadores contamos con dos apoyos económicos, por parte de la Mutua Madrileña seguros, y por parte de Hilados Muravo S.L.U, imponen como condición mostrar sus logotipos en las vestimentas deportivas.

En los gastos, hemos añadido los gastos de mantenimiento del propio club, el salario de los profesores y todos los gastos comentados en el apartado de inversión inicial.

Observamos que el saldo final es positivo y creciente respecto al paso de los años, lo que significa un punto positivo para seguir hacia delante.

8.3. Movimientos de Tesorería desglosado por trimestres

Además de conocer el beneficio contable, es crucial que el equipo directivo evalúe la liquidez de la empresa en los próximos trimestres, a fin de garantizar la continuidad operativa.

Por ello vamos a realizar la tabla del flujo de tesorería de 2025, empezamos a partir de enero ya que es cuando arranca la temporada deportiva de ajedrez de los clubes.

Antes de elaborarla matizamos que el tercer trimestre es la época donde menos interés tenemos en realizar eventos, ya que los meses de julio y agosto en la zona de Alcoy son malos ya que muchas personas tienen vacaciones.

	2025			
	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Saldo Inicial	13.000,00 €	9.616,72 €	9.517,44 €	4.834,16 €
GASTOS				
Sueldo Profesores	3.345,32 €	3.345,32 €	3.345,32 €	3.345,32 €
Seguridad Social Prof.	1.237,96 €	1.237,96 €	1.237,96 €	1.237,96 €
Licencia FACV	2.500,00 €	- €	- €	- €
Publ Marketing Digital	200,00 €	350,00 €	100,00 €	350,00 €
Publ Eventos	100,00 €	200,00 €	- €	200,00 €
TOTAL	7.383,28 €	5.133,28 €	4.683,28 €	5.133,28 €
INGRESOS				
Cuotas de Socios	3.000,00 €	- €	- €	- €
Subvención Ayuntamiento	- €	2.000,00 €	- €	- €
Subvención Diputación	- €	3.034,00 €	- €	- €
Patrocinadores	1.000,00 €	- €	- €	3.000,00 €
Lotería	- €	- €	- €	3.000,00 €
TOTAL	4.000,00 €	5.034,00 €	- €	6.000,00 €
SALDO DE TESORERÍA	9.616,72 €	9.517,44 €	4.834,16 €	5.700,88 €

Tabla 23: Flujo de Tesorería. Elaboración Propia

Partimos desde el 1 de enero de 2025 para la elaboración de la anterior tabla, es por ello por lo que iniciamos con un saldo de 13000€ que proviene de la cuenta de P y G.

Los sueldos de los profesores son mensuales así que habrá que multiplicar por tres, a esto se le suma la seguridad social para cada docente.

Como la temporada empieza en enero el pago de licencias deportivas se ejecutan en la segunda semana de enero, para poder habilitar a los jugadores el inicio del torneo interclubs.

En cuanto al gasto en publicidad tanto de Marketing como de eventos están enfocados para el segundo y cuarto trimestre, ya que son los meses más calientes y donde hay mayores cantidades de jugadores activos.

Observamos en los ingresos que la cuota de socio se paga durante el pago de las licencias deportivas.

Los pagos de subvenciones deportivas de ajedrez se suelen adquirir entre los meses de abril y Mayo de ahí su ubicación en la tabla.

El patrocinador MutuaMadrileña seguros efectúa su aportación durante el mes de enero con una cantidad de 1000€ mientras que Hilados Muravo la efectúa durante el último trimestre con una cuantía de 3000€.

Y para concluir este apartado observamos como hemos acabado con un Saldo de 5700€ respecto a los 3000€ iniciales, ya que no estamos contando con el pago de los alumnos hacia el club ya que es muy difícil predecir el volumen de clientes que pueden adquirir los profesores.

8.4. Análisis del Balance de situación

En este punto se va analizar el balance de situación por su naturaleza jurídica es muy sencillo su realización.

