



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN ESTRATÉGICO DEL GIMNASIO OLYMPIA ALCOY

MEMORIA PRESENTADA POR:

Mauro Bernabeu Verdú

TUTOR/A:

Josep Capó Vicedo

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Junio 2021

RESUMEN

La práctica del deporte es una actividad esencial en el ser humano al provocar numerosos beneficios tanto a nivel físico como mental. Es por ello que muchas empresas y organizaciones se dedican al mundo de la práctica del deporte, ya sean clubs federados o entidades tanto públicas como privadas, pudiendo ser gimnasios o complejos deportivos.

En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico del Gimnasio Olympia Alcoy, dedicado a la práctica de la actividad física. Para ello cuenta con la ayuda de unas completas instalaciones y monitores especializados en el bienestar físico y emocional. Con este análisis se pretende dar a conocer este recinto y saber que se puede mejorar para que sea más competitivo y optimizar su funcionamiento.

Inicialmente, se va a hablar de la historia de la empresa, sus orígenes y los objetivos iniciales de sus creadores, analizando sus características básicas, incluyendo la misión y la visión que se da en la organización.

A continuación, el entorno, para poder observar cuáles pueden ser sus amenazas y oportunidades. Más adelante, se estudian las fortalezas y debilidades que puede tener la empresa mediante un análisis interno de los recursos y capacidades.

Seguidamente, se va a realizar la Matriz DAFO, donde se va a comprobar si la empresa posee la suficiente capacidad para hacer frente a la competencia.

Posteriormente, se van a formular las estrategias que la empresa debe llevar a cabo, evaluarlas y seleccionar las más adecuadas, para que ésta pueda disminuir los errores que esté realizando, mejorar así su funcionamiento y la experiencia positiva de sus usuarios.

Finalmente se va a imponer un plan de acción para la implantación de las estrategias y un sistema de control para comprobar si son las adecuadas, realizando un seguimiento y evaluaciones periódicas.

ABSTRACT

The practice of sport is an essential activity for humans as it causes numerous benefits both physically and mentally. That is why many companies and organizations are dedicated to the world of practicing sports, whether they are federated clubs or both public and private entities, which may be gyms or sports complexes.

In this work, a strategic analysis of the Olympia Alcoy Gym will be carried out, dedicated to the practice of physical activity. For this, it has the help of complete facilities and monitors specialized in physical and emotional well-being. This analysis is intended to publicize this venue and know that it can be improved to make it more competitive and optimize its operation.

Initially, it will talk about the history of the company, its origins and the initial objectives of its creators, analysing their basic characteristics, including the mission and vision that exists in the organization.

Next, the environment, to be able to observe what its threats and opportunities may be. Later, the strengths and weakness that the company may have are studied through an internal analysis of the resources and capacities.

Next, the SWOT Matrix will be carried out, where it will be verified in the company has sufficient capacity to face the competition.

Subsequently, the strategies that the company must carry out, evaluate them and select the most appropriate ones will be formulated, so that it can reduce the errors it is making, improve their operation and the positive experience of its users.

Finally, an action plan will be imposed for the implementation of the strategies and a control system to check if they are adequate, carrying out periodic monitoring and evaluations.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico; gimnasio; actividad física; salud; Matriz DAFO

KEYWORDS

Strategic plan; gym; physical activity; health; SWOT Matrix

ÍNDICE

1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	7
1.1 Objeto.....	7
1.2 Motivación	7
1.3 Justificación	7
2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Estrategia.....	10
2.1.1 Definición de Estrategia	10
2.1.2 Niveles de Estrategia	11
2.2 Dirección estratégica.....	14
2.3 Planificación Estratégica.....	17
2.3.1 Definición de Planificación Estratégica	17
2.3.2 Proceso de Planificación Estratégica.....	18
3: ANTECEDENTES	27
3.1 Descripción General de la Empresa.....	27
3.2 Estrategias y prioridades competitivas	28
3.3 Misión, Visión y Valores	29
3.4 El Producto	30
4. ANÁLISIS EXTERNO	36
4.1 Análisis del entorno general o macroentorno	36
4.1.1 Análisis PEST	37
4.1.2 Perfil Estratégico	60
4.2 Análisis del entorno específico o microentorno	63
4.2.1 Análisis del sector de la Actividad Física en Alcoy.....	63
4.2.2 Grupos estratégicos	64
4.2.3 Análisis de los Grupos estratégicos: Las 5 fuerzas de Porter	67
5. ANÁLISIS INTERNO	80
5.1 Identificación de recursos	80
5.2 Identificación de las capacidades.....	83
5.3 Evaluación de los Recursos y Capacidades.....	85
5.4 Perfil Estratégico	86
5.5 Matriz Fortalezas y Debilidades	89
5.6 Análisis DAFO	91

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	95
6.1 Formulación.....	95
6.2 Evaluación y selección.....	96
6.2.1 Ajuste de la estrategia.....	97
6.2.2 Aceptabilidad de la estrategia.....	99
6.2.3 Factibilidad de la estrategia	100
7. PLANES DE ACCIÓN	104
7.1 Priorización de los planes de acción.....	109
7.2 Análisis de la viabilidad financiera	110
8. CONCLUSIONES	116
9. BIBLIOGRAFÍA	119

1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Objeto

El objeto principal de este proyecto es realizar un análisis estratégico que permita conocer mejor la actividad del Gimnasio Olympia Alcoy. Principalmente se pretende recopilar información acerca de la situación actual de la empresa, incluyendo las últimas estrategias llevadas a cabo, además de la visión y la misión y realizar un diagnóstico del análisis externo e interno de las condiciones que afectan a la actividad de la empresa. Con los análisis del macroentorno y microentorno se va a observar cuáles son las dimensiones del entorno que afectan al deporte en la ciudad de Alcoy. Además, se indicarán los recursos y capacidades con los que cuenta la organización para observar cuáles son los puntos fuertes y débiles del gimnasio. Finalmente se va a realizar la formulación, evaluación y selección de nuevas estrategias que posteriormente se van a llevar a cabo en el Plan de acción correspondiente a cada una de ellas.

1.2 Motivación

Para poder realizar este trabajo correctamente, se han puesto en práctica varios conocimientos adquiridos durante la realización del Grado de Administración y Dirección de Empresas, principalmente los relacionados con el Departamento de Organización de Empresas en general, y en el área de la Dirección Estratégica en particular. Dentro de esta área se exponen muchos conceptos que son necesarios para la correcta gestión de compañías y empresas. Pese a la necesidad de estos conocimientos, también hay otros muy importantes que no se van a indicar en el trabajo, puesto que no van a estar relacionados con el tema presentado.

Poder poner en práctica los conocimientos que se han estudiado a lo largo de la carrera aporta una perspectiva mucho más real y práctica de lo importantes que pueden llegar a ser a nivel profesional.

1.3 Justificación

La actividad deportiva es fundamental para la salud física del ser humano, y por ello se quiere estudiar cuáles son los factores que intervienen en la misma para que las personas quieran apuntarse a los gimnasios. El hecho de realizar el estudio el gimnasio Olympia es debido a que es una empresa que ha permanecido activa durante más de 30 años en la ciudad de Alcoy, gracias a unas completas instalaciones aptas para recibir al mayor público posible, además de contar con monitores especializados tanto en la forma física y mental.

Además, con el estudio de este gimnasio se van a analizar además otras instalaciones similares con las que cuenta la ciudad, para que la población pueda mantener una actividad física constante y mejorar con ello su salud y bienestar físico y anímico.

Este Capítulo I es una declaración de intenciones acerca del trabajo que se va a realizar. El Capítulo II va a constar de la presentación de un amplio cuerpo teórico que va a servir de un soporte básico para la comprensión de la dirección Estratégica y de los procesos que se van a realizar más adelante en el trabajo. En el Capítulo III se muestra toda la información concerniente a empresa que se va a estudiar, donde se analizará el contexto del trabajo, en la parte de Antecedentes. En los siguientes apartados, (Capítulo IV y V) y se realiza un análisis interno y externo del Gimnasio Olympia en Alcoy. Se analizan los principales factores del entorno que afectan a la realización de actividades deportivas en la ciudad, permitiendo identificar tanto las influencias positivas u oportunidades y las influencias negativas o amenazas. Más adelante, en el análisis interno de la organización se determinan cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de observar cuáles son los puntos que se deben mantener y cuáles los que perjudican negativamente a la entidad.

Seguidamente a este apartado, en el Capítulo VI del trabajo se formulan estrategias a partir del análisis DAFO, para proponer nuevas medidas de cambio, que van a ser evaluadas y seleccionadas las más adecuadas. Una vez seleccionadas estas estrategias, se va a crear un plan de acción para cada una de ellas que el gimnasio va a tener que implantar para poder ser lograr objetivos de crecimiento.

Finalmente, en el Capítulo VII se van a plantear las conclusiones obtenidas después del estudio de la empresa analizada.

Por último, se muestran las reseñas bibliográficas obtenidas para la consecución del trabajo además de un índice de figuras y cuadros.

2: MARCO TEÓRICO

2: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se va incluir la información necesaria acerca de los conceptos relacionados con el trabajo y así poder poner en contexto las ideas acerca de las que se compone el mismo.

En primer lugar, se expone el término de estrategia y las diferentes variantes de su uso tanto a nivel empresarial como a niveles más personales.

En segundo lugar, se identifica así la terminología de Dirección Estratégica, incluyéndose para su explicación una suma de las diferentes figuras y cuadros de referencia que pueden ayudar a la comprensión de la misma.

Finalmente, en último lugar, se exponen los principales conceptos sobre la Planificación Estratégica, donde se incluyen, además de su definición, una muestra exhaustiva de las técnicas y procesos que lleva a cabo para su ejecución.

2.1 Estrategia

2.1.1 Definición de Estrategia

En el mundo actual, la asociación del término estrategia al mundo empresarial es prácticamente instantánea, pero, en sus inicios, el origen de esta palabra siempre ha estado muy ligado al belicismo. La etimología de esta palabra está íntimamente ligada al mundo militar. El vocablo proviene del griego “strategos”, cuyo significado es general y se asocia a la persona en la que residía la jefatura y mando de un ejército cuerpo militar. Por tanto, en la historia, las primeras referencias a esta palabra están ligadas al arte de dirigir las operaciones militares, utilizadas por autores como Heródoto y Jenofonte además del filósofo y militar Sun Tzu en la obra “El Arte de la guerra”.

Es a partir del siglo XX cuando la estrategia se empieza a ligar directamente con el mundo empresarial, aunque durante la Revolución Industrial un siglo antes es cuando esta relación comienza, con el surgimiento de organizaciones empresariales más complejas cada vez.

En los años 40, se produce la estrategia en el mundo empresarial con la Teoría de Juegos, desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern. A partir de los años 50, el nuevo pensamiento en las empresas introduce la visión y planificación a largo plazo, inicialmente desde el ámbito financiero.

A partir de los años 60 y 70 las empresas empiezan a tener una visión global que facilita la articulación y dinamización de la estrategia en base a las diferentes áreas que la componen. Es en este punto cuando se introducen dentro de la estrategia la visualización de las organizaciones respecto a su entorno con análisis de mercado y de la competencia.

Por tanto, a partir de esa época, el concepto de estrategia en el mundo empresarial se ha visto obligado a ir cambiando y de adaptarse a los diversos sistemas de dirección que han ido surgiendo con el paso de los años, además de los diversos cambios debidos a problemas internos y externos que se han encontrado. Actualmente existen muchas definiciones acerca del concepto de estrategia a causa del gran catálogo autores que han trabajado con esta materia y han adaptado este término a sus respectivos trabajos.

“La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. (Chandler, 1962)

En cambio, Michael E. Porter la define como: “Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Diseñar la Estrategia de una empresa es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior de los públicos a los que sirve”. (Porter, 1985)

2.1.2 Niveles de Estrategia

Para que el concepto de estrategia sea una herramienta útil para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario que se implementen decisiones concretas para cada nivel en que opera la empresa. Estos son los llamados niveles de la estrategia:

1. Estrategias corporativas o de empresa
2. Estrategias competitivas o de negocio
3. Estrategias funcionales u operativas



Ilustración 1: Niveles de la estrategia. Fuente: Elaboración propia

Estos niveles se observan claramente en empresas diversificadas, es decir, que trabajan con diferentes productos y mercados.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa o de empresa es el plan general de actuación directiva de una empresa diversificada. En este nivel se plantea en qué actividades desea participar y cuál es la combinación más adecuada para el éxito de la empresa.

Es el nivel más alto que se refiere al alcance global de una organización y a cómo se va a añadir valor a la empresa en sus diferentes unidades de negocio. Implican las decisiones sobre el conjunto de la empresa y son la base para las demás decisiones estratégicas. Entre las diferentes cuestiones de las que se encarga se puede encontrar: Misión, visión y objetivos de la empresa, Cobertura geográfica, Diversidad de productos y Asignación de recursos, entre otros.

Las direcciones de desarrollo son las opciones estratégicas de las que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura de mercado, a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las diferentes partes participantes.

El objetivo principal de la estrategia corporativa ha de ser determinar en qué actividades compite o va a competir la organización o empresa, definiendo así su campo de actividad. A partir de la Matriz de Ansoff las organizaciones pueden comprender cuáles van a ser sus principales direcciones de desarrollo:



Ilustración 2: Matriz de Ansoff. Fuente: Economipedia (2021)

Proteger: Esta opción se da cuando las organizaciones consolidan o aseguran su posición en los mercados actuales y productos actuales. Esta posición requiere atención para poder mantener

una situación positiva. Es decir, debido a que la situación del mercado cambia continuamente, es importante seguir desarrollando los recursos y capacidades de la organización para mantener una posición competitiva.

Construir: En esta posición la empresa trata de ganar cuota de mercado aumentando sus ventas de productos ya existentes en mercados actuales mediante la incrementación de su participación en el mercado o desarrollando la demanda global.

Desarrollo de producto: La empresa se mantiene en el mercado actual, pero desarrollan productos con características nuevas o diferentes a los actuales, o añaden más elementos a la línea productiva. Esta estrategia es adecuada cuando la empresa compite en un sector muy especializado, como el tecnológico, para ofrecer así nuevos productos de mayor calidad en un mismo mercado en el que ya se actuaba.

Desarrollo de mercado: La empresa en esta estrategia trata de introducir sus productos actuales o tradicionales en nuevos mercados. Esto se suele dar en casos como la aparición de nuevos canales de distribución de alta calidad, con confianza y con costes no excesivamente elevados. Otro caso en el que se suele utilizar esta estrategia es cuando la empresa ha alcanzado ya un alto nivel de eficiencia en los mercados actuales y se pretende introducir en otros menos saturados. También se suele usar cuando las instalaciones productivas están siendo infrutilizadas y tiene los recursos necesarios para poder expandirse.

Diversificación: En esta estrategia la empresa añade nuevos productos a nuevos mercados no existentes. Esta estrategia es la estrategia de desarrollo más radical y arriesgada, puesto que obliga a la empresa a operar en entornos competitivos nuevos. Pueden existir dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada. La **Diversificación Relacionada** se da cuando existe relación entre las actividades existentes y las nuevas, pudiéndose dar con la integración vertical u horizontal. La integración vertical supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con su ciclo de producción completo, convirtiéndose así en su propio proveedor o cliente. Con esta integración se pretende mejorar la posición competitiva de la empresa. La integración horizontal, en cambio, se produce cuando se desarrollan actividades complementarias a las actuales. Con esta técnica se pretenden reducir costes y diferenciarse al utilizar una marca o tecnología para sobrepasar barreras ya existentes. La **Diversificación no Relacionada** supone el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales. Es la forma más drástica que se utiliza para poder crecer, al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa con los nuevos negocios. En esta parte se incluye la estrategia de internacionalización de una empresa, ya que implica salir a competir fuera de las fronteras nacionales y vender en países distintos a los de su origen. El objetivo principal es crear nuevas oportunidades de negocio.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva o de negocio trata de determinar cómo se ha de competir con éxito en los diferentes mercados en los que actúa la empresa. En este nivel estratégico las

decisiones harán referencia a las distintas unidades de negocio en las que opera la empresa, desarrollándose lo mejor posible cada actividad de cada unidad estratégica. En este tipo de estrategias se pretenden conseguir ventajas competitivas, que se definen como una característica de una empresa que la diferencia de otra, colocándola así en una posición relativa superior para competir.

Según Porter, las estrategias competitivas consisten en emprender acciones ofensivas para crear una posición más eficiente en un sector, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas y obtener un mejor rendimiento sobre la inversión de la empresa. Existen tres estrategias competitivas genéricas: Liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de Enfoque.

El **Liderazgo en Costes** se produce cuando la empresa consigue una ventaja competitiva en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio de similar calidad al que ofrece la empresa. Esta estrategia se dirige a los consumidores orientados al precio, mayormente.

La estrategia de **Diferenciación** se utiliza cuando la empresa busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente percibe como única. Por tanto, esta estrategia se dirige a consumidores que están dispuestos a pagar más por él.

La **estrategia de Enfoque o Nicho** consiste en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. La empresa consigue con esta estrategia dirigirse a un mercado más pequeño, aunque la diferenciación permite incrementar su eficiencia.

Estrategias Funcionales

El tercer y último nivel estratégico está ocupado por las estrategias funcionales u operativas. En este nivel se busca fijar los criterios de cómo han de asignarse los recursos y capacidades dentro de cada área funcional en la empresa. Este tipo de estrategias deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, y son esenciales para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto. Se las denomina políticas y son esenciales para la integración de decisiones operativas en la empresa.

2.2 Dirección estratégica

La dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial cuyo objetivo principal es formular estrategias y ponerlas en práctica.

La dirección estratégica se determina por tres puntos a partir de los cuáles se identifica la misma. Inicialmente se comprueba la incertidumbre sobre su entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes. Más adelante, se va a observar la complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno y la interrelación de entorno con la empresa. Por último, se analizan los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que son perjudicados por las mismas.

Por tanto, se puede confirmar que la dirección estratégica se desarrolla en un contexto de incertidumbre, complejidad y conflictividad desde el punto de vista de la dirección empresarial.

Por ello, si la empresa quiere alcanzar sus objetivos establecidos, deberá desarrollar las tres funciones básicas que cumple la dirección estratégica:

- . Desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de la empresa.
- . Coordinación de los recursos y su disponibilidad.
- . Búsqueda de la creación de valor de la empresa.

Por otro lado, la dirección estratégica debe desempeñar una función primordial a la hora de establecer la estrategia de la empresa. Por ello, la dirección estratégica tiene que identificar los componentes básicos de la estrategia para identificarla. Estos componentes son:

- . Campo de Actividad o ámbito: este primer elemento básico delimita el campo de actividad de la empresa u organización, debido a que es necesario establecer su relación productiva con el entorno socioeconómico mediante la definición de los diferentes negocios en los que la empresa participa.
- . Capacidades o Competencias Distintivas: este componente básico parte desde el punto de vista de que se deben incluir tanto los recursos de la empresa como las habilidades propias de la empresa con tal de poder dar una respuesta óptima y eficaz a los retos del entorno.
- . Efecto sinérgico: en este tercer elemento la empresa pretende la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades para la dotación y creación de más valor del que se lograría con la actuación por separado de cada uno de estos elementos.
- . Ventajas competitivas: son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un

entorno competitivo debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas participantes en la misma actividad. Entre las características se incluyen la reducción de costes de sus productos o servicios y un mejor posicionamiento para la obtención de mayores ingresos.

Dentro de la dirección estratégica se identifican tres fases para que estas estrategias funcionen adecuadamente en la empresa u organización. Son:

1. Análisis estratégico
2. Formulación de estrategias
3. Implantación de las estrategias



Ilustración 3: Etapas de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia

Además, dentro de este proceso se añaden distintas actividades que la empresa debe realizar para su correcta implantación. Primero se va a establecer los objetivos y las misiones de la empresa. A continuación, se tiene que realizar un análisis de la empresa examinando las amenazas y oportunidades del entorno competitivo. En el siguiente paso se debe realizar un análisis interno para observar los puntos fuertes y débiles de la empresa, determinando así su posición competitiva. Seguidamente se tienen que diseñar las estrategias, formulándolas en los entornos corporativo, de negocio y funcional. A continuación, se van a evaluar las estrategias y se seleccionará la más adecuada. Finalmente se pondrá en marcha la estrategia seleccionada y se controlará la estrategia mediante sus respectivos indicadores.

Análisis estratégico: Este es el proceso que permite determinar el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno que pueden afectar a la empresa u organización, así como los puntos fuertes y débiles de la misma. Con este proceso la dirección pretende hacer una evaluación de la situación de la empresa, para formular la estrategia más adecuada para los objetivos y metas definidos por la misma. En esta fase se estudiarán tres elementos que van a ser los ejes sobre los que se va a construir la estrategia. Estos elementos son la definición de los objetivos y misiones de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

Formulación de estrategias: A partir del análisis estratégico, la empresa va a intentar diseñar diferentes alternativas para conseguir su misión y objetivos definidos en función del contexto marcado por el análisis interno y externo. Se van a llevar a cabo la elección de las estrategias competitivas, ya sea de liderazgo en costes, diferenciación o de enfoque. Se van a definir además las formas de crecimiento, que puede ser interno, externo o de cooperación, por ejemplo. Se determinarán además en este proceso el grado y las vías de internacionalización más convenientes.

El siguiente paso va a ser evaluar las estrategias y valorar cuál de ellas es la que se debe implantar en la siguiente fase. Lo importante es identificar los criterios más convenientes para poder diferenciar la mejor estrategia de todas las posibles.

Implantación de la estrategia: Una vez elegida la estrategia más adecuada se debe implantar en la empresa. Para esta implantación se debe elaborar un plan estratégico que incluya los objetivos y las decisiones tomadas en las etapas anteriores, así como los medios que deben emplearse y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

La implantación de la estrategia se complementa con la etapa de planificación y control estratégico, donde se revisa y formaliza el proceso de implantación de la estrategia, además de adecuar dicha a estrategia a los posibles cambios que puedan surgir en las condiciones externas o internas que afecten a la empresa. Si esta estrategia no está bien alineada con la misión y objetivos de la organización se deberán corregir las deficiencias tanto de la fase de implantación como las anteriores, las de análisis y formulación o evaluación de la estrategia.

2.3 Planificación Estratégica

2.3.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la empresa. Es la plasmación de todos los supuestos y decisiones integradas en el proceso de Dirección Estratégica. Es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un

futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar al objetivo deseable. Un sistema de planificación estratégica se puede entender como el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.

A **nivel corporativo** este proceso define la misión y visión de la empresa, el análisis estratégico general y el campo de actividad de la empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno y externo, etc.

A **nivel de negocio** define el posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. También define el análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada.

A **nivel funcional** define las necesidades formales que en las distintas áreas operativas exigen las estrategias corporativas y de negocios. Define además la importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa.

Entre las principales ventajas que se incluyen dentro de la planificación estratégica destacan:

- . Este proceso unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- . Obliga a llevar a cabo una vigilancia del entorno.

- . Aumenta además la capacidad de reacción de la empresa frente a cambios imprevistos.
- . Este plan supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas de análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- . Permite la participación del personal en las decisiones empresariales.

2.3.2 Proceso de Planificación Estratégica

Existen distintos instrumentos de planificación empresarial que se adaptan a cada empresa.

Las empresas medianas suelen adoptar un proceso basado en los tres pilares básicos de la planificación:

- . Plan Estratégico
- . Plan de Marketing Estratégico
- . Plan de Gestión Anual



Ilustración 4: Pilares básicos de la planificación. Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar entonces que la planificación estratégica cuenta con tres fases principales. La primera fase hace referencia al análisis y diagnóstico de la situación actual, compuesto por un análisis interno y externo de la organización. Así se obtendrán las fortalezas y debilidades en el interno, y las oportunidades y amenazas en el externo. La siguiente fase hace referencia a las decisiones estratégicas de la organización, donde hay que plasmar los objetivos corporativos de la organización y formular, evaluar y seleccionar las distintas estrategias que se han de llevar a cabo en la organización. Finalmente, la última fase es la de las decisiones operativas, donde han de elaborarse los planes de acción de la empresa.

Análisis externo

Este análisis se centra únicamente en aquella parte del entorno que influye de forma directa o indirectamente en la empresa u organización, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial. Se analizarán cuáles son las influencias positivas u oportunidades y las negativas o amenazas que ejercen las variables externas.

Existen dos grandes niveles del entorno:

Macroentorno: Es el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad.

Microentorno: Parte del entorno más específico y próximo a la actividad de la empresa, es decir, el sector o rama de la actividad económica de la empresa u organización.

Análisis del macroentorno

Para analizar el macroentorno se va a utilizar la herramienta PEST y el perfil estratégico del entorno. El análisis PEST consta del estudio de los factores Político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en la organización. EL objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por parte de la empresa en el futuro.

Dimensión Político-Legal: Engloba todos los factores relacionados con los gobiernos y el marco legislativo actual. Se incluyen en este factor el clima político, el déficit o superávit presupuestario, la deuda del gobierno y las nuevas leyes.

Dimensión económica: Considera principalmente los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores. Se incluyen en este factor el nivel y retribución de la renta, el tipo de interés y tipo de cambio, el PIB, la inflación, la etapa del ciclo económico, la tasa de desempleo, etc.

Dimensión sociocultural: Se analiza el entorno sociocultural de su ámbito de influencia actual y futuro. Las variables que se incluyen en esta dimensión son las demográficas, las socioculturales, las medioambientales y las instituciones sociales, por ejemplo.

Dimensión tecnológica: Se analizan las innovaciones tecnológicas, que son una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Se incluyen en este proceso los nuevos productos y procesos y la obsolescencia de productos en los mercados actuales.

A continuación, después de realizar el análisis PEST, se realiza el perfil estratégico, que permite resumir y concretar las conclusiones del proceso anterior. Tiene dos fases:

1. Se elabora una lista de los factores clave del entorno agrupándolos por variables.
2. Valorar como afectan a la empresa dichos factores en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

Al representar el perfil estratégico resultante, las oportunidades serán los picos situados a la derecha y las amenazas son los picos situados en la izquierda.

Análisis del microentorno

El análisis del entorno se completa con el análisis del microentorno o entorno específico. Las oportunidades serán factores que reduzcan la competencia y las amenazas las que aumenten la competencia.

Una de las herramientas que se utilizan para el análisis de microentorno es la segmentación estratégica. Para realizar esta segmentación se utiliza el concepto de los grupos estratégicos, es decir, es donde se agrupan las empresas por conjunto que siguen una misma estrategia.

Las conclusiones correspondientes a la segmentación se van a representar en un mapa de grupos estratégicos con dos variables. En el eje de ordenadas se encuentra la dimensión del grupo estratégico y con el de abscisas el precio con el que compete.

Después de analizar la conveniencia de dividir o no el sector en segmentos más pequeños, se debe proceder a analizar el atractivo del sector. Para ello se va a utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. En este modelo se indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por 5 fuerzas de presión competitiva.

En los **horizontales** se destacan:

- . Competencia de los productos sustitutivos. Se hace referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que ofrece el sector.
- . Competencia de los nuevos competidores que pueden entrar en el sector. Es una amenaza para el sector, ya que se va a intensificar la competencia actual y se va a reducir el atractivo del mismo.
- . Competencia de los rivales ya establecidos. Se hace referencia a la actuación de competidores ya existentes que pueden afectar a las dimensiones del mercado.

En los **verticales** se destacan:

- . Poder de negociación de los proveedores. A medida que el poder de negociación es mayor por parte de los proveedores, el atractivo del sector disminuye, ya que ellos son los que imponen sus condiciones.
- . Poder de negociación de los clientes: A medida que el poder de negociación es mayor por parte del cliente es mayor, al atractivo del sector disminuye, ya que estos imponen sus condiciones.

Análisis interno

El análisis interno es un instrumento básico y fundamental para la formulación de la estrategia. En este análisis se pretende identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa u organización frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles frente a sus rivales.

El primer paso para el análisis interno ha de ser limitar la identidad de la empresa, indicando el tipo de empresa, sus características fundamentales y básicas, como su edad, el tamaño y el campo en el que trabaja, etc.

El siguiente paso es identificar las variables clave de la organización, donde se van a encontrar sus puntos fuertes y débiles. En base a ellas se va a realizar un diagnóstico más profundo de la empresa y de su potencial para hacer frente a sus retos.

Se van a tener en cuenta para el análisis interno los recursos y capacidades de la empresa. Los recursos son las unidades básicas de análisis, son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa. Estos deben estar bien combinados y gestionados para que sean realmente útiles para la empresa. Las capacidades son las habilidades colectivas de la organización. Las personas deben colaborar entre sí para que funcionen.

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles. Dentro de los recursos tangibles se identifican los físicos (mobiliario, vehículos, maquinas...) y los financieros (dinero, derechos de cobro...). Por otro lado, entre los recursos intangibles se destacan los humanos (conocimientos, habilidades, motivación...) y los no humanos. Estos últimos se componen de los tecnológicos (tecnologías, recursos dedicados a la innovación, patentes...) y los organizativos (marca, reputación de productos y empresa, sistemas de planificación...).

A partir del inventario de los recursos se van a identificar las capacidades. Éstas están ligadas al capital humano y surgen desde la combinación de los diferentes recursos.

