



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*Análisis del modelo de negocio
actual y propuesta de un modelo
estratégico de Océano Azul para el
club de pádel*

Urban Padesport & Coffee, S.L.

MEMORIA PRESENTADA POR:

Yenisel Barroso Zayas

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Convocatoria de defensa: Febrero de 2021

AGRADECIMIENTOS.

Más allá de agradecer solamente a quienes me ayudaron con su consejo oportuno en la realización de esta investigación, se merecen mi reconocimiento también quienes me animaron a dar lo mejor de mí a lo largo de estos dos años:

*A **mi madre**, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación; por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y la distancia; gracias por jamás dejarme sola, por todo lo que me diste y me darás; gracias por ser mi guía.*

*A **mi padre**, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, sus experiencias, pero más que nada, por su amor.*

*A **mi hermano José Ricardo**, por alentarme siempre a dar lo mejor y ver en mí un ejemplo a seguir.*

*A **mi tutor Pau Vicedo Payá**, por su ayuda incondicional hasta el último momento.*

*A **mis compañeros de máster**, los que aún están y los que se han ido; a todos gracias por el gran equipo que hicimos.*

*A **mis profesores**, por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.*

*A **todos los trabajadores del Urban Padesport & Coffee, S.L.**, por abrirme las puertas y permitirme desarrollar la investigación, gracias por confiar en mí.*

A los que menciono y a los que no, pero que de alguna forma fueron testigos del camino andado para llegar hasta aquí,

Gracias

RESUMEN.

“Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de un modelo estratégico de Océano Azul para el club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L.”

El presente trabajo de fin de máster pretende realizar un análisis del modelo de negocio que implementa la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L., con el fin de crear estrategias que le permitan su transición a un océano azul. Para ello, se utilizarán herramientas como el Business Model Canvas, que permitirá determinar su situación actual y elaborar, posteriormente, propuestas que le permita explotar las ventajas competitivas que posee y generar nuevas. Además, se contemplará el uso de herramientas de análisis interno y externo, la elaboración de una matriz DAFO, el estudio del escenario estratégico del sector, así como de los tres niveles de no clientes, y la confección de un mapa de utilidad del comprador por cada sector.

Posteriormente, se analizarán cada uno de los seis caminos que plantea la estrategia del océano azul, redefiniendo las fronteras del mercado detectadas, de tal modo que se creará una matriz ERIC por cada uno, a fin de obtener resultados diferenciadores en las curvas del cuadro estratégico. Finalmente, se procederá a la realización de una feria interna donde se mostrarán estos caminos a la empresa para que elija la o las propuestas más atractivas. Una vez efectuada la selección, se plantearán las acciones concretas para llevar a cabo la estrategia que permitirá al Urban Padesport & Coffee, S.L. abrirse nuevos horizontes reinventando su modelo de negocio.

Palabras claves: Alcoy, gimnasio, modelo de negocio, océano azul, restaurante, Urban Padesport.

SUMMARY.

"Analysis of the current business model and proposal of a strategic model of Blue Ocean for the paddle club Urban Padesport & Coffee, S.L."

This master's thesis aims to carry out an analysis of the business model implemented by the company Urban Padesport & Coffee, S.L., in order to create strategies that will enable its transition to a Blue Ocean. To this end, tools such as the Business Model Canvas will be used to determine its current situation and subsequently draw up proposals that will enable it to exploit its competitive advantages and generate new ones. In addition, the use of internal and external analysis tools, the preparation of a SWOT matrix, the study of the strategic scenario of the sector, as well as the three levels of non-customers, and the preparation of a buyer utility map for each sector will be considered.

Subsequently, each of the six paths proposed by the blue ocean strategy will be analyzed, redefining the market frontiers detected, so that an ERIC matrix will be created for each one, in order to obtain differentiating results in the curves of the strategic table. Finally, an internal fair will be held where these paths will be shown to the company so that it can choose the most attractive proposals. Once the selection has been made, concrete actions will be proposed to carry out the strategy that will allow Urban Padesport & Coffee, S.L. to open new horizons by reinventing its business model.

Keywords: Alcoy, gym, business model, Blue Ocean, restaurant, Urban Padesport.

Tabla de Contenidos

I. INTRODUCCIÓN	14
II. OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	18
II.1 Objeto del TFM.	20
II.2 Motivación del TFM.....	21
II.3 Justificación del TFM.....	21
III. MARCO TEÓRICO	23
III.1 Dirección Estratégica Tradicional.	25
III.1.1 El análisis estratégico.....	26
III.1.2 Implantación de estrategias.....	38
III.2 Estrategia del océano azul.....	39
III.2.1 Innovación en valor.....	40
III.2.2 Herramientas.....	41
III.2.3 Canvas Business Model.	53
IV. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA	58
IV.1 Breve historia de la empresa.....	60
IV.2 Descripción del modelo actual de la empresa.....	62
IV.3 Misión, visión y valores.	72
IV.4 Business Model Canvas.	74
V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	83
V.1 Análisis externo.....	85
V.1.1 Análisis del macroentorno.	85
V.1.2 Análisis del microentorno.....	127
V.2 Análisis interno.....	148
V.2.1 Recursos principales.	148
V.2.2 Capacidades principales y análisis funcional.....	152
V.2.3 Perfil estratégico de la empresa.....	155
V.3 Análisis DAFO.	160
VI. CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	164

VI.1 Cuadro o escenario estratégico del sector.....	166
VI.2 Mapa de utilidad del comprador y los tres niveles de no clientes.....	174
VI.3 Esquema de los seis caminos.....	183
VI.3.1 Camino 1: Explorar sectores alternativos.....	184
VI.3. 2 Camino 2: Explorar otros grupos estratégicos de tu sector.....	190
VI.3.3 Camino 3: Explorar la cadena de compradores.....	195
VI.3.4 Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios.....	200
VI.3.5 Camino 5: Replantear la orientación funcional y emocional del sector.....	204
VI.3.6 Camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.....	209
VI.4 Nuevo mapa de utilidad del comprador.....	218
VI.5 Feria de Océano Azul.....	224
VII. PROPUESTA DE UN NUEVO NEGOCIO INNOVADOR.....	235
VII.1 Segmentos de clientes.....	237
VII.2 Propuesta de valor.....	238
VII.3 Canales de distribución.....	239
VII.4 Relación con los clientes.....	240
VII.5 Fuentes de ingresos.....	241
VII.6 Recursos clave.....	242
VII.7 Actividades clave.....	242
VII.8 Socios clave.....	243
VII.9 Estructura de costes.....	244
VIII. CONCLUSIONES.....	248
BIBLIOGRAFÍA.....	252

Índice de figuras

Figura 1. El proceso de dirección estratégica. Fuente: Navas y Guerras (2007).....	26
Figura 2. La cadena de valor. Fuente: Michael Porter (1985).....	28
Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: 5fuerzasdeporter.com.....	35
Figura 4. Matriz DAFO. Fuente: Wikipedia.....	37
Figura 5. Descripción gráfica océanos rojos vs océanos azules. Fuente: sistemaimpulsacom..	39
Figura 6. Innovación en valor: La piedra angular del océano azul.....	40
Figura 7. Modelo cuadro estratégico. Fuente: Elaboración propia.....	42

Figura 8. Mapa de utilidad del comprador. Fuente: sintetia.com	44
Figura 9. Los tres niveles de no clientes. Fuente: Chan y Mauborgne (2008)	45
Figura 10. Esquema de los seis caminos. Fuente: Chan y Mauborgne (2008).....	47
Figura 11. Matriz ERIC. Fuente: Elaboración propia.	51
Figura 12. Plantilla Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.....	54
Figura 13. Decoración instalaciones. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.	63
Figura 14. Zona de resistencia. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.	64
Figura 15. Zona de cardio. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.....	64
Figura 16. Sala de Ciclo. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L	65
Figura 17. Vestuario para chicas. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.....	65
Figura 18. Zona infantil. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.	66
Figura 19. Barra del restaurante. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.	66
Figura 20. Pistas de pádel. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L	67
Figura 21. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	71
Figura 22. Business Model Canvas de la empresa. Fuente: Elaboración propia.....	81
Figura 23. Evolución del PIB per cápita de España. Fuente: Datosmacro.com.....	91
Figura 24. Evolución de renta bruta media de Alcoy. Fuente: AEAT, www.epdata.es	92
Figura 25. Pirámide de Población Alcoy 2020. Fuente: www.foro-ciudad.com	102
Figura 26. Perfil estratégico del macroentorno. Fuente: Elaboración propia.....	124
Figura 27. Perfil estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	157
Figura 28. Cuadro estratégico del sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	168
Figura 29. Cuadro estratégico del sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	172
Figura 30. Mapa de utilidad del comprador en el sector fitness.	176
Figura 31. Mapa de utilidad del comprador en el sector hostelero.	178
Figura 32. Matriz ERIC camino 1 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	188
Figura 33. Cuadro estratégico camino 1 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	190
Figura 34. Matriz ERIC camino 2 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	193
Figura 35. Cuadro estratégico camino 2 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	194
Figura 36. Matriz ERIC camino 3 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	198
Figura 37. Cuadro estratégico camino 3 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	200
Figura 38. Matriz ERIC camino 4 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	203
Figura 39. Cuadro estratégico camino 4 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	204
Figura 40. Matriz ERIC camino 5 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	207
Figura 41. Cuadro estratégico camino 5 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	208

Figura 42. Matriz ERIC camino 6 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	213
Figura 43. Cuadro estratégico camino 6 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.	215
Figura 44. Matriz ERIC camino 6 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	216
Figura 45. Cuadro estratégico camino 6 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.	217
Figura 46. Nuevo mapa de utilidad del comprador en el sector fitness.	218
Figura 47. Nuevo mapa de utilidad del comprador en el sector hostelero.	219
Figura 48. Banda de precios del grueso del mercado camino seis.	227
Figura 49. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.....	233
Figura 50. Nuevo Business Model Canvas de la empresa. Fuente: Elaboración propia.	246

Índice de tablas

Tabla 1. Factores principales para el análisis PESTEL.....	33
Tabla 2. Estrategia del océano rojo vs océano azul	41
Tabla 3. Tarifas de alquiler de pistas	68
Tabla 4. Tarifas de clases de pádel.....	68
Tabla 5. Tarifas de clases de baile infantil.....	69
Tabla 6. Horarios del club.....	70
Tabla 7. Crecimiento del PIB anual de España	90
Tabla 8. Evolución del IRPF en España	94
Tabla 9. Variación anual del IPC en España y la Comunidad Valenciana	95
Tabla 10. Paro en España 2018 y 2019.....	97
Tabla 11. Evolución de la población de Alcoy	100
Tabla 12. Población de Alcoy por sexo y edad 2020	101
Tabla 13. Crecimiento vegetativo Alcoy.....	103
Tabla 14. Uso de las TIC por edades en 2020.....	109
Tabla 15. Uso de las TIC en las empresas en 2019 - 2020.....	111
Tabla 16. Oportunidades y amenazas del macroentorno	126
Tabla 17. Análisis de competidores actuales en el sector fitness	133
Tabla 18. Análisis de competidores actuales en el sector hostelero	139
Tabla 19. Oportunidades y amenazas del microentorno	147
Tabla 20. Análisis funcional de los recursos y capacidades	154
Tabla 21. Fortalezas y debilidades de la empresa.....	159

Tabla 22. Análisis DAFO del Urban Padesport & Coffee, S.L.	160
Tabla 23. Tabla de precios gimnasios y centros alternativos 2020.....	226
Tabla 24. Plan de Acción camino seis.....	230

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

I. Introducción.

En la actualidad, cada vez se hace más visible la fuerte competencia que existe entre las empresas, ya no sólo a nivel local, sino que, producto de la globalización, esta se ha ido extendiendo mucho más allá, haciendo que las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyan. De modo que, las empresas se ven en la necesidad de encontrar nuevos espacios en el mercado basándose en la innovación sobre el valor de sus productos y/o servicios. Esta estrategia es lo que se conoce como océano azul, donde las oportunidades son totalmente nuevas y la competencia, en un principio, carece de importancia.

Por otro lado, varias son las empresas que aplican ideas innovadoras a su negocio, pero que no son lo suficientemente capaces de explotarla al máximo o identificarla como una ventaja competitiva frente a sus rivales, de modo que, el cliente no lo percibe ni aprecia como tal. Este es el caso del club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L., ubicado en la ciudad de Alcoy; un centro que posee distintas instalaciones pero que se enfoca únicamente en competir como gimnasio, debido a la gran competencia que existe en la zona.

Es por ello que, debido a toda la situación actual que se ha desatado producto del coronavirus, las personas están cada vez más seguras de que aprender a gestionar el cambio dentro de las empresas es de vital importancia si se quiere sobrevivir, la clave está en adaptarse a los nuevos entornos de competitividad que cada día evolucionan más. Además, se requiere desafiar los límites de negocio tradicionales y lanzarse a los nuevos métodos de gestión empresarial reorientando así estos modelos.

II. OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

OBJETO, MOTIVACIÓN
Y JUSTIFICACIÓN

II. Objeto, motivación y justificación

II.1 Objeto del TFM.

Con el desarrollo del presente trabajo de fin de máster, se pretende la creación de estrategias para el Urban Padesport & Coffee, S.L, que le permitan su transición a un océano azul. Partiendo de la necesidad que presenta la empresa de optimizar sus recursos y de la fuerte competencia que hay en el mercado, se hará uso de los conocimientos adquiridos en la materia Management Estratégico, para lograr un nuevo modelo de negocio para la empresa. En primer lugar se realizará un análisis del modelo actual para determinar los recursos con que cuenta la empresa. En tal sentido, se implementará la herramienta Business Model Canvas. A partir de ahí, se procederá a una evaluación estratégica del club, que incluirá su análisis interno y externo.

Una vez determinado los factores que influyen en el funcionamiento de la empresa, se elaborará una matriz DAFO, para determinar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades frente al mercado. Conociendo estos factores, se procedería a implementar la estrategia de océano azul, en la cual se analizará el escenario estratégico que presentan los sectores donde desarrolla su actividad económica la empresa. Además de determinar los mapas de utilidad de los consumidores, así como los niveles de no clientes en cada sector. Posteriormente, se trabajaría en los seis caminos que propone la estrategia, en aras de encontrar propuestas que la hagan competitiva en el mercado.

Los últimos pasos serían la presentación al club de las estrategias elaboradas en cada camino, donde los gerentes del centro decidirán cuál desean desarrollar. En tal sentido, se analizarán las políticas estratégicas de precios, así como el objetivo en costes. Finalmente de desarrollaría un plan de acciones que permitan a la empresa implementar la estrategia seleccionada, para luego determinar cómo quedaría el nuevo modelo de negocio innovador.

II. Objeto, motivación y justificación

II.2 Motivación del TFM.

La principal motivación de este trabajo, fue el haber detectado la necesidad en la empresa de implementar estrategias que le permitieran optimizar sus recursos, ya que dispone de muchos que no se explotan lo suficiente. Sin embargo, en cuatro años que llevan en el mercado, han sabido posicionarse fuertemente en el sector fitness. Por otro lado, está el hecho de que sus administradores carecen de conocimiento administrativos, con lo cual, había una oportunidad muy grande de trabajar en algo significativo y productivo.

Más que un simple trabajo de fin de máster, este proyecto se ha convertido en una experiencia de vida. Esto se debe a la disposición que hubo, desde un primer momento, por parte de la empresa, en colaborar con la investigación. Con ello, se dio la oportunidad de trabajar mano a mano con el club, y ser partícipe de todo el proceso de cambio que ha experimentado en los últimos meses.

II.3 Justificación del TFM.

En el sector de los gimnasios, las empresas suelen competir con las mismas estrategias, intentando constantemente quitarse clientes unas a otras, por lo que se hace necesario realizar cambios en estas estrategias para buscar un camino propio, en el que la competencia se torne irrelevante. Con el desarrollo de este trabajo, se prevé que los beneficios para la empresa sean significativos. Las nuevas propuestas que se hagan, provocarán que el club ya no vuelva a ver a sus competidores con los mismos ojos.

Además, se estima conveniente la propuesta de un modelo estratégico de océano azul, debido a que la empresa ya está explorando algunos de los seis caminos, pero no ha sido lo suficientemente consciente de ello y, por ende, no lo ha utilizado en su beneficio.

III. MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

III. Marco Teórico

Este capítulo detalla la teoría imprescindible a conocer como base donde se sustentarán los análisis y propuestas de desarrollo del presente trabajo de fin de máster, lo cual permite que se cree un cuerpo unificado de criterios que sirva para comprender y analizar el tema propuesto. Los apartados desarrollados son “Dirección Estratégica Tradicional” y “Estrategia del Océano Azul”.

III.1 Dirección Estratégica Tradicional.

A lo largo de los años se ha visto el concepto de estrategia como la búsqueda del éxito, tanto frente a nuestros adversarios como para conseguir nuestras metas. Se define la Dirección Estratégica como aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular estrategias y ponerlas en práctica.

En palabras de Peter Drucker, uno de los autores más relevantes sobre la gestión empresarial, “La planificación a largo plazo no es pensar sólo en las decisiones futuras, sino, más bien, en el futuro de las decisiones presentes”. Aquí, hace referencia a una de las reglas del pensamiento estratégico: primero se piensa y después se actúa; dicho pensamiento lleva consigo el inherente hecho de analizar y, posteriormente, sintetizar.

Por tanto, el modelo tradicional de la Dirección Estratégica se basa en el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estas.

III. Marco Teórico

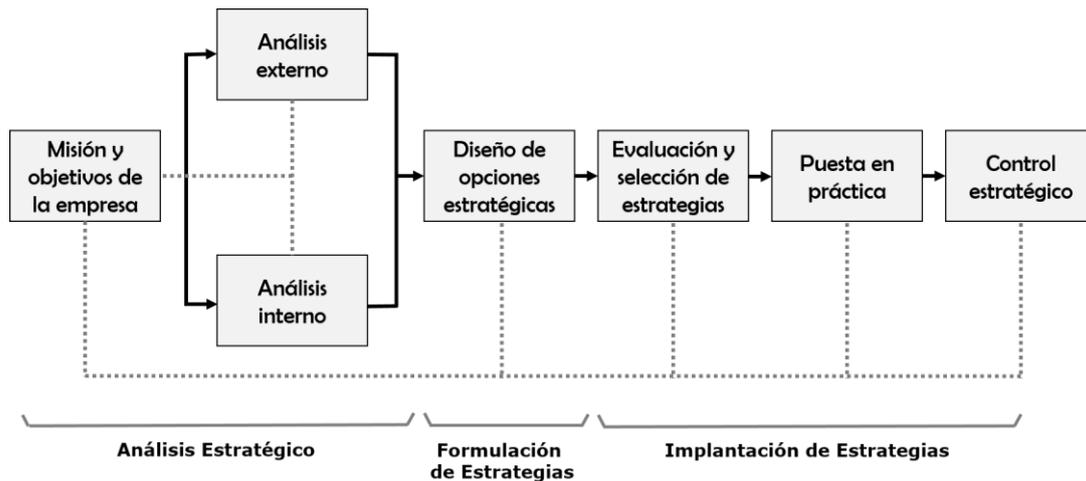


Figura 1. El proceso de dirección estratégica. Fuente: Navas y Guerras (2007)

De modo que, para desarrollar este modelo, se deben considerar los siguientes siete pasos, tal y como plantea Manuel Carneiro Caneda en su libro *“Dirección estratégica innovadora pero, ¿hay vida después de Porter?”*:

1. Determinación de los fines y misión de la empresa.
2. Análisis de los elementos del entorno externo.
3. Análisis interno y consideración de la posición competitiva propia.
4. Diseño de la estrategia a seguir, así como del modo de aplicarla.
5. Evaluación y selección de las estrategias y tácticas más adecuadas.
6. Puesta en práctica de lo diseñado con anterioridad.
7. Seguimiento y control del planteamiento estratégico.

III.1.1 El análisis estratégico.

El análisis estratégico contempla los tres primeros pasos mencionados anteriormente. Este proceso trata de identificar el efecto de las expectativas e influencia de los grupos de interés, la capacidad estratégica de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la misma. Todo ello permitirá la realización de un diagnóstico y evaluación de la situación actual, para posteriormente formular las estrategias oportunas.

III. Marco Teórico

Es decir, se debe partir de conocer la orientación empresarial y organizativa de la empresa, cómo se presenta ésta ante la sociedad en general y a la propia comunidad empresarial. Es lo que se conoce como misión; en otras palabras, es la identidad de la empresa, la expresión de su personalidad, su razón de ser, la respuesta a ¿quiénes somos? y ¿qué hacemos?

Por otra parte, está la orientación futura de la empresa, su visión. Se trata de las expectativas ideales de lo que quiere alcanzar la organización y los criterios que seguirá para cumplir esos objetivos. Responde a las interrogantes ¿quién queremos ser? y ¿dónde queremos llegar? En resumen, la visión aglutina el planteamiento de llegada para ese camino a seguir que supone el modelo de Dirección Estratégica.

Asociado a estos conceptos, se encuentran los valores de la empresa, es decir, los principios éticos y profesionales en los que la entidad basa su modo de proceder. Son una declaración sobre la manera en que va a lograr implantar su misión y los medios con que se va a lograr obtener la visión. Todo ello en conjunto, misión, visión y valores, conforman el propósito estratégico; que no es más que introducir el futuro en el presente para que los planes se traduzcan en un liderazgo global.

III.1.1.1 Análisis interno.

Una vez definidos los fines de la empresa, y en línea con el análisis estratégico, se debe proceder al diagnóstico interno que, en resumidas palabras, es el estudio completo de la capacidad de la entidad para desarrollarse frente a la competencia. Para ello, una de las herramientas fundamentales a emplear es la denominada “cadena de valor”, ya que permite analizar estratégicamente las actividades internas de una empresa. Además, se compone de nueve actividades principales detalladas en la figura 2, mediante las cuales la “cadena de valor”

III. Marco Teórico

intercambia informaciones y datos, para posibilitar una red coherente de colaboración.

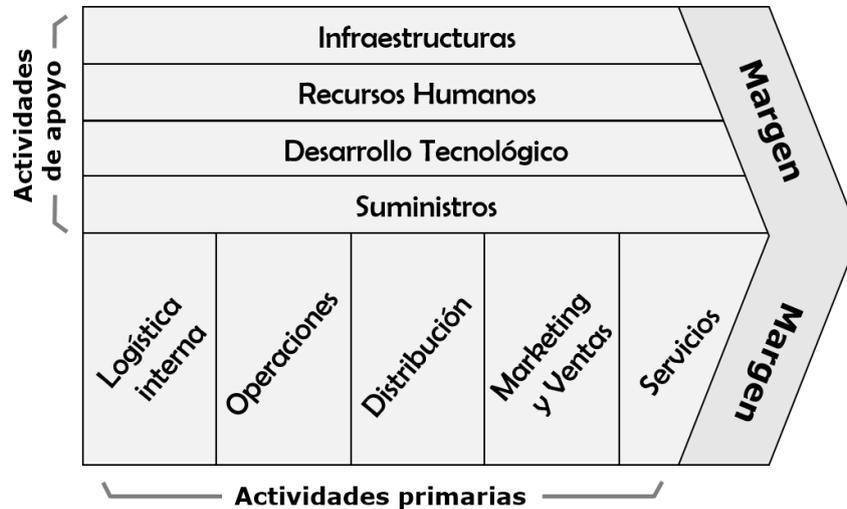


Figura 2. La cadena de valor. Fuente: Michael Porter (1985)

Otras de las herramientas fundamentales del análisis interno son los recursos y el análisis funcional de éstos. Es importante estudiar si los recursos de una empresa constituyen puntos fuertes y, como consecuencia, aportan beneficios; o si, por el contrario, constituyen puntos débiles para los que deben buscarse las soluciones pertinentes.

III.1.1.1 Recursos principales.

Se definen los recursos como todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Los mismos se clasifican en:

1. Recursos humanos: conocimientos, habilidades, destrezas, etc.
2. Recursos financieros: gastos totales, liquidez general, resultado del balance, etc.
3. Recursos materiales: instalaciones, equipos, materias primas, etc.
4. Recursos técnicos o tecnológicos: sistemas de producción, finanzas, administrativos, desarrollo de tecnología propia, etc.

III. Marco Teórico

Los recursos humanos son un factor primordial en la marcha de una organización, ya que de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Entre los más útiles para la empresa se encuentran los empleados con unos altos grados de motivación, respetuosos, competentes y formados. Asimismo, los recursos financieros, propios y ajenos, tienen un claro impacto en el desarrollo de las compañías. Tener importantes accionistas y una buena relación con los bancos, favorecen muy positivamente en los recursos de la empresa.

Por otra parte, en lo referente a los recursos materiales y técnicos, es necesario que la empresa posea equipos con los suficientes avances tecnológicos como para poder resolver los retos y tareas empresariales. Además, cabe tener en cuenta también los recursos de publicidad o marketing que se tienen frente a la competencia. En la actualidad, debido al elevado número de empresas que ofrecen servicios similares, es necesario desarrollar técnicas de marketing para destacar frente a las demás empresas.

III.1.1.1.2 Capacidades principales y análisis funcional.

Las capacidades principales de una empresa se refieren a los recursos y aptitudes que esta tiene para desempeñar una determinada tarea o cometido. Su adecuada combinación y coordinación le permitirá obtener ventajas competitivas sobre el resto. Entre las capacidades para analizar una empresa destacan:

1. Organización y dirección: estructura jerárquica, capacidad para atender situaciones extraordinarias, disposición de tiempo por parte de la dirección para planificar y abordar nuevas actuaciones, etc.
2. RRHH: adecuación del personal a las necesidades de la empresa, procedimiento de selección, formación y promoción del personal, etc.
3. Rentabilidad y gestión financiera: márgenes y rentabilidad, conocimiento de los servicios con lo que gana dinero y con los que pierde, etc.

III. Marco Teórico

4. Cultura de la empresa: capacidad de colaboración externa con socios estratégicos, actitud de la empresa frente al riesgo, etc.
5. Prestación del servicio y sus procesos: recomendación del cliente, calidad de la prestación, la preventa y la postventa, etc.
6. Comercialización y actuación en el mercado: gama de productos y servicios, adecuación a la demanda, precios, canales de distribución, etc.
7. Marketing, marca y calidad del servicio: enfoque de marketing, comunicación externa, imagen de la empresa, etc.

Por su parte, el análisis funcional consiste en identificar las diferentes áreas funcionales de la empresa, algunas de las cuales pueden ser: área comercial, área tecnológica, área de personal, área financiera. Una vez definidas, se trata de extraer los aspectos claves de estas que han de ser objeto de análisis, para lo cual se relacionan las capacidades y recursos que intervienen en cada área.

III.1.1.1.3 Perfil estratégico.

El perfil estratégico se define como una técnica de diagnóstico que utiliza la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades o sus oportunidades y amenazas, puesto que, si bien surgió como una técnica del análisis interno exclusivamente, también puede utilizarse para el análisis del entorno. Desde el punto de vista del análisis interno, se parte del análisis funcional y se amplía desde una perspectiva gráfica, asignando valores (numéricos o no) a cada variable o factor. Para ello, las fases son:

1. Determinación o fijación de las variables o factores que se van a estudiar: se pueden tomar las capacidades por cada área funcional.
2. Valoración de cada una de las variables o factores: se puede asignar una escala numérica de Likert (del 1 al 5, siendo el valor 1 el más bajo y el 5 el más alto) o bien una escala de valores (Muy negativo, Negativo, Neutral, Positivo y Muy positivo).

III. Marco Teórico

3. Representación gráfica del perfil: a través de esta representación se determinan las fortalezas y debilidades.

Para que el análisis resulte efectivo, se debe completar la gráfica del perfil real de la empresa con la de su perfil ideal, de esta manera se puede comparar su situación actual con la situación que se quiere conseguir en el futuro. De otro modo, se pueden incorporar los valores medios del sector o de uno de sus principales competidores, obteniendo así el estado real de la empresa frente al de su competencia o sector en que se encuentra.

III.1.1.2 Análisis externo.

Por su parte, el análisis externo consiste en identificar y evaluar aquellos acontecimientos que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como amenazas que podrían perjudicarla. De este modo, se pueden formular estrategias que le permitan aprovechar estas oportunidades y, por otro lado, eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Existen dos niveles de análisis del entorno externo: (i) general o macroentorno y (ii) específico o microentorno. El entorno general presenta múltiples dimensiones tales como la económica, la tecnológica, la sociocultural, la política-legal, entre otras. Además de varios niveles como son el mundial, el país, el regional o la localidad.

En cuanto al entorno específico, se define como ese conjunto de empresas o instituciones que desarrollan una misma actividad económica y que venden el mismo tipo de producto/servicio o en una línea similar. Se basa esencialmente en el análisis de la competencia actual, pero incluye, además, otras fuerzas cercanas a la compañía como son los proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores potenciales.

III. Marco Teórico

III.1.1.2.1 Análisis del macroentorno.

En el macroentorno se puede decir que la empresa ya no es un punto de referencia, sino que es una pieza más del contexto en el que realiza su actividad comercial. Para identificar los factores de este entorno que han tenido o tienen una especial influencia en el futuro de la compañía y su competencia, se utiliza una herramienta básica de análisis llamada PEST o, debido a su extensión, PESTEL.

Como indican sus siglas, este análisis se divide en las siguientes dimensiones o entornos:

- **Políticos:** Factores que condicionan la forma en que se desarrollan los negocios, ya sea por la ideología del gobierno en cuestión o por aspectos electorales de la política que fomentan medidas que pueden favorecer o desfavorecer las estrategias de las empresas.
- **Económicos:** Cambios económicos que afectan por su propia naturaleza a toda la sociedad y modifican estructural o coyunturalmente las reglas de los mercados.
- **Sociales:** Situación del estado de bienestar, nivel de vida, cambios a los que está sometida la sociedad continuamente, etc. que influyen en el posicionamiento y en las estrategias desarrolladas por la compañía.
- **Tecnológicos:** Esta dimensión cada vez cobra más importancia, las empresas deben estar pendientes a los cambios tecnológicos pues pueden ofrecer nuevas oportunidades de negocio o bien pueden erosionar la ventaja competitiva que deja de ser sostenible.
- **Ecológicos o medioambientales:** Factores que permiten a las empresas colaborar por un desarrollo sostenible en los sectores de actividad donde participan y ser conscientes de que una política de defensa del medio ambiente puede ser un mecanismo de diferenciación frente a la competencia.
- **Legales:** Aspectos legales relevantes del entorno que más pueden afectar o beneficiar al desarrollo normal de la actividad de la empresa. Si bien algunos

III. Marco Teórico

expertos consideran que esta dimensión está muy relacionada con el entorno político, otros autores exponen que, como ocurre en el caso de la Unión Europea, se trata de leyes que afectan directamente a muchos países y donde la política no necesariamente determina la orientación de dichas leyes.

A continuación, se presentan algunas de las variables más relevantes para el análisis de cada una de las dimensiones mencionadas:

Tabla 1. Factores principales para el análisis PESTEL

Dimensión Política	Dimensión Económica
<ul style="list-style-type: none">○ Tratados de libre comercio.○ Acuerdos con sindicatos.○ Cambio de gobierno con política social.○ Compromisos electorales sobre mejoras o cambios en un sector.○ Impuestos.	<ul style="list-style-type: none">○ Crecimiento del PIB.○ Participación de un sector en el PIB.○ Fluctuación de tipos de cambios.○ Cambios en la tasa de ahorros de los hogares.○ Renta per cápita.
Dimensión Social	Dimensión Tecnológica
<ul style="list-style-type: none">○ Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida.○ Incremento de la inmigración.○ Aumento de la esperanza media de vida.○ Mayor deseo de disponer tiempo para el ocio.	<ul style="list-style-type: none">○ Tasa de desarrollo tecnológico.○ Penetración de Internet.○ Nuevos medios de comunicación.○ Desarrollo de tecnologías CRM y Business Intelligence.○ E-commerce.
Dimensión Medioambiental	Dimensión Legal
<ul style="list-style-type: none">○ Agotamiento de recursos naturales.○ Emisión de sustancias contaminantes a la atmósfera.	<ul style="list-style-type: none">○ Legislación para discapacitados.○ Cambios legales.○ Normativas que regulan el empleo.

III. Marco Teórico

<ul style="list-style-type: none">○ Vertido de agua residual.○ Generación de ruidos: contaminación acústica.	<ul style="list-style-type: none">○ Normativas de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor, etc.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Una vez recopilada esta información se trasladan los datos obtenidos a una representación gráfica de lo que sería el perfil estratégico del macroentorno, de modo que se puedan obtener las amenazas y oportunidades que representan para la empresa. Para ello se utiliza una escala de valores del tipo Muy negativo (MN), Negativo (N), Neutral (I), Positivo (P) y Muy positivo (MP).

III.1.1.2.2 Análisis del microentorno.

En cuanto al microentorno, las empresas sí que pueden influir en él, pero esa influencia vendrá dada por su poder en el mercado. Es por ello que se hace necesario detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la compañía.

Toda empresa debe analizar el sector en el que se desenvuelve y su estructura, a fin de evaluar las oportunidades existentes y potenciales. Además, debe estudiar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés (stakeholders) para orientar su oferta a estas expectativas de la mejor manera posible.

Una de las herramientas más efectivas para el análisis de microentorno es el modelo creado por Michael Porter en el año 1979, denominado Las Cinco Fuerzas de Porter. Dicho modelo asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una empresa.

III. Marco Teórico



Figura 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: 5fuerzasdeporter.com

1. Poder de negociación del cliente.

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores del sector para obtener buenos precios y condiciones. Este poder tiende a aumentar, por ejemplo, cuando:

- Hay poca demanda del producto/servicio.
- No hay diferenciación en los productos/servicios.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras.

2. Poder de negociación del proveedor.

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Este poder también tiende a aumentar, por ejemplo, cuando:

- Existen pocos proveedores en el sector.
- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

3. Amenaza de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial en el sector de empresas que venden o producen el mismo tipo de producto/servicio. Mientras más fácil sea el poder

III. Marco Teórico

ingresar a una industria, mayor será la intensidad de la competencia. Sin embargo, existen algunas barreras de entrada como pueden ser:

- La falta de experiencia.
- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La falta de canales adecuados de distribución.
- Las grandes necesidades de capital.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que venden o producen productos/servicios alternativos a los del sector. Este ingreso se facilita cuando:

- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad por parte de los consumidores.
- Los precios de los productos/servicios sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.

5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Por lo general, esta es la fuerza más poderosa, ya que hace referencia a la rivalidad existente entre las empresas que compiten directamente en el mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. Esta rivalidad tiende a aumentar, por ejemplo, cuando:

- El número de competidores se incrementa.
- La demanda de los productos/servicios en el sector disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos/servicios.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.

En resumen, gracias a este modelo las empresas pueden detectar las amenazas y oportunidades que existen en el sector en el que desarrollan su actividad económica.

III. Marco Teórico

III.1.1.3 Análisis DAFO.

El análisis DAFO, también conocido como FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), es una valiosa herramienta para el estudio de la situación real en que se encuentra la empresa, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas), así como su situación externa (amenazas y oportunidades). Su objetivo es determinar las ventajas competitivas que posee la compañía en función de sus características propias y de las del entorno en que opera.

Una vez realizados los análisis interno y externo de la empresa, esta herramienta de gestión empresarial permite obtener una representación gráfica, conocida como matriz DAFO, de sus:

1. Fortalezas: Conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia del negocio.
2. Debilidades: Aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de la empresa, debido a sus características internas.
3. Oportunidades: Cualquier factor ajeno al negocio que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras.
4. Amenazas: Factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de la estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad del negocio.

DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos Cambios en el entorno

Figura 4. Matriz DAFO. Fuente: Wikipedia

III. Marco Teórico

III.1.2 Implantación de estrategias.

Ahora bien, siguiendo con el modelo tradicional de la Dirección Estratégica, luego de realizar el análisis estratégico de la empresa se debe continuar con las siguientes etapas del proceso: formulación de estrategias (diseño de opciones estratégicas) y, a continuación, con la implantación de estrategias (evaluación y selección de estrategias, puesta en práctica, y control estratégico). Es decir, una vez realizado el diagnóstico y evaluación de la situación actual, se procede a formular y seleccionar las estrategias más oportunas.

Para ello, se debe tener en cuenta que el diseño de una estrategia ha de ir encaminado a su ejecución; o sea, no se trata de diseñar grandes estrategias que no vamos a ser capaces de implantar. Por otra parte, se trata de un proceso continuo de despertar organizacional donde toda la empresa se comprometa con una visión compartida; es decir, no malgastar esfuerzos por falta de alineación y motivación. De nada vale que existan oportunidades de mercado si no contamos con la capacidad para aprovecharlas.

Implementar una estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Se debe partir por trabajar continuamente para obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Ya no basta con que cada departamento de una empresa luche su batalla, la estrategia empresarial debe seguir un camino común y estar unificada en todos los frentes. La globalización, la transformación digital, la implantación de la robótica, las amenazas informáticas y otros retos propios de esta nueva era precisan de líderes preparados para combatirlos desde una estrategia empresarial actual, y no propia de décadas pasadas.

III. Marco Teórico

En resumen, implantar la estrategia más adecuada para el negocio requiere de la participación de todo el equipo de trabajo, de forma que la estrategia sea compartida por todos. Así como de establecer una metodología de trabajo claramente orientada a la acción y enfocada en la implantación de la estrategia definida, donde luego se integre el seguimiento de esta en las tareas diarias de la empresa. En pocas palabras, en el diseño de las estrategias son necesarias capacidades analíticas, deliberativas y resolutivas, mientras que en la implementación es esencial la capacidad de liderazgo y movilización de la organización por parte del CEO y la alta dirección.

III.2 Estrategia del océano azul.

La estrategia del océano azul (en inglés, Blue Ocean Strategy) fue creada en 2005 por los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne, autores del libro homónimo. Esta estrategia se basa en la teoría de que la estructura de la industria, así como los límites del mercado, pueden ser transformados. Lo que se propone es encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio o sector, los cuales vendrían a ser los océanos azules.



Figura 5. Descripción gráfica océanos rojos vs océanos azules. Fuente: sistemaimpuls.com

Es decir, los océanos rojos representan las industrias o sectores existentes en la actualidad que compiten entre ellos mismos. Aquí, como las reglas del juego

III. Marco Teórico

competitivo ya están preestablecidas, se cree que los límites de las industrias son inamovibles. En cambio, en los océanos azules se busca la creación de mercados en áreas que signifiquen nuevas oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. En otras palabras, para que las empresas logren conseguir esas nuevas oportunidades deben ir más allá de la competencia.

III.2.1 Innovación en valor.

La innovación en valor es la clave para lograr que esa competencia, de la que se hablaba anteriormente, se vuelva irrelevante. Ello se debe a que el éxito de las empresas se basa en la aportación de valor que da al cliente, y es esta metodología la que tiene el objetivo de aumentar el valor de los productos y servicios, así como de reducir simultáneamente los costes, a través de la redefinición del modelo de negocio. Esto permite que se generen nuevos e innovadores espacios de mercado, buscando e identificando los segmentos que no existen o no han sido explorados, creando así una demanda sin disputas.

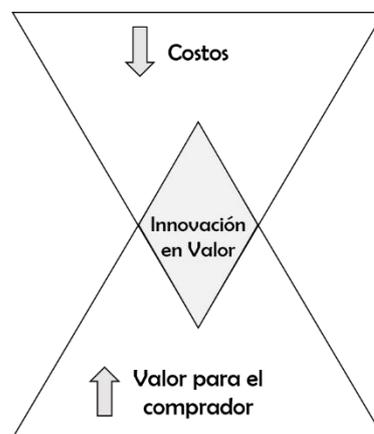


Figura 6. Innovación en valor: La piedra angular del océano azul.

Fuente: Chan y Mauborgne (2008)

De modo que, la innovación en valor se convierte en la piedra angular para crear océanos azules. Aquí la empresa debe conseguir bajar costes eliminando y reduciendo las variables no deseadas para realmente dar el valor que busca el comprador. Es decir, hay innovación en valor solamente cuando la compañía

III. Marco Teórico

logra alinear debidamente su sistema integral de utilidad, precio y actividades de coste.

En resumen, las principales características de las industrias pertenecientes a ambos océanos se definen por las siguientes estrategias:

Tabla 2. Estrategia del océano rojo vs océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
<ul style="list-style-type: none">○ Competir en el espacio existente del mercado.○ Retar a la competencia.○ Explotar la demanda existente en el mercado.○ Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste.○ Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste.	<ul style="list-style-type: none">○ Crear un espacio sin competencia en el mercado.○ Hacer que la competencia se torne irrelevante.○ Crear y captar demanda nueva.○ Romper la disyuntiva del valor o el coste.○ Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo coste.

Fuente: Chan y Mauborgne (2008).

III.2.2 Herramientas.

Para que una empresa se encamine hacia el océano azul, puede utilizar una serie de herramientas analíticas que acompañarán el proceso de los cinco pasos de transición. Cada una de esas herramientas tiene valor en sí, lo cual resulta interesante puesto que no todas las empresas parten del mismo punto. Lo importante es que una estrategia eficaz de océano azul debe tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de propiciarlo. Es por esto que, en los siguientes acápite, se presentan cada una de estas herramientas analíticas.

III. Marco Teórico

III.2.2.1 Cuadro estratégico.

En primer lugar, tenemos lo que se conoce como cuadro o escenario estratégico, el cual nos permite diagnosticar el esquema actual de nuestros competidores, las variables sobre las cuales compite la industria y lo que los consumidores reciben cuando adquieren un producto/servicio. En esta herramienta, el eje horizontal refleja las variables o factores competitivos clave en los que invierte la industria y alrededor de los cuales gira la competencia.

Por su parte, el eje vertical refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores en relación con todas las variables clave de la competencia. De modo que una puntuación elevada significa que esa compañía ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión.

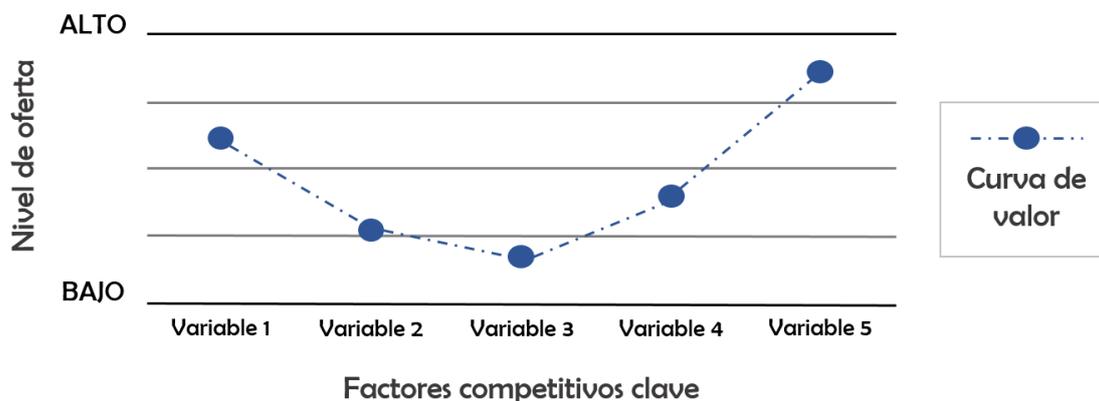


Figura 7. Modelo cuadro estratégico. Fuente: Elaboración propia.

La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables clave de la competencia en su industria.

En resumen, para elaborar un cuadro o escenario estratégico se debe identificar el sector en el que compite el negocio, producto o servicio. Posteriormente establecer los factores clave sobre los que se compite en ese sector, elegir uno o dos competidores fuertes con los que compararse y calificar

III. Marco Teórico

la oferta en cuestión, así como la de la competencia seleccionada, es una escala numérica de Likert (del 1 al 5, siendo el valor 1 el más bajo y el 5 el más alto). Una vez se tengan estos datos, se dibuja el escenario, empezando por la variable precio, colocando juntos los factores con calificación similar.

III.2.2.2 Mapa de utilidad del comprador.

Una vez definido el escenario estratégico de la empresa, el siguiente paso consiste en identificar los puntos de dolor para el consumidor. Éstos se definen como aquellos aspectos del negocio, producto o servicio que los clientes asumen como inherente al mismo, mientras que, para los no clientes, reducen su utilidad y los lleva a buscar otras alternativas. Se entiende por utilidad el grado de satisfacción aportado a los consumidores.

En este sentido, los puntos de dolor reflejan las limitaciones a la utilidad que pone la empresa a los consumidores. Es por ello que, en la transición al océano azul, lejos de verlo como una restricción se consideran más bien oportunidades de modificar el escenario. Para esto, se utiliza el mapa de utilidad del comprador, una herramienta que define las distintas etapas del ciclo de experiencia del consumidor y las pone en relación con una serie de palancas de utilidad o factores clave que el cliente va a considerar como interesantes de analizar en ese ciclo de compra.

III. Marco Teórico

Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador

	Compra	Entrega o acceso	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Los 6 resortes/palancas de utilidades	Productividad del cliente					
	Simplicidad					
	Comodidad					
	Riesgo					
	Diversión e imagen					
	Amabilidad con el medio ambiente					

Figura 8. Mapa de utilidad del comprador. Fuente: sintetia.com

La experiencia de un comprador, por lo general, se puede expresar en estas seis etapas: compra, entrega o acceso, uso, complementos, mantenimiento y eliminación. En cada una se pueden formular una serie de preguntas que permitan medir la calidad de la experiencia de los consumidores. Por su parte, las palancas de utilidad son elementos comunes presentes en estas etapas, y mediante los cuales las empresas pueden generar beneficios excepcionales al comprador.

A continuación se muestra, de manera resumida, a qué hace referencia cada una de las palancas:

- **Productividad:** Todo lo relativo a la eficiencia cuando se responde a las necesidades de los compradores (menos tiempo, esfuerzo y/o dinero).
- **Simplicidad:** Todo lo que elimina o minimiza la complejidad o el estrés mental.
- **Comodidad o practicidad:** Obtener un producto o servicio cuando y donde se desea.
- **Riesgo:** Reducción de todo tipo de riesgo, ya sea financiero, físico, emocional o reputacional.

III. Marco Teórico

- Diversión e imagen: La estética, la sensación, la actitud y el estilo, tangibles o intangibles, que transmite un producto o servicio.
- Amabilidad con el medio ambiente: Cuestiones ecológicas: ¿el producto o servicio es respetuoso con el medio ambiente?, ¿nuestra empresa tiene una sólida reputación ecológica?

III.2.2.3 Los niveles del universo de no clientes.