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
A) ACTIVO NO CORRIENTE		38.300,00 €	A) PATRIMONIO NETO 38.300,00 €
Inmovilizado intangible	3.000,00 €		Fondos Propios 38.300,00 €
Propiedad industrial			Reserva legal
Aplicaciones Informáticas	3.000,00 €		Reserva voluntaria
			Reserva estatutaria
Inmovilizado material	35.300,00 €		Resultado del ejercicio
Terrenos			
Construcciones	30.000,00 €		
Instalaciones técnicas	300,00 €		
Maquinaria			
Utilillaje			
Mobiliario	5.000,00 €		
Elementos de transporte			
Equipos de procesos de información			
Inversiones financieras a largo plazo	0,00 €		
Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio			
Créditos a largo plazo			
Imposiciones a largo plazo			
B) ACTIVO CORRIENTE	11.300,00 €		C) PASIVO CORRIENTE 0,00 €
Existencias	300,00 €		Deudas a CORTO plazo con entidades de crédito
Mercaderías			Otras deudas a corto plazo
Materias primas			Proveedores de inmovilizado a CORTO plazo
Combustibles			Efectos a pagar a CORTO plazo
Repuestos			Proveedores
Material de oficina	300,00 €		Proveedores, efectos comerciales a pagar
Productos en curso			Acreedores
Productos terminados			Acreedores efectos comerciales a pagar
Deudores comerciales - Realizable	0,00 €		
Ciudadanos			
Ciudadanos efectos comerciales a cobrar			
Deudores			
Deudores efectos comerciales a cobrar			
Inversiones financieras a corto plazo - Realizable	0,00 €		
Inversiones financieras a corto plazo			
Créditos a corto plazo			
Imposiciones a corto plazo			
Efectivo - Disponible	11.000,00 €		
Caja	11.000,00 €		
Banco c/c			
TOTAL	49.600,00 €		TOTAL 38.300,00 €

Tabla 24: Balance de Situación. Elaboración Propia

Observamos como nuestro activo se basa en el inmovilizado material, la sede, las instalaciones, el mobiliario, el material de oficina y la caja.

Todos los datos puestos son aproximados ya que no se conoce con exactitud los precios que están valorados los activos del club.

Con la información disponible, no podemos realizar un análisis más profundo, pero podemos concluir que la empresa cuenta con las bases para iniciar sus operaciones.

8.5 Resumen y Conclusiones del Plan Financiero

A lo largo de este plan financiero se han elaborado las previsiones económicas para los años 2024, 2025 y 2026.

Hemos comenzado este análisis proponiendo la inversión inicial necesaria para llevar a cabo las estrategias impartidas durante todo este trabajo. Destacamos sobre todo la inversión en el salario de los docentes y las herramientas de publicidad y



marketing para llevar a cabo nuestros planes de enseñanza y expansión territorial y digital.

Hemos observado que el club con todos sus ingresos esta en una situación favorable lo que conlleva que asuma menos riesgos a la hora de invertir en los planes.

Durante la realización de este punto, no hemos tenido en cuenta los beneficios que generan los profesores por la realización de clases, ya que es muy complicado saber cuantos clientes y ingresos pueden generar. Aun no contando con este dato observamos que los flujos de tesorería son positivos, por lo que no supone ninguna amenaza financiera.

Podemos concluir este análisis financiero afirmando que las inversiones realizadas para la ejecución de los planes de acción son positivas para el club.

9. CONCLUSIONES

Club Ajedrez Alcoy se ha ganado su lugar en el sector gracias a la gran trayectoria que tiene desde 1930, destacando su victoria en el Campeonato de España de 1965 y por los servicios que ofrece hoy en día a todos aquellos apasionados que quieren adentrarse en el deporte.

En este TFG hemos destacado la situación del deporte en España relacionándolo con la evolución del Ajedrez a lo largo de los años. Seguidamente hemos descrito nuestro club mencionando su metodología de trabajo y la nueva implantación de página web que nos facilita la expansión a mayor público.