Evaluación de recursos y capacidades

Los recursos y capacidades de las distintas empresas han de ser capaces de explotar las distintas oportunidades y neutralizar las amenazas. Así estos recursos y capacidades han de ser poseídos por pocos competidores y difíciles de copiar en el mercado. Solo de esta forma van a ser fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Estos recursos y capacidades se evalúan en base a dos criterios:

1. **Importancia estratégica:** Para establecer y mantener ventajas competitivas. La importancia estratégica para la empresa va a depender de sus habilidades para:

- a. Establecer una ventaja competitiva
- b. Mantenerla
- c. Apropiarse de los rendimientos de la misma

Estos factores van a depender de las diversas características como su escasez, relevancia, durabilidad, etc.

2. **Fortaleza relativa:** Frente a competidores de los recursos y capacidades clave en la empresa. Para la realizar el análisis comparativo existen diversas opciones como el análisis histórico, comparación con los estándares del sector o el Benchmarking o análisis de las mejores prácticas.

El perfil estratégico complementa el análisis funcional de una empresa. Su objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo, así como identificar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Para elaborarlo se han de puntuar los recursos y capacidades clave del 1 al 5 en base a su importancia estratégica. Los picos resultantes hacia la derecha van a ser los puntos fuertes y los picos a la izquierda los débiles. Este perfil estratégico se va a comparar con otro de referencia de la competencia para detectar la fortaleza relativa y valorarla ésta del 1 al 10.

Con esta información obtenida anteriormente se va a elaborar una matriz de fortalezas y debilidades claves.

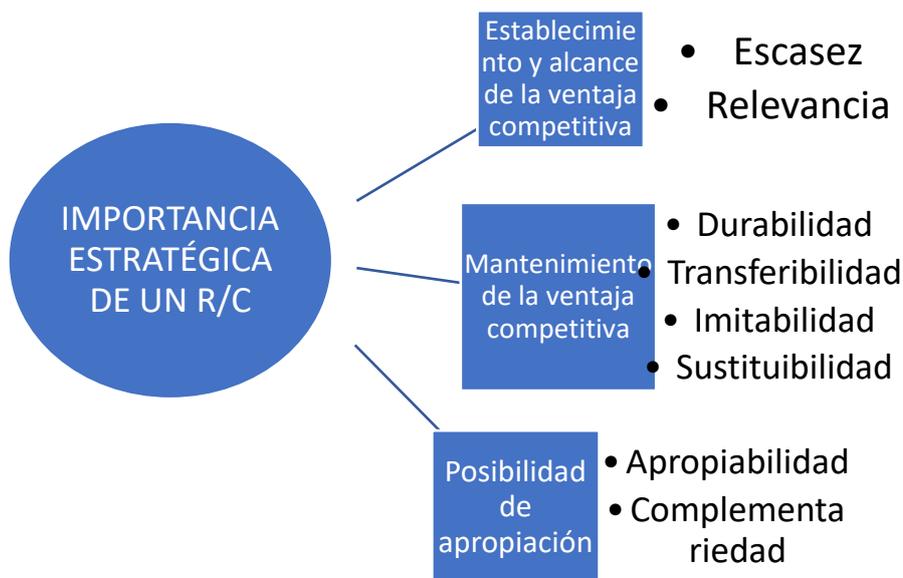


Ilustración 5: Importancia Estratégica de un Recurso/Capacidad. Fuente: Elaboración propia.

Formulación, evaluación y selección de estrategias

Otra forma de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de la empresa es la matriz DAFO. A partir de esta matriz se van a formular las distintas estrategias a seguir por la empresa.

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

Ilustración 6: Matriz DAFO Formulación de Estrategias. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de estrategias

Una vez fijados la misión y los objetivos, analizando el contexto interno y externo y planteadas las distintas opciones estratégicas, la empresa se tiene que plantear la decisión de elegir una de las opciones para que se pueda poner en marcha. La evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y razonable ya que influyen factores bastante subjetivos, como creencias, interés, modas, etc.

Por tanto, para elegir la ideal estrategia, los autores Scholes, Johnson y Whittington proponen 3 criterios para el éxito:

- . Ajuste
- . Aceptabilidad
- . Factibilidad

Ajuste de la estrategia

En este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico. En este proceso se intenta ordenar según los métodos de valoración de la empresa cuál va a ser el orden de preferencia de cada estrategia.

Las distintas opciones estratégicas obtenidas en la matriz DAFO pueden clasificarse según los factores clave que la integran. Estos se ponderarán junto con la misión y la visión de la empresa. Después se valorarán cada una de las opciones estratégicas disponibles en función del grado en el que se ajustan al análisis estratégico eligiendo el de mayor puntuación relativa.

Aceptabilidad de la estrategia

Los criterios de aceptabilidad intentan medir si las consecuencias de adoptar una estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de la empresa. Para cualquier grupo una estrategia va a ser aceptable cuando con ella va a mejorar su situación. La aceptabilidad debe medirse según los criterios de la empresa:

- . Para los accionistas o propietarios:

Se va a estudiar la rentabilidad o creación de valor y el riesgo. El análisis de los beneficios obtenidos es una buena medida de su aceptabilidad. La rentabilidad financiera o rentabilidad de los proyectos de inversión son instrumentos difíciles de medir para la creación de valor. En cuanto al riesgo, a través de las técnicas de proyecciones de los ratios financieros y las matrices de decisión, se intenta introducir en un modelo cuantitativo las relaciones de todas las variables significativas para simular su evolución futura. Son modelos difíciles de construir.

- . Para el resto:

Las reacciones de los grupos de interés o stakeholders: Las reacciones de estos grupos de interés son cruciales para el éxito o fracaso de una estrategia. Se han de analizar los grupos de poder tanto internos como externos.

Factibilidad de la estrategia

Se analiza el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Se analizan los factores como la posibilidad de implantación, la disponibilidad de recursos y capacidades y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Elaboración de los planes de acción

Deben existir acciones concretas para que la estrategia sea efectiva. Cada acción debe de tener una fecha objetivo o tope y un inventario de los recursos que van a ser necesarios, tanto los tangibles como los intangibles. En los planes se ha de determinar QUE, COMO, CUANDO, QUIEN y QUÉ. Es importante además que sea un sistema formal vinculado con el sistema de control.

Después de realizar este proceso anterior da un resultado con un amplio número de planes de acción y muchas acciones a realizar en cada uno de ellos. Para reducir estos planes se debe realizar un mecanismo de priorización mediante la matriz de priorización.

Matriz de priorización: Se utiliza para acotar el número de planes de acción y acciones, o para ajustarse al presupuesto requerido para que no sea superior al disponible o al conveniente. Debe aplicarse en primer lugar a los planes de acción y luego si fuera necesario a los clientes.

El proceso a seguir va a ser el siguiente:

1. Elección de los planes de acción a priorizar.
2. Definición de las variables relevantes para determinar la importancia de los planes de acción.
3. Definición de las variables relevantes para determinar la urgencia de los planes de acción.
4. Determinación de la importancia y peso específico de cada uno de los planes de acción.
5. Valoración individual de la importancia de los distintos planes de acción en función de cada una de las variables: Puede ser baja, media o alta.
6. Valoración individual de la urgencia en cada uno de los planes de acción y observar si es baja, media o alta.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

IMPORTANCIA	ALTA	C: De ejecución necesaria, centrándose en las acciones presupuestaria	B: De ejecución necesaria, centrándose en las acciones presupuestarias	A: De ejecución prioritaria, del plan de acción en su totalidad
	MEDIA	F: Necesidad de ejecución menor que A, B, C, D y E. Detectar acciones más prioritarias	E: Necesidad de ejecución menor que A, B, C y D. Detectar acciones más prioritarias	D: Necesidad de ejecución menor que A y B. Las acciones se estudian con igual prioridad que C.
	BAJA	I: No pasa nada si no se ejecutan en el plan de acción. Analizar si existen acciones clave	H: Analizar las acciones clave	G: Analizar las acciones clave
		BAJA	MEDIA	ALTA
URGENCIA				

Ilustración 7: Matriz de Priorización. Fuente: Elaboración propia

Elaboración del presupuesto

El plan estratégico debe terminar con un presupuesto y una cuenta de explotación previsional. El presupuesto debe ser considerado a largo plazo. Con este presupuesto se pretende comprobar que las acciones estratégicas a realizar conducen a resultados compatibles con los recursos disponibles de la empresa u organización.

Para este análisis se plantean tres escenarios para las estrategias, el optimista, el realista y el pesimista, y para comprobar si las estrategias son las más adecuadas económicamente se deben comparar estos escenarios y observar si van a proporcionar beneficios en la empresa.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

3: ANTECEDENTES

En el tercer capítulo se muestra la información concerniente a la empresa que se va a analizar en el proyecto, en este caso del Gimnasio Olympia en Alcoy. En primer lugar, se va a definir la historia de la organización desde su fundación hasta la actualidad, así como las principales estrategias seguidas por la misma. Posteriormente se van a definir los principios y valores que guían la conducta de la empresa, mediante la visión y la misión que la organización propone.

3.1 Descripción General de la Empresa

El Gimnasio Olympia de Alcoy fue fundado el 15 de marzo de 1985. Inicialmente se fundó como un club social para la gente adinerada, donde había un bar con barra incluida en la entrada al edificio y salas para poder disfrutar de las reuniones de los usuarios, además de la piscina que en ese momento ya existía. Más adelante, se empezaron a promover diversas actividades físicas con la idea de formar un gimnasio.

Durante su trayectoria ha tratado de posicionarse como uno de los gimnasios y centros deportivos líderes en el mercado. El objetivo prioritario es proporcionar a sus clientes los mejores servicios y actividades especializadas para que puedan cubrir sus necesidades.

Para cumplir con dicha misión, cuenta con unas instalaciones de la mejor calidad para permitir al usuario disfrutar del deporte, gracias al asesoramiento de un equipo de monitores y monitoras especializados en el bienestar físico y emocional.

La empresa cuenta con un total de 11 monitores titulados además del personal de administración que controlan el acceso al centro.

El centro está ubicado en la calle Agres nº 8 en Alcoy, en una antigua fábrica de taller de fundición. Antiguamente, esta fábrica estaba incluida dentro del conjunto industrial de la manzana de Rodes. El edificio en cuestión fue construido entre 1908 y 1913 y actualmente, la fachada exterior del recinto se ha conservado desde la época, rehabilitándose con el paso de los años, y se puede observar una fachada que se vertebraba horizontalmente a partir de tres calles, una central y dos laterales.

Actualmente, el interior del edificio ha sido remodelado para poder cumplir con las funciones específicas del gimnasio. Por lo que respecta a la distribución de espacios, actualmente, tras la puerta principal se sitúa el control de acceso en la parte central, con dos vanos acristalados a partir de los cuáles se puede ver el interior de la piscina desde la zona baja y una doble escalera que conduce al nivel de la piscina. Tras subir por la escalera, en el nivel intermedio se sitúa una sala de máquinas. La piscina se sitúa en la zona central de esta planta, dejando acceso desde sus laterales al vestuario a la zona de spa al lado derecho y al lado izquierdo se sitúa un vano acristalado donde se pueden observar otras áreas debajo de la misma donde se realizan actividades diversas. Las escaleras del acceso principal se prolongan hacia un segundo nivel donde tiene lugar la sala de las bicicletas estáticas. En la parte posterior se aprovecha el espacio de dos alturas de forma que en una de ellas se comprende toda ella para el squash, contando además de la pista con una grada para el posible espectador. En la otra altura se sitúan una sala con cintas de correr en la parte superior y con bicicletas estáticas y elípticas en la inferior.



Ilustración 8: Fachada principal del gimnasio Olympia. Fuente: Ferrando D. (2017). El patrimonio arquitectónico de la sociedad industrial de Alcoy a principios del siglo XX. [Archivo PDF]: <https://thkfrog.com/2019/06/19/gimnasio-olympia-alcoy/>

3.2 Estrategias y prioridades competitivas

En este apartado se va a comentar en que se basa principalmente la estrategia corporativa de la empresa, sus prioridades competitivas y los objetivos principales planteados por la misma.

La estrategia corporativa se refiere al alcance global de la empresa. Para definir la estrategia que se debe emplear se necesitan tomar tres decisiones:

- Determinar la misión y visión de la empresa.
- Vigilar los cambios del entorno y de los competidores, y adaptarse a ellos.
- Desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa.

Sus prioridades competitivas están ligadas directamente con la captación de clientes y la retención de los ya registrados. Para ello es necesario que la empresa rentabilice sus recursos y servicios que puede ofrecer, aumentando actividades o maquinaria para que el usuario se encuentre lo más a gusto posible. La calidad de todos los procesos establecidos en la empresa ha de ser consistente y constante, y por ello se realizan inspecciones internas para comprobar que todo se realiza como es preciso.

Por tanto, la empresa quiere ser conocida por ofrecer a los usuarios o clientes servicios de calidad, con una oferta de actividades muy extensa para que puedan disfrutar al máximo en el recinto.

Así que la estrategia corporativa que busca la empresa es la de proteger su mercado con los productos actuales del mercado. Es decir, la empresa no busca la innovación de otro tipo de producto o servicio que ofrecer al cliente, sino que, mediante los productos o servicios actuales pretende, gracias a la alta calidad que se promete de ellos, captar a nuevos clientes y mantener satisfechos a los actuales.

3.3 Misión, Visión y Valores

La misión de una empresa es una herramienta que sintetiza el propósito de una empresa. Constituye una declaración de principios con los que la entidad se presenta ante la sociedad. Por este motivo, ha de ser conocida por todos los miembros de la organización, ya que es un elemento identificativo dentro de la filosofía de la sociedad. Posee un carácter dinámico, lo que significa que es cambiante y evoluciona a medida que progresan las necesidades de la sociedad.

La misión del gimnasio Olympia se podría definir como:

“Ofrecer las instalaciones y asesoramiento de la mejor calidad para permitir al cliente disfrutar del deporte.”

La visión de una empresa es el reflejo de lo que debe ser la trayectoria de la entidad, marcando el objetivo a largo plazo planteado por la dirección de la organización. Se diseña un escenario en el que se va a describir la entidad en un futuro, donde se destacan las características principales del largo plazo. Con esta herramienta se da sentido a los objetivos marcados a corto y mediano plazo, tanto a nivel estratégico como operativo.

La visión del gimnasio Olympia es la siguiente:

“Ser el centro deportivo de referencia a nivel local, teniendo las instalaciones con mejor calidad posible y los instructores mejor preparados, para poder cubrir con las necesidades de los usuarios”.

Los valores de la empresa son los principios que orientan las acciones y decisiones laborales. Tienen implicaciones sociales y de desarrollo en las dinámicas de trabajo y en el servicio al cliente.

Los valores de la empresa Olympia están muy ligados a las necesidades de los clientes, ya que desde la dirección se propone ofrecer los servicios de mayor calidad posible a los clientes, además de cuidar de su salud mediante la limpieza constante de la maquinaria y de un uso controlado de las salas, para cumplir con el aforo óptimo para que los usuarios puedan disfrutar de las actividades.

- Personal altamente cualificado para cubrir con las necesidades de los clientes.
- Maximización de la higiene para cuidar de la salud de los clientes.
- Optimizar la maquinaria y los servicios para ofrecer la mejor calidad.

3.4 El Producto

En este apartado se hace referencia al recinto deportivo, además de las actividades que se realizan, los horarios, y las tarifas para los usuarios.

Actualmente, el gimnasio cuenta con tres salas de musculación, dos pistas de squash, una sala de cintas de correr, una sala de bicicletas elíptica y steps, un POL-VIB, una sala de Cross, otra de mantenimiento, una sala de fitness, un de aeróbic, una de yoga y una sala de ciclo.



Ilustración 9: Sala multideportiva.

Fuente: Olympialcoy.com



Ilustración 10: Piscina Olympia. Fuente: Olympialcoy.com

Por su parte, el recinto ofrece clases a sus usuarios, de mantenimiento, de tonificación, de ciclo indoor, de cross, de zumba, de baile, de cardio, de yoga, de pilates, de hiit, de TRX, de estiramientos y de abdominales, de fitball, y de AFG (acondicionamiento físico general), tanto para cardio como para el mantenimiento general.

Horario de clases

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
6:45	GIMNASIA MANTENIMIENTO <i>con Cristina</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	TONIFICACIÓN <i>con Cristina</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Antonio</i>	
7:45	GIMNASIA MANTENIMIENTO <i>con Cristina</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	TONIFICACIÓN <i>con Cristina</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Antonio</i>	
9:30	TONIFICACIÓN <i>con Cristina</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Antonio</i>	A.F.G. <i>con Cristina</i>	P13 DANCE <i>con Paqui</i>		
9:30		YOGA <i>con Ani</i>		YOGA <i>con Ani</i>		
10:00						Sábado mañana PEAK PILATES <i>con Julio Latorre</i>
10:30	GIMNASIA MANTENIMIENTO <i>con Cristina</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Antonio</i>	GIMNASIA MANTENIMIENTO <i>con Cristina</i>	ESTILOS <i>con Paqui</i>	HIIT <i>con Antonio</i>	
10:30			OLYMPILATES <i>con Dori</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Antonio</i>		
11:00		ESTIRAMIENTOS <i>con Dori</i>				
14:15	CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>	TONIFICACIÓN <i>con Carlos</i>	CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>		
16:00	CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>	A.F.G. <i>con Gabi</i>	TONIFICACIÓN <i>con Carlos</i>	A.F.G. <i>con Carlos</i>		
17:30	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	CICLO INDOOR <i>con Gabi</i>	TRX <i>con Carlos</i>	CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>	ZUMBA <i>con Mari Luz</i>	
17:30	ZUMBA <i>con Mari Luz</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Rosa</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Antonio</i>	CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>	
17:30	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Mari Luz</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	ZUMBA <i>con Mari Luz</i>		
18:00		YOGA		YOGA		

		<i>con Ani</i>		<i>con Ani</i>		
18:30	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	TRX <i>con Carlos</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Antonio</i>	RITMOS LATINOS <i>con Juan Carlos</i>	
18:30	ABD. Y ESTIRAMIENTOS <i>con Mari Luz</i>	HIIT <i>con Gabi</i>	ESTIRAMIENTOS <i>con Rosa</i>	HITT <i>con Carlos</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Carlos</i>	
18:30	ESTILOS <i>con Paqui</i>	TONIFICACIÓN <i>con Mari Luz</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	A.F.G. CARDIO <i>con Mari Luz</i>	OLYMPILATES <i>con Mari Luz</i>	
18:30	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	OLYMPILATES <i>con Dori</i>		ESTIRAMIENTOS <i>con Dori</i>		
19:00		YOGA <i>con Ani</i>		YOGA <i>con Ani</i>		
19:30	P13 DANCE <i>con Paqui</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	OLYMPILATES <i>con Rosa</i>	FITBALL <i>con Mari Luz</i>		
19:30	CROSS OLYMPIA <i>con Carlos</i>	CICLO INDOOR <i>con Gabi</i>	CARDIOTONO <i>con Carlos</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Antonio</i>		
19:30	CARDIOTONO <i>con Mari Luz</i>	ZUMBA-FITNESS <i>con Mari Luz</i>	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	OLYMPILATES <i>con Dori</i>		
19:30	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	ESTIRAMIENTOS <i>con Dori</i>		CICLO INDOOR <i>con Carlos</i>		
20:30	ESTIRAMIENTOS <i>con Mari Luz</i>	CROSS OLYMPIA <i>con Gabi</i>	ESTIRAMIENTOS <i>con Rosa</i>	HIIT <i>con Carlos</i>		
20:30	CICLO INDOOR <i>con Antonio</i>	OLYMPILATES <i>con Dori</i>	A.F.G. <i>con Antonio</i>			

Ilustración 11: Horarios de clases Olympia. Fuente: Olympialcoy.com

Horario de clases en la piscina

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:30					Gimnasia Acuática <i>con Ángel</i>
8:30	Aquasalud	Aquasalud	Aquasalud	Aquasalud	

	<i>con Ángel</i>	<i>con Ángel</i>	<i>con Ángel</i>	<i>con Ángel</i>	
9:30	Aquasalud <i>con Ángel</i>	Aquasalud <i>con Ángel</i>	Aquasalud <i>con Ángel</i>	Aquasalud <i>con Ángel</i>	Aquasalud <i>con Ángel</i>
10:30	AquaFitness <i>con Ángel</i>	AquaFitness <i>con Ángel</i>	AquaFitness <i>con Ángel</i>	AquaFitness <i>con Ángel</i>	AquaFitness <i>con Ángel</i>
16:00	GAP Acuático <i>con Ángel</i>	RUN Acuático <i>con Ángel</i>	Gimnasia Acuática <i>con Ángel</i>	Aquatono <i>con Ángel</i>	
17:30	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	
18:00	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	Natación Peques <i>con Ángel</i>	
19:00	Natación Junior <i>con Ángel</i>	Natación Junior <i>con Ángel</i>	Natación Junior <i>con Ángel</i>	Natación Junior <i>con Ángel</i>	
19:30	GAP Acuático <i>con Ángel</i>	Gimnasia Acuática <i>con Ángel</i>	Run Acuático <i>con Ángel</i>	Gimnasia Acuática <i>con Ángel</i>	

Ilustración 12: Horarios de clases piscina Olympia. Fuente: Olympialcoy.com

Actualmente, con las medidas COVID-19, el gimnasio obliga a sus usuarios a reservar las pistas y las instalaciones en general para poder utilizarlas, debido a los límites de aforo establecidos. También el límite de usuarios que pueden ingresar en las clases es menor, donde actualmente solo pueden acceder de entre 10 y 15 personas máximo dependiendo del tamaño de la sala.

El gimnasio cuenta con un horario de lunes a viernes de 6:00 a 22:30 h, el sábado de 9:00 a 14:00 h y de 17:00 a 20:00 h y el domingo de 10:00 a 14:00 h.

Las cuotas del gimnasio se han mantenido constantes estos últimos años, siendo actualmente las siguientes:

CUOTAS 2021		
	CUOTA NORMAL	CUOTA AMIGO
CUOTA INDIVIDUAL	49,30 €	39,30 €
CUOTA MATRIMONIO	79,55 €	69,55 €
CUOTA DEPENDENCIA -4 AÑOS	Sin cargo	--
CUOTA DEPENDENCIA -8 AÑOS	10,00 €	--
CUOTA DEPENDENCIA -14 AÑOS	16,80 €	--
CUOTA DEPENDENCIA +14 AÑOS	20,15 €	--

Ilustración 13: Tabla de precios gimnasio Olympia. Fuente: Centro Olympia Alcoy.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO

4. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se va a realizar un estudio y análisis de aquellos factores del entorno que tienen incidencia en la organización. El objetivo de realizar este análisis es identificar cuáles son las influencias positivas, llamadas oportunidades y las negativas, llamadas amenazas para que la organización pueda decidir cómo debe actuar y seleccionar la estrategia y respuesta más adecuada.

Para poder realizar un buen análisis externo, se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Comprender y valorar la naturaleza del entorno.
2. El análisis del entorno general, que debe identificar los principales factores de influencia del entorno sobre la organización.
3. El análisis del entorno específico, que pretende identificar los factores clave para la competencia del sector.
4. Identificar la posición competitiva de la empresa u organización.
5. Identificar las oportunidades sobre las que fundamentar la estrategia y las amenazas que se deben superar.

En este análisis externo es aquel que se centra en analizar aquellos factores externos a la organización que tienen una influencia significativa sobre ella. Los niveles en los que se identifica este entorno son:

Macroentorno: Medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, sin entrar en el sector a estudiar, derivado del sistema socioeconómico en que se desarrolla su actividad.

Microentorno: Parte del entorno más específica y próxima a la actividad de la organización, es decir, es el sector o rama de la actividad económica al que pertenece la empresa.

4.1 Análisis del entorno general o macroentorno

En este análisis se va a estudiar el entorno general que donde se busca obtener información que permita a la organización identificar qué variables pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar dicho impacto. Las técnicas que se van a utilizar para su evaluación se denominan:

- . Análisis PEST
- . Perfil Estratégico del Entorno

4.1.1 Análisis PEST

Para el análisis PEST de la organización del deporte en la ciudad de Alcoy se van a estudiar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la práctica deportiva en la ciudad de Alcoy. El objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la organización.

Inicialmente, para poder realizar un análisis del entorno más completo y adecuado, se deben definir los límites de actuación, para poder aplicarse dentro del marco concreto donde va a actuar la organización. Al tratarse de un análisis sobre una actividad que se realiza dentro de una ciudad, se va a realizar un estudio localizado dentro de la zona geográfica donde actúa, centrándose así en las circunstancias actuales en la Comunidad Valenciana y una localización más general dentro del entorno de España.

VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PEST

DIMENSIÓN POLÍTICO/LEGAL <ul style="list-style-type: none"> - Situación política - Subvenciones - Legislación deporte España y Europa, CV y local - Impuestos - Políticas públicas, locales - Restricciones al deporte por el COVID19 	DIMENSIÓN ECONÓMICA <ul style="list-style-type: none"> - Tasas de crecimiento (PIB) - Tasa de paro - Etapa de ciclo económico - SMI - Ayudas a familias
DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL <ul style="list-style-type: none"> - Demografía - Nivel de educación - Interés en el estilo de vida saludable - Eventos deportivos 	DIMENSIÓN TECNOLÓGICA <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en I+D - Tecnología inteligente - Las Redes Sociales - Infraestructuras y transportes

Ilustración 14: Variables características del análisis PEST. Fuente: Elaboración propia

Dimensión Político-Legal

Se incluyen en este análisis los aspectos gubernamentales que inciden directamente en la organización y condicionan a los usuarios a que puedan realizar deporte en la ciudad.

Situación Política

La situación política es muy importante en el deporte, tanto a nivel nacional como a nivel local. Esto se debe a que, dependiendo del partido político que esté en el poder, se van a promover o cancelar medidas que afectan directamente en la creación y la práctica de deporte.

ÁREA GEOGRÁFICA	PARTIDO POLÍTICO
Local (ciudad de Alcoy)	PSOE- Antonio Francés Pérez
Comunidad Autónoma (Comunidad Valenciana)	PSOE- Ximo Puig Ferrer
Nacional	PSOE- Pedro Sánchez

Tabla o ilustración 15: Partidos políticos en el poder según área geográfica. Fuente: Elaboración propia

Subvenciones

Otro aspecto muy importante que influye en la práctica de deporte son las subvenciones, ya que estas ayudas provocan que los clubs y empresas puedan tener un mejor nivel económico para poder efectuar sus actividades deportivas y no desaparecer.

Estas subvenciones pueden darse tanto a nivel local para clubs y para deportistas no profesionales y también a nivel regional desde la Generalitat Valenciana.

El Ayuntamiento de Alcoy ha llevado a cabo este año un régimen de ayudas económicas a deportistas de la ciudad no profesionales. Estas ayudas están dirigidas a consolidar la progresión del rendimiento de las personas deportistas, para así sufragar los gastos ocasionados por la participación, en modalidad deportiva, en las competiciones durante la temporada 2019/2020, o bien la temporada que comprende al año 2020 completo. El importe mínimo de estas ayudas es de 300 euros y un máximo de 2.000. El número de ayudas no va a ser superior a 20 y va a venir determinado por la puntuación de los aspirantes, y así hasta agotar el crédito de 14.000 euros de la dotación.

Para poder acceder a estas ayudas se han expuesto una serie de requisitos mínimos para poder acceder a ella. Estas ayudas son destinadas a esos deportistas no profesionales que han de costearse ellos mismos sus muchos gastos para poder competir. Con esta medida se pretende que estas personas puedan llevar el nombre de la ciudad por todo el territorio.

Por otro lado, desde la Generalitat Valenciana se exponen además muchos tipos de subvenciones relacionadas con el mundo del deporte, ya sea para los mismos deportistas, para los clubs y para poder mejorar las infraestructuras.

Estas ayudas que se proponen desde el gobierno valenciano se dividen entre ayudas para la Promoción del Deporte y de la Actividad Física y ayudas para el Deporte de Élite y Formación Deportiva.

. Servicio de promoción del Deporte y Actividad Física: Dentro de estas subvenciones existen diversos grupos de ayudas, entre las que se destacan:

- Esport a l'Escola. Ayudas a Federaciones para el programa Esport a l'Escola. Las modalidades deportivas que se ofertan son: atletismo, ajedrez, balonmano, bádminton, béisbol y softbol, esgrima, frontenis, hockey, judo, kárate, pádel, rugby, tenis de mesa,

- tiro con arco, triatlón, voleibol y deportes adaptados. Este programa es gratuito para el centro CEPAFE y la Generalitat subvenciona a cada federación deportiva los gastos técnicos deportivos y del material necesario.
- Deporte universitario. El objeto es fomentar el deporte universitario y contribuir a la organización del Campeonato Autonómico del Deporte Universitario de la Comunidad Valenciana (CADU).
 - Integración de los colectivos de la diversidad a través de la actividad física y el deporte. Dentro de esta subvención se incluyen las entidades deportivas sin ánimo de lucro que realicen actuaciones y programas que promuevan la integración de los colectivos de la diversidad a través de la actividad física y el deporte, que desarrollen su actividad dentro del ámbito competencial de la Generalitat, excluyendo la participación en competiciones oficiales. Se consideran colectivos de la diversidad aquellos en riesgo de exclusión social por razón de orientación sexual, identidad de género, raza, etnia, situación de pobreza, o cualquier otra circunstancia personal o social, y los que integran a personas con discapacidad o diversidad funcional.
 - Jocs Esportius- Ayudas a entidades en Iniciación al Rendimiento. El objeto de estas ayudas es apoyar la participación de equipos deportivos en *els Jocs Esportius* de la Comunitat Valenciana en nivel de iniciación de rendimiento, dirigiéndose a la financiación de los gastos que se generen por cuotas de participación, donde se incluyen los gastos de inscripción, licencias y arbitrajes.
 - Jocs Esportius- Ayudas a Entidades Locales que organicen fase intermunicipal. El objeto es cubrir los gastos que se atribuyen a las funciones de promoción y organización del deporte en edad escolar. Tiene la intención de instrumentar un régimen de ayudas que se ajustará a los criterios de concurrencia, publicidad y objetividad en su concesión.
 - PEAFS (proyecto de deporte, actividad física y salud) en el centro CEPAFE. El objeto de las subvenciones es apoyar la realización de proyectos de deporte, actividad física y salud (PEAFS) fuera del horario lectivo durante el curso escolar y que estén integrados en el proyecto educativo del centro. Están destinados a centros educativos públicos y privados concertados de la Comunitat Valenciana que impartan educación primaria y secundaria obligatoria.