El mapa anterior proporciona esas oportunidades que ayudarán a la empresa en transición al océano azul a modificar el terreno estratégico del juego. Pero para ello, no debe enfocarse en los clientes actuales, sino más bien centrar su atención en los no clientes de la industria, de manera que pueda hacer crecer su mercado. Como se expresaba anteriormente, los puntos de dolor reducen la utilidad del negocio, producto o servicio para los no clientes, al mismo tiempo que los conduce a buscar otras alternativas.

Para un mejor análisis de este segmento de no consumidores, se analizan tres niveles como se muestra a continuación:

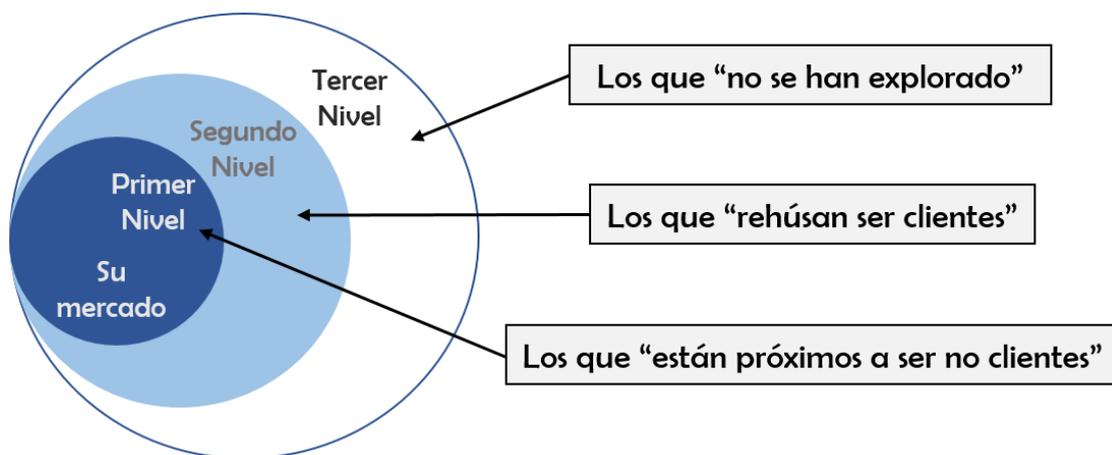


Figura 9. Los tres niveles de no clientes. Fuente: Chan y Mauborgne (2008)

- Primer nivel: Son aquellos que se encuentran al borde del mercado, es decir, nos compran si no tienen alternativa. Se caracterizan por consumir

III. Marco Teórico

la oferta en pequeñas cantidades, pero sin sentirse satisfechos, y por estar dispuestos a cambiar en cualquier momento.

- Segundo nivel: Está constituido por aquellos que rechazan las ofertas de nuestro sector, bien sea porque no las usan o porque no pueden darse el lujo de utilizarlas. Es decir, conocen la oferta pero no la consumen, sienten que tienen una necesidad insatisfecha.
- Tercer nivel: Son aquellas personas que nunca han pensado en nuestras ofertas de mercado como una opción, es decir, ni siquiera tienen conocimiento de su existencia. Por lo general, ninguna empresa del sector los considera como clientes potenciales.

No existe una regla sujeta a sugerir en qué nivel de no clientes debe centrar su atención la empresa ni en qué momento. Cada negocio debe fijar sus esfuerzos en el nivel que represente la mayor captación posible, a fin de cuentas, es ésta la pauta a seguir para desarrollar la estrategia en cuestión.

Una vez definido el escenario estratégico en que opera la compañía, así como identificados los puntos de dolor en el ciclo de experiencia del comprador, y los diferentes niveles de no clientes existentes para la empresa, se está en condiciones de reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia y comenzar a crear océanos azules.

III.2.2.4 Reconstruir las fronteras del mercado.

El reto hasta el momento ha estado en identificar correctamente las oportunidades comercialmente atractivas que permitan a la empresa implementar la estrategia del océano azul. Llegados a este punto, existen seis enfoques básicos para rehacer las fronteras: el esquema de los seis caminos.

III. Marco Teórico

III.2.2.4.1 Esquema de los seis caminos.

Esta herramienta permite que las empresas desafíen el enfoque convencional en la formulación de sus estrategias: trabajar dentro de sus límites; de manera que rompen con las fronteras conocidas para salir de los océanos rojos.



Figura 10. Esquema de los seis caminos. Fuente: Chan y Mauborgne (2008)

A continuación, se presentan los seis caminos involucrados en la formulación de la estrategia de océano azul:

Camino 1: Explorar sectores alternativos.

Este camino se debe a que las compañías no solo compiten dentro de su sector, sino también con organizaciones de otras industrias que producen productos y servicios alternativos. Una de las mayores limitaciones que suelen imponer los gerentes a sus empresas es suponer que sus productos/servicios compiten en un sector definido e invariable. Por el contrario, es importante

III. Marco Teórico

centrarse en los factores clave que llevan a los compradores a comerciar con industrias alternativas; de modo que se puedan encontrar oportunidades para la innovación en valor y crear un océano azul de un nuevo espacio de mercado.

Camino 2: Explorar otros grupos estratégicos de tu sector.

Los grupos estratégicos se definen como el conjunto de organizaciones que persiguen una estrategia similar. Incluyen un orden jerárquico basado en dos dimensiones: precio y rendimiento; de modo que no se prestan atención entre sí, ya que aparentemente no compiten desde el punto de vista de la oferta. Analizando los grupos estratégicos, una empresa puede descubrir por qué los compradores pasan de un grupo a otro, o qué no les satisface de los mismos.

Camino 3: Explorar la cadena de compradores.

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen en torno a una definición común de consumidor objetivo. Sin embargo, hay una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en las decisiones de compra, tales como:

- Consumidores que pagan por el producto o servicio.
- Usuarios reales que utilizan los productos.
- Influencers que tienen un papel en la toma de decisiones.
- Compradores intermedios que son comerciantes.
- Reguladores que influyen en las decisiones de compra.

Así, la manera en que cada uno define el valor es diferente, por lo que la estrategia del océano azul se formula al descubrir quiénes conforman la cadena de compradores en una industria y en qué grupo de consumidores se concentra esta.

Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios.

Una empresa tiene que pensar en lo que sucede antes, durante y después de que su producto o servicio sea utilizado por los consumidores. En la mayoría de las industrias, los competidores se centran dentro del límite de lo que ofrecen

III. Marco Teórico

al público, sin contemplar que, en la mayoría de los casos, otros productos o servicios afectan el valor de su oferta. Al comprender el contexto total en el que se utiliza un producto o servicio, permite a las organizaciones identificar los puntos débiles (limitaciones) de los consumidores. De esta manera, se pueden eliminar estas limitaciones a través de un producto complementario o una oferta de servicio.

Camino 5: Replantear la orientación funcional y emocional del sector.

Cuando se habla de apelación emocional, se refiere a la utilidad emocional que un comprador recibe en el consumo o uso de un producto o servicio. Por su parte, la apelación funcional consiste en la utilidad funcional que los compradores reciben de una empresa o producto/servicio basada en cálculos básicos de utilidad y precio. Ambas formas de apelación deben ser cuestionadas en la formulación estratégica del océano azul para descubrir espacios desconocidos, puesto que el atractivo de la mayoría de los productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente.

Camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.

Todas las industrias están sujetas a las tendencias externas que afectan el negocio a lo largo del tiempo. No obstante, muchos empresarios responden a ellas en el momento en que están teniendo un impacto. Es decir, crean estrategias reactivas que les permiten adaptarse al entorno cambiante, en lugar de adaptarse de forma incremental y pasiva. Para evaluar las tendencias a lo largo del tiempo, hay tres principios críticos: estas deben ser decisivas para el negocio, irreversibles, y tener una trayectoria clara. Teniendo eso claro, es posible explorar la dimensión del tiempo con el fin de identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para abrir un nuevo océano azul.

III. Marco Teórico

III.2.2.5 Esquema de las cuatro acciones.

Una vez analizados los seis caminos para reconstruir las fronteras del mercado, y teniendo en cuenta todo el análisis realizado previamente, es preciso la construcción de una nueva curva de valor para el negocio. En este sentido, la empresa debe plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria, mientras que la segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos/servicios como consecuencia de la carrera para alcanzar y sobrepasar a la competencia. Ambas preguntas desarrollan ideas para reducir la estructura de costes.

Por otra parte, la tercera y cuarta pregunta ayudan a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva. Es decir, cuando se aplica el formato de las cuatro acciones al cuadro estratégico del sector, se llega a una nueva forma reveladora de ver las viejas verdades.

Luego de dar respuestas a las interrogantes del esquema de las cuatro acciones, se complementa esta herramienta con la matriz de “eliminar-reducir-incrementar-crear”, es decir, la matriz ERIC. La misma estimula a las compañías no solo a hacer las cuatro preguntas del esquema, sino también a actuar con respecto a estas a fin de crear una nueva curva de valor, como se mencionaba anteriormente.

III. Marco Teórico

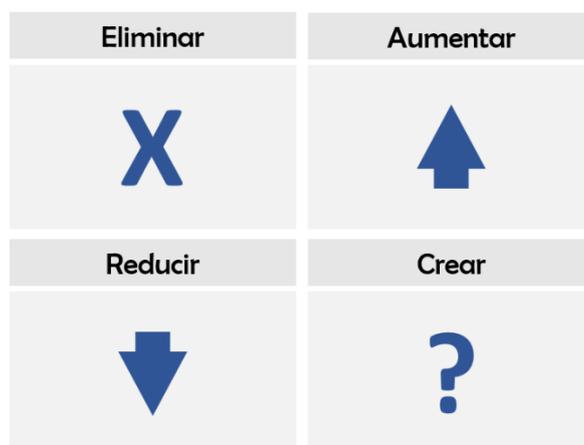


Figura 11. Matriz ERIC. Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz permite obtener cuatro grandes beneficios:

1. Obliga a buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo.
2. Permite identificar inmediatamente si están orientadas sólo a incrementar y crear, elevando su estructura de costos y exagerando en la ingeniería de productos y servicios.
3. El personal estratégico de la organización, sean gerentes o ejecutivos de mandos medios, pueden comprender fácilmente qué se pretende, lo cual facilita su compromiso a la hora de implementar la estrategia.
4. Debido a que llenar esta matriz es un trabajo exigente, obliga a examinar detalladamente cada una de las variables sobre las cuales la industria compite, lo cual permite descubrir la gama de suposiciones o mitos implícitos que se generan a la hora de competir.

A partir de la matriz ERIC, se debe plantear el escenario estratégico de “lo que está por venir”, teniendo en cuenta para ello cada uno de los caminos explorados. Se sitúa el precio como primer factor y, a continuación, las demás variables siguiendo el orden de factores a eliminar, a reducir, a incrementar y a crear. Por otra parte, las cuatro acciones para crear una nueva curva de valor deben encaminarse a conseguir las tres características de una buena estrategia, lo

III. Marco Teórico

cual es la prueba inicial que revela la viabilidad comercial de las ideas para crear océanos azules.

III.2.2.6 Características de una buena estrategia.

Ahora bien, ¿cuáles son estas características? Pues como bien se plantea, toda buena estrategia debe tener: el foco, la divergencia y el mensaje central contundente o eslogan.

- Foco: Esta característica se debe reflejar claramente en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía; es decir, no se deben diluir los esfuerzos tratando de abarcar todas las variables clave de la competencia.
- Divergencia: Cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad. Es por ello que, la curva de valor de la empresa debe diferenciarse de las del sector.
- Mensaje contundente: Una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente. No solo debe comunicar la idea claramente sino también anunciar la oferta con la verdad o, de lo contrario, los clientes perderán la confianza y el interés. En efecto, una buena manera de someter a prueba la eficacia y fuerza de una estrategia consiste en mirar si contiene un mensaje fuerte y auténtico.

Así pues, cuando una empresa desarrolla una curva de valor que carece de foco, la estructura de costes tenderá a ser alta y la implantación, así como la ejecución de la estrategia, será complicada. Por otro lado, si su curva de valor es divergente con respecto a los demás actores, significa que la organización no se centró en los competidores como su punto de referencia, sino que buscó otras alternativas. Además, es importante que posea un mensaje contundente para comunicarse con los compradores ya que, de lo contrario, es posible que no trascienda.

III. Marco Teórico

III.2.3 Canvas Business Model.

Una vez llegados a este punto, ya se han visto las herramientas necesarias para realizar un análisis del modelo de negocio actual de cualquier empresa, así como las respectivas a la implementación de la estrategia del océano azul para la creación de un nuevo modelo de negocio. Ahora bien, la herramienta estrella para muchos expertos de estrategia empresarial suele ser el Business Model Canvas, o también conocido como el lienzo de los modelos de negocio.

Pero, ¿por qué es tan importante esta herramienta? Sencillo, el Business Model Canvas permite comprender el modelo de negocio planteándolo con una visión integrada que ve a la empresa como un todo, sin dejar de ser algo simple y fácilmente comprensible por todos. Es decir, hace más fácil el proceso de pensar en cualquier negocio y permite, de forma gráfica, explicarlo de manera muy sencilla. Dicho modelo fue diseñado por Alex Osterwalder, quien plantea que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Osterwalder explica que estos bloques reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y que, a su vez, estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se presenta la plantilla de dicho modelo y se definen cada uno de los bloques:

III. Marco Teórico

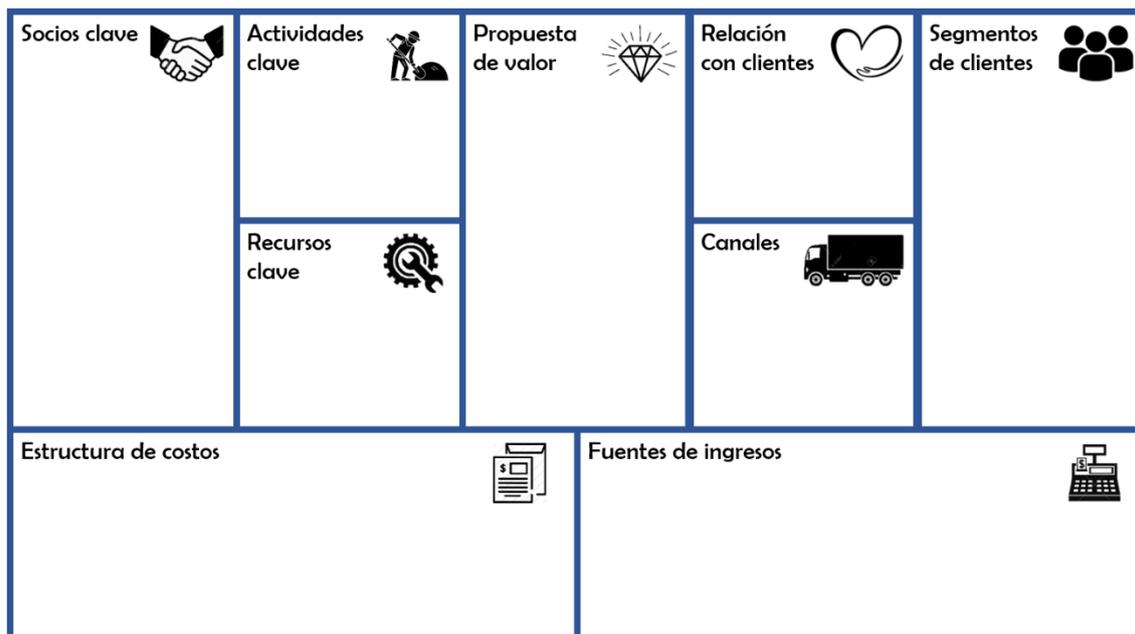


Figura 12. Plantilla Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

Socios clave: Son los diferentes agentes necesarios para el desarrollo del negocio como inversores, proveedores, alianzas comerciales, etc. Las empresas deben tener siempre un impulso añadido, es decir, este tipo de alianzas, puesto que es una manera de reducir los riesgos, además de compartir experiencias y recursos para el diseño, desarrollo y gestión de proyectos del negocio.

Actividades clave: Se definen como las acciones básicas y estratégicas que realiza la compañía para que su propuesta de valor llegue al cliente, le permita relacionarse con él y generar ingresos. Por ejemplo: procesos de producción, marketing, etc.

Recursos clave: Aquí se refiere a los elementos que se necesitan o se usan para llevar adelante las actividades que realiza la empresa. Es decir, los recursos con que va a contar para hacer llegar su propuesta de valor.

Propuesta de valor: No es nada menos que la solución que da la empresa a un problema del cliente; es decir, aquello que ofrece y que la hace valiosa en el mercado. Por ejemplo: el ahorro, el diseño, la personalización, etc., un elemento

III. Marco Teórico

bien notorio. Es importante que la organización descubra cómo generar valor para los clientes con propuestas novedosas e innovadoras.

Relación con clientes: Este bloque puede resultar algo crítico puesto que, una vez establecida la conexión con los clientes, se debe definir qué tipo de relación se creará con ellos, conocer qué les inspira nuestra propuesta y estudiar constantemente sus necesidades.

Canales: Se refiere a cómo la compañía hace llegar su propuesta de valor a los clientes; es decir, la manera en que va a establecer contacto con ellos.

Segmentos de clientes: Los clientes son una parte básica del negocio, de modo que conviene definir cada uno de los segmentos a los que se dirige la empresa con su estrategia; o sea, los grupos de personas a los que quiere ofrecer su producto/servicio.

Estructura de costos: En este bloque se detallan los costes variables, fijos, etc. Se pueden incluir los costes de producción, marketing, comunicación, logística, recursos humanos, etc. Es uno de los apartados donde se debe ser más minucioso.

Fuentes de ingresos: Hace referencia a la manera en que la empresa obtiene dinero: ventas, suscripciones, alquileres, etc.; en otras palabras, a cómo se monetiza la relación creada. Se analizan, además, el flujo de estos ingresos y cómo y cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto/servicio que ofrece la compañía.

En resumen, con el Model Business Canvas se plantea que las empresas deben definir una propuesta de valor que las haga especiales en el mercado. La misma debe ser llevada a un conjunto de clientes con los que se tendrá que establecer una serie de relaciones. De modo que, para llevar esa propuesta de

III. Marco Teórico

valor se deben usar diferentes canales: comerciales, internet, tiendas offline, etc.; y definir socios clave con los que trabajar, siendo esto lo que ocurre de puertas hacia afuera.

Ahora bien, de puertas hacia dentro, la empresa tiene una serie de actividades que obligatoriamente debe realizar, así como de recursos clave con los que estratégicamente debe preparar esa propuesta de valor. Para ello, debe tener muy en cuenta la estructura de costes que esto le genera, al igual que las fuentes de ingreso previstas para hacer sostenible el negocio.

IV. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DEL MODELO
DE NEGOCIO ACTUAL
DE LA EMPRESA

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Luego de definir la teoría sobre la que se sustenta el presente trabajo de fin de máster, en este capítulo se analiza el modelo de negocio que implementa la empresa objeto de estudio. Para ello, se toma como referencia que los inicios de este proyecto sucedieron a mediados del mes de febrero de 2020, justo antes de que el país se viera afectado por la pandemia de COVID-19; lo cual, sin dudas, produjo algunas modificaciones en el desarrollo de la investigación y la propuesta de estrategias. Pero todo ello se verá con más precisión a lo largo del capítulo posterior.

IV.1 Breve historia de la empresa.

El club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L. fue construido en una nave industrial que pertenecía a un antiguo supermercado LIDL de la ciudad de Alcoy. Según el proyecto de reforma y acondicionamiento de la nave, elaborado por el Ingeniero Técnico Industrial Alberto Bernácer Sempere en julio de 2016, la nave fue edificada en el año 1996 y contaba con una superficie construida de 1.207,70m². Dado que la nave se encontraba diáfana, fue preciso realizar una serie de obras a fin de poder implementar el nuevo negocio.

Dicho negocio se definió como un centro de enseñanza personalizada de la práctica deportiva de pádel, y su idea surgió en 2015 de la mano de Javier Llopis Hidalgo y Pablo Villar Mira, dos jóvenes emprendedores amantes de este deporte. En ese entonces, Javier trabajaba como monitor de pádel en instalaciones deportivas municipales, mientras que Pablo tenía su propia empresa de reformas. Ambos eran socios del club de pádel Turfgrass, conocido hoy como Club Pádel Altamira & Fitness, y principal competencia de la empresa.

La idea inicial de Javier Llopis era montar su propio negocio con unas tres pistas de pádel y una especie de kiosco para la venta de bebidas y snacks, en un

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

terreno de aproximadamente 1.000m². Para ello, contactó con Pablo en busca de ayuda para las reformas de la instalación; pero, ante el fallido hecho de no encontrar terreno o nave con esas condiciones, le propuso que fuese su socio y apostaran juntos por un proyecto más ambicioso. Es entonces cuando surge la idea de crear un club en el que no sólo se enseñara pádel, sino que, además, se incluyera un gimnasio y un restaurante.

Luego de otros meses de búsqueda de local y negociaciones, lograron llegar a un acuerdo con los propietarios en aquel momento del terreno que hoy ocupa el Urban Padesport & Coffee, S.L.; siendo el 31 de mayo de 2016 el día en el que queda fundada la empresa. A partir de ahí, se comienza con la elaboración del proyecto de reformas y acondicionamiento de la nave industrial en la que se implantaría el nuevo negocio. Las obras comenzaron en septiembre de ese año, y fue el 12 de febrero de 2017, el día en que quedó inaugurado el club.

Como bien estaba definido en el objeto social de la empresa, la finalidad del negocio era la promoción y enseñanza de pádel en todas sus variantes. Para ello, fueron organizadores de torneos desde el primer momento, varios de ellos con fines solidarios en colaboración con SOLC, la Asociación Comarcal de Ayuda en el Tratamiento del Cáncer. Por otro lado, fueron dándose a conocer poco a poco como gimnasio, hasta el punto de convertirse en un competidor significativo dentro del sector. Sin embargo, en el área de la hostelería fue donde más problemas tuvieron, debido a la inexperiencia de ambos gerentes en este ámbito.

Hoy en día, el Urban Padesport & Coffee, S.L. ha logrado convertirse en un referente dentro de la localidad como centro deportivo. La empresa organiza alrededor de dos torneos mensuales, tanto infantiles como de adultos; campus de verano y navidades; master class de baile y actividades dirigidas; y, además, cuenta con el patrocinio de importantes marcas como Estrella Damm, Bullpadel, Café Barsel, entre otras. Por otra parte, se han convertido en centro exclusivo de

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Les Mills International, debido a que sus monitores de gimnasio han sido directamente formados por profesionales de esta compañía, la cual ha reinventado el gimnasio tradicional con una nueva energía. Esto, sin dudas, le ha generado un valor añadido al club, ya que fueron los primeros en la localidad de Alcoy en implementar los programas Les Mills.

IV.2 Descripción del modelo actual de la empresa.

El Urban Padesport & Coffee, S.L. está situado en calle Alicante 68-70, 03801, Alcoy, provincia Alicante. En sus instalaciones se puede disfrutar de excelentes pistas de pádel, un acogedor gimnasio con clases dirigidas, además de un restaurante con terraza y brasa; siendo estos sus productos principales. Por otro lado, brinda servicios de alquiler de palas y taquillas; y dispone de una tienda para la venta de complementos nutritivos, artículos deportivos y accesorios de pádel. Además, cuenta con una zona infantil dentro del restaurante, y una piscina en la parte trasera de la nave.

Dado que se trata de un local accesible al público, todos los espacios están adaptados para la accesibilidad de personas con movilidad reducida. Por otra parte, todas las instalaciones de electricidad, fontanería, saneamiento y renovación de aire se ajustan a las normativas legales de aplicación. En cuanto a la decoración, las paredes del gimnasio se encuentran revestidas de imágenes relacionadas con la práctica de ejercicios; desde instantáneas facilitadas por Les Mills, hasta rutinas de sala creadas por los monitores.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa



Figura 13. Decoración instalaciones. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.

El establecimiento, en general, cuenta con una superficie en planta de aproximadamente 5.620m². Dicho espacio se encuentra compartimentado en las siguientes dependencias:

- Sala Fitness de aproximadamente 230m², dividida en:
 - Zona de cardio: con 11 máquinas (elípticas, remo, bicicleta estática, cintas de correr y ergómetro)
 - Zona de máquinas isocinéticas o de resistencia: compuesta por unas 19 máquinas que cubren la mayoría de los grupos musculares.
 - Zona de pesos libres: con mancuernas, kettlebell, barras olímpicas, bancos de pesas, barras de dominadas y más accesorios.
 - Zona de estiramientos.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa



Figura 14. Zona de resistencia. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.



Figura 15. Zona de cardio. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.

- Salas de actividades dirigidas, entre las que se encuentran:
 - Sala de Ciclo: con una superficie de 97,20m² y un total de 30 bicicletas.
 - Sala Les Mills: también de 97,20m² y donde se imparten los programas Les Mills de BodyCombat y BodyPump, además de zumba y baile infantil.
 - Sala Central o Multiusos: dispone de aproximadamente 100m² de superficie, y es aquí donde se realizan clases como suspensión (TRX), funcional (crossfit), GAP, entre otras.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Sala de entrenamiento físico de pádel: es la más pequeña de todas, con una superficie de 25m²; se utiliza en ocasiones para las clases de pádel infantil.



Figura 16. Sala de Ciclo. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L

- Zona de vestuarios, con una superficie de acceso de 18,60m²:
 - Vestuario para hombres: de 72,60m².
 - Vestuario para chicas: de 65,70m².



Figura 17. Vestuario para chicas. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Espacio de ocio y restaurante, compuesto por:
 - Zona infantil: ubicada en el interior del restaurante con una superficie de 40m².
 - Salón del restaurante: con 250 m² útiles para un total de 20 mesas y 8 plazas en barra.
 - Cocina.
 - Almacén.
 - Aseos.
 - Cuarto de mantenimiento.



Figura 18. Zona infantil. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.



Figura 19. Barra del restaurante. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Zonas administrativas y de otros servicios:
 - Recepción: de 15m².
 - Despacho de gerentes: de 20m².
 - Tienda: de 25m², con una amplia gama de artículos de Bullpadel, así como de complementos nutritivos y accesorios deportivos.

- Zonas exteriores, compuestas por:
 - 6 pistas de pádel: con una superficie total de aproximadamente 2.500m², teniendo en cuenta los pasillos.
 - Parking: de 800m².
 - Terraza: de aproximadamente 450m², que dispone de una barbacoa y capacidad para más de 25 mesas de exterior.
 - Piscina: de 60m², ubicada en la parte trasera de la nave y rodeada de césped artificial, ideal para el disfrute de los socios durante el verano.



Figura 20. Pistas de pádel. Fuente: Urban Padesport & Coffee, S.L

En cuanto a las tarifas del club, a continuación, se presentan brevemente las más relevantes:

- Matrícula de 55€ aunque, frecuentemente, el club lanza promociones que excluyen el pago de esta.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Cuotas mensuales con acceso ilimitado al gimnasio y clases dirigidas de 38€ tarifa individual y 62€ tarifa pareja.
- Cuotas mensuales para jubilados de 31€.
- Cuotas anuales de 400€ tarifa individual y 700€ tarifa pareja.
- Acceso puntual a las instalaciones piscina, gimnasio y salas de clases dirigidas por un importe de 6€.
- Alquiler de palas por 2€.
- Alquiler de pistas de pádel para socios y no socios:

Tabla 3. Tarifas de alquiler de pistas

Horario	Socios	General
09h00 a 17h00	1€	4€
17h00 a 23h00	2€	6€
Fines de semana y festivos	2€	6€

Fuente: Elaboración propia.

- Clases de pádel para adultos y niños en diferentes modalidades:

Tabla 4. Tarifas de clases de pádel

Tipo de clase	Horario	Socios	General
Individuales * Precio por persona	09h00 a 17h00	22€ / clase	26€ / clase
Pareja * Precio por pareja	09h00 a 17h00	24€ / día 90€ / mes	28€ / día
	17h00 a 23h00	28€ / día 100€ / mes	-
Grupo * Precio por persona	09h00 a 17h00	34€ / mes	40€ / mes
	17h00 a 23h00	40€ / mes	50€ / mes
Escuela infantil * 4 a 16 años	1 día / semana	30€ / mes	40€ / mes
	2 días / semana	45€ / mes	55€ / mes

Fuente: Elaboración propia.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Clases de baile infantil:

Tabla 5. Tarifas de clases de baile infantil

Frecuencia	Precio
1 día / semana	20€
2 días / semana	30€

Fuente: Elaboración propia.

- Alquiler mensual de taquillas, por importes de 3€, 4€ y 5€ según el tamaño de estas.
- Venta de pelotas de pádel de la marca Bullpadel con precios desde los 4,50€ hasta los 5,50€.
- Venta de overgrips de las marcas Wilson, Bullpadel y Cartri, con precios desde los 1,50€ hasta los 2,50€.

El sistema de reserva de pistas que implementa el club es mediante vía telefónica o a través de la página web, para la cual se conceden a los usuarios unos permisos previos. En el caso de los socios, la reserva se puede realizar con una semana de antelación, mientras que para el público en general se realiza un día antes. Por otra parte, además de las tarifas de alquiler de pistas expuestas anteriormente, el centro lanza bonos de 10 partidas a un precio más económico; por lo que los métodos de pago para este servicio son: efectivo, tarjeta o con bonos.

En el caso de las tarifas de gimnasio, estas son domiciliadas mensualmente por una aplicación del banco Sabadell que utiliza la empresa, o bien existe la opción de realizar el pago en recepción a principios de mes. En cuanto a las clases dirigidas, no existe un sistema de reservas como tal, lo que hace el recepcionista es repartir una serie de tarjetas enumeradas según la clase que sea y, en el momento que se agoten, ya nadie más puede acceder a la misma. Además, debe existir un mínimo de 3 participantes para que una clase dirigida se realice.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Por su parte, el restaurante ofrece servicio de almuerzos todos los días; comidas los viernes, sábado y domingos; y cenas de jueves a sábado. Las reservas suelen ser por vía telefónica o presencial, pero el público en general es más de ir sin reserva previa. En temporada de verano se suele abrir durante todo el día, ofreciendo menús para las comidas y aprovechando la visita de socios y no socios a la piscina del centro. El restaurante también se utiliza para la celebración de cumpleaños, comuniones, cenas de empresas, etc.; y se suelen elaborar menús especiales para fechas importantes como Navidad, Noche Buena, Reyes, aniversario de la empresa, entre otras.

Los horarios del club, de manera desglosada, son los siguientes:

Tabla 6. Horarios del club

Día	Gimnasio	Restaurante	Pistas
Lunes a miércoles	07h00 a 23h00	08h00 a 13h00	08h00 a 23h00
Jueves	07h00 a 23h00	08h00 a 13h00 17h00 a fin cenas	08h00 a 23h00
Viernes	07h00 a 23h00	08h00 a fin cenas	08h00 a 23h00
Sábado	08h00 a 21h00	08h00 a fin cenas	09h00 a 21h00
Domingo	08h30 a 14h00	08h30 a fin comidas	09h00 a 14h00

Fuente: Elaboración propia.

Es de tener en cuenta que Urban Padesport & Coffee, S.L. abre todos los días, incluso los festivos; lo que representa una ventaja para el gimnasio, ya que muchos centros cierran sus puertas en esas fechas. Si bien no se imparten clases dirigidas, cualquier persona puede acceder a la sala fitness, ya sea como socio o pagando la tarifa de acceso puntual. En este último caso, se estaría entonces en presencia de consumidores del primer nivel de no clientes, específicamente, para lo que es el servicio de gimnasio. En próximos capítulos se abordará más sobre el tema, teniendo en cuenta las distintas instalaciones con que cuenta el club, así como sus diferentes segmentos de mercado.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Analizando otros aspectos, Urban Padesport & Coffee, S.L. cuenta con una plantilla de 16 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

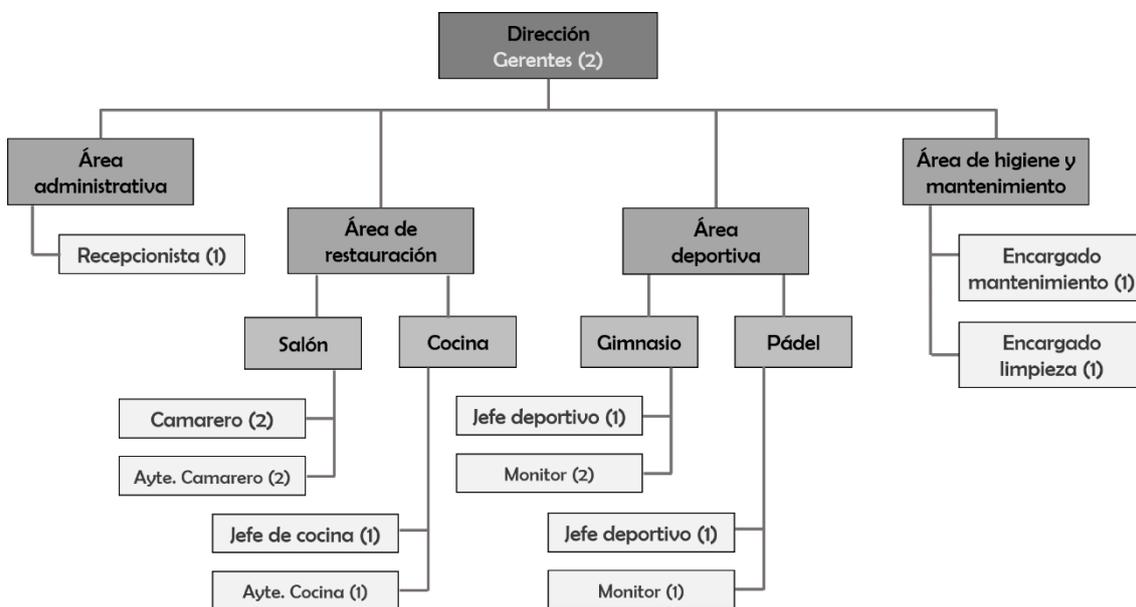


Figura 21. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la empresa se divide en cuatro áreas: administrativa, de restauración, deportiva, y de higiene y mantenimiento; todas bajo la supervisión de sus dos gerentes. El área de restauración se divide, a su vez, en los departamentos de salón y cocina; mientras que la deportiva se divide en gimnasio y pádel. Cabe destacar la sincronización que existe entre todo el personal del club, independientemente del área en que se encuentre.

Además de la plantilla mencionada, el club subcontrata algunos servicios como son la asesoría jurídica, fiscal y laboral; lo cual le permite prescindir de un departamento de Recursos Humanos, y de abogados propios. Son los mismos gerentes los encargados de la selección del personal, la contabilidad de la empresa, las negociaciones con proveedores, entre otros procesos. También, en colaboración con recepción, llevan sus propias redes sociales, así como su visibilidad en internet.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

IV.3 Misión, visión y valores.

Una vez expuesta la historia de la empresa, así como su modelo de negocio actual, se procede a conocer su misión, visión y valores compartidos. Para ello, se parte de la idea de que Urban Padesport & Coffee, S.L. no dispone de una misión definida textualmente, pero, teniendo en cuenta lo planteado hasta el momento, así como su objeto social, se puede expresar de la siguiente forma:

“Nuestra misión es la promoción y enseñanza de la actividad y deporte denominado pádel en todas sus variantes. Además de la gestión de todo tipo de instalaciones para la educación, desarrollo, práctica y comercialización de actividades deportivas”. Si bien no se menciona nada respecto a los servicios de hostelería que ofrecen, se puede añadir a la definición “satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo calidad en nuestros servicios y productos”.

Respecto a la orientación futura de la empresa, es decir, su visión, los gerentes plantean: “Queremos convertirnos en el mayor centro deportivo y de ocio de toda la ciudad de Alcoy. Que no se nos reconozca como un club de pádel, sino como un centro deportivo con pistas de pádel y un restaurante que sea referente a nivel local. Ser los mejores, lo cual significa proveer calidad excepcional, valor, que cada cliente se sienta como de la gran familia Urban”.

Ahora bien, en cuanto a los valores compartidos por la empresa que garantizan la coherencia entre el ser y el hacer de la misma, se encuentran:

- **Pasión:** es la motivación que se tiene, el querer hacer lo que se hace y, sobre todo, buscar activamente la mejora en cada actividad que se realiza. Esta viene definida por el sentir profundo, que desde sus inicios tenían los fundadores de la empresa, por el pádel y el mundo fitness.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- **Honestidad:** es la transparencia, sinceridad y franqueza que se tiene en todo proceso y servicio, una herramienta para ganarse la confianza y credibilidad frente al entorno. Significa ser honestos en todo momento, tanto en el trato con el cliente, como en la información que se da sobre un producto, o en la forma en que se gestiona la comunicación interna y externa.
- **Excelencia:** es el querer lograr la excelencia en todo lo que se realiza. Significa que, para ello, se busca la mejora continua de los servicios, procesos, productos, estructuras internas, etc. Viene muy asociado a la visión que tiene la empresa en llegar a ser los mejores.
- **Responsabilidad:** es adquirir consciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial. Esta responsabilidad es tanto interna como externa: hacia los propios trabajadores y hacia los clientes y el entorno en general. Además, supone el respeto de ciertas normas y leyes.
- **Trabajo en equipo:** es la gestión del trabajo en un ambiente donde la tolerancia, respeto, admiración y consideración por el resto de compañeros son prioridades en el éxito de la empresa. En este sentido, y como se mencionaba con anterioridad, el personal del club trabaja de manera sincronizada y en un ambiente familiar, independientemente de su área.
- **Empatía:** es lo que permite conectar con las personas, entenderlas y accionar desde un lugar humano. Es tan importante empatizar con el cliente para dar respuesta a sus necesidades reales, como hacerlo con los empleados para ayudarles a ser su mejor versión y crear equipos sólidos.
- **Flexibilidad:** es el saber adaptarse, escuchar y prever los cambios, así como saber dar respuesta y solución a tiempo para sobrevivir y ganar ventaja competitiva. El entorno actual propone un cambio en la rigidez de los modelos tradicionales, ya que han probado ser poco dinámicos y generales a las necesidades de los clientes.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

IV.4 Business Model Canvas.

Llegados a este punto, ya se cuenta con suficiente información como para realizar el Business Model Canvas, lo cual permitirá describir el modelo de negocio actual de la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L., de manera más visual y sencilla. Para ello, se hace un breve recuento de los nueve bloques que lo conforman: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Socios clave: definidos en el marco teórico como los diferentes agentes necesarios para el desarrollo del negocio como inversores, proveedores, alianzas comerciales, etc. En este sentido, la empresa cuenta con varios patrocinadores del negocio, así como de torneos realizados en el centro. Cabe destacar los siguientes:

- Café Barsel: empresa dedicada a la venta de café artesano y de calidad; también proveedor del restaurante del club.
- Generali Club Platinum: compañía de seguros de Alcoy.
- ImpriDekor: empresa dedicada a la impresión digital; también proveedor habitual de artículos personalizados para el merchandising de la empresa, así como de premios de torneos.
- Estrella Damm: empresa fabricante y comercializadora de cervezas; también proveedora del restaurante del club.
- EspaBrok: organización de corredurías de seguros.
- Bullpadel: marca deportiva española, especializada en la producción de productos para el pádel; el club es uno de los puntos de venta oficial de esta marca.

Actividades clave: definidas como las acciones básicas y estratégicas que realiza la compañía para que su propuesta de valor llegue al cliente, le permita

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

relacionarse con él y generar ingresos. En el caso del club, las principales actividades clave son:

- Clases dirigidas: tanto de gimnasio, como de pádel y baile.
- Alquiler de pistas.
- Torneos de pádel.
- Campus infantil: tanto en verano, como en navidades.
- Master class: realizadas ocasionalmente, tanto de baile como de clases de gimnasio.
- Elaboración/venta de alimentos y bebidas: A+B.

Cabe destacar, que el club dispone de una tienda para la venta de artículos de la marca Bullpadel, complementos nutritivos y accesorios para el pádel; pero no se puede definir como una actividad clave, ya que no genera la necesidad de desplazamiento de sus clientes, sino más bien, acceden a ella los que están in situ para la compra de pelotas mayormente, el resto de artículos tiene poca salida. Por lo que, si bien es una fuente de ingresos, no deja de ser una actividad complementaria.

Recursos clave: se refiere a los elementos que se necesitan o se usan para llevar adelante las actividades que realiza la empresa. Teniendo en cuenta las definidas anteriormente, se pueden establecer los siguientes recursos clave:

- Sala Fitness.
- Sala Les Mills.
- Sala de Ciclo.
- Sala Multiusos.
- Pistas de pádel.
- Restaurante.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Propuesta de valor: definida como la solución que da la empresa a un problema del cliente; es decir, aquello que ofrece y que la hace valiosa en el mercado. En este sentido, aquello que genera valor para los clientes del club es:

- Programas Les Mills: como centro exclusivo de Alcoy y acreditado por Les Mills International, la empresa pone a disposición de sus clientes clases como BodyPump y BodyCombat, las cuales han revolucionado las actividades dirigidas en todo el mundo.
- Sala Fitness: equipada con la más alta gama de equipos de la marca BH Fitness, especialistas en cubrir las necesidades deportivas de gimnasios desde hace más de dos décadas. De modo que, ofrece máquinas profesionales de la más alta calidad y resistencia, ideales tanto para deportistas profesionales como para principiantes del mundo fitness.
- Clases de pádel: desde sus inicios, el club ha contado con excelentes monitores de este deporte ya que, si bien era su objeto social, ambos fundadores han sentido siempre pasión por esta actividad. De tal forma, que han enfocado sus clases tanto a adultos como a niños desde los 4 hasta los 16 años; proponiéndoles, además, un entrenamiento físico específico para ejercitar este deporte.
- Torneos: si algo ha cobrado cada vez más valor dentro de la empresa desde su fundación, son los torneos. Desde sus inicios, el club fue organizador de varios, y muchos con fines solidarios en colaboración con la Asociación Comarcal de Ayuda en el Tratamiento del Cáncer. Los torneos del Urban Padesport & Coffee, S.L. son reconocidos por su diversidad de modalidades (mixtos, femeninos, masculinos, infantiles, padres e hijos, etc.), por sus colaboradores (EspaBrok, Bullpadel, ImpriDekor, Café Barsel, Grupo Sea Eventos, entre muchos otros), por sus temáticas (Halloween, San Valentín), por sus packs de bienvenida (artículos de la marca Bullpadel, regalos personalizados, material de pádel, etc.) y por muchos otros aspectos que hacen que, cada vez, venga más público de diferentes partes, no sólo de la ciudad de Alcoy.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Pistas de pádel: el club cuenta con 6 pistas de pádel *outdoor* que, aunque no es el que más tiene, está entre los primeros de la zona. Dichas pistas son puestas a disposición tanto de los socios como del público en general, por una duración de 90 minutos por partida.

Si bien el restaurante es un recurso clave dentro de la empresa, sus fundadores no han sabido explotarlo al máximo debido, en gran parte, a su inexperiencia en el sector. De modo que, no lo convierte en un generador de valor para la empresa ni, por ende, para sus clientes.

Relación con clientes: definida como la manera en que la empresa se relaciona con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y necesidades. En este sentido, la relación que tiene el club con sus clientes va muy asociada con sus valores compartidos, de modo que, puede definirse como:

- Flexible: sus trabajadores saben escuchar a sus clientes y, en consiguiente, adaptarse a sus necesidades. Cada persona es única, y eso es algo que el club reconoce, de modo que están abiertos siempre a comprender la situación de cada cliente y dar la mejor solución a sus problemas.
- Honesta: la empresa es transparente en todo momento, tanto a la hora de dar información sobre un producto/servicio, como en el momento de comunicarse con sus clientes internos y externos.
- Respetuosa: el club trabaja con públicos de todas las edades, así como con socios y clientes esporádicos; y si algo han sabido hacer es tratar al cliente con todo el respeto que se merece, desde los propios familiares que acuden a las instalaciones, hasta los distintos proveedores con que cuenta.
- Familiar: como bien se expresaba en la visión de la empresa, Urban Padesport & Coffee, S.L. ha querido siempre que más que un club, sus clientes lo viesen como una gran familia. Para ello, existe mucha empatía con cada uno que acude a sus instalaciones, bien sea interesado por el mundo del pádel, el fitness, o simplemente por la comida que se sirve. Su intención es que el cliente siempre vuelva y se sienta como en casa cada vez que los visite.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Canales: se refiere a cómo la compañía hace llegar su propuesta de valor a los clientes; es decir, la manera en que va a establecer contacto con ellos. En este aspecto, se puede identificar una de las debilidades de la empresa, y es que existe un grave problema en la gestión de los medios de comunicación, ya que hacen poco uso de estos y la información que ofrecen no siempre es la más actualizada.

- Web corporativa: el club dispone de un sitio web con dominio propio, cuya información es escasa y mayormente desactualizada. Se puede decir que, básicamente, utilizan el sitio para la reserva online de pistas.
- Facebook: la empresa posee dos cuentas de Facebook, una para el club en general, y otra para el restaurante, esta última bastante abandonada. En la del club, ofrecen alguna que otra información sobre los eventos próximos, así como imágenes de los cuadros y ganadores de torneos.
- Instagram: en esta red social, prácticamente se duplica la información que ofrecen en Facebook. Quizás aquí presenten un público más joven pero las comunicaciones son las mismas en ambas redes sociales.
- Prensa comarcal: Aunque no es un canal por el que la empresa pague, muy ocasionalmente son noticia debido a la celebración de actividades y torneos con fines solidarios; lo que, si bien no es objetivo salir en la prensa, ayuda al club a hacer llegar su propuesta de valor a los clientes.

Segmentos de clientes: definidos como cada uno de los tipos de clientes a los que se dirige la empresa con su estrategia; o sea, los grupos de personas a los que quiere ofrecer su producto/servicio. Aquí se pueden determinar los siguientes segmentos:

- Abonados: hace referencia a los que pagan una mensualidad por ser socios del club, lo que les permite disfrutar tanto del gimnasio, como de precios especiales en el alquiler de pistas. En este sentido, para ser socio se debe cumplir con la mayoría de edad.
- Alumnos: tanto de pádel como de baile. Estos clientes también pagan, en su mayoría, una mensualidad por determinadas clases al mes. En el caso de baile, el público al que se dirige es infantil; mientras que, en el pádel, hay

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

clases para todas las edades. Aquí puede darse el caso de que alumnos de pádel también sean abonados del club.