Posteriormente hemos realizado el análisis externo del club identificando las oportunidades y amenazas que ejercen las variables externas desde un punto de vista del macroentorno y microentorno. Destacamos la importancia de las variables socioculturales y tecnológicas brindándonos un abanico amplio de oportunidades que podemos aprovechar. Con el microentorno después de analizar el atractivo del sector e identificar nuestros factores estructurales de éxito, hemos obtenido las oportunidades que obtenemos comparando contra nuestra mayor competencia el Club Ajedrez Tabiya Alcoy.

Seguidamente en el análisis interno, hemos identificado los recursos totales que dispone nuestro club y las capacidades que podemos ejercer con el fin de identificar las fortalezas y debilidades. De modo que hemos podido establecer ventajas competitivas con la finalidad de implantar estrategias que exploten nuestros recursos y capacidades.

Gracias al análisis interno y externo elaboramos el DAFO del club, al conocer todas nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se nos hace más sencillo la elaboración de las estrategias.

Después de formular las estrategias y realizar su ajuste hemos escogido las estrategias de expansión física y digital mediante la realización de eventos y marketing digital, la creación de un plan educativo para instaurarnos en las escuelas de Alcoy, y la creación de programas de enseñanza de ajedrez para la salud cognitiva de las personas de forma divertida y entretenida.

Para cada una de las estrategias ejecutamos un plan de acción distinto definiendo las acciones a seguir, los plazos de ejecución, el responsable de cada área encargado de ejecutar la acción y la inversión necesaria para llevarlo a cabo.

Por último, definimos las acciones de mayor importancia y urgencia en la matriz de priorización para ir ejecutando los próximos meses nuestras estrategias y llevarlas a la realidad.

Concluimos el trabajo de fin de carrera subrayando la importancia de tomar acción de todas las estrategias y acciones expuestas para el futuro de nuestro club de ajedrez.



Hoy en día cada vez se hace más complicado llevar las ideas a la realidad por las limitaciones económicas y mentales que se generan, la gran mayoría de ideas fracasan o simplemente se quedan en “ideas”, por eso una vez un autor anónimo menciona: “La vida es como el Ajedrez, cada decisión que tomas es una jugada que define tu futuro”.

10. BIBLIOGRAFIA

20minutos. (s.f.). Obtenido de <https://www.20minutos.es/>

Abel. (19 de Julio de 2023). National Geographic. Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/historia-ajedrez-desafio-intelectual_15981

BancoMundial. (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>

Chess.com. (2 de Diciembre de 2017). Chess.com. Obtenido de <https://www.chess.com/es/article/view/cuantos-jugadores-de-ajedrez-hay-en-el-mundo>

CIS. (9 de Abril de 2024). CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas). Obtenido de <https://www.cis.es/-/el-47-9-de-la-poblacion-dice-que-practica-uno-o-varios-deportes->

Clubajedrezalcoy.com. (s.f.). Club Ajedrez Alcoy. Obtenido de <https://www.clubajedrezalcoy.com/>

INE. (s.f.). Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&idp=1254735976595

Leonoticias. (Marzo de 2021). Leonoticias. Obtenido de <https://www.leonoticias.com/colegios/san-juan-de-la-cruz/ajedrez-asignatura-obligatoria-20210302124622-nt.html>

PlanificaciónEstratégica. (s.f.). Obtenido de https://poliformat.upv.es/access/content/group/GRA_11855_2023/2.%20Temario%20de%20la%20asignatura/PE%20T4.pdf

SEXTA, L. (13 de Abril de 2019). LaSexta.com. Obtenido de <https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/cada-vez-tenemos-menos-capacidad-de-concentracion-apenas-mantenemos-cinco-segundos-la->



atencion_201904135cb205af0cf2a388276d5fa7.html#:~:text=Nuestra%20cap
acidad%20de%20atenci%C3%B3n%20se,y%20eso%20satura%20nuestro

Silver, A. (Julio de 2023). *chessbase.com*. Obtenido de
<https://es.chessbase.com/post/ajedrez-prevencion-demencia>

Statista.com. (s.f.). Obtenido de <https://es.statista.com/>