. Servicio de Deporte de Élite y Formación Deportiva. Dentro de este grupo de ayudas se destacan las siguientes:

- Ayudas a clubes de élite. La Dirección General de Deporte lleva realizando este tipo de apoyo durante los últimos años, subvencionando a los clubes de élite de deportes no profesionales de la Comunitat Valenciana, considerando como tales a los que participan con sus equipos representantes de la categoría absoluta o senior en competiciones oficiales, de carácter nacional o internacional, que no son organizadas por ligas profesionales. En el caso de deportes colectivos deberán participar en campeonatos de Europa de clubes y/o en ligas nacionales oficiales de máxima categoría. En el caso de deportes individuales, deberán participar en deportes de Europa y/o en ligas nacionales oficiales de máxima categoría, en las que la competición no se realice en concentración, sino por un sistema de competición de liga que se desarrolla en varias jornadas separadas en el tiempo.

- Ayudas a planes de especialización deportiva. Son subvenciones destinadas a las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana para el desarrollo de los planes de especialización deportiva. Para poder acceder a esta subvención deben ser deportistas entre los 12 y 18 años para estudiar ESO y bachillerato, y deben superar las pruebas de acceso, con una batería de test físicos y pruebas específicas marcadas por cada federación.
- Ayudas a eventos deportivos especiales. Son subvenciones destinadas a federaciones deportivas, clubes deportivos inscritos en el Registro de Entidades Deportivas de CV, ayuntamientos, entidades locales menores y organismos autónomos municipales con competencias en materia de deporte. El objeto es apoyar la organización y realización de eventos deportivos especiales de carácter internacional o nacional que se realicen dentro de la comunidad.
- Ayudas para la adquisición de material inmovilizado. Las subvenciones estarán destinadas a la adquisición de material inmovilizado de carácter deportivo u otro, para su utilización en los planes de especialización deportiva. Esta subvención no debe superar en ningún caso el 85% del coste total de la adquisición, siendo el 15% restante aportación de la federación.
- Ayudas al fomento del deporte federado y programas de tecnificación deportiva. Tiene como objeto la concesión de subvenciones para el fomento del deporte federado y la colaboración con programas de tecnificación deportiva de las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana.
- Ayudas por resultados en Juegos Olímpicos y Paralímpicos y Campeonatos del Mundo y de Europa. El objeto es apoyar a los deportistas no profesionales con licencia en vigor de una federación deportiva de la Comunitat Valenciana, por su participación y clasificación en los JJOO y Paralímpicos, en competiciones oficiales de Campeonatos del Mundo y Europa, en modalidades oficialmente reconocidas, para mayores de 18 años.
- Ayudas académico-deportivas para deportistas de élite. Son becas para ayudar a los deportistas de élite nivel A y B de la Comunitat Valenciana a sufragar en parte los gastos ocasionados por sus estudios y formación académica, en consideración a sus resultados deportivos. Estos deben aparecer en las Listas de deportistas de élite de la Comunitat, y deben cursar o bien educación secundaria i enseñanza universitaria reconocidos oficialmente por la Conselleria.
- Ayudas para selecciones de la Comunitat Valenciana. La finalidad será ayudar a las diferentes selecciones dentro del territorio regional en los campeonatos de España oficiales por selecciones autonómicas. Se destinarán a financiar los gastos de las equipaciones deportivas tanto de deportistas como de los técnicos participantes en los campeonatos nacionales.
- Ayudas para la ejecución de proyectos. Las subvenciones se destinarán a colaborar con el desarrollo de proyectos que tengan en sentido amplio y denominador común el deporte e incidan en la sociedad y en la comunidad desde diferentes puntos de vista, en calidad de vida, bienestar social, en la cultura, en la investigación y conocimiento del medio ambiente, entre otros. Pueden solicitarla personas físicas empadronadas en la comunidad, entidades locales, universitarias o sin ánimo de lucro. Los proyectos singulares han de ser de carácter deportivo, extraordinario y único.
- Ayudas para la organización de Campeonatos del Mundo y de Europa en máximas categorías y competiciones de nivel equiparable. Estas ayudas van a ser diversas

dependiendo de la especialidad deportiva y van a tener que respetar la ley S8244 de 2020.

Otro tipo de subvenciones económicas que ofrece la Generalitat para las ayudas en instalaciones deportivas. Estas ayudas tienen como finalidad la mejora y recuperación de instalaciones deportivas en los municipios de la Comunitat Valenciana. En las subvenciones del año en curso se hace una atención especial a las instalaciones deportivas específicas de las diferentes especialidades de Pilota Valenciana.

LEGISLACIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA, LA COMUNITAT VALENCIANA Y LOCAL

La ley del deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana tiene como objetivo promocionar, coordinar y regular el deporte y la actividad física en el ámbito de las competencias de la Generalitat. Las competencias que ostenta **la Generalitat** en materia de deportes que son reconocidas en la Comunitat Valenciana son las siguientes:

- . La promoción de actividades deportivas dirigidas a todos los sectores de la sociedad.
- . El apoyo y tutela al asociacionismo deportivo como núcleo básico del deporte valenciano.
- . La creación de una infraestructura deportiva adecuada mediante la construcción de una red básica de instalaciones y equipamientos que facilite e incremente la práctica del deporte.
- . La máxima representación oficial del deporte de la Comunitat Valenciana.
- . Con carácter general, la Generalitat ejercerá las funciones de coordinación de las administraciones locales en materia deportiva.

Además, el decreto 157/2017 de la Generalitat obliga y controla la instalación y uso de desfibriladores automáticos y semiautomáticos externos, fuera del ámbito sanitario, en sitios públicos.

Por otro lado, por parte de la Administración local, el ayuntamiento tiene como base el Reglamento del Consell Municipal Centre d'Esports d'Alcoi. Este es un órgano municipal constituido para el despliegue y la aplicación de la política deportiva participativa a partir de los diferentes agentes y colectivos deportivos de la ciudad.

Las actividades que realizan el Consell Municipal Centre d'Esports d'Alcoi son:

- . Actuar como órgano de información y consulta en materia de ordenación y fomento del deporte para la creación de espacios de expresión y reflexión amplios y multisectoriales que integran las políticas y técnicas para la ciudadanía.
- . Proponer iniciativas al ayuntamiento e informar de las cuestiones que sean de interés para la localidad en materia deportiva.

- . Asesorar al ayuntamiento mediante informes de cada una de las actividades o iniciativas consultadas dentro de su marco de acción.
- . Participar en las actividades propuestas para poder garantizar una adecuada coordinación.
- . Realizar un seguimiento de las actividades y proyectos desarrollados.
- . Mejorar la coordinación entre los servicios municipales y las asociaciones e instituciones deportivas implicadas.
- . Todas las actividades encargadas por el Consejo.

Todas las obligaciones que tiene el Consell Municipal están reglamentadas dentro del Boletín Oficial de la Provincia de Alicante que se realiza anualmente. Dentro de este documento se incluyen todas las leyes a partir de las cuáles se rige el Consell además de los capítulos que versan sobre la organización del consejo, del régimen de las sesiones y adopción de acuerdos y de la comisión deportiva donde se presenta quienes son los responsables de la Comisión Deportiva.

IMPUESTOS

Los impuestos están definidos por la ley tributaria como el pago sin contraprestación que realiza el ciudadano como prueba para la contribución con la administración pública.

Los impuestos se diferencian entre directos e indirectos. Entre los impuestos directos se identifican el IRPF (impuestos sobre la renta de las personas físicas), el IRNR (Impuesto sobre la renta de no residentes), el IS (impuesto sobre sociedades), y el ISD (impuesto sobre sucesiones y donaciones). Entre los indirectos se incluyen el IVA (Impuesto sobre el valor añadido), el impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales Y actos jurídicos documentados y los II.EE. (impuestos especiales).

Los gimnasios son considerados como sociedades, por tanto, se aplican a este tipo de empresas el Impuesto de Sociedades, que es un impuesto que recae sobre el beneficio neto que obtienen las empresas.

Para los gimnasios, el IVA reducido del 8% que tenían en 2012, se verá aumentado al tipo general del 21% desde septiembre de este año.

POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES

El Ayuntamiento de Alcoy, a través de la Concejalía de Deportes de Alcoy, realiza un importante trabajo como ente canalizador de todas las iniciativas que suceden en la ciudad en materia deportiva, además de gestionar las instalaciones deportivas municipales y promover actividades deportivas para todos los ciudadanos. Otra de las acciones que realiza es la de conceder ayudas tanto a nivel económico como material a las entidades deportivas locales, asesorándolas además a las que soliciten su ayuda.

Desde la concejalía de Deportes se realizan ligas, torneos y copas de varios deportes, como baloncesto, fútbol sala, fútbol 8 o voleibol, así como actividades tales como la práctica de BMX o judo.

Cuentan con diversas instalaciones para la práctica de deportes, entre las que se encuentran el polideportivo Municipal Francisco Laporta, el Polideportivo Municipal Caramanchel Juan Agudo Garat, el campo de fútbol Municipal del Collao o el complejo municipal Eduardo Latorre, así como las piscinas José Trenzano Alòs, la de Batoi y la de Caramanchel. Así igual, tiene convenios con algunos pabellones deportivos de colegios. Cuenta además con el área municipal de BMX y el área municipal de skate y otras áreas como la del Camí, del Romeral, la Vía Verde o el área de Petanca.

Además, en la ciudad de Alcoy hay más de 90 asociaciones deportivas registradas dedicadas a la práctica y promoción deportiva.

Por lo que respecta a las inversiones realizadas por la concejalía, se han previsto unas actuaciones importantes para mejorar, mantener y dotar de equipamientos las instalaciones deportivas de la ciudad, donde se ha hablado de un presupuesto de 322.000,00 €.

Se pretende con este presupuesto, mejorar infraestructuras deportivas, equipamientos deportivos, nuevo mobiliario de instalaciones deportivas, la adquisición de un nuevo vehículo, la construcción de un circuito de ciclismo BMX y la sustitución de la pista Nº2 del polideportivo de Caramanchel "Juan Agudo Garat".

RESTRICCIONES AL DEPORTE POR EL COVID 19

Debido a la pandemia mundial por el virus COVID 19, en el deporte, como en muchas otras disciplinas, se han adoptado muchas restricciones por parte del gobierno para controlar su avance. Actualmente, estas medidas son adoptadas por cada comunidad autónoma del país. En el caso de la Comunitat Valenciana, existen medidas exclusivas para la actividad física y del deporte, para las instalaciones deportivas, para los entrenamientos, y para la celebración de las competiciones deportivas.

Por lo que respecta a las medidas en la actividad física y del deporte, se identifican una serie de medidas para aumentar la seguridad global. Se podrá practicar actividad física y deportiva, al aire libre y en instalaciones abiertas o cerradas, sin contacto físico y en las modalidades individuales y las que se practican por parejas. La actividad practicada por libre o dirigida por un profesional, podrá realizarse en grupos máximos de 4 personas, sin contacto físico y manteniendo la distancia de seguridad. Para la realización de actividad deportiva al aire libre o en instalaciones deportivas abiertas, no será obligatorio el uso de mascarilla. Ésta será obligatoria en zonas o espacios con gran afluencia de personas, donde no sea posible mantener la distancia de seguridad recomendada por las autoridades sanitarias. Para la realización de actividad deportiva en instalaciones cerradas será obligatorio el uso de mascarilla.

Por lo que respecta a la nueva reglamentación en instalaciones deportivas, en las que son cerradas el aforo máximo permitido será del 30%, respecto al aforo ordinario de la instalación. Las instalaciones deportivas cerradas concluirán su actividad a las 22:00 horas, no pudiendo permanecer las personas usuarias en el interior fuera del horario permitido. En las piscinas, el aforo máximo permitido será del 30% respecto al aforo ordinario en la instalación y en el vaso de la piscina. Se permite el uso de vestuarios, con un aforo máximo permitido del 30%. Se podrán utilizar las duchas cuando éstas sean individuales.

En los entrenamientos, las personas federadas podrán realizar entrenamientos deportivos con las recomendaciones y limitaciones establecidas. Estos se desarrollarán en grupos estables y evitando los contactos con otros grupos de entrenamiento. Siempre que sea posible, se promoverá dinámicas deportivas individuales y sin contacto físico. En todo caso se aplicarán los protocolos adoptados en cada caso para la prevención de la COVID 19, y se recomienda evitar el uso de los vestuarios y las duchas. Los entrenamientos deportivos se desarrollarán sin público, Las personas menores de edad que participan en los entrenamientos podrán estar acompañados por una persona adulta que podrá acceder a las instalaciones deportivas respetando las medidas de seguridad.

Las competiciones deportivas que se pueden celebrar son las oficiales federativas profesionales de ámbito internacional y estatal y las competiciones oficiales no profesionales de ámbito internacional y estatal. También se van a celebrar las competiciones oficiales federativas de ámbito autonómico e inferior, las del Campeonato Autonómico de Deporte Universitario y las competiciones de los Juegos Deportivos de la Comunitat Valenciana. Las federaciones deportivas, y el resto de entidades organizadoras de competiciones tendrán que disponer de un protocolo único que garantice el seguimiento de las medidas de seguridad y de higiene para la prevención de la COVID 19.

Dimensión económica

Dentro de la dimensión económica se van a estudiar los factores económicos que van a afectar al entorno de la práctica deportiva en la ciudad de Alcoy.

TASA DE PARO

El número total de parados en España es de 3.722.889 personas en el último trimestre de 2020, situándose en el 16,26%, según datos oficiales del INE.

	Menores de 25 años	25 y más años	De 16 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 54 años	55 y más años
	2020T3	2020T3	2020T3	2020T3	2020T3	2020T3
Ambos sexos						
Total Nacional	40,13	14,55	60,14	36,52	15,06	12,50
Hombres						
Total Nacional	38,90	12,48	53,76	35,98	12,78	11,34
Mujeres						
Total Nacional	41,63	16,85	69,18	37,16	17,57	13,87

Ilustración 16: Tasa de paro nacional. Fuente: INE (2021)

En el cuadro anterior se indican los porcentajes de la tasa de paro en los distintos rangos de edad. Se puede observar que la tasa de paro entre los menores de 25 años es bastante alta, situándose en el 40,13% de la población activa.



Ilustración 17: Evolución de la tasa de paro en España. Fuente: INE (2021)

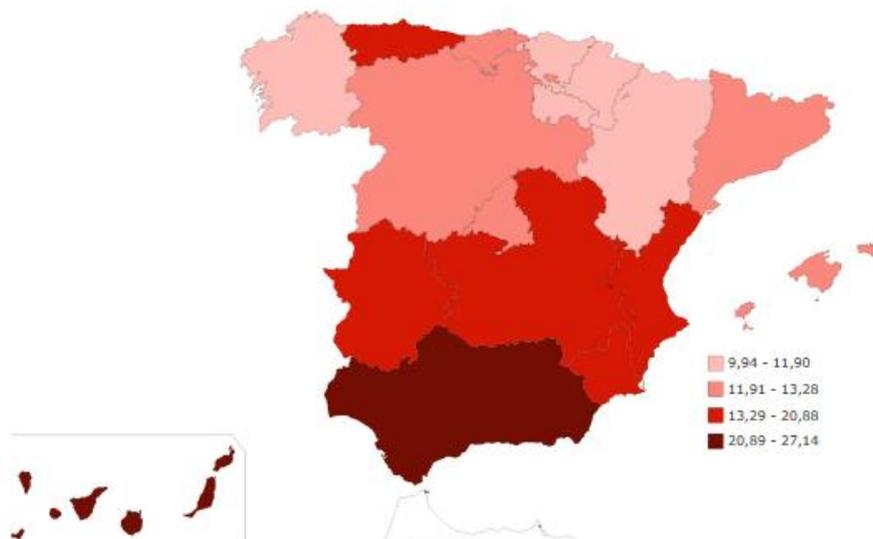


Ilustración 18: Tasa de paro por CCAA. Fuente: INE (2021)

En el gráfico de la tasa de paro en España de los últimos años, divididos en trimestres, se observa que desde el año 2014 se ha ido reduciendo en porcentaje el número de personas sin trabajo en el país, hasta el año 2020. Desde el primer trimestre del año pasado el porcentaje ha ido creciendo manteniendo unas cuotas de desempleo bastante elevadas comparándose con los años anteriores, debido a la incidencia negativa que ha tenido el COVID 19 en la sociedad y en los comercios.

Por otro lado, en el mapa por comunidades de España, se puede observar que la tasa de paro es mayor en las comunidades de Andalucía y las Islas Canarias, con una media de desempleo situado entre el 20,89% y el 27,14%. Por lo que respecta a la Comunitat Valenciana, se sitúa entre las comunidades más afectadas en tasa de paro del país, situándose dentro del parámetro de entre el 13,29% y el 20,88%.

EPA - Paro Comunidad Valenciana IV Trim 2020			
	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo (EPA) [+]	16,4%	14,7%	18,3%
Paro menores de 25 años [+]	37,8%	37,8%	37,7%
Paro mayores de 24 años [+]	14,9%	13,1%	17,0%
Paro menores de 20 años [+]	53,1%	46,4%	59,9%
Paro entre 20 y 24 años [+]	34,5%	36,2%	32,4%
Paro entre 25 y 54 años [+]	14,7%	13,0%	16,8%
Paro mayores de 54 años [+]	15,6%	13,6%	17,9%

Ilustración 19: Tasa de paro en la Comunitat Valenciana. Fuente: Datosmacro. Expansión (2020)

En el anterior cuadro se expone la tasa de paro dentro de la Comunitat Valenciana, y se observa que los datos son similares a los generales obtenidos en el análisis de España, ya que en paro para los menores de 25 años ocupar más de una tercera parte de la población activa en la comunidad (37,8%). Dentro de este grupo la población menor de 20 años es la más afectada, ya que se sitúa en poco más de la mitad de la población activa dentro de la Comunitat.

Finalmente se va a analizar el paro dentro de la ciudad de Alcoy, ya que es un factor muy relevante dentro de la predisposición de la gente para realizar deporte.

Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Diciembre 2020	21,79%		5.653	59.354
2019	20,07%		5.064	58.994
2018	19,95%		5.020	58.977
2017	21,72%		5.419	59.106
2016	24,03%		5.909	59.198
2015	26,97%		6.569	59.567
2014	30,27%		7.274	59.875
2013	32,94%		7.858	60.105
2012	33,50%		8.085	60.837
2011	29,64%		7.271	61.093
2010	28,43%		7.021	61.417
2009	28,03%		6.926	61.552
2008	21,81%		5.355	61.698
2007	14,24%		3.524	60.700
2006	14,33%		3.592	60.590

Ilustración 20: Evolución de la tasa de paro en Alcoy. Fuente: Datosmacro. Expansión (2020)

Por lo que se observa en el cuadro anterior, la tasa de paro de la ciudad a finales de diciembre de 2020 fue del 21,79%, con un número total de parados de 5.653. Dentro de la provincia de Alicante, se sitúa como uno de los municipios con menos paro, situándose en cuarta posición, por detrás de Orihuela, San Vicente del Raspeig y de Denia.

RENTA

En España, el PIB per cápita se sitúa en 26.426 €, siendo un 2,6% superior al año anterior, siguiendo así con la evolución positiva que se ha ido experimentando en los últimos años desde la recesión económica, cuando en el año 2013 fue de 22.562 €.

Por lo que respecta a la renta bruta media de España se sitúa en 27.632 €, mil euros más que los datos del ejercicio anterior, donde se situaba en 26.618 €.

Según los últimos datos obtenidos en cuanto a renta en la población de Alcoy, el municipio se sitúa en 23.540 euros de renta bruta media, lo que significa una variación de 770€ (3,38%) en el último año. Esta variación se observa en el siguiente gráfico:

La renta bruta media de Alcoy es de 23.540 euros

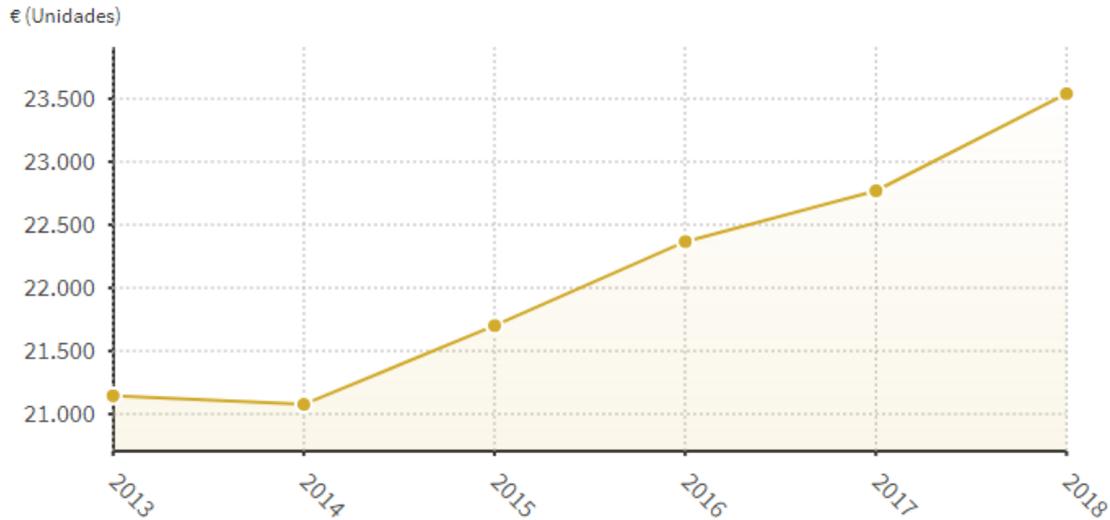


Ilustración 21: Renta bruta media en Alcoy. Fuente: Epdata (2019)

ETAPA DEL CICLO ECONÓMICO

Después del periodo de crisis económica que duró hasta 2014, el país experimentó un crecimiento anual del PIB hasta el año 2019, donde mejoró un 2% respecto al año anterior.

Pero, desde la llegada del COVID 19, el crecimiento del país se ha estancado, registrándose en el año 2020 una caída del 11.1%, debido a la pérdida de trabajos y a las restricciones que han provocado que muchos negocios pararan su actividad durante muchos meses e incluso cerraran.

Previsiones del Banco de España sobre la evolución de la economía española en 2020, 2021, 2022 y 2023

Según varios escenarios

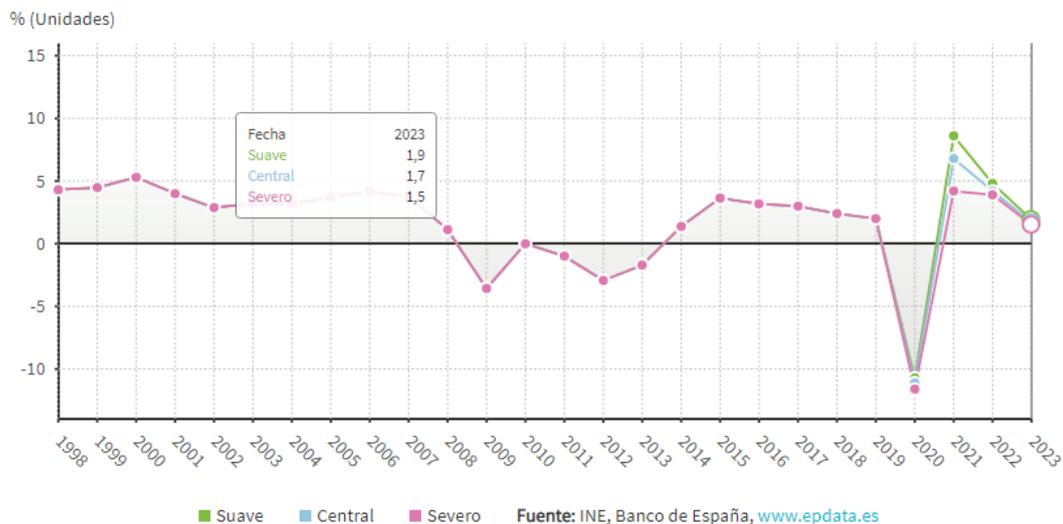


Ilustración 22: Previsiones del Banco de España sobre la evolución de la economía española en 2020, 2021, 2022 y 2023. Fuente: Epdata (2021)

En el gráfico se observa la proyección negativa de crecimiento comentada anteriormente, pero, además, se introduce una proyección estimada del crecimiento que se espera para los próximos años.

En el escenario central, que es el que el Banco de España considera más probable, contempla la posibilidad de que, en los próximos meses, surjan nuevos brotes de la enfermedad, de similar intensidad a las más recientes, de modo que, para poder contenerse, se precise aplicar restricciones de naturaleza análoga a la de las vigentes en estos momentos, con un impacto de actividad “relativamente limitado”.

SMI

El salario mínimo internacional fija la cuantía retributiva mínima que debe percibir el trabajador referida a la jornada legal de trabajo. En el Real Decreto 231/2020 realizado en febrero de 2020 se fijó una cuantía mínima fijada, que va a estar vigente hasta la próxima publicación:

Salario mínimo diario: 31,66€.

Salario mínimo mensual: 950 €

Salario mínimo anual: 13.300 €

SMI Empleados de Hogar: 7,43€/hora

SMI eventuales y temporeros: 44,99€ diarios

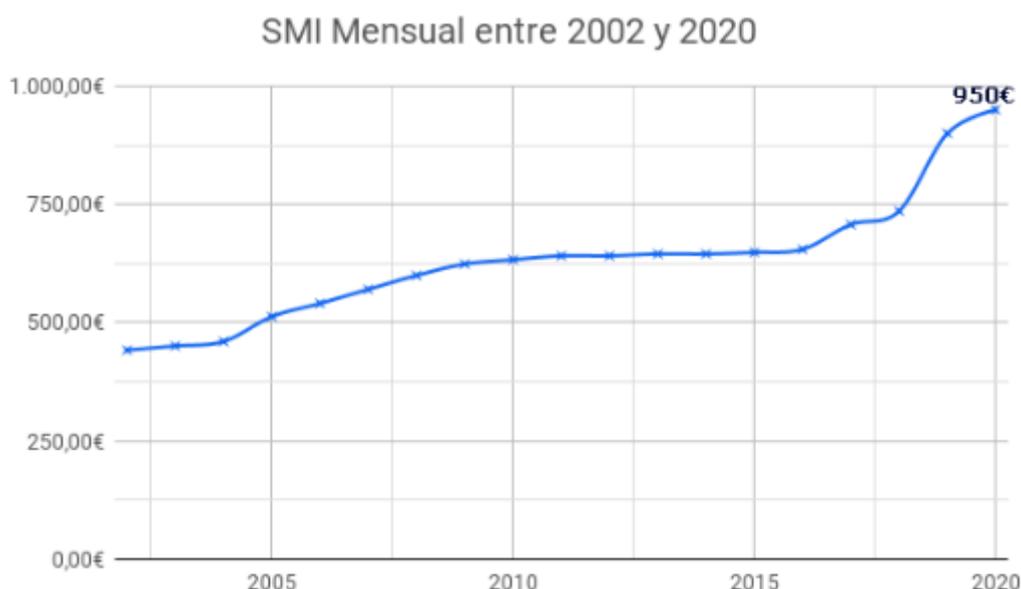


Ilustración 23: SMI Mensual entre 2002 y2020. Fuente: Salariominimo.

En esta gráfica se muestra la evolución que ha vivido el SMI desde el año 2002. Se puede observar que desde ese año se ha experimentado una subida de más del 100%. Es decir, que, debido a la evolución económica vivida en el país en los últimos años, a cantidad de retribución

mínima también se ha visto afectada, subiendo así en más de 300 € respecto al año 2010, por ejemplo.

AYUDAS A FAMILIAS

Existen una gran variedad de ayudas públicas actualizadas en el año 2021. A las ayudas que existían antes del 2020 se han añadido unas nuevas cómo son:

. **El ingreso mínimo vital**, que se aplica a personas en situación de carencia de recursos y que pretende beneficiar a más de 85.000 hogares. Existen 14 niveles distintos de ayudas económicas, que van desde los 469€ al mes hasta los 1.033 euros al mes.