- Jugadores de pádel: se hace referencia a los que no son socios del club pero que hacen uso frecuente de las pistas de pádel. Este tipo de cliente suele acudir generalmente de mañanas, donde el alquiler de las instalaciones es más económico, o en las tardes, pero sólo una vez a la semana; de modo que, en la mayoría de los casos, les renta más ser no socios.
- Comensales en almuerzos: si bien el restaurante no aprovecha al máximo sus recursos, vale la pena destacar que hay un pequeño grupo de clientes que son bastante asiduos en los horarios de almuerzos, debido, en gran parte, a los menús económicos que ofrece la empresa. Este tipo de cliente se divide básicamente en: trabajadores de empresas ubicadas en los alrededores del club, jubilados y amas de casa que acuden al gimnasio a primeras horas de la mañana. Las edades de este segmento fluctúan entre los 30 y 65 años.
- Usuarios esporádicos: aquí se hace referencia a los que acuden al centro con poca frecuencia pero que, generalmente, son participantes de las mismas actividades; es decir, torneos, master class, comidas o cenas en el restaurante, campus infantil de verano o de navidades, entre otras.

Estructura de costos: en este bloque se detallan los costes variables, fijos, etc. que tiene la empresa, incluyendo los costes de marketing, comunicación, logística, recursos humanos, entre otros. En esto caso, se pueden mencionar los siguientes:

- Alquiler de la nave.
- Suministros de luz, agua, gas, electricidad, teléfono, internet, etc.
- Mantenimiento de las instalaciones: desde las pistas de pádel durante todo el año, hasta la piscina en verano.
- Asesoría laboral, jurídica y fiscal.
- Salarios.
- Impuestos.
- Mantenimiento de la web.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

- Afiliación mensual como Club Les Mills.
- Promoción de publicaciones en Facebook.
- Artículos de tienda.
- Materias primas para el restaurante: tanto alimentos como bebidas.
- Productos de limpieza e higiene: servilletas, desengrasantes, desinfectantes, bayetas, etc.

Fuentes de ingresos: definido como la manera en que la empresa obtiene dinero o, en otras palabras, a cómo se monetiza la relación creada. En este sentido, las fuentes de ingreso para el club son varias, unas con mayor flujo que otras.

- Remesas: se refiere a las mensualidades abonadas por los socios.
- Clases: tanto de pádel como de baile.
- Alquiler de pistas.
- Alquiler de taquillas.
- Alquiler de palas.
- Venta de artículos en tienda.
- Venta de alimentos y bebidas en restaurante.
- Inscripciones a eventos: dígame torneos, master class, campus infantil, etc. Por lo general, en estos casos existe una diferenciación de precio entre socios y no socios.
- Publicidad de empresas: en las pistas, sus alrededores y en la fachada del club.
- Accesos puntuales: tanto a las salas del gimnasio, como a la piscina en verano.

IV. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

Una vez analizados todos los bloques, se presenta gráficamente el Business Model Canvas que refleja el modelo de negocio actual del Urban Padesport & Coffee, S.L.

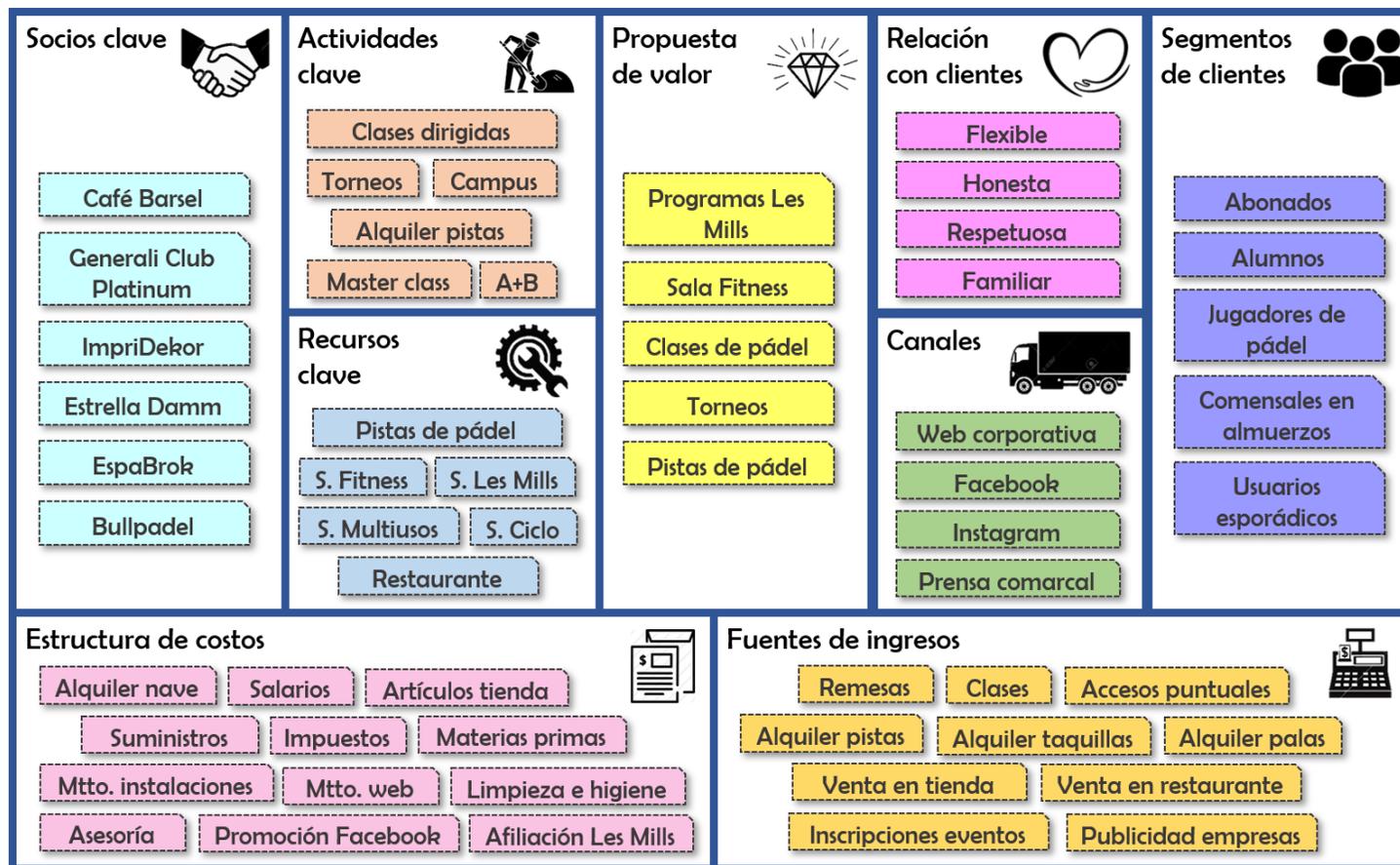


Figura 22. Business Model Canvas de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA EMPRESA

V. Análisis estratégico de la empresa

Una vez analizado el modelo de negocio actual de la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L. que, como se aclaró en el capítulo anterior, corresponde a la manera en que se presentaba el club en febrero de 2020, se procede a su análisis estratégico. Este proceso permitirá investigar más a fondo la compañía y su entorno operativo, con el fin de formular un plan que ayude al negocio a alcanzar sus objetivos, así como adentrarse en su propio océano azul. Para ello, se divide el análisis en interno y externo, de modo que se puedan detectar más fácilmente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

V.1 Análisis externo.

En este sentido, se cree conveniente comenzar desde lo más general hasta lo más específico del club. Es decir, se parte del análisis de los elementos del entorno externo, para luego proceder a estudiar los factores internos del negocio. Tal y como se explicaba en el marco teórico, existen dos niveles de análisis del entorno externo: (i) general o macroentorno y (ii) específico o microentorno. Ambos permitirán detectar las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa objeto de estudio.

V.1.1 Análisis del macroentorno.

En este acápite, se estudia el contexto en el que el club lleva a cabo su actividad comercial. Para ello, se utiliza el análisis PESTEL, una herramienta básica para identificar aquellos factores del entorno general que van a afectar a la empresa, y sobre los cuales esta no tiene influencia; pero que conociéndolos podría aminorar los efectos de sus amenazas e incrementar los beneficios de sus oportunidades. Los factores o dimensiones a estudiar son: político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.1.1 Dimensión política.

Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles: local, regional, nacional e internacional; que puedan afectar a la actividad de la empresa en el futuro. El gobierno de España tiene la forma de monarquía parlamentaria y, a su vez, es un país pluripartidista. Pero ¿por qué se parte de esta afirmación tan conocida por todos? Pues bien, según expresa el catedrático Cesáreo Rodríguez Aguilera (2019), en su artículo “Ventajas de la monarquía parlamentaria”, si bien la monarquía es indefendible, porque no tiene justificación teórica democrática que el cargo de Jefe del Estado sea vitalicio y de transmisión hereditaria, razonando en términos empíricos comparados, se constata que las monarquías parlamentarias son plenamente compatibles con la democracia, mientras que algunas repúblicas son autoritarias.

Es decir, “en un país tan *partitocrático* como España no se ve qué ventajas podría aportar una III República, pues lo más probable es que esta dificultara aún más la gobernabilidad”. España es un Estado social y democrático de derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. De modo que, la estabilidad política es, sin dudas, fundamental para las empresas y las ciudades donde se encuentran ubicadas. Por su parte, Alcoy ha sido presidida, durante tres legislaturas (2011, 2015 y 2019), por el mismo partido político, el PSPV-PSOE (Partido Socialista del País Valenciano-Partido Socialista Obrero Español), lo cual demuestra su estabilidad política.

Otro factor a analizar, dentro de esta dimensión, es el hecho de que España firmó el Tratado de adhesión a la Comunidad Económica Europea, actual Unión Europea (UE), en junio de 1985, el cual entró en vigor el 1 de enero de 1986. Esto ha beneficiado mucho a sus ciudadanos protegiendo sus derechos políticos, sociales y económicos básicos. Por ejemplo, la existencia de un mercado único permite: vivir o trabajar en cualquier país de la UE, trasladar el dinero, vender

V. Análisis estratégico de la empresa

productos sin restricciones, y prestar servicios en las mismas condiciones. Además, la UE también ayuda a sacar el máximo partido posible de un negocio, desde la financiación al asesoramiento, y desde las redes empresariales a los sistemas de intercambio.

La organización territorial del Estado español se caracteriza por la descentralización, con el derecho de autonomía reconocido por la Constitución a las comunidades autónomas, provincias y municipios. El Estado es garante del principio de solidaridad y del equilibrio económico, adecuado y justo entre las diversas partes del territorio español y atiende a las circunstancias del hecho insular. Por su parte, la Constitución de 1978 es la norma suprema del ordenamiento jurídico español y, en su artículo 27, recoge el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza; lo que también representa una oportunidad para el club ya que su objeto social es la promoción y enseñanza de la actividad y deporte denominado pádel en todas sus variantes.

Por otra parte, se han de tener en cuenta también los acuerdos de Gobierno presentados en diciembre de 2019, en materia de deporte y hostelería. En lo que respecta al primero de ellos, se destaca especialmente la alusión a la regulación profesional y el fomento del deporte “como garantía de salud, integración y calidad de vida”. Además, se hace referencia a la definición de un Modelo del Deporte Español y la promoción de una Ley del Deporte que se acompañará de un Plan Estratégico, donde se buscará:

- Impulsar el deporte universitario.
- Apoyar la práctica del deporte como factor de integración e igualdad.
- Desarrollar a través del deporte campañas de educación en valores- alimentación y hábitos saludables y sostenibilidad.
- Potenciar el deporte femenino con medidas concretas para impulsar sus éxitos tanto a nivel nacional como internacional y para alcanzar la paridad en la práctica y en la gestión del deporte.

V. Análisis estratégico de la empresa

- Apostar por un modelo de control económico para garantizar que las subvenciones y ayudas económicas se destinen a los fines previstos.

En este sentido, se puede encontrar respaldo en las propuestas para la obtención de subvenciones que ayudarían económicamente al club, así como ampliar su número de patrocinadores, o la eficacia de los actuales.

En cuanto a la hostelería, se sostienen las siguientes propuestas:

- Mayor salario y mayor formación: en este aspecto, se plantea aumentar gradualmente el salario mínimo interprofesional, impulsar la formación continua a lo largo de la vida laboral de los trabajadores, aprobar el estatuto del becario con un porcentaje máximo de estudiantes en las empresas, asesorar a emprendedores y pymes frente al reto digital, entre otros aspectos.
- Cambios fiscales y administrativos: se refiere a reforzar la progresividad del sistema fiscal, para mejorar la equidad entre las rentas del capital y las del trabajo, además de que paguen más las personas y las empresas que más ganen.
- Salud y medioambiente: busca mejorar la prevención de las adicciones: alcohol, tabaco, drogas, abuso de internet y ludopatía. Además de aprobar la Estrategia de Turismo Sostenible 2030 junto a administraciones y empresas, para reforzar el crecimiento del sector basado en la sostenibilidad y la digitalización.

Por otra parte, el sector de la hostelería es, sin duda, uno de los más grandes afectados por la crisis del coronavirus, y en el que las restricciones impuestas por el gobierno han sido más fuertes. De modo que, en esta dimensión, se pueden detectar innumerables amenazas para el club en un presente y futuro inmediato; pero que, a largo plazo, si el sector se recupera y se ponen en marcha los planteamientos presentados por el partido socialista, puede convertirse en una actividad fundamental dentro de la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.1.2 Dimensión económica.

Por su parte, los factores económicos pueden definirse como aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que puedan afectar la ejecución de la estrategia de la empresa. Para ello, se analizan algunos indicadores claves como son: el PIB, la renta per cápita, la inflación, entre otros; de los cuales se estudian sus valores en los últimos años para determinar su comportamiento futuro. Es importante señalar que, durante los últimos meses, se ha estado viviendo una gran crisis sanitaria a causa de la pandemia por la COVID-19; lo cual ha provocado también un gran impacto a nivel económico y social, por lo que podría verse afectada la evolución de cada uno de los indicadores que se analizan en este acápite.

De manera introductoria, se puede decir que España disfrutó de un largo proceso de expansión económica después de la crisis de los años 90, traducido en un crecimiento por encima de la media europea; pero, en 2008, sufrió un estancamiento de su economía que acabó por generar un período de recesión económica, y cuya recuperación no comenzó hasta 2014. En la actualidad, el riesgo país de España, definido como el sobrepago que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país, cotiza en los 60 puntos.

A continuación, se analizan algunas de las variables más relevantes para el estudio de la dimensión económica. Se ha de puntualizar que la mayoría de los datos expuestos fueron extraídos de la web de Datosmacro, la cual muestra las principales variables económicas y sociodemográficas de multitud de países.

El producto interior bruto (PIB): definido como un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado período de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país. Se dice que un país crece

V. Análisis estratégico de la empresa

económicamente cuando la tasa de variación del PIB aumenta, es decir, el PIB del año calculado es mayor que el del año anterior.

Tabla 7. Crecimiento del PIB anual de España

Fecha	PIB anual (millones de €)	Var. PIB (%)
2019	1.244.757M.€	2,0%
2018	1.202.193M.€	2,4%
2017	1.161.878M.€	2,9%
2016	1.113.840M.€	3,0%
2015	1.077.590M.€	3,8%
2014	1.032.158M.€	1,4%
2013	1.020.348M.€	-1,4%
2012	1.031.099M.€	-3,0%
2011	1.063.763M.€	-0,8%
2010	1.072.709M.€	0,2%
2009	1.069.323M.€	-3,8%

Fuente: Datosmacro.com.

En este sentido, se puede apreciar cómo a partir de 2014 comenzó la recuperación del país del período de recesión económica que sufrió en 2008. Desde entonces, el PIB ha ido en aumento cada año siendo la economía número 13 por volumen de PIB. Aun así, su deuda pública en 2019 fue de 1.188.859 millones de euros, con una deuda del 95,5% del PIB, lo que causa que esté entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 25.117 euros por habitante.

Por su parte, el PIB de la Comunidad Valenciana en 2019, con una cifra de 116.015 millones de euros, creció un 2,1% respecto a 2018, tasa que es igual a la del año anterior; con lo que la Comunidad Valenciana es una de las comunidades autónomas más importantes por volumen de PIB, ocupa la 4ª posición en el

V. Análisis estratégico de la empresa

ranking de PIB de las comunidades autónomas. Esto representa una oportunidad para la empresa, ya que un aumento en el PIB refleja un incremento de la actividad económica. Es decir, si la actividad económica repunta, significa que el desempleo tiende a reducirse y que la renta per cápita aumenta, por lo que, a su vez, provoca que los agentes económicos se inclinen más a gastar en lugar de ahorrar. Además, significa que el Estado puede destinar más cantidades a partidas de gasto relacionadas con los sectores en que se desenvuelve el Urban Padesport & Coffee, S.L.

La renta per cápita: es un indicador macroeconómico de productividad y desarrollo económico. Generalmente se utiliza también como indicador de bienestar social. En pocas palabras, es la relación que hay entre el PIB y la cantidad de habitantes de un país, comunidad o localidad. Numerosas evidencias muestran que la renta per cápita está positivamente correlacionada con la calidad de vida de los habitantes.

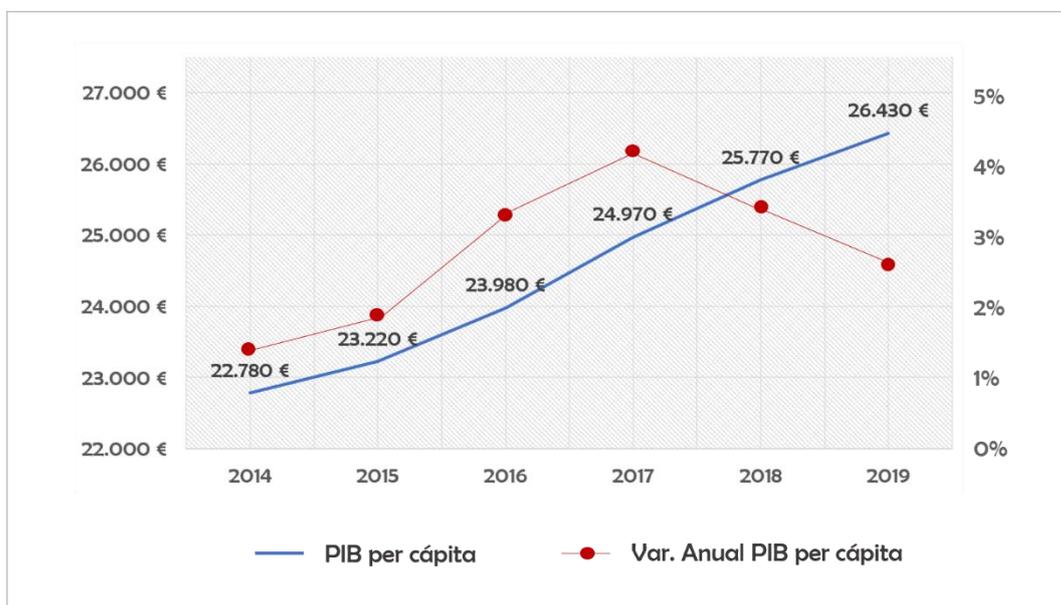


Figura 23. Evolución del PIB per cápita de España. Fuente: Datosmacro.com

Si se analiza el comportamiento de este indicador en los últimos años, se puede apreciar un crecimiento gradual en su valor, lo que se traduce,

V. Análisis estratégico de la empresa

generalmente, en un aumento de la riqueza de los ciudadanos. El PIB per cápita de la Comunidad Valenciana en 2019 fue de 23.206 euros, 614 euros mayor que el de 2018. Aunque, si bien ocupa el cuarto puesto en el ranking de PIB de las comunidades autónomas, en el caso de la presente variable se encuentra en el puesto nº 12.

Por su parte, según datos obtenidos en la web EpData, plataforma creada por Europa Press para facilitar el uso de datos públicos y contrastar las cifras ofrecidas por diversas fuentes, la renta bruta media en el municipio de Alcoy se situó, en 2018, en 23.540 euros, lo que sitúa al municipio en el puesto nº 969 del ranking de renta bruta declarada de toda España, el cual sólo incluye a localidades con más de 1.000 habitantes.

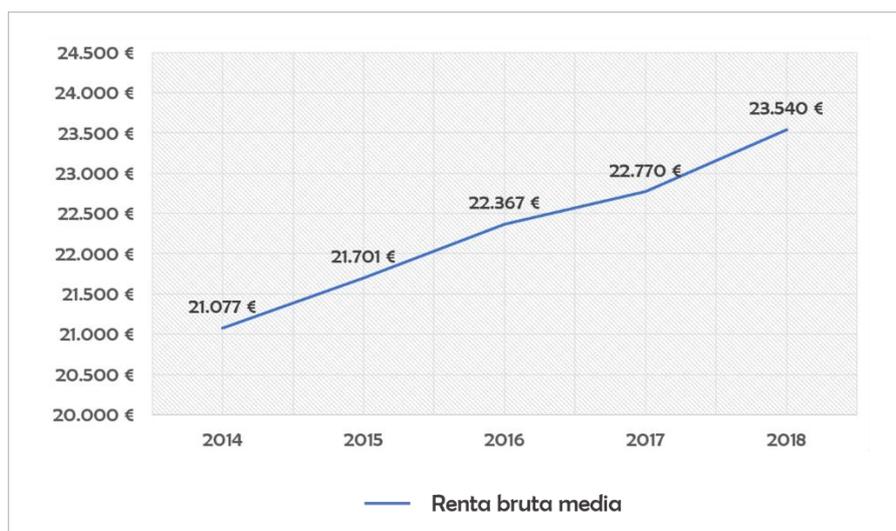


Figura 24. Evolución de renta bruta media de Alcoy. Fuente: AEAT, www.epdata.es

Además, en el Diagnóstico Estratégico del municipio de Alcoy, elaborado por el Ayuntamiento en mayo de 2017, se menciona que anteriormente existían diferencias importantes entre los barrios de la ciudad respecto a este indicador, pero que, en los últimos años, se ha ido igualando a tal punto en el que actualmente existe una homogenización de la renta per cápita de los barrios. Esto, sumado al crecimiento anual de la renta bruta media de la ciudad, significa una oportunidad que claramente puede ser aprovechada por la empresa ya que,

V. Análisis estratégico de la empresa

como se expresaba con anterioridad, se produce una tendencia a gastar más que a ahorrar, y es ahí donde el club debe generar valor a su propuesta para que los clientes se decanten por sus servicios.

El impuesto sobre el valor añadido o impuesto al valor agregado (IVA): definido como un tributo de naturaleza indirecta aplicable al consumo doméstico de bienes y servicios producidos tanto en el territorio nacional como en el exterior. En el caso del sector fitness, según varias fuentes consultadas, España cuenta con el séptimo tipo impositivo más alto dentro del ranking europeo. Fue en la primavera de 2012, cuando el gobierno de la época anunció un incremento del IVA a las instalaciones deportivas y gimnasios del 10% al 21%, a hacerse efectivo a fecha de 1 de septiembre de ese año.

Desde entonces, el sector ha sabido sobreponerse a esa subida y convivir con el tipo impositivo más alto de los que existen para este impuesto actualmente en España; no sin cesar en el empeño para que sus peticiones sean oídas por los entes gubernamentales y se aplique la tan demandada reducción del IVA igual que se ha aplicado en otros sectores. Esto, sin dudas, es una de las amenazas que más puede afectar al club, ya que su actividad económica fundamental se desarrolla en este sector.

Por otra parte, el tipo de IVA que se aplica en los restaurantes es el reducido, es decir, del 10%, aunque puede haber ciertas excepciones. En concreto, debe quedar demostrado que la actividad principal del establecimiento es la hostelería, y no, por ejemplo, un servicio recreativo. En tal sentido, si bien no es de los más altos, repercute de igual forma en el comportamiento del negocio, ya que, mientras mayor sea este, menor podrían ser las ventas o beneficios para el club.

El impuesto sobre la renta de los trabajadores (IRPF): es un impuesto personal, progresivo y directo, que grava las rentas obtenidas cada año por las

V. Análisis estratégico de la empresa

personas físicas. Cuando se habla de progresivo, se refiere a que cuanto más dinero obtenga la persona mayor será el porcentaje que grave sus rentas y más lo que pague el contribuyente.

España se encuentra como el segundo país de los grandes de la UE que más ha subido el tipo máximo del IRPF desde 2008, siendo este impuesto el que financia principalmente al sistema tributario español. A continuación, se muestra la trayectoria, para nada lineal, que ha tenido el país en los últimos años:

Tabla 8. Evolución del IRPF en España

Fecha	Tipo medio: Individuo SM	Tipo máximo	Veces SM para tipo máximo
2019	21,4%	43,5%	2,4
2018	21,3%	43,5%	2,4
2017	21,1%	43,5%	2,4
2016	21,3%	45,0%	2,4
2015	21,3%	45,0%	2,4
2014	23,0%	52,0%	11,7
2013	22,9%	52,0%	11,7
2012	22,9%	52,0%	11,8
2011	22,0%	45,0%	7,1
2010	21,7%	43,0%	2,4
2009	19,8%	43,0%	2,4
2008	19,3%	43,0%	2,5

Fuente: Datosmacro.com.

En este sentido, mientras más altos sean los valores de este indicador, menos utilidad tendrán las personas y, por ende, menos dinero para gastar en los sectores en que se desempeña el club.

V. Análisis estratégico de la empresa

La inflación: esta variable mide la evolución de los precios de bienes y servicios que consume la población residente en las viviendas familiares de un determinado país durante un tiempo sostenido. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Este indicador se calcula mediante el índice de precios al consumo (IPC), y está compuesto por los siguientes grupos: (i) alimentos y bebidas no alcohólicas, (ii) bebidas alcohólicas y tabaco, (iii) vestido y calzado, (iv) vivienda, (v) menaje, (vi) medicina, (vii) transporte, (viii) comunicaciones, (ix) ocio y cultura, (x) enseñanza, (xi) hoteles, cafés y restaurantes, y (xii) otros bienes y servicios. En la siguiente tabla, se presenta la variación del IPC en 2019 y 2018, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana:

Tabla 9. Variación anual del IPC en España y la Comunidad Valenciana

Grupo	España: IPC General anual		Comunidad Valenciana: IPC General anual	
	2019	2018	2019	2018
IPC General	0,8%	1,2%	0,7%	1,1%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,7%	1,3%	2,0%	1,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco	0,4%	1,4%	0,4%	0,8%
Vestido y calzado	0,9%	0,9%	1,0%	0,9%
Vivienda	-5,0%	2,5%	-6,4%	1,8%
Menaje	0,6%	0,3%	0,5%	0,2%
Medicina	0,5%	0,9%	0,4%	1,5%
Transporte	4,0%	0,2%	3,2%	0,4%
Comunicaciones	0,7%	2,3%	0,3%	1,8%
Ocio y cultura	0,1%	-0,1%	0,4%	0,5%
Enseñanza	0,9%	1,0%	1,6%	0,6%

V. Análisis estratégico de la empresa

Hoteles, cafés y restaurantes	2,0%	1,8%	2,2%	2,2%
Otros bienes y servicios	1,4%	1,1%	1,2%	0,7%

Fuente: Datosmacro.com.

De manera general, se puede observar que existe un incremento moderado sostenido de la inflación, es decir, un aumento generalizado de los precios. Excepto el sector de la vivienda y el del ocio y cultura, a nivel nacional, todos los demás han sufrido un incremento de forma lenta. Hay que destacar la subida del 4% y 3,2%, a nivel de comunidad, de los precios del transporte; así como los de hoteles, cafés y restaurantes que se sitúan como segundo sector con más variación. Este último con gran influencia para el club, ya que una de sus actividades principales es la hostelería, por lo cual puede provocar un freno en la demanda, de modo que debe saber situarse estratégicamente y potenciar el valor añadido de sus productos.

Por su parte, el sector del ocio y la cultura ha presentado una variación más notable a nivel de comunidad que a nivel país. Según la tabla anterior, el incremento fue de un 0,4% en 2019, pero analizando el comportamiento mensual en la misma fuente, se puede apreciar que los meses de enero, febrero, marzo, mayo y octubre experimentan variaciones negativas, lo cual refleja una caída de los precios por la falta de consumo en la mayoría de los casos. En este sentido, la empresa debe generar estrategias para combatir la fluctuación de la demanda, y contrarrestar así los efectos de esta amenaza.

La tasa de desempleo: también conocida como tasa de paro, es un indicador que mide el nivel de desocupación en relación con la población activa. En otras palabras, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar (población activa), no tiene puesto de trabajo.

V. Análisis estratégico de la empresa

Durante los últimos años esta variable ha ido mejorando en España, pero, aun así, destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo. A continuación, se puede ver una comparativa de la evolución de este indicador:

Tabla 10. Paro en España 2018 y 2019

Concepto	2019	2018
Tasa de desempleo	13,7%	14,4%
Desempleo hombres	12,2%	12,7%
Desempleo mujeres	15,5%	16,3%
Desempleo menores de 25 años	30,3%	33,7%
Diferencia desempleo hombres/mujeres	3,3%	3,6%
Desempleo hombres menores de 25 años	29,0%	33,3%
Desempleo mujeres menores de 25	32,0%	34,1%
Paro mayores de 24 años	12,5%	13,0%
Paro hombres mayores de 24 años	10,9%	11,2%
Paro mujeres mayores de 24 años	14,4%	15,1%

Fuente: Datosmacro.com.

Como se puede apreciar, los mayores índices se registran en el desempleo de menores de 25 años. En el artículo “Causas estructurales del desempleo juvenil en España”, publicado por el Laboratorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, se analizan algunos de los motivos por los que se dan estos elevados valores. Por ejemplo: las altas tasas de abandono temprano escolar y, en consecuencia, la no finalización de los estudios básicos necesarios para el desarrollo personal, profesional y social de las personas; la dependencia de determinados sectores económicos como la construcción, que animó a muchos a dejar sus estudios antes de tiempo gracias a la facilidad de encontrar un trabajo bien remunerado, pero que ahora se ha visto en descenso debido al impacto negativo de la crisis del sector; y, por último, también se encuentra el uso y abuso

V. Análisis estratégico de la empresa

de los contratos temporales por parte de las empresas y la vulnerabilidad de este tipo de contratos en momentos de crisis.

En conclusión, un país que presenta una alta tasa de desempleo significa que otros sectores de la economía están en peligro, puesto que los fondos destinados al desarrollo están dirigidos a apoyar a las masas desempleadas. Además, se produce una disminución en el gasto de los consumidores, así como el hecho de que las personas acumulen más deuda de la necesaria para ser capaces de cumplir con sus obligaciones financieras. Sin duda, esta es otra de las amenazas a las que se enfrenta la empresa.

Ahora bien, como se explicaba al inicio de este acápite, durante el 2020 estos indicadores se han visto fuertemente afectados, lo que ha supuesto, en la mayoría de los casos, un cambio significativo en la evolución de sus valores. Si bien a nivel nacional se han llevado a cabo diversas actividades por combatir los efectos de la COVID-19 sobre la economía de España, cabe destacar que desde el Ayuntamiento de Alcoy también se han ejercido diferentes ayudas a través del plan ReactivAlcoi, con 800.000 euros en diferentes ayudas por la contratación, también para los profesionales y artesanos de la Fiesta, el comercio, pymes y autónomos, artistas locales o para hacer frente al pago del alquiler mensual del local del negocio, entre otros.

Además de estas ayudas, según expresa N. Simón (2020), en su artículo “Alcoy busca un presupuesto con el mayor consenso posible para 2021”, también se han realizado bonificaciones fiscales para ayudar a empresas y ciudadanos, y se han ampliado las ayudas sociales a las familias más vulnerables. Vale destacar los EREs, préstamos ICO, ayudas directas o el ingreso mínimo vital, que han servido para hacer frente a la situación en los últimos meses.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.1.3 Dimensión social.

En esta dimensión se analizan elementos de la sociedad, como son demografía, cultura, religión, etc.; que pueden afectar el desarrollo de una empresa o proyecto. Es importante prestar especial atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo estas se van cambiando. Para su análisis, se dividirá el estudio en variables demográficas y variables socioculturales.

Variables demográficas: hace referencia a una serie de atributos como la edad, nacionalidad, género, etc. de una población determinada. Su análisis permite segmentar el mercado y poder enfocar mejor las estrategias trazadas por la empresa.

De manera general, la situación demográfica de España se caracteriza por el envejecimiento de la población. El desempleo, otro de sus principales problemas sociales, afecta especialmente a los más jóvenes y a los mayores de 45 años, e influye en la pérdida de población. En cuanto a los movimientos migratorios, pasó de ser un país receptor de inmigración a tener un saldo migratorio negativo.

Los cambios demográficos en la pirámide de población, en los movimientos migratorios y en el mercado laboral, han afectado de diversas formas a la composición del alumnado. El sistema educativo se enfrenta a retos como la reducción del abandono temprano de la educación y la formación, el aumento de la tasa de escolarización a partir de los 16 años y de su nivel educativo, puesto que a partir de esta edad la escolarización ya no es obligatoria.

Ahora bien, de manera específica, estos atributos demográficos se comportan de la siguiente forma en la ciudad de Alcoy:

V. Análisis estratégico de la empresa

- **Número de habitantes:** según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1ro de enero de 2020, el número de habitantes en Alcoy era de 59.354, 360 habitantes más que en el año 2019. Actualmente, su densidad de población es de 457,06 habitantes por kilómetros cuadrados.

Tabla 11. Evolución de la población de Alcoy

Año	Hombres	Mujeres	Total
2020	29.107	30.247	59.354
2019	28.866	30.128	58.994
2018	28.806	30.171	58.977
2017	28.836	30.270	59.106
2016	28.804	30.394	59.198
2015	29.007	30.560	59.567
2014	29.017	30.658	59.675
2013	29.211	30.894	60.105
2012	29.690	31.147	60.837

Fuente: www.foro-ciudad.com.

Como se puede apreciar, antes de 2018 la tendencia en cuanto al número de habitantes era decreciente; sin embargo, en los últimos años se ha ido produciendo un aumento, lo que se traduce a más posibles clientes para el Urban Padesport & Coffee, S.L.

- **Estadísticas según nacionalidad:** según datos procedentes del padrón municipal de 2020, el 70.35% (41.756) de los habitantes empadronados en la ciudad de Alcoy han nacido en este municipio, el 21.07% (12.503) han emigrado desde diferentes lugares de España y, el 8.58% (5.095), desde otros países. Teniendo en cuenta la proporción de habitantes nacidos en otro país sobre la población total, Alicante es la provincia con mayor porcentaje de inmigrantes del país.

V. Análisis estratégico de la empresa

Según expresa el INE, de los 5.095 habitantes empadronados en Alcoy y procedentes de otro país, 1.853 son nacidos en América, 1.670 en África, 274 en Asia, y 6 en Oceanía. Estos datos podrían resultar de interés para la empresa en futuras estrategias de integración cultural o diversificación de su oferta.

- **Pirámide de población:** la edad media de los habitantes de Alcoy es de 44,12 años; 1,15 años más que hace un lustro, lo cual se corresponde con la tendencia al envejecimiento poblacional existente en el país.

Tabla 12. Población de Alcoy por sexo y edad 2020

Edad	Hombres	Mujeres	Total
0 - 5	1.174	1.073	2.247
5 - 10	1.420	1.334	2.754
10 - 15	1.600	1.541	3.141
15 - 20	1.614	1.519	3.133
20 - 25	1.589	1.494	3.083
25 - 30	1.554	1.480	3.034
30 - 35	1.668	1.540	3.208
35 - 40	2.013	1.841	3.854
40 - 45	2.362	2.235	4.597
45 - 50	2.344	2.302	4.646
50 - 55	2.326	2.264	4.590
55 - 60	2.269	2.294	4.563
60 - 65	1.882	2.066	3.948
65 - 70	1.515	1.732	3.247
70 - 75	1.335	1.536	2.871
75 - 80	1.090	1.472	2.562
80 - 85	696	1.091	1.787
+85	656	1.433	2.089
Total	29.107	30.247	59.354

Fuente: www.foro-ciudad.com.

V. Análisis estratégico de la empresa



Figura 25. Pirámide de Población Alcoy 2020. Fuente: www.foro-ciudad.com

En resumen, las estadísticas principales en cuanto a la edad de la población alcoyana, es que el 16,9% es menor de 18 años; el 63,1% se encuentra entre los 18 y 65 años; mientras que el 20,0% se corresponde a mayores de 65 años. Por su parte, el comportamiento gráfico de la pirámide simboliza una estructura madura o envejecida; así como la desigualdad por sexo en la cima, más llena por el lado de las mujeres, figura una mayor esperanza de vida en la población, debido al mayor nivel de supervivencia que representa este género.

En este sentido, conocer la pirámide de población ayuda a la empresa a direccionar sus estrategias según el segmento de mercado que considere más oportuno, tanto por volumen, como por las características y necesidades inherentes a cada grupo de edad. Ciertamente, el mundo del pádel no conoce de edades; si bien se recomienda iniciarlo desde una edad temprana, la verdad es que se puede comenzar en cualquier momento de la vida. Es por ello que, este indicador representa una oportunidad para el club si sabe emplear bien los recursos necesarios para llegar a cada segmento.

V. Análisis estratégico de la empresa

- **Crecimiento vegetativo:** este indicador se corresponde a la diferencia entre las defunciones y los nacimientos. En el caso de Alcoy, esta variación es negativa, e indica que la población de la ciudad cada vez se hace menor, sin tener en cuenta el comportamiento de la migración.

Tabla 13. Crecimiento vegetativo Alcoy

Año	Nacimientos	Fallecidos	Diferencia
2019	427	571	-144
2018	424	663	-239
2017	454	666	-212
2016	449	636	-187
2015	457	651	-194
2014	518	637	-119
2013	475	631	-156
2012	532	649	-117
2011	553	614	-61
2010	606	625	-19
2009	607	584	23

Fuente: www.foro-ciudad.com.

Entre las razones de esta evolución se encuentra la disminución de mujeres en edad fértil (entre 15 y 49 años) y, a su vez, la de una situación favorable para tener hijos. Esto se debe, en gran medida, a la precariedad laboral y la inseguridad económica; cada vez más, las mujeres españolas atrasan la maternidad en espera de tiempos mejores.

Atendiendo a esto, y valorando los tres flujos que determinan la dinámica poblacional: nacimientos, defunciones, y entradas y salidas de migrantes, la empresa debe tener en cuenta el importante papel que hoy en día juegan los inmigrantes tanto en Alcoy, como en España en general. Tal y como se analizó en

V. Análisis estratégico de la empresa

las estadísticas según nacionalidad, este es un segmento a tener en cuenta a la hora de definir nuevas estrategias. Además, la ubicación en Alcoy de uno de los campus de la Universidad Politécnica de Valencia, institución pública reconocida internacionalmente, así como de la Escuela de Arte y Superior de Diseño, provocan un flujo constante de estudiantes extranjeros y de otras partes de España.

VARIABLES SOCIOCULTURALES: hace referencia a los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad. Su análisis permite identificar las configuraciones culturales de los grupos sociales, así como comprender mejor las razones por las cuales se adquieren.

España es un país plurilingüe donde, además del castellano como lengua oficial, existen en algunas comunidades autónomas otras lenguas con carácter cooficial: el catalán, el occitano (aranés), el valenciano, el gallego y el euskera. El castellano es la lengua vehicular y de aprendizaje en todo el territorio español, y las lenguas cooficiales lo son también en dichas comunidades autónomas y en otros territorios donde tradicionalmente se hablan.

La Constitución española garantiza la libertad ideológica, religiosa y de culto de los individuos y las comunidades. Ninguna confesión tiene carácter estatal. El catolicismo es la religión predominante en el país, y la Iglesia Católica es la única mencionada expresamente en la Constitución.

Por otra parte, el acervo cultural y artístico de España está catalogado como uno de los más ricos, variados e influyentes de Occidente. Destaca además su gran riqueza patrimonial, tanto en yacimientos arqueológicos, templos, palacios, fortalezas, jardines históricos, conjuntos urbanos monumentales, patrimonio etnográfico o museos, entre los que están varios de los más conocidos y visitados del mundo. También ha sido cuna de grandes autores en

V. Análisis estratégico de la empresa

prácticamente todas las disciplinas artísticas, siendo muy relevante la aportación española al campo de la pintura.

En el caso específico de Alcoy, ciudad donde se encuentra ubicada la empresa de estudio del presente trabajo, estos indicadores se comportan de la siguiente manera:

- **Tradiciones y lugares de interés:** Alcoy se caracteriza por tener una posición estratégica entre dos ciudades de gran tamaño como lo son Alicante y Valencia, y por poseer una especial relevancia histórica y unos paisajes culturales que están muy integrados con el medio natural.

En los últimos años, se ha producido un repunte del turismo y la restauración debido a la mejora de las comunicaciones, la rehabilitación del patrimonio histórico y la estimulación del turismo del interior. Sin embargo, el turismo de la ciudad se limita principalmente a visitas de un día, por su proximidad a grandes puntos turísticos como Benidorm y Alicante. Uno de los principales atractivos de Alcoy lo constituyen las fiestas de Moros y Cristianos que, junto a la Cabalgata de Reyes Magos, recogen el mayor número de visitas a la ciudad, siendo su principal reclamo turístico. Por otra parte, El Betlem de Tirisiti es uno de los eventos más importantes durante las fechas navideñas.

Desde el punto de vista natural, tanto los Parques Naturales, Serra de Mariola y Font Roja, como las vías verdes, itinerarios senderistas y áreas recreativas, constituyen también un importante atractivo. A ello se le suma la dinamización de estos espacios con actividades de integración como es la observación de aves, los deportes de aventura, senderismo, entre otras, que son fundamentales y favorecen el incremento de la oferta complementaria. También se encuentra la singularidad y belleza de su Centro Histórico, declarado Conjunto Histórico Artístico, del mismo modo que la inclusión de sus edificios

V. Análisis estratégico de la empresa

en la Ruta Europea del Modernismo, y del cementerio en la Ruta Europea de Cementerios Significativos.

En resumen, la puesta en valor, señalización y realización de itinerarios guiados, así como la adaptación de los diferentes espacios a las nuevas tecnologías y la incorporación de nuevas herramientas y canales de promoción online, favorecen el posicionamiento del destino. Además, la disposición de determinadas rutas específicas aporta diversificación al producto cultural que se ofrece.

- **Gastronomía:** entre los platos más típicos de Alcoy destacan la olleta, la "Borreta", la pericana, la "coca", tanto dulce como salada, y los pimientos rellenos.

Según diversas fuentes, hay que destacar que en esta ciudad se inventó la aceituna rellena (de anchoa), conocido aperitivo de la marca La Española y El Serpis, ambas, con sede en Alcoy. Constituyen además la denominada "Picaeta Alcoiana", platos como los "garibaldinos", la "sangueta", las "penques" rebozadas, los callos, las albóndigas de bacalao y de "aladroc", el agua-sal, las habitas con cebolla, entre muchos otros.

Las bebidas típicas de Alcoy son el herbero, licor hecho con anís dulce y hierbas maceradas, y el café licor, consumido como aperitivo, bien sea solo o combinado. Entre las mezclas que se pueden realizar con este último se encuentran: limón granizado, conocido entonces como mentira o "mentireta"; con cerveza, llamada la mezcla negreta; o con cola, denominado comúnmente como plis-play. Las marcas más conocidas y consumidas de esta bebida son Cerol y Pastor, aunque también existen otras como Sancho, Olcina o Feta.

V. Análisis estratégico de la empresa

Entre los dulces típicos cabe destacar los pasteles de carne, las peladillas y diferentes dulces navideños, como los mantecados, las nueces glaseadas, "rollets" de aguardiente, "pastisssets de boniato", el brazo de gitano o la tortà.

- **Deportes:** Alcoy es una ciudad en la que sus habitantes practican todo tipo de deportes. Esto puede ser debido a su compleja orografía que está acompañada de paisajes espectaculares en plena naturaleza.

Sin duda, el deporte más popular es el fútbol. El equipo de la ciudad, y el más conocido, es el Club Deportivo Alcoyano. Se considera uno de los históricos de la comunidad, y del fútbol español por su leyenda, pues posee una larga trayectoria en la Segunda División y cuatro temporadas en Primera División. El Deportivo, que es como se conoce popularmente, juega en el estadio El Collao, construido con un estilo inglés y con una capacidad de 4.850 asientos. El club es conocido por su fama de equipo guerrillero.

La ciudad también destaca por su afición al rugby con la presencia de dos equipos: Club de Rugby Muro y Alcoi Rugby Club. Por otra parte, otro de los clubes más relevantes es el Patín Alcodiam Salesiano, un equipo dedicado a la práctica de hockey sobre patines que milita en la élite del hockey español, específicamente en la categoría OK Liga. Un dato interesante es que uno de los entrenadores del equipo trabaja también como monitor de sala en el Urban Padesport & Coffee, S.L., lo cual ha provocado que, en más de una ocasión, el equipo utilice sus instalaciones para entrenamientos físicos de los jugadores, así como para la celebración de comidas y cenas de equipo.

Por su parte, la Escuela Politécnica Superior de Alcoy también ha sido organizadora de numerosos eventos vinculados a la práctica deportiva en la localidad. Por ejemplo, en 2006 organizó *Alcoy 100 en 24*, que consistía en recorrer 100 kilómetros de senderismo entre los parajes naturales de Alcoy en un máximo

V. Análisis estratégico de la empresa

de 24 horas. Dicho evento no se trataba de una prueba competitiva, sino que se animaba a los participantes a superar un reto personal a la vez que se disfrutaba, se conocía y se valoraba el entorno natural de la zona. En 2007 hubo una segunda edición, también organizada por la EPSA, que, a diferencia de la primera, contaba además con un recorrido alternativo para bicicleta de montaña (BTT).

Además de estos deportes, la población practica de manera activa otros como son el baloncesto, el fútbol sala, el pádel, el tenis, el ciclismo, la gimnasia rítmica, el ajedrez, entre muchos otros. De hecho, el Club Ajedrez de Alcoy fue Campeón de España por equipos en la edición de 1965.

En conclusión, si bien otras ciudades del área tienen gran relevancia industrial, Alcoy ofrece una gran diversidad de actividades económico-sociales, de las cuales depende un importante número de residentes del entorno comarcal. Ello confiere dinámicas de intercambio diario de trabajadores y visitantes en búsqueda de servicios primarios, oferta comercial, educativa, etc. Muchos consideran que la calidad de vida en esta ciudad es una de las mejores de la provincia; dando por razones que cuenta con todos los servicios comerciales, sanitarios, culturales y deportivos, incluyendo buena educación, así como su historia y renombre. Además de su clima, patrimonio y arquitectura histórica, atractivos naturales, fiestas, entre otros elementos que la hacen única.

V.1.1.4 Dimensión tecnológica.

Los indicadores tecnológicos son un elemento decisivo actualmente para cualquier empresa, debido a la velocidad brutal de mejora que existe hoy en día. La entidad debe ser consciente de que la tecnología juega un papel importante en la sociedad, y que los cambios que se están desarrollando hoy tendrán un importante impacto en el futuro inmediato, donde la empresa no puede estar ajeno a ello. Conocer estos cambios permitirá detectar nuevas oportunidades de negocio, o bien, amenazas sobre su ventaja competitiva en el mercado.

V. Análisis estratégico de la empresa

Si bien España no se encuentra entre las primeras potencias tecnológicas a nivel internacional, sí que ocupa lugar dentro de la lista del top 10 de países tecnológicos europeos. Se puede afirmar que su sector tecnológico está creciendo y desarrollándose de tal manera que su futuro es muy esperanzador. El país recibe importantes sumas de inversión de capital para las startups de transporte, y destaca, además, su crecimiento como centro de operaciones de *deep tech*. Siendo esto último una mezcla de innovación tecnológica y académica que reúne a emprendedores científicos o servicios que tienen como objetivo contribuir a que el mundo sea un lugar mejor.

Un concepto que debe quedar claro para analizar esta dimensión es el de las tan conocidas TIC (tecnologías de la información y la comunicación), que no son más que tecnologías que usan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación. Esto ocurre a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, con el fin de facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información. Ahora bien, ¿cómo se comporta esta dimensión en la sociedad española?

Equipamiento y uso de TIC en los hogares españoles: según la encuesta realizada por el INE en 2020 respecto a este indicador, a mayor población del municipio de residencia y a mayores ingresos, más equipamiento de TIC existe en los hogares (ordenadores, teléfono fijo o móvil).

Tabla 14. Uso de las TIC por edades en 2020

Edad	Usuarios de internet en los tres últimos meses	Usuarios diarios de internet (al menos 5 días a la semana)	Personas que han comprado por internet en los tres últimos meses
16 - 24	99,8%	97,0%	61,8%
25 - 34	99,7%	97,0%	73,2%
35 - 44	99,0%	92,2%	69,2%

V. Análisis estratégico de la empresa

45 - 54	97,1%	85,4%	55,6%
55 - 64	89,5%	72,7%	37,2%
65 - 74	69,7%	50,7%	20,5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

En este sentido, se puede apreciar que el uso de internet en los jóvenes de 16 a 24 años es prácticamente universal, mientras que va descendiendo conforme aumenta la edad. Respecto a las compras online, la frecuencia más alta se encuentra en el grupo de 25 a 34 años (73.2%), seguido por los de 35 a 44 años (69.2%) y los de 16 a 24 años (61.8%). Estos datos pueden convertirse en una oportunidad a aprovechar por la empresa, bien sea para plantearse la venta a través de internet, o para enfocar sus estrategias en redes sociales, según los intereses y necesidades de los grupos de edades que más navegan.

Otros resultados que arroja la encuesta realizada por el INE son en relación con las compras por internet de los últimos tres meses según sexo. Plantea que las mujeres compran más artículos de cuidado personal: ropa, zapatos o accesorios (35.2% de mujeres, frente al 25.2% de hombres), cosméticos, productos de belleza o bienestar (16.7%, frente a 9.2%) y productos de limpieza o de higiene personal (10.8%, frente a 8.6%). Por su parte, los hombres muestran mayor preferencia por comprar productos descargados online, principalmente juegos y software (38.5%, frente al 32.9% de mujeres), bicicletas, automóviles u otros vehículos o sus piezas de repuesto (6.5%, frente a 2.4%) y artículos deportivos (16.0%, frente a 12.1%); estos últimos de interés para la empresa en cuestión.

Uso de las TIC en las empresas españolas: según otra de las encuestas realizadas por el INE, la nueva tecnología más utilizada por las empresas, en concreto por el 16.8% de estas, es el Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés). Dicha tecnología no es más que la interconexión digital de objetos cotidianos con internet, es decir, dispositivos físicos que reciben y transfieren

V. Análisis estratégico de la empresa

datos a través de redes inalámbricas sin la intervención humana. Por detrás de esta tecnología se sitúan los robots industriales o de servicios, usados por un 8.9% de empresas, y el análisis de grandes fuentes de datos (Big Data), por un 8.5%.

Tabla 15. Uso de las TIC en las empresas en 2019 - 2020

Indicador	Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	81,92%	99,16%
Tiene conexión a internet	78,17%	98,18%
Tiene conexión a internet y página web	28,80%	78,10%
Utilizan medios sociales	35,20%	63,03%
Realizan ventas por comercio electrónico	9,50%	25,46%
Realizan compras por comercio electrónico	17,90%	34,94%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

En este aspecto, se observa un uso de las TIC más porcentual en empresas con 10 o más empleados. Por otra parte, existe una mayor tendencia a la compra por comercio electrónico, frente a la venta; de tal modo que las compras online en empresas de 10 o más empleados representaron el 23.5% de sus compras totales, dato arrojado también por la encuesta.

En resumen, el uso de las TIC, tanto en hogares como en empresas, ha crecido en los últimos años. Si bien sigue existiendo una brecha entre los usuarios y los no usuarios (brecha digital), esto se puede atribuir a una serie de factores ante los cuales aún se puede combatir. Por ejemplo: la falta de infraestructura, en particular en las zonas rurales, la falta de conocimientos de informática y habilidades necesarias para participar en la sociedad de la información, o la falta

V. Análisis estratégico de la empresa

de interés, tanto de ciudadanos como de empresarios, por lo que esta puede ofrecer.

Alcoy Smart City: es un proyecto que se centra en implantar en Alcoy una estructura de ciudad inteligente capaz de mejorar la calidad de vida de la población, el entorno medioambiental, la disminución de gases de efecto invernadero, y la economía de la ciudadanía, las empresas y las entidades públicas. Todo ello mediante el empleo adecuado de las TIC, el diseño de soluciones eficientes y eficaces, y traccionando a los agentes locales para el desarrollo de nuevas industrias locales de base tecnológica.

Según el Diagnóstico Estratégico del municipio de Alcoy (2017), el proyecto “Smart City Alcoi” está pensado para:

- El diseño, elaboración y puesta en marcha de planes, desarrollos, pruebas piloto y proyectos centrados en la ciudadanía que mejoren significativamente la ciudad desde la óptica personal, medioambiental y económica.
- La adopción de modelos de colaboración público-privada en el ecosistema empresarial de la comarca, fomentando alianzas estratégicas y convenios reales de colaboración entre la Administración Pública, instituciones y operadores privados, grandes empresas, emprendedores/as y Pymes.

De tal modo, este proyecto de digitalización de la ciudad es una oportunidad para el club, ya que «el modelo de Alcoy busca que la Smart City sea un revulsivo para las empresas del territorio, apostando porque sean ellas las que desarrollan los sistemas tecnológicos, diversificando sus actividades y abriendo nuevas líneas de negocio», tal y como expresó en 2019 el regidor de Innovación, Manolo Gomicia, en una jornada sobre IoT en Benidorm. Además, destacó que «tener información sobre las ciudades permite, reducir costes, y también mejorar el servicio (...) Al fin y al cabo, la ciudad más inteligente es aquella ciudad pensada para mejorar la calidad de vida de sus habitantes».

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.1.5 Dimensión medioambiental.

Los factores medioambientales o ecológicos son aquellos que guardan una relación directa o indirecta con el medioambiente. Si bien a priori no afectan a todos los sectores, es importante su estudio ya que permiten a las empresas colaborar por un desarrollo sostenible, y convertirlo en una ventaja competitiva en el mercado. Además, existen cambios normativos, de conciencia social, de tendencias, etc., que sí que pueden afectar a mediano o largo plazo el desarrollo de cualquier negocio.

En el caso de España, no hay tradición alguna de políticas públicas medioambientales, sin embargo, la presión que ejerce la UE en tal sentido obliga al país a llevar a cabo el cumplimiento de las directivas europeas. A ello se le suma que los temas relacionados con el medio ambiente son unos de los asuntos con mayor conflictividad a escala local y regional, propiciada por la creciente importancia que la población ha ido atribuyendo, a lo largo de esta década, a cuestiones relacionadas con el deterioro y la sensibilidad ambiental.

Respecto al tema, entre las propuestas del Gobierno se encuentran:

- El llamado “crecimiento verde”: consiste en la aprobación de la ley del cambio climático y transición ecológica, con una ley que establezca un porcentaje de electricidad producida mediante energías renovables del 74% en 2030, entre el 85% y 95% en 2040 y del 100% para 2050.
- Elaboración obligatoria cada 5 años de los presupuestos del carbono: reducción de emisiones CO₂ por cada sector. Reducción del 90% de GEI en 2050.
- “Gobernanza del agua”: para aumentar la seguridad hídrica de las cuencas mediante el uso eficiente de tecnologías disponibles para el control del consumo y la calidad del agua.
- Estrategia de economía circular: para conseguir el vertido cero, el reciclaje, la reducción de residuos.

V. Análisis estratégico de la empresa

Si bien España no es el país que más cumple la legislación ambiental, la nación ha promulgado leyes estatales fundamentales como la de residuos y envases (1997), residuos (1998), evaluación de impacto ambiental (2001), prevención y control integrado de la contaminación (2002), montes (2003), ruido ambiental (2003), participación ciudadana (2006), sanciones y delitos ambientales (2007), sustancias químicas (2010), entre otras. Asimismo, las comunidades autónomas han ajustado sus respectivos marcos jurídicos.

A continuación, se presenta el comportamiento de otros indicadores dentro de esta dimensión:

Reciclaje: según datos recogidos por Ecoembes, empresa que gestiona el reciclaje de envases en España, en 2019 el depósito de envases de plástico, latas y briks en el contenedor amarillo creció un 9.1% respecto al año anterior, y un 7.2% en el contenedor azul. Este crecimiento no estuvo vinculado al aumento del consumo en los hogares, sino que fue resultado de que la ciudadanía, en gran medida, ha interiorizado el hábito de reciclar.

España cuenta con una red de 390.611 contenedores amarillos, 224.945 contenedores azules distribuidos por toda la geografía, y más de 44.000 puntos de reciclaje ubicados en lugares de gran tránsito. Además, ya suman más de 37 millones de ciudadanos que separan sus envases a diario, 8.131 ayuntamientos que garantizan la recogida de los residuos, 96 plantaciones de selección que separan los residuos por tipo de material, 422 recicladores que convierten los residuos en materia prima, y 12.500 empresas que forman parte de Ecoembes y financian el sistema de reciclaje en el país.

Ahora bien, en cuanto a las tasas de reciclaje de cualquier residuo en formato envase, España ocupa el sexto puesto en el ranking de la Unión Europea, pero ¿qué ocurre con el resto de residuos? Es ahí donde está el problema, en el país se recicla tan solo el 29.7% de los residuos. Los envases suponen solo el 8%

V. Análisis estratégico de la empresa

de estos, los cuales están compuestos, en su mayor parte (casi un 40% del total), por los residuos orgánicos, de los que solo se recicla el 33.9%. Es en este punto donde el país debe mejorar, ya que se sitúa muy por debajo de las exigencias de la UE para el 2025, año en el que se deberá reciclar un mínimo del 55%.

Cambio climático: España se ha convertido en uno de los países más vulnerables de Europa al cambio climático, como consecuencia de décadas de inacción. Desde la época preindustrial la temperatura media del país ha subido cerca de 1,7°C, el verano se ha alargado cinco semanas con respecto a comienzos de la década de los ochenta, y la extensión de zonas con clima semiárido ha aumentado más de 30.000 kilómetros cuadrados en un plazo de 20 años.

El cambio climático, a escala mundial, constituye la mayor amenaza medioambiental a la que se enfrenta la humanidad. Sus consecuencias pueden ser devastadoras si no se reduce drásticamente la dependencia de los combustibles fósiles y las emisiones de gases de efecto invernadero. Hoy día ya se aprecian impactos económicos y sociales, que serán cada vez más graves, tales como: daños en las cosechas y en la producción alimentaria, sequías, riesgos en la salud, fenómenos meteorológicos extremos como olas de calor, tormentas y huracanes, entre muchos otros.

Una de las actuaciones recientes llevadas a cabo por el gobierno fue la aprobación del II Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC) 2021 - 2030, el cual constituye una herramienta clave para reducir los impactos, por ejemplo, de las olas de calor, cada vez más intensas y frecuentes. Por otra parte, sigue existiendo una falta de adaptación a los fenómenos meteorológicos extremos, cuyas consecuencias van desde la pérdida de vidas hasta la destrucción de infraestructuras y hogares; daños materiales y personales que se pueden minimizar con buena planificación.

V. Análisis estratégico de la empresa

Un sector que ha cobrado importancia en este tema es el energético, cuyas grandes empresas siguen generando buena parte de su electricidad usando fuentes no renovables, pero que se está trabajando para cambiar este modelo insostenible y se acelere la transición a un sistema energético eficiente, inteligente, 100% renovable y democrático. Como expresa Eduardo Robaina (2020), en su artículo “Previsiones climáticas: el clima de la futura España”, «el cambio climático ya está aquí, ahora es turno de los gobiernos y la sociedad hacer todo lo posible por reducir al máximo sus impactos».

Entorno natural: en este indicador, se centrará el estudio al entorno específico donde se encuentra ubicada la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L., la ciudad de Alcoy.

Alcoy presenta como gran singularidad y activo territorial la gran abundancia de espacios de importante valor ambiental, cultural y paisajístico. Se sitúa en un valle rodeado por accidentes geográficos tan destacados como la Sierra de Mariola, Biscoi, L'Ombria, la Serreta, el Carrascal de la Font Roja, la Carrasqueta y Els Plans. Los ríos Riquer, Benisaidó y Molinar atraviesan la ciudad, motivo por el que se conoce como la ciudad de los tres ríos o la ciudad de los puentes.

Su rico entorno natural se divide en dos parques naturales, con una superficie total de casi 20.000 hectáreas, y para los cuales existen varias rutas de acceso.

- Parque natural del Carrascal de la Font Roja: declarado parque natural por el gobierno valenciano el 13 de abril de 1987.
- Parque natural de la Sierra de Mariola: declarado parque natural por el gobierno valenciano el 8 de enero de 2002.

V. Análisis estratégico de la empresa

Otros sitios de interés son:

- Vía verde de Alcoy: transcurre por el antiguo trazado del ferrocarril Alcoy-El Canal (Alicante). En su recorrido se atraviesan 11 túneles y 3 viaductos.
- Vía verde del Serpis: transcurre por el antiguo trazado del ferrocarril Alcoy-Gandía construido en 1892, a su paso por la ciudad.
- Racó de Sant Bonaventura-Canalons: paraje natural que se localiza en el tramo alto del río Polop. Destaca por presentar un curso de agua durante todo el año con la flora y vegetación característica de este tipo de ecosistemas y por presentar un elevado valor paisajístico con grandes roquedos labrados sobre la caliza por la acción erosiva del río.
- Valle de Polop: valle ubicado entre los parques naturales de la Sierra de Mariola y de la Font Roja.

En conclusión, un desafío importante para las empresas es alcanzar un desarrollo económico y social que provoque una mínima alteración del entorno. En este aspecto, las expectativas de la sociedad, en lo que respecta a la dimensión medioambiental, han ido en aumento. En términos generales de negocio, el concepto de desarrollo sostenible implica mayor producción con menor utilización de recursos y baja contaminación, lo cual, sin dudas, tiene un impacto favorable en la sociedad y un efecto decisivo en la rentabilidad a largo plazo.

V.1.1.6 Dimensión legal.

Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Para las empresas es necesario conocer, no solo lo que les rodea en términos geográficos, sino en término de reglas, leyes que rigen su operación, cambios en la normativa y todas las actividades relacionadas que puedan afectarla tanto de forma directa como indirecta.

Una empresa en la que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones y se cumple con los requerimientos legales, transmite mayor

V. Análisis estratégico de la empresa

confianza a todos los públicos: trabajadores, clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general. Sin embargo, según expresa Carlos Ucelay (2010), en su artículo “La dimensión jurídica como factor de competitividad de las empresas”, en la mayor parte de los negocios se trabaja solo en tres frentes: el financiero, el marketing y el capital de los Recursos Humanos.

Hace referencia, además, a que la estrategia legislativa interviene en las empresas, casi siempre, cuando existen conflictos, a nivel de fiscalidad, para asesorar la opción tributaria más rentable, etc., y no se plantea con una naturaleza más preventiva. Es decir, los negocios no valoran, en su mayoría, la aportación de valor que se puede generar al cliente o consumidores mediante una mayor seguridad jurídica, que traería consigo conseguir un elemento diferenciador más a los tradicionales del producto o servicio.

Ahora bien, todas las empresas deben cumplir con las obligaciones de carácter mercantil, fiscal, laboral o de seguridad social de acuerdo con el tipo de negocio que vaya a crear, pero ¿cuáles serían algunas de las principales leyes que cualquier compañía española, independientemente del sector al que pertenezca, debería conocer?

- El RGPD o Reglamento de Protección de Datos: establece las normas relativas a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de los datos personales y a la libre circulación de estos. Dicho reglamento entró en vigor el 25 de mayo de 2018 y deroga a la antigua LOPD (Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal). Es obligatorio y de aplicación directa en todos los países de la Unión Europea.
- Ley de Propiedad Intelectual (LPI): protege las creaciones originales, en cualquier formato y medio (grabaciones, emisiones de radio, etc.). Debe tenerse en cuenta que no incluye ideas, procesos ni conceptos de matemáticas.

V. Análisis estratégico de la empresa

- Leyes de Propiedad Industrial: son varias normativas similares a la anterior, pero, en este caso, destinadas a la protección de diseños industriales, marcas, nombres comerciales, patentes, etc.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI-CE): regula todos los intercambios comerciales realizados a través de Internet. Si bien no es una ley que interese a la totalidad de empresas, es de vital importancia para aquellas que realicen comercio electrónico, el cual está cobrando cada vez más importancia dentro de la sociedad.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades: establece los tributos que paga el emprendedor que configura su actividad a través de una sociedad. Regula qué rendimientos del negocio están sujetos a este impuesto, qué deducciones y bonificaciones se pueden aplicar y cuál es el tipo impositivo. Es el impuesto equivalente al IRPF, pero para las empresas.
- Reglamento Europeo de Identificación Electrónica y Servicios de Confianza en el Mercado Interior (eIDAS): tiene como objetivo reforzar la seguridad y la confianza de las transacciones electrónicas realizadas dentro del marco del Mercado Único Digital Europeo.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre: es por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que establece los principios de la relación laboral, con rango de ley orgánica.
- Real Decreto - ley 6/2019, de 1 de marzo: hace referencia a medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- Real Decreto - ley 8/2019, de 8 de marzo: hace referencia a medidas urgentes de protección social y de lucha contra la precariedad laboral en la jornada de trabajo.
- Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social: esta ley reconoció, en 2013, a las personas con discapacidad como titulares de una serie de derechos y a los poderes públicos como los garantes del ejercicio real y efectivo de los mismos. Establece el régimen de infracciones

V. Análisis estratégico de la empresa

y sanciones que garantizan las condiciones básicas en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Además, refunde aclara y armoniza en un único texto, las principales leyes en materia de discapacidad.

Por otra parte, las normativas más ajustadas al sector en el que desempeña el Urban Padesport & Coffee, S.L., son las siguientes:

- Decreto 59/1981, de 23 de marzo, sobre normativa para la supresión de barreras urbanísticas.
- Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación (CTE).
- Real Decreto 505/2007, de 20 de abril, por el que se aprueban las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los espacios públicos urbanizados y edificaciones.
- Real Decreto 1468/2008, de 5 de septiembre, por el que se modifica el Real Decreto 393/2007 de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia.
- Real Decreto 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 1942/1993, de 5 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones de Protección contra incendios.
- Real Decreto 742/2013, de 27 de septiembre, por el que se establecen los criterios técnico-sanitarios de las piscinas.
- Real Decreto 1341/2007, de 11 de octubre, sobre la gestión de la calidad de las aguas de baño.
- Orden de 17 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de los Restaurantes, Ministerio de Información y Turismo.

V. Análisis estratégico de la empresa

- Orden de 18 de marzo de 1965 (BOE de 29 de marzo de 1965), de Ordenación Turística de las Cafeterías, Ministerio de Información y Turismo. Esta norma, al igual que la anterior, fue modificada por la Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, y posteriormente derogadas por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio.
- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, (BOE de 12 de enero de 2001), por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
- Decreto 54/2010, de 31 de marzo, del Consell, por el que se modifica el Decreto 7/2009, de 9 de enero, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 6239 de 06 abril 2010).

En resumen, en los últimos años, el número de obligaciones legales de las empresas, que se les exige por parte de las diferentes administraciones públicas (Comunidad Europea, Estado, Comunidades Autónomas y Ayuntamientos), ha ido aumentando cada vez más. A ello se le añaden las numerosas modificaciones que van sufriendo, lo cual obliga a los empresarios a adaptar rápidamente la normativa a los nuevos progresos técnicos y a la demanda de protección de una población cada vez más exigente. Pero no solo basta con estar con al día, sino que deben conocer exactamente las obligaciones legales que les aplican.

En tal sentido, las empresas deben prestar más atención a esta dimensión, pues puede generar muchos beneficios que no se están teniendo en cuenta. No solo se trata de cumplir la ley porque es una obligación, sino de ser conscientes de la ventaja competitiva que pueden alcanzar si se hace con responsabilidad e iniciativa propia, pensando siempre en el bienestar y la seguridad de sus diferentes públicos.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.1.7 Perfil estratégico del entorno.

Luego de haber analizado cada una de las dimensiones anteriores, se procede a concretarlo en aquellos factores clave que ponen de manifiesto los aspectos más importantes del análisis. Una vez listados los factores, resulta más fácil definir el perfil estratégico del entorno, ya que restaría valorar el comportamiento de cada uno, para determinar así las principales amenazas y oportunidades que este representa para la empresa en cuestión.

Los factores claves deben ser agrupados según las dimensiones del análisis del entorno, de modo que quedarían de la siguiente manera:

Dimensión política:

- Estabilidad política.
- Ordenamiento jurídico español.
- Acuerdos de Gobierno.
- Restricciones impuestas ante la COVID-19.

Dimensión económica:

- Evolución del PIB.
- Deuda pública.
- Renta per cápita.
- IVA en el sector fitness.
- IVA en el sector hostelero.
- IRPF.
- Inflación.
- Tasa de desempleo.

Dimensión social:

- Número de habitantes.
- Población según nacionalidad.
- Pirámide de población.
- Tasa de natalidad.
- Tasa de mortalidad.
- Tradiciones y lugares de interés.
- Gastronomía.
- Deportes.

V. Análisis estratégico de la empresa

Dimensión tecnológica:

- Evolución tecnológica.
- TIC en hogares.
- TIC en empresas.
- Comercio electrónico.
- Alcoy Smart City.

Dimensión medioambiental:

- Legislación ambiental.
- Reciclaje.
- Cambio climático.
- Entorno natural.

Dimensión legal:

- RGPD.
- Leyes de Propiedad Industrial.
- LSSI-CE.
- Legislación laboral.
- Ley de Impuesto sobre Sociedades.

Una vez definidos los factores, se procede a su valoración en una escala que va desde muy negativo hasta negativo, indiferente, positivo o muy positivo; la cual se hace de forma subjetiva y cualitativa, ya que recoge la percepción que pueden tener las distintas variables para el desempeño de la empresa en cuestión. Ahora bien, durante el análisis de cada dimensión se fue teniendo en cuenta, a grandes rasgos, cómo afecta cada factor a la actuación del club, y lo que podría representar una oportunidad para este.

V. Análisis estratégico de la empresa

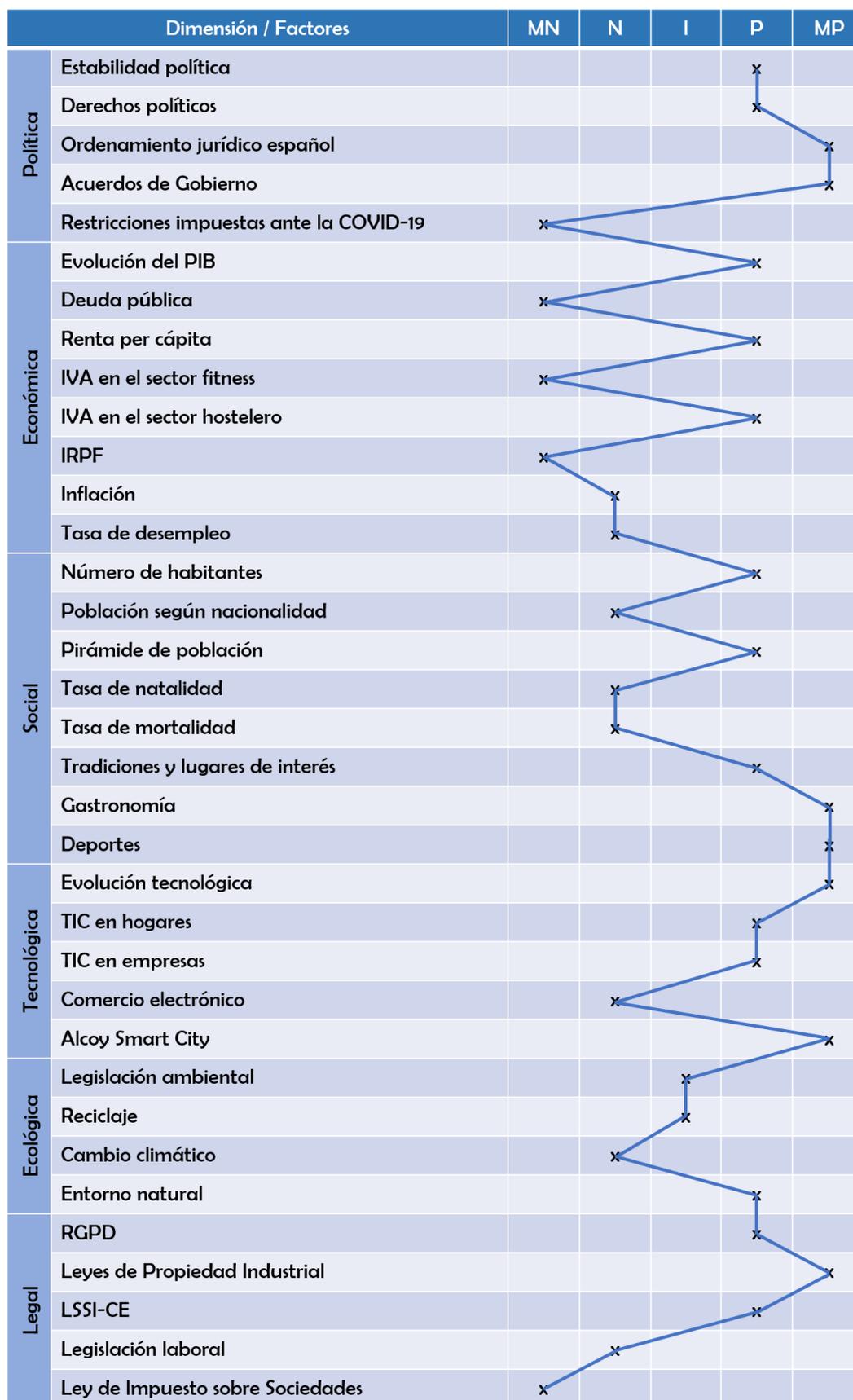


Figura 26. Perfil estratégico del macroentorno. Fuente: Elaboración propia.

V. Análisis estratégico de la empresa

En tal sentido, las variables muy positivas son aquellas que la empresa puede aprovechar para su negocio y a la hora de añadir valor a la oferta. Por ejemplo, en la dimensión tecnológica, que es la que presenta un comportamiento bastante favorable para el club, la evolución en cuanto a tecnología y uso de redes sociales puede abrir nuevos canales de difusión de sus productos/servicios. El que existan cada vez más TIC en los hogares y empresas, mejora potencialmente la accesibilidad a nuevos clientes, al mismo tiempo que permite mejorar las relaciones y comunicaciones con los existentes.

Sin embargo, el problema aquí radica en el crecimiento del comercio electrónico que cada vez se hace más habitual, de tal forma que las empresas deben buscar la manera de adecuar su oferta, en la medida de lo posible, en línea con esta tendencia.

Por su parte, la dimensión económica es la que más amenazas representa para la empresa. Tal y como se expresaba anteriormente, un aumento de la deuda pública, así como del IRPF, trae consigo menos utilidades para las personas, de modo que gastarán menos dinero en sectores como la hostelería y el fitness. Si bien la renta per cápita va en aumento, de nada sirve si también lo hacen los impuestos e inflación. Claramente puede producirse un freno de la demanda si la empresa no actúa en pos de contrarrestar los efectos de estas variables. La población se volverá más selectiva a la hora de decidir en qué gastar su dinero, de ahí la importancia de diferenciarse en el mercado.

En resumen, a partir del perfil estratégico del macroentorno de la empresa, se pueden determinar con más facilidad las principales oportunidades y amenazas que representan las variables analizadas.

V. Análisis estratégico de la empresa

Tabla 16. Oportunidades y amenazas del macroentorno

Dimensión	Amenazas	Oportunidades
Política	<ul style="list-style-type: none"> ○ Restricciones impuestas ante la COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estabilidad política del país. ○ Adhesión a la UE. ○ Acuerdos de Gobierno.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Altos impuestos en el sector fitness. ○ Aumento de la deuda pública. ○ Elevado IRPF. ○ Crecimiento de la inflación en el sector hostelero. ○ Fluctuaciones constantes en la inflación del sector de ocio y cultura. ○ Elevada tasa de desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del PIB. ○ Aumento de la renta per cápita.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Baja tasa de natalidad. ○ Crecimiento vegetativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento de la población. ○ Variedad de gastronomía autóctona. ○ Alta práctica deportiva.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento potencial del comercio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creciente evolución tecnológica. ○ Aumento de equipamiento y uso de las TIC en hogares y empresas. ○ Beneficios del proyecto Alcoy Smart City.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efectos del cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Riqueza y belleza del entorno natural.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alteraciones constantes en la legislación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leyes de protección de la marca y nombres comerciales.

Fuente: Elaboración propia.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.2 Análisis del microentorno.

Como continuidad del análisis externo de la empresa, se procede a lo referido al microentorno, es decir, estudiar el poder competitivo que tiene el club en el mercado. Para ello, se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que incluye: poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutivos y rivalidad entre los competidores existentes.

Este modelo permitirá detectar aquellas oportunidades y amenazas que existen en el sector en el que lleva a cabo su actividad la empresa. Si bien el Urban Padesport & Coffee, S.L. es principalmente reconocido en el sector de deportes y gimnasios, también se debe centrar el análisis en el sector de la hostelería, ya que representa una de las actividades clave del club.

V.1.2.1 Clientes.

Adoptar hábitos de consumo cada vez más saludables es una tendencia que, con creciente intensidad, se está imponiendo en la sociedad española actual. De tal modo que, el *target* de la industria fitness es uno de los que presenta mayor potencial de crecimiento. En este sentido, el poder de negociación de los clientes en cuanto a precios y condiciones disminuye, ya que existe una tendencia al crecimiento de la demanda que, si bien no significa la asistencia inmediata a gimnasios, amplía el volumen de clientes potenciales para el club.

Sin embargo, uno de los desafíos en los que se encuentra inmerso el sector es en el de la diferenciación. Los servicios se han convertido en la propuesta de valor de los negocios, ya que la calidad de los equipamientos está prácticamente al mismo nivel, tanto así, que se reconoce que las cuotas están por debajo del valor de la oferta. En este sentido, las empresas encuentran dificultad para

V. Análisis estratégico de la empresa

retener a los clientes, ya que, además, los consumidores pueden cambiarse fácilmente a la competencia.

Por su parte, el sector de la hostelería es uno de los más activos; algunas fuentes lo definen como “el refugio favorito de los españoles”. Si bien la situación actual no es la más favorable, la demanda de los clientes gastronómicos seguirá existiendo. Ya en 2019 se advertía que cada vez más restaurantes se sumarían al reparto a domicilio, debido a que los trabajadores disponen de menos tiempo para salir a comer. Pero la realidad es que no hay pantalla que sustituya el tapeo con una caña, o la experiencia que representa socializar, más que de elegir comida. Es por ello que, en tal sentido, la demanda no representa un problema para la empresa.

Pero en cuanto a la diferenciación, al igual que en el sector fitness, la hostelería alcoyana también presenta un desafío, incluso mayor debido a la alta densidad de bares y restaurantes. A ello se le suma que no existe innovación en las ofertas gastronómicas, y que la mayoría presenta la misma estética y maneja los mismos rangos de precios. De modo que los clientes no tienen muchas opciones en cuanto a elegir tipo de comida, por lo que el mayor peso recae en la experiencia que el sitio pueda ofrecer. Es aquí cuando el poder de negociación de los clientes aumenta y se convierte en una amenaza para el club.

V.1.2.2 Proveedores.

En cuanto a este acápite, se parte de que la actividad económica más característica de la ciudad de Alcoy, y la base de su economía, es la industria, principalmente los sectores textil, metal y alimentación, además de los servicios, que en la actualidad se ubican en los polígonos industriales de Cotes Baixes, la Beniata y Sant Benet. El número de empresas activas que se registró por el INE en 2019 fue de 3.917 sociedades, de las cuales el 43% pertenece al sector servicios; el 36% a comercios, transporte y hostelería; el 11% a construcción; y el 10% a

V. Análisis estratégico de la empresa

industria. En este sentido, se puede apreciar que son muchas las empresas existentes por lo que no resulta difícil encontrar proveedores para casi todos los sectores.

Ahora bien, enfocado a los sectores de interés de la empresa en cuestión, se puede decir que debido a la creciente demanda que está teniendo el sector fitness, en España en general se pueden encontrar muchas opciones de proveedores de máquinas de gimnasio, y la mayoría ofrecen un asesoramiento acompañado de la venta. En este caso, las compras suelen ser, en un primer momento, de bastante volumen; ya luego se vuelven muy esporádicas y se dan en caso de ampliación de las instalaciones o por desgaste de la maquinaria.

Entre los proveedores más populares se encuentran: Technogym, Precor, Rocfit y FFittech. De todo ello se puede concluir que los proveedores tienen muy bajo poder de negociación en este sentido, ya que hay mucha competencia. Por lo que no están en condiciones de subir sus precios, sino de ofrecer servicios complementarios a la venta, como el asesoramiento, mantenimiento de equipos, reparación de averías, entre otros. También se incluye en el análisis los distribuidores de material deportivo, cuya compra se comporta de manera similar a la de las maquinarias.

Por otra parte, según el caso específico del Urban Padesport & Coffee, S.L. como club de pádel, se le añaden otras compras de material específico de este deporte. Estas suelen ser más periódicas y van relacionadas con artículos como: bolas, overgrips, muñequeras, palas, ropa y calzado bajo demanda principalmente, entre otras. En este caso, también existen varios proveedores, que van desde los propios fabricantes hasta distribuidores. El principal con que cuenta el club y del cual es punto de venta oficial es Bullpadel, uno de sus socios clave, de modo que la relación es mutuamente beneficiosa para ambas partes, concertando descuentos por volumen de compra, así como patrocinios de eventos.

V. Análisis estratégico de la empresa

Respecto al sector de la hostelería, existe una variada gama de materias primas sustitutas, así como de proveedores también. En este caso, al ser compras más frecuentes, los proveedores suelen ser de Alcoy o de los alrededores, pero igual la competencia es muy alta, y las diferencias de precios mínimas. En tal sentido, los comerciales están en constante captación de clientes, para los que ofrecen significativos descuentos y promociones. Además, muchos añaden a la oferta de su producto, por ejemplo, las cámaras de refrigeración con su marca, las máquinas de café, mesas y sillas para terrazas, copas y jarras, entre muchos otros que, en su mayoría, pueden resultar gratuitos para la empresa o a un coste mínimo.

Solo por mencionar algunos ejemplos de proveedores, según aquellos productos más básicos de cualquier restaurante, en Alcoy y cercanías inmediatas se encuentran:

- Bebidas: Distribuciones Jacarilla S.L., Cervezas Giner S.L., Almacenes Guillem S.L.
- Café: Distribuciones Jacarilla S.L., Ubago Cafeteros S.L.U., Café Barsel.
- Pan y bollería: Ángel Linares Montalbán S.A., Europastry S.A., Sirera & Garrigós Helados S.L, Roscris Beniopa S.L.
- Carnícos: Distribuciones Jacarilla S.L., Ángel Linares Montalbán S.A., Carnícas Catalá, Industrias Carnícas Alcoy S.L., Aránega Azor S.L., Industrias Carnícas San José.
- Higiene y desinfección: SanJoma Chemical Solutions, Alcoi Limp S.L., Distribuciones Batoy S.L.,

Como se puede apreciar, muchas compañías son distribuidoras de más de un tipo de producto, lo cual hace que aumente la competencia, puesto que muchas empresas buscan centrar todas sus compras en el mínimo número de proveedores posible. Con ello resultaría más fácil obtener descuentos por volumen de compra o cambiar de una marca a otra sin costo alguno. En este

V. Análisis estratégico de la empresa

sentido, los proveedores siguen teniendo poco poder de negociación, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

V.1.2.3 Competidores actuales.

Esta fuerza analiza la competencia más directa que tiene la empresa, ya que realizan las mismas actividades económicas y comparten su público objetivo. Como se vio en el acápite de clientes, tanto el sector de los deportes y gimnasios, como el de la hostelería, presentan un significativo número de negocios compitiendo por retener a sus consumidores. Ahora bien, la tendencia en cuanto gimnasios ha ido cambiando, con el tiempo el tradicional gimnasio de barrio ha visto cómo ha surgido a su alrededor nueva competencia que le ha robado su principal ventaja competitiva: la proximidad.

Ello ha provocado que cada vez se intente brindar un servicio más personalizado, algo que en la actualidad lo están focalizando hacia la especialización en disciplinas que le permitan ser el mejor en su área. Entre los gimnasios más conocidos de la zona, y que se han adaptado a estos nuevos cambios, se encuentran: el Olympia Alcoy (con más de 30 años de servicio en la ciudad), el Ben Gym, el Kiko Training, el Onsen Alcoy (ubicado en el Centro Comercial Alzamora), el CrossFit Alcoy, el Curves Alcoy (solo para mujeres), el del club Urban Padesport & Coffee, S.L., y el del Club Pádel Altamira & Fitness (ubicado en Cocentina).

Por su parte, entre los gimnasios municipales, se encuentran el del Polideportivo Municipal Francisco Laporta, y el del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre (antiguo Matadero, como se le conoce coloquialmente). Ambos son reconocidos por los múltiples servicios que ofrecen, así como por su variedad de actividades. Ello los convierte en unos fuertes competidores del sector ya que, al estar financiados por el Ayuntamiento de Alcoy, no sienten la presión del endeudamiento, como ocurre en la mayoría de

V. Análisis estratégico de la empresa

estos negocios, y podrían competir con ventaja en precios. Aun así, en cuanto a estética, suelen ser un poco fríos e impersonales.

Si bien la principal fuente de ingreso de los gimnasios son las remesas, mensualidades abonadas por los socios, las compañías destacan como segunda fuente de ingresos la puesta en marcha de nuevos modelos de negocio. En este sentido, una de las tendencias que apunta el mercado es la conversión de los centros en clubes sociales donde ofertar un amplio abanico de servicios, bien relacionados con el deporte o no necesariamente asociados al ejercicio. Muchas empresas han incorporado a sus actividades fitness, la enseñanza de bailes, artes marciales, técnicas de relajación, etc.; así como la disposición de instalaciones para la práctica deportiva.

En tal sentido, luego de analizar las empresas más relevantes del sector, se determinaron que los principales competidores para Urban Padesport & Coffee, S.L., y sobre los que se hará una comparación más exhaustiva, son los siguientes:

- Kiko Training: seleccionado por ser el de mayor cercanía a la empresa.
- Olympia Alcoy: seleccionado por ser uno de los que más años lleva en el sector.
- Gimnasio del Club Pádel Altamira & Fitness: seleccionado por ubicarse también cerca de un polígono industrial y ser considerado por la empresa como su mayor y más directa competencia.
- Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre: seleccionado por ser, probablemente, el que mayor número de abonados posee.

En cuanto a las variables a comparar, se consideran oportunas:

- Matrícula: es un elemento a tener en cuenta, ya que representa el principal costo que le genera al cliente cambiar de marca.
- Mensualidad: definido como el precio que paga un cliente para mantenerse como socio; luego, además, hay tarifas para jubilados, parejas y familias.

V. Análisis estratégico de la empresa

- Clases dirigidas: son aquellas que se caracterizan por contar con un monitor que marca el ritmo de la clase.
- Clases de baile: se tiene en cuenta debido a la relevancia que ha cobrado este tipo de clases en los últimos años, y a que la mayoría de gimnasios lo han añadido a sus programas.
- Disponibilidad de otras instalaciones como: piscina, sauna, jacuzzi y pistas de pádel.
- Fácil aparcamiento: como se mencionaba anteriormente, los gimnasios han perdido su ventaja en cuanto a proximidad, lo que los obliga un poco a disponer de grandes aparcamientos para sus clientes, ya que estos no suelen tener una corta estancia en sus instalaciones.
- Página web: hoy día es una gran oportunidad tener presencia en internet, además de que permite estar en contacto constante con los diferentes públicos, da confianza, seguridad y buena imagen para clientes potenciales.
- Actualización de contenidos: si importante es disponer de una página web, igual de importante es la actualización de contenidos, ya que representa una estrategia básica que otorga credibilidad, seriedad y profesionalidad al negocio.
- Redes sociales: en este sentido, las redes sociales permiten interactuar de una forma más cercana con los usuarios, hace que la comunicación sea más bidireccional. La presencia en redes permite desarrollar la presencia de la marca y darle voz al negocio.

Tabla 17. Análisis de competidores actuales en el sector fitness

Variable	Urban Padesport	Kiko Training	Olympia Alcoy	Altamira	CDMEL
Matrícula	55€	40€	0€	0€	28€
Mensualidad	38€	35€	50€	33€	38,90€
Clases dirigidas	sí	sí	sí	sí	sí
Clases de baile	sí	no	sí	no	no

V. Análisis estratégico de la empresa

Piscina	Descubierta y solo uso en verano	no	sí	Descubierta y solo uso en verano	Cubiertas 1 principal 1 de enseñanza
Sauna	no	no	sí	no	sí
Jacuzzi	no	no	sí	no	dos
Pistas de pádel	Outdoor Socios (1€ - 2€) General (4€ - 6€) 6 pistas	no	no	Outdoor socios (1,50€ - 2€) Indoor socios (2,50€ - 3€) General 7€ 8 pistas	Outdoor Socios (1,30€ - 1,80€) General (2,60€ - 3€) 2 pistas
Fácil aparcamiento	sí	sí	no	sí	sí
Página web	sí	sí	sí	sí	no
Actualización de contenidos	no	sí	sí	no	-
Redes sociales	Facebook Instagram	Facebook Instagram YouTube	Facebook Instagram	Facebook Instagram YouTube	Facebook

Fuente: Elaboración propia.

A primera vista resalta que, tanto el Altamira como el Olympia, no tienen tarifa de matrícula, lo que puede suponer una ventaja ante el resto de competidores, pero resulta que no siempre fue así. Con la apertura de nuevos gimnasios y clubes de pádel en la zona, principalmente del Urban Padesport & Coffee, S.L., las empresas se vieron amenazadas por la pérdida de socios, lo que las obligó a prescindir del cobro de matrícula con el fin de captar nuevos clientes. Por su parte, a pesar de que el Urban presenta el precio más elevado en este sentido, tal y como se dijo en el capítulo anterior, el club lanza constantes promociones que exoneran a los nuevos clientes del pago de matrícula.

V. Análisis estratégico de la empresa

En cuanto a los precios de mensualidades, básicamente todos se mantienen en un mismo rango, excepto el Olympia. En este caso, el gimnasio da muchas opciones para la inscripción con amigos, familiares, pareja, etc.; que, aunque los demás gimnasio también tienen este tipo de ofertas, ninguno incluye el apuntarse con un amigo. De modo que resulta relativamente fácil obtener descuentos si se cuenta con un conocido que sea socio. Es por ello, que se ha de reconocer el esfuerzo que hace la empresa por compensar a los abonados que traigan nuevos clientes. Por otra parte, sí que existe una especie de “matrícula” de 70 euros para aquellos que decidan abandonar el gimnasio y volver a apuntarse en un período inferior a 6 meses.

Ahora bien, en la mayoría de los casos, la membresía incluye acceso ilimitado a sala fitness, clases dirigidas, vestuarios y piscina, además de descuentos en los alquileres de pista, para quienes dispongan de estas instalaciones. En el caso del Olympia y del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, que presentan los precios más elevados del análisis, hay que resaltar que se incluyen muchos otros servicios. Tales como, en referencia a este último, el acceso a la zona wellness, que incluye sauna seca, baño turco, frigidarium o baño de hielo y dos piscinas de hidromasaje frío/caliente; además de bonificaciones para cursos de actividades acuáticas y tratamientos de fisioterapia, así como asesoramiento fisioterapéutico gratuito.

Por su parte, en lo referido al alquiler de pistas, los precios para abonados oscilan en un mismo rango. Los valores más bajos suelen darse en el horario de la mañana hasta las 17 horas, mientras que los más elevados son en horario de la tarde noche, fines de semana y festivos. Además, los precios tienden a fijarse para una hora y media de partida, excepto en el caso del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, que hace referencia a solo una hora. Sin embargo, sí que ganan ventaja en cuanto a las tarifas para no socios. No obstante, en cuanto a organización de eventos y torneos de pádel, las empresas con mayor renombre en la ciudad son el Altamira y el Urban Padesport & Coffee, S.L.

V. Análisis estratégico de la empresa

En referencia a la variable disposición de página web, el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre es el único que no cuenta con una; sin embargo, entre los resultados de búsqueda aparece el dominio www.eduardolatorre.es, pero cuando se accede al enlace, este redirecciona a la página del ayuntamiento, donde aparece una breve presentación del complejo, así como de sus servicios. Además, resulta que desde el apartado “Reservas”, en la misma web del ayuntamiento, se puede acceder a la dirección <https://eduardolatorre.deporsite.net/>, desde la que únicamente se pueden realizar reservas de pistas de pádel y sesiones de fisioterapia, es decir, no incluye el pago. Lo mismo ocurre con el resto de empresas, no disponen de plataformas de pago online. Se puede decir que esto demuestra que aún queda camino por recorrer en el uso de tecnologías.

En cuanto a la actualización de contenidos en las páginas webs, existe un problema bastante generalizado, lo cual puede representar una oportunidad para la empresa que decida apostar por una mayor presencia y relevancia en internet. Un detalle del análisis es que en el dominio de la web del Altamira aún se encuentra su antiguo nombre, Turfgrass, lo cual podría generar problemas con su posicionamiento y búsqueda en internet. Por su parte, en el caso del Olympia, que es uno de los que más actualizada tiene su web, se echa en falta una sesión de tarifas, debido a que no aparece ninguna información al respecto. En cuanto a redes sociales, las más usadas son Facebook e Instagram, cuyos contenidos suelen estar bastante actualizados.