. **Ayudas por la crisis del coronavirus**. Dentro de estas nuevas ayudas destacan la prestación especial por ERTE, que se aplica a aquellos trabajadores que pierdan temporalmente su empleo porque la empresa ha dejado de trabajar. También se han proporcionado nuevas prestaciones para diferentes tipos de trabajo afectados por la enfermedad, como los subsidios para los empleados de hogar afectados, para los artistas y para los autónomos.

A estas nuevas ayudas se añaden las ayudas que ya eran efectivas con anterioridad al período de 2020. Entre estas ayudas se destacan:

. **Ayudas por desempleo**: Esta prestación se la considera prestación contributiva, y es una ayuda económica para aquellos trabajadores que han perdido involuntariamente su trabajo y tienen 360 o más días de cotizaciones por desempleo sin consumir. La base reguladora se calcula a partir de una media diaria de las bases de cotización que ha tenido el trabajador durante los últimos 6 meses cotizados. Dependiendo de los días cotizados, se puede obtener esta prestación durante un período situado entre los 120 días hasta 720 días.

. **Ayudas a la familia**: Las prestaciones económicas van a ser distintas dependiendo del tipo de familia en cada caso. Las ayudas para familias numerosas (con más de tres hijos, e incluso con dos en algunos casos) van a variar según tipos, pero cómo base va a tener apoyo económico por parte de la Seguridad Social y por parte de Hacienda (mediante el cheque familiar del IRPF). Las ayudas por hijo a cargo es una prestación asistencial y no contributiva que se sigue dando mientras se cumplan los requisitos básicos, y se puede solicitar únicamente mientras los progenitores se encuentren en una situación de falta de ingresos. Finalmente, las ayudas para madres solteras y familias son prestaciones para familias y madres solteras, donde la retribución que se les va entregar pueden ser de forma directa o por deducciones, ayudas para la contratación o permisos y excedencias.

. **Ayudas para jóvenes**: Entre estas ayudas se destacan por ejemplo la creación del contrato para la Formación y el Aprendizaje, que va dedicado para los jóvenes que no tienen una formación adecuada y quieren encontrar su primer empleo e insertarse en el mundo laboral. Otra ayuda posible es el contrato en prácticas, destinado en gran medida para aquellos recién titulados, para que mientras trabajen puedan adquirir experiencia práctica en una empresa, para así poder completar la formación, mientras que la empresa recibe bonificaciones y reduce costes laborales. Otra ayuda es el Sistema de Garantía juvenil, que se compromete para que aquellos jóvenes menores de 30 años, que no estén trabajando ni recibiendo formación, puedan recibir una oferta de empleo, educación, o formación en prácticas. Finalmente, está la Formación Profesional Dual, que es un modelo que tiene ventajas para los alumnos, empresas y centros de

formación, ya que en él se combina la formación de los alumnos del centro educativo con actividad y formación en las propias empresas.

Además de estas ayudas existen otras como las ayudas para la vivienda, por discapacidad, por violencia de género y ayudas para distintos colectivos de los que no se ha hablado, como para emigrantes retornados a España, para la reinserción, y para desempleados de larga duración.

DIMENSION SOCIOCULTURAL

DEMOGRAFÍA

La demografía se considera el análisis de las comunidades a partir de datos estadísticos. Esta plataforma estudia el tamaño, la estratificación y el desarrollo de un pueblo, desde la perspectiva cuantitativa.

En el caso de España, estos datos son entregados mediante el Instituto Nacional de Estadística o INE. En sus informes se puede comprobar que actualmente, la población residente total del país es de 47.351.567 habitantes. Segmentándose por género, se determina que hay más mujeres (24.144.815) que hombres (23.206.752).

Otros indicadores que se incluyen para poder controlar la evolución de la población son, por ejemplo:

La tasa bruta de natalidad, donde se incluyen los nacidos por cada 1.000 habitantes. En España es de 7,62, lo que significa un 4,03 % menos que el año anterior.

La tasa bruta de mortalidad, donde se incluyen los fallecidos por cada 1.000 habitantes. En el país actualmente es de 8,83, representándose así una bajada del 2,91% respecto al año anterior.

Finalmente, la esperanza de vida es un factor también importante para observar y analizar la demografía española. Actualmente, la media de edad que suele vivir la población es de 83,58 años.

De manera más sesgada, se va realizar un análisis de los datos dentro de la Comunitat Valenciana, que está compuesta por las provincias de Alicante, Valencia y Castellón.

La Comunitat Valenciana cuenta con una población de 5.057.353 habitantes, siendo la provincia de Valencia la que más habitantes tiene con 2.591.875, Alicante siendo la segunda con 1.879.888 habitantes, y quedando Castellón en último lugar con 585.590 solamente.

Por lo que respecta a Alcoy, según los últimos estudios publicados por el INE, cuenta con 59.354 habitantes, superando en 360 los números del año anterior.

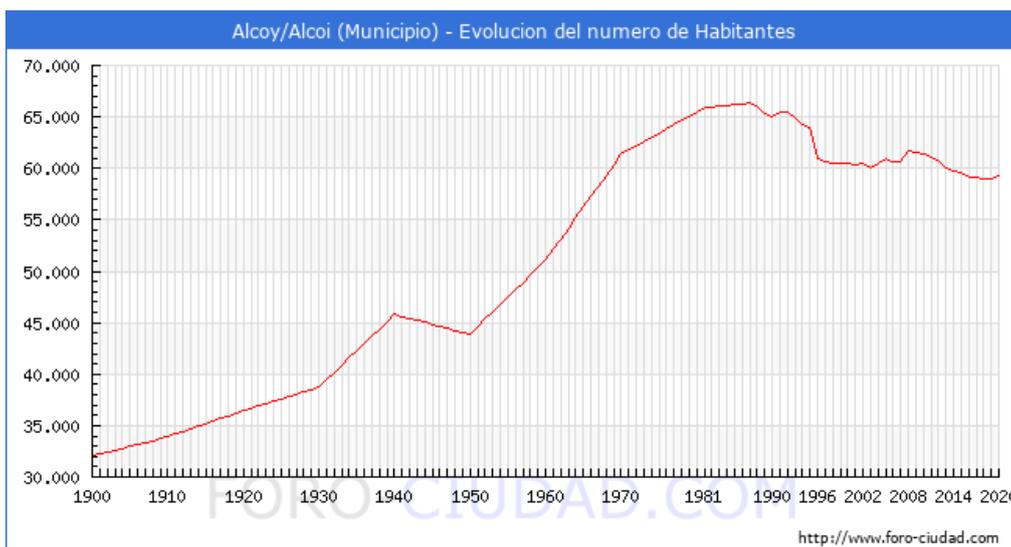


Ilustración 24: Evolución de la población de Alcoy. Fuente: Foro-ciudad

Como se observa en el gráfico, la evolución del número de habitantes de la ciudad se ha mantenido constante en los últimos años, pero su período de mayor crecimiento se vivió desde la década de 1950 hasta la de 1980, cuando se incrementó la población en casi 20.000 habitantes.

La densidad de población en Alcoy es de 457,06 habitantes por Km^2 . Según el sexo, el número de hombres es de 29.107 y el de mujeres de 30.247 habitantes.

Otra forma de clasificación municipal es según su lugar de nacimiento. Según los últimos datos, el 70,35% (41.756) de los habitantes empadronados en Alcoy han nacido en el municipio, el 21,07% han emigrado a Alcoy desde diferentes lugares de España, el 6,45% (3.829) desde otros municipios de la provincia de Alicante, el 3,29% (1.951) desde otras provincias dentro de la Comunidad Valenciana, el 11,33% (6.723) desde otras CCAA y el 8,58% (5.095) han emigrado a Alcoy desde otros países.

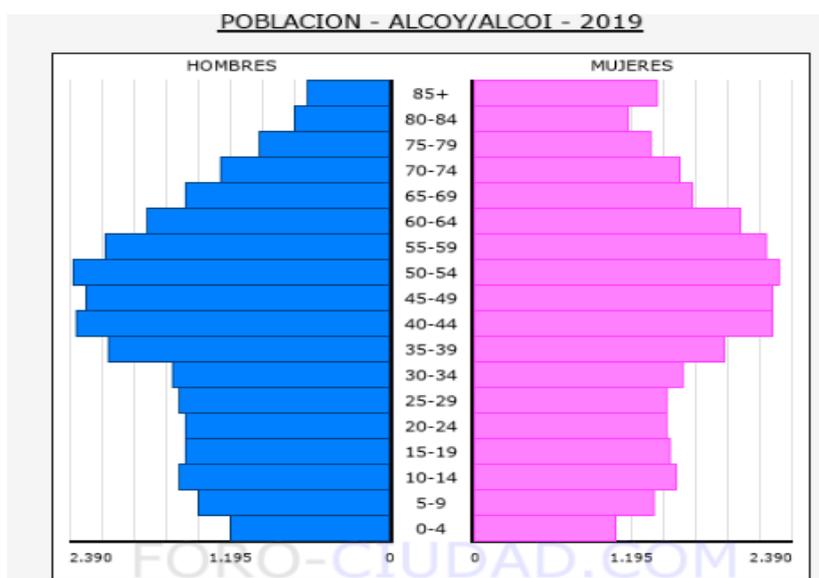


Ilustración 25: Población de Alcoy por rangos de edad. Fuente: Foro-ciudad.

La media de edad de los habitantes de Alcoy es de 43,90 años. La población menor de 18 años la ciudad sólo ocupa el 17,1% (10.083) de los habitantes, los comprendidos entre los 18 y los 65 años es del 63,1% (37.222) y la población mayor de 65 años son el 19,8% de la población (11.689).

INTERÉS EN UN ESTILO DE VIDA SALUDABLE

Desde el gobierno de España, la **Pirámide NAOS**, elaborada por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, representa de manera gráfica pautas sobre la frecuencia de consumo de los distintos tipos de alimentos que deben formar parte de la alimentación saludable y de la práctica de actividad física, combinándose en un mismo gráfico.

La pirámide tradicional de la **dieta mediterránea** se ha adaptado al estilo de vida actual. Por tanto, se ha realizado un esquema que incorpora elementos cualitativos. Sitúa en la base alimentos que deben sustentar la dieta, y relega a los estratos superiores a aquellos que se deben consumir con moderación.

La Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) realizó en 2015 una revisión de la pirámide de la alimentación para incluir nuevos conceptos, como sostenibilidad, convivialidad o alimentación confortable, variada, moderada y equilibrada en el marco de unos estilos de vida saludables.

Se plantean cuatro ejes nuevos fundamentales en la pirámide que son, el balance energético, la búsqueda del equilibrio emocional, la práctica de actividad física diaria y la práctica de técnicas culinarias más saludables.

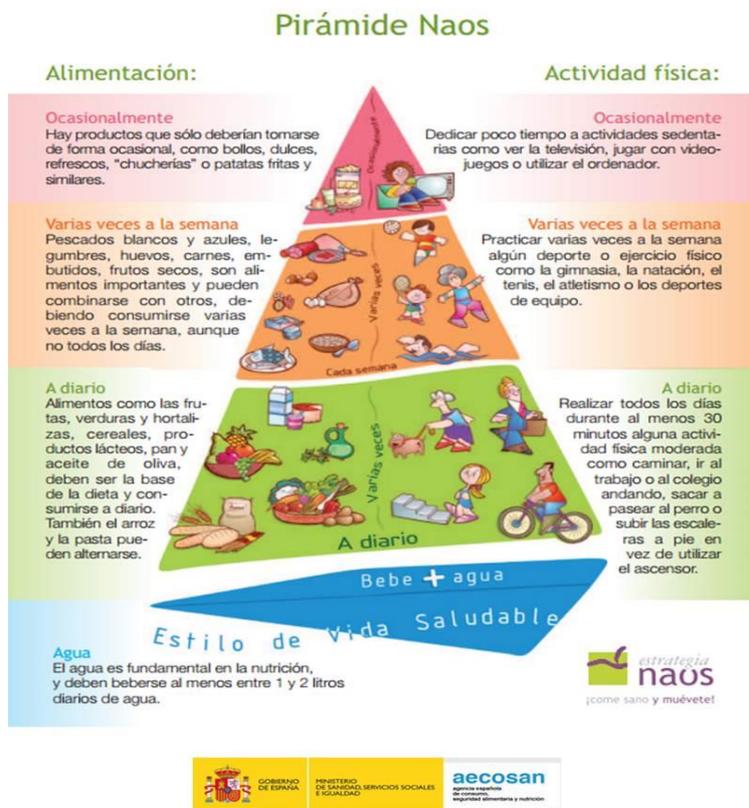


Ilustración 26: Pirámide NAOS. Fuente: Ministerio de Sanidad

Por lo que respecta a Alcoy, desde la Xarxa de Salut se ha publicado el IV Plan de Salud 2016-2020. “Salud para todas las edades. Salud en todas las políticas”. Entre las actuaciones que se realizan en este plan en el ámbito local destacan.

- . Acciones formativas y de captación de los miembros del grupo impulsor del proyecto.
- . Análisis de la situación de salud del municipio de forma participativa.
- . Desarrollo de proyectos orientados a promover la salud en las diferentes edades y en los diferentes entornos de la vida de las personas en el ámbito municipal.

Por tanto, el Ayuntamiento de Alcoy, gracias a este plan anunciado anteriormente, se ha incluido a la red de Municipios por la Salud de la Comunitat Valenciana. Dentro del plan se proponen medidas y planes internos para mejorar la actividad física.

Entre estas medidas se incluyen, por ejemplo:

Ruta urbana saludable: La ciudad a pie. Dentro de esta medida se pretende hacer ejercicio mientras se conoce mejor la ciudad de Alcoy. Existen 7 rutas diferentes que se pueden realizar.

Guía de padres y madres para promover la actividad física.

Zumba: En esta medida se pretende incluir a la zumba como ejercicio físico beneficioso, y combatir así con la obesidad infantil.

Jocs esportius: Actividades promocionadas por el Ayuntamiento y la Comunitat Valenciana para que la población puede participar en los distintos deportes en los que quiera participar. Se incluyen tanto para las categorías senior como para los jóvenes divididos por edades.

NIVEL DE EDUCACIÓN

El nivel educativo de la población es uno de los factores más vinculados con la obtención de resultados sociales y económicos positivos tanto para los individuos como para las sociedades modernas.

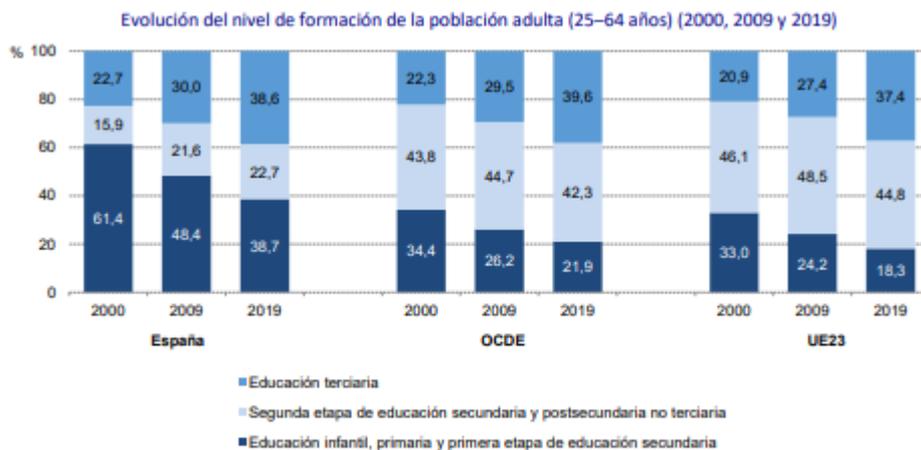


Ilustración 27:

Evolución del nivel de formación de la población adulta. Fuente: Ministerio de Educación y Formación profesional

Durante el último período de estudio, el período 2009-2019, el porcentaje de población adulta con estudios inferiores a la segunda etapa de educación secundaria se ha reducido en 9,7 %, pasando del 48,4% al 38,7%; sin embargo, dobla el de la UE (18,3%).

Desde el año 2010, la tasa de escolarización en España en el primer ciclo de educación infantil (0 a 6 años) crece un 10% alcanzando así el 38,2% y superando los datos de la OCDE (25,5%) y la UE (23,6%). Por lo que respecta a los datos sobre la escolarización en el segundo ciclo de educación infantil, la tasa es del 96%, es decir, se puede considerar que la escolarización es total en dicho ciclo.

En España, en la segunda etapa de educación secundaria (15-19 años), la tasa de escolarización es del 87,2%, estando por debajo de la media de la UE que es del 87,8%.

Finalmente, en la tasa de acceso a la educación terciaria, la media se sitúa en el 64,8%, siendo superior a los valores tanto de la OCDE (49,3%) y de la UE (48,3%). Dentro de esta educación se destaca sobre todo la diferencia en el acceso a programas de educación terciaria de ciclo corto. El 38,2% de los nuevos estudiantes acceden a ciclos cortos superando por el doble a la media de la OCDE (16%), mientras que la tasa de alumnado que empieza sus estudios de grado o equivalente es del 50,3%, muy por debajo de la OCDE y de la UE (76% y 78% respectivamente). En cambio, la tasa de graduación es una de las más elevadas, ya que se espera una graduación de menores de 30 años superior al 52%, mejorando a la OCDE (37%) y la UE (35%).

En España, del grupo de jóvenes entre 15 y 29 años, el 51,3% está estudiando, el 30,4% no estudia, pero está trabajando, y el 18,3% ni estudia ni trabaja. En comparación con la media de los países de la OCDE, el porcentaje es superior en el caso de los jóvenes que están estudiando (OCDE 47,1%), siendo mayores las diferencias entre los que no estudian y están ocupados (OCDE 39,9%), y los que ni estudian ni trabajan (OCDE 13%).

EFECTOS DEL COVID 19

La pandemia que ha asolado el planeta durante el 2020 y que sigue durante este año también ha tenido efectos negativos en la sociedad, tanto a nivel de muertes como de negocios afectados por las medidas adoptadas por los diferentes gobiernos.

Los datos de muertes por COVID 19 en España son bastante desalentadores, y se van actualizando todos los días. En estos momentos en número de muertos por esta enfermedad en el país es de 64.000, situándose entre los diez países con más muertes contabilizadas en el mundo.

Pero además de los efectos mortales de la enfermedad, en el país muchos negocios han tenido que echar el cierre o paralizar temporalmente sus actividades debido a los efectos negativos que ha tenido en la economía, ya sea por las medidas adoptadas por el gobierno con el cierre temporal de algunos sectores, o por las causas mismas de la enfermedad en las personas propietarias de los negocios.

Por lo que respecta al mundo del deporte, el COVID 19 ha perjudicado en mucha medida la práctica deportiva.

Para los deportistas y clubes profesionales, la pandemia ha tenido efectos devastadores tanto a nivel competitivo como a nivel económico. Todas las competiciones se suspendieron durante el confinamiento, y solo algunas se reanudaron hasta la llegada del verano. Con el inicio del curso deportivo en septiembre muchas ligas y competiciones se han tenido que adaptar a las medidas adoptadas por los gobiernos para poder continuar. Es por eso que en casi todos los eventos disponibles desde el inicio de la pandemia se ha cancelado la entrada de público en las gradas o en los recintos, o se ha reducido en gran medida la entrada de aficionados al deporte que se representa.

Por lo que respecta a los deportistas y clubs no profesionales, pero también federados, las medidas adoptadas por el coronavirus han sido catastróficas, ya que muchas competiciones y ligas no se han reanudado en el curso o se han ido retrasando con la llegada de nuevos contagios. Además, en ciertas comunidades, la práctica del deporte se ha visto afectada negativamente por el cierre de instalaciones deportivas durante gran parte del año, lo que ha provocado que los clubes y jugadores no hayan podido tampoco entrenar lo necesario.

Las federaciones han adoptado el Protocolo anti COVID 19 desde el inicio de la temporada deportiva, según la ordenación del Gobierno central.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

INVERSIÓN EN I+D

Las nuevas tecnologías se encuentran en todos lados y el campo del deporte no es una excepción. Estos avances se tienen muy en cuenta sobre todo en el ámbito de la alta competición, pero también se aplican en competiciones menores y en el entrenamiento diario.

La Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte es el organismo público a través del cual se realizan las investigaciones en ciencias del deporte, para proteger la salud del deportista, por ejemplo. En el departamento de Deporte y Salud de la AEPSAD se ubica el Centro de Medicina en el Deporte, que es un centro médico muy avanzado científicamente y tecnológicamente. Es un centro que basa su efectividad asistencial en una base de investigación científica continua.

El Centro de Medicina del Deporte lleva acabo numerosos estudios punteros de investigación en colaboración con diversas universidades y centros de investigación, dirigidos a que el entrenamiento y competición deportivos se conviertan en factores de salud para los deportistas, y así que se les garanticen un óptimo rendimiento sin menoscabo de su salud. Estos estudios e investigaciones dan lugar a numerosas publicaciones científicas y han recibido premios de investigación prestigiosos.

TECNOLOGÍA INTELIGENTE

La aplicación de la tecnología está destinada a mejorar y facilitar el trabajo humano. Actualmente, las nuevas tecnologías son una pieza imprescindible en la mayoría de deportes

profesionales. Entre todas ellas se incluyen tanto aquellas destinadas a mejorar el rendimiento del deportista, como aquellas encargadas de verificar el resultado de la competición de manera objetiva. La tecnología se ha instalado de tal forma en el deporte profesional, que ha traspasado fronteras y se ha instaurado también en el deporte amateur. Independientemente de la disciplina deportiva, se puede sacar partido de las nuevas tecnologías para mejorar muchos aspectos que resultaban demasiado laboriosos. Entre las principales ventajas se destacan:

. **La tecnología protege la salud de los participantes.** Algunos ejemplos de tecnología enfocada al atleta son los marcadores de pulsaciones, para poder conocer cuál es el estado de salud del deportista y comprobar así el estado real del organismo cuando se realiza un sobreesfuerzo. Además, con el uso de wearables u otros instrumentos se permite controlar y valorar el entrenamiento físico, táctico y técnico. Otro buen uso de la tecnología es en el uso de instrumentos materiales para ayudar al usuario, como ropa, mejor calzado, y nuevos instrumentos y maquinaria. Finalmente, estas tecnologías también ayudan a la recuperación y prevención de lesiones mediante medios y métodos de recuperación (SAP, técnica PAPIMI, etc.), instrumental de valoración de tratamiento, y control del deportista. También se destaca la termografía, que es una tecnología que permite evaluar la temperatura superficial de los atletas en un momento determinado, así se ayuda a identificar las lesiones y monitorizar los procesos de rehabilitación.

. **La tecnología permite decidir de manera más justa.** En este sentido, los sistemas de cámara superlenta (Ojo de Halcón en tenis), circuito de video cerrado, sistemas de repetición instantánea o, más recientemente, el VAR, sirven para impartir justicia. Aunque siempre hay un margen de error, estos dispositivos han minimizado las posibilidades. Así, el deporte de élite se adapta a las nuevas circunstancias y se reducen las posibilidades de que haya problemas.

. **La tecnología logra que el deporte llegue a más personas.** En la actualidad, el deporte profesional no se concibe sin espectadores. La tecnología permite que el número de aficionados se multiplique. Las tecnologías disruptivas han introducido siempre un elemento de mayor accesibilidad al deporte. Inicialmente era la prensa escrita, posteriormente la radio, y finalmente la televisión han permitido a los aficionados a seguir las competiciones deportivas. La aparición de internet permite, a través de las OTT's, ver a la carta cualquier evento deportivo que interese, por minoritario que sea. Además, con la llegada de las redes sociales, es muy sencillo seguir una competición segundo a segundo, ya sea en formato escrito, de video o de audio.

. **Tecnología deportiva al servicio de la integración.** Los avances tecnológicos han facilitado a las personas con discapacidad la posibilidad de practicar deporte. Estos avances han sido muy variados dependiendo de cada disciplina deportiva y del grado de dependencia de los usuarios que lo quieren practicar.

. **Big Data para análisis de datos.** El análisis de datos ayuda a los equipos a diseñar estrategias y tácticas con las que hacer frente a los rivales y anticiparse a sus jugadas. Actualmente, la tecnología permite medir aquello que el ojo humano no llega a ver. Saber el número de toques de balón, la distancia que recorre cada jugador o la velocidad de los contrincantes son datos que resultan muy útiles que proporciona el Big Data. En definitiva, son métricas para analizar con mayor precisión el rendimiento de los deportistas y tratar de potenciarlo.

REDES SOCIALES

Las redes sociales se han convertido en un fuerte canal de difusión para el deporte y han logrado llegar a ser la plataforma perfecta para que las marcas y equipos deportivos alcancen gran visibilidad y un contacto directo con sus seguidores.

Estos canales han provocado que el marketing deportivo sea en estos momentos mucho más visible, ya que cada vez son más las grandes marcas que apuestan por promocionar sus campañas en redes sociales.

Según datos de la página Adglow, especializada en el marketing digital, en los últimos años se ha experimentado un aumento del 38% en las campañas publicitarias en redes sociales relacionadas con el deporte. La actividad de este sector suele aportar grandes inversiones publicitarias por lo que no es de extrañar que se espere que la publicidad en este medio represente el 20% de toda la publicidad en internet.

Pero, además de las grandes marcas, los propios deportistas se ven beneficiados gracias a las redes sociales, ya que éstos pueden mostrarse más a través de estos canales.

Según datos de Opendorse, que es la consultora especializada en personalidades, deporte y su difusión, más de dos mil deportistas profesionales firmaron más de cinco mil publicaciones patrocinadas en Twitter. Estas cifras constatan cómo las grandes firmas del deporte apuestan por trabajar con deportistas profesionales en sus campañas publicitarias debido a su papel influyente en estos canales.

Dentro de este grupo de deportistas, se incluyen los deportistas influencers, que son los que, aun no siendo profesionales, han logrado amasar una gran comunidad de seguidores que siguen sus publicaciones. Según Forbes, el 85% de los usuarios confían más en los contenidos generados por usuarios influyentes.

En estos canales, los deportistas tienen una influencia inigualable en las redes sociales e incluso poseen más potencia de engagement (es el grado de conexión con la audiencia) que las propias marcas que les contratan. La tasa de participación media en redes sociales de estos deportistas es más de diez veces la de los equipos y 50 veces más que las ligas.

Por tanto, además de la influencia que tienen las redes sociales en el deporte, se debe analizar cuáles pueden ser los efectos positivos y los negativos que éstas pueden afectar contra las personas deportistas:

Peligros del uso de las redes sociales

- . Pueden llegar a generar cierta presión social ya que el deportista puede llegar a sentir frustración si la competición no ha ido bien.
- . Llega a ser una pérdida de tiempo, ya que se puede interrumpir el entrenamiento para la toma de fotografías o ver lo que el resto hace.
- . Puede llegar a restar concentración en la actividad que se está realizando.
- . Es probable caer en la tentativa de imitar a otros usuarios, ya que ver sus hazañas pueden incitar a intentar hacer lo mismo, aunque no se esté preparado ni motivado.

Beneficios y ventajas de las redes sociales

- . Ayuda a socializar y conocer a nuevas personas de distintas partes del mundo.
- . Recibir consejos de otros deportistas.
- . Estar al día de las noticias deportivas.
- . Motivación extra y apoyo de la comunidad de seguidores de cada persona.
- . Fomento del ambiente saludable.
- . Descubrir nuevos lugares que visitar para practicar deporte.
- . Fomenta la competitividad con el reto a otros usuarios, que puede llegar a ser beneficioso para mejorar el rendimiento.

INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE

Alcoy es una población que está ubicada en el interior de la provincia de Alicante, y cuenta con una gran variedad de formas para poder acceder al municipio.

Si se pretende acceder en coche, la ciudad está comunicada por vías rápidas con Valencia y Alicante a través de la autovía A-7, que es una carretera que conecta la ciudad por el interior de la costa mediterránea de Norte a Sur. Por el oeste comunica con autovía con Castilla-La Mancha y Madrid.

Si se pretende llegar mediante transporte aéreo, el aeropuerto más cercano es el Alicante-Elche, ya que el tiempo de llegada esperado desde el aeropuerto hasta Alcoy es de unos 40 minutos. Por otro lado, el otro aeropuerto desde el que se puede llegar a la ciudad es el de Manises en Valencia, desde el cuál se tarda un poco más de hora y cuarto hasta llegar a la ciudad.

Otro punto de acceso a la ciudad es mediante el tren, con la compañía Renfe. Desde la estación de Alcoy se realizan trayectos de Media Distancia que conectan la estación con Valencia en un trayecto de 2 horas y 3 minutos y Xativa en 1 hora y 22 minutos, como principales destinos. La frecuencia de trenes es de tres o cinco al día en cada sentido. Desde estas dos estaciones se puede llegar a conectar con otras ciudades por vía ferroviaria.

Por último, se puede acceder a la localidad de Alcoy en autobús, ya sea desde Valencia o desde Alicante.

Desde Valencia se puede llegar a la ciudad con la compañía Travicoi en la línea Valencia-Xátiva-Alcoi-Ibi, donde además de esto municipios conecta también con otras localidades que se sitúan en este trayecto. La duración del trayecto transcurre entre 1 hora y 45 minutos y 2 horas y 15 minutos dependiendo del momento del día en que se coja el autobús, ya que hay municipios que sólo están activos en ciertos momentos del día.

Desde Alicante, se puede acceder a la ciudad con la compañía Vectalia en la línea Alicante-Alcoy, donde además conecta con 8 municipios, entre ellos Onil, Ibi y Castalla, por ejemplo. La duración del trayecto es de 1 hora y 45 minutos.

Además, dentro de la ciudad, existe el transporte urbano mediante el medio del autobús, donde hay 5 líneas que recorren toda la ciudad.

Otro tipo de transporte por el que se puede ir por la ciudad son los taxis, donde las compañías que se encargan de llevar pasajeros son: Radio Taxi L'Alcoià, Servi Taxi Alcoy y Eurotaxi Alcoy, además del servicio de taxi nocturno, que ocupa desde las 22:00 h hasta las 6:00 h.

Además, en la ciudad existen varias empresas en las cuáles se puede alquilar un vehículo para el transporte, entre las que destacan Econocar y Red Car.

4.1.2 Perfil Estratégico

El perfil estratégico es una herramienta que ayuda fundamentalmente a que la organización identifique los factores clave del entorno para tratar de mejorar el rendimiento. Es una valoración subjetiva, ya que se realiza mediante un análisis personal, y se pueden reunir diversos resultados en función de la opinión de quién lo realice. Asimismo, algunas características similares del entorno general pueden causar efectos bien distintos en las empresas a través de lo que cada uno considere.

Para su elaboración se realiza una tabla donde se indican a un lado los factores clave del entorno agrupados según las dimensiones del entorno y se compara con cómo afectan a la empresa dichos factores, en una escala de 1 a 5 (**Muy Negativo**, **Negativo**, **Indiferente**, **Positivo**, **Muy Positivo**).

Al representar el perfil estratégico resultante las oportunidades son los picos hacia la derecha y las amenazas los picos hacia la izquierda.

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-Legal	Situación política					
	Subvenciones locales					
	Subvenciones Generalitat					
	Decreto 157/2017					
	La ley del deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana					
	Impuestos					
	Art. 55 Ley 2/2011 del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana					
	Políticas públicas locales					
	Restricciones al deporte por el COVID 19					
	Dimensión Económica	Tasa de paro nacional				
Tasa de paro en menores de 25 años						
Tasa de paro local						



Dimensión Económica	4. Elevada tasa de paro en menores de 25 años	6. PIB per cápita nacional superior al año anterior
	5. Situación de etapa de ciclo económico muy crítica debido a los efectos de la pandemia	7. La renta bruta de Alcoy es mayor que años anteriores
		8. El SMI se sitúa en los valores más altos nunca experimentados con el nuevo Real Decreto 231/2020
	6. La perspectiva económica nacional es de déficit económico durante los próximos años	9. Las ayudas económicas para familias proporcionan unas rentas mayores para paliar las deficiencias económicas
		10. El ingreso mínimo vital va a ayudar a personas que no tienen otra forma de obtener ningún ingreso
		11. Las nuevas ayudas creadas a partir de la crisis del Coronavirus pretenden que los efectos de ésta sean menos negativos para la población
Dimensión Socio-Cultural	7. La tasa de natalidad se sitúa en valores muy bajos	12. La existencia de un interés en el estilo de vida saludable
	8. La pirámide poblacional indica que la población joven es bastante reducida	
	9. Los efectos del COVID 19 han provocado una serie de consecuencias que han afectado muy negativamente a la población	13. El plan Salud 2016-2020
	10. Los protocolos COVID 19 han controlado todas las prácticas deportivas	
Dimensión Tecnológica	11. Las redes sociales pueden tener efectos perjudiciales para los deportistas	14. Las nuevas tecnologías se desarrollan rápidamente y ayudan a la práctica deportiva
		15. Las redes sociales tienen muchas ventajas que colaboran con la práctica de deporte
		16. La infraestructura y transporte disponible en la ciudad son bastante variados y colaboran a mejorar la accesibilidad

Ilustración 29: Tabla de amenazas y oportunidades. Fuente: Elaboración propia

Estas son las principales amenazas y oportunidades obtenidas a partir del análisis del entorno, pero éstas se deben completar con las que se obtengan a partir del análisis del microentorno, que es el próximo punto a analizar en el trabajo.

4.2 Análisis del entorno específico o microentorno

Con el análisis del entorno general se han obtenido las amenazas y oportunidades que pueden llegar a afectar a la empresa por la situación actual donde se ubica la empresa. Con el análisis del microentorno, se va a completar la información que puede llegar a afectar a la empresa externamente. Por tanto, en este estudio se va a analizar el entorno específico de la empresa, es decir, su sector.

El objeto de este análisis es analizar las oportunidades y amenazas del sector en el que opera la empresa y su potencial para obtener beneficios o captar a más usuarios. Se va a determinar el atractivo del sector e identificar los factores clave del éxito.

Para realizar este proceso, inicialmente se van a establecer grupos estratégicos de las empresas del sector y, más adelante, se va a aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para poder analizar los términos de rentabilidad del sector en el que se opera el Gimnasio Olympia. Por último, al igual que en el punto anterior, con una tabla se van a identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el Microentorno.

4.2.1 Análisis del sector de la Actividad Física en Alcoy

El sector de la Actividad Física, más concretamente el sector de gimnasios o Fitness, está compuesto por todos los centros especializados en actividades deportivas cuyo objetivo es preparar corporalmente al usuario para que se sienta a gusto con su cuerpo. Cada centro de actividades tiene sus propias características diferenciadoras, lo que va a suponer una ventaja importante para saber cuál es la posición de cada una, e identificar dónde se va a situar el Gimnasio Olympia Alcoy.

Según la Encuesta Nacional de Salud, a nivel nacional el 25,9% de las personas de 15 años en adelante realizan actividad física regular en su tiempo libre. Esto supone un aumento del 3,5% respecto a la encuesta anterior. Además, el sedentarismo ha disminuido casi un 7% situándose actualmente en el 37,8%. Por ello, existe un gran mercado de empresas dedicadas a la actividad física en España, creciendo además exponencialmente en los últimos años. Por ejemplo, actualmente hay más de 4700 gimnasios en el país, y el sector da trabajo, según el anuario estadístico de cultura y deporte, a 219.000 personas.

Centrándose en Alcoy y alrededores, se ofrecen múltiples opciones donde se puede realizar distintas actividades físicas, como los gimnasios, danza, crossfit, y clubes deportivos, entre otros. Existen en la ciudad 90 clubs registrados en el ayuntamiento de Alcoy, incluyendo todas las disciplinas que se practican en la ciudad. Pero, además de estas entidades, existen otras, para el deporte no federado que no están incluidas en dentro de éstas, como los gimnasios, centros de preparación físico y los complejos deportivos.

A continuación, se expone un listado de algunos de estos establecimientos que se comentan:

Centros Deportivos	
1	Judo Club Alcoi
2	Holistic fit
3	GelRous Gym
4	Makalu Yoga Alcoy
5	Gimnasio Femenino y Centro de Danza Ana Botella
6	Siéntete Centro de Yoga
7	Curves Alcoy
8	Runners Alcoi
9	Hybrid CrossFit Alcoy
10	Polideportivo Caramanchel
11	Ben Gym
12	Club Gimnasia Rítmica Alcoi
13	Urban Padesport Alcoy
14	Gimnasio De Barry
15	Somos Tiferet
16	CDM Eduardo Latorre
17	EPSA gimnasio
18	Kiko Training
19	SR Sport & Training
20	Centre de Pilates Ana Calvo
21	Aerobic Ana Botella
22	Polideportivo Francisco Laporta

Ilustración 30: Tabla de centros deportivos de Alcoy. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, existen una gran variedad de centros de actividad física en la ciudad, siendo ya no solo los clubs federados, sino incluyendo además estos centros especializados.

Debido a la gran cantidad de centros especializados en el sector de la Actividad Física, es necesario realizar una segmentación estratégica para poder observar cuáles van a ser los competidores directos del Gimnasio Olympia.

4.2.2 Grupos estratégicos

Un Grupo Estratégico es el conjunto de empresas o entidades que operan en un sector que siguen una estrategia igual o similar a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Por tanto, en aquellos sectores en los que el número de empresas es elevado, es interesante realizar una Segmentación Estratégica mediante los mencionados grupos estratégicos. Con este análisis se pretende comprender la estructura del sector, la dinámica de la competencia, la evolución del sector y las cuestiones de dirección estratégica.

El Mapa de Grupos Estratégicos es una representación de los grupos estratégicos de un sector en base a dos dimensiones estratégicas significativas, que varían en cada caso concreto. El diámetro de los círculos representa la participación colectiva del mercado de las empresas pertenecientes a cada grupo estratégico.

Por tanto, para el presente trabajo, se van a identificar como empresas incluidas dentro del grupo estratégico aquellos gimnasios pertenecientes a la localidad de Alcoy, ya que es dónde se sitúa el Gimnasio Olympia. Así que es necesario identificar las características competitivas que diferencian a las empresas del mercado, siendo en este caso los gimnasios ubicados en la ciudad respecto al del Olympia, y se ha de asignar un grupo a aquellas empresas que tengan estrategias similares.

Además, estos grupos estratégicos ayudan a la empresa a identificar las barreras de movilidad que protegen a un grupo de otros, siendo estas barreras las que impiden moverse de una posición estratégica a otra. Así también, es una ayuda para que se identifique la posición de competitividad de una empresa, pudiendo llegar a ser un factor que puede ayudar a la anticipación de posibles competidores que abandonan el sector o se van a mover pronto de grupo.

En el caso de este trabajo, las entidades que forman parte del grupo estratégico, son los gimnasios o centros de entrenamiento siguientes:

Grupos Estratégicos	
1	Holistic fit
2	GelRous Gym
3	Curves Alcoy
4	Hybrid CrossFit Alcoy
5	Ben Gym
6	Urban Padesport Alcoy
7	Gimnasio De Barry
8	CDM Eduardo Latorre
9	EPSA gimnasio
10	Olympia
11	Kiko Training
12	SR Sport & Training
13	Polideportivo Francisco Laporta

Ilustración 31: Tabla de grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Para poder confeccionar el mapa de grupos estratégicos, se han seleccionado las variables “variedad de actividades” (haciendo referencia a la cantidad de actividades que se ofrecen al público), subdividida en bajo, medio o alto, y “precio”, subdividido también en los mismos valores bajo, medio o alto, siendo el precio de 30 euros el punto medio de inflexión entre los valores.

Las subdivisiones marcadas han sido establecidas a partir de la media del número de actividades que ofrece cada entidad dentro del mercado de la ciudad. Por lo que respecta al precio, se ha

establecido también sacando una media de los precios de las mensualidades de cada entidad. A partir de estas divisiones, se ha seleccionado el abanico numérico con tres segmentos cada uno, tomando siempre como punto central la media establecida.

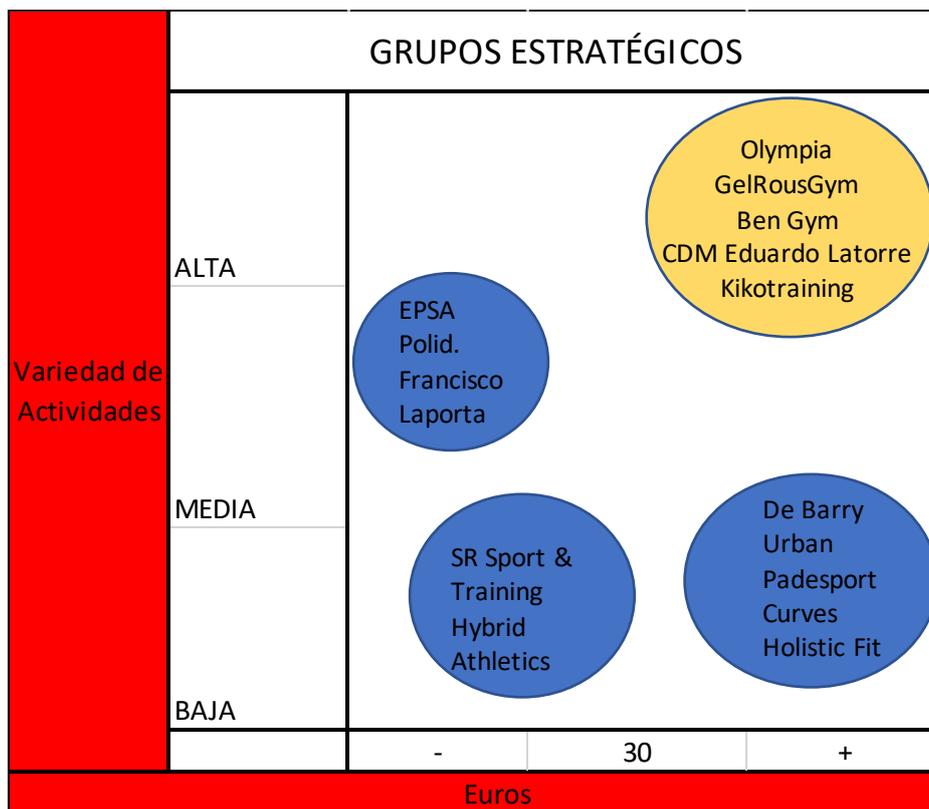


Ilustración 32: Grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, existen cuatro grupos estratégicos dentro del sector de la actividad física en Alcoy. Por una parte, se identifican los gimnasios que tienen poca variedad de actividades y su precio es reducido. En este grupo, no solo se incluyen los gimnasios que tengan pocas actividades, sino las que sus actividades están muy centradas en aspectos concretos de la actividad física. Dentro de este grupo se incluyen SR Sport & Training y Hybrid Athletics. Otro grupo identifica los gimnasios que tienen un precio más alto y, que tiene poca variedad de actividades o, como se ha indicado anteriormente, donde los ejercicios que se realizan se centran casi exclusivamente en algún aspecto concreto de la actividad física. Dentro de este grupo se incluyen el gimnasio De Barry, Urban Padesport, Curves y Holistic Fit. Otro grupo identifica a los gimnasios o centros donde tienen una gran variedad de actividades y el precio mensual es reducido, y los centros que lo conforman son el polideportivo Francisco Laporta y la EPSA. Finalmente, en el último grupo se identifica a los gimnasios que tienen un precio mensual elevado pero que cuentan con una gran variedad de actividades. Dentro de este grupo se identifican el gimnasio Olympia, Kikotraining, GelRousGym, Ben Gym y el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

Por tanto, el análisis que se va a llevar a cabo va a representar a los gimnasios de precio medio o elevado que tienen una gran variedad de actividades. Como se puede observar, el gimnasio Olympia tiene competencia directa con otros 4 centros especializados, así que la batalla por la captación de clientes es bastante grande, y se va a necesitar un análisis para poder observar cuáles son los factores más influyentes dentro de este sector.

4.2.3 Análisis de los Grupos estratégicos: Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un concepto de los negocios por medio del cual se pretende que se mejoren los recursos y superar así a la competencia. Con esta herramienta se pretende analizar el atractivo del sector y poder alcanzar así las ventajas competitivas. Estas fuerzas no son independientes entre sí, y se deben aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio.

Se estudian por tanto 5 fuerzas de presión competitiva: productos sustitutivos, nuevos competidores y competidores en el sector (Horizontales), proveedores y clientes (verticales).

4.2.3.1 PROVEEDORES

Este factor hace referencia al poder negociador de los proveedores con respecto a la empresa. Determina la capacidad de las empresas de un sector para influir de manera decisiva en los sectores que les proceden. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, y supone una amenaza para la empresa.

NÚMERO DE PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos con las empresas a las que les puede suministrar. A nivel general, mientras menor cantidad de proveedores existan en un sector, mayor será su poder de negociación, ya que va a haber menos oferta de las materias primas, y éstos van a poder aumentar sus precios fácilmente y se menos concesivos.

En estos días, la fuerza que pueden llegar a hacer los distintos proveedores es menor que en otros tiempos, ya que existen, además de los negocios especializados, mucho público que vende por internet máquinas y productos relacionados con la actividad física. Por tanto, el poder de los proveedores se ha visto reducido, aunque sigue siendo importante en el sector.

Actualmente existen varios comercios especializados en la actividad deportiva, donde se vende el material necesario para completar los gimnasios, desde pesas pequeñas hasta las máquinas más especializadas para realizar el entrenamiento que se quiere ofrecer. Entre los principales negocios se encuentra la empresa SALTER, situada en Valencia. Es la empresa que más variedad de productos puede ofrecer, tanto a nivel de hogar como a nivel profesional para gimnasios. Actualmente es el primer fabricante europeo de equipamiento deportivo profesional. Su cartera

de productos abarca una amplia gama de maquinaria para fitness y equipamiento de rehabilitación y deportivo, capaz de cubrir las necesidades de todo tipo de usuarios. Su extensa red comercial permite la presencia de SALTER en los principales mercados internacionales, y en la mayoría de comercios a nivel nacional especializados en maquinaria y equipamiento deportivo.

Por otro lado, existen otras empresas que también ofrecen equipamientos deportivos, también conocidas a nivel nacional, como son DECATHLON, o Sprinter. Ambas ofrecen diversas máquinas de gimnasio además de pesas, esterillas, balones y mucho material que se puede llegar a necesitar en los gimnasios.

Además, la existencia de comercios locales que pueden vender productos iguales o similares, provoca que el poder de negociación de los principales proveedores se vea reducido. La mayoría de estos centros locales están especializados en el equipamiento para el usuario, como Hummel Alcoy, Deportes Aracil o Maxim Sport, pero la existencia de productos básicos que se pueden vender a los gimnasios conlleva que se deban tener en cuenta este tipo de comercios.

DIFERENCIACIÓN

Por tanto, los principales proveedores del sector, que pueden afectar al gimnasio analizado y a la zona donde se ubica, en Alcoy, son los ya mencionados DECATHLON, SALTER y Sprinter. Por tanto, los productos que se van a necesitar, van a ser mayormente de estas tres empresas. Los productos que ofrece SALTER incluyen una gran variedad de bancos y soportes, equipo cardiovascular, pesos y complementos de boxeo. Por su parte, DECATHLON, ofrece productos similares además de otras opciones como nutrición deportiva, libros deportivos y muchos productos especializados en los usuarios de los gimnasios, como mochilas y ropa de deporte. Sprinter, en cambio, se centra mucho más en el equipamiento deportivo de los usuarios, pero ofrece algunas máquinas de gimnasio también para centros, aunque menos especializadas.

Los precios de sus productos son bastante similares. Las bicicletas estáticas utilizadas para los gimnasios, cuestan tanto en SALTER como en DECATHLON 299€, siendo más baratas en Sprinter con un precio de 199 €. Por lo que respecta a las elípticas, en SALTER son 200€ más caras que en los otros sitios, teniendo un precio de 599€. Las cintas de correr, también suponen una gran diferencia de precios entre las marcas, ya que tanto Sprinter como DECATHLON tienen un precio muy inferior a SALTER, suponiendo un precio para las dos primeras de 549 y 599€ y para ésta última un precio mínimo de 799€. Esta diferencia de precios viene dada en las especificaciones, ya que las máquinas ofrecidas por SALTER son de mayor calidad que las otras dos.

Por tanto, las opciones de DECATHLON y Sprinter son las más baratas, además de tener una gran variedad de productos sustitutos. En cambio, SALTER, ofrece productos de una mayor calidad y variedad, siendo productos que pueden ser utilizados durante mucho tiempo, pero a mayor precio. Así que el gimnasio va a tener estas opciones, o decantarse por máquinas de gimnasio más especializadas y de calidad, o máquinas a menor precio, pero con una calidad inferior.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DELANTE

La integración vertical hacia delante es una medida en la que la compañía establece subsidiarias o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. En este caso, la posibilidad de realizar una integración vertical hacia delante es casi imposible. Las empresas analizadas, SALTER, DECATHLON y Sprinter, son solamente proveedores de equipamiento deportivos que tienen éxito en sus actividades actuales. Un cambio es por tanto improbable, especialmente en Alcoy, ya que no la ciudad no tiene los recursos necesarios para hacer que este sector cuente con su propia producción.

4.2.3.2 CLIENTES

Este factor hace referencia al poder negociador de los de los clientes respecto a la empresa. Determina la capacidad de las empresas de un sector para influir de manera decisiva en los sectores que siguen en el proceso de producción. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, y supone una amenaza para la empresa, ya que ellos son los que imponen sus condiciones.

NÚMERO DE CLIENTES

Los clientes de los gimnasios, en general, pueden ser cualquier tipo de persona física, sin diferenciaciones de edad, siempre y cuando tengan la edad y salud suficientes para poder realizar actividades físicas. Dependiendo del centro, se va a especializar más en un tipo determinado de cliente, dependiendo de las actividades que se ofrezcan o en las que se especialice.

En el caso del grupo estratégico en el que está incluido el gimnasio Olympia, el cliente objetivo es toda aquella persona que quiera realizar cualquier ejercicio físico sin tener que competir. No se especifica ningún rango de edad ni de condición social concreto para poder apuntarse a este tipo de gimnasios, ya que existen muchas actividades distintas que el usuario puede realizar.

Como se puede aceptar en este grupo a una gran variedad de personas, las características de los posibles usuarios son muy variadas. Pero, como se ha establecido un precio base que deben pagar para su registro en el centro, como mínimo se incluyen en este grupo las personas que puedan pagar al menos 30 € al mes, además de los extras que pueda conllevar el realizar la actividad física, ya sean tratamientos, la ropa de entrenamiento, etc. Otra característica que pueden llegar a tener en común estos centros es que con la gran variedad de actividades y clases que se realizan, los usuarios deben adaptarse a los horarios de los centros, y van a tener la necesidad de adecuarse sus calendarios personales.

Otro factor que puede llegar a ser importante, es la localización del centro, ya que los posibles usuarios van a tener este punto muy en cuenta. Se va a valorar, además, las facilidades de acceso al centro y la posibilidad de aparcamiento cercano, o de paradas de autobús que vayan a estar cerca del gimnasio.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto en el caso del sector de la actividad física radica en el tipo y la cantidad de actividades que se pueden ofrecer por parte de los gimnasios, así como con el precio. Dependiendo de la entidad, se pueden ofrecer una gran variedad de actividades o bien solo unas pocas, pero bien especializadas en algún campo. Por ello, dependiendo de estas diversas actividades, el público al que se pretende atraer va a ser muy diferente, en función de sus necesidades y gustos.

Otro punto diferenciador, además del dinero y de las actividades, es el tamaño del local o el espacio donde se ofrecen las actividades. En los locales más grandes es más probable que se realicen un mayor número de actividades diversas para los usuarios. En cambio, en un local más reducido, las actividades pueden llegar a ser más concretas y especializadas, además de tener un grupo más pequeño de gente a la que entrenar o ayudar, y ser así, por tanto, un lugar más familiar.

Otro factor que puede afectar a la diferenciación es la situación geográfica del gimnasio, ya que va a depender de ello si mucha gente puede tener un mejor acceso o si va a estar situado cerca de su lugar de estudio o trabajo, y ser más fácil que quiera registrarse y ser miembro del gimnasio.

Finalmente, como los principales puntos diferenciadores del gimnasio, se destacan el equipamiento del recinto y el servicio que ofrecen los profesionales de apoyo en el gimnasio. La existencia de profesores o instructores que se encarguen de las actividades específicas de centro y de la preparación de los usuarios, hace que aumente el valor añadido del centro con respecto a sus competidores. También, la existencia de una maquinaria muy variada y especializada, es un valor que influye en la gente para querer apuntarse al centro, así como otros factores como la iluminación, la ambientación del local, la música que se utiliza en las clases y de fondo en el entrenamiento, etc.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DETRÁS

Las posibilidades de la realización de una integración vertical hacia atrás es muy improbable. Los clientes de los gimnasios son usuarios finales y, por tanto, si quisieran adentrarse en la creación de una entidad de actividades deportivas, tendrían que crearla desde cero, incluyendo todo el desembolso económico necesario para su creación, los costes burocráticos, y el tiempo necesario para poder realizar el proyecto.

Pero, aunque no es muy común, en ciertas ocasiones se observa que alguna persona muy interesada en el sector de la actividad física, cliente de este tipo de centros, con el tiempo, acaba creando la suya propia.

4.2.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Este factor hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en un sector. Éstas suponen una amenaza para el sector, ya que se va a intensificar la competencia actual y se va a reducir el atractivo del mismo.

AMENAZA DE NUEVAS ENTRADAS

Dentro de este grupo se incluyen las empresas que, aunque no se encuentran dentro del mismo grupo de acción de la entidad que se analiza, tienen características similares a la organización y pueden llegar a ser posibles competidores en un futuro. En el caso de este estudio, se incluyen los gimnasios que pueden llegar a ser una amenaza directa más al gimnasio Olympia en Alcoy.

Actualmente, en el grupo en el que se encuentra el gimnasio Olympia está colmado de competidores directos, entre los que se incluyen Kikotraining, el polideportivo Eduardo Latorre, Ben Gym y GelRousGym. Pero, además de estos gimnasios, existen distintos que están identificados en otros grupos estratégicos, siendo por tanto posibles nuevos competidores de la empresa.

El grupo estratégico más relacionado con el actual está compuesto por Urban Padesport, De Barry, Holistic Fit y Curves. Este grupo se caracteriza por tener unos precios similares a los gimnasios del grupo de acción de Olympia, pero realizan o bien pocas actividades, o que se centran mucho en actividades relacionadas con un mismo fin específico. Para concretar más, por ejemplo, si Urban Padesport amplía el número de actividades, al ser un recinto bastante extenso, podría convertirse en un competidor similar al gimnasio que se analiza. Por su parte, tanto el gimnasio De Barry como Holistic Fit tienen locales más limitados y con posibilidad de realizar menos actividades y más específicas para un campo determinado, como, por ejemplo, en el segundo, se analiza muy de cerca la salud emocional del usuario. Por el contrario, el gimnasio Curves está especializado solamente en mujeres, y no puede considerarse como posible potencial, ya que el número de usuarios posibles que puede llegar a tener está muy sesgado.

Otro grupo que puede llegar a ser competidor directo es el formado por el gimnasio EPSA y el gimnasio del polideportivo Francisco Laporta. Estos dos recintos son diferentes a los demás, ya que uno está ligado directamente a los intereses de la UPV y el otro al municipio de la ciudad. Además, estos gimnasios cuentan con pocas actividades que pueden llegar a ofrecer al usuario, debido al espacio reducido de sus recintos. Por el contrario, y a diferencia de otros gimnasios, estos tienen otras actividades diferentes para los clientes, gracias a la posibilidad de reserva de una gran cantidad de pistas por parte de sus usuarios. En la EPSA se puede llegar a reservar las pistas de padel, de tenis de mesa y la pista polideportiva central. Por su parte, siendo socio del polideportivo, se pueden reservar bien las pistas de padel y de tenis, así como las pistas polideportivas del pabellón y exteriores. Así que, si se llegaran a aprovechar de este producto diferencial, podrían incluirse dentro del mismo grupo del Olympia.

Por otro lado, hay que tener en cuenta la posibilidad de que nuevas empresas decidan unirse al sector donde compite el Olympia. Estas nuevas empresas se deben considerar, ya que pueden provocar que el atractivo del sector disminuya y suponer así una amenaza para la empresa.

Así que estos son los principales grupos estratégicos que pueden llegar a hacer una competencia directa al gimnasio Olympia. Para que los lleguen a ser, el primer grupo debería aumentar la variabilidad de sus actividades y, el segundo aprovecharse mejor de sus recursos diferenciales para poder captar a más clientes. Además, se debe considerar la llegada de nuevas empresas que puedan aparecer como un factor importante para el rendimiento del sector.

ATRACTIVO DEL SECTOR

El sector de las actividades deportivas en la ciudad está muy demandado, en gran parte por las actividades al aire libre, debido a la situación geográfica en la que se encuentra. La ciudad se encuentra a 600 metros por encima del mar y está rodeada de paisajes naturales montañosos ideales para la práctica del deporte, como para senderismo, running o montañismo.

Además, la ciudad cuenta con instalaciones municipales que están preparadas para acoger a un gran número de usuarios que quieran realizar deporte en ellas. Por ello, con las instalaciones públicas y privadas creadas, lo que se pretende es que la actividad física no cese en la ciudad y que se incremente para las personas.

Por lo que respecta al subsector gimnasios, es un sector que está en auge, debido en gran medida a la adaptación de los tradicionales gimnasios a una nueva clase especializada en otras actividades. Esto se debe a que los nuevos usuarios quieren realizar, además de la típica actividad física de musculación y preparación, otras actividades que pueden darse en los gimnasios, como las diversas clases ofertadas o cursos especializados para crossfit, por ejemplo.

BARRERAS DE ENTRADA

La principal barrera de entrada que se experimenta en el sector para la creación de nuevos gimnasios en Alcoy, es que actualmente, existe una extensa variedad de gimnasios y de clubes dirigidos a la actividad física en la ciudad, y que, además, estas entidades cubren todos los rangos de edad, ya sean para público infantil, juvenil, adulto y de la tercera edad. Este hecho puede ser un gran inconveniente para empresas externas a la ciudad que quieran empezar a realizar sus actividades en Alcoy, ya que va a ser complicado el encontrar suscriptores que quieran unirse a la entidad.