Por último, comentar el tema de los segmentos objetivos. Si bien los gimnasios tradicionales están orientados a personas entre 18 y 65 años, la realidad es que cada vez más los negocios intentan ofrecer servicios que beneficien a toda la familia. Es una nueva forma de aumentar sus segmentos de mercado, lograr mayor cercanía con el cliente y satisfacer más necesidades en un mismo sitio. Las empresas analizadas comparten esta segmentación, aunque vale

V. Análisis estratégico de la empresa

destacar que Kiko Training se ha enfocado mucho al entrenamiento físico desde otra mentalidad, con más retos, pensando mucho en las carreras de obstáculos.

Algunas de sus actividades son similares a las realizadas durante entrenamientos militares, pero, en su mayoría, trabajan la resistencia, fuerza, velocidad y destreza. Claramente esto atrae a un público muy objetivo que guste de estos fuertes entrenamientos y que, por lo general, se encuentra en edades comprendidas a partir de los 20 o 25 años, que es cuando se ha completado el desarrollo muscular, hasta más menos los 55 años, que es cuando se empieza a producir una paulatina atrofia de la masa muscular. En cuanto al género, serían mayormente hombres, y con algo de experiencia deportiva.

En tal sentido, si bien existen algunas pequeñas diferenciaciones en cuanto a productos y servicios ofertados, la gran mayoría está compitiendo en un mismo océano. Sitio del cual resulta difícil salir, debido a las elevadas barreras de entrada a las que se tuvieron que enfrentar para operar en el sector, lo que provoca que las empresas intenten sobrevivir al máximo. Dichas barreras de entrada ahora se transforman en elevadas barreras de salidas.

En cuanto al sector de la hostelería, la rivalidad es aún mayor debido a la alta densidad de bares y restaurantes que existe en el país en general, de la cual, Alcoy no es una excepción. Ello se debe, en gran medida, a que los costes de inversión no suelen ser tan elevados como en otros sectores, la demanda suele mantener una trayectoria constante, además de que los nuevos emprendedores creen saber todo del tema. Pero lo cierto es que, «el 50 por ciento de los restaurantes no dura más de cinco años por falta de conocimiento de gestión. Además, si el concepto está mal enfocado, mal vamos» (Adriá Ferran, 2019).

Y es que en Alcoy casi la totalidad de los restaurantes se limitan a ofrecer comida típica de la zona. Las decoraciones suelen ser muy de barrio, algunos con las típicas terrazas para disfrutar de unas cañas con amigos, pero básicamente

V. Análisis estratégico de la empresa

todos comparten el mismo concepto de bar tradicional. Si se busca en cualquier directorio “sitios para comer en Alcoy”, es muy probable que los primeros en aparecer sean:

- Lolo: restaurante tradicional que ofrece comida típica alcoyana.
- Brasil: es uno de los más distinguidos de la ciudad donde la presentación de sus platos combina lo casero con lo gourmet.
- La Pericana: ofrece comida gourmet y tradicional de Alcoy.
- Sant Francesc 52: ofrece cocina tradicional con toques vanguardistas.
- Savoy: perteneciente al Hostal de igual nombre, ofrece comida tradicional mediterránea.

La mayoría de estos sitios manejan un gasto medio de 20 euros por persona, e incluso menos, debido a la simplicidad y cotidianeidad de las ofertas y servicios que brindan. Escasos son los sitios donde se pueda degustar de un menú diferente; por ejemplo, en Arrels, un restaurante gourmet conocido por sus menús degustación que van desde los 35 hasta los 45 euros. También se encuentra PastaManía Alcoy, restaurante pizzería especializado en cocina italiana y mediterránea, con una apuesta clara por la comida sana; y algunos pocos restaurantes de comida asiática, entre los que destaca el Dong Asian Sushi Bar.

Ahora bien, ¿representan estos sitios una fuerte competencia para el Urban Padesport & Coffee, S.L.? La verdad es que no, todos estos restaurantes tienen una gran ventaja sobre el club, y es su ubicación en las zonas centro de la ciudad. Sin embargo, los gerentes de esta empresa sí que los ven como su competencia más directa, incluso manejan precios muy similares e intentan captar a sus mismos clientes. Pero la realidad es que están fracasando en el intento, en gran medida, por la falta de experiencia en el sector.

Es por ello que, si bien hay que tener en cuenta a los restaurantes de barrio, se debe añadir al análisis aquellos sitios que se encuentran ubicados en las afueras

V. Análisis estratégico de la empresa

de la ciudad. Esto ampliaría la visión del sector y podría servir de mucha utilidad para la elaboración de nuevas estrategias para el club. En tal sentido, los restaurantes más significativos son:

- Torre de Cotes: restaurante ubicado en la Masía Rural Torre de Cotes, a los pies de la Sierra Mariola. Cuenta con unas excelentes vistas de la ciudad.
- Masía La Mota: restaurante ubicado en la masía de igual nombre, en pleno Parque Natural del Carrascal de La Font Roja. Trabaja con ingrediente de primera calidad, utilizando tanto productos de su propia cosecha como de productores de la zona. También cuenta con unas excelentes vistas.
- Restaurante Brasería Altamira: ubicado dentro del Club Pádel Altamira & Fitness, entre los términos municipales de Alcoy y Cocentaina. Dispone de terraza chill out y zona de juegos infantil. Además, ofrece servicios de carne a la brasa.

Para este análisis se tendrán en cuenta prácticamente las mismas variables que en el caso de los gimnasios.

Tabla 18. Análisis de competidores actuales en el sector hostelero

Variable	Urban Padesport	Torre de Cotes	Masía La Mota	Altamira
Gasto medio	Menos de 20€	30€ - 45€	30€ - 45€	30€ - 45€
Tipos de comida	Mediterránea Española A la brasa	Mediterránea Española	Mediterránea Española	Mediterránea Española A la brasa
Vistas	no	sí	sí	no
Zona infantil	sí	no	no	sí
Reservas	Vía telefónica	Vía telefónica	Vía telefónica Vía email App ElTenedor	Vía telefónica

V. Análisis estratégico de la empresa

Servicios	Desayunos Comidas Cenas	Comidas Cenas	Comidas Cenas	Desayunos Comidas Cenas
Fácil aparcamiento	sí	sí	sí	sí
Página web	no	sí	sí	sí
Actualización de contenidos	-	no	sí	no
Redes sociales	Facebook	Facebook Twitter (protegido) Pinterest (sin pines)	Facebook Twitter YouTube Pinterest Instagram	Facebook Instagram

Fuente: Elaboración propia.

Salta a la vista que los precios de estos restaurantes son mucho más elevados que los del Urban Padesport & Coffee, S.L.; sin embargo, los productos y servicios que ofrecen son muy similares. Es aquí donde juega un importante papel el valor que añaden a su oferta. Si bien el Altamira no ofrece magníficas vistas de la ciudad, lo compensa la experiencia de disfrutar de una terraza chill out con su música en vivo. Además, tanto Masía La Mota como Torre de Cotes, se enfocan más a la realización de eventos y celebración de cenas y comidas familiares o de negocios.

En particular, Masía La Mota, como empresa, añade a su oferta servicios de alojamiento y venta de su aceite de oliva virgen extra. Existe un gran enfoque a los turistas que visitan la ciudad, para los que propone una serie de actividades en la zona. Todo ello le ha llevado a conseguir, entre otras cosas, el Certificado de Excelencia que otorga TripAdvisor. Por su parte, Torre de Cotes propone otras actividades como búsqueda de setas y plantas aromáticas y medicinales, así como excursiones por las 8 rutas verdes de Alcoy. En ambos casos, las empresas se

V. Análisis estratégico de la empresa

enfocan a un tipo de cliente muy específico, motivado por la admiración a la naturaleza y el disfrute del entorno a plenitud.

Ahora, tanto el Urban Padesport & Coffee, S.L. como el Altamira, sí que comparten un segmento de mercado en cuanto a sus servicios de desayunos, que por lo general está definido por trabajadores de las empresas del polígono donde se encuentran, así como los clientes que hacen uso del gimnasio y pistas de pádel. La diferencia es que el Altamira es consciente de que, en los servicios de comidas y cenas, es un poco más complicado retener a estos mismos clientes, por lo que enfoca su oferta a otras experiencias que justifiquen el desplazamiento de su público objetivo, sin perder el enfoque de disfrute para toda la familia.

En cuanto al uso de redes sociales y la actualización de contenidos en internet, existe un problema generalizado en el sector. Exceptuando Masía La Mota, la mayoría solo utiliza Facebook, y los contenidos que muestran, tanto ahí como en sus webs, suelen estar bastante desactualizados. Si bien la empresa de estudio dispone de una web, como se ha comentado anteriormente, la misma es utilizada prácticamente solo para la reserva online de pistas. Es decir, no aparece ninguna descripción del restaurante, y mucho menos de los servicios que ofrece. Además, otra generalidad del sector es que las reservas se realizan exclusivamente por vía telefónica, es decir, no hay innovación ni uso de las nuevas tecnologías en este sentido.

En conclusión, amén de que el mayor número de restaurantes estén ubicados en el centro de la ciudad, y que la empresa los considere como su competencia más directa, también se deben tener en cuenta aquellos que están en igualdad de posición respecto a su accesibilidad y localización. Al fin y al cabo, son los que más condiciones en común tienen. Mientras que los restaurantes de barrios son más para socializar y evitar desplazamientos, los espacios analizados anteriormente están pensados para disfrutar del entorno más que de la comida en sí. Por tanto, es una realidad que existe una alta rivalidad en el sector, pero

V. Análisis estratégico de la empresa

aún hay oportunidad para aquellos que decidan innovar y añadir nuevos valores a su oferta.

V.1.2.4 Competidores potenciales.

Como bien se ha venido comentando a lo largo del acápite, la industria del fitness se encuentra en una fase de crecimiento constante, lo cual podría traducirse en un incremento en el número de empresas del sector. Sin embargo, el presupuesto de ejecución material que requiere la entrada a la industria es muy elevado. Por lo general, abrir un gimnasio es una aventura llevada a cabo por apasionados del fitness, de la salud y del bienestar. Es decir, se requiere de experiencia en el sector, así como de conocimientos de negocio.

Según el estudio realizado en 2019 por la empresa BDO sobre “El mercado del fitness en España en 2020: hacia un nuevo mapa”, el sector fitness se divide en cinco modelos de negocio: conceccional, low cost, medium, premium y boutique. En el caso de Alcoy, se puede decir que prácticamente la totalidad de gimnasios se encuentran en el modelo medium, definido con una propuesta de valor similar a clubes sociales donde ofrecer distintas experiencias al usuario, ya sea infantil o de la tercera edad, con unas cuotas en un rango de entre 30-65 euros adaptadas a cada perfil de usuario. Un lugar donde las familias pueden realizar actividades con unas tarifas muy competitivas y que favorece la socialización.

En tal sentido, si una empresa quisiera entrar en la industria, tendría que proponer una oferta superior a este modelo de negocio, lo cual elevaría más el capital inicial. Por otra parte, este mismo estudio revela que cerca del 90% de los operadores encuestados, contempla probable la entrada en el terreno nacional de un competidor extranjero. En ese caso, algún emprendedor podría optar por abrir una franquicia, lo cual le traería múltiples ventajas: inversión inicial muy baja, aprovechar la imagen de marca, externalización de recursos, entre otros.

V. Análisis estratégico de la empresa

Pero lo cierto es que, después de todo el impacto político y económico que ha sufrido el país como consecuencia de la COVID-19, esto está bastante lejos de producirse; de modo que el sector puede estar tranquilo, por ahora, en cuanto a la entrada de nuevos competidores. Por su parte, si bien podría decirse lo mismo para el sector de la hostelería, una vez todo vuelva a la normalidad, hay más probabilidades de competidores potenciales. Sin ir más lejos, en el pasado mes de septiembre, se inauguró el Mercado Gastronómico San Jorge en la zona norte de Alcoy. Un espacio que agrupa diversos puestos gastronómicos, alrededor de 15, para todos los gustos y bolsillos; sin duda, una idea novedosa en la ciudad.

En este caso, si bien hay que tener conocimientos del sector, se debe buscar asesoría en cuanto a la gestión; pero, aun así, los costes iniciales no suelen ser tan elevados. Esto no quita que sea uno de los negocios más complicados, pero si se logra el saber hacer, la formación, el compromiso, y la dedicación, puede convertirse en un gran proyecto de vida. Con ello, parece que apenas haya barreras de entrada; lo que, sumado al comportamiento de la demanda, hace que cada vez más empresarios decidan aventurarse en el mundo de la hostelería. A ello se le añade que los restaurantes de Alcoy tienen una media de consumo de 20€ o menos; de modo que, si se plantea bien la idea de negocio, se puede competir mucho en cuanto a beneficios.

Además, debido a la falta de variedad en las ofertas gastronómicas de la zona, hay mucho mercado por explorar. Si bueno es tener en cuenta que los hábitos de alimentación están variando mucho, también lo es el valorar conscientemente el crecimiento gradual de la población inmigrante. Es hora de expandir más allá la visión sobre el futuro de la gastronomía, y no sólo quedarse con lo tradicional. Ahí será donde los nuevos negocios encontrarán su oportunidad, o bien, los ya existentes, aumentarán su valor añadido y lograrán diferenciarse del resto. La realidad ha demostrado que el éxito está en salirse de lo cotidiano.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.1.2.5 Productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos se definen como aquellos de características similares que pueden satisfacer la misma necesidad, o bien, pueden usarse para el mismo fin, y que puedan ofrecer una mejor relación calidad-precio. Es por ello que, para lograr un mejor análisis, se parte de definir qué necesidades satisfacen tanto los gimnasios como los restaurantes.

Según estudios, los principales motivos para apuntarse a un gimnasio son: mantener un cuerpo tonificado, por razones médicas o para adelgazar. En tal sentido, disímiles son los productos/servicios que pueden cubrir estas necesidades y, lo peor, es que cada vez son más comunes. Solo por citar algunos ejemplos:

- Centros de yoga, pilates y tai-chi: son aquellos especializados en la enseñanza de estas disciplinas que ocasionan múltiples beneficios para la salud. Su práctica se plantea como una alternativa a la práctica tradicional de ejercicio físico. En la ciudad existen varios centros, como son: Centre Pilates Alcoy, Siéntete, Somos Tiferet, Makalu Yoga Alcoy, entre otros.
- Clubes de artes marciales: son aquellos especializados en la enseñanza de técnicas y métodos creados para la defensa y lucha en combate. Se caracterizan por ejercitar la armonía del cuerpo, la mente y el espíritu. Las más populares son: el karate, el judo, el taekwondo, el aikido y el jujitsu. En Alcoy se pueden encontrar: Club Kyokushin Alcoy, Judo Club Alcoy, Taows Academy Alcoy, etc.
- Academias de baile: son aquellas especializadas en bailes como la salsa, bachata, kizomba, tango, baile moderno, hip hop, danza contemporánea, entre otros. Con esta práctica, además de obtener los beneficios de la actividad física aeróbica, también se obtienen beneficios a nivel psicológico y emocional. Aquí se pueden citar: Danzas Al-Azraq, Escola de Ball Carmina Nadal, Centro de Danza Inma Cortés, A3 Danza, etc.

V. Análisis estratégico de la empresa

- Espacios públicos: hace referencia a los parques, rutas o lugares públicos provistos de equipamiento deportivo exterior. Estudios afirman que los espacios urbanos exteriores se han convertido en el lugar de preferencia para la práctica físico-deportiva. Si bien realizar ejercicios al aire libre aporta múltiples beneficios, que encima sea gratuito es un punto a tener muy en cuenta. En Alcoy, el ayuntamiento presentó en 2018 el proyecto Riverfit, que cuenta con dos circuitos deportivos que suman 18 estaciones con tres niveles de dificultad en el cauce del río Riquer.
- Venta de material deportivo: si ya antes existía la compra de material deportivo para el entreno desde casa, luego de las medidas de confinamiento decretadas para intentar frenar la expansión del coronavirus, el incremento de esta demanda creció muy exponencialmente. Según el artículo “El confinamiento dispara la demanda de material para entrenar en casa”, de Miguel Ángel Moreno (2020), la demanda de bicicletas estáticas aumentó un 453%, la de máquinas elípticas un 218%, y la de rodillos para bicicletas un 508%; muchas marcas se quedaron prácticamente sin stocks. En tal sentido, si bien todas estas compras se realizaron por comercio electrónico, hay muchos sitios físicos que se dedican a la venta de este tipo de productos. Por ejemplo: Decathlon Cocentaina, Sprinter, Scott Concept Alcoy, entre otros.

En conclusión, el que existan tantos productos sustitutivos constituye una fuerte amenaza para el sector, y más en los tiempos que corren; pero, si se toma como referencia el crecimiento potencial de la demanda, las empresas podrían disminuir estos efectos optimizando sus recursos para intentar atraer al mayor número de clientes potenciales posible. La diversificación de su oferta también podría ser otra opción, incorporando a sus programas las nuevas tendencias. Aunque la gran minoría afirma que va a los gimnasios para hacer amigos, hay que reconocer que cada vez se hace más común el socializar en estos sitios.

V. Análisis estratégico de la empresa

Por otra parte, los principales motivos para ir a un restaurante son: escapar de tener que cocinar, celebrar un evento de la vida, comer en compañía, disfrutar de una buena comida, tener reuniones, liberar estrés y sentir la satisfacción de ser atendido. Autores afirman que salir a comer es un placer a experimentar al menos una vez a la semana. En tal sentido, el sector de la hostelería satisface muchas más necesidades que el simple hecho de comer. Es por ello que se hace más difícil encontrar productos sustitutivos.

Sin embargo, se pueden considerar los siguientes:

- Franquicias que ofrecen “fast food”: por norma general, se suele identificar este tipo de comida con productos procesados de baja calidad nutricional, aunque ha surgido una nueva tendencia en la que se introducen ingredientes saludables y beneficiosos para el consumidor. En estos sitios no existe el servicio en mesa, y el consumo se puede realizar en el propio local, recogida en el establecimiento o entrega domiciliaria. La desventaja de estos sitios radica, principalmente, en el servicio impersonal que se brinda; aun así, no deja de ser una opción para las familias. En Alcoy existen varias franquicias de este tipo, como son: Domino's Pizza, Burger King, McDonald's, Telepizza, entre otros.
- Comidas para llevar: en este caso, no se hace referencia a la comida a domicilio, que bien puede ser un servicio ofrecido por los restaurantes, sino a aquellos negocios que no disponen de sitio en su establecimiento para el consumo. Es decir, venden el producto ya elaborado y listo para consumir. Si bien siempre han existido este tipo de locales como, por ejemplo, la empresa Los Pollos en Alcoy, en los últimos meses ha llegado un nuevo competidor a la zona: el Mercadona ubicado en calle Alicante, a la salida de la ciudad. Esta compañía española ha añadido a su oferta la sección “Listo para comer”, donde ofrece comida de calidad a unos precios muy rebajados, lo cual ha sido acogido con gran entusiasmo entre la población. Aun así, no deja de ser un servicio impersonal que solo satisface el escapar de tener que cocinar.

V. Análisis estratégico de la empresa

Ahora bien, una vez analizadas cada una de las fuerzas, se resumen las oportunidades y amenazas detectadas para el funcionamiento del Urban Padesport & Coffee, S.L.

Tabla 19. Oportunidades y amenazas del microentorno

Fuerza	Amenazas	Oportunidades
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilidad para cambiar a marcas competidoras. ○ Alto poder de negociación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento del mercado fitness. ○ Existencia de una alta demanda gastronómica.
Proveedores		<ul style="list-style-type: none"> ○ Bajo poder de negociación de los proveedores.
Competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alta rivalidad entre las empresas del sector fitness y hostelero. ○ Elevadas barreras de salida del sector fitness. ○ Altos valores añadidos a los restaurantes ubicados fuera del centro de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca diferenciación en los productos/servicios de la competencia. ○ Poca diferenciación en los precios del sector fitness. ○ Poco uso de la tecnología en el sector fitness y hostelero. ○ Poco desarrollo de contenidos en internet.
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrada en el terreno nacional de competidores extranjeros en el sector fitness. ○ Bajo capital inicial en el sector de la hostelería. ○ Entrada al mercado de nuevas ofertas gastronómicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alto capital inicial en el sector fitness. ○ Necesidad de experiencia en el sector y conocimientos de negocio.

V. Análisis estratégico de la empresa

Productos sustitutivos	○ Gran amenaza de productos sustitutivos en el sector fitness.	○ Poca variedad de productos sustitutivos en el sector de la hostelería.
------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

V.2 Análisis interno.

Una vez finalizado el análisis externo de la empresa, fundamentalmente el de los competidores actuales, que ha permitido conocer un poco la posición en la que se encuentra el club dentro del mercado, se procede a determinar sus fortalezas y debilidades. Para ello se parte de la identificación de sus recursos y capacidades principales, para luego analizar sus comportamientos dentro de las áreas funcionales de la empresa. Esto permitirá la coordinación de los recursos para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar adecuados; de modo que, se favorezca la búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor.

V.2.1 Recursos principales.

Los recursos principales son aquellos que intervienen en la cadena productiva, con los que la empresa lleva adelante sus operaciones, o lo que es lo mismo, con los que consigue sus objetivos a corto y largo plazo. La mayoría de estos forman parte de su patrimonio, es decir, pertenecen a ella, o al menos están puestos a su servicio. Como se pudo apreciar en el marco teórico, estos se clasifican en humanos, financieros, materiales y técnicos o tecnológicos; aunque en los últimos años se han añadido también los de publicidad o marketing. Estos recursos suelen ser tanto tangibles como intangibles

Recursos humanos: son un recurso de gran importancia para la empresa, ya que los colaboradores son quienes, a través de sus habilidades, experiencias,

V. Análisis estratégico de la empresa

relaciones individuales y conocimientos, transforman, usan, diseñan y perfeccionan los demás recursos.

R1: Plantilla de 16 trabajadores: 2 gerentes, 1 recepcionista, 4 camareros, 2 cocineros, 3 monitores de sala, 2 monitores de pádel, 1 encargado de limpieza y 1 encargado de mantenimiento.

R2: Asesoría jurídica, fiscal y laboral externa.

R3: Poca experiencia de los gerentes en la gestión de un negocio.

R4: Alta formación de los monitores de pádel y sala, así como de los cocineros.

R5: Baja formación y experiencia de los camareros.

R6: Escasa comunicación interna por parte de los gerentes.

R7: Elevada diferencia en cuanto habilidades comunicativas y de resolución de problemas entre los dos gerentes.

R8: Falta de organización en la distribución de tareas directivas.

R9: Falta de organización interna en el área de restauración.

R10: Elevados ratios de rotación del personal en el área de restauración.

R11: Elevada inestabilidad del personal en el puesto de recepcionista.

R12: Poca motivación de los trabajadores.

Recursos financieros: son clave para poner en marcha el resto de recursos de la empresa, y constituyen el combustible que mantiene el circuito productivo andando.

R13: Capital social de la empresa de 20.000 euros.

R14: Facturación registrada en 2019 de entre 300 y 600 mil euros.

R15: Variación de las ventas en 2019 de -2,64% respecto al año anterior.

R16: Alto endeudamientos con bancos a largo plazo.

R17: Buena relación con los bancos y patrocinadores del club.

Recursos materiales: son el conjunto de bienes tangibles que forman parte del patrimonio de la empresa, sean muebles o inmuebles. Este tipo de recurso sostiene materialmente el proceso productivo.

R18: Nave con una superficie construida de 1.207,70m².

V. Análisis estratégico de la empresa

R19: Sala fitness con una superficie de 230m² aproximadamente.

R20: Salas de actividades dirigidas: incluye Sala de Ciclo (97,20m²), Sala Les Mills (97,20m²), Sala Central (100m²) y Sala de entrenamiento físico de pádel (25m²).

R21: Zona de vestuarios con una superficie de acceso de 18,60m², incluye vestuario para hombres (72,60m²) y vestuario para chicas (65,70m²).

R22: Pistas de pádel con una superficie total de aproximadamente 2.500m², teniendo en cuenta los pasillos.

R23: Salón del restaurante con una superficie de 250 m² útiles.

R24: Terraza con barbacoa, ocupa una superficie de aproximadamente 450m².

R25: Zona infantil con una superficie de 40m².

R26: Piscina con una superficie de 60m².

R27: Recepción con una superficie de 15m².

R28: Despacho de gerentes con una superficie de 20m².

R29: Tienda de material deportivo con una superficie de 25m².

R30: Parking con una superficie de 800m².

R31: Cocina del restaurante.

R32: Almacén de materias primas para el restaurante.

R33: Aseos de zona del restaurante.

R34: Cuarto de mantenimiento, donde también se almacenan los productos de higiene y desinfección.

R35: Máquinas vending de agua, refrescos, bebidas energizantes y snacks.

R36: Máquinas de cardio (11) y máquinas isocinéticas o de resistencia (19).

R37: Material deportivo en zona de pesos libres (mancuernas, kettlebell, barras olímpicas, bancos de pesas, etc.).

R38: Bicicletas estáticas (30) en la Sala de Ciclo.

R39: Material deportivo de pádel para las clases impartidas en el centro (cesta de bolas, tubos plásticos para recoger pelotas, conos, etc.).

R40: Mesas (20), barra, sillas (80), taburetes (8) y tronas (3) disponibles en el área del restaurante.

R41: Mesas de acero inoxidable y aluminio (25) y sillas de aluminio (100 aproximadamente), disponibles en la terraza del club.

V. Análisis estratégico de la empresa

R42: Mobiliario de acero inoxidable disponible en la cocina del restaurante.

R43: Instalaciones adaptadas para personas de movilidad reducida.

R44: Sistema antiincendios integrado por extintores de CO₂, extintores de polvo ABC, mangueras y sensores detectores de incendios.

R45: Palas disponibles para alquilar.

R46: Taquillas disponibles para alquilar.

R47: Material deportivo para la venta al público.

R48: Clases de pádel para adultos y niños en diferentes modalidades.

R49: Clases dirigidas de sala (spinning, funcional, suspensión, GAP, etc.).

R50: Clases de baile infantil y zumba para adultos.

R51: Eventos y torneos de pádel.

R52: Campus infantil de verano y navidades.

R53: Master class de baile y actividades de sala.

Recursos técnicos o tecnológicos: son un recurso imprescindible en las actividades de una empresa, involucran sistemas y procesos que optimizan los demás recursos para potenciar el desempeño de cada área.

R54: Sistema de seguridad que incluye alarmas y cámaras de vigilancia.

R55: Sistema de climatización de todas las salas (calefacción, refrigeración y ventilación).

R56: Inexistencia de un sistema de gestión de la información.

R57: Sistema de reservas online de poca calidad.

R58: Inexistencia de plataformas de pago online.

R59: Sistema de cobro de remesas poco práctico.

R60: Inexistencia de un control de acceso a las instalaciones, principalmente al área de gimnasio.

Además, se añaden al análisis los **recursos de publicidad o marketing:**

R61: Web corporativa con escasa información.

R62: Página de Facebook e Instagram del club con información sobre los eventos próximos, así como imágenes de los cuadros y ganadores de torneos.

V. Análisis estratégico de la empresa

- R63: Página de Facebook del restaurante bastante abandonada.
- R64: Poco uso de redes sociales.
- R65: Escasa publicidad en los diferentes medios.
- R66: Buena imagen de marca de la empresa.
- R67: Punto de venta oficial de la marca Bullpadel.
- R68: Único centro exclusivo de Les Mills International en Alcoy.
- R69: Alto prestigio en la ciudad y zonas aledañas de los monitores de sala y pádel.
- R70: Cercanía de la empresa al Polígono Industrial Beniata, a la salida de Alcoy.
- R71: Fácil aparcamiento.
- R72: Política de precios estándar.
- R73: Amplio horario de apertura de las instalaciones.
- R74: Óptima limpieza y mantenimiento de las instalaciones, así como de las máquinas en salas.
- R75: Escasa decoración y atractivo estético del restaurante.
- R76: Buena calidad y aceptación de los productos/servicios deportivos.
- R77: Buena calidad de los productos ofrecidos en el restaurante.
- R78: Baja aceptación de los productos de restauración.
- R79: Amplia cartera de clientes en servicios deportivos.
- R80: Gran compromiso y responsabilidad con el cliente.
- R81: Flexibilidad con el socio en cuanto a precios en tienda y restaurante.

V.2.2 Capacidades principales y análisis funcional.

Por su parte, las capacidades principales están ligadas al capital humano y se apoyan, sobre todo, en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. Se definen como aquellas competencias y habilidades que le permiten transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios.

V. Análisis estratégico de la empresa

Para ello, se identifican como principales capacidades que debe tener una empresa para que resulte competitiva en el entorno que opera, las siguientes:

- Capacidad de diferenciación de los productos/servicios.
- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
- Capacidad de ofrecer seguridad a los clientes.
- Capacidad de gestionar la información de los clientes.
- Capacidad de atender a un amplio número de clientes.
- Capacidad de planificación y organización del trabajo.
- Capacidad de tramitar quejas de los clientes.
- Capacidad de independencia financiera.
- Capacidad de gestión financiera.
- Capacidad de obtener fondos.
- Capacidad de controlar el cobro de los productos/servicios.
- Capacidad de reclutar personal adecuado a las necesidades de la empresa.
- Habilidad para retener talento humano.
- Habilidad para motivar a los empleados.
- Habilidad para la comunicación interna.
- Habilidad del personal para realizar servicios alternativos.
- Capacidad de mantenimiento e higiene de las instalaciones.
- Capacidad de explotación de todos los recursos.
- Capacidad de actualización en la información externa.
- Capacidad de publicidad en los medios de comunicación.
- Capacidad de gestión de marca.
- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.

Ahora bien, una vez definidas las capacidades se procede al análisis funcional. Para ello, se toman como principales áreas de la empresa las siguientes: área comercial, área tecnológica, área de personal y área financiera. Por lo que resta evaluar el comportamiento de las capacidades, en función al área que pertenezcan, y según los recursos identificados anteriormente.

V. Análisis estratégico de la empresa

Tabla 20. Análisis funcional de los recursos y capacidades

Área funcional	Capacidades
Área comercial	<p>C1: Baja capacidad de diferenciación de sus productos/servicios. R3, R12, R57, R58, R72.</p> <p>C2: Buena capacidad de adaptación a las necesidades del cliente. R1, R4, R7, R25, R26, R30, R35, R43, R45, R46, R47, R55, R71, R73, R81.</p> <p>C3: Muy buena capacidad de atender a un amplio número de clientes. R1, R18, R19, R20, R21, R22, R23, R24, R25, R26, R27, R29, R30, R33, R36, R37, R38, R39, R40, R41, R43, R47, R48, R49, R50, R51, R52, R53, R73.</p> <p>C4: Excelente capacidad de mantenimiento e higiene de las instalaciones. R1, R34, R74.</p> <p>C5: Mala capacidad de explotación de todos los recursos. R3, R8, R9, R56, R60, R61, R63, R64, R65, R75, R78.</p> <p>C6: Pésima capacidad de actualización en la información externa. R3, R8, R11, R61, R63, R64.</p> <p>C7: Baja capacidad de publicidad en los medios de comunicación. R3, R11, R65.</p> <p>C8: Muy buena capacidad de gestión de marca. R62, R66, R67, R68, R69, R76, R77, R79, R80, R81.</p>
Área tecnológica	<p>C9: Buena capacidad de ofrecer seguridad a los clientes. R4, R43, R44, R54, R55, R74.</p> <p>C10: Pésima capacidad de gestionar la información de los clientes. R1, R3, R11, R56, R59.</p> <p>C11: Mala capacidad de controlar el cobro de los productos/servicios. R1, R3, R5, R8, R9, R11, R56, R57, R58, R59.</p> <p>C12: Mala capacidad de adaptación a nuevas tecnologías. R1, R3, R5, R56, R57, R58, R59, R60, R61.</p>

V. Análisis estratégico de la empresa

<p>Área de personal</p>	<p>C13: Mala capacidad de planificación y organización del trabajo. R1, R3, R6, R7, R8, R9, R10, R11.</p> <p>C14: Mala capacidad de tramitar quejas de los clientes. R1, R3, R5, R7, R8, R11, R56.</p> <p>C15: Capacidad regular de reclutar personal adecuado a las necesidades de la empresa. R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8, R10, R11.</p> <p>C16: Baja habilidad para retener talento humano. R1, R3, R6, R7, R8, R10, R11, R12.</p> <p>C17: Baja habilidad para motivar a los empleados. R1, R3, R6, R7, R10, R11, R12.</p> <p>C18: Mala habilidad para la comunicación interna. R1, R3, R6, R7, R9, R10, R11, R12.</p> <p>C19: Habilidad regular del personal para realizar servicios alternativos. R1, R4, R5, R12.</p>
<p>Área financiera</p>	<p>C20: Pésima capacidad de independencia financiera. R13, R15, R16, R72.</p> <p>C21: Mala capacidad de gestión financiera. R2, R3, R8, R15, R16, R56, R58, R59.</p> <p>C22: Buena capacidad de obtener fondos. R13, R14, R17.</p>

Fuente: Elaboración propia.

V.2.3 Perfil estratégico de la empresa.

Una vez realizado el análisis funcional de la empresa, se procede a compararla con su competencia más directa y similar en el mercado en cuanto a productos/servicios ofrecen, o sea, el Club Pádel Altamira & Fitness. Para analizar el comportamiento de cada una de las capacidades, se utilizará la

V. Análisis estratégico de la empresa

siguiente escala de valores: pésima, mala, regular, buena, muy buena y excelente. Se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el análisis del microentorno, así como alguna información financiera en la web eInforma, especializada en la comercialización online de información de empresas, personas, bases de datos, etc.

A partir de ahí se elabora la representación gráfica del perfil, que permitirá detectar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa frente a su competencia. Para ello, la línea azul corresponderá al Urban Padesport & Coffee, S.L., mientras que, la roja, al Altamira.

V. Análisis estratégico de la empresa



Figura 27. Perfil estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Si bien es un contenido que se verá más adelante, el comportamiento similar de las curvas demuestra la presencia de un océano rojo en el sector. En cuanto a las áreas más críticas para la empresa de análisis, se encuentran la tecnológica, de personal y financiera. Por su parte, una de las debilidades más

V. Análisis estratégico de la empresa

destacada es la capacidad de explotación de todos los recursos, que hace referencia básicamente a la piscina, el restaurante y la tienda del club. Si se toma como referencia el Altamira, ellos organizan clases de aquagym en verano, y saben sacarle más partido a su restaurante como quedó demostrado en acápite anteriores.

Otra debilidad es la pésima capacidad de gestionar la información de los clientes. Actualmente el club almacena todos los datos en hojas de Access, mientras que los cobros de remesas se realizan por una aplicación del banco Sabadell, donde cualquier modificación se debe registrar primero en Access para luego modificarlo manualmente en la aplicación. Esto ha provocado bastantes problemas con los clientes, ya que, en muchas ocasiones, debido también a la rotación de personal en recepción, no se completaban estas modificaciones, por lo que se cobraban importes que no eran.

Por otra parte, atendiendo a la falta de independencia financiera, hay que destacar que el club aún se encuentra en sus primeros cuatro años de puesta en funcionamiento. No obstante, en este tiempo ha sabido gestionar bien su marca y ser reconocido dentro del sector deportivo como importante competidor, debido, en gran medida, a la experiencia de sus gerentes en el mundo fitness y del pádel. A ello se le suma la capacidad de reclutar un excelente personal de gimnasio y pádel con un alto prestigio en la zona, lo cual da garantía de calidad a sus clientes.

No siendo así en el caso del restaurante, donde se echa en falta la presencia de un jefe de salón que organice todos los procesos y personal de esta área. Además de mejorar la comunicación interna hacia los empleados, ya que, si bien hay buenas relaciones entre ellos, los gerentes omiten muchas comunicaciones de actividades en las otras áreas, pero que de cierta forma repercuten en las demás. A continuación, se presenta una síntesis de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis.

V. Análisis estratégico de la empresa

Tabla 21. Fortalezas y debilidades de la empresa

Área	Debilidades	Fortalezas
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuficiente explotación de todos los recursos. ○ Sitio web con escasa y desactualizada información. ○ Poca publicidad en los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gran reconocimiento de marca en el sector fitness. ○ Reconocimiento como punto de venta oficial de la marca Bullpadel y único centro exclusivo de Les Mills International en Alcoy. ○ Excelente mantenimiento e higiene de las instalaciones.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de sistema de gestión de la información. ○ Falta de control en el cobro de productos/servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disposición de efectivos sistemas de seguridad.
De personal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de capacidad de planificación y organización del trabajo. ○ Elevados ratios de rotación del personal del restaurante y recepción. ○ Falta de comunicación interna y motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Monitores de sala y pádel con alto prestigio en la zona. ○ Gran experiencia de los gerentes en el sector gimnasios y pádel.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pésima capacidad de independencia financiera. ○ Falta de conocimientos financieros y de gestión de los gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buena relación con bancos y patrocinadores del club.

Fuente: Elaboración propia.

V. Análisis estratégico de la empresa

V.3 Análisis DAFO.

Concluidos los análisis externos e internos, se procede a la representación gráfica de todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas durante el capítulo. El objetivo final es conocer las ventajas competitivas que posee la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L., para posteriormente usarlas en el diseño de estrategias que le permitan crear su propio océano azul.

Tabla 22. Análisis DAFO del Urban Padesport & Coffee, S.L.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">○ Restricciones impuestas ante la COVID-19.○ Altos impuestos en el sector fitness.○ Aumento de la deuda pública.○ Elevado IRPF.○ Crecimiento de la inflación en el sector hostelero.○ Fluctuaciones constantes en la inflación del sector de ocio y cultura.○ Elevada tasa de desempleo.○ Baja tasa de natalidad.○ Crecimiento vegetativo de la población alcoyana.○ Crecimiento potencial del comercio electrónico.○ Efectos del cambio climático.○ Alteraciones constantes en la legislación laboral.	<ul style="list-style-type: none">○ Estabilidad política del país.○ Adhesión a la UE.○ Acuerdos de Gobierno.○ Crecimiento del PIB.○ Aumento de la renta per cápita.○ Crecimiento de la población de Alcoy.○ Variedad de gastronomía autóctona.○ Alta práctica deportiva.○ Creciente evolución tecnológica.○ Aumento de equipamiento y uso de las TIC en hogares y empresas.○ Beneficios del proyecto Alcoy Smart City.○ Riqueza y belleza del entorno natural de la ciudad de Alcoy.○ Leyes de protección de la marca y nombres comerciales.○ Crecimiento potencial del mercado fitness.

V. Análisis estratégico de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilidad para los clientes de cambiar a marcas competidoras. ○ Alto poder de negociación de los clientes. ○ Alta rivalidad entre las empresas del sector fitness y hostelero. ○ Elevadas barreras de salida del sector fitness. ○ Altos valores añadidos a los restaurantes ubicados fuera del centro de la ciudad. ○ Posible entrada en el terreno nacional de competidores extranjeros en el sector fitness. ○ Bajo capital inicial en el sector de la hostelería. ○ Entrada al mercado de nuevas ofertas gastronómicas. ○ Gran amenaza de productos sustitutivos en el sector fitness. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existencia de una alta demanda gastronómica. ○ Bajo poder de negociación de los proveedores. ○ Poca diferenciación en los productos/servicios de la competencia. ○ Poca diferenciación en los precios del sector fitness. ○ Poco uso de la tecnología en el sector fitness y hostelero. ○ Poco desarrollo de contenidos en internet. ○ Alto capital inicial en el sector fitness. ○ Necesidad de experiencia en el sector y conocimientos de negocio. ○ Poca variedad de productos sustitutivos en el sector de la hostelería.
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuficiente explotación de todos los recursos de la empresa. ○ Sitio web con escasa y desactualizada información. ○ Poca publicidad en los medios de comunicación. ○ Falta de sistema de gestión de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gran reconocimiento de marca en el sector fitness. ○ Reconocimiento como punto de venta oficial de la marca Bullpadel y único centro exclusivo de Les Mills International en Alcoy. ○ Excelente mantenimiento e higiene de las instalaciones.

V. Análisis estratégico de la empresa

<ul style="list-style-type: none">○ Falta de control en el cobro de los productos/servicios.○ Falta de capacidad de planificación y organización del trabajo.○ Elevados ratios de rotación del personal del restaurante y recepción.○ Falta de comunicación interna y motivación del personal.○ Pésima capacidad de independencia financiera.○ Falta de conocimientos financieros y de gestión de los gerentes.	<ul style="list-style-type: none">○ Disposición de efectivos sistemas de seguridad.○ Monitores de sala y pádel con alto prestigio en la zona.○ Gran experiencia de los gerentes en el sector gimnasios y pádel.○ Buena relación con bancos y patrocinadores del club.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

VI. CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

CREACIÓN DE UN
NUEVO MODELO DE
NEGOCIO A TRAVÉS DE
LA ESTRATEGIA DEL
OCÉANO AZUL

En este capítulo se desarrollará la estrategia del océano azul que, a grandes rasgos, le permitirá al Urban Padesport & Coffee, S.L. crear espacios de mercado aún no explorados por los sectores en que lleva a cabo su actividad económica. En los análisis realizados hasta el momento, ha quedado reflejado el océano rojo en el que compete la empresa; de modo que, conociendo las reglas del juego y los límites de la industria, así como las fortalezas y debilidades que posee el club, ha llegado el momento de buscar nuevos nichos de mercado.

VI.1 Cuadro o escenario estratégico del sector.

Como se conoce, crear océanos azules implica la reducción de los costes de la empresa y la elevación simultánea del valor para los compradores. Pero, ¿cómo conseguir ese ahorro en costes? Pues bien, la estrategia reside en eliminar o reducir las variables en las que compete la industria. Para ello, si bien se han mencionado algunas durante el análisis del microentorno, se debe realizar un cuadro o escenario estratégico del sector que permita conocer estas variables, así como el nivel de oferta que los consumidores reciben de cada una de ellas.

De modo que, la primera acción a realizar, sería determinar cuáles son los factores competitivos clave en el sector fitness y el hostelero. A pesar de que se ha hablado mucho de las características principales de cada industria en los capítulos anteriores, vale la pena realizar un pequeño resumen que permita identificar, con más facilidad, las variables competitivas. Por lo que se divide el análisis por sector, debido a que, si bien sus comportamientos pueden resultar relativamente similares, los servicios que se ofrecen resultan totalmente diferentes.

De manera general, los productos/servicios en el mercado se están convirtiendo en genéricos, por lo que las marcas se han vuelto cada vez más

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

parecidas. Esto ha provocado un aumento en la tendencia del consumidor a elegir basándose en el precio; de modo que este es un factor a tener en cuenta en ambos escenarios. Por su parte, en lo que concierne específicamente a los gimnasios, según varias fuentes consultadas, además del precio, lo que buscan las personas a la hora de elegir este tipo de instalaciones es:

- Ubicación: lo ideal sería que el gimnasio se encuentre cerca de sus casas o trabajo, para asegurar la asistencia y optimizar al máximo el tiempo.
- Referencias: la mayoría de las veces, una recomendación de amistades o familiares podría influir en la decisión de compra.
- Recepción: se dice que la primera impresión es la más importante y, por ello, los consumidores evalúan mucho la atención recibida cuando van en busca de información. Si el recepcionista se limita a entregar un *flyer* de la empresa o no presenta las instalaciones, demuestra que no tiene interés en este cliente potencial, y eso deja mucho que desear a los consumidores.
- Actividades: las personas tienden a buscar variedad al entrenamiento de pesas, en gran medida, para evitar la monotonía, de modo que buscan gimnasios que ofrezcan un gran número de actividades dirigidas.
- Asesoramiento: para los clientes es imprescindible que exista personal cualificado que les asesore y supervise la correcta realización de los ejercicios y el uso de los aparatos; lo último que quieren es obtener lesiones que requieran meses de terapia.
- Calidad de las máquinas: los consumidores observan detenidamente el estado de las máquinas, así como la calidad de su marca; necesitan evaluar si el mobiliario compensa la cuota que pagarán.
- Ambiente: este factor influye bastante en la decisión de compra, la mayoría de personas buscan, en cierta forma, compatibilidad con el sitio. Es importante que los motive a hacer ejercicios, no que los incomode o disguste.
- Horarios: en este sentido, si bien es importante que el gimnasio tenga amplios horarios de apertura y cierre, también lo es la programación de actividades; es decir, que existan clases dirigidas en el mayor número de horas posible.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

- Higiene: una de las cosas más importantes en un gimnasio es la limpieza, tanto de salas como de vestuarios, especialmente las duchas.
- Piscina: cada vez se vuelve más común la búsqueda de este añadido extra en los gimnasios; así como, en menor medida, de sauna, jacuzzi, etc.

Una vez determinadas las variables competitivas del sector, se procede a la representación gráfica de lo que ofrecen con respecto a estas el Urban Padesport & Coffee, S.L. y su competencia, en este caso, el Altamira.

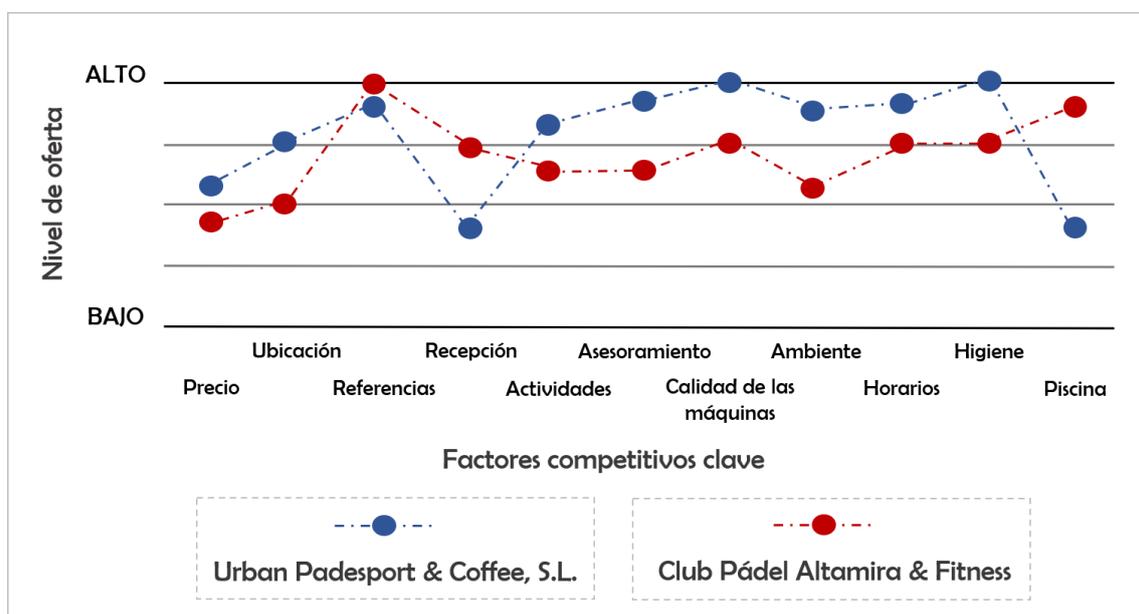


Figura 28. Cuadro estratégico del sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Las curvas de valor reflejan la similitud existente entre ambas empresas, lo que confirma, una vez más, la existencia de un océano rojo en el sector fitness. Las consideraciones que se tuvieron en cuenta para la valoración de cada factor fueron las arrojadas durante los análisis del capítulo anterior. Por ejemplo, en el caso del precio, se vio que el Altamira maneja una tarifa de mensualidad 5 euros menor que la del club, excluyendo del análisis el costo de matrícula ya que, prácticamente, en ninguno de los dos sitios se suele pagar.