Otro factor importante para la inclusión de nuevos gimnasios en la ciudad es el coste que supone para las entidades tanto el precio del alquiler del local apropiado, como otros gastos que se pueden dar para la adecuación del local para que pueda ser adecuado para su uso como gimnasio. Actualmente, el precio medio del alquiler de un local de 300 m² es de 1.000€ en Alcoy, independientemente de las reformas que se quieran realizar en su interior. Por ejemplo, si se pretende demoler algunas actuaciones previas, el precio ronda los 750€, la albañilería empleada para la reforma podría costar casi 2.000€, la climatización y ventilación del local tiene un precio de 12.000€, y el equipamiento y el nuevo mobiliario mínimo va a suponer un coste de 13.500€. Además, habría otros muchos costes derivados que no se incluyen, como son la electricidad, la iluminación, la pintura, etc. Finalmente, el coste principal va a ser la compra del equipamiento de la maquinaria fitness para el gimnasio, que va a depender bastante del tamaño del gimnasio, pero donde el coste medio del material es de 130.000€.

Como barrera de entrada también se destacan el cumplimiento de las normativas vigentes establecidas por la Comunitat Valenciana, ya que no solamente suponen un gasto para la entidad el acondicionamiento del lugar, sino que además es una responsabilidad social y jurídica para la empresa.

Otro punto que se debe destacar, es la diferenciación entre las empresas del sector, ya que cuentan con una variada gama de servicios, actividades y promociones para los clientes y suscriptores actuales, por tanto, esto supone una fidelización de los mismos, y resulta complicado que se unan a nuevos gimnasios.

REPRESALIAS DEL SECTOR

Las represalias del sector son bastante bajas, debido a que las entidades actuales están enfocadas en gran medida a la competencia entre sí más que al impedimento de nuevas entradas de empresas al sector. Sin embargo, si llegara a suceder, se produciría una unión de las empresas actuales contra las de nueva incorporación.

4.2.3.4 COMPETIDORES ACTUALES

N.º DE COMPETIDORES

Las personas normalmente no buscan desplazarse grandes distancias para realizar ejercicio, y menos si tienen que cambiar de una ciudad a otra. La población desea en gran medida, tener cerca de sus hogares el gimnasio para cuando se acabe la actividad poder seguir cuanto antes con las labores del día. Por tanto, en el análisis es necesario centrarse exclusivamente en centros ubicados en Alcoy, que es donde se sitúa el público objetivo.

Pero, como ya se ha expuesto anteriormente, todos los gimnasios ubicados en la ciudad no son competencia directa del Olympia, solo van a ser considerados como competidores actuales a los centros ubicados dentro del grupo estratégico del Olympia. Este grupo es el grupo más numeroso, por tanto, supone un mayor equilibrio en el sector, tanto a nivel precios como actividades, y una mayor intensidad de acción para las empresas incluidas en él.

Los competidores actuales son Kiko Training, el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, GelRous Gym y Ben Gym.

A continuación, se expone una tabla comparativa de estos gimnasios:

	KIKO TRAINING	CDM EDUARDO LATORRE	GELROUS GYM	BEN GYM	OLYMPIA
HORARIOS	Lunes a jueves 6:45-21:00h. Viernes 6:45- 20:00h. Sábado 9:00-11:00h	Lunes a viernes 7:00- 21:30h. Sábado 9:00- 14:00h, 16:00-20:00h	Lunes a jueves 6:30-22:00h. Viernes 7:15- 13:15h, 15:30- 21:00h.	Lunes a viernes 7:00-10:00h. Sábados 10:00- 13:30h	Lunes a viernes 6:00-22:30h. Sábado 9:00- 14:00h, 17:00- 20:00h.

		Domingo 9:00-14:00h	Sábados .30- 13:00h		Domingo 10:00- 14:00h
UBICACIÓN	Avinguda d'Elx, 38. 03801	Carrer Juan Gil Albert, 6. 03804	Carrer Perú, 38. 03803	Polígono Cotes Baixes, Carrer Filà Almogàvers I, 03804	Carrer Agres 8, 03802
TARIFA ESTARDAR	35 €	38,90 €	32 €	36 €	49,30 €
ACTIVIDADES	Muchas actividades cambiantes. GAP, Ciclo Indoor, Calistenia, Kids y Crosskids, programa Desde Cero, Pilates, Boxtraining, Open Box, Hatha Yoga, etc.	Clases diarias, además de disponibilidad de alquiler de pistas de padel. Cuenta con Aquagym, aquafitness, spinning (4 tipos), postural concept, GAP, Training Xpress, Body Shape, STEP, TRX.	Selección de clases poco variada, pero a varias horas adaptadas al usuario. Funcional, Spining, Pilates, Estiramientos, Cardio, Yoga, Zumba, Body Combat	Gran selección de actividades físicas. GAP, Defensa Personal, Zumba, Pole Dance, TRX, Karate, Boxeo, Fitball, Capoeira, Body Combat, Bjj, etc.	Gran selección de actividades, tanto para piscina como en las salas. Yoga, Tonificación, Gimnasia de Mantenimiento, Hiit, AFG, Ciclo, Pilates, Cross, TRX, etc. Piscina: Aquasalud, fitness, gimnasia, Aquatono, etc.
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Tratamiento semipersonal con entrenamiento individualizado. Preparación para oposiciones y pretemporadas. Organización de campus y de competiciones especializados.	Servicio de fisioterapia en el centro.	Organización de cursos y talleres de baile, artes marciales, yoga, aeróbic, etc.	Cuenta con un equipo de fisioterapeutas. Cuenta con cursos ofertados extras durante ciertos momentos del año.	Cursos y clases especializados en ciertos momentos del año, como baile, P13 dance, etc.

<p>INSTALACIONES (Salas y pistas)</p>	<p>3000 m2. 4 zonas divididas para realizar las actividades y clases.</p>	<p>Complejo deportivo con salas polivalentes, piscina climatizada, dos pistas de pádel, sala de fitness, saunas, jacuzzis, hidromasajes.</p>	<p>320 m2 de instalaciones. Sala de musculación, zona cardiovascular, sauna y masaje, además de otra sala donde se realizan las clases colectivas</p>	<p>Tiene una superficie de 1000 m2,</p>	<p>3 salas de musculación, 2 pistas de squash, 2 salas de ciclo y cintas, 5 salas habilitadas para las clases y una piscina climatizada</p>
---	---	--	---	---	---

Ilustración 33: Tabla comparativa con empresas del sector. Fuente: Elaboración propia

RITMO DE CRECIMIENTO DEL SECTOR

Actualmente, el sector del fitness tiene una evolución y crecimiento en el país que sigue la misma línea que las tendencias de los países líderes en el sector, como son EEUU, Alemania y el Reino Unido. El número de socios ha ido aumentando en los últimos 5 años, donde la tendencia muestra un crecimiento del 3% respecto al año anterior.

En cambio, en la ciudad de Alcoy el crecimiento del sector sigue un ritmo mucho más pausado, debido a que la mayoría son pequeños empresarios y locales, que son los que principalmente crean este tipo de negocio, el cual requiere una inversión inicial elevada para poder empezar el proyecto, y logra se competencia de los actuales.

BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de movilidad no son muy altas y es difícil establecer barreras de entrada, ya que este es un mercado fácil de acceder, pero, sin embargo, para que un gimnasio llegue a tener éxito si entra en otra actividad a la que actualmente ofrece, debería de competir con precios aún más bajos ofreciendo servicios diferenciales, y debido a la baja diferenciación actual, no se vuelve tan accesible debido a que esto podría suponer un coste.

En este tipo de mercado, donde los precios son bastante parejos, prácticamente todos los gimnasios ofrecen el mismo servicio con unas condiciones similares.

En lo que respecta a las barreras de salida, son medias. El coste que supondría el desmantelamiento del lugar de trabajo suele ser alto. Es decir, desmontar las máquinas e intentar vender el equipo, despedir a los trabajadores o intentar traspasar el negocio, por ejemplo, supone un coste muy significativo.

4.2.3.4 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

CUMPLIMENTACIÓN DE LAS NECESIDADES

En los últimos años, en España, la actividad física ha supuesto un centro de interés para la población, siendo además un fenómeno de moda. Por ello, el número de deportistas aumenta año tras año, y las necesidades y motivaciones de éstos cambian también.

El motivo principal por el que la gente realiza deporte es porque permite ejercitarse físicamente y mantener su condición física. Otro de los principales motivos es que, gracias al deporte, la gente puede relajarse y distraerse, ya que es un ocio que se practica en el tiempo libre.

Por ello, para poder cumplir estas necesidades y motivaciones de la población, existen otros servicios o productos ajenos a los gimnasios, que pueden cumplir con dichas necesidades. Cualquier otra forma de hacer deporte que no sea dentro de un gimnasio es una amenaza para el sector. Por ejemplo, se incluyen en este punto las actividades que la gente puede realizar al aire libre, en polideportivos o incluso en sus propios hogares.

En Alcoy, la gran variedad de deportes que se pueden practicar es una ventaja para el deportista. Existen en la ciudad más de 90 clubs especializados en una amplia diversidad de actividades deportivas. Existen clubs de fútbol y fútbol sala, baloncesto, de atletismo, de patinaje artístico y hockey sobre patines, de gimnasia rítmica, de ciclismo, montañismo, de running, de billar, de ajedrez, de golf, de kárate, taekwondo, tenis, de natación, de pilota valenciana, triatlón y de automovilismo.

En la zona de Alcoy la existencia de muchas zonas al aire libre para poder realizar deporte, puede resultar un inconveniente para que la gente quiera apuntarse a un gimnasio solo por el hecho de querer realizar deporte. Se incluyen como espacios naturales la Vía Verde donde se puede andar, correr o ir en bicicleta, y el Parque Natural de la Sierra de Mariola y del Carrascal de la Fuente Roja, que son dos parajes naturales ideales para poder montañismo e incluso correr en la zona. Los polideportivos públicos también suponen una amenaza para los gimnasios, y en Alcoy, además del Polideportivo Municipal Francisco Laporta, existen muchas pistas polideportivas donde la población puede realizar actividad física. Este tipo de pistas se ubican alrededor de toda la ciudad, como el área deportiva del Romeral y la del Camí y las áreas municipales de skate y de BMX.

Por otro lado, existen piscinas municipales en la ciudad que pueden suponer un problema para el gimnasio Olympia, ya que algunos usuarios únicamente se registran para el uso de la piscina en el centro. Así pues, las piscinas que pueden ser una amenaza son la piscina municipal José Trenzano Alós, la piscina de Caramanchel Juan Agudo Garat, y la piscina de Batoi.

Finalmente, para cumplir con la necesidad de relajación, también es posible que la población quiera registrarse en centros especializados únicamente en este aspecto. Dentro de este tipo de centros se incluyen los recintos de yoga, de estética, centros de osteopatía y masajes, y centros especializados en el control de cuerpo y mente.

PRECIO DEL PRODUCTO SUSTITUTIVO

Como se ha observado en el punto anterior, existen muchas actividades sustitutivas los gimnasios, y es por ello que se necesita comparar su precio para poder observar si estos van a ser unos productos sustitutivos rentables para el consumidor.

A partir de la siguiente tabla resumen, se indica el precio medio que tienen las actividades relacionadas con el deporte, y las sustitutivas:

ACTIVIDAD FÍSICA Y OCIO	PRECIO/MES (2 SESIONES CADA SEMANA)
Práctica deportiva en gimnasio	30-60€
Práctica deportiva en club	20-70€
Práctica deportiva en parque, casa e instalaciones no reguladas	0€
Práctica deportiva en instalaciones municipales	15-30€
Centros estéticos y de cuidados del cuerpo	250-450€
Ir al cine	58-80€

Ilustración 34: Tabla de precios de productos sustitutivos. Fuente: Elaboración propia

Con esta tabla se puede explicar que existe una gran variación de precios según como se desee cumplimentar las necesidades de ejercitarse físicamente y de relajación.

Como se puede observar, el precio de apuntarse a un gimnasio o a un club es prácticamente el mismo, aunque se vayan a realizar servicios muy diferentes. Un club especializado en un deporte concreto propone un grupo concreto para practicarse, donde hay horarios y sesiones organizadas todas las semanas. Un gimnasio propone una serie de actividades muy diversas a la de los clubs, aunque el ambiente en su interior no es el mismo. Es decir, ambos propones un mismo tipo de actividad, pero las infraestructuras son muy diferentes.

Otras actividades que relacionadas con el deporte y que son más baratas que las anteriores son las que se pueden realizar o bien en el parque, en casa, o en las instalaciones municipales adaptadas para ello. Así que este público no es un cliente potencial del gimnasio, ya que prefiere realizar sus actividades al aire libre en gran medida, y no tiene interés en pagar y practicar deporte en un gimnasio.

Por lo que respecta a los centros estéticos y de cuidados del cuerpo, los usuarios que acceden suelen tener un interés poco relacionado con la actividad física. Por tanto, tampoco se considera como un posible cliente potencial de los gimnasios. El mismo caso sucede con los usuarios que prefieren ir a cine o ver cualquier otra obra cultural, ya que éstos tampoco quieren realizar ninguna actividad física en el proceso, y solamente quieren cumplir con la necesidad de relajación y distracción.

4.2.3.5 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A continuación, se van a presentar en una tabla resumen, las principales amenazas y oportunidades obtenidas con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, para el gimnasio Olympia de Alcoy:

FUERZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Proveedores	<p>1. Alto poder de negociación de los proveedores. Solo 3 proveedores principales de material deportivo.</p> <p>2. La mayoría de gimnasios tienen los mismos proveedores.</p>	<p>1. Nuevo tipo de proveedores: Los vendedores por internet.</p> <p>2. Baja probabilidad de integración vertical hacia delante.</p>
2. Clientes	<p>3. Los clientes tienen la opción de cambiar de gimnasio si no se cumplen las necesidades</p>	<p>3. El tipo de clientes que puede acceder a los gimnasios es muy variado.</p> <p>4. El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que son los consumidores finales</p> <p>5. Diferenciación: Se cumple la necesidad de una gran variación de actividades</p> <p>6. La integración vertical hacia atrás es muy improbable</p>
3. Competidores potenciales	<p>4. Probabilidad media de unión de gimnasios de otros grupos estratégicos.</p> <p>5. Existencia de gimnasios con actividades diferenciales a los actuales</p>	<p>7. No existe un alto nivel de represalias del sector.</p> <p>8. Barreras de entrada al sector altas: la inversión para nuevos gimnasios es elevada.</p> <p>9. Los usuarios actuales de los gimnasios son muy fieles. Va a resultar complicado convencer para unirse.</p>
4. Competidores actuales	<p>6. Existen muchos competidores en el grupo estratégico</p> <p>7. El crecimiento del sector en Alcoy es menor que en el territorio español.</p> <p>8. Las barreras de movilidad son altas, ya que el cambio de actividad es difícil en el sector.</p> <p>9. Las barreras de salida son altas</p>	<p>10. El crecimiento del sector en España es positivo en los últimos años.</p> <p>11. Ante una posible salida, se puede vender el material y poder recuperar parte del dinero invertido.</p>
5. Productos sustitutivos	<p>10. Gran variedad de productos sustitutivos.</p> <p>11. El precio de realizar deporte al aire libre y en instalaciones municipales es barato</p>	<p>12. Las actividades relacionadas directamente con el ocio pueden llegar a ser más caras.</p>

Ilustración 35: Tabla de amenazas y oportunidades por el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, después del análisis del microentorno se puede confirmar que existen muchos factores que pueden influir en el devenir de la empresa, y por ello, Olympia debe considerar estos factores para poder plantear una estrategia futura y conseguir el éxito deseado.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa representa una parte importante del plan estratégico, y consiste en el estudio y el análisis de los diferentes factores o elementos que conforman una empresa. Con este análisis se pretende evaluar los recursos de los que dispone la empresa y así conocer la situación en la que se encuentra, para poder saber y destacar sus capacidades. Además, con este análisis se pretende identificar las fortalezas y debilidades, para así poder crear las estrategias más adecuadas para potenciar y sacar ventaja de las fortalezas y estrategias para combatir o neutralizar las debilidades.

Los recursos son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Algunos de ellos aparecen en los estados contables de las organizaciones, los recursos tangibles, y otros no aparecen, los recursos intangibles.

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de los recursos disponibles, es decir, permite coordinar los recursos de los que dispone la empresa.

Para realizar el análisis interno se elabora un análisis funcional en el que se indican todos los recursos relevantes de la empresa, de los que se van a extraer las capacidades relacionadas con cada recurso. A continuación, se van a comparar las capacidades con las de su principal competidor. Finalmente, se puntúan las capacidades en relación al principal competidor para ver cuál es la fortaleza relativa de cada capacidad.

A partir de este análisis se van a extraer las fortalezas y debilidades que se van a añadir al DAFO final, para obtener el punto de partida inicial para formular las estrategias.

5.1 Identificación de recursos

Como ya se ha explicado, los recursos de una empresa son todos sus activos, los bienes tangibles e intangibles que contribuyen al funcionamiento adecuado de la misma y que son necesarios para que se puedan lograr los objetivos propuestos. Los tangibles son aquellos que tienen una parte material y son cuantificables, como por ejemplo el mobiliario, maquinaria o construcciones. Los recursos intangibles son aquellos que no son medibles, ni cuantificables. Por otra parte, se diferencian en recursos humanos y no humanos.

En la siguiente lista se presentan los recursos con los que cuenta el Gimnasio Olympia, identificados mediante códigos para poder ser relacionados más tarde con las capacidades.

CÓDIGO RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS

R1 SALA DE ACTIVIDADES

CÓDIGO RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS

R45 MANTAS

R2	3 SALAS DE MUSCULACIÓN	R46	MAGIC CIRCLE
R3	SALA DE YOGA	R47	BICILETA ESTÁTICA (20)
R4	SALA DE CICLO	R48	CINTAS DE CORRER (8)
R5	SALA DE AERÓBIC	R49	BANCO DE MUSCULACIÓN
R6	SALA DE MANTENIMIENTO	R50	REMO EN PUNTA
R7	SALA DE POL-VIB	R51	FLEX/EXTEND PIERNAS
R8	SALA DE CROSS	R52	LEG PRESS
R9	SALA DE ELÍPTICAS/REMOS/STEPS	R53	GEMELOS SENTADO
R10	SALA DE FITNESS	R54	POWER LEG
R11	2 PISTAS DE SQUASH	R55	PRESS DE HOMBROS
R12	GRADA PARA ESPECTADORES	R56	PECTORAL FLY
R13	PISCINA	R57	M520 BÍCEPS
R14	DUCHAS	R58	BARRA PARA PESA (9)
R15	VESTIDORES	R59	BARRA DE PARED
R16	BAÑOS PARA HOMBRES Y MUJERES (SEPARADOS)	R60	MANCUERNA HEXAGONAL
R17	2 MÁQUINAS EXPENDEDORAS	R61	KETLEBELL
R18	EQUIPO PARA CARDIO	R62	CHALECO DE LASTRE
R19	EQUIPO PARA YOGA	R63	MUÑEQUERAS/TOBILLERAS
R20	EQUIPO PARA PISCINA	R64	PUSH UP WHEEL
R21	EQUIPO PARA CROSS	R65	BALON LASTRADO
R22	POLEAS PARA POL VIB	R66	BALON MEDICINAL
R23	MÁQUINAS VIBRADORAS PARA POL VIB	R67	FITBALL (3)
R24	BANCOS	R68	FITBALL CON ELÁSTICOS
R25	BARRAS	R69	BARRAS PARALELAS
R26	MANCUERNAS	R70	ARO TONIFICADOR PILATES
R27	CORREAS DE SUSPENSIÓN	R71	BOSU
R28	BANDAS ELÁSTICAS	R72	ARO LASTRADO BODY POWER APARATO DE TONIFICACIÓN
R29	CAJONETAS	R73	TONIFICACIÓN
R30	PICAS	R74	BALANCE PAD
R31	FIBALL	R75	CUERDAS PARA SALTAR
R32	PELOTAS PARA PILATES	R76	CORREAS DE ESTIRAMIENTO
R33	ESCALONES	R77	MINI BAND CERRADA
R34	CUERDAS	R78	RULO DE ESPUMA
R35	PESAS RUSAS	R79	BÁSCULA
R36	ESTERILLAS	R80	TABLA DE EQUILIBRIO
R37	RUEDA ABDOMINAL	R81	AB MAT
R38	TUBO DE RESISTENCIA	R82	BEBEDORES
R39	STEPS	R83	BOTIQUÍN PRIMEROS AUXILIOS
R40	COLCHONETAS	R84	TELEVISIONES (3)
R41	ELÁSTICOS	R85	TAQUILLAS (3)
R42	SUSPENSIÓN	R86	WIFI
R43	BLOQUES DE YOGA	R87	PANEL DE CORCHO INFORMATIVO

R44	SOPORTES DE MADERA	R88	BOTES DE GEL HIDROALCOHÓLICO (SE RENUEVAN DIARIAMENTE)
		R89	IMPRESORA
R103	MONITOR DE CICLO INDOOR		
R104	MONITOR DE CROSS (2)		
R105	MONITOR DE ZUMBA		
R106	MONITOR DE PILATES (2)		
R107	MONITOR DE PISCINA		
R108	MONITOR DE CARDIO		
R109	PERSONAL DE MANTENIMIENTO		
R110	RECEPCIONISTA (3)		
R111	ADMINISTRADOR EXTERNO		
R112	PERSONAL DE LIMPIEZA (4)		
R113	1030 SOCIOS REGISTRADOS		

CÓDIGO RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS

R90	PAGO POR SERVICIOS
R91	INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO: 630.000€
R92	SIN DEUDAS CON PROVEEDORES

CÓDIGO RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS

R93	PÁGINA WEB
R94	DESCUENTOS POR DEPENDENCIA
R95	CORREO ELECTRÓNICO
R96	CONTACTO POR REDES SOCIALES
R97	ACUERDOS CON EL CENTRO DE DEPORTE DE ALCOY
R98	REALIZACIÓN DE EVENTOS Y NUEVAS ACTIVIDADES
R99	SISTEMA DE RESERVA DE INSTALACIONES
R100	LA EMPRESA ES RECONOCIDA COMARCALMENTE
R101	RELACIÓN FORMAL CON EMPRESAS DEL SECTOR
R102	36 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR

CÓDIGO RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS

R114	AMPLIA EXPERIENCIA DEL PERSONAL EN EL SECTOR
R115	MONITORES ESPECIALIZADOS EN EL BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL
R116	LOS INSTRUCTORES SON MULTIFUNCIONALES
R117	ALTA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS
R118	CURSOS DE FORMACIÓN PARA MONITORES
R119	CURSOS PREPARATIVOS PARA LA RECEPCIÓN

R120 EXPERIENCIA EN ORGANIZACIÓN DE LOS HORARIOS Y LAS CLASES GUIADAS

5.2 Identificación de las capacidades

Un análisis funcional es también conocido como gestión por competencias. Es decir, se pretende conocer las competencias de cada miembro del grupo o sector de la empresa, y tener identificado por qué y para que se realiza cada función.

Con esta herramienta se pretende optimizar la eficacia y, en conjunto, ayuda a evaluar competencias, detectar nuevas oportunidades y optimizar el trabajo.

A continuación, se muestra la relación de las capacidades con los recursos mostrados anteriormente, dividido por áreas y especificando el código a la izquierda en cada situación:

ÁREA DE RECEPCIÓN	
C1	Capacidad de dar información sobre los servicios a cualquiera que quiera saberlo (R87, R89, R93, R110)
C2	Capacidad básica de ofrecer un sistema de control del usuario por reconocimiento facial (R106, R119)
C3	Capacidad de ofrecer un sistema de control de las instalaciones mediante el programa de reservas (R110, R93, R99)
C4	Capacidad del personal para responder dudas sobre servicios o actividades, actuales o futuras (R95, R98, R110, R120)
C5	Baja capacidad para atender a más de una persona a la vez
C6	Capacidad de programar y ordenar las actividades que realiza el gimnasio (R93, R99, R110, R119, R120)
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
C7	Capacidad de ofrecer nuevas actividades cuando se requiera (R98, R114, R116)
C8	Baja capacidad de ofrecer torneos o competiciones
C9	Baja capacidad de ofrecer eventos conjuntos con otras entidades
C10	Capacidad de ofrecer descuentos a los usuarios (R91, R101)
C11	Capacidad de contacto fácil para los clientes y no clientes (R93, R94)
C12	Capacidad media para ofrecer las actividades desde la página web y las RRSS (R93, R94)
C13	Nula capacidad para ofrecer ayudas a deportistas de élite
C14	Baja capacidad de dividir y reducir el trabajo administrativo
C15	Capacidad de ofrecer programas con la colaboración de otras entidades (R94, R101, R102)
C16	Baja capacidad de negociación con los proveedores, sin acuerdos preestablecidos
C17	Nula capacidad para ofrecer patrocinios
C18	Baja capacidad para llevar la contabilidad desde la misma empresa
ÁREA MULTIDEPORTES	
C19	Capacidad de ofrecer reservas de pistas (R93, R96, R110)

C20	Capacidad de ofrecer clases de diferentes disciplinas (R103, R104, R105, R106, R107, R108, R115, R116, R118, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R13)
C21	Capacidad para realizar actividades acuáticas y servicios de piscina (R13, R107)
C22	Baja capacidad de realizar torneos y ligas de cualquier deporte que se oferta
C23	Capacidad de incluir nuevas disciplinas deportivas en el centro (R1, R110, R116, R118)
C24	Capacidad de los instructores para realizar diversas disciplinas (R103, R104, R105, R106, R107, R108, R116, R118)
C25	Capacidad para ofrecer material a los usuarios para el ejercicio (R24, R25, R30, R33, R34, R36, R37, R39, R44, R45, R62, R63, R75, R79)
C26	Baja capacidad para ofrecer deportes de equipos, solo squash
SERVICIOS AUXILIARES	
C27	Capacidad de ofrecer servicios de higiene personal a los usuarios (R14, R15, R16, R88, R112)
C28	Nula capacidad de proporcionar aparcamiento a los usuarios
C29	Capacidad de ofrecer bebidas y snack (R17, R82)
C30	Capacidad de modificar la temperatura de las instalaciones (R110, R119)
C31	Capacidad de ofrecer servicio de taquillas públicas y privadas a los usuarios (R85, R110)
C32	Capacidad de ofrecer servicios los sábados y domingos
C33	Capacidad de ofrecer Wi-Fi en todo el recinto (R86, R110)
C34	Capacidad media para poder socorrer al usuario en caso de urgencia médica (R83, R110, R119)
ÁREA DE LAS CLASES GUIADAS	
C35	Capacidad para impartir clases dirigidas (R103, R104, R105, R106, R107, R108, R114, R115, R118)
C36	Capacidad de impartir clases en equipo (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R13, R114, R117)
C37	Capacidad para poder ofrecer más de una clase al mismo tiempo (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R13)
C38	Capacidad de agregar nuevas clases a la oferta programática (R98, R110)
C39	Capacidad de ofrecer equipo para los usuarios en las sesiones (R18, R19, R20, R21)
C40	Baja capacidad de ofertar clases dirigidas sábados y domingos
C41	Capacidad de dar cursos formativos para los instructores (R114, R118)
ÁREA DEPORTES (GENERAL)	
C42	Capacidad de ofertar muchos deportes a los usuarios (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R13)
C43	Capacidad de ofertar modalidades de deporte acuáticas (R13, R107)
C44	Baja capacidad de organizar eventos
C45	Capacidad de acceso a las instalaciones en fines de semana (R110, R113)
C46	Capacidad de poder ofertar varias máquinas similares al mismo tiempo y evitar el tiempo de espera (R11, R47, R48, R49, R50, R51, R52, R53, R54, R55, R56, R57, R58, R59, R60, R68, R69, R73, R74, R80, R81)
ÁREA DE ACTIVIDADES DE MUSCULACIÓN	

C47	Capacidad de proponer programas personalizados a los objetivos de cada miembro (R103, R108, R114, R117)
C48	Capacidad de ofrecer equipo para que los usuarios puedan entrenar a su gusto (R34, R35, R40, R59, R60, R62, R63, R75)
C49	Capacidad de monitorizar y apoyar el entrenamiento con instructores de sala (R79, R104, R108, R115)
C50	Capacidad de movilidad entre máquinas para los usuarios (R2, R99)
C51	Capacidad de ofertar varias máquinas para realizar ejercicios similares (R47, R48, R449, R50, R51, R52, R53, R54, R55, R56, R57)

Ilustración 36: Tabla de capacidades del Olympia. Fuente: Elaboración propia

5.3 Evaluación de los Recursos y Capacidades

Para la evaluación de las capacidades obtenidas para el gimnasio Olympia de Alcoy, se va a realizar una tabla identificando las mismas mediante su código otorgado anteriormente, y midiendo la capacidad según su valor competitivo. Los valores que se van a representar, son Muy Negativo, Negativo, Indiferente, Positivo y Muy Positivo.