Respecto a la ubicación, si bien ambos se encuentran en los alrededores de polígonos industriales, lo cual refleja cercanía en cuanto a centros de trabajo, se

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

considera que el Urban Padesport & Coffee, S.L. posee un poco más de nivel en su oferta. Esto se debe a que está más cerca de viviendas y el desplazamiento de clientes puede realizarse perfectamente andando, lo cual no ocurre de igual forma en el Altamira. Por su parte, en cuanto a referencias, ambas empresas presentan un alto nivel, siendo las del Altamira un poco más elevadas por los años que lleva en el mercado.

Como ya se ha comentado, el Urban Padesport & Coffee, S.L. presenta grandes problemas con la rotación de personal en recepción, lo que repercute, en gran medida, en la calidad de servicios ofrecidos en esta área. En cuanto a la variedad de actividades dirigidas, el club ofrece un programa más amplio, incluyendo las clases de baile y los programas de Les Mills, lo cual genera más nivel a su oferta. Aun así, hay que reconocer las clases de aquagym ofrecidas por el Altamira, pero que se limitan solo a los meses de verano.

Por otra parte, en lo referido al asesoramiento de monitores o personal cualificado, el Urban Padesport & Coffee, S.L. presenta ventaja debido, no solo a la calidad de sus monitores, sino también a los conocimientos técnicos de sus gerentes que contribuyen mucho en esta labor. Respecto a la calidad de las máquinas, se ha de reconocer que el club ha invertido bastante en este sentido, ofreciendo una variada gama de máquinas profesionales de la marca BH Fitness, reconocidos por su alta calidad y resistencia. Además, también superan en número a las del Altamira.

Analizando el ambiente, si bien los dos sitios ofrecen tranquilidad y confort a sus clientes, el nivel de oferta del Altamira tiende a ser más bajo, debido a que cuenta con menos salas, con lo cual algunas clases dirigidas, por ejemplo, las de spinning, alteran la concentración de quienes están en la zona de musculación. Además, el Urban Padesport & Coffee, S.L. tiene una decoración que incita más al entrenamiento, así como rutinas creadas por sus monitores, que se pueden apreciar desde la entrada a sus instalaciones.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

En cuanto a horarios, ambos clubes están abiertos desde las 07h00 hasta alrededor de las 22h30, incluso abren fines de semana, incluyendo el domingo. Pero bien, aquí la diferencia radica en la programación de sus clases dirigidas. El Altamira se limita a los días de entre semana, y en horarios de 07h00 a 10h20 y de 15h30 a 21h20; mientras que el Urban Padesport & Coffee, S.L. ofrece clases durante todo el día, alternando las que son con monitores con las virtuales de Les Mills. Incluso estas últimas las ofrece también los fines de semana en horarios de la mañana.

Respecto a la higiene de las instalaciones, esta representa una de las fortalezas del club, debido a lo impecable que están sus salas y vestuarios. Para ello, la empresa dispone de un personal de limpieza muy capacitado y, además, los monitores se encargan de la recogida e higiene de las salas cada vez que terminan sus clases. En cuanto a la piscina, si bien en ambas empresas se limita su uso a los meses de verano, la del Altamira es mucho más grande; a ello se le añaden las clases de aquagym que ofrece a sus socios, y la posibilidad de tener más capacidad para visitantes.

En resumen, el análisis ha demostrado que hay muchas más variables en las que el Urban Padesport & Coffee, S.L. ofrece un nivel de oferta superior, por pequeño que pueda parecer, pero que no ha sabido darle la publicidad que merece en los diferentes medios. En palabras de uno de sus gerentes, el principal motivo por el que no lo hicieron, fue el hecho de que no querían que la competencia conociera los recursos con que disponían; por lo que, en ningún momento, se pararon a pensar en que tampoco los clientes potenciales sabrían de su oferta.

Ahora bien, respecto al sector de la hostelería, las tres claves principales y más valoradas por los clientes a la hora de disfrutar de una experiencia completa, son el servicio, el producto y la ambientación. En este sentido, se definen como variables clave las siguientes:

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

- Geolocalización: si bien antes bastaba con que el restaurante tuviera una buena ubicación física para tener más clientes, hoy día, los consumidores buscan restaurantes en todas partes. Lo importante es que tengan presencia en el universo digital, para que puedan ser encontrados.
- Referencias: en la actualidad, uno de los aspectos en los que más se fijan los clientes es en la opinión que tienen otros del sitio. Los comentarios online se han convertido en una fuente fiable para saber si el restaurante ofrece un buen servicio.
- Experiencia: una de las palabras clave en estos tiempos. Los clientes no sólo quieren comer bien, también quieren vivir experiencias memorables, que puedan repetir y compartir en sus redes sociales.
- Menú diverso: los clientes tienen más probabilidad de regresar a un restaurante que ofrece una gran variedad de delicias para elegir, nadie elegirá un restaurante si siente que los limita solamente a cierto tipo de comidas.
- Estética que asombre: a la gente le encantan las cosas atractivas, un diseño interior bien pensado, con características únicas y destacadas, da mucha ventaja competitiva.
- Servicios personalizados: los consumidores quieren sentirse bienvenidos como personas, no como grupos.
- Calidad en la comida: si bien las nuevas tendencias se basan más en la experiencia que en la comida, este sigue siendo un factor influyente a la hora de elegir restaurante, y más importante aún, a la hora de volver.
- Consumo saludable: las nuevas necesidades alimentarias que presentan muchos clientes, hacen que se fijen cada vez más en el tipo de productos de la oferta: veganos, ecológicos, sin gluten, sin lactosa, sin procesos químicos, y una gran lista de “sin”.
- Puntualidad en el servicio: el tiempo perfecto es un componente clave para ganarse el alma de un cliente. El envío de comidas entre plato y plato debe quedar bien espaciado y debe ser consistente con tiempo suficiente para la conservación y para que se abra el apetito.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

- Pago sin demoras: la gente está tan ocupada en estos días, que lo último que quieren es quedarse sentado después de la comida esperando un largo tiempo para pagar.

Una vez determinadas las variables competitivas de este sector, se procede a la representación gráfica del nivel de oferta que brinda el Urban Padesport & Coffee, S.L. con respecto a cada una de ellas. Para ello, una vez más, se toma como referencia de la competencia el restaurante del Club Pádel Altamira & Fitness.

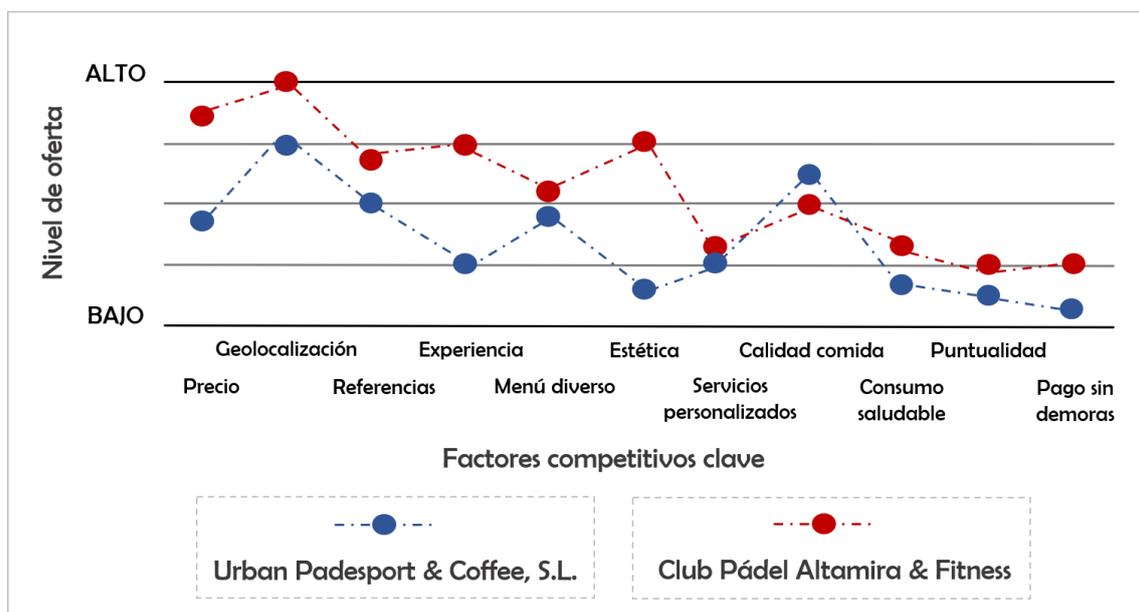


Figura 29. Cuadro estratégico del sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis del microentorno, se pudo apreciar que el Altamira maneja unos precios bastante superiores a los del Urban Padesport & Coffee, S.L., el cual se encuentra un poco por debajo de la media en Alcoy. En cuanto a la geolocalización, el restaurante de la empresa objeto de estudio no aparece en Google Maps, sin embargo, los resultados de búsquedas dirigen a su página de Facebook, desde donde sí que se puede acceder a la ubicación. Por su parte, el Altamira aparece dos veces en Google, como Restaurante Altamira y como Restaurante Club de Pádel Altamira; si bien ambos indican la dirección correspondiente, existe una diferencia en cuanto a los horarios de apertura.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Por otra parte, si se googlea “opiniones del restaurante Urban Padesport Alcoy”, entre los resultados aparece el perfil del club en general donde, entre las reseñas que tiene, se encuentran algunas pocas relacionadas con el restaurante, pero positivas en su mayoría. Además, también aparecen cinco opiniones en la web Restaurant Guru, donde alcanza una valoración de cinco estrellas. Respecto al Altamira, suma entre ambos perfiles un total de 139 reseñas, lo cual supera mucho en número a las del Urban Padesport & Coffee, S.L., y tiene una valoración de 4,2 en Google.

En cuanto al nivel de experiencia ofrecido por cada uno, sin dudas el del Altamira es bastante superior. Como se vio en el análisis de competidores actuales de la empresa, este restaurante dispone de una amplia terraza chill out con música en vivo, además de una zona infantil. Por su parte, el Urban Padesport & Coffee, S.L. deja mucho que desear en este aspecto, siendo la zona infantil lo que más valoran los clientes. Sin embargo, en cuanto a la variedad en el menú, ambos restaurantes se limitan a ofrecer comida mediterránea y española, teniendo el Altamira un poco más de opciones dentro de este tipo.

Respecto a la estética, como se expuso durante el análisis interno, el restaurante del Urban Padesport & Coffee, S.L. presenta una escasa decoración y atractivo interior. Por su parte, en cuanto a la personalización de los servicios, ambas empresas ofrecen un nivel regular en esta variable debido, principalmente, a la elevada rotación del personal en esta área y a la inexperiencia de la gran mayoría. Ahora bien, en referencia a la calidad de la comida, el Altamira pierde competitividad debido a la opinión, bastante generalizada, de que no se corresponde con el precio que cobra. Aquí queda claro que la empresa le añade más valor a la experiencia, que a la comida en sí.

En cuanto a las nuevas necesidades alimentarias que exigen un consumo saludable, es un reto para el sector, en general, el adaptarse a ellas. En el caso del Altamira, se diferencia un poco por su oferta de comida sin gluten. Por otra parte,

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

en lo que respecta a la puntualidad en el servicio, así como en el pago sin demoras, el Urban Padesport & Coffee, S.L. presenta grandes problemas.

Esto se debe, en buena medida, a que las notas de los pedidos se toman de manera manual en comanderos, luego se dejan en barra para que el camarero de esta zona sirva las bebidas y pase la nota correspondiente a cocina, y para que, finalmente, cuando tenga un tiempo, introduzca la cuenta en el ordenador. Dicho proceso suele presentar bastantes inconvenientes: se pueden perder las notas, el camarero puede tardar en pasarlas a cocina, se pueden dejar de anotar pedidos sueltos, como una cerveza, un agua, los postres, etc. En fin, que no existe un método de trabajo organizado y mucho menos eficaz.

VI.2 Mapa de utilidad del comprador y los tres niveles de no clientes.

Una vez definidos los escenarios estratégicos, se tiene una visión general del panorama que se presenta actualmente en los sectores que lleva a cabo su actividad económica el Urban Padesport & Coffee, S.L. El siguiente paso consiste en detectar los puntos de dolor de los consumidores, es decir, las asunciones y restricciones latentes en el sector que limitan su tamaño y atractivo.

En tal sentido, para lograr la transición al océano azul, se deben considerar estos puntos de dolor como una oportunidad para modificar el terreno estratégico de la empresa, más allá de considerarlos como una restricción. Para ello, se utiliza el mapa de utilidad del consumidor, que permitirá conocer las experiencias que viven los compradores cuando aceptan la oferta del sector, y que va desde la compra hasta el momento de deshacer el producto o servicio.

Es decir, las etapas a considerar son: compra, entrega o acceso, uso, complementos, mantenimiento y eliminación. Por su parte, tal y como se expuso

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

en el marco teórico, las palancas que están presentes en estas etapas son: productividad, simplicidad, comodidad o practicidad, reducción del riesgo, diversión e imagen, y amabilidad con el medio ambiente.

Ahora bien, definidas las etapas que componen la experiencia del comprador, se procede a identificar las actividades concretas comprendidas en cada una. En el caso del sector fitness, estas serían:

- Compra: cuando el consumidor elige el gimnasio y procede a apuntarse como abonado.
- Entrega o acceso: cuando el consumidor accede a las instalaciones.
- Uso: cuando el consumidor hace uso de las instalaciones.
- Complementos: cuando el consumidor hace uso de complementos deportivos.
- Mantenimiento: en este sentido, el mantenimiento corre por la empresa, es decir, el consumidor no interviene en esta etapa.
- Eliminación: cuando el cliente abandona las instalaciones o decide desapuntarse.

Una vez definidas las actividades, y teniendo en cuenta las palancas de utilidad, se procede a elaborar el mapa de utilidad del comprador en el sector fitness. Para ello, los cuadrantes representados por una "X" reflejarán los puntos de dolor, mientras que, los que tengan un "O", serán los espacios de utilidad en los que se centra el sector.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

		Etapas del ciclo de experiencia del comprador				
		Compra	Entrega o acceso	Uso	Complementos	Eliminación
Palancas de utilidades	Productividad del cliente	X1		X4	X8	
	Simplicidad	O1	X2			O4
	Comodidad	O2		X5	X9	X10
	Riesgo		X3	X6		X11
	Diversión e imagen			O3		O5
	Amabilidad con el medio ambiente			X7		

Figura 30. Mapa de utilidad del comprador en el sector fitness.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican los puntos de dolor detectados en el mapa:

X1: Hace referencia a que el consumidor tarda mucho tiempo en el proceso de selección del gimnasio adecuado. Esto se debe, en gran medida, a la escasez de contenidos en internet que presentan las instalaciones del sector.

X2: En este caso, se refiere a que, para asistir a una clase dirigida, se debe consultar antes la disponibilidad en recepción.

X3: En línea con el punto anterior, puede ocurrir que cuando el consumidor desee acceder a una clase dirigida específica ya no haya sitio.

X4: Hace referencia a que, en muchas ocasiones, los consumidores pierden tiempo esperando para usar algunas máquinas, debido a que son altamente demandadas por los demás usuarios.

X5: En este caso, el uso de máquinas requiere del asesoramiento o capacitación de un profesional cualificado, y no siempre se dispone de un experto en el momento que se desea.

X6: Hace referencia al riesgo de lesiones a que están expuestos los consumidores por un mal uso o mantenimiento de las máquinas.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

X7: En este sentido, los gimnasios no suelen ser respetuosos con el medio ambiente, debido a que generan un alto derroche de electricidad en sus instalaciones, de agua en las duchas, de huellas de carbono, etc.

X8: Hacer uso de las instalaciones de un gimnasio requiere de un gran número de complementos extra, en los que el consumidor debe invertir, por ejemplo: zapatillas, ropa deportiva, bolsas o mochilas, botellas de agua, muñequeras, fajas, guantes, toallas, entre muchos otros.

X9: Obtener estos complemento no resulta tan fácil, pues implica informarse de los que sean más adecuados, ir a tiendas especializadas en este tipo de productos, etc.

X10: El desapuntarse implica tener que dirigirse al área de recepción en los horarios de atención al cliente.

X11: Los consumidores que decidan desapuntarse suelen correr el riesgo de que, al volver, deban pagar una matrícula por abandono; además, en cierta medida, se daña su reputación frente a la empresa. Estas medidas de pago se refieren, en muchas ocasiones, al abandono temporal de los socios, bien sea en los meses de verano o navidades, pero que afecta económicamente a la empresa.

Por otra parte, respecto a las utilidades del comprador en este sector, se encuentran:

O1: El proceso de compra es simple y sin estrés mental. Por lo general, el recepcionista rellena la ficha del comprador y se procede al pago.

O2: Debido a la gran cantidad de gimnasios existentes en la ciudad, resulta fácil encontrar uno en cualquier zona.

O3: Hacer uso de las instalaciones de un gimnasio estimula mucho la sensación de bienestar personal de los consumidores, es una solución efectiva para calmar la ansiedad y activar las pilas, además, de que resulta divertido entrenar en equipo.

O4: Aquí se hace referencia a la hora de desapuntarse. Si bien depende de la presencia del recepcionista, el proceso es fácil por lo general, solo requiere que el cliente firme el acta de baja, e incluso, solo con que lo comunique ya basta.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

O5: En este sentido, se refiere a la satisfacción y mejora de autoestima que sienten los clientes al abandonar las instalaciones después de haber completado su rutina.

Respecto al sector de la hostelería, las actividades concretas comprendidas en cada una de las etapas serían:

- Compra: cuando el consumidor elige el restaurante.
- Entrega o acceso: cuando el consumidor accede a las instalaciones.
- Uso: cuando el consumidor disfruta de los productos/servicios ofrecidos por el restaurante.
- Complementos: en este sentido, el consumidor no requiere de complementos extras.
- Mantenimiento: por su parte, el mantenimiento corre por la empresa, es decir, el consumidor no interviene en esta etapa.
- Eliminación: cuando el consumidor abandona las instalaciones.

Ahora bien, el mapa de utilidad del comprador en este sector sería el siguiente:

		Etapas del ciclo de experiencia del comprador			
		Compra	Entrega o acceso	Uso	Eliminación
Palancas de utilidades	Productividad del cliente	X1	X4	X6	X9
	Simplicidad	X2		O2	
	Comodidad	O1			
	Riesgo	X3	X5	X7	
	Diversión e imagen			O3	O4
	Amabilidad con el medio ambiente			X8	

Figura 31. Mapa de utilidad del comprador en el sector hostelero.
Fuente: Elaboración propia.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Aquí, los puntos de dolor son:

X1: Hace referencia a que el consumidor, de normal, suele tardar tiempo en el proceso de selección de un restaurante. A ello se le suma, la escasez de información en internet que presentan muchos de los negocios de este sector.

X2: En relación con el punto anterior, elegir restaurante suele provocar bastante estrés mental, y más, cuando se trata de la primera vez.

X3: Dicho proceso incluye el riesgo emocional que conlleva no elegir el restaurante adecuado, además del financiero en caso de que se desconozcan los precios que maneja el sitio, ya que las opiniones consultadas pueden ser muy subjetivas en este aspecto.

X4: Por lo general, el consumidor debe esperar a que un personal del restaurante le permita e indique el acceso a las instalaciones.

X5: En el proceso de acceso, el consumidor puede correr el riesgo de que no haya sitio, o bien que las instalaciones no sean lo que esperaba, lo que podría afectarlo emocionalmente.

X6: En este aspecto, el consumidor debe esperar a ser atendido por un camarero, así como por el tiempo que tardan en servirle su bebida y comida.

X7: Durante su estancia, el cliente puede correr el riesgo emocional de que los platos no sean de la calidad que esperaba, o bien, que el personal no sea atento y servicial.

X8: Por su parte, los restaurantes son los principales generadores de residuos de alimentos, aceites y grasas usadas que no se reciclan. Además, de la alta huella de carbono que trazan y del impacto ambiental que generan en general.

X9: El consumidor debe esperar a que el camarero le traiga la cuenta y proceder al pago, para luego poder abandonar las instalaciones.

En cuanto a las utilidades, se exponen las siguientes:

O1: Al igual que en el sector fitness, debido a la gran densidad de restaurantes existentes, resulta fácil encontrar uno en cualquier zona.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

O2: El disfrute en sí de los productos/servicios que ofrece un restaurante suele ser un proceso muy simple y que reduce, generalmente, el estrés en las personas, ya que están satisfaciendo las necesidades que lo condujeron a estar ahí.

O3: Esta utilidad va bastante relacionada con la anterior, y hace referencia a la agradable sensación que sienten las personas cuando son atendidas y servidas por otros.

O4: Como dice el refrán “barriga llena, corazón contento”. Los consumidores al abandonar las instalaciones, dan por satisfechas sus necesidades, incluyendo entre estas, el vivir una experiencia diferente, ya sea buena o mala.

Ahora bien, una vez identificados los puntos de dolor que debe solventar la empresa, en cada uno de los sectores, para su transición al océano azul, es momento de ir un paso más. Es decir, el club necesita ir más allá de la demanda existente, por lo que se procede a determinar quiénes conforman sus tres niveles de no clientes. Respecto a la industria fitness, estos son:

Primer nivel: compuesto por aquellas personas que optan por satisfacer sus necesidades de bienestar en centros alternativos a los gimnasios, pero que presentan características similares. En este sentido, se encuentran los que asisten a centros de yoga, pilates y tai-chi, clubes de artes marciales, academias de baile, entre otros sitios.

Segundo nivel: formado por aquellas personas que satisfacen sus necesidades de mantener la forma física practicando deportes, es decir, se niegan a formar parte de un gimnasio o centro similar, bien por cuestiones económicas, o por gustos y preferencias. Entre las actividades que realizan se encuentran el running, la natación, el pádel, el ciclismo, el fútbol, entre otros.

Tercer nivel: integrado por aquellos individuos que ni se plantean la práctica de actividades físicas. Según fuentes consultadas, en España, el

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

porcentaje de personas que hacen ejercicio (mucho, muy frecuentemente o de manera moderada), estuvo representado por el 48% de la población en 2019.

En cuanto al sector de la hostelería, se contemplan:

Primer nivel: formado por aquellas personas que satisfacen sus necesidades de disfrutar de una buena comida pidiendo a domicilio, o bien yendo a sitios que ofrezcan comida rápida saludable o de servicio buffet. Este comportamiento se debe, principalmente, al ritmo de vida actual, donde cada vez se dispone de menos tiempo para comer.

Segundo nivel: formado por aquellas personas que rechazan las ofertas del sector, en parte, porque lo consideran un gasto elevado e innecesario. Este tipo de individuos prefiere satisfacer sus necesidades en otras instalaciones más económicas como cafeterías y bares.

Tercer nivel: formado por aquellas personas que no se plantean salir a comer fuera, en gran medida, porque desconfían de la calidad de los ingredientes que se utilizan o de los métodos de elaboración; además de que disfrutan el placer de cocinar.

Una vez identificados los tres niveles, se proponen estrategias generales que podrían ampliar la accesibilidad a cada uno de ellos. Por ejemplo, una forma de captar al primer nivel de no clientes en el sector fitness sería añadiendo al programa del Urban Padesport & Coffee, S.L. actividades alternativas como el yoga, el pilates, el tai-chi, algunas artes marciales, etc.; o bien, rentando algunos locales a profesionales de la materia para que impartan sus clases en las instalaciones del club. En tal sentido, podría acordarse permitir a los socios completar la capacidad en sala en caso de que haya sitio.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Por otra parte, respecto a los que prefieren la práctica deportiva, es decir, los del segundo nivel, si bien el club ya dispone de pistas de pádel, se podrían organizar grupos de running o ciclismo, en el que sus integrantes formen parte, en cierta medida, de la familia Urban. Es decir, sería una especie de patrocinio donde se les proveería de camisetas personalizadas del club, que uniría a amantes de estas prácticas deportivas y les facilitaría la organización de recorridos en grupo. Es una manera de que conozcan las instalaciones y que se fomenten las relaciones interpersonales, lo cual, podría derivar en que, más de uno, al final decida hacerse socio.

Respecto al tercer nivel, la mayoría de personas que no se plantean la práctica de ejercicio físico, se debe a la falta de motivación, de tiempo, o de desconocimiento de los múltiples riesgos que puede ocasionar a la salud. En tal sentido, se deben realizar campañas de publicidad en redes sociales donde se hable de la importancia del ejercicio físico y se incentive a las personas para que lo realicen. Para ello, se puede trabajar mucho en el área del marketing emocional, debido a que gran parte de las decisiones y actitudes humanas son atravesadas por las emociones. Además, en cuanto a la falta de tiempo para realizar actividades físicas, se debería valorar la opción de contar con servicios complementarios que puedan contribuir a disminuir este factor, por ejemplo, guarderías.

En cuanto a los no clientes del sector de la hostelería, en el caso del primer nivel, se podría explorar un poco en el nuevo concepto de cafetería *workplace*, espacios dotados de wifi de alta velocidad y otras comodidades en el que se paga por el tiempo de estancia. Aprovechando la cada vez más habitual tendencia del trabajo online, y la presencia de numerosas empresas alrededor del Urban Padesport & Coffee, S.L., se podría habilitar alguna zona del restaurante para este tipo de negocio. Pero, ¿qué se busca con esto? Pues bien, si se dispone de este espacio, las personas podrían trabajar mientras comen alimentos saludables en el

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

club, así como realizar reuniones informales con algún comercial o proveedor mientras disfrutan de un buen café y una merienda.

Con la acción anterior, también se podría atraer a los no clientes del segundo nivel. Para ello, se analizarían cuidadosamente las tarifas, así como la posibilidad de captar al segmento de estudiantes, que suele ser el más sensible ante esta variable. Si bien el local puede favorecer la concentración para trabajar, también lo puede hacer para estudiar. Además, si se quisiera despejar un poco, siempre está la opción de salir a la terraza y disfrutar viendo cómo otros juegan al pádel.

Por último, en referencia al tercer nivel, se podría valorar la opción de realizar eventos ambientados en MasterChef. Es decir, programas familiares donde cada equipo deberá preparar alguna comida haciendo frente a la presión y el límite del tiempo, pero que prevalezca la diversión y el entretenimiento. De igual forma, se podría proponer esta idea a las empresas de la zona para que realicen esta actividad con sus empleados como reto del trabajo en equipo. Sería una experiencia agradable y diferente que contribuiría a salir de la rutina diaria.

En general, se pretende captar, de cierta forma, a quienes sientan esa pasión por cocinar pero que no se atreven a ir a restaurantes por miedo a una mala elaboración de la comida. Con esto, se les estaría dando garantía de que lo que van a consumir, es lo que ellos mismos sean capaces de hacer durante la actividad.

VI.3 Esquema de los seis caminos.

Una vez desarrollados los epígrafes anteriores, se han podido identificar las oportunidades comerciales atractivas que puede aprovechar la empresa para su transición al océano azul. Ahora bien, a través de los seis caminos expuestos

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

en el marco teórico, ha llegado el momento de reconstruir las fronteras del mercado.

Para ello, no se utilizaría a la competencia como referencia de comparación, sino que se aplicaría la innovación en valor. Que si bien, anteriormente se analizaron las variables clave sobre las que se pueden reducir los costes, también se debe dar un salto cualitativo en valor a partir de la apertura de espacios nuevos y desconocidos en el mercado en el que opera la empresa. Es decir, se deben buscar y crear elementos que el sector nunca ha ofrecido.

VI.3.1 Camino 1: Explorar sectores alternativos.

Cuando se habla de este camino, se hace referencia a otras empresas que generan productos/servicios alternativos, pero que cumplen el mismo propósito. Ejemplo de ellas fueron las que se vieron en el análisis del microentorno, tanto para el sector fitness como para el de la hostelería. Atendiendo a las instalaciones con que cuenta actualmente el Urban Padesport & Coffee, S.L., se propone añadir al programa de la empresa las siguientes actividades.

Sesiones de spinning con karaoke: si bien las clases de spinning ya son divertidas de por sí, suele ser el monitor el único que “tiene voz” durante la secuencia, obviamente como en todas las clases dirigidas. Pues bien, con esta propuesta se pretende que el cliente se sienta parte importante de la clase y que saque al artista que lleva dentro. Es decir, que se divierta, que deje de pensar en sus problemas, y que logre sintonía con el resto de participantes. A veces cuando se entrena, el cuerpo está en sala, pero la mente anda a cientos de kilómetros.

Es por ello que, añadiendo el karaoke a las sesiones, se lograría combatir la depresión y ansiedad que en muchas ocasiones se tiene. Además, si se canta en la ducha y en el carro, ¿por qué no hacerlo libremente mientras se entrena? Aquí, la diferencia respecto a los locales de karaoke, es que la persona dejará de ser el

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

centro de atención, y nadie estará pendiente de evaluar cómo lo hizo, de modo que, genera más confianza en sí mismo. Claramente la música en este tipo de clases suele tener un ritmo específico, acorde a cada sesión; pero, hoy en día, se puede mezclar cualquier tipo de música, desde bandas sonoras hasta exitosos temas de los ochenta y los últimos hits que suenan en las discotecas.

Para poder implementar la propuesta, la empresa no tendría que realizar ningún gasto, puesto que, la sala de spinning, dispone de un proyector de imagen, así como de equipos de sonido acordes para la ocasión.

Bodypadel: de todas las nuevas actividades alternativas que han surgido en el sector fitness en los últimos años, se ha de decir que el Bodypadel es una de las más llamativas para implementar en el Urban Padesport & Coffee, S.L., debido a que, una buena parte de sus socios se dedican exclusivamente a la práctica de este deporte. Vale destacar, que ningún centro de Alcoy cuenta con esta actividad en su programa. Ahora bien, ¿en qué consiste el Bodypadel? Pues se trata de realizar ejercicios técnicos del pádel con un ritmo y música energizante de fondo que lo acompaña. Es decir, es un ejercicio anaeróbico de alta intensidad y pensada para diferentes niveles de esfuerzo.

Añadiendo esta actividad al programa del club, se podrían captar jugadores de pádel, bien a los que se les hace monótona una clase de este deporte, o a los que no pueden permitírsela. En el caso de estos últimos, si ya van a un gimnasio podrían valorar la opción de cambiarse y obtener dos servicios de su agrado por el precio de uno. Además, podría darse el caso de que socios de las instalaciones del gimnasio despertaran un interés por este deporte que tanto auge tiene, y empezaran a hacer uso del alquiler de pistas.

En cuanto a un local para realizar esta actividad, que bien podría ser interior como exterior, se propone habilitar una zona que hay detrás de los vestuarios. Este espacio al aire libre está bastante inutilizado, solo tiene un

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

neumático de camión donde, a veces, algún que otro socio lo emplea en su rutina. En tal sentido, una solución rápida y funcional sería colocar césped artificial en esa zona; de tal modo, que se podría habilitar la sala de entrenamiento físico de pádel para otros servicios. Esto se debe a que, actualmente, el club ofrece esta actividad en su programa, pero es demasiado monótona, y casi nunca suele haber ningún interesado. De modo que, es un espacio inutilizado y una clase que bien podría cambiarse por esta que se propone.

Respecto al material que se necesita, solo habría que invertir en las palas específicas de Bodypadel, puesto que la empresa ya dispone de los equipos de sonido necesarios para llevar a cabo el ejercicio. Además, habría que contratar a un monitor experto en la materia, o bien, formar a uno de los que ya están en la plantilla del club.

Clases de baile en el restaurante: aunque pueda parecer una locura dar clases en el restaurante cuando se disponen de salas para hacerlo, esta estrategia se enfoca más como un servicio añadido a las comidas y cenas. La actividad va dirigida a grandes grupos de personas que sientan pasión por el baile, o bien, que les gustaría aprender, al mismo tiempo que disfrutan luego de una comida de calidad. En tal sentido, la idea sería montar mesas de buffet en la terraza, donde una vez se concluya la clase, los participantes puedan servirse directamente. Aquí, se toman los beneficios de los restaurantes que ofrecen comida buffet, así como los de una academia de baile.

Es decir, la oferta incluye un coctel de bienvenida, clases de salsa, bachata, kizomba, incluso reggaetón, y una comida o cena al finalizar. Con ello, se logra mayor rapidez en el servicio gastronómico, así como un servicio personalizado por parte del monitor que imparta la clase, quien estaría muy pendiente de cómo realizan la actividad los clientes. En este sentido, se propone hacer más atractiva la terraza del club, es decir, ponerle césped artificial y añadirle una decoración más agradable, debido a que las clases se realizarían en el salón del restaurante.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Con esta propuesta, se le añade mayor valor a la experiencia, y la comida deja de ser el motivo principal del servicio. En cuanto al personal, no hace falta invertir, puesto que la empresa ya dispone de todo el necesario; pudiendo incluso prescindir de algún camarero. Esto se debe, a que se emplearía la barra disponible en la barbacoa de la terraza, donde cada cliente puede pedir su bebida sin pérdidas de tiempo, puesto que el pago se habría realizado con antelación. De modo que, con dos camareros en barra sería suficiente, ya que los clientes no irían todos al mismo tiempo, sino que al acabar la clase alguno querrá hacer uso de los vestuarios, o se quedará un poco más conversado con la profesora, etc.

En cuanto a la dinámica de venta, se propone lanzar los programas de clases con un mes de antelación, para que cada persona pueda ir planificando su asistencia, además de animar a algún amigo para que lo acompañe. En tal sentido, habría precios diferenciados entre los que son socios y los que no, teniendo más ventaja, claramente, los socios. En cuanto al pack, tendría un precio de venta de unos 25 euros. Si bien no es un servicio a la carta, tampoco es que carezca de valor. Como se explicaba anteriormente, el baile es quien le añade atracción a la oferta.

Ahora bien, con este camino, se pretende captar al primer y segundo nivel de no clientes del sector fitness, es decir, los que optan por centros alternativos como las academias de baile, y los que satisfacen sus necesidades de mantener la forma física practicando deportes como el pádel.

Una vez expuestas las estrategias, se procede a elaborar la matriz ERIC que permitirá identificar aquellas variables a eliminar, reducir, incrementar y crear, para lograr una nueva curva de valor para la empresa.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Eliminar	Aumentar
Referencias Piscina	Recepción Actividades Ambiente Asesoramiento
Reducir	Crear
Calidad de las máquinas	Karaoke Práctica de pádel Oferta gastronómica

Figura 32. Matriz ERIC camino 1 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, se propone eliminar la variable “referencias” ya que, si bien hoy día son de gran importancia en la decisión de compra, cada cliente es un mundo, con necesidades y gustos específicos. Las referencias suelen ser muy subjetivas, lo que para algunos puede resultar negativo, a otros bien que podría interesarles. Además, el sector en sí no tiene altas barreras para que los clientes pasen de una marca a otra sin problema, y encima, estos sitios suelen brindar un día de prueba; de modo que las referencias poco tienen que ofrecer.

Otra variable a eliminar es la “piscina”, debido a que cuesta mucho de mantener y solo se usa en los meses de verano por un número reducido de socios. Es un espacio que bien puede ser utilizado para otros fines, ya que tampoco genera ingresos por sí sola debido a lo poco profunda y pequeña que es. En cuanto a la “calidad de las máquinas”, es una variable que tiende a disminuir debido a que, con esta oferta, exceptuando el spinning, no se requiere de máquinas especializadas para ejecutar las actividades.

Por otra parte, la “recepción” sí que constituye una variable muy importante en la decisión de compra. Ya que, se pueden tener las mejores instalaciones, que si no existe un personal en recepción que valore cada visita como un posible cliente real, y le brinde toda la información que necesite, incluso más, de nada serviría el resto. Muchas veces los clientes van sin tener idea de qué

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

son unas máquinas de calidad, o en qué consisten las clases del programa; por lo que, probablemente, su decisión dependa exclusivamente de la atención recibida y de cómo sepan venderle el producto. El personal de esta área debe tener un conocimiento claro de todos los servicios que ofrece la empresa.

En cuanto a las “actividades”, esta variable se incrementa significativamente al incorporar al programa del club las clases de Bodypadel, el karaoke en cierta medida, y la posibilidad de clases de baile acompañadas de una comida o cena. A ello se le añade también el aumento potencial del “ambiente” en las instalaciones, ya que se motiva mucho a los consumidores con las propuestas. Es muy difícil no encontrar compatibilidad con el sitio.

Por su parte, el “asesoramiento” también crece notablemente, ya que los monitores deben estar bien pendientes de cómo ejecutan la técnica los clientes. Esta variable es muy importante para el consumidor, no solo en el uso de máquinas, sino cuando hacen una clase dirigida. Muchas veces los monitores se centran en hacer su rutina o coreografía y se olvidan completamente de corregir a los participantes, sin darse cuenta de que ellos necesitan atención, porque de lo contrario, podían haberse puesto cualquier video en casa con una rutina.

Ahora bien, lo que se crea en este sector es una invitación a los consumidores a disfrutar de los placeres que ofrece el “karaoke” mientras entrenan; así como la oportunidad de liberar su estrés a viva voz. Por otra parte, se vinculan las clases dirigidas con la “práctica de pádel”, una oferta que puede interesar tanto a usuarios de gimnasios como a quienes practiquen o deseen iniciarse en este deporte. Ya por último, se añade la “oferta gastronómica” al ejercicio físico, lo que podría considerarse una compensación o motivación a los consumidores del sector.

De modo que, teniendo la matriz ERIC completada, se está en condiciones de plantear el nuevo escenario estratégico del sector.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

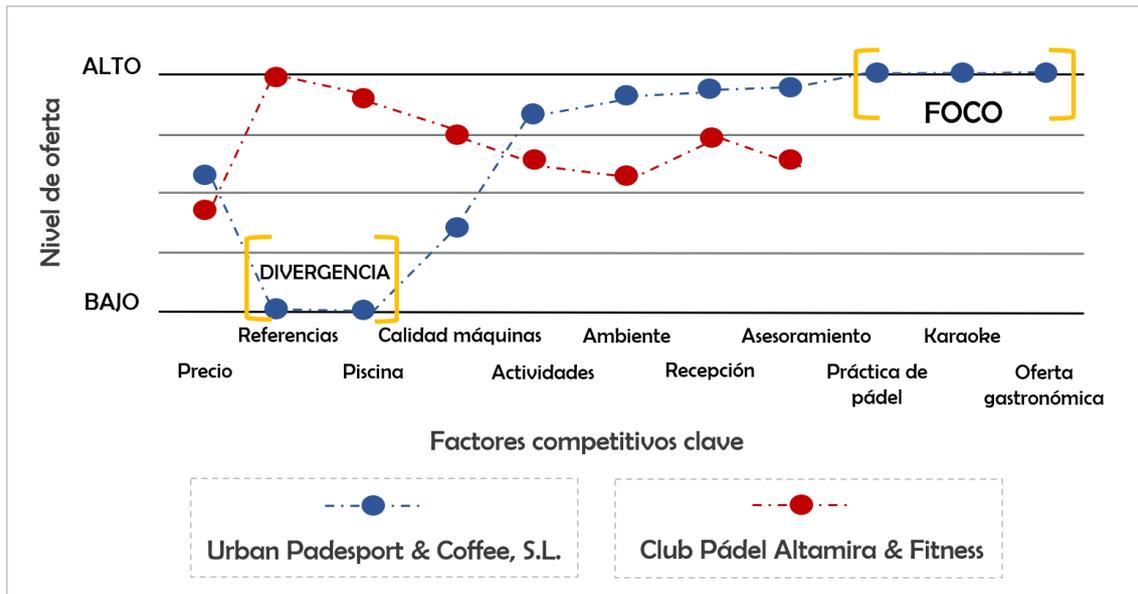


Figura 33. Cuadro estratégico camino 1 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se encuentra en aquellas que se eliminan, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: “En Urban Padesport lo hacemos diferente.”

VI.3. 2 Camino 2: Explorar otros grupos estratégicos de tu sector.

En este camino, se definen como grupos estratégicos aquellas empresas de un mismo sector que aplican una estrategia similar. En el sector de la hostelería, por un lado están los restaurantes que ofrecen comida de calidad, y por otro, las cafeterías que disponen de una barra expés con productos de bollería, sándwiches y una amplia variedad de bebidas, rápidas de servir y llevar. También, se encuentran en el sector los sitios de comida para llevar que no disponen de local para el consumo.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Ahora bien, ¿qué se propone en este camino? La idea es crear una especie de cafetería *workplace* que, como se vio anteriormente, son espacios dotados de wifi de alta velocidad y otras comodidades, en las que se paga por el tiempo de estancia. Actualmente, en el Urban Padesport & Coffee, S.L. las comidas entre semana no funcionan, de modo que, ofrecer menús o servicio a la carta sería en vano. Es por ello, que se propone acondicionar el local como una cafetería, pero en la que se sirvan comidas más elaboradas y de calidad.

Es decir, los cocineros prepararían cada día bocadillos, arroces, carnes, y otras comidas, que serían almacenadas en envases reciclables para llevar y expuestos en una barra exprés, de la que deberá disponer la empresa. Por otra parte, el restaurante dispondría de enchufes por doquier, una decoración vintage y música de ambiente relajante. Con ello, se persigue que los consumidores bien puedan llevarse la comida, o disfrutar de ella en las instalaciones del restaurante. A ello, se le suma la posibilidad de trabajar o estudiar mientras se consume.

Si bien ya el teletrabajo se estaba volviendo tendencia en muchos sectores, con la crisis de la COVID-19, esto se ha convertido en algo habitual. Es por ello, que se cree oportuna la idea de habilitar el restaurante como un espacio de trabajo. A diferencia de los *workplace*, no se cobraría nada por la estancia, ya que, de normal, el club deja sus instalaciones para quienes deseen permanecer aunque no haya servicio. En cuanto a precios, se cobrarían los justos por la comida, es decir, no ha precio de restaurante, pero sí de sitios para llevar. Por ejemplo, un arroz al horno a 4 euros, unos pimientos rellenos a igual precio, un costillar a la miel a 5 euros, etc. La idea es ofrecer un menú poco variado, pero saludable.

El trabajo a realizar por la empresa, sería el de habilitar enchufes por varias zonas del restaurante, o bien disponer de alargadores para dejar a sus clientes; así como el hecho de tener que trabajar en la decoración del sitio. Las mesas grandes que se necesitan ya las tiene, además de los equipos de audio para la música. En cuanto a personal, solo necesitaría que se quedase un camarero para

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

realizar el servicio, puesto que la comida la prepararían los cocineros en su jornada habitual, luego de acabar con los almuerzos; el cual suele ser un tiempo muerto para ellos, que encima genera pérdidas para la empresa. Es decir, se estaría optimizando el horario del cocinero, para no tener que necesitar de él durante el servicio.

También, se ofrecería bollería de la que ya dispone el club en su oferta. Además, para quienes consuman en las instalaciones, se dispone de microondas en la cocina por si la comida lo requiere. Y por último, en cuanto a la wifi de alta velocidad, el club también ya dispone de una, lo que requiere de clave de acceso para que los usuarios puedan hacer uso de ella.

Ahora bien, con este camino, se pretende captar al primer y segundo nivel de no clientes del sector hostelero, es decir, los que optan por la comida rápida saludable para llevar y que, generalmente, no disponen de tiempo para comer por el ritmo de vida que llevan. En tal sentido, con esta propuesta no solo comprarían comida para llevar, sino que, puede que la consuman en el local mientras trabajan o estudian, lo que podría conllevar luego a otros consumo como cafés y postres.

En cuanto a los del segundo nivel, que prefieren ofertas más económicas, con esta propuesta el precio de consumo baja, en buena medida, respecto al de un restaurante. Eso en caso de que deseen comidas, puesto que, si simplemente quisieran disfrutar de un café y una merienda, los precios serían más económicos aún. Esto se debe, a que no se pretende vender postres de mucha elaboración y combinación como hacen en muchas cafeterías, sino que la oferta sería más simple en este sentido. Se considera que con la bollería que dispone el club actualmente sería suficiente: donuts, napolitanas, empanadillas, crepes, etc.

Una vez conocida la propuesta, se procede a elaborar la matriz ERIC del sector que permitirá la representación gráfica de la nueva curva de valor.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Eliminar	Aumentar
Puntualidad en el servicio Pago sin demoras Servicios personalizados	Estética Calidad de la comida
Reducir	Crear
Precio Experiencia Menú diverso	Ambiente relajado Ahorro en tiempo de espera Conexión gratuita

Figura 34. Matriz ERIC camino 2 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, como se explicaba anteriormente, la variable “precio” tiende a reducir en el sector, así como el valor de la “experiencia”. Es decir, con este nuevo concepto la gente no va buscando vivir experiencias extraordinarias, al contrario, mientras más tranquilo sea el sitio y pueda concentrarse, mejor. Además, tampoco va buscando un “menú diverso” en sí, se conforma con que sea saludable o, simplemente, con que le calme el apetito.

En cuanto a las variables a eliminar, se encuentran la “puntualidad en el servicio” y el “pago sin demoras”, es decir, al tratarse de un producto para llevar que ya está elaborado, se agiliza mucho el proceso, además de que el pago es en el momento. Por su parte, el valor del “servicio personalizado” también se elimina, lo cual no significa que el camarero no sea atento con todos ni conozca a los clientes habituales. Es decir, con esta propuesta las personas no van buscando un trato personalizado, de hecho, para quienes hagan uso de las instalaciones, mientras menos trato mayor concentración.

Por otra parte, una variable a la que indudablemente hay que prestarle mucha atención es a la “estética”. Hay que pensar que las personas pueden pasar horas ahí y necesitan un sitio que los inspire para trabajar o estudiar. Además, la

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

“calidad de la comida”, así como la correcta elaboración, deben ser primordiales, ya que son los principales elementos diferenciadores de una cafetería *workplace*.