		MN	N	I	P	MP
ÁREA DE RECEPCIÓN	C1					X
	C2				X	
	C3					X
	C4					X
	C5		X			
	C6				X	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	C7				X	
	C8		X			
	C9		X			
	C10				X	
	C11					X
	C12		X			
	C13				X	
	C14		X			
	C15				X	
	C16	X				
C17	X					
ÁREA MULTIDEPORTES	C18		X			
	C19					X
	C20					X
	C21					X
	C22	X				

	C23				X	
	C24					X
	C25					X
	C26		X			
SERVICIOS AUXILIARES	C27					X
	C28	X				
	C29				X	
	C30				X	
	C31					X
	C32					X
	C33				X	
	C34				X	
ÁREA DE LAS CLASES GUIADAS	C35					X
	C36					X
	C37					X
	C38				X	
	C39					X
	C40	X				
	C41					X
ÁREA DE DEPORTES (GENERAL)	C42					X
	C43				X	
	C44		X			
	C45					X
	C46				X	
ÁREA DE ACTIVIDADES DE MUSCULACIÓN	C47				X	
	C48					X
	C49				X	
	C50				X	
	C51					X

Ilustración 37: Tabla de capacidades puntuada del Olympia. Fuente: Elaboración propia

Esta tabla es un dibujo inicial de cuáles son las capacidades que la empresa tiene y cuáles no.

A continuación, se va a mostrar un perfil estratégico donde estas capacidades se van a comparar con sus principales competidores para poder mostrar cuáles van a ser definitivamente las fortalezas y debilidades del gimnasio Olympia.

5.4 Perfil Estratégico

En la tabla que se va a mostrar a continuación se van a analizar los recursos y capacidades para llegar a conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Para una empresa, no es suficiente sólo con disponer de recursos y capacidades para tener ventajas competitivas. Es necesario que los mismos sean capaces de explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, además de que estos sean poseídos solo por un pequeño número de competidores o que sean difíciles de copiar.

En concreto, los recursos y capacidades de una empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave:

- . Importancia Estratégica, para establecer y mantener ventajas competitivas.
- . Fortaleza Relativa frente a competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

Para este proceso se diseña una escala del 1 al 10 en que 1 es la numeración más negativa posible y 10 es la más positiva posible, para así comparar la propia empresa con la competencia de forma más específica. En la primera columna se va a representar la IE (Importancia Estratégica), donde se valora la importancia de dicha capacidad para cualquier empresa del sector. En la columna final se representa la FR (Fortaleza Relativa), donde se representa la fortaleza específica del Gimnasio Olympia para cada capacidad, en relación a la fortaleza del competidor de dicha capacidad.

En el grupo estratégico del gimnasio Olympia los competidores directos son Kiko Training, Ben Gym, GelRous Gym y el CDM Eduardo Latorre. Para poder realizar el perfil estratégico, se debe elegir la empresa más semejante a la analizada considerada como competidor directo, y observar así las ventajas competitivas. Entre todos estos recintos, el gimnasio que realiza las actividades más parecidas a las que oferta el gimnasio Olympia es el CDM Eduardo Latorre. Además, este es el complejo más grande y diversificado de todos ellos. Se compone de un área específica de piscinas, con jacuzzis y sauna, y un área de fitness con 5 zonas diferentes, de cardio, easy-line, zona de peso libre, etc. Además, cuenta con un área de salud, una zona exterior con pistas de pádel y una sala disponible para alquiler.

Por tanto, en el análisis del perfil estratégico, se van a comparar directamente estas dos empresas, para poder identificar las amenazas y oportunidades dentro del sector.

La gráfica que se representa a continuación muestra el perfil estratégico del gimnasio Olympia, divididas las capacidades según sus áreas funcionales principales, mostradas también anteriormente, además del perfil estratégico de la competencia.

Además, se incluye también una puntuación para la Importancia Estratégica (IE), en una puntuación del 1 al 10, que es la importancia que tiene cada capacidad para cualquier empresa del grupo estrategia en el que se incluye el Olympia.

A continuación, se muestra el perfil estratégico obtenido de la empresa, dónde **X** representa al Olympia y **C** al CDM Eduardo Latorre.

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
ÁREA DE RECEPCIÓN	C1	10					X	9,5
	C2	9			X			5
	C3	10					X	9,5
	C4	10					X	9,5
	C5	7		X				3
	C6	10					X	10
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	C7	9				X		7,5
	C8	9		X				3
	C9	10		X				3
	C10	7				X		7
	C11	10					X	10
	C12	8				X		8
	C13	6	X					1
	C14	7		X				3
	C15	8				X		7
	C16	8		X				1
C17	6	X					1	
C18	6	X					1	
ÁREA MULTIDEPORTE S	C19	10					X	9,5
	C20	10					X	9,5
	C21	9					X	9,5
	C22	7	X					1
	C23	9				X		7
	C24	10					X	9,5
	C25	8					X	10
	C26	7		X				10
SERVICIOS AUXILIARES	C27	10					X	9,5
	C28	6	X					1
	C29	8					X	10
	C30	8				X		7
	C31	10					X	9,5
	C32	8					X	9,5
	C33	7				X		7,5
	C34	9			X			7
ÁREA DE LAS CLASES GUIADAS	C35	10					X	9,5
	C36	10					X	9,5
	C37	9					X	9,5
	C38	8				X		7,5
	C39	9					X	10
	C40	7	X					1,5
	C41	8					X	10
ÁREA DE DEPORTES (GENERAL)	C42	10					X	9,5
	C43	9				X		7
	C44	7		X				3
	C45	9					X	9,5
	C46	10					X	8
ÁREA DE ACTIVIDADES DE MUSCULACIÓN	C47	10				X		7,5
	C48	9					X	10
	C49	9				X		7,5
	C50	9				X		7,5
	C51	8					X	10

Ilustración 38: Tabla de capacidades del Olympia y del CDM Eduardo Latorre. Fuente: Elaboración propia

5.5 Matriz Fortalezas y Debilidades

A partir de la comparativa de las capacidades obtenida en la tabla anterior, se realiza posteriormente un análisis de las fortalezas y debilidades mediante la matriz F/D. En esta matriz se diferencian las fortalezas superfluas, que son fortalezas que tienen poco interés en el sector (- de 5 de IE), la zona irrelevante, que son debilidades que también son poco importantes en el sector (- de 5 de IE), y las fortalezas clave y las debilidades clave, donde su relevancia en el sector es importante (+ de 5 de IE).

Por tanto, en la siguiente tabla se muestran las fortalezas y debilidades obtenidas en comparación con el gimnasio CDM Eduardo Latorre:

		Fortalezas Clave									
10							C21, C24, C27, C40, C45	C17, C32, C34, C39, C42,	C10, C15, C16, C22, C26, C30, C31, C36, C1, C3, C4		
9											
8						C28	C25	C6, C20, C29			
7						C9	C13, C33	C19, C37, C43, C44	C41		
6											
5									C2		
4											
3							C5, C12, C38	C7	C8		
2											
1						C11, C23, C35	C18	C14			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ilustración 39: Matriz F/D del Olympia. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el resultado de la matriz indica que todas las fortalezas y debilidades encontradas son importantes en el sector, algunas más que otras, pero todas ellas tienen un valor que va a ser relevante dentro del sector de la actividad deportiva en los gimnasios.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de fortalezas y debilidades obtenidas en la matriz anterior para el Gimnasio Olympia:

ÁREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREA DE RECEPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de control de reservas de las instalaciones. - Personal capacitado para dar la información del centro y de sus actividades. - Se programan las actividades generales de la empresa desde este departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de reconocimiento facial basado en la visión del recepcionista. - Solo un recepcionista por turno para atender.
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad de contacto para clientes y no clientes, por correo, teléfono y RRSS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja capacidad para ofrecer torneos y competiciones. - Pocos convenios con otras empresas del sector para realizar eventos. -No se ofrecen ayudas para deportistas de élite. - Poca capacidad de negociación con los proveedores, porque no hay convenios. - No se puede reducir el trabajo administrativo, cuentan solo con un administrador externo. - La página web existe, pero ofrece poca información. - No ofrece patrocinios a deportistas. - La contabilidad se lleva desde un agente externo, no en la propia empresa.
ÁREA MULTIDEPORTES	<ul style="list-style-type: none"> - Se ofrecen clases en muchas disciplinas. - Se pueden realizar actividades y clases acuáticas en la piscina. - Se puede ofrecer material a los usuarios para el entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se pueden realizar torneos de ningún deporte. - Las salas del centro están ya ocupadas, y no dispone de más espacio actualmente. - Solo ofrece el Squash como único deporte por equipos.
SERVICIOS AUXILIARES	<ul style="list-style-type: none"> - Se ofrecen y se renuevan productos de higiene personal al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nula disponibilidad de aparcamiento privado para los usuarios.

	<ul style="list-style-type: none"> - Hay dos máquinas de snack y bebidas. - WiFi para los usuarios. - Hay taquillas privadas en el centro y taquillas comunes en los vestuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio de socorro para el usuario es básico, solo con el botiquín de primeros auxilios.
ÁREA DE LAS CLASES GUIADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Se da el material necesario para realizar las clases. - Se pueden dar más de una clase al mismo tiempo. - Se dan cursos formativos para los instructores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay actualmente clases los sábados y domingos.
ÁREA DE DEPORTES (GENERAL)	<ul style="list-style-type: none"> - Se pueden realizar muchos deportes en el centro. - Gran variedad de máquinas para realizar ejercicios similares. - Ofrece deportes acuáticos para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se organizan eventos. - No hay salas disponibles para poder realizar nuevas modalidades deportivas.
ÁREA DE ACTIVIDADES DE MUSCULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Las tres salas ofrecen la posibilidad de fácil movilidad para el usuario. - Empleados cualificados que ayudan a preparar el entrenamiento. 	

Ilustración 40: Tabla de fortalezas y debilidades del Olympia. Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el análisis interno se puede comprobar que en la mayoría de áreas hay más fortalezas que debilidades, por tanto, se deben focalizar los esfuerzos en los puntos débiles surgidos y mantener los fuertes, ya que de esta forma la empresa podrá conservar su buena posición frente a los competidores.

5.6 Análisis DAFO

Para finalizar el Análisis Estratégico, se tiene que realizar el análisis DAFO. Esta herramienta es un resumen rápido de todo el análisis estratégico interno y externo. Este análisis representa en una matriz los puntos fuertes y débiles de la organización obtenidos en el análisis interno, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno, observadas en el análisis externo.

Es un análisis cualitativo donde se expresa en cada cuadrante de la matriz los aspectos más relevantes de cada factor. Esto aporta una visión global de la situación actual de la empresa para diseñar más adelante su estrategia.

<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de reconocimiento facial basado únicamente en el recepcionista. 2. Solo hay un recepcionista por turno, para responder a todo. 3. Baja capacidad para ofrecer torneos y competiciones. 4. Pocos convenios con otras empresas del sector para realizar eventos. 5. No se ofrecen ayudas para deportistas de élite. 6. Poca capacidad de negociación con los proveedores, porque no hay convenios. 7. No se puede reducir el trabajo administrativo, cuentan solo con un administrador externo. 8. No se pueden realizar torneos de ningún deporte en el centro. 9. Las salas multideportivas del centro están ya ocupadas, y no dispone de más espacio actualmente. 10. Nula disponibilidad de aparcamiento privado para los usuarios. 11. El servicio de socorro para el usuario es básico, solo con el botiquín de primeros auxilios. 12. No hay actualmente clases los sábados y domingos. 13. No se organizan eventos. 14. No hay salas disponibles para poder realizar nuevas modalidades deportivas. 15. La página web existe, pero ofrece poca información. 16. No ofrece patrocinios a deportistas. 17. La contabilidad se lleva desde un agente externo, no en la propia empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las restricciones por el COVID-19 provocan que menos gente se apunte al gimnasio. 2. Elevada tasa de paro en menores de 25 años. 3. Situación de etapa de ciclo económico muy crítica por los efectos de la pandemia. 4. La perspectiva económica nacional es de déficit económico para los próximos años. 5. La pirámide poblacional indica que la población joven es bastante reducida. 6. La situación social y cultural en España se ha visto negativamente afectada por el COVID-19. 7. Las redes sociales pueden tener efectos perjudiciales para los deportistas. 8. Alto poder de negociación de los proveedores. 9. La mayoría de gimnasios tienen los mismos proveedores. 10. Los clientes tienen la opción sencilla de cambiar de gimnasio si no se cumplen sus necesidades. 11. Probabilidad de unión al grupo estratégico por parte de otros gimnasios de la ciudad. 12. Existen otros gimnasios con actividades diferenciales a los actuales. 13. Existen muchos competidores en el grupo estratégico. 14. El crecimiento del sector en Alcoy es menor que en el territorio español. 15. Las barreras de movilidad entre grupos son altas. 16. Las barreras de salida del sector son altas. 17. Existen muchos productos sustitutivos. 18. El precio de realizar deporte al aire libre y en instalaciones municipales es barato.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de control de reservas de las instalaciones. 2. Personal capacitado para dar la información del centro y de sus actividades. 3. Facilidad de contacto para clientes y no clientes, por correo, teléfono y por RRSS. 4. Se ofrecen clases en muchas disciplinas en el gimnasio. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hay muchas subvenciones para los clubs y gimnasios. 2. Decreto 157/2017. 3. Artículo 55 Ley 2/2011 del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana. 4. Tasa de paro local baja. 5. El SMI tiene el valor más alto que nunca.

<ol style="list-style-type: none"> 5. Se pueden realizar actividades y clases acuáticas en la piscina. 6. Se puede ofrecer material a los usuarios para el entrenamiento. 7. Se ofrecen y se renuevan productos de higiene personal al usuario. 8. Hay dos máquinas de snack y bebidas. 9. WiFi para los usuarios. 10. Hay taquillas privadas en el centro y taquillas comunes en los vestuarios. 11. Se da el material necesario para realizar las clases. 12. Se pueden dar más de una clase al mismo tiempo. 13. Se pueden realizar muchos deportes en el centro. 14. Gran variedad de máquinas para realizar ejercicios similares. 15. Ofrece deportes acuáticos para los usuarios. 16. Las tres salas de musculación ofrecen la posibilidad de fácil movilidad para el usuario. 17. Empleados cualificados que ayudan a preparar el entrenamiento personalizado de los usuarios. 18. Se programan las actividades generales de la empresa desde la recepción. 19. Se dan cursos formativos para los instructores. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Las nuevas ayudas creadas por la pandemia pretende que los efectos de la misma se vean reducidos. 7. Hay un interés surgido actualmente para un estilo de vida saludable. 8. El plan Salud 2016-2020. 9. Las nuevas tecnologías se desarrollan rápidamente y ayudan a la práctica deportiva. 10. Las RRSS colaboran con la expansión de la práctica deportiva. 11. La infraestructura y transporte disponible en la ciudad son variados y colaboran a mejorar la accesibilidad. 12. Nuevo tipo de proveedores: Los vendedores por internet. 13. Baja probabilidad de integración vertical hacia delante por los proveedores. 14. El tipo de clientes que puede acceder a los gimnasios es muy variado. 15. El poder de negociación de los clientes es bajo. 16. La integración vertical hacia atrás por parte de los clientes es muy improbable. 17. No existe un alto nivel de represalias del sector. 18. Las barreras de entradas al sector son altas. 19. Los usuarios de los gimnasios son muy fieles y suele ser complicado que se unan a nuevos. 20. El crecimiento del sector en España es muy positivo los últimos años. 21. Ante una posible salida se puede vender el material y recuperar parte del dinero invertido. 22. Las actividades relacionadas directamente con el ocio pueden llegar a ser más caras.
---	---

Ilustración 41: Matriz DAFO del Olympia. Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la matriz DAFO, se pueden observar todas las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que se han destacado para el gimnasio Olympia. La mayoría de puntos surgidos en el análisis son los relacionados con el entorno, así que la empresa debe tener en cuenta estos factores para que pueda crecer.

Así pues, a continuación, se deben diseñar las estrategias a partir de estos factores, para que la empresa puede anticiparse a los factores negativos y positivos del entorno, evitando o disminuyendo amenazas y aprovechando oportunidades, así como sacar mejor partido de sus fortalezas y eliminar o reducir sus debilidades.

6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias de una empresa son acciones que ésta realiza con el fin de alcanzar sus objetivos marcados. Éstas son los medios a través de los cuales se pretende alcanzar el fin u objetivo. A través de la aplicación de estrategias se busca aprovechar oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas, aprovechar o reforzar las fortalezas y eliminar o neutralizar las debilidades.

6.1 Formulación

En este primer apartado para la selección de la estrategia más adecuada para la empresa, se pretende formular las estrategias a partir de del análisis DAFO ya realizado. Esto se pretende realizar mediante el método DAFO.

En esta herramienta, en cada cuadrante de la matriz se identifican opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades).

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

Ilustración 42: Matriz DAFO Formulación de Estrategias. Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo de la orientación que quiera tomar la empresa, se va a dar una combinación u otra para cumplir con los objetivos.

A continuación, se van a combinar los puntos fuertes y débiles de la empresa junto con las amenazas y oportunidades que presenta el entorno para poder formular las estrategias pertinentes a llevar a cabo:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Aumentar la variedad de clases ofertadas incluyendo otras disciplinas deportivas. (F12, F19, O7, O14) 2. Ampliar el equipamiento con nuevos sistemas tecnológicos integrados. (F14, F16, O9)	5. Mejorar la página web y ofrecer más información en las RRSS. (D15, O10) 6. Implementar un sistema de control y registro de usuarios. (D1, D2, O9) 7. Ofrecer torneos especiales anuales o trimestrales, para

	<p>3. Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina. (F11, O19, O20, O22)</p> <p>4. Formar a los instructores debidamente acerca de la alimentación y productos saludables para concienciar a los clientes. (F17, F19, O7, O8)</p>	<p>las instalaciones actuales, como de squash. (D3, O14).</p> <p>8. Acordar convenios con más empresas del sector para realizar actividades. (D4, D16, O1, O11)</p> <p>9. Habilitar una zona especial cercana al centro para que se pueda utilizar como aparcamiento para usuarios. (D10, O11)</p>
AMENAZAS (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
	<p>10. Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes. (F4, F5, F12, A10, A11, A12, A13)</p> <p>11. Plantear nuevos programas y actividades diferentes para satisfacer otros servicios. (F2, F19, A17, A18)</p> <p>12. Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años. (F4, F11, F13, A2, A5, A7)</p>	<p>13. Proponer una reducción de cuota para los socios antiguos del 15% y del 20% para nuevos socios los próximos años (D5, D16, D17, A1, A3, A4, A6)</p>

Ilustración 43: Matriz de Formulación de Estrategias. Fuente: Elaboración propia

6.2 Evaluación y selección

Una vez fijados ya la misión y la visión de la empresa y sus objetivos, después de haber analizado el contexto interno y externo de la empresa y planteadas las distintas opciones estratégicas, se ha de elegir una de las opciones para ponerla en marcha. Esta decisión es clave para la empresa, ya que es relevante, irreversible y excluyente.

Las decisiones adoptadas por la empresa han de obedecer a criterios de racionalidad económica y estratégica y a factores no racionales, como las creencias subjetivas del empresario, los intereses y motivaciones de los directivos, las relaciones de poder de los distintos grupos de poder de la organización y la moda de la estrategia del momento.

Por ello, según los autores Scholes, Johnson y Whittington, se identifican tres valores para identificar cuáles van a ser las estrategias ideales para la empresa. Estos son:

Ajuste de la estrategia.

Aceptabilidad.

Factibilidad.

6.2.1 Ajuste de la estrategia

El ajuste evalúa cómo las estrategias se adoptan a la misión y la visión de la empresa y la situación actual identificada en el análisis estratégico. Por tanto, en esta parte se trata de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Por tanto, se identifica y comprueba en qué medida las estrategias se aproximan o se alejan de los objetivos de la organización definidos previamente.

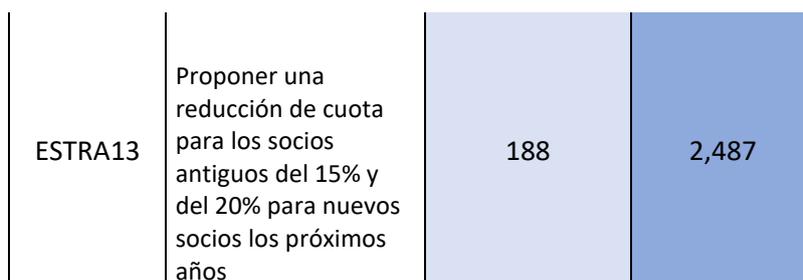
La misión de la empresa es ofrecer las instalaciones y asesoramiento de la mejor calidad para permitir al cliente disfrutar del deporte.

La visión es ser el centro deportivo de referencia a nivel local, teniendo las instalaciones de mejor calidad posible y los instructores mejor preparados, para poder cubrir con las necesidades de los usuarios.

En general el Gimnasio Olympia pretende ser un referente para los gimnasios en la ciudad, pero manteniendo sus valores actuales de calidad en el servicio que se ofrece por parte de los instructores y por parte de la maquinaria y utensilios que se utilizan.

ESTRATEGIAS		PUNTUACIÓN ABSOLUTA	PUNTUACIÓN RELATIVA
ESTRA1	Aumentar la variedad de clases ofertadas incluyendo otras disciplinas deportivas.	233	3,240
ESTRA2	Ampliar el equipamiento con nuevos sistemas tecnológicos integrados	197	2,673
ESTRA3	Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina	186	2,621
ESTRA4	Formar a los instructores debidamente acerca de la alimentación y productos saludables para concienciar a los clientes	128	1,807

ESTRA5	Mejorar la página web y ofrecer más información en las RRSS	148	2,213
ESTRA6	Implementar un sistema de control y registro de usuarios	163	2,102
ESTRA7	Ofrecer torneos especiales anuales o trimestrales, para las instalaciones actuales, como de squash	155	2,274
ESTRA8	Acordar convenios con más empresas del sector para realizar actividades	118	1,624
ESTRA9	Habilitar una zona especial cercana al centro para que se pueda utilizar como aparcamiento para usuarios	95	1,333
ESTRA10	Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes	249	3,536
ESTRA11	Plantear nuevos programas y actividades diferentes para satisfacer otros servicios	275	3,853
ESTRA12	Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años	233	3,266



Il·lustració 40: Resumén aceptación de la estrategia. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, después del análisis de esta primera etapa con el ajuste de la estrategia relacionada con los datos obtenidos en la matriz DAFO, se han seleccionado 6 de las 13 estrategias iniciales propuestas.

Las seleccionadas son la estrategia 1, 2, 3, 10, 11 y 12:

- 1- Aumentar la variedad de clases ofertadas incluyendo otras disciplinas deportivas.
- 2- Ampliar el equipamiento con nuevos sistemas tecnológicos integrados.
- 3- Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina.
- 10- Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes.
- 11- Plantear nuevos programas y actividades diferentes para satisfacer otros servicios.
- 12- Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años.

6.2.2 Aceptabilidad de la estrategia

Después de realizar el ajuste de la estrategia y desechar las estrategias que menos concuerdan con el análisis estratégico, se procede a estudiar la aceptabilidad.

La aceptabilidad mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para los distintos grupos de interés participantes en la empresa. La aceptabilidad es un término subjetivo, ya que está fuertemente ligada con las expectativas de los grupos de interés, por lo que va a ser importante identificar “para quién” debe ser aceptable. Como puede ser evidente, no existe una estrategia que corresponda con el ideal perfecto de todos los grupos, por lo que cobra especial importancia las relaciones de poder existentes entre ellos.

En general, se puede señalar que una estrategia es aceptable cuando con ella se espera mejorar la situación de la empresa, en el sentido de que las expectativas de beneficios superan los costes derivados de la implantación de la estrategia. Desde una perspectiva económico-racional, la aceptabilidad debe medirse de forma preferente en relación con los principales inversores y propietarios de la entidad.

Los grupos de interés del Gimnasio Olympia son los usuarios, los empleados, los directivos, los organismos públicos de la ciudad.

GRUPOS DE INTERÉS	ESTR. 1	ESTR. 2	ESTR. 3	ESTR. 10	ESTR. 11	ESTR. 12
Usuarios						
Trabajadores			-		-	
Directivos	-	-	-			
Organismos públicos	-	-	-	-		-

Ilustración 41: Matriz de aceptación de la estrategia. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, después de observar la aceptabilidad de las estrategias por parte de los principales grupos de interés, se deduce que las estrategias son bastante aceptadas por todos los grupos de interés. Hay algunas estrategias que son mejor aceptadas por los grupos de interés, como la 10, 11 y 12, pero ninguna llega a rechazarse por ninguno de ellos, así que todas las estrategias pasan el filtro de la aceptabilidad, para ver si pueden aceptarse en el último filtro de la factibilidad de la estrategia.

6.2.3 Factibilidad de la estrategia

El criterio de factibilidad hace referencia a la consistencia o ajuste que tendrá la estrategia dentro de la organización en la que va a ser implantada, así como la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia.

La factibilidad trata de conocer las posibilidades de implantación de las estrategias, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. También se deben tener en cuenta los recursos y capacidades actuales de la empresa, tanto los actuales como los potenciales que pueden ser adquiridos en un futuro próximo.

Llevar a cabo la primera estrategia, la N.º 1, **Aumentar la variedad de clases ofertadas incluyendo otras disciplinas deportivas**, supondría la necesidad de aumentar los recursos disponibles actualmente, añadiendo nuevo material para el usuario y habilitando nuevas salas para poder realizar las actividades. En cuanto al recurso financiero, se puede prever que la inversión puede ser de mediana envergadura, ya que se deberían comprar nuevos materiales, además de remodelar o crear más salas para que puedan incluir dichas disciplinas deportivas. Por su parte, el recurso humano, también se vería afectado, ya que los instructores actuales deberían estudiar cursos de formación de las nuevas disciplinas deportivas, o bien se va a necesitar nuevos monitores ya especializados en las nuevas materias. Por tanto, esta estrategia no sería factible llevarla a cabo inmediatamente.

Llevar a cabo la estrategia N.º2, **Ampliar el equipamiento con nuevos sistemas tecnológicos integrados**, es una estrategia costosa donde el material y las máquinas van a tener que ser cambiadas o mejoradas y renovadas. Por ello, los recursos necesarios han de ser nuevos, aunque sí que se conservan las instalaciones actuales, aunque también se deberían actualizar

tecnológicamente. Por todo esto, la inversión de la empresa para poder realizar esta estrategia debe ser elevada. Por lo que respecta al recurso humano, no se verían afectados en gran medida. Así que la estrategia, se podría llevar a cabo poco a poco con la renovación del material, pero va a tardar en cumplirse todo el proceso, ya que va a resultar bastante caro para la empresa. Por tanto, no es una estrategia que se vaya a seleccionar en este momento.

Para poder llevar a cabo la estrategia N.º 3, **Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina**, los recursos e instalaciones actuales de la empresa no se van a cambiar, ni a modificar. Solamente se va a necesitar nuevo material para los usuarios por las nuevas actividades que quiere ofrecer la empresa. En cuanto al recurso financiero, la inversión para realizar esta estrategia es baja, debido a que solo se va a necesitar comprar algo de material nuevo para las nuevas actividades. En cuanto al recurso humano, se va a necesitar o bien la contratación de nuevo personal para la vigilancia de la piscina, o la adaptación de los actuales monitores a los nuevos horarios y a las nuevas actividades, para cumplir con las necesidades de los nuevos puestos. Por tanto, esta estrategia sería factible llevarla a cabo.

Para poder llevar a cabo la estrategia N.º 10, **Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes**, los recursos necesarios ya están registrados en la empresa, ya que las instalaciones serían las mismas y sólo se necesitaría comprar más material para que el cliente pueda usarlo. Por tanto, la inversión que se debe llevar a cabo no es muy elevada, solo serían necesarios cursos de especialización para monitores y el gasto en nuevo material para ayudar a que todos los usuarios puedan disfrutar de las actividades. Por lo que respecta al recurso humano, los instructores se van a conservar, aunque va a ser necesario un curso de especialización en su materia deportiva para diferenciarse así de las clases que puedan ofertar otros centros. Por tanto, esta estrategia sería factible llevarla a cabo.

Para poder llevar a cabo la estrategia N.º 11, **Plantear nuevos programas y actividades diferentes para satisfacer otros servicios**, se necesitaría un cambio en las instalaciones actuales de la empresa. Esta medida está pensada para crear otras actividades recreativas en el centro, para cubrir otras necesidades de los usuarios. Por tanto, para esta estrategia se va a necesitar una actualización en alguna o algunas salas del centro, además de la incorporación de materiales distintos para el centro. Así que, en cuanto al recurso financiero, se necesitaría una inversión media o alta para la remodelación de las salas actuales, además de toda la compra del nuevo material para el recinto. Por lo que respecta al recurso humano, para esta estrategia los trabajadores del centro se van a ver afectados, ya que van a incluirse nuevos trabajadores especializados en el área recreativa, tanto para niños como para adultos, que se van a juntar con los actuales instructores para realizar las actividades. Esta estrategia sería la menos factible, y no se puede realizar.

Para la última estrategia seleccionada, la N.º 12, **Con las clases guiadas captar al máximo número de público mayor de 40 años**, los recursos necesarios ya están disponibles en la empresa. Para esta estrategia, lo necesario va a ser realizar una campaña de captación del mayor número de público a partir de 40 años, además de adaptar algunos recursos del centro a las necesidades de este tipo de cliente. Por tanto, en cuanto al recurso financiero, la inversión para esta estrategia va a ser mínima, ya que solo va a ser necesario el gasto en la campaña especializada para este tipo de público y la renovación de algunos materiales para adaptarse a este tipo de cliente. En cuanto al recurso humano, no se verían muy afectados, ya que los instructores van a seguir realizando las clases que actualmente realizan, aunque van a tener que

prepararlas adaptadas al usuario de esta edad marcada. Esta estrategia sería factible llevarla a cabo.