Respecto a las variables que se añaden al sector, se encuentran: ofrecer un “ambiente relajado” que favorezca la concentración para quienes trabajen o estudien, un “ahorro en el tiempo de espera” debido a que la comida ya estaría elaborada y envasada para llevar, y “conexión”, mucha conexión gratuita. Si bien ya cada vez es más habitual que los locales dispongan de internet gratuito, con esta propuesta se convierte en un requisito indispensable. Por ejemplo, actualmente el club dispone de servicios de wifi, pero, la contraseña no suele dárseles a todos, por lo general, solo a los socios.

Una vez elaborada la matriz ERIC, se está en condiciones de plantear el nuevo escenario estratégico del sector.

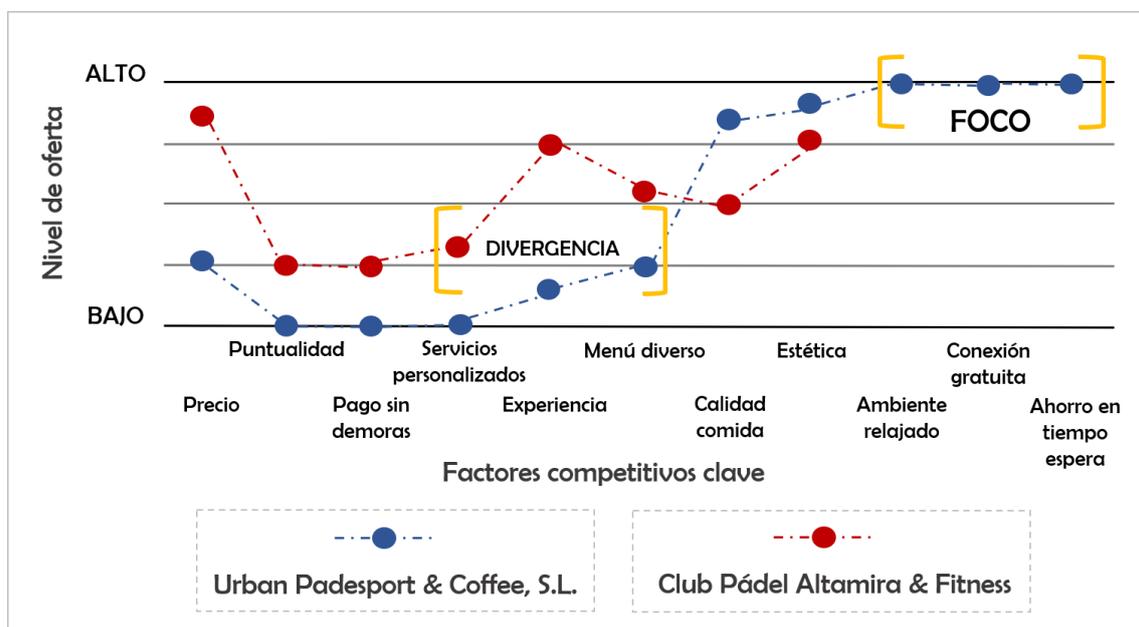


Figura 35. Cuadro estratégico camino 2 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

curva de valor. Mientras que, en este caso, la divergencia, se encuentra en aquellas que se reducen, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: “Si de tranquilidad y buena comida quieres disfrutar, el Urban Padesport es tu lugar.”

VI.3.3 Camino 3: Explorar la cadena de compradores.

En cuanto a este camino, se hace alusión a que, en la mayoría de las industrias, los competidores convergen en una definición común de los compradores objetivo. Cuando la realidad es que existe una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra. Es decir, que los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos a los usuarios, además de que existen líderes de opinión o influenciadores potenciales que influyen en la decisión.

En tal sentido, lo que se propone en este camino son varias acciones que se detallan a continuación:

Convenios con empresas: se trata de ofrecer a las empresas precios reducidos en el uso de las instalaciones, así como la posibilidad de organizar torneos de pádel para sus empleados, a cambio de ser patrocinadores del club. Es decir, además de la publicidad de sus marcas en las instalaciones, se ofrece la oportunidad de animar a sus trabajadores a mejorar sus niveles de salud y bienestar, aumentar su energía y productividad, y a reducir su gasto sanitario. A ello se le añade, que sus empleados estarían más relajados y mucho más motivados gracias al deporte, lo que haría que trabajen mejor y tengan mayores niveles de concentración.

Básicamente, lo que se persigue conseguir es el patrocinio, pero se le añade el complemento de los descuentos, para hacer más atractiva la oferta. Si bien a la

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

mayoría de las empresas, les da “relativamente igual” el bienestar de sus trabajadores, cada día se hace más común la habilitación de espacios en las propias empresas, para que sus empleados desconecten del estrés que puede generar el trabajo. En tal sentido, debido a la ubicación aproximada a un polígono industrial, hay más opciones de encontrar a una empresa interesada en estos servicios.

Convenios con colegios y universidades: en este caso, se trata de ver a estas instituciones como líderes de opinión en el sector. Si bien ya se sabe que el ejercicio físico contribuye a la mejora cognitiva, estudios han demostrado que los ejercicios aeróbicos, en un momento determinado, por lo general a las cuatro horas, mejora la consolidación de la memoria asociativa. Por otra parte, la realización de actividades físicas en los jóvenes contribuye a que desarrollen un aparato locomotor y sistema cardiovascular sanos, a que aprendan a controlar su sistema neuromuscular, así como a que mantengan un peso corporal saludable.

Según los acuerdos de Gobierno, analizados durante el análisis del macroentorno, existe un gran interés por parte de este en impulsar el deporte universitario. De modo que, lo que se propone es crear ofertas especiales para estudiantes, bien sean de colegios, universidades, escuelas de arte, etc. Pero, ¿cómo lograr esto sin que afecte económicamente al club? Pues bien, se parte de que, tanto las pistas de pádel como las instalaciones del gimnasio, son considerados productos perecederos para la empresa, es decir, lo que no se venda hoy, no se puede vender mañana.

En base a ello, y teniendo en cuenta los niveles de ocupación de ambas instalaciones, la estrategia se basa en vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado; básicamente lo que se conoce como el *revenue management* o *yield management*. En otras palabras, se trata de disminuir los efectos de la sensibilidad del precio de los gimnasios en los

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

estudiantes, ofreciéndoles significativos descuentos que se detallan a continuación.

Las universidades de por sí ya cuentan con instalaciones de gimnasio, y a un precio muy económico. La idea sería crear tarifas trimestrales para estudiantes, con acceso ilimitado al gimnasio y donde se les incluya el uso gratuito de las pistas de pádel en el horario de la mañana. En tal sentido, con ello se pretende que se generen otros gastos como son: la compra de bolas, el alquiler de palas, el pago de las pistas por parte de los invitados que no sean socios, así como la posibilidad de que luego se queden a almorzar en el restaurante.

Por otra parte, tanto universidades como colegios podrían coordinar también el uso de las instalaciones para la realización de eventos o torneos de pádel. En fin, que con esta propuesta, el club no tendría que hacer ninguna inversión, puesto que se trata de optimizar los recursos con los que ya dispone la empresa.

Alquiler de salas a profesionales de la salud: en línea con el punto anterior, referido a la optimización de los recursos, el club dispone de una sala de entrenamiento específico de pádel que, como ya se mencionó en el primer camino, está siendo inutilizada. Es un espacio que cuenta con 25m², ubicado en el pasillo de acceso a las instalaciones del gimnasio. Esta sala, si bien no es muy grande, puede servir perfectamente como centro de trabajo a profesionales autónomos de la salud, tal y como fisioterapeutas, dietistas y nutricionistas, entre otros.

Lo que se propone, es el alquiler de esta sala a algún profesional de los mencionados anteriormente, los cuales son influenciadores potenciales en el sector. Con ello, ambas partes estarían en la posición de ganar clientes unos de otros; es decir, los profesionales estarían más cerca de clientes potenciales, al mismo tiempo que puede recomendar a sus pacientes, el uso de las instalaciones

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

del club. En conclusión, que ambos negocios ganan visibilidad, tanto de clientes potenciales para el club que irían a las sesiones, como socios del club que quieran tratar alguna lesión, obtener asesoramiento dietético y nutricionista u otra especialización.

Ahora bien, con este camino se pretende captar al segundo y tercer nivel de no clientes del sector fitness, es decir, los que se niegan a formar parte de un gimnasio o centro similar por cuestiones económicas; así como los que ni se plantean la práctica de actividades físicas, que serían, mayormente, los clientes que puedan incorporar al club los profesionales. Además, teniendo este tipo de servicio, aunque sea externo, automáticamente el club genera un valor añadido a sus clientes, ya que, en caso de lesiones o necesidad de un plan de dieta, cuentan con profesionales de la materia en las mismas instalaciones.

Una vez expuestas las estrategias, se procede a elaborar la matriz ERIC que permitirá identificar aquellas variables a eliminar, reducir, incrementar y crear, para lograr una nueva curva de valor en los sectores que opera la empresa.

Eliminar	Aumentar
Recepción Calidad de las máquinas Piscina	Referencias
Reducir	Crear
Precio Actividades Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none">• Vínculo con profesionales de la salud• Asociación con centros enseñanza• Servicio a empresas

Figura 36. Matriz ERIC camino 3 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Según muestra la matriz, la nueva curva exige una reducción del “precio” en aras de aumentar potencialmente la ocupación de las instalaciones del club. Por otra parte, también se reduce el valor de las “actividades” ya que no es factor

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

fundamental en la decisión de compra, aunque sí que se tiene en cuenta en menor medida. Igual ocurre con el “asesoramiento” en la realización de ejercicios y uso de máquinas, si bien es necesario que exista un personal cualificado por la salud de estudiantes y empleados, esta variable pierde su valor respecto al escenario anterior.

En tal sentido, se elimina la “recepción” como una variable clave del sector, ya que, básicamente, todo el trabajo fuerte lo llevarán los gerentes de la empresa. Además de que las negociaciones se llevarían en lugares diferentes a las instalaciones del gimnasio, lo cual no excluye que haya visitas, pero que en general, la recepción pierde su papel. Así ocurre con la “calidad de las máquinas” que deja de ser importante en la decisión de compra. En igual posición se encuentra la “piscina”, pierde su valor en esta oferta.

En cuanto a la variable “referencias”, con la propuesta realizada se considera que debe incrementar mucho su valor, ya que de ello dependerá el éxito de las negociaciones. Si no existen buenas referencias de la empresa, las instituciones no van a considerar oportunidades en sus propuestas. Respecto a las variables a crear, se encuentra el “vínculo con profesionales de la salud”, la “asociación con centros de enseñanza” y el “servicio a empresas”, es decir, se añaden las empresas como consumidores, indirectos de alguna manera, de las ofertas del club.

Ahora bien, teniendo la matriz ERIC completada, se procede a la representación gráfica del nuevo escenario estratégico del sector.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

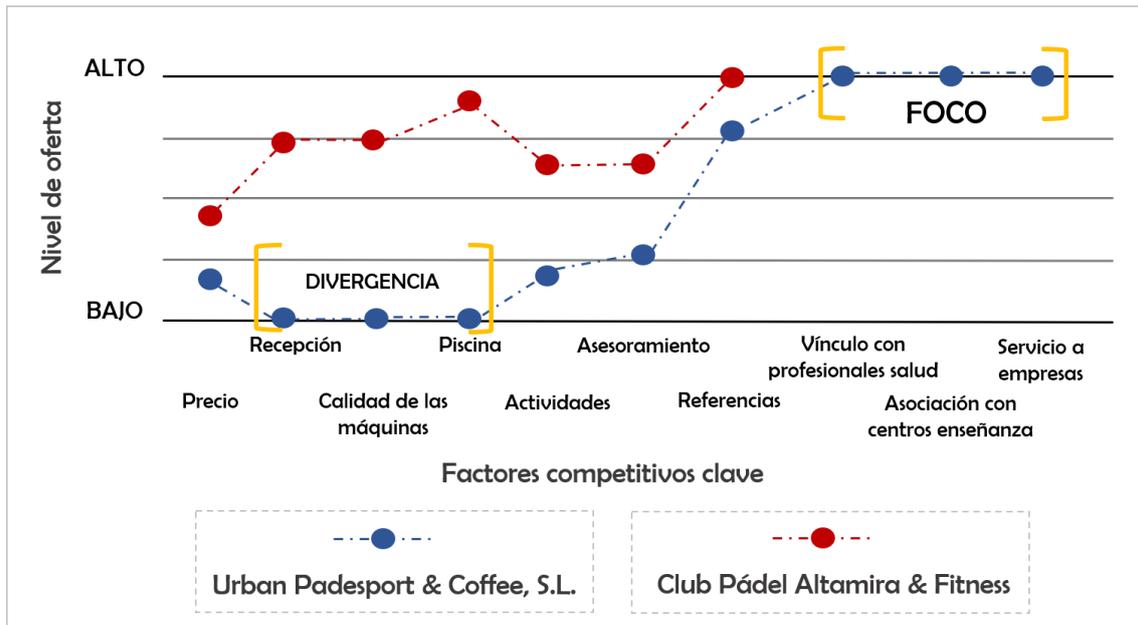


Figura 37. Cuadro estratégico camino 3 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se encuentra en aquellas que se eliminan, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: “En Urban Padesport hay sitio para todos.”

VI.3.4 Camino 4: Explorar productos y servicios complementarios.

Este camino hace referencia al análisis de lo que ocurre antes, durante y después de la utilización de un producto/servicio. Se trata de buscar aquello que puede afectar su valor y tratar de disminuir su efecto definiendo una solución total para los compradores. En este sentido, analizando las instalaciones con que ya dispone el club, se propone añadir servicios de monitores a la zona infantil y habilitar una sala de juegos como el fútbolín, billar, dardos, entre otros.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Es decir, si bien la empresa ya dispone de una zona infantil, el tener monitores que cuiden de los más pequeños, incrementa mucho su valor. Con ello, el no tener con quién dejar a los niños para entrenar o jugar una partida, dejará de ser excusa. Además de la tranquilidad que daría a los padres mientras disfrutaban de una agradable comida. En tal sentido, se propone contratar a dos monitores que trabajen en los horarios de 16h00 a 21h00 entre semana, y en horarios alternos durante todo el fin de semana.

Por otra parte, lo ideal sería trasladar la zona infantil a la terraza, y habilitar el local, donde actualmente se encuentra, como sala de juegos. Con ello, se persigue que no solo se cuiden a los más pequeños, sino que también, existan propuestas para los adolescentes. Aunque los juegos que se proponen, principalmente billar, fútbolín y dardos, pueden ser del agrado de los adultos también. Quedar para entrenar con amigos, y luego disfrutar de una partida de billar o fútbolín en el restaurante mientras beben algo, sería una oferta muy atractiva para todos los públicos. El gasto aquí estaría en la compra de los juegos y la contratación de nuevo personal.

Por último, otra propuesta que se plantea es la creación por parte de la empresa de su propia línea deportiva. Es decir, actualmente el club es centro de venta oficial de la marca Bullpadel, pero los precios que maneja esta marca son demasiado elevados para el tipo de cliente que tiene el centro. Además, el ser centro oficial "obliga", de alguna forma, el realizar compras constantes y por volumen de artículos que luego la empresa debe revender en su tienda. Debido a ello, y a los pocos márgenes de ganancia que deja la reventa, muchas veces los artículos pasan de temporada y terminan siendo vendidos por debajo del precio de coste.

Con esta propuesta, el club pasaría de distribuir una marca externa a vender su propia marca. Para ello, no hacen falta artículos de la mayor calidad, puesto que se tendrían que vender a precios elevados para que generen

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

beneficios; sin embargo, una calidad y precios competitivos que oscilen un poco por encima de los de Decathlon, podría resultar interesante. En tal sentido, la empresa pondría a disposición de sus clientes una línea deportiva económica que, además, serviría de publicidad para el club. Actualmente, la empresa utiliza imprentas para personalizar artículos para los clientes que lo solicitan, lo que genera un gasto extra en tiempo y dinero. De modo que, existe una demanda de productos personalizados que puede ser perfectamente aprovechada por el club.

En principio, se trataría básicamente de complementos como ropa deportiva, bolsas o mochilas, botellas de agua, muñequeras y toallas; pero, en un futuro, se podría valorar también la posibilidad de crear su propia línea de palas de pádel. En este sentido, el club dispone con la fortaleza de que sus gerentes tienen mucho conocimiento del mundo fitness y del pádel, lo cual facilitaría bastante el diseño de los artículos.

Ahora bien, con este camino se pretende captar a todos los niveles de no clientes del sector fitness; es decir, se considera que las estrategias propuestas pueden ser del interés de todos los públicos. Bien por los que optan por centros alternativos, los que prefieren practicar deportes, o los que no se plantean la práctica de ejercicio físico por falta de tiempo. Incluso, estas ofertas, más que un valor añadido al producto/servicio, podrían convertirse en una importante fuente de ingreso para el club.

Una vez expuestas las propuestas para este camino, se procede a elaborar la matriz ERIC y determinar, posteriormente, cómo quedaría la nueva curva de valor en los sectores que opera la empresa.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Eliminar	Aumentar
Calidad de las máquinas Piscina	Ubicación Actividades
Reducir	Crear
Asesoramiento	Zona infantil con monitor Sala de juegos Línea deportiva del club

Figura 38. Matriz ERIC camino 4 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, si bien los precios en tienda disminuirían, en general, los que tiene el club respecto a abonados se mantienen. De modo que, la variable “precio” se mantiene con el mismo nivel de oferta. Por otra parte, en cuanto a las variables a eliminar, se encuentran la “calidad de las máquinas” y la “piscina”. Esto se debe a que la disposición de monitores en la zona infantil, anula en gran medida la importancia que en algún momento se les concedió a los factores antes mencionados.

En cuanto al “asesoramiento” si bien sigue siendo importante en la decisión de compra, pasaría a un plano menos relevante. De modo que se reduce el valor de su oferta considerablemente. Respecto a la variable “ubicación” se considera que su valor se verá incrementado, ya que ahora no sólo influye que el gimnasio esté cerca de las casas y trabajos, sino que se añaden también los colegios e institutos. Además, se añaden “actividades” alternativas a la práctica del ejercicio físico, como son los juegos y el entretenimiento.

Por su parte, respecto a las variables que crea esta nueva estrategia, se encuentran la “zona infantil con monitor”, la “sala de juegos” y la “línea deportiva del club”. Con esta última, se ataca, además, el punto de dolor que encuentran los consumidores al tener que desplazarse a tiendas especializadas en complementos deportivos. Aunque si bien el club ya disponía de la oferta de

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

estos artículos, las ventas eran mínimos y se basan en productos específicos, como las bolas de pádel y overgrips.

A continuación, se plantea el nuevo escenario estratégico del sector:

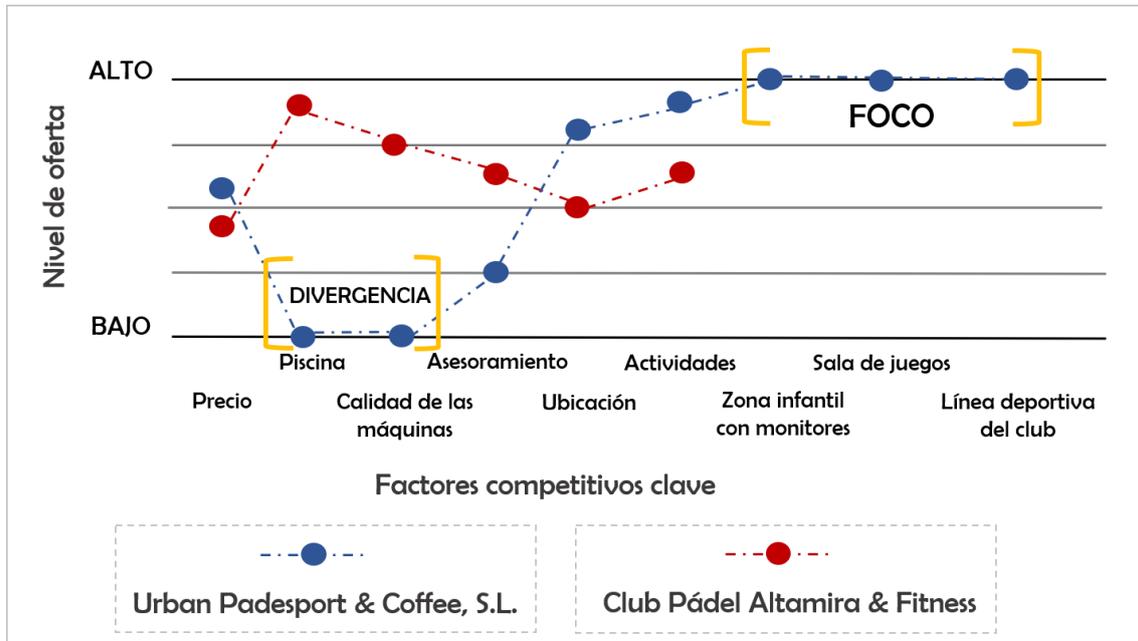


Figura 39. Cuadro estratégico camino 4 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el nuevo escenario estratégico, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se encuentra en aquellas que se eliminan, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: "Ya no tienes excusas para entrenar en Urban Padesport."

VI.3.5 Camino 5: Replantear la orientación funcional y emocional del sector.

Por lo general, las industrias compiten principalmente basándose en el precio y la función, o bien en los sentimientos. Sin embargo, la experiencia ha

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

demostrado que el atractivo de la mayoría de productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente. De modo que, el objetivo de este camino se basa en cuestionar la orientación funcional o emocional de la industria.

Por ejemplo, si bien la mayoría de las personas que van a los restaurantes buscan escapar de cocinar, pero al mismo tiempo comer en compañía, liberar el estrés y celebrar un evento de la vida, ¿qué pasaría si en vez de que les cocinen sean ellos los que deban cocinar? Pues bien, la idea de este camino es cambiar la funcionalidad de los restaurantes, de modo que, sean los mismos consumidores quienes preparen su propia comida, eliminando así la presión que siente este tipo de sitio a la hora de ofrecer alimentos del agrado de todos.

La actividad consiste en realizar una especie de competencias ambientadas en los programas de MasterChef, donde los participantes, bajo la presión del tiempo, deben preparar una serie de platos que previamente se le indican cómo elaborar. Las competencias serían por equipos, donde los más pequeños se encargarían de los postres, mientras que los adultos y jóvenes, de la comida en general. Al mismo tiempo que se expliquen los métodos de elaboración, los profesionales estarían dando “tips” para un mejor resultado. De modo que, podría resultar como una especie de clase de cocina exprés, para quienes desconozcan cómo elaborar alguno de los platos que se preparen.

Con esta actividad, se pretende añadir complicidad al hecho de visitar un restaurante, ya que se incide en la ejecución de técnicas de coordinación y trabajo en equipo; tanto para familiares como amigos. Hoy día se sale a comer y se está más pendiente del móvil y de las redes que del hecho de disfrutar la comida y compañía en sí. Igual pasa a medida que los hijos van creciendo, que quieren compartir más experiencias con chicos de su edad y llega un punto en el que se vuelve una “obligación” tener que salir a comer con la familia.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

En tal sentido, la oferta consistiría en el lanzamiento previo de las competencias, las cuales tendrían diferentes temáticas; es decir, lo mismo se puede cocinar comida japonesa, que mexicana, que africana, que española, cualquiera. La idea sería ir variando los menús a preparar, para que no se vuelva monótona la propuesta. Para ello, la empresa contrataría a especialistas de la zona en este tipo de comida; puesto que serían ellos quienes indicarán los métodos de elaboración a los participantes.

Respecto al trabajo a realizar por parte de la empresa, se propone la eliminación de la piscina del club y habilitar esa área para la realización de esta actividad. Si bien debe hacer una fuerte inversión en cuanto al mobiliario que necesita para facilitar la preparación de las comidas por grupos de personas, se prevé una pronta recuperación debido a que, esta misma actividad, se les propondría a empresas de los alrededores que quieran fomentar el trabajo en equipo en sus empleados. Así como utilizar este espacio para procesos de selección de personal, donde cada vez las empresas tienen más iniciativa a la hora de valorar las competencias de sus candidatos, y proponen retos cada vez más originales. Por lo que esta oferta podría considerarse como uno de los retos.

Por otra parte, se propone la personalización de los postres del club, o bien de los que se propone preparar durante la actividad. Es decir, negociar con algún proveedor la elaboración de pequeñas chocolatinas con el nombre de la empresa. Esto, sin duda, llamaría la atención de más de un comensal, quienes no tardarían en tomarle una foto y subirla a sus redes para decir qué comen o dónde están. Se ha de aclarar que el restaurante del club ofrece productos de calidad, pero con una presentación simple y sin atractivo que deslumbre; de modo que, con este detalle, se podría captar la atención de algunos para que lo compartan.

Ahora bien, con este camino se pretende atraer al tercer nivel de no clientes del sector hostelero, es decir, aquellos que no se plantean salir a comer fuera, en

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

gran medida, porque desconfían de los métodos de elaboración; además de que disfrutan el placer de cocinar.

Una vez expuesta las propuesta, se procede a elaborar la matriz ERIC que se presenta a continuación:

Eliminar	Aumentar
Calidad de la comida Puntualidad en el servicio Pago sin demoras	Precio Experiencia Estética
Reducir	Crear
Servicios personalizados	Habilidades culinarias Trabajo en equipo Atmósfera familiar placentera

Figura 40. Matriz ERIC camino 5 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

Como indica la matriz, en este camino se pretende aumentar el nivel de oferta del “precio” que ofrece el club. Si bien se toma como referencia el hecho de que la empresa maneja tarifas un poco por debajo de la media, se cree conveniente que, al aumentar la “experiencia” en el servicio, también lo haga esta variable. En cuanto a la “estética” es importante que el cliente se sienta acogido por el sitio, que lo inspire y lo motive a cocinar.

Respecto a las variables a eliminar se encuentra la “calidad de la comida”, lo que no es igual que la calidad de los ingredientes. En el primer caso se refiere a la calidad del plato ya elaborado, y eso, en esta propuesta, dependerá de las habilidades de los consumidores. En este sentido, otra variable a eliminar también es la “puntualidad en el servicio” y el “pago sin demoras”, ya que son factores que no influyen en la decisión de compra de este servicio que se propone.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Por otra parte, se reduce en gran sentido el valor de los “servicios personalizados”, ya que son actividades para realizar en grupos, lo cual no quita un asesoramiento personalizado del ejercicio, pero se pierde el factor decisivo. En cuanto a las variables a crear, se imponen las “habilidades culinarias” derivadas de la práctica del ejercicio y de la enseñanza de métodos de elaboración. Además, el “trabajo en equipo” y la “atmósfera familiar placentera” que se genera con la actividad.

De modo que, teniendo la matriz ERIC completada, se está en condiciones de plantear el nuevo escenario estratégico del sector.

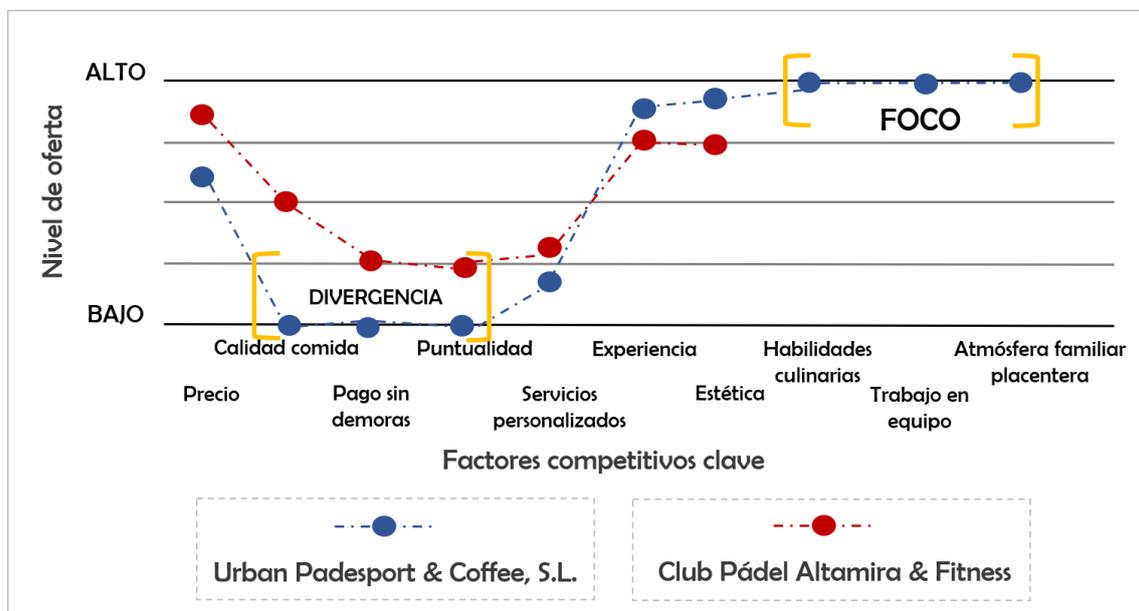


Figura 41. Cuadro estratégico camino 5 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, se puede apreciar que el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se encuentra en aquellas que se eliminan, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: “En Urban Padesport el protagonista eres tú.”

VI.3.6 Camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.

En este sentido, se plantea que todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. De tal modo, que se hace necesario explorar la dimensión del tiempo, desde el valor que un mercado ofrece en el momento, hasta el que podría ofrecer mañana. En este sentido, se presenta el desarrollo de un aplicación móvil para la empresa. La misma, ofrecería los siguientes servicios:

- Acceso a los clientes del club para reservar las salas con antelación.
- Acceso al público en general para la reserva de pistas de pádel.
- Acceso a apasionados del deporte, específicamente del running y del ciclismo, que usen la aplicación como un chat para coordinar salidas de entreno desde cualquier punto de la ciudad. Es decir, la empresa habilitaría este servicio donde, tanto socios como el público en general, podrían publicar o consultar salidas en búsqueda de compañía para entrenar.
- Acceso al público en general que desee compartir mesa en el restaurante.

Este último en específico se explica a continuación:

En la actualidad, plenamente sumergidos en la era de la información, se vuelve más común el hecho de compartir las cosas con desconocidos en la búsqueda de disminuir gastos. En tal sentido, se propone la creación de una aplicación para el club donde los usuarios puedan organizarse para comer juntos. Es decir, alguien abriría una reserva en el restaurante y los demás usuarios de la aplicación podrían apuntarse con esa persona.

Para ello, existirá un perfil de usuario donde deberá aparecer una foto de la persona, su nombre, sus gustos gastronómicos y preferencias. Por cada reserva que se haga, se abrirá un chat interno para los usuarios que estén apuntados en

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

ella y, muy importante, quien abre la reserva decide si acepta o no a los otros usuarios. O sea, se pueden ver todas las reservas que hay abiertas y la persona mandar solicitud a quien le interese más, pero debe esperar que ese otro usuario le confirme.

Por otra parte, los usuarios tendrían acceso al menú desde la aplicación, de modo que podrían ir pidiendo con antelación, para lo que el chat facilitaría que se pusieran de acuerdo los participantes. Los consumidores tendrían hasta una hora antes de su reserva para enviar el pedido, con ello estarían confirmando su asistencia y, en caso de falta, se les penalizaría un porcentaje por la aplicación. Por otra parte, una vez lleguen al restaurante, el camarero les indicaría su mesa y, desde ese momento ambos pueden controlar el pedido.

Es decir, tanto los clientes como los camareros tendrían acceso a la cuenta de la reserva, obviamente los usuarios no podrían eliminar nada, pero sí añadir alguna bebida, postres, o tapa a su pedido. O sea, que en todo momento están viendo lo que consumen, y pueden pagar en el instante que quieran, bien sea desde la aplicación, que tendrá una opción de dividir el pago entre todos los usuarios, o bien directamente en el restaurante. En el momento que paguen, esa reserva estará cerrada y se le notifica al camarero, quien se pasaría por la mesa a despedir a los consumidores o preguntarles si desean algo más; en cuyo caso, se abriría una cuenta nueva.

Respecto al funcionamiento para la empresa, tanto los pedidos de los clientes desde sus aplicaciones, como los que añadan los camareros desde su tablet, saldrán por una impresora pequeña de la que dispone el club, pero no usa, donde salen los pedidos por separados, es decir, las bebidas en una primera hoja, y la comida en otra. Por otro lado, los usuarios pueden añadir a la reserva si celebran algo especial o si quisieran algún elemento extra en el servicio, a lo que el restaurante podría acceder o no.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Con esta propuesta, se gana muchísimo en el sector. Las empresas tendrían una base de datos enorme de sus consumidores, desde cumpleaños hasta gustos y veces que ha ido al sitio. Si bien pudiera parecer que el servicio sería más impersonal, es todo lo contrario, se agilizan procesos en los que el camarero suele perder mucho tiempo, lo cual le da más margen para preocuparse del sentir de sus clientes. Es decir, lejos de que los consumidores pierdan esa sensación de ser atendidos, esta propuesta fomenta que se logre un vínculo más afectivo y personalizado con el cliente.

Por otra parte, se hace imprescindible el hecho de contar con un sistema de gestión al que estaría asociada la aplicación. En tal sentido, se propone además, una fuerte optimización de la web.

Si bien la falta de contenido en los sitios web del sector es un problema generalizado, los negocios no tardarán mucho en ponerse manos a la obra. Ahora bien, lo que se propone en esta estrategia es ir mucho más allá de la simple actualización de contenidos. Se trata de añadir, por ejemplo, una visita virtual al gimnasio, donde el cliente potencial pueda recorrer las instalaciones o conocer de primera mano los servicios que ofrece la empresa.

Además, se implantaría un sistema de reserva online de salas y pistas de pádel con facilidades de pago. En este sentido, se busca conocer con antelación el nivel de ocupación que tendrán las instalaciones, así como dar la facilidad a los socios de reservar con anterioridad una clase dirigida, y evitar el riesgo de que al llegar al club ya no haya sitio. Incluso, en el momento de la reserva, los usuarios podrán ver el nivel de ocupación de las instalaciones, y decidir si ir o no en función de ello. Por otra parte, se instalaría un control de acceso mediante pulseras para evitar la entrada de personas ajenas al club.

En cuanto a los servicios de recepción, si bien no se prescindiría de este personal, sí que se disminuiría mucho el número de actividades. Por ejemplo, si

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

bien estará la mayor cantidad de información que el cliente pueda necesitar conocer, se habilitará un chat directo con la empresa en el que se podrá consultar cualquier duda sin necesidad de desplazarse. En tal sentido, existirán una serie de preguntas más frecuentes como filtro a las que el cliente podría acceder antes y, en caso de no quedar satisfecho, contactar con el club.

Por otra parte, existirá una sesión de usuarios donde los clientes podrían apuntarse directamente al gimnasio, sin necesidad de ir en horario de atención al cliente. Para ello, el consumidor deberá rellenar un formulario con sus datos personales y métodos de pago, seleccionar si desea pagar mensual, trimestral o anual, y aceptar la política de privacidad de datos. Una vez registrado, desde su área personal el usuario podrá reservar sus sesiones y partidos, así como darse de baja en el momento que desee. Es decir, el cliente sería totalmente independiente y libre de elegir, desde la comodidad de su móvil o portátil, los servicios que desee.

En cuanto a los beneficios para la empresa, está el hecho de conocer la disponibilidad de las clases en todo momento, con lo cual, se puede tener una mejor valoración de las que podrían ser modificadas en el programa por baja asistencia. Por otra parte, se implantaría un sistema de luces automatizado al de gestión, con lo cual, en el momento que no haya reserva en alguna de las salas, las luces se mantendrían apagadas. Con lo cual, se disminuye bastante el derroche eléctrico que suele haber en estas instalaciones. Y, para finalizar, el club tendría toda su base de datos en un sistema de gestión que le permitiría mayor control sobre los cobros y demás servicios inherentes.

Ahora bien, con esta propuesta se pretender captar al segundo nivel de no clientes del sector fitness, o sea, a esas personas que optan por la práctica de un deporte; específicamente a los amantes del running, el ciclismo y el pádel. Además, también se podría captar al tercer nivel de no clientes, es decir, aquellos

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

que no dispongan de tiempo para estar visitando gimnasios en búsqueda de la mejor opción.

Por otra parte, respecto al sector hostelero, se ahorra mucho tiempo en el servicio, de modo que, se podría captar al primer nivel de no clientes. Si bien la aplicación está basada en contribuir a la socialización y la reducción de costes, ya que, mientras más sean menos dinero pagarían, esta propuesta también puede servir para pedir con antelación comida para llevar.

Una vez descritas las propuestas, se procede a elaborar la matriz ERIC que permitirá identificar aquellas variables a eliminar, reducir, incrementar y crear, para lograr una nueva curva de valor en los sectores que opera la empresa. Como se atacan dos sectores diferentes, en pos de lograr identificar mejor la estrategia, se divide el análisis por sector.

Eliminar	Aumentar
Referencias Piscina	Ambiente
Reducir	Crear
Recepción Ubicación Asesoramiento Actividades	Visitas virtuales Monitoreo de la información Reserva online de salas

Figura 42. Matriz ERIC camino 6 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, como se indica en la matriz, el valor de la variable “referencias” se elimina, puesto que los usuarios tendrán acceso a toda la información detallada del club, así como los servicios que ofrece, además de la posibilidad de realizar una visita virtual por sus instalaciones. Como se explicaba en el camino uno, las referencias suelen ser muy relativas, de modo que nada como ver por uno mismo la dinámica del sitio. Respecto a la “piscina” sigue

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

siendo una variable a eliminar, ya que en la oferta que se propone no tiene ningún valor para el comprador, encima que genera demasiados gastos de mantenimiento para el poco uso que se hace de esta.

Por otra parte, las funciones de “recepción” se reducen bastante, de tal forma que, si bien es necesario contar con este servicio, no sería del todo determinante en la decisión de compra. Los usuarios tienen más acceso a la información, así como la independencia de apuntarse y desapuntarse en el momento que deseen desde la comodidad de sus dispositivos portátiles. En cuanto al “asesoramiento”, si bien seguirán existiendo profesionales en sala para supervisar un correcto uso de las máquinas, la web pondrá a disposición del usuario videos de los propios monitores usando los equipos. Con lo que se podrá acceder a esta información en cualquier momento.

Además, se mostrarán diversas rutinas para realizar en sala, por lo que el valor de las “actividades” tiende a disminuir. Muchas veces las personas requieren de estas porque desconocen qué hacer en la sala de musculación; sin embargo, con videos específicos sobre la utilización de las máquinas, y explicaciones sobre las diversas rutinas que se pueden realizar en ellas, las personas dejarían de perder interés en las clases dirigidas. Por otra parte, la variable “ubicación” también disminuye, ya que, en el caso de los grupos de running y ciclismo, da igual donde esté la empresa, ellos pueden salir desde cualquier punto de la ciudad.

Sin embargo, el “ambiente” será algo de mucho valor en el proceso de compra, puesto que si durante la visita virtual no se logra captar la atención del usuario, se habrá perdido una venta. Las salas deben estar bien decoradas y el ambiente debe motivar mucho al ejercicio. Se debe lograr que el consumidor sienta compatibilidad con el sitio desde el primer momento.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Ahora bien, con esta propuesta, las variables que se añaden al sector son las “visitas virtuales”, servicio que ningún gimnasio de la zona ofrece, el “monitoreo de la información” por parte del usuario, es él quien gestiona sus datos y tiene acceso a la ocupación del club en todo momento. Por otra parte, se añade la “reserva online de salas”, esto permite al consumidor apuntarse con antelación a una clase dirigida, saber si va a realizar o no, cuántas participantes habrán, etc., todo sin tener que depender de los servicios de recepción.

De modo que, teniendo la matriz ERIC completada, se está en condiciones de plantear el nuevo escenario estratégico del sector.

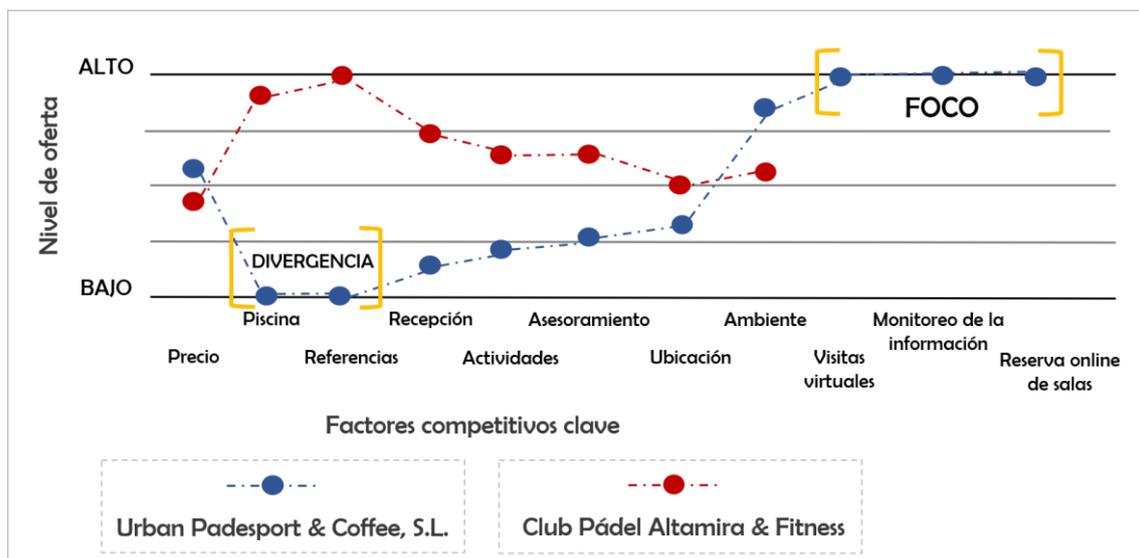


Figura 43. Cuadro estratégico camino 6 - sector fitness. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se encuentra en aquellas que se eliminan, o sea, donde la nueva curva se diferencia de la del sector.

Mensaje: “En Urban Padesport solo tú controlas lo que quieres.”

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Respecto al sector de la hostelería, si bien se comparte el mismo mensaje, los escenarios se muestran diferentes. En primer lugar, se procede a elaborar la matriz ERIC y, posteriormente, el cuadro estratégico del sector.

Eliminar	Aumentar
Menú diverso Pago sin demoras	Geolocalización Referencias Experiencia Servicios personalizados
Reducir	Crear
Puntualidad en el servicio	Ahorro en tiempo de espera Participación en el servicio Oportunidad de conocer personas

Figura 44. Matriz ERIC camino 6 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

Como se pueden apreciar, con esta propuesta se eliminan las variables “menú diverso” y “pago sin demoras”. En el caso de la primera, se debe a que existe más valor en la experiencia que se va a vivir compartiendo con nuevas personas, que en la diversidad de la comida. Y, respecto, al pago, con la aplicación esto dejará de ser un inconveniente, ya que el cliente puede pagar en el momento que desee.

Por su parte, se reduce el riesgo de “puntualidad en el servicio”, debido a que todo el proceso está automatizado y se agiliza mucho el trabajo. Antes de llegar al sitio, los consumidores pueden ya tener la lista de su pedido en cocina. En cuanto a las variables a aumentar, la primera es la “geolocalización”, las personas tienen que conocer la aplicación, y para ello, es importante que la empresa tenga presencia en el mundo digital. Además, desde el punto de vista para los usuarios, es un factor importante a la hora de recibir notificaciones en cuanto a aperturas de reservas, ya que este proceso suele hacer por geolocalización.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Respecto a las “referencias” será una variable a aumentar, ya que mientras más comentarios tenga la empresa, más señal de que cuenta con gran afluencia de públicos. Además, dentro de la aplicación, los usuarios pueden igual hacer referencias tanto del servicio como de la compañía. En cuanto a la “experiencia”, este es otro factor muy importante, puesto que de ahí depende que el cliente vuelva a reservar en el sitios. Además, que quienes usen la aplicación, lo harán buscando momentos agradables para compartir más que una simple compañía. En cuanto al “precio”, es una variable que también se debe incrementar.

En lo que respecta a las variables que se crean, se encuentran “ahorro en el tiempo de espera”, “oportunidad de conocer personas” y “participación en el servicio”. Esto último hace referencia a que los clientes no dependen necesariamente de un camarero para hacer un pedido, sino que desde sus dispositivos pueden solicitarlo.

En cuanto al nuevo escenario estratégico, se presenta el siguiente:

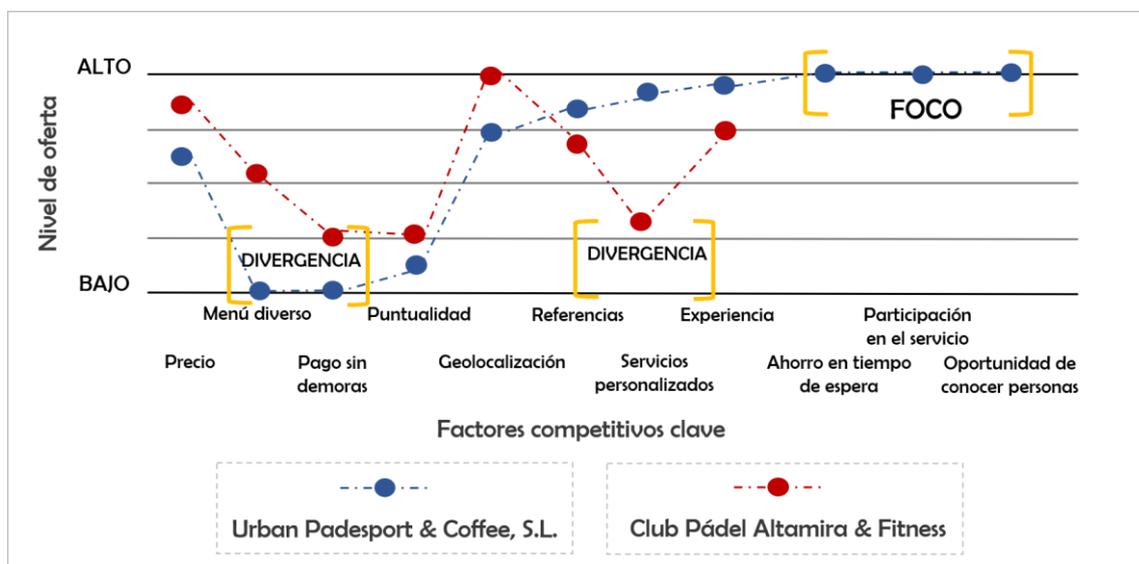


Figura 45. Cuadro estratégico camino 6 - sector hostelero. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la representación, el foco está en las variables que se van a crear, es decir, las que reflejan claramente las características diferenciales de la nueva curva de valor. Mientras que, la divergencia, se

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

encuentra en aquellas donde la nueva curva se diferencia de la del sector, es decir, en los “servicios personalizados” y en las variables que se eliminan. Por su parte, el mensaje es el mismo: “En Urban Padesport solo tú controlas lo que quieres”.

VI.4 Nuevo mapa de utilidad del comprador.