Para concluir con este capítulo, cabe destacar que después de realizar el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad de las estrategias, se escogen 2 estrategias para llevar a cabo por parte de la empresa, y en el siguiente capítulo se van detallar las distintas acciones a realizar por la empresa con su horizonte temporal de implantación.

7: PLANES DE ACCIÓN

7. PLANES DE ACCIÓN

Un plan de acción es el conjunto de actividades que la empresa debe realizar para llevar a cabo una estrategia. Se priorizan las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos o metas. Dentro de la empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes van a ser los responsables que se van a hacer cargo de su cumplimiento en tiempo y forma. Se deben determinar y asignar tareas, se definen los plazos de tiempo y se calculan los recursos necesarios. Es un espacio este en el que se discute el qué, cómo, cuándo y quién realizará las acciones, para lograr un objetivo dado, permitiendo su evaluación continua. Para ello es importante identificar las grandes tareas a realizar y dividir las en otras tareas más pequeñas.

Las estrategias resultantes que se van a llevar a cabo en el Gimnasio Olympia de Alcoy, y que se van a desarrollar en el plan de acción son:

Estrategia 3: Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina.

Estrategia 10: Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes.

Estrategia 12: Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años.

Como ya se ha comentado, el diseño de planes de acción, comprende las actividades que se tendrán que llevar a cabo para la realización de las estrategias propuestas para la empresa.

A continuación, se muestran los mencionados planes de acción.

ESTRATEGIA 3: Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina.

Objetivo: Proponer nuevas actividades de piscina para los usuarios que sean diferentes a las clases que se ofertan actualmente en el gimnasio.

Con esta medida se pretende que el gimnasio adopte nuevas actividades para el área de la piscina. Actualmente solo se imparten clases, y esta medida puede provocar que otro tipo de usuarios se registre en el centro. Entre estas posibles nuevas actividades se pueden destacar competiciones de natación, entrenamientos para clubs deportivos en materia de waterpolo, natación sincronizada o natación de competición, además de otro tipo de cursos como iniciación al submarinismo y apnea, socorrismo, etc.

Acciones	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Realizar un análisis de las necesidades	Departamento de recepción	14/09/2021	. Datos de los socios del gimnasio.

de los usuarios en la piscina.			. Datos de las clases de piscina. . 6 días.
2. Proponer una encuesta para observar las principales actividades que se demandan.	Departamento de recepción	21/09/2021	. Encuestas a los socios por email. . Acceso a internet. . 7 días.
3. A partir de los resultados obtenidos, escoger un máximo de 3 actividades más demandadas y que puedan realizarse en las instalaciones actuales del centro.	Dirección del centro y los monitores de piscina	30/09/2021	. Resultados obtenidos de las encuestas. . Datos de las instalaciones y recursos de piscina actuales. . 9 días.
4. Realizar cursos de especialización para los instructores para las nuevas actividades.	Monitores de piscina	02/10/2021	. Salas para poder recibir el curso. . 380€/monitor*2=760€. . 20 días
5. Diseñar el funcionamiento del nuevo programa de la piscina, con todas las actividades y clases que se planteen.	Departamento de recepción y monitores de piscina	22/10/2021	. Datos de los socios. . Resultados de las encuestas. . Ordenador. . 20 días.
6. Comprar el nuevo material que se va a utilizar en las nuevas actividades.	Dirección y administrador	22/10/2021	. Inventario de recursos de piscina. . Internet. . 4300 €.
7. Publicar en la página web y en las RRSS las nuevas actividades de piscina que va a ofertar el gimnasio	Departamento de recepción	03/11/2021	. Página web Olympia. . Conexión a internet. . Ordenador. . Registro en Redes Sociales. . 13 días
8. Observar si ha tenido éxito la estrategia comprobando los nuevos usuarios	Departamento de recepción Y dirección	15/12/2021	. Registro de usuarios de piscina. . Inventario del material.

		TIEMPO ESTIMADO DE IMPLANTACIÓN: 6 SEMANAS	CUANTÍA ECONÓMICA NECESARIA: 5.060 €
--	--	--	--

Ilustración 42: Tabla Plan de Acción Estrategia 3. Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 10: Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales y mantener a los clientes.

Objetivo: Hacer que las actividades que se ofertan actualmente en el gimnasio tengan un valor diferencial para el usuario y poder aumentar el número de socios del gimnasio.

Con esta medida se pretende que los instructores actuales de la empresa tengan un mayor conocimiento acerca de las clases o actividades que realiza en la empresa. Con esto se pretende que el Olympia se diferencie con los demás gimnasios de la ciudad y, si el cliente desea realizar cualquier clase, observe que en Olympia las clases son de mejor calidad y llegan a estar mejor preparadas que en el resto de centros.

Acciones	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Realizar un análisis de las actividades actuales que oferta el gimnasio, comprobando cuáles son las que son elegidas principalmente, que tipo de usuarios se inscriben, etc.	Departamento de recepción	01/10/2021	. Datos de los socios del gimnasio. . Datos internos de las clases. . 8 días.
2. Realizar una encuesta entre los usuarios sobre las actividades actuales del gimnasio y comprobar cuáles se pueden mejorar.	Departamento de recepción	10/10/2021	. Encuestas a los socios por email y en físico . Impresora. . Papel . Acceso a internet. . 50€. . 9 días.
3. A partir de los resultados del análisis, seleccionar las actividades que deberían considerarse como diferenciales.	Dirección del centro y los monitores de piscina	18/10/2021	. Resultados obtenidos de las encuestas. . Datos de las instalaciones y recursos . 8 días
4. Realizar cursos de especialización para los instructores en	Todos los monitores del centro	20/10/2021	. Monitores . 400€*11= 4.400 €

sus áreas correspondientes.			. 6 semanas cada monitor
5. Compra de material para los usuarios tanto para las clases como para las áreas de musculación.	Dirección y administrador	20/10/2021	. Inventario de recursos. . 3500 €
6. Poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y los nuevos materiales para utilizar en las clases.	Monitores	01/12/2021	. Inventario de materiales. . Horarios de los monitores. . Monitores.
7. Publicar las mejoras en las actividades en la web y en las RRSS para publicitarse.	Departamento de recepción	01/12/2021	. Página web Olympia. . Conexión a internet. . Ordenador. . Registro en Redes Sociales. . 11 días
8. Observar si ha tenido éxito la estrategia comprobando su hay nuevos usuarios.	Departamento de recepción Y dirección	15/1/2022	. Registro de usuarios. . Inventario del material.
		TIEMPO ESTIMADO DE IMPLANTACIÓN: 2 MESES	CUANTÍA ECONÓMICA NECESARIA: 7.950 €

Ilustración 43: Tabla Plan de Acción Estrategia 10. Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 12: Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años.

Objetivo: Captar al mayor número de clientes mayor de 40 años gracias a las clases guiadas que se ofertan actualmente y las que éstos puedan demandar.

Con esta última medida se pretende que mediante la promoción interna y externa se llenen las clases de un público mayor de 40 años. Se ha observado que muchos usuarios de esta edad solo se apuntan al gimnasio para realizar un tipo de actividad determinada. Así que con esta estrategia se quiere dar a conocer todo el abanico de posibilidades que existen en el centro, para que este pueda disfrutar al máximo. También, en esta estrategia, es importante atraer a nuevos clientes de este rango de edad mediante campañas de captación.

Acciones	Responsable	Fecha objetivo	Recursos
1. Realizar un análisis completo de las clases y de los clientes del gimnasio, para observar así a cuántas clases están apuntados	Departamento de recepción	05/11/2021	. Datos de los socios del gimnasio. . Datos internos de las clases. . 10 días.
2. Comprobar y analizar los horarios en los que estos clientes suelen asistir a las clases.	Departamento de recepción	19/11/2021	. Horarios del gimnasio. . Datos de los clientes. . 14 días
3. Proponer medidas de promoción interna para el usuario, como clases introductorios o más variación de horarios para las clases.	Dirección, departamento de recepción y los monitores	01/12/2021	. Horarios de las clases guiadas. . Inventario de recursos. . Monitores encargados de enseñar las posibles alternativas. . 12 días
4. Realizar una campaña de captación en RRRSS y en periódicos físicos y digitales y radio para atraer a nuevos clientes.	Departamento de recepción	01/12/2021	. Anuncios: Radio (10)+Periódicos(12)= 320+984= 1304€. . 10 días
5. Contratar a nuevos monitores para poder abarcar más horarios de clases.	Dirección	03/12/2021	. Inversión: 1500 €. . 3 días
6. Modificar los horarios de las clases.	Departamento de recepción	10/12/2021	. Horario de las clases. . 7 días.
7. Publicar en la web los nuevos horarios y las clases mejor preparadas.	Departamento de recepción	11/12/2021	. Página web. . Acceso a internet.
8. Observar si ha tenido éxito la estrategia comprobando los nuevos usuarios mayores de 40 años.	Departamento de recepción Y dirección	22/1/2022	. Registro de usuarios en clases guiadas. . Inventario del material.

		TIEMPO ESTIMADO: 5 SEMANAS	CUANTÍA ECONÓMICA NECESARIA: 2.804€
--	--	-------------------------------	---

Ilustración 44: Tabla Plan de Acción Estrategia 12. Fuente: Elaboración propia

7.1 Priorización de los planes de acción

En la etapa anterior se han expuesto los planes de acción para cada una de las estrategias seleccionadas, indicando todos los procesos por los que se ha de pasar para poder cumplir totalmente con la función final de cada estrategia. Por tanto, es conveniente someter dichas acciones a un mecanismo de priorización.

Por ello, y para facilitar la comprensión de la importancia y la urgencia de cada acción, se realizará una tabla de importancia-urgencia, para clasificar cada una de las estrategias seleccionadas anteriormente.

IMPORTANCIA	ALTA		10	
	MEDIA	3	12	
	BAJA			
		BAJA	MEDIA	ALTA
URGENCIA				

Ilustración 45: Matriz de Priorización. Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el gimnasio Olympia deberá implantar primero la estrategia 10 (Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales), ya que es una estrategia considerada de alta importancia ya que va a permitir a la empresa diferenciarse de las empresas del sector. Por otro lado, la urgencia de implantación no es tan elevada, ya que actualmente la empresa está incluida como uno de los principales gimnasios de la ciudad actualmente, así que no es urgente la captación de nuevos clientes.

La siguiente estrategia que se debería implantar es la 12 (Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años), ya que esta estrategia es considerada de importancia media y de urgencia media también. La importancia se debe a que actualmente, este público es considerado como clave en el gimnasio, pero no es de vital importancia captar a más dentro de ese rango de edad para la subsistencia del gimnasio. Por otra parte, no es urgente la captación de nuevos usuarios mayores de 40 años, aunque es necesario no olvidarse de este público específico, ya que es una parte importante de los clientes del gimnasio.

Por último, se sitúa la estrategia 3 (Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina), ya que esta no es una estrategia considerada de alta importancia ni de urgencia inmediata. No se plantea como estrategia importante ya que existen otras actividades para los

usuarios además de las de la piscina, aunque tampoco es de importancia baja, ya que para el gimnasio ésta representa un hecho diferencial con otros gimnasios. Por otra parte, es de urgencia baja ya que la piscina actualmente cuenta con clases que ocupan todo el horario, así que no es necesario urgentemente añadir otras actividades para que pueda funcionar.

7.2 Análisis de la viabilidad financiera

Después de observar la priorización de las estrategias seleccionadas se va a elaborar un pequeño informe sobre la viabilidad financiera de las estrategias, para observar si va a ser rentable cada estrategia.

Para poder realizar la tabla de viabilidad financiera se estudian tres escenarios diferentes:

-Escenario pesimista: los resultados son inferiores a los esperado.

-Escenario realista: los resultados son los que se esperan.

-Escenario optimista: los resultados son superiores a lo esperado.

La previsión financiera está realizada para los dos primeros años después de la implantación de la estrategia en la empresa, así que todos los valores están adaptados a los 12 meses que tiene el año, menos los costes de las estrategias, ya que estos suelen ser unos pagos que se realizan sólo una vez.

ESTRATEGIA 3: Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina

Para el resultado pesimista en esta estrategia se espera que los socios solo se mantengan y sean 1030, para una previsión realista, se espera que aumenten en 50, y para la optimista se espera un aumento de 110 nuevos usuarios. Los costes fijos serán constantes en los tres escenarios, aunque irán aumentando alguno con la acogida de nuevos usuarios.

ESTRATEGIA 3 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	522828	548208	578664
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	48000	52200	58800
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	45000	49200	52800
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12000	13560	15000

	Gastos financieros	7800	7800	7800
COSTES DE LA ESTRATEGIA	2 cursos de especialización para dos monitores	760	760	760
	Compra de nuevo material	4300	4300	4300
	TOTAL	-3872	11548	30364

Ilustración 46: Previsión financiera estrategia 3 año 1. Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 3 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	530442	568512	629424
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	48000	54000	60600
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	45000	50400	54600
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12000	14760	17400
	Gastos financieros	7800	7800	7800
COSTES DE LA ESTRATEGIA	Cursos de especialización en nuevas actividades	1040	1040	1040
	Compra de nuevo material	4300	4300	4300
	TOTAL	3462	27372	74844

Ilustración 47: Previsión financiera estrategia 3 año 2. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas, en esta primera estrategia el resultado sería negativo únicamente en un escenario pesimista durante el primer año. En los demás escenarios de ambos períodos esta estrategia conllevaría beneficios para la empresa, sobre todo para el segundo año, aunque ya en el primero en el escenario realista y optimista se obtendrían unos beneficios más que aceptables.

ESTRATEGIA 10: Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales

Para esta estrategia se ha decidido incluir en el escenario pesimista un total de 1060 usuarios, lo que supondría un aumento únicamente de 30 nuevos, para el realista se esperan 85 nuevos clientes y, para el optimista, un aumento de 160 usuarios para el primer año.

ESTATEGIA 10 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	538056	565974	604044
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	48600	52800	61200
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	45600	50520	54000
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12120	14160	15480
	Gastos financieros	7800	7800	7800
COSTES DE LA ESTRATEGIA	Cursos para monitores	4400	4400	4400
	Material para impresora	50	50	50
	Compra de nuevo material	3500	3500	3500
TOTAL		7146	23904	48774

Ilustración 48: Previsión financiera estrategia 10 año 1. Fuente: Elaboración propia

ESTATEGIA 10 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	553284	601506	654804
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	49680	61200	65400
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	46680	54000	58800
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12480	15480	19320
	Gastos financieros	7800	7800	7800
COSTES DE LA ESTRATEGIA	Cursos para monitores	4000	4000	4000
	Material para impresora	50	50	50
	Compra de nuevo material	3500	3500	3500
TOTAL		20254	46636	87094

Ilustración 49: Previsión financiera estrategia 10 año 2. Fuente: Elaboración propia

Para esta estrategia, en los tres escenarios para los 2 primeros años se espera que se obtengan beneficios en todos. Los costes de la estrategia son menores que la gente que se espera que se una al gimnasio. Por tanto, esta estrategia estaría muy aceptada por la empresa, puesto que se esperan beneficios abundantes.

ESTRATEGIA 12: Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años

Para esta última estrategia, se espera que los usuarios fueran los mismos en un escenario pesimista, que aumentara en 80 en un escenario realista, y para un escenario optimista se espera un aumento de 165 nuevos usuarios, con un total de 1195 al final del primer año.

Para el segundo período, se esperan 30 usuarios más en el pesimista, 140 en el realista y 210 en el optimista.

Por su parte, los costes de esta estrategia son mensuales y se deberían repetir en cada mes del año, así su coste también se ha multiplicado por estos meses especificados.

ESTRATEGIA 12 AÑO 1		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	522828	563436	606582
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	48000	52200	58800
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	45000	49200	52800
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12000	13560	15000
Gastos financieros	7800	7800	7800	
COSTES DE LA ESTRATEGIA	Anuncios de radio y periódico	15648	15648	15648
	Sueldo de 2 nuevos monitores a tiempo parcial	18000	18000	18000
	TOTAL	-32460	-1812	29694

Ilustración 50: Previsión financiera estrategia 12 año 1. Fuente: Elaboración propia

ESTATEGIA 12 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
INGRESOS	Cobro por los servicios a los usuarios	538056	593892	629424
COSTES FIJOS	Sueldo de trabajadores (16 empleados)	240000	240000	240000
	Sueldo de trabajadores externos (Limpieza, mantenimiento, administrador externo)	88200	88200	88200
	Mantenimiento instalaciones	48000	52200	58800
	Seguridad Social	28800	28800	28800
	Amortizaciones	47400	47400	47400
	Mantenimiento máquinas	45000	49200	52800
	Diversos (teléfono, internet, seguros)	3840	3840	3840
	Publicidad	600	600	600
	Suministros	12000	13560	15000
Gastos financieros	7800	7800	7800	
COSTES DE LA ESTRATEGIA	Anuncios de radio y periódico	15648	15648	15648
	Sueldo de 2 nuevos monitores a tiempo parcial	18000	18000	18000
	TOTAL	-17232	28644	52536

Ilustración 51: Previsión financiera estrategia 12 año 2. Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia es la que se espera que sea menos rentable, ya que en un escenario pesimista en los dos años se esperan pérdidas, y estas son bastante importantes el primer año. En el escenario realista, también se esperan pérdidas en el primer período, aunque se van a compensar en el segundo año. Por último, el escenario optimista sería el único escenario rentable desde el primer período, ya que los beneficios serían importantes desde el inicio.

8: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

A través de este proyecto se ha aportado un Plan Estratégico para el Gimnasio Olympia de Alcoy con la finalidad de mostrar las posibles estrategias que permitan a la empresa conseguir un mejor posicionamiento frente a sus competidores, y captar a nuevos clientes para el gimnasio.

En el presente trabajo se han trabajado factores internos y externos que pueden afectar a la empresa. Inicialmente se ha visualizado el Macroentorno, analizando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, y el Microentorno, con las 5 Fuerzas de Porter. A partir de estos dos procesos se han establecido las amenazas y oportunidades del gimnasio Olympia, y cabe destacar que existen más oportunidades que amenazas para este tipo de negocios en el territorio de Alcoy. Más adelante se ha realizado un análisis interno de la empresa, donde gracias al examen de los recursos y capacidades, se han obtenido las fortalezas y debilidades. El número de ambas es bastante similar, y se destacan entre ellas, por ejemplo, la capacidad de ofrecer servicios acuáticos en el recinto, o la oferta de muchas clases guiadas como fortaleza, y la debilidad de no disposición de aparcamiento privado o la no realización de ningún torneo o competición.

Para poder sobreponerse a las amenazas y hacer frente a las debilidades, además de para poder aprovechar las oportunidades que se presentan y las fortalezas actuales del gimnasio, a continuación, se han planteado una serie de estrategias para poder sacar el mejor rendimiento a la empresa. Más adelante éstas han pasado por los filtros de ajuste, aceptabilidad y factibilidad de la estrategia, y se han seleccionado las tres más adecuadas a la situación actual del gimnasio.

Acto seguido, se han elaborado los diferentes planes de acción para las estrategias elegidas anteriormente, indicando el responsable de llevar a cabo cada acción, la fecha objetivo elegida para su implantación y los recursos necesarios de cada proceso para cumplir con las necesidades de cada estrategia. Más tarde, en la matriz de priorización se ha concluido que la estrategia número 10, Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales, debería ser la estrategia que se ha de implantar inicialmente, ya que es considerada como una estrategia muy importante para diferenciarse de la competencia, y de una urgencia media porque es importante que ningún otro gimnasio ocupe el lugar importante que del Gimnasio Olympia ocupa dentro del grupo estratégico.

Finalmente, se ha realizado el análisis de viabilidad financiera de cada una de las tres estrategias seleccionadas, indicando detalladamente los costes derivados de cada una de ellas además de los costes fijos actuales de la empresa, para los dos primeros años desde la puesta en marcha de las estrategias, observando cada estrategia desde un escenario pesimista, realista y optimista.

Se considera que la estrategia número 10 (Fortalecer las actividades actuales para que sean diferenciales), es la que debería aportar más beneficios a la empresa desde el primer momento, y en cada uno de los escenarios. La estrategia número 3 (Ofrecer otros servicios y actividades además de las clases en la piscina) sería la siguiente, ya que tendría menos pérdidas que la estrategia número 12 (Con las clases guiadas, captar al máximo número de público mayor de 40 años), que sería la estrategia que más pérdidas produciría en la empresa.

Dicho esto, mediante este plan estratégico y gracias a las nuevas estrategias planteadas, se pretende que el Gimnasio Olympia siga manteniéndose entre los mejores gimnasios de Alcoy, e incluso mejorar su posición dentro del mercado local y comarcal. Las medidas propuestas provocarían una mayor satisfacción en los clientes actuales del gimnasio, e incluso atraería a nuevos, ya fueran de otros gimnasios o que practicaran otra disciplina deportiva. Asimismo, esto repercutiría en mayores ingresos para el Gimnasio Olympia, además de mejorar la imagen de la empresa y de la opinión de los clientes hacia el gimnasio.

9: BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados:

- . Capó Vicedo, J. (2016). *Estrategia y diseño de la organización*. Editorial UPV.
- . Cepeda Carrión, G. y Martelo Landroguéz, S. (2018). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Editorial Pirámide.
- . Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- . Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Editorial ESIC.
- . Soler Domenech, S. (2014). *Plan estratégico Plásticos INDEN S.L.*. Trabajo Fin de Grado
- . Chandler (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Editorial Beard Books.
- . Porter, M (1985). *Ventaja competitiva*. Editorial PIRÁMIDE.

Páginas web y artículos empleados:

- . Estadísticas deporte (2021). *Deporte Data, Base de datos. Licencias federadas*. Recuperado de <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Tabla.htm?path=/d1/f1/a2012//l0/&file=D1F01001.px&type=pcaxis&L=0> . [Consultado el 23 de febrero de 2021].
- . Estadísticas deporte (2021). *Deporte Data, Base de datos. Estadística de Deporte Federado*. Recuperado de <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteDynPx/deportebase/index.htm?type=pcaxis&path=/d1/f1/a2012/&file=pcaxis> . [Consultado el 25 de febrero de 2021].
- . Estadísticas deporte (2021). *Deporte Data, Base de datos. Instalaciones y Espacios Deportivos*. Recuperado de <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteDynPx/deportebase/index.htm?type=pcaxis&path=/d10/f10/a2012/&file=pcaxis> . [Consultado el 25 de febrero de 2021].
- . Cultura y deporte (2020). *Estadística de deporte federado*. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:6b7e9a1a-e3e5-4b45-8ae5-6f187b50235f/nota-resumen-estadistica-deporte-federado-2019.pdf> . [Consultado el 03 de marzo de 2021].
- . Cultura y deporte (2020). *Anuario de estadísticas deportivas 2020*. Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:47414879-4f95-4cae-80c4-e289b3fbced9/anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf> . [Consultado el 05 de marzo de 2021].
- . Cultura y deporte (2020). *Anuario de estadísticas deportivas 2020. Gráficos*. Recuperado de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:ae368567-75e2-4ba8-8aea->

[5c9740b6bf9b/graficos-anuario-de-estadisticas-deportivas-2020.pdf](#) . [Consultado el 07 de marzo de 2021].

. Generalitat Valenciana (2020). *Estadística del deporte federado. Principales resultados*. Recuperado de <https://pegv.gva.es/es/temas/sociedad/culturamediosdecomunicacionsocialocioydeporte/estadisticadeldeportefederado> . [Consultado el 15 de marzo de 2021].

. ISOTools (2015). *Los Orígenes de la Estrategia Empresarial*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/> . [Consultado el 16 de marzo de 2021].

. Mejora Competitiva (2015). *¿Qué es estrategia? El Pensamiento de Michael E. Porter*. Recuperado de <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/#:~:text=En%20palabras%20de%20Michael%20Porter,y%20valiosa%20en%20el%20mercado.&text=Dise%C3%B1ar%20la%20Estrategia%20de%20una,p%C3%BAblicos%20a%20los%20que%20sirve> . [Consultado el 16 de marzo de 2021].

. Foro-Ciudad (2021). *Demografía de Alcoy/Alcoi*. Recuperado de <https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#:~:text=Segun%20los%20datos%20publicados%20por,el%20en%20el%20a%C3%B1o%202019> . [Consultado el 22 de marzo de 2021].

. Alcoi industrial (2018). *Historia de Alcoi Industrial*. Recuperado de <https://alcoiindustrial.es/enciclopedia-lhia/historia-dalcoi/> . [Consultado el 23 de marzo de 2021].

. Cope Alcoy (2021). *Archivos deporte en Alcoy*. Recuperado de <https://www.copealcoy.es/category/noticias/deportes/> . [Consultado el 26 de marzo de 2021].

. Generalitat Valenciana (2021). *Ayudas Generalitat Valenciana*. Recuperado <https://ceice.gva.es/es/web/deporte/ayudas> . [Consultado el 1 de abril de 2021].

. Boletín Oficial de la Provincia de Alicante. (2021). *Reglamento del consejo municipal del centro de deportes de Alcoy*. Recuperado de https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/deportes/ordenanzas/descarga/Reglamento_centre_esports.pdf . [Consultado el 3 de abril de 2021].

. Epdata (2021). *Previsiones sobre economías española y mundial, en datos y gráficos*. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236> . [Consultado el 5 de abril de 2021].

. Salariominimo (2021). *Salario Mínimo Interprofesional*. Recuperado de <http://www.salariominimo.es/> . [Consultado el 5 de abril de 2021].

. Ministerio de Sanidad (2020). *Estilos de vida saludable*. Recuperado de <https://estilosdevidasaludable.sanidad.gob.es/alimentacionSaludable/queSabemos/comoDistribuir/espana/home.htm> . [Consultado el 7 de abril de 2021].

. Salud Pública Alcoi (2020). *Xarxa Salut*. Recuperado de https://www.alcoi.org/es/areas/sanidad/vida_saludable/xarxasalut.html . [Consultado el 9 de abril de 2021].

- . Ministerio de Cultura y Deporte (2021). *Protocolo de actuación para la vuelta de competiciones oficiales*. Recuperado de https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2020-09/CSD_PROTOCOLO%20VUELTA%20COAE_FINAL.pdf . [Consultado el 10 de abril de 2021].
- . Tourist Info Alcoy (2021). *Qué Visitar. Como Llegar*. Recuperado de <https://www.alcoyturismo.com/pag/4240/como-llegar.html> . [Consultado el 12 de abril de 2021].
- . Tourist Info Alcoy (2021). *Alquiler de coches*. Recuperado de <https://www.alcoyturismo.com/comercial/4149/49/list/asc/alquiler-de-coches.html> . [Consultado el 12 de abril de 2021].
- . Tiendeo (2021). *Tiendas de Deporte en Alcoi*. Recuperado de <https://www.tiendeo.com/Tiendas/alcoi/Deporte> . [Consultado el 21 de abril de 2021].
- . Efa deporte (2020). *El uso de redes sociales en el ámbito deportivo*. Recuperado de <https://www.efadeporte.com/blog/deporte-y-salud/el-uso-de-redes-sociales-en-el-ambito-deportivo> . [Consultado el 05 de mayo de 2021].
- . Bloygo (2020). *Deporte y tecnología: Avances que lo cambiaron todo*. Recuperado de <https://bloygo.yoigo.com/deporte-y-tecnologia-avances-que-lo-cambiaron-todo/> . [Consultado el 07 de mayo de 2021].
- . INE (2021). *Ejercicio físico regular y sedentarismo en el tiempo libre*. Recuperado de [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944495973&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayOut¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Encuesta%20Nacional%20de,de%20\(2%2C4%25\)](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944495973&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayOut¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084#:~:text=Seg%C3%BAAn%20la%20Encuesta%20Nacional%20de,de%20(2%2C4%25)) . [Consultado el 08 de mayo de 2021].
- . Decathlon (2021). *Maquinaria de gimnasio*. Recuperado de <https://www.decathlon.es/es/> . [Consultado el 09 de mayo de 2021].
- . Sprinter (2021). *Maquinaria de gimnasio*. Recuperado de <https://www.sprintersports.com/> . [Consultado el 09 de mayo de 2021].
- . Salter (2021). *Maquinaria de gimnasio*. Recuperado de <https://www.salter.es/> . [Consultado el 09 de mayo de 2021].
- . Área Deportes Alcoy (2021). *Clubs*. Recuperado de <https://www.alcoi.org/es/areas/deportes/clubs.html> . [Consultado el 10 de mayo de 2021].
- . Economipedia (2021). *Grupos de interés*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html> . [Consultado el 20 de mayo de 2021].
- . Oblicua (2021). *Publicidad de Alcoy*. Recuperado de <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-alcoy.html> . [Consultado el 22 de mayo de 2021].
- . Fundación Alcoyano (2018). *Plan Estratégico Fundación C.D. Alcoyano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/joryeflo/fundacin-cd-alcoyano> . [Consultado el 27 de mayo de 2021].

- . UPV Campus d'Alcoi (2019). *Plan estratégico de la ESPA*. Recuperado de <https://proyectosypracticass.files.wordpress.com/2019/08/plan-estrategico-gym-epsa.pdf>
- . [Consultado el 07 de junio de 2021].
- . Gimnasio Olympia Alcoy (2021). Recuperado de <https://www.olympialcoy.com/#>
- . [Consultado el 07 de junio de 2021].