Una vez planteadas las estrategias a implementar en cada uno de los seis caminos, de debe comprobar si se han logrado disminuir o eliminar los puntos de dolor de los consumidores. En tal sentido, se crean los nuevos mapas de utilidad del comprador, donde se detectan los puntos de dolor que fueron cubiertos en cada sector.

Etapas del ciclo de experiencia del comprador

	Compra	Entrega o acceso	Uso	Complementos	Eliminación	
Palancas de utilidades	Productividad del cliente	X1 C3, C4, C6	X4 C1	X8		
	Simplicidad	O1 C6	X2 C6		O4 C6	
	Comodidad	O2		X5 C6	X9 C4	X10 C6
	Riesgo		X3 C6	X6		X11
	Diversión e imagen			O3 C1		O5
	Amabilidad con el medio ambiente			X7 C6		

Figura 46. Nuevo mapa de utilidad del comprador en el sector fitness.

Fuente: Elaboración propia.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul



Figura 47. Nuevo mapa de utilidad del comprador en el sector hostelero.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los caminos propuestos cubren, en su mayoría, puntos de dolor presentes en ambos sectores. Por lo que se identificarán con la sigla **G** los referidos al área del gimnasio, y con la **R**, los referidos a la del restaurante. Por ejemplo, con el **camino uno**, se elimina el punto **X4G**, referido a la productividad del cliente en el uso de las instalaciones. Al tratarse de actividades dirigidas, se elimina el tiempo de espera de los consumidores para hacer uso de las máquinas. Por otra parte, con las clases de baile en el restaurante, se elimina el riesgo de que no haya sitio para comer (**X5R**). Esto se debe a que ambos servicios forman parte de una misma oferta, de modo que, se ha generado una reserva con antelación.

En cuanto al punto **X6R**, referido a la pérdida de tiempo que representa para los clientes el esperar en ser atendidos y servidos, con este camino se logra cubrirlo. Esto se debe a que, al ofrecerse un servicio de mesa buffet, los consumidores pueden servirse en el momento que deseen. Además, el servicio de bebidas se ofrece en barra, por lo que tampoco supondrá una pérdida de tiempo ya que se contará con el personal suficiente para cubrir la demanda. En

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

tal sentido, y al tratarse de un oferta con un precio determinado con antelación, el pago suele hacerse rápido, de modo que también se cubre el punto **X9R**.

En cuanto al **camino dos**, encaminado más a una oferta gastronómica, se cubre el punto **X1R**, referido a la productividad del cliente en la búsqueda de un sitio para comer. Ello se debe a que, con la propuesta que se plantea, el proceso de selección suele ser más rápido si se reducen los filtros de búsqueda a un local donde haya comida rápida para llevar y, encima, se pueda trabajar y estudiar. Es decir, las personas estarían más enfocadas en un servicio rápido que en la variedad de la comida en sí. De modo que, además, se elimina el estrés que puede generar buscar sitio cuando se tienen tantas ofertas (**X2R**).

En línea con lo anterior, se elimina el riesgo emocional y financiero que se pueda generar en el proceso de compra (**X3R**), ya que las expectativas tienden a ser menores, y el cliente conoce el precio de las ofertas desde antes de llegar al sitio. Por otra parte, en lo referido al tiempo de espera para acceder a las instalaciones (**X4R**), el consumidor no debe esperar para que le indiquen una mesa, al contrario, es libre de circular por las instalaciones ya que no se cobra nada por el tiempo de estancia, como suele suceder en este tipo de locales.

Además, al disponerse de un servicio rápido en barra, el cliente no debe esperar por un camarero para ser atendido, de modo que, también se elimina el punto de dolor generado entre productividad y uso (**X6R**). Así como, el tiempo de espera para realizar el pago (**X9R**), ya que suele efectuarse en el momento que recibe el servicio. En conclusión, con este camino, se atacan todos los puntos de dolor generados por la pérdida de tiempo que sufre el consumidor cuando asiste a un restaurante. Aquí, se ofrece una comida de calidad en un tiempo exprés.

Por su parte, respecto al **camino tres**, enfocado en la búsqueda de asociaciones con líderes de opinión en el sector fitness, se ataca principalmente la productividad del cliente en el proceso de compra (**X1G**). Es decir, teniendo la

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

colaboración de empresas, centros de enseñanzas y profesionales del sector de la salud, los clientes potenciales no perderían tiempo en la selección de un gimnasio si se conocen las mejores referencias y descuentos del club. En el sector fitness, los consumidores suelen ser muy sensibles al precio, de modo que, si se le aplican tarifas especiales, no dudarían mucho en tomar la oferta.

En cuanto al **camino cuatro**, referido a la contratación de monitores para la zona infantil, así como la habilitación de una sala de juegos y la creación de una línea deportiva propia del club, se cubren varios puntos de dolor. Por ejemplo, si se añade a los filtros de búsqueda de gimnasios o restaurantes, el hecho de que disponga de monitores para el cuidado de los más pequeños, los resultados serían escasos; de modo que, se agilizaría mucho el proceso de selección (**X1G - X1R**). Al mismo tiempo, se reduciría el estrés que podría generar la selección de un sitio para comer adecuado para asistir con niños (**X2R**).

Por otra parte, respecto al punto de dolor detectado en la intersección de la palanca comodidad con la etapa de complementos (**X9G**), se eliminaría el hecho de que los clientes tengan que desplazarse a tiendas especializadas para obtener complementos deportivos. Si bien la empresa ya contaba con este servicio, los precios de adquisición eran demasiado elevados, por lo que, con esta propuesta, se pretende captar a un mayor número de consumidores, no solo de gimnasio, sino también de pádel y otros deportes.

En lo que respecta al **camino cinco**, enfocado en replantear la orientación funcional del sector hostelero, se eliminan varios riesgos en las distintas etapas del comprador. Por ejemplo, el riesgo emocional y financiero que se produce en el proceso de compra (**X3R**), así como el riesgo de que no haya sitio en las instalaciones (**X5R**) o el de que la comida no tenga la calidad esperada (**X7R**). Esto se debe, en una primera parte, a que el consumidor contrata los servicios con antelación, de modo que ya conoce precio y dispone de una reserva; y, en segunda parte, a que la comida es elaborada por él mismo; de modo que, su

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

calidad no dependerá del restaurante sino de lo que ellos sean capaces de preparar. Eso sí, la empresa pone a disposición de los clientes ingredientes de calidad.

En cuanto a otros puntos de dolor que son eliminados, se encuentran los relacionados con la productividad del cliente durante el disfrute de los servicios. En tal sentido, se elimina el tiempo de espera en ser servido (**X6R**), ya que es una variable que dependerá exclusivamente de él. Por otra parte, no hay tiempo de demora en el pago (**X9R**), ya que, se realizaría anticipadamente, una vez se confirma la reserva.

Por su parte, el **camino seis**, es uno de los que más puntos de dolor cubre en ambos mapas de utilidad. En lo que respecta a la optimización de la web, se reduce considerablemente el tiempo en la búsqueda y selección de un gimnasio (**X1G**), ya que se tiene más acceso a las instalaciones con las visitas virtuales, y no se requiere del desplazamiento durante la búsqueda. Por otro lado, los usuarios podrían consultar la disponibilidad de las clases dirigidas sin tener que pasar antes por recepción (**X2G**).

En línea con lo anterior, el usuario no sólo podría consultar disponibilidad, sino que, además, podría reservar la clase con anterioridad; con lo que se elimina el riesgo de que no haya sitio al llegar (**X3G**). Respecto a la comodidad en el uso de las instalaciones (**X5G**), con los videos instructivos disponibles en la web sobre el uso y funcionamiento de las máquinas, se contaría con el asesoramiento de un profesional en el momento que se desee; de modo que, se elimina este punto de dolor.

En cuanto a la intersección de la palanca amabilidad con el medio ambiente y el uso de los servicios (**X7G**), con la automatización de las luces al sistema de gestión de la empresa, se logrará disminuir considerablemente el derroche de energía eléctrica. Esto se debe a que, cuando no haya reservas en las

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

salas, las luces se apagarían automáticamente. Por otra parte, con este camino, también se eliminaría el punto de dolor generado a los consumidores por tener que ir a recepción en horario comercial para poder tramitar su baja (X10G).

En lo que respecta a la aplicación para compartir mesa, se elimina el riesgo financiero que puede generar al consumidor la selección de un nuevo restaurante (X3R). Esto se debe a que el cliente tiene acceso a las tarifas con antelación, incluso puede prever cuánto se gastaría. Por otro lado, no hay riesgo de que no haya sitio (X5R), puesto que desde la aplicación puede reservar con antelación, o consultar disponibilidad en cualquier momento. Además, se elimina también el riesgo emocional de tener que esperar mucho tiempo para ser atendido y servido por un camarero (X6R), puesto que, él mismo puede enviar sus pedidos desde la aplicación.

En cuanto al tiempo de espera para efectuar el pago (X9R), este queda eliminado, ya que en todo momento el consumidor tiene acceso a su cuenta; de modo que, o bien paga por la aplicación, o bien solicita el pago en el local. Tal y como se explicó en acápite anteriores, esta estrategia optimiza mucho el tiempo de servicio, así como el número de camareros. De modo que, la empresa podría atender a un mayor número de comensales, con un menor número de empleados en el salón.

Respecto a las estrategias que generan una utilidad mejorada para el consumidor, con el **camino uno** se aumentaría la sensación de bienestar personal de los participantes (O3G), es decir, la práctica colectiva de las actividades que se proponen motivaría mucho a las personas, y sería una solución efectiva para calmar su ansiedad y activar sus estados de ánimo. Por otra parte, en cuanto a la simplicidad en el disfrute de los productos/servicios (O2R), los consumidores reducirían aún más su estrés si complementan el baile a su experiencia gastronómica.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

En cuanto al **camino cinco**, al abandonar las instalaciones, sin duda, los clientes se habrán ido con la satisfacción de haber vivido una experiencia diferente (**O4R**). Por su parte, con la propuesta del **camino seis**, se facilita aún más el proceso de apuntarse (**O1G**) o desapuntarse (**O4G**) a un gimnasio, ya que se añade la opción de que puedan hacerlo desde sus dispositivos electrónicos, en el lugar y momento que deseen. En cuanto al sector de la hostelería, también se haría más simple y con menos estrés, el disfrute de los productos/servicios que ofrece la empresa (**O2R**), puesto que ellos llevarían el control de su cuenta todo el tiempo.

VI.5 Feria de Océano Azul.

Hasta este punto, se han desarrollado seis oportunidades de negocio para la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L. El siguiente paso radica en la organización de una “feria de océano azul”. Esto consiste en presentar las estrategias generadas en la fase anterior a los diferentes grupos de interés de la empresa. Una vez realizada la presentación, se someten a votaciones las propuestas y, finalmente, la empresa elige la que le resulte más interesante, teniendo en cuenta las matrices ERIC presentadas, así como los escenarios estratégicos definitivos.

En este sentido, luego de realizar la feria, la empresa consideró que la más oportuna e innovadora era la propuesta del camino seis, definida como la creación de una aplicación móvil para el club. Una vez seleccionada la estrategia, se procede a elaborar un modelo de negocio fuerte que garantice que la idea de océano azul puede generar ganancias sólidas para la empresa. Para ello, se debe tener en cuenta la secuencia de utilidad para el comprador, el precio, el coste y la adopción del nuevo producto/servicio.

Si bien en el epígrafe anterior se analizaron los nuevos mapas de utilidad del comprador, vale destacar que, el camino seis, es el que más puntos de dolor

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

elimina en ambos sectores en los que desarrolla su actividad económica la empresa. De este modo, se comprueba el hecho de que la idea que se propone crea realmente una propuesta de uso diferente a los consumidores ya existentes. Además, genera grandes posibilidades de captar a varios niveles de no clientes para la empresa.

Respecto a la política estratégica de precios, se centrará el análisis en el importe de la mensualidad del gimnasio, ya que es la tarifa más constante de la que dispone el club. En tal sentido, la empresa debe asegurarse de que sus clientes no solo desean su producto o servicio, sino que también están en disposición de pagarlo. Para ello, se utiliza la herramienta banda de precios del grueso del mercado, donde el primer paso es identificar los tipos de productos y servicios existentes en el sector, atendiendo a su forma, función y objetivo.

Productos/servicios con la misma forma: hace referencia a los gimnasios tradicionales de la zona.

- Olympia Alcoy
- Ben Gym
- Santy Cooper Centro Deportivo
- Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre
- Gimnasio del Club Pádel Altamira & Fitness

Productos/servicios con distinta forma, misma función: hace referencia a los gimnasios especializados de la zona.

- Kiko Training
- CrossFit Alcoy
- Curves Alcoy

Productos/servicios con distinta forma y función, mismo objetivo: hace referencia a los centro alternativos de la zona.

- Siéntete Yoga

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

- Somos Tiferet
- Club Kyokushin Alcoy

Para continuar con el análisis, se deben conocer los precios que manejan estos sitios. Además, se añade un código con el que serán identificados en la banda de precios del grueso del mercado. El código hace referencia al tipo de producto/servicio que ofrece: gimnasio tradicional (G), gimnasio especializado (GE) y centro alternativo (CA).

Tabla 23. Tabla de precios gimnasios y centros alternativos 2020

	Urban Padesport	Olympia Alcoy	Ben Gym	Santy Cooper	CDMEL	Altamira
Precio	38€	50€	36€	29€	38,90€	33€
Código	G1	G2	G3	G4	G5	G6
	Kiko Training	CrossFit Alcoy	Curves Alcoy	Siéntete Yoga	Somos Tiferet	Kyokushin Alcoy
Precio	35€	70€	69€	28€	35€	36€
Código	GE7	GE8	GE9	CA1	CA2	CA3

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos se procede al diseño de la banda de precios del mercado grueso, donde el segundo paso consiste en especificar un nivel de precios dentro de la banda. Es decir, los que se consideren precios altos (con alto grado de protección legal y recursos, difícil de imitar), precios intermedios (con cierto grado de protección legal y de recursos) y precios bajos (con poca protección legal y de recursos, fácil de imitar). En cuanto al tamaño de los círculos, estos serán proporcionales al número de socios del centro.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

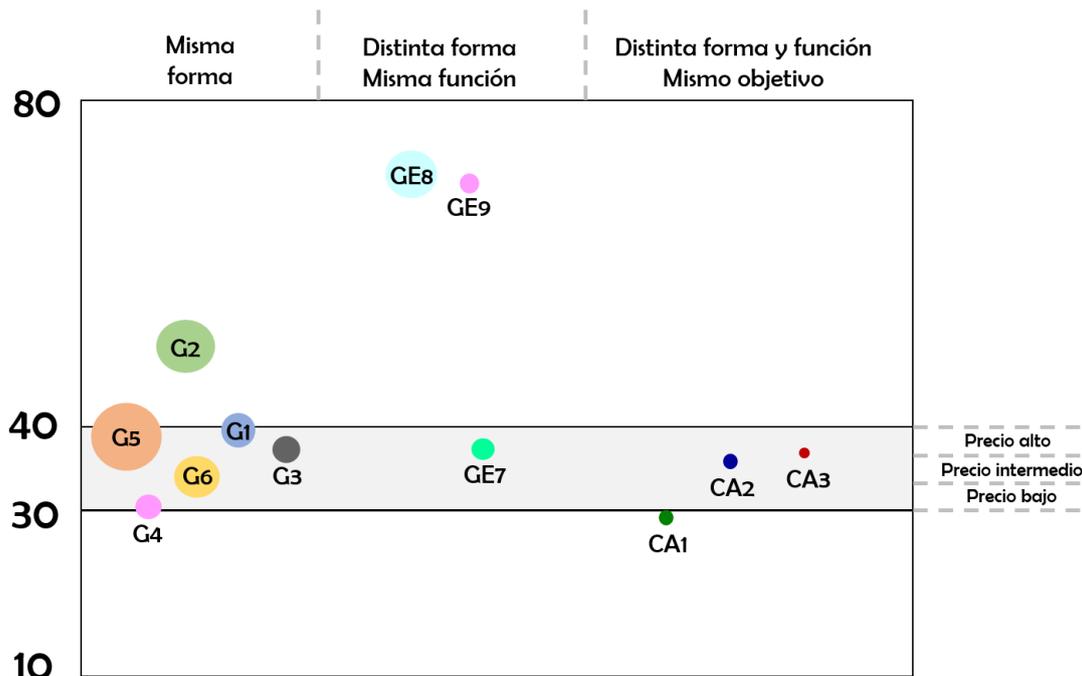


Figura 48. Banda de precios del grueso del mercado camino seis.
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, si bien la propuesta genera un alto grado de protección legal y de recursos, se opta por ofrecer un precio medio, es decir, 35 euros. Esto se debe a que el atractivo de la propuesta depende, en gran medida, de las externalidades de la red, es decir, del número de usuarios que hayan adquirido el producto. Además, su estructura de costos se beneficiará de la economías de escala y el alcance. En otras palabras, mientras más pagos se realicen por la aplicación, más ventajas significativas se tendrían sobre el costo.

Una vez definido el precio, se plantea el objetivo en costes, que hace referencia a la rentabilidad de los modelos de negocio. En este sentido, para llevar a cabo la estrategia que se propone, la empresa debe racionalizar los recursos con que dispone. Por ejemplo, en el área de restauración, se podría prescindir de uno de los camareros, lo cual equivaldría a un ahorro de 1.200 euros mensuales. Respecto al mantenimiento de la piscina, los gastos suelen ser bastante elevados para el poco beneficio que se obtiene de esta. De modo que, prescindir de este servicio, sería lo más conveniente.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Otra vía para racionalizar los costes, sería con la venta de 6 bicicletas de la sala de spinning, las cuales tienen, actualmente, un precio de venta de 1.395 euros. Si a ello se le descuentan los gastos de amortización, su precio podría oscilar sobre los 1.000 euros, que, multiplicados por 6, harían un total de 6.000 euros de beneficio para la empresa. Dicha propuesta se toma en consideración ya que, si bien antes del coronavirus la sala de spinning se veía sobrecargada, con todas las nuevas restricciones que han surgido luego, el máximo de personas permitidas en un local cerrado de gimnasio se redujo a 20.

Ahora bien, respecto a la implementación de la estrategia que se propone, los gastos a realizar serían en la implantación de un sistema de gestión para el club y el desarrollo de la aplicación móvil. Para esta última, se propone establecer convenios de prácticas con estudiantes de informática de la Universidad Politécnica de Valencia en el Campus de Alcoy. A ello, se le añadiría la contratación de un programador, el cual serviría como tutor de los estudiantes en la empresa. Lo que conlleva, también, a la creación de un área de informática en el club.

Si se tiene en cuenta que la programación de una aplicación móvil de complejidad media tarda de 3 a 5 meses de trabajo, o bien un total de 300 horas, la idea sería que los convenios con los estudiantes fuesen de 4 horas y con una duración de 5 meses, teniendo en cuenta el mes de puesta en marcha de la aplicación. En tal sentido, si se establece un salario de 400 euros brutos al mes, y se contratan a dos estudiantes, se sumaría un total de 4.000 euros. Por su parte, entre las funcionalidades que se requieren para la aplicación, se encuentra el hecho de que esta necesita conectarse a servidores para realizar búsquedas, actualizar su información en tiempo real, mostrar los resultados, etc.

Por otra parte, se requiere de los servicios de geolocalización, ya que existen informaciones que dependen de la localización del usuario, como es la notificación de apertura de una partida de pádel o de una mesa para comer. A

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

ello se le añade, que necesita de un gestor de contenidos con el que se integre la aplicación para ofrecer contenidos dinámicos, así como de una pasarela de pago para poder efectuar las transacciones. Además, en cuanto a las plataformas donde estará accesible la aplicación, se definen, en un primer momento, las más usadas, Android y iOS. Respecto a otras funcionalidades, se encuentra el hecho de que la aplicación debe permitir el registro de usuarios, al igual que el envío de notificaciones *push*.

En cuanto al establecimiento de un software de gestión, se propone Syltek, actualmente el mejor software de gestión deportiva. En este sentido, si bien los programas genéricos pueden contar con muchas funcionalidades, la mayor parte de estas no son utilizadas por todas las empresas. Sin embargo, con Syltek, se agiliza mucho la gestión; además de que se hace a través de la nube, lo cual permite gestionar el club en tiempo real desde cualquier lugar. A ello se le añaden los múltiples servicios que ofrece, desde reservas online, informes de facturación hasta una web autogestionada.

Además, no incluye cuota de implantación del programa, y sus planes oscilan entre los 59 y los 119 euros mensuales, siendo este último el *Premium*. Por otra parte, ofrece un período de prueba gratis de 30 días para usar el programa completo, y, una vez se acepta el servicio, se dan talleres formativos frecuentes sobre las actualizaciones del sistema. En este sentido, se propone contratar la cuota de mantenimiento *Premium*, que es la que incluye el servicio de web autogestionada.

Respecto a los gastos de publicidad que deberá hacer la empresa para anunciar su nueva aplicación, los medios de comunicación que se proponen son las emisoras de radio en Alcoy y la prensa comarcal, así como el uso de las redes sociales con publicidad pagada, al menos, durante los primeros dos meses. Todo ello, supondría un presupuesto total de inversión de 1.500 euros.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

En cuanto a los dispositivos portátiles que se necesitan para implementar la estrategia, ya la empresa dispone de ellos: dos ordenadores en el área de recepción, y dos tabletas en el restaurante. Por otra parte, también dispone de un programa de gestión en esta última área, el ClassicGes 6, que, si bien está más enfocado al control de inventarios, en el club se usa exclusivamente para añadir los pedidos de los consumidores y emitir las facturas simplificadas de las cuentas.

Llegados hasta aquí, se diseña el plan de acción que permitirá llevar a cabo la estrategia seleccionada., a partir de las ideas expuestas anteriormente.

Tabla 24. Plan de Acción camino seis

Acción	Responsables	Plazo	Recursos
Comunicación de la estrategia a todos los empleados	Gerentes	2 días	Tiempo
Plantear la reestructuración de la plantilla y creación del área de informática	Gerentes	2 semanas	750€
Contacto con la EPSA para establecer convenios de prácticas	Gerentes Informático	1 mes	Tiempo
Implementación del sistema de gestión	Gerentes Recepción	2 semanas	119€
Formación inicial de los empleados en el funcionamiento de Syltek	Equipo de Syltek	3 horas	Tiempo
Gestión de la web corporativa	Recepción	2 semanas	Tiempo
Desarrollo de la aplicación	Informático Becarios	5 meses	4.000€
Pruebas y ajustes de la aplicación	Informático Becarios	3 semanas	Tiempo
Reestructuración de la plantilla	Gerentes	1 semana	Tiempo

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Formación del personal en el uso de la aplicación	Informático Becarios	1 semana	Tiempo
Puesta en marcha de la aplicación	Informático Becarios	1 mes	Tiempo
Publicidad en los medios de comunicación y redes sociales	Gerentes	2 meses	1.500€

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el primer paso para implementar la propuesta de océano azul, consiste en comunicar la estrategia elegida a todos los empleados de la empresa. Dicha actividad tendrá una duración de dos días y los responsables de llevarla a cabo serían los gerentes del club. Seguidamente, se procederá a plantear la reestructuración de la plantilla y crear el área de informática. En esta acción se contempla un gasto de 750 euros que sería el salario bruto del profesional que se contrate a media jornada. Para ello, se dispondrá de dos semanas y los encargados de realizar el proceso de selección serían los gerentes.

Finalizado el plazo, y contando ya con un programador en el equipo, se procederá al contacto con el Campus de Alcoy de la Universidad Politécnica de Valencia, a fin de lanzar propuestas de prácticas y establecer los convenios con los estudiantes de informática. Para todo este proceso se dispondrá de un plazo de un mes desde que se lanza la oferta hasta que se seleccionan los mejores candidatos. En este proceso, la empresa se apoyaría mucho en la asesoría del programador, además de que sería el tutor de los estudiantes en la empresa.

Paralelo a ello, el club iniciará la implementación del sistema del gestión Syltek, donde, el primer día, se dedicará a la instalación de los programas y exportación de la base de datos al sistema. Seguidamente, se coordinará la formación inicial de los gerentes y el personal de recepción, la cual será realizada por parte del equipo Syltek y tendrá una duración de tres horas. En el horario de

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

la tarde, luego de la formación, el personal de recepción se pondría en la labor de ver los tutoriales que pone la empresa de gestión a disposición de sus clientes, ya que tres horas se hace muy poco tiempo para asimilar tanta información.

Posteriormente, se iniciaría con la gestión de la web corporativa, cuya plataforma será facilitada por la empresa Syltek y se dispondrá de plantillas para el diseño de la misma. Este proceso debería durar alrededor de unas dos semanas, puesto que las plantillas son bastante funcionales, por lo que, básicamente, sería añadirle todo el contenido posible. De hecho la web, tiene la opción también de añadir la venta de productos de la tienda, solo que, al no disponer la empresa de una plataforma de pago, se limita la funcionalidad exclusivamente a la exhibición de los productos.

En relación al desarrollo de la aplicación móvil, se prevé que los estudiantes inicien sus prácticas sobre el 15 de abril, donde los primeros días se les dará una formación de bienvenida a la empresa, para que conozcan los servicios que ofrece, así como las ideas que tiene respecto al desarrollo la aplicación. En consecuencia, si se cumple con los plazos, se prevé que los proyectos inicien el lunes 19 de abril de 2021. Esta acción tendría una duración de cinco meses, tiempo en el que se contemplan las pruebas y ajustes necesarios. Dicho proceso duraría alrededor de tres semanas no consecutivas, es decir, aproximadamente cada tres semanas desde el tercer mes en que se inicien los proyectos.

Por otra parte, con antelación a la puesta en marcha de la aplicación, se pretende lograr ya la reestructuración de la plantilla, referente a lo que se planteaba con anterioridad de prescindir de un camarero. Luego, cuando falte una semana para la fecha prevista de finalización de los proyectos, se comenzarán las formaciones del personal en referencia al uso de la aplicación.

VI. Creación nuevo modelo de negocio a través de estrategia océano azul

Si se inician las acciones el 1ro de marzo, como está previsto, la aplicación estaría lista sobre el 18 de septiembre de 2021, de modo que, el lunes 20, ya se comenzaría con la puesta en marcha de la aplicación, así como la publicidad en los medios de comunicación y redes sociales. En general, la implementación de la estrategia, tendría una duración total de, aproximadamente, nueve meses, contando el tiempo de difusión en los medios de comunicación.

Ahora bien, a continuación se presenta el diagrama de Gantt con el plan de acción siguiendo las indicaciones anteriormente descritas.



Figura 49. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

VII. PROPUESTA DE UN NUEVO NEGOCIO INNOVADOR

PROPUESTA DE UN
NUEVO NEGOCIO
INNOVADOR

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

A partir de la estrategia de océano azul desarrollada en el capítulo anterior, se plantea un negocio innovador para la empresa. En tal sentido, se diseña un nuevo Business Model Canvas que permita describir mejor el modelo desarrollado. Para ello, se procede al análisis de cada uno de los bloques básicos que lo componen: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

VII.1 Segmentos de clientes.

Cuando se habla de segmentos de clientes, se hace referencia a cada uno de los tipos de consumidores a los que se dirige la empresa con su estrategia. Si bien el club ya disponía de una amplia gama de clientes, con la propuesta que se desarrolla en el camino seis, se pretenden captar dos nuevos segmentos:

- **Deportistas:** en este caso, se refiere a los runners y ciclistas, como principales clientes potenciales de la estrategia, que puedan sentirse atraídos por la aplicación y su funcionalidad para contactar con otros amantes del deporte y organizar salidas en grupo por la ciudad.
- **Comensales que deseen compartir mesa:** si bien la aplicación se dirige a varios públicos, la esencia de la oferta, o sea, lo que le da un valor añadido, radica en la experiencia de compartir mesa y conocer nuevas personas.

Por otra parte, respecto a los que ya existían, se mantienen los siguientes:

- **Abonados:** es decir, los que pagan una mensualidad por ser socios del club. Con la estrategia propuesta se pretende incrementar exponencialmente las utilidades para este segmento, así como, su experiencia en la empresa.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

- Alumnos: tanto de pádel como de baile. Debido a que el nuevo modelo de negocio no excluye de su programa ni las clases de baile ni las de pádel, este sigue siendo un segmento clave para la empresa.
- Jugadores de pádel: en este caso se refiere a los que no son socios del club pero que disfrutan de las pistas de pádel. Si bien pudieran añadirse al segmento deportistas, los servicios que se ofrecen a cada uno son relativamente diferentes.
- Usuarios esporádicos: es decir, los que acuden al centro con poca frecuencia pero que, generalmente, son participantes de las mismas actividades; es decir, torneos, master class, comidas o cenas en el restaurante, campus infantil de verano o de navidades, entre otras.

VII.2 Propuesta de valor.

En este acápite, se hace referencia a lo que ofrece la empresa que la hace valiosa en el mercado, es decir, aquello que genera valor a los clientes. En tal sentido, con la nueva estrategia diseñada, el club añade valores que antes no tenía, o bien, que no sabía aprovechar. Se trata de:

- Aplicación móvil personalizada: sin dudas, con esta nueva tecnología, la empresa genera un valor añadido a la experiencia de los clientes, al mismo tiempo que, agiliza todos sus procesos. Se trata de una oferta única en el mercado que la convertirá en referente para las demás empresas del sector.
- Experiencia gastronómica: si bien antes el club no había optimizado el uso de su restaurante, la estrategia que se plantea genera una nueva variable a la experiencia del consumidor: la oportunidad de conocer personas, variable que, por lo general, estaba asociada más a centros nocturnos y de ocio.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

Por su parte, se siguen manteniendo el resto de propuestas con que ya contaba la empresa:

- Programas Les Mills: clases dirigidas específicas que la empresa, como centro exclusivo de Alcoy y acreditado por Les Mills International, pone a disposición de sus clientes.
- Sala Fitness: equipada con la más alta gama de equipos de la marca BH Fitness, especialistas en cubrir las necesidades deportivas de gimnasios desde hace más de dos décadas.
- Clases de pádel: una de las actividades más valoradas en la empresa, debido, principalmente, al prestigio con que cuentan sus monitores.
- Torneos: cada vez son más las personas que se apuntan a este tipo de evento; de hecho, las plazas suelen ser bastante codiciadas tanto por socios como por residentes fuera de Alcoy.
- Pistas de pádel: en este sentido, algo que aumenta potencialmente el valor de estas instalaciones, es el hecho de que está abierta para el público en general, lo cual no sucede en todos clubes de la ciudad. Con la estrategia que se propone, se pretende optimizar aún más el uso de las pistas.

VII.3 Canales de distribución.

En este bloque, se hace referencia a cómo la compañía hace llegar su propuesta de valor a los clientes; es decir, la manera en que va a establecer contacto con ellos. En tal sentido, se añaden:

- Las emisoras de radio en Alcoy: como se pudo apreciar en el capítulo anterior, este se convertirá en un nuevo canal de distribución que podría traer grandes beneficios a la empresa. Si bien, en un principio, se prevé utilizarla para la publicidad de la aplicación móvil, posteriormente, podría convertirse en una herramienta clave.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

- Aplicación móvil: a pesar del hecho de que este recurso ya constituye una propuesta de valor en sí, a ello se le añade la potencialidad que brindará al resto de propuestas.

Por otra parte, con la implementación de la nueva estrategia, se pretende mejorar y optimizar el resto de canales de los que ya disponía la empresa:

- Web corporativa: en este sentido, se plantea optimizar la web corporativa de la empresa, añadiéndole diversos servicios que faciliten la experiencia de los consumidores, así como toda la información posible que pudiesen necesitar los clientes potenciales.
- Redes sociales: de igual manera, se prevé actualizar los contenidos en las diversas redes que posee la empresa, principalmente en la página de Facebook del restaurante, que actualmente es la más abandonada.
- Prensa comarcal: respecto a este canal, si antes la empresa no pagaba por publicaciones, ahora se convierte en una de las acciones a realizar para implementar la nueva estrategia.

VII.4 Relación con los clientes.

Definida como la manera en que la empresa se relaciona con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y necesidades. En este sentido, la relación con el cliente en este nuevo camino, puede definirse como:

- Personalizada: si bien la tecnología a veces tiende a distanciar a las personas, con la estrategia que se plantea ocurre todo lo contrario; la empresa tendría a su disposición una base de datos de sus clientes tan amplia, que le permitiría brindarles un servicio más personalizado.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

En cuanto a las variables definidas en capítulos anteriores, lejos de modificar la relación existente entre el club y sus clientes, se pretende reforzarla aún más. Para ello, se seguirá contando con las mismas:

- Flexible: cada persona es única.
- Honesta: la empresa es transparente en todo momento.
- Respetuosa: el club ha sabido tratar siempre al cliente con todo el respeto que se merece, pertenezca a cualquier grupo de edad.
- Familiar: los gerentes de la empresa tienen la visión de que, algún día, el club sea una gran familia.

VII.5 Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingresos son aquellas maneras por las cuales la empresa obtiene dinero, es decir, donde se monetiza la relación creada. En este caso, las fuentes de ingreso del club siguen siendo diversas, la ventaja de algunas de ellas, es que con la aplicación móvil pueden ser pagadas online desde la comodidad de sus dispositivos. En este caso serían:

- Alquiler de pistas.
- Venta de alimentos y bebidas en restaurante.
- Accesos puntuales.

Por otro lado, el resto de ingresos se ganan bien mediante domiciliaciones, o directamente en recepción.

- Remesas: referidas a las mensualidades abonadas por los socios.
- Clases: tanto de pádel como de baile.
- Alquiler de taquillas.
- Alquiler de palas.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

- Venta de artículos en tienda.
- Inscripciones a eventos: dígame torneos, master class, campus infantil, etc.
- Publicidad de empresas.

VII.6 Recursos clave.

En este caso, se hace referencia a aquellos elementos que necesita el club para llevar adelante sus actividades. En este sentido, se añade un nuevo recurso:

- Aplicación móvil: si bien puede que esta variable esté presente en más de un bloque, en este caso, es imprescindible su presencia. A través de la aplicación, el club podrá gestionar sus reservas, conocer niveles de ocupación, dar más acceso a posibles compradores, etc.

Además, se mantienen el resto de recursos clave de la empresa; si se propuso prescindir de la piscina, fue precisamente porque esta no constituye parte de ellos:

- Sala Fitness de aproximadamente 230m².
- Sala Les Mills con una superficie de 97,20m².
- Sala de Ciclo, también con una superficie de 97,20m².
- Sala Multiusos de aproximadamente 100m².
- Pistas de pádel con una superficie total de aproximadamente 2.500m², teniendo en cuenta los pasillos.
- Restaurante con un salón de 250 m² útiles.

VII.7 Actividades clave.

Son aquellas acciones básicas y estratégicas que realiza la compañía para que su propuesta de valor llegue al cliente, le permita relacionarse con él y

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

generar ingresos. En el caso del club, las principales actividades clave se mantienen, pero, en el caso de algunas, se les añade la reserva online como parte de la estrategia desarrollada. En tal sentido, se incluyen:

- Clases dirigidas: tanto de gimnasio, como de pádel y baile.
- Alquiler de pistas.
- Elaboración/venta de alimentos y bebidas: A+B.

Mientras que el resto sigue funcionando con la misma dinámica:

- Torneos de pádel.
- Campus infantil: tanto en verano, como en navidades.
- Master class: realizadas ocasionalmente, tanto de baile como de clases de gimnasio.

VII.8 Socios clave.

Cuando se habla de socios clave, se hace referencia a aquellos agentes que son necesarios para el desarrollo del negocio. Con la nueva propuesta que se plantea, se hace imprescindible la presencia de un nuevo socio clave:

- La Escuela Politécnica Superior de Alcoy (EPSA), con la que se establecerían los convenios para la implementación de la estrategia; pero que, en un futuro no muy lejano, se crearían otras asociaciones.

Respecto al resto de socios, esto se mantienen igual:

- Café Barsel: empresa dedicada a la venta de café artesano y de calidad; también proveedor del restaurante del club.
- Generali Club Platinum: compañía de seguros de Alcoy.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

- ImpriDekor: empresa dedicada a la impresión digital; también proveedor habitual de artículos personalizados para el merchandising de la empresa, así como de premios de torneos.
- Estrella Damm: empresa fabricante y comercializadora de cervezas; también proveedora del restaurante del club.
- EspaBrok: organización de corredurías de seguros.
- Bullpadel: marca deportiva española, especializada en la producción de productos para el pádel; el club es uno de los puntos de venta oficial de esta marca.

VII.9 Estructura de costes.

En cuanto a la estructura de costes de la empresa, con la nueva propuesta diseñada, se añaden algunos nuevos, como son:

- Mantenimiento del sistema de gestión Syltek.
- Mantenimiento de la aplicación.

Sin embargo, se elimina:

- Mantenimiento de la web, debido a que será un servicio facilitado por el propio sistema de gestión.

En cuanto al resto, sí que se mantienen las mismas variables:

- Alquiler de la nave.
- Suministros de luz, agua, gas, electricidad, teléfono, internet, etc.
- Mantenimiento de las instalaciones: en este caso se elimina el mantenimiento de la piscina.
- Asesoría laboral, jurídica y fiscal.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

- Salarios.
- Impuestos.
- Afiliación mensual como Club Les Mills.
- Promoción de publicaciones en Facebook.
- Artículos de tienda.
- Materias primas para el restaurante: tanto alimentos como bebidas.
- Productos de limpieza e higiene: servilletas, desengrasantes, desinfectantes, bayetas, etc.

Una vez analizados todos los bloques, se presenta gráficamente el Business Model Canvas que refleja el nuevo modelo de negocio del Urban Padesport & Coffee, S.L.

VII. Propuesta de un nuevo negocio innovador

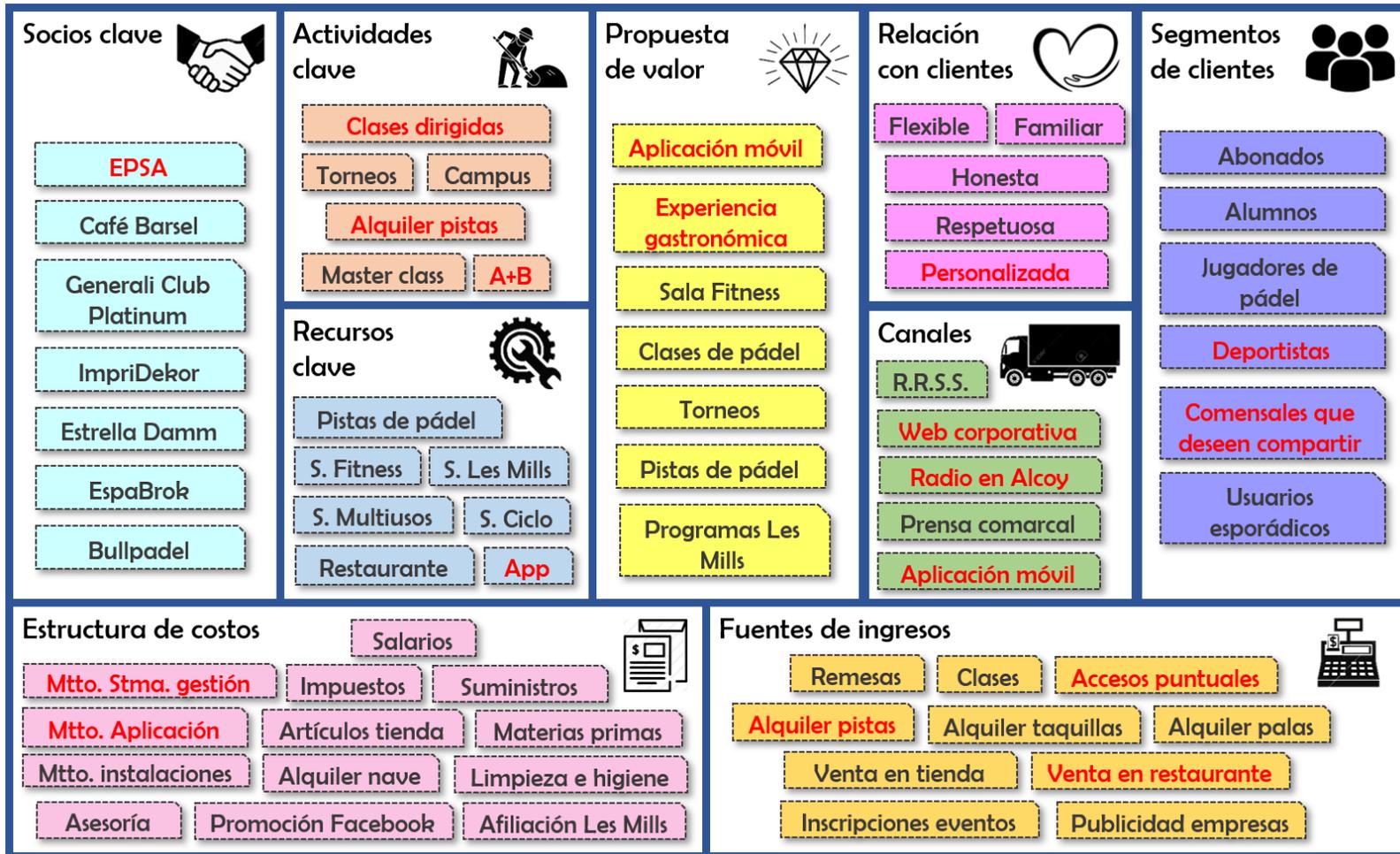


Figura 50. Nuevo Business Model Canvas de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

VIII. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

VIII. Conclusiones.

No es secreto para nadie que la tecnología continuará evolucionando y mejorando sustancialmente la productividad industrial, lo que obligará a los proveedores a producir bastantes productos y servicios, desapareciendo así los nichos de mercado, que al mismo tiempo causan que la oferta sobrepase la demanda, Todo ello, generando la desaparición o destrucción del negocio, ya que los productos y servicios se vuelven *commodities* que alimentan guerras de precios y disminución de utilidades.

Por otro lado, parece ser muy claro, que la innovación en valor de una empresa continuará y será indudablemente la mejor estrategia como motor del crecimiento y supervivencia en el mercado; ya que los océanos rojos marcan perspectivas en espacios de mercado establecidos y que se están encogiendo de manera sostenida en diferencia a las nuevas exploraciones que genera el océano azul. La actualidad demanda originalidad y funcionalidad en los servicios, de nada vale quedarse estancado en un mundo que gira tan deprisa.

Hoy día, el Urban Padesport & Coffee, S.L. dispone de propuestas fáciles de implementar y que podrían darle un reconocido lugar en el mercado; es decisión de sus gerentes si actúan o esperan a ser devorados por la competencia. La puesta en marcha de la estrategia desarrollada, podría convertirse en el elemento diferenciador del club, solo falta que decidan poner manos a la obra.

Ahora bien, para concluir, un viejo aforismo que dice: “Quienes siempre hacen las mismas cosas, siempre consiguen los mismos resultados”; sin embargo, por increíble que parezca, la mayoría espera conseguir resultados diferentes sin cambiar nada.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

CARNEIRO-CANEDA, M. (2010), *“Dirección estratégica innovadora pero, ¿hay vida después de Porter?”* A Coruña, España. ISBN: 9788497454438.

CARRIÓN-MAROTO, J. (2007), *“Estrategia de la visión a la acción”*. 2da Edición, ESIC Editorial, Madrid.

NAVAS-LÓPEZ, J.E.; GUERRAS-MARTÍN, L.A. (2016), *“Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”*. Pamplona: Editorial Aranzadi.

NAVAS-LÓPEZ, J.E.; GUERRAS-MARTÍN, L.A. (2007), *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 4ª edición, España.

PORTER, M. E. (1984, en inglés en 1980), *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. CECSA, México.

PORTER, M. E. (1987, en inglés en 1985), *“Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. CECSA, México.

W. CHAN KIM., MAUBORGNE RENÉE (2008). *“La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante”*. Barcelona: Editorial Norma.

W. CHAN KIM., MAUBORGNE RENÉE (2008), *“La transición al océano azul, más allá de competir”*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.

Bibliografía

Linkografía.

ARTURO K. (2020), *“El análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas”*. Disponible en: <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/> Fecha de acceso: 16 de octubre de 2020.

AYUNTAMIENTO DE ALCOY (2017), *“Diagnóstico Estratégico del municipio de Alcoy”*. Disponible en: https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/participacion_ciudadana/descargas/PlanEstrategico.pdf Fecha de acceso: 23 de julio de 2020.

CEEI ALCOY (2019), *“Alcoy, modelo de ciudad Smart City en una jornada sobre IoT en Benidorm”*. Disponible en: <https://ceei.alcoi.emprenemjunts.es/?op=8&n=18429> Fecha de acceso: 11 de noviembre de 2020.

CMDSPORT (2015), *“La mayoría de los españoles que van al gimnasio son menores de 40 años”*. Disponible en: <https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/la-mayoria-de-los-espanoles-que-van-al-gimnasio-son-menores-de-40-anos%EF%BB%BF%EF%BB%BF/> Fecha de acceso: 16 de diciembre de 2020.

DATOSMACRO (2020), *“España: economía y demografía”*. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana> Fecha de acceso: 23 de octubre de 2020.

EPDATA (2020), *“Alcoy - Renta por municipios: datos y estadísticas de la Agencia Tributaria”*. Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios->

Bibliografía

[datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/alcoy/645](#) Fecha de acceso: 2 de enero de 2021.

EURYDICE (2020), *“España, situación política”*. Disponible en: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es Fecha de acceso: 16 de diciembre de 2020.

INE (2020), *“Nota de prensa: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”*. Disponible en: https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf Fecha de acceso: 13 de octubre de 2020.

MORENO, M.A. (2020), *“El confinamiento dispara la demanda de material para entrenar en casa”*. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/deportes/20200327/48111684847/el-confinamiento-dispara-la-demanda-de-material-para-entrenar-en-casa.html> Fecha de acceso: 06 de febrero de 2021.

N. SIMÓN (2020), *“Alcoy busca un presupuesto con el mayor consenso posible para 2021”*. Disponible en: <https://www.informacion.es/alcoy/2020/11/22/alcoy-presupuesto-consenso-24711058.html> Fecha de acceso: 11 de noviembre de 2020.

OBSERVATORIO EMPRESARIAL PARA EL CRECIMIENTO INCLUSIVO (2020), *“Causas estructurales del desempleo juvenil en España”*. Disponible en: <https://www.crecimientoinclusivo.org/causas-estructurales-del-desempleo-juvenil-espana/> Fecha de acceso: 26 de octubre de 2020.

Documentos.

BERNÁCER-SEMPERE, A. (2016), *“Proyecto de reforma y acondicionamiento de nave industrial para uso de centro de enseñanza personalizada de la práctica de pádel”*. Alcoy, Alicante